



وزارت فرهنگ و آموزش عالی  
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

تدوین پیشنهاد پروژہ‌های ارتقاء بهره‌وری  
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

مجموعه  
مهندس امید حائری

همکاران اصلی:  
سیروس علیدوستی - ایوب شیروانی - علیرضا بوشهری

بهمن ۱۳۷۷

بسمه تعالی

وزارت فرهنگ و آموزش عالی

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران



تدوین پیشنهاد پروژه‌های ارتقاء بهره‌وری

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

مجری:

مهندس امید حائری

همکاران اصلی:

سیروس علیدوستی

ایوب شیروانی

علیرضا بوشهری

بهمن ۱۳۷۷



تاریخ ۱۴/۱۱/۷۷

شماره ۳۳۶۳۰۵

پیوست

بدینوسیله انجام پروژه «تدوین پیشنهاد پروژه‌های ارتقاء بهره‌وری مرکز» توسط آقای امید حائری به عنوان مجری و آقایان ایوب شیروانی و علیرضا بوشهری و سیروس علیدوستی به عنوان همکاران اصلی، در مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران و گزارش نهایی این پروژه تأیید می‌گردد.  
لازم می‌داند مراتب قدردانی و سپاس خود را به کلیه دست‌اندرکاران این پروژه تقدیم دارد.

توفیق از اوست  
حمید غریبی  
رئیس مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## پیشگفتار

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، با هدف افزایش بهره‌وری اقدام به شناسایی حوزه‌هایی از فعالیتهای سازمانی خود نمود که امکان بهبود روشهای انجام کار در آنها وجود داشت. علاوه بر این، زیرسیستمهای پشتیبانی برای فراهم ساختن زمینه مناسب انجام این فعالیتهای نیز تعیین گردیدند. شمار این حوزه‌ها و زیرسیستمها به حدود ۵۰ رسید که با همکاری مدیران و مشاوران مرکز و همچنین مجریان این پروژه، مواردی در یک دیگر ادغام و برخی به لحاظ نداشتن اولویت حذف گردیدند که در نهایت شمار آنها به ۱۵ عنوان کاهش یافت و در مرحله اول، بنا بر این شد که برای این ۱۵ عنوان، ۱۵ پیشنهاد جداگانه تهیه شود تا ابعاد هر پروژه علاوه بر زمان و هزینه‌های لازم برای انجام آنها روشن شود و بر این اساس اقدام به اولویت بندی انجام پروژه‌ها گردد.

آنچه در این نوشتار آمده است، متن پیشنهاد پانزده پروژه یادشده است که هر یک مشتمل بر موارد زیر می‌باشد:

- |                                  |                                             |
|----------------------------------|---------------------------------------------|
| (۱) عنوان پروژه                  | (۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه             |
| (۲) مشخصات مجری پیشنهادی         | (۱۰) محدودیتها                              |
| (۳) مشخصات همکاران اصلی پیشنهادی | (۱۱) نتایج نهایی پروژه به لحاظ محتوا و قالب |
| (۴) خلاصه پروژه                  | (۱۲) مراحل پروژه                            |
| (۵) شرح پروژه                    | (۱۳) زمانبندی انجام پروژه                   |
| (۶) هدف پروژه                    | (۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه       |
| (۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات     | (۱۵) هزینه‌های انجام پروژه                  |
| (۸) چارچوب و پشتوانه نظری        | (۱۶) فهرست منابع                            |

با توجه به مفاد پیشنهاد شده، امکان انتخاب صحیح پروژه‌ها بر اساس منابع موجود امکان پذیر شده و می‌توان انجام هر یک از پروژه‌ها را آغاز و بر همین اساس، نظارت و کنترل نمود.

در پایان امید است با اجرای موفق این پروژه‌ها به هدف افزایش بهره‌وری در مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران نائل گردیم.

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

بهمن ۱۳۷۷



## فهرست

### صفحه

### عنوان

- ۱- سازماندهی به امور اداری و پشتیبانی مرکز ..... ۱ پیرامون ✓
- ۲- طراحی سیستم اطلاعات انبار ..... ۱۴ مدیر اطلاعات ✓
- ۳- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه کارکنان ..... ۲۳ پیرامون ✓
- ۴- طراحی سیستم ارزیابی و ترفیع هیئت علمی ..... ۳۳ مدیر علمی ✓
- ۵- سازماندهی مجدد و طبقه‌بندی مشاغل ..... ۴۲ مدیر علمی ✓
- ۶- طراحی سیستم روابط عمومی مرکز ..... ۵۳ مدیر روابط ✓
- ۷- طراحی سیستم ارزیابی بهره‌وری مرکز ..... ۶۲ مدیر بهره ✓
- ۸- طراحی سیستم عقد قراردادها و نظارت بر انجام آنها ..... ۷۱ مدیر علمی ✓
- ۹- طراحی سیستم آموزش کارکنان ..... ۷۹ پیرامون ✓
- ۱۰- طراحی سیستم فروش تولیدات مرکز ..... ۸۹ مدیر علمی ✓
- ۱۱- طراحی سیستم نگهداری و تعمیرات ماشین آلات و تجهیزات مرکز ..... ۹۸ مدیر بهره ✓
- ۱۲- طراحی سیستم ممیزی سیستمها و روشهای مرکز ..... ۱۰۸ مدیر بهره ✓
- ۱۳- طراحی سیستم دریافت نظرهای مشتریان و مراجعان مرکز ..... ۱۱۸ پیرامون ✓
- ۱۴- طراحی سیستم پیشنهادات داخلی ..... ۱۲۶ پیرامون ✓
- ۱۵- طراحی سیستم اطلاعات مدیریت (اجرایی، پشتیبانی، پژوهشی) ..... ۱۳۵ مدیر بهره ✓
- مراجع ..... ۱۴۶

**سازماندهی**  
**به امور اداری و پشتیبانی**  
**مرکز**

(شامل: تدارکات، کارگزینی، رفاه، آرشیو، بایگانی و دبیرخانه)



بسمه تعالی  
پیشنهاد پروژه

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |                                                           |                              |              |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------|--------------|-------|
| (۱) عنوان پروژه: سازماندهی به امور اداری و پشتیبانی مرکز<br>(شامل: تدارکات، کارگزینی، رفاه، آرشیو، بایگانی و دبیرخانه)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |                                                           |                              |              |       |
| (۲) مشخصات مجری:<br>(۱-۲) نام و نام خانوادگی: ایوب شیروانی<br>(۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: شرکت تندر صنعت، مدیر کیفیت<br>(۳-۲) نشانی محل کار: تهران، خ ستارخان، فلکه اول صادقیه، مجتمع اطلس، واحد ۱۵.<br>(۴-۲) تلفن تماس: ۷۵۵۶۹۹۷                                                                                                                                                                                                                                                                               |                    | امضاء مجری:<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>تاریخ: |                              |              |       |
| (۳) مشخصات همکاران اصلی:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |                                                           |                              |              |       |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات                                             | شغل و عنوان محل کار          | زمینه همکاری | امضاء |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | امید حائری         | فوق لیسانس                                                | کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی | طراحی سیستم  |       |
| ۲                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | علیرضا بوشهری      | فوق لیسانس                                                | کارشناس ارشد مهندسی صنایع    | طراحی سیستم  |       |
| (۴) خلاصه پروژه:<br>این پروژه به منظور سازماندهی به امور اداری و پشتیبانی مرکز انجام می شود و هدف اصلی آن یکنواخت کردن روشهای انجام کار و مستندسازی آن از طریق روشها، دستورالعملها، آئین نامه ها و فرمها می باشد.<br>پروژه در سرفصلهای تدارکات، کارگزینی امور رفاهی، آرشیو، بایگانی و دبیرخانه قابل بررسی است.<br>نتایج حاصل از انجام این پروژه مجموعه ای از سیستم های طراحی و مستند شده در سرفصلهای ذکر شده می باشد.<br>زمان اجرای پروژه پنج ماه پیش بینی شده که بالغ بر ۱۰۰۰ نفر ساعت کار کارشناسی طلب می کند. |                    |                                                           |                              |              |       |



(۵) شرح پروژه:

به منظور انجام مأموریت‌های مرکز، فعالیت‌هایی بصورت متمرکز انجام می‌شود. این فعالیت‌ها موارد تدارکات، کارگزینی، امور رفاهی، آرشیر، بایگانی و دبیرخانه را شامل می‌شود. در این پروژه هریک از این فعالیت‌ها مورد بررسی قرار گرفته و سیستم مناسب طراحی و اجرا خواهد شد.

(۶) هدف پروژه:

- سازماندهی به امور ستادی مرکز.
- نظام‌مند کردن روشهای کاری.
- شناسایی و رفع موانع کار.
- تدوین دستورالعملها و روشهای انجام فعالیتها.

(۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

برنامه ریزی نیروی انسانی: پیش بینی نیازهای آتی به نیروی انسانی، استفاده بهینه از کارکنان موجود و انتخاب و انتصاب صحیح افراد.

(۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

مستندسازی و یکنواخت سازی روشهای انجام کار تحت عنوان طراحی سیستم، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. برای طراحی سیستم و نظارت بر اجرای آن مزایایی متصور است. کاهش خطا، جلوگیری از دوباره کاری، مشخص بودن تکلیف کارکنان در موقع انجام کارها، وابسته نبودن انجام کارها به افراد، استفاده از مستندات جهت آموزشهای بدو ورود و حین خدمت از جمله این مزایا می‌باشد.

تدارکات:

- تعیین موارد زیر در بحث تدارکات ضروری است.
- تعیین داده‌های خرید شامل مشخصه‌های موردنیاز و نحوه کنترل آن.
- تعیین روش خرید و آئین‌نامه مربوطه.
- شناسایی مراکز تأمین و طبقه‌بندی اطلاعات مربوط به آنها.
- تعیین روش برگشت کالاهایی که کیفیت آنها مورد تأیید نیست.

کارگزینی:

این مقوله معمولاً در سرفصل برنامه‌ریزی نیروی انسانی مطرح است و تلاش برای این است که از مناسبترین افراد در مناسبترین زمان استفاده شود، بنابراین به نیازهای حال و آینده نیروی انسانی و برآورد آن توجه می‌شود.

امور رفاهی:

حفظ و صیانت کارکنان از ارزش ویژه‌ای برخوردار است و این امر از طریق تهیه و اجرای برنامه‌های مختلف رفاهی که باعث افزایش رضایتمندی کارکنان و دلبستگی به محیط کار می‌شود، انجام پذیر است. این برنامه‌ها شامل تهیه مسکن، ایجاد غذاخوری و چای خوری، فروشگاههای تعاونی، صندوق تعاونی، خدمات مشورتی و مددکاری، فعالیتهای ورزشی، ایاب و ذهاب، کتابخانه، امور بهداشتی و درمانی و... می‌شود.

آرشیو:

طبقه‌بندی و نگهداری اسناد و مدارک به گونه‌ای که دسترسی به آن ساده بوده و به آن آسیمی نرسد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به این منظور طبقه‌بندی و کدبندی مناسب اسناد ضروری است.

بایگانی و دبیرخانه:

دبیرخانه واحد سازمانی مشخصی است که اداره امور دفتری سازمان را براساس روشهای تدوین شده و معین عهده‌دار گردیده و گردش مکاتبات و مراسلات اداره را انجام می‌دهد. دریافت، ثبت و توزیع نامه‌های وارده و صادره از وظایف دبیرخانه است. برای پی‌گیری و سازماندهی مکاتبات در هر سازمانی وجود یک سیستم بایگانی یکنواخت ضروری است.

۱۰) محدودیتها:

پیش نیاز انجام این پروژه، تدوین ساختار سازمانی و شرح مشاغل می باشد.

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

کتابچه مجموعه مقررات الزام آور، آئین نامه ها، روشها و دستورالعملهای کاری و فرمها

در سرفصلهای:

- تدارکات

- کارگزینی

- رفاه

- آرشيو

- دبیرخانه و بایگانی

۱۲) مراحل پروژه:

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله     | فعالیت های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱           | طراحی سیستم تدارکات | ۱-۱- مطالعه و بررسی روشهای خرید و تدارکات<br>۱-۲- بررسی مقررات و آئین نامه ها<br>۱-۳- بررسی وضع موجود و روش جاری تدارکات مرکز<br>۱-۴- استخراج مقررات الزام آور (آئین نامه معاملات،...)<br>۱-۵- تدوین رویه ها، دستورالعملها و فرمها (شامل: شناخت و ارزیابی منابع، تعیین منابع معتبر، سفارش خرید و انتخاب منابع، تعیین داده های خرید، برگشت کالاهایی که کیفیت آنها مورد تأیید نیست و دریافت خسارتها)<br>۱-۶- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول |

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله      | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲           | طراحی سیستم کارگزینی | <p>۲-۱- مطالعه و بررسی درخصوص برنامه‌ریزی نیروی انسانی و سایر امور کارگزینی</p> <p>۲-۲- بررسی مقررات و آئین‌نامه‌ها</p> <p>۲-۳- بررسی وضع موجود کارگزینی مرکز</p> <p>۲-۴- استخراج مقررات الزام آور</p> <p>۲-۵- تدوین رویه‌ها، دستورالعملها و فرمها (شامل: کارمندیابی، گزینش و استخدام، انتصاب، جابجایی و انتقال، خاتمه به کار و تسویه حساب، خدمات بازنشستگی، بیمه و سایر امور مربوط به کارکنان)</p> <p>۲-۶- هماهنگی در چگونگی استفاده از نتایج پروژه طبقه‌بندی مشاغل به منظور ترفیع کارکنان و استفاده از نتایج پروژه سیستم آموزش کارکنان</p> <p>۲-۷- تهیه و طبقه‌بندی آمار و اطلاعات در مورد نیروی انسانی</p> <p>۲-۸- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم</p> |
| ۳           | امور رفاهی           | <p>۳-۱- مطالعه و بررسی درخصوص امور رفاهی کارکنان</p> <p>۳-۲- بررسی وضع موجود امور رفاهی مرکز</p> <p>۳-۳- بررسی قانون استخدام کشوری و امور رفاهی</p> <p>۳-۴- مطالعه ۲ سازمان نمونه به عنوان الگو</p> <p>۳-۵- ارائه روشهای مناسب استفاده از برنامه‌های رفاهی و آسایشی و ایمنی و بهداشت کارکنان (شامل: خدمات پزشکی، مسکن، غذاخوری، چایخوری، ورزشی، مددکاری، بهداشت محیط، بهسازی محیط،...)</p> <p>۳-۶- تهیه و تدوین گزارش مرحله سوم</p>                                                                                                                                                                                                                    |

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                            | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۴           | آرشیو                                      | <p>۴-۱- مطالعه و بررسی درخصوص روشهای طبقه بندی اسناد و مدارک</p> <p>۴-۲- شناخت وضع موجود آرشیو مرکز و اسنادی که در آن نگهداری می شوند</p> <p>۴-۳- طبقه بندی اسنادی که در آرشیو نگهداری می شوند (از نظر: نوع مدرک، موضوع، سطح دسترسی و...)</p> <p>۴-۴- انتخاب بهترین محل برای آرشیو</p> <p>۴-۵- تعیین روش تمرکز یا عدم تمرکز برای آرشیو</p> <p>۴-۶- تدوین رویه ها، دستورالعملها و فرمها (شامل: کد گذاری اسناد، نگهداری در آرشیو، امانت دهی اسناد، برخورد انضباطی در خصوص مواردی که به اسناد آسیب رسیده و یا تأخیر دارد،...)</p> <p>۴-۷- تهیه گزارش مرحله چهارم</p> |
| ۵           | دبیرخانه و بایگانی                         | <p>۵-۱- مطالعه و بررسی درخصوص روشهای گردش مکاتبات و بایگانی</p> <p>۵-۲- شناخت وضع موجود دبیرخانه و بایگانی مرکز</p> <p>۵-۳- تصمیم در خصوص تمرکز یا عدم تمرکز در دبیرخانه مکاتبات</p> <p>۵-۴- تدوین رویه ها، دستورالعملها و فرمها (شامل: ثبت و گردش مکاتبات، پی گیری مکاتبات، طبقه بندی و کدگذاری مدارک، بایگانی مدارک و دسترسی به آنها و...)</p> <p>۵-۵- تهیه و تدوین گزارش مرحله پنجم</p>                                                                                                                                                                        |
| ۶           | نظارت بر اجرای آزمایشی و تدوین گزارش نهایی | <p>۶-۱- آموزش سیستمهای طرح ریزی شده به متصدیان مربوطه</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| شماره مرحله                                                                     | عنوان کلی مرحله                                                                                                                                                                                     | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                     | ۶-۲- رفع مشکلات احتمالی و اعمال<br>تصحیحات در سیستم<br>۶-۳- نظارت بر اجرای آزمایشی<br>۶-۴- اخذ تأیید نهایی کارفرما<br>۶-۵- تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی<br>۶-۶- نسخه خوانی و ویرایش<br>۶-۷- اخذ تأیید گزارش نهایی<br>۶-۸- تکثیر و صحافی در ده نسخه |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۱۳) زمان‌بندی انجام پروژه:<br>کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۵ ماه |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| شماره مرحله                                                                     | عنوان فعالیت‌های اصلی در هر مرحله                                                                                                                                                                   | زمان لازم به ماه                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                     | ۱۰                                                                                                                                                                                                                                                  | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۱-۱                                                                             | مطالعه و بررسی روشهای خرید و تدارکات                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۲-۱                                                                             | بررسی مقررات و آئین‌نامه‌ها                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۳-۱                                                                             | بررسی وضع موجود و روش جاری تدارکات مرکز                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۴-۱                                                                             | استخراج مقررات الزام‌آور (آئین‌نامه معاملات،...)                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۵-۱                                                                             | تدوین رویه‌ها، دستورالعملها و فرمها (شامل: شناخت و ارزیابی منابع، تعیین منابع معتبر، سفارش خرید و انتخاب منابع، تعیین داده‌های خرید، برگشت کالاهایی که کیفیت آنها مورد تأیید نیست و دریافت خسارتها) |                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۶-۱                                                                             | تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

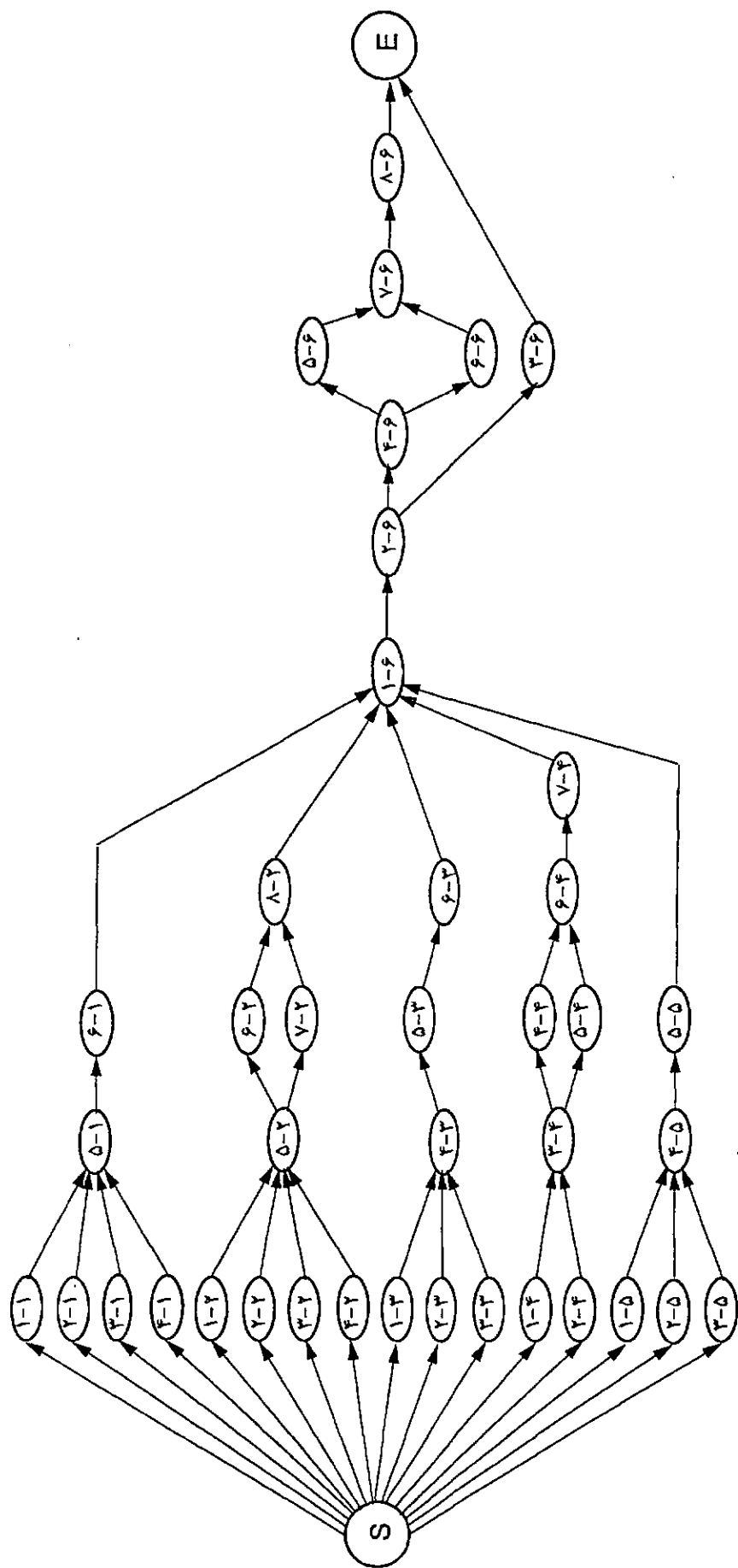
| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                                                                                                                                                                      | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                                                                                                                                                                          | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۲            | مطالعه و بررسی<br>درخصوص برنامه ریزی<br>نیروی انسانی و سایر امور<br>کارگزینی                                                                                                                             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۲            | بررسی مقررات و<br>آئین نامه ها                                                                                                                                                                           |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۲            | بررسی وضع موجود<br>کارگزینی مرکز                                                                                                                                                                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۲            | استخراج مقررات الزام<br>آور                                                                                                                                                                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۲            | تدوین رویه ها،<br>دستورالعملها و فرمها<br>(شامل: کارمندیابی،<br>گزینش و استخدام،<br>انتصاب، جابجایی و<br>انتقال، خاتمه به کار و<br>تسویه حساب، خدمات<br>بازنشستگی، بیمه و سایر<br>امور مربوط به کارکنان) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۲            | هماهنگی در چگونگی<br>استفاده از نتایج پروژه<br>طبقه بندی مشاغل به<br>منظور ترفیع کارکنان و<br>استفاده از نتایج پروژه<br>سیستم آموزش کارکنان                                                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۲            | تهیه و طبقه بندی آمار و<br>اطلاعات در مورد نیروی<br>انسانی                                                                                                                                               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۸-۲            | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله دوم                                                                                                                                                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۳            | مطالعه و بررسی<br>درخصوص امور رفاهی<br>کارکنان                                                                                                                                                           |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۳            | بررسی وضع موجود امور<br>رفاهی مرکز                                                                                                                                                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۳            | بررسی قانون استخدام<br>کشوری و امور رفاهی                                                                                                                                                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |



| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                                                                                                                                                             | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                                                                                                                                                                 | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۴-۳            | مطالعه ۲ سازمان نمونه به<br>عنوان الگو                                                                                                                                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۳            | ارائه روشهای مناسب<br>استفاده از برنامه‌های<br>رفاهی و آسایشی و ایمنی<br>و بهداشت کارکنان                                                                                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۳            | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله سوم                                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۴            | مطالعه و بررسی<br>درخصوص روشهای<br>طبقه بندی اسناد و<br>مدارک                                                                                                                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۴            | شناخت وضع موجود<br>آرشیو مرکز و اسنادی که<br>در آن نگهداری می‌شوند                                                                                                                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۴            | طبقه بندی اسنادی که در<br>آرشیو نگهداری می‌شوند<br>(از نظر: نوع مدرک،<br>موضوع، سطح دسترسی<br>و...)                                                                                             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۴            | انتخاب بهترین محل<br>برای آرشیو                                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۴            | تعیین روش تمرکز یا عدم<br>تمرکز برای آرشیو                                                                                                                                                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۴            | تدوین رویه‌ها،<br>دستورالعملها و فرمها<br>(شامل: کد گذاری اسناد،<br>نگهداری در آرشیو،<br>امانت دهی اسناد،<br>برخورد انضباطی در<br>خصوص مواردی که به<br>اسناد آسیب رسیده و یا<br>تأخیر دارد،...) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۴            | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله چهارم                                                                                                                                                               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۵            | مطالعه و بررسی<br>درخصوص روشهای<br>گردش مکاتبات و بایگانی                                                                                                                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                                                                                                                                | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                                                                                                                                    | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۲-۵            | شناخت وضع موجود<br>دبیرخانه و بایگانی مرکز                                                                                                                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۵            | تصمیم در خصوص<br>تمرکز یا عدم تمرکز در<br>دبیرخانه مکاتبات                                                                                                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۵            | تدوین رویه‌ها، دستور<br>العملها و فرمها (شامل:<br>ثبت و گردش مکاتبات،<br>پی‌گیری مکاتبات،<br>طبقه‌بندی و کدگذاری<br>مدارک، بایگانی مدارک و<br>دسترسی به آنها و...) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۵            | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله پنجم                                                                                                                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۶            | آموزش سیستمهای طرح<br>ریزی شده به متصدیان<br>مربوطه                                                                                                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۶            | رفع مشکلات احتمالی و<br>اعمال تصحیحات در<br>سیستم                                                                                                                  |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۶            | نظارت بر اجرای<br>آزمایشی                                                                                                                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۶            | اخذ تأیید نهایی کارفرما                                                                                                                                            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۶            | تایپ و صفحه‌آرایی<br>گزارش نهایی                                                                                                                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۶            | نسخه خوانی و ویرایش                                                                                                                                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۶            | اخذ تأیید گزارش نهایی                                                                                                                                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۸-۶            | تکثیر و صحافی در ده<br>نسخه                                                                                                                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه:



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

هزینه انجام پروژه جمعاً ۲۵,۸۵۰,۰۰۰ ریال (بیست و پنج میلیون و هشتصد و پنجاه هزار ریال) به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی (کارشناسی حدوداً ۱۰۰۰ نفر ساعت):

معادل ۲۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال

ب) تدوین گزارش هر مرحله و گزارش نهایی پروژه (حدوداً ۳۰۰ صفحه) در ده نسخه مجلد: ۳,۵۰۰,۰۰۰ ریال

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

۲,۳۵۰,۰۰۰ ریال

#### ۱۶) فهرست منابع:

- ۱- سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ دوم ۱۳۷۶.
- ۲- علن، سید ابراهیم. اداره امور دفتری و روشهای گردش مکاتبات در سازمانهای دولتی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
- ۳- کاظمی، بابک. مدیریت امور کارکنان (اداره امور استخدامی و منابع انسانی). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
- ۴- میر سپاسی، ناصر. مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرش کاربردی). تهران: انتشارات میر، چاپ شانزدهم ۱۳۷۷.

## طراحی سیستم اطلاعات انبار

بسمه تعالی  
پیشنهاد پروژه

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |                     |              |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|-------|
| ۱) عنوان پروژه: طراحی سیستم اطلاعات انبار                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |                     |              |       |
| ۲) مشخصات مجری:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    | ۱-۲) نام و نام خانوادگی: امید حائری<br>۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی<br>۳-۲) نشانی محل کار: تهران، خیابان پاسداران، بالاتر از میدان نوین، نبش کوهستان هشتم، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی<br>۴-۲) تلفن تماس: ۲۵۴۴۰۱۷ |                     |              |       |
| امضاء مجری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    | تاریخ:                                                                                                                                                                                                                                                 |                     |              |       |
| ۳) مشخصات همکاران اصلی:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |                     |              |       |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات                                                                                                                                                                                                                                          | شغل و عنوان محل کار | زمینه همکاری | امضاء |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ایوب شیروانی       | فوق لیسانس                                                                                                                                                                                                                                             | مدیر کیفیت          | طراحی سیستم  |       |
| ۴) خلاصه پروژه:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |                     |              |       |
| <p>هدف از اجرای این پروژه، دستیابی به روشی نظام مند و منطقی برای اجرای عملیات مرتبط با کالاهای موجود در انبار و همچنین اعمال کنترل های لازم روی مراحل مختلف این عملیات می باشد. چارچوب و پشتوانه نظری این پروژه، حداقل نتایجی است که از یک سیستم اطلاعات انبار مطابق عرف علمی انتظار می رود. در اجرای این پروژه با توجه به انتظارات فوق در چارچوبهای استاندارد مطابق کتب علمی موضوع پروژه که برخی از آنها در فهرست منابع آمده، سیستم اطلاعات انبار متناسب با نیازها و امکانات مرکز طراحی و اجرا می گردد. تنها محدودیتی که در اجرای چنین سیستمی، پیش بینی می شود نیاز به مشارکت و همکاری سایر واحدها با انبار درخصوص مواد و کالاهای مورد نیاز آنها می باشد. این پروژه نهایتاً منجر به سیستم مدوّن می شود که کلیه مراحل پیش از انبارداری، انبارداری، گزارش دهی و کنترل عملیات انبارداری و حسابرسی را دربر می گیرد. در اجرای این پروژه سه مرحله اصلی پیش بینی شده است که مجموعاً شش ماه به طول خواهد انجامید و بالغ بر ۶۵۰ نفر ساعت کار کارشناسی طلب می کند. ترتیب انجام مراحل به شکل شبکه ارتباط کاری در قسمت (۱۴) آمده است.</p> |                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |                     |              |       |

#### (۵) شرح پروژه:

این پروژه در جهت ارتقاء بهره‌وری مرکز و استفاده بهینه از منابع و حفاظت از سرمایه، همچنین دستیابی به یک‌سری اطلاعات لازم در تجزیه و تحلیل‌های مدیریتی در حوزه مواد و کالاهای مصرفی و غیر مصرفی یا سرمایه‌ای، به طراحی سیستم اطلاعات انبار می‌پردازد.

#### (۶) هدف پروژه:

هدف از طراحی سیستم اطلاعات انبار در مرکز، ایجاد روشی نظام‌مند و منطقی برای اجرای عملیات مربوط به ورود کالا به انبار، نگهداری کالا در انبار، خروج کالا از انبار و همچنین اعمال کنترلهای لازم روی مراحل مختلف این عملیات می‌باشد.

#### (۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

انبار: به محلی که انواع کالاهای مورد نیاز، محصولات قابل فروش، لوازم یدکی، ملزومات ابزارآلات و هرگونه کالای مستعمل و غیرقابل استفاده و اسقاطی را در آن بطور منظم و نظام‌مند برای مدت معین و یا نامعلوم نگهداری می‌کنند، اطلاق می‌شود. انبارداری: عبارتست از دریافت جنس یا کالا از خارج (از قسمتهای مختلف سازمان یا دیگران) و نگهداری آنها طبق نظم و اصولی که متضمن سهولت در تحویل دادن (صدور) و تحویل گرفتن (ورود) با صرف حداقل وقت و نیروی مورد نیاز باشد و رساندن اجناس یا کالای مورد نیاز واحدها یا خریداران خارج سازمان در اسرع وقت. فرم: وسیله‌ای است برای مستند نمودن عملیات، ثبت مجوزهای مربوطه از طریق امضاء یا زدن مهرهای مجاز روی آن، جمع‌آوری و تبادل اطلاعات بین واحدها. موجودی: اقلامی هستند که به قصد مصرف یا فروش، تهیه گردیده باشند و در شرایط فعلی در اختیار سازمان قرار دارند.

#### ۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

جزئیات سیستمهای طرح شده در سازمانهای مختلف با توجه به نوع فعالیتها و سازمان داخلی آنها ممکن است با یکدیگر تفاوت داشته باشد ولی نتایج زیر از طرح هر سیستم اطلاعاتی انبار مورد انتظار است:

- ایجاد رابطه‌های بهتر و منطقی‌تر در سازمان برای تبادل اطلاعات.
- تسریع عملکرد واحدهای مرتبط به کمک طرح فرمهای مناسب.
- ایجاد کنترل‌های بهتر در سازمان.
- کمک به شناسایی بهتر کالاهای موجود در انبار با توجه به تنوع آنها.
- طرح فرمهای مناسب برای نگهداری حساب موجودی‌های انبار.
- طرح فرمهای مناسب برای نقل و انتقال کالاهای موجود در انبار.
- نگهداری اطلاعات روزآمد از وضع موجودیهای انبار که در مقاطع مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- سفارش به موقع کالا و به میزان مورد نیاز.
- افزایش اطلاعات مدیریت از میزان کالاهای موجود در انبار، مصرف آنها و مسائل مشابه.
- ایجاد اطمینان در مدیریت از عدم سوء استفاده در موجودیهای انبار.
- کاهش هزینه‌ها و کارهای زائد اداری از طریق حذف فرمها و عملیات غیرضروری.
- شناسایی کالاهایی که به علل مختلف بصورت بلااستفاده در انبار باقی مانده‌اند و سبب اتلاف فضای انبار و راکد نگهداشتن قسمتی از سرمایه سازمان می‌شوند.
- شناسایی موقعیت کالاها در انبار.

#### ۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

درصد بالایی از سرمایه اکثر سازمانها را مواد اولیه، لوازم، وسایل یدکی و نظایر آنها تشکیل می‌دهند که قسمت عمده‌ای از سرمایه در گردش صرف تهیه اجناس و وسایل مذکور میگردد، لذا نگهداری و حفاظت دقیق از آنها و برقراری یک سیستم صحیح اطلاعاتی برای موجودی، بسیار ضروری است. ارزش ریالی موجودیهای انبار در سازمانهای مختلف متفاوت است. جهت درک اهمیت این موجودیها در واحدهای-



مختلف می توان از نسبت موجودیهای انبار به کل دارائیهها استفاده کرد، بطور مثال طبق آماری که توسط مؤسسات معتبر آماری تهیه شده است، نسبت فوق در صنعت دخانیات ۵۷٪ و در صنعت کاغذسازی ۱۶٪ می باشد. عوامل مختلفی در میزان موجودی انبار در واحدهای غیرصنعتی مؤثرند. بطور مثال: میزان بکارگیری ملزومات، نوع محصول و یا خدمات قابل ارائه توسط سازمان، بازار مصرف، نوع مواد اولیه موردنیاز، نوسانات ارزی و قیمت در بازارهای داخلی، جهانی، وضعیت مالی سازمان و بالاخره سیستمهای تدارکاتی و سفارشات می توانند در تعیین میزان حداقل و حداکثر موجودی کالا در انبار و نیز در تعیین نقطه سفارش مؤثر باشند.

در طرح سیستم اطلاعات انبار توجه به این نکته حائز اهمیت است که واحدهای مختلفی در سازمان عملیات مربوط به گردش کالا از قبیل خرید، نگهداری، بازرسی حسابداری و غیره را انجام می دهند لذا طراح سیستم بایستی با نوع فعالیتهای فوق آشنا بوده و در طرح سیستم، سهولت ارتباطات فوق را مدنظر قرار دهد. کتابها و مقالات مختلفی درخصوص انبارداری و سیستمهای اطلاعاتی انبار به زبان فارسی و لاتین منتشر شده که عموماً مطلب فوق را به نوعی مورد تأکید قرار می دهند.

#### ۱۰) محدودیتها:

اجرای سیستم اطلاعاتی انبار علاوه بر انبار، مشارکت و همکاری واحدهایی همچون: دایره خرید، حسابداری و بازرسی را می طلبد.

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

دستیابی به سیستمی مدوّن که کلیه مراحل پیش از انبارداری، انبارداری، گزارش دهی و کنترل عملیات انبارداری و حسابرسی را به نحوی نظام مند با ازائه رویه ها، دستورالعملها و فرمهایی کارا جهت اجرا در مرکز تبیین و تشریح می کند.

| ۱۲) مراحل پروژه: |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شماره مرحله      | عنوان کلی مرحله                                  | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ۱                | شناخت وضعیت موجود                                | <p>۱-۱- بازدید از انبار و واحدهای مرتبط و انجام مصاحبه با متصدیان مربوطه</p> <p>۲-۱- تحلیل مشاهدات و شناخت نقاط قوت و ضعف و محدودیتها</p> <p>۳-۱- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول و دریافت نظریات کارفرما</p>                                                                                                                                                                                                                 |
| ۲                | طراحی سیستم اطلاعات انبار                        | <p>۱-۲- بازنگری و تکمیل سیستم کدگذاری کالاهای انبار</p> <p>۲-۲- تدوین روشها، دستورالعملها و فرمهای پیش از انبارداری</p> <p>۳-۲- تدوین روشها، دستورالعملها و فرمها در مرحله انبارداری</p> <p>۴-۲- تدوین روشها، دستورالعملها و فرمهای گزارش وضعیت انبار</p> <p>۵-۲- تدوین روشها، دستورالعملها و فرمهای کنترل عملیات انبارداری و حسابرسی موجودی‌های کالا</p> <p>۶-۲- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم و دریافت نظریات کارفرما</p> |
| ۳                | نظارت بر اجرای آزمایشی و تدوین گزارش نهایی پروژه | <p>۱-۳- آموزش سیستم به متصدیان مربوطه</p> <p>۲-۳- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم</p> <p>۳-۳- نظارت بر اجرای آزمایشی</p> <p>۴-۳- اخذ تأییدیه نهایی کارفرما</p> <p>۵-۳- تایپ و صفحه آرایی</p> <p>۶-۳- نسخه خوانی و ویرایش</p> <p>۷-۳- اخذ تأیید گزارش نهایی</p> <p>۸-۳- تکثیر و صحافی در ده نسخه</p>                                                                                                            |

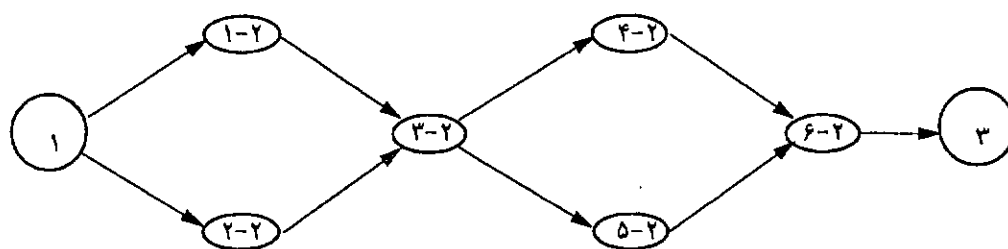
۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۶ ماه

| شماره مرحله | عنوان فعالیت‌های اصلی در هر مرحله                                                   | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|             |                                                                                     | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱           | شناخت وضعیت موجود                                                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۱         | بازدید از انبار و واحدهای مرتبط و انجام مصاحبه با متصدیان مربوطه                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۱         | تحلیل مشاهدات و شناخت نقاط قوت و ضعف و محدودیتها                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۱         | تهیه و تدوین گزارش مرحله اول و دریافت نظریات کارفرما                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲           | طراحی سیستم اطلاعات انبار                                                           |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۲         | بازنگری و تکمیل سیستم کدگذاری کالاهای انبار                                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۲         | تدوین روشها، دستورالعملها و فرمهای پیش از انبارداری                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۲         | تدوین روشها، دستورالعملها و فرمها در مرحله انبارداری                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۲         | تدوین روشها، دستورالعملها و فرمهای گزارش وضعیت انبار                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۲         | تدوین روشها، دستورالعملها و فرمهای کنترل عملیات انبارداری و حسابرسی موجودی های کالا |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۲         | تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم و دریافت نظریات کارفرما                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳           | نظارت بر اجرای آزمایشی و تدوین گزارش نهایی پروژه                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله               | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|---------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                   | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۳            | آموزش سیستم به<br>متصدیان مربوطه                  |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۳            | رفع مشکلات احتمالی و<br>اعمال تصحیحات در<br>سیستم |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۳            | نظارت بر اجرای<br>آزمایشی                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۳            | اخذ تأییدیه نهایی کارفرما                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۳            | تایپ و صفحه آرایی                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۳            | نسخه خوانی و ویرایش                               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۳            | اخذ تأیید گزارش نهایی                             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۸-۳            | تکثیر و صحافی درده<br>نسخه                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه:



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

هزینه انجام پروژه جمعاً ۱۷,۰۵۰,۰۰۰ ریال (هفده میلیون و پنجاه هزار ریال) به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی (کارکارشناسی حدوداً ۶۵۰ نفر ساعت):

معادل ۱۳,۰۰۰,۰۰۰ ریال

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

۲,۵۰۰,۰۰۰ ریال

ج) هزینه‌های سربار: (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب): ۱,۵۵۰,۰۰۰ ریال

#### ۱۶) فهرست منابع:

- ۱- امیرشاهی، منوچهر. اصول کارپردازی و انبارداری در سازمانهای دولتی و مؤسسات تولیدی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ پنجم ۱۳۷۷.
- ۲- طراحى سیستم اطلاعاتى انبار. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهى دانشگاه صنعتى شریف، گروه مهندسى صنایع، چاپ ششم ۱۳۷۱.
- ۳- علیمی، حسینعلی. مدیریت انبار و عملیات مرتبط با سیستمهای انبارداری. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۶.

**طراحی سیستم**  
**ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه**  
**کارکنان**

بسمه تعالی  
پیشنهاد پروژه

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |               |                              |              |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|------------------------------|--------------|-------|
| ۱) عنوان پروژه: طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه کارکنان                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |               |                              |              |       |
| ۲) مشخصات مجری:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |               |                              |              |       |
| ۱-۲) نام و نام خانوادگی: ایوب شیروانی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                    |               |                              |              |       |
| ۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: شرکت تندر صنعت، مدیر کیفیت                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                    |               |                              |              |       |
| ۳-۲) نشانی محل کار: تهران، خ ستارخان، فلکه اول صادقیه، مجتمع اطلس، واحد ۱۵.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |               |                              |              |       |
| ۴-۲) تلفن تماس: ۷۵۵۶۹۹۷                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                    |               |                              |              |       |
| ۳) مشخصات همکاران اصلی:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                    |               |                              |              |       |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات | شغل و عنوان محل کار          | زمینه همکاری | امضاء |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | امید حائری         | فوق لیسانس    | کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی | طراحی سیستم  |       |
| ۴) خلاصه پروژه:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |               |                              |              |       |
| <p>این پروژه به منظور ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه کارکنان انجام می شود. هدف از انجام پروژه تعیین میزان کارایی و اثربخشی هریک از کارکنان مرکز می باشد و از نتایج حاصل از اجرای آن می توان برای مقاصد دیگری ازجمله ترفیع، انتقال، کاهش نارضایتیها و... استفاده نمود.</p> <p>حاصل این پروژه کتابچه نظام ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه کارکنان شامل روشها، دستورالعملها، جداول و فرمها می باشد.</p> <p>پروژه در مدت ۶ ماه اجرا شده و بالغ بر ۷۰۰ نفر ساعت کار کارشناسی نیاز دارد.</p> |                    |               |                              |              |       |

(۵) شرح پروژه:

این پروژه دارای چهار فعالیت اساسی؛ مطالعه و بررسی روشهای علمی، شناخت وضع موجود، تعیین معیارها و روش ارزیابی و تدوین آئین نامه های تشویق و تنبیه می باشد. همچنین پس از طراحی و مستندسازی سیستم به مدت ۱/۵ ماه، همگام با تهیه و تدوین گزارش نهایی بر اجرای تمرینات آن نظارت می شود.

(۶) هدف پروژه:

- تعیین میزان کارایی و اثربخشی هریک از کارکنان
- تعیین میزان پرداختهای شایستگی به کارکنان
- تعیین کارمند نمونه

(۷) تعریف واژه ها و اصطلاحات:

ارزشیابی شایستگی: سلسله اقدامات رسمی که به منظور ارزیابی عملکرد کارکنان در فاصله زمانی معین انجام شده و شامل تمام رفتارهای فرد در ارتباط با کار او در آن فاصله زمانی می شود.

پاداش: مزایایی که از طرف سازمان به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استاندارد عادی کار در اختیار هریک از کارکنان قرار می گیرد.

تنبیه: اعمال مجازات برای کارکنانی که در محیط کار و فعالیت مسئله ساز هستند.

(۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

ارزیابی عملکرد کارکنان در کتب و مقالات تحت عنوان ارزشیابی شایستگی کارکنان عنوان شده است. برای ارزشیابی شایستگی، روشهای متفاوتی وجود دارد. از جمله روش درجه بندی ترتیبی، روش مقایسه فرد با فرد، روش مقیاسی، روش توزیع اجباری، روش انتخاب اجباری، روش چک لیست، روش وقایع حساس، روش خود ارزیابی، روش تشریحی. لازم است ضمن بررسی روشهای علمی ارزشیابی و نقاط قوت و ضعف هریک، نسبت به طراحی نظام ارزشیابی متناسب برای مرکز اقدام شود.

استفاده از پاداش به عنوان روشی برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، مشروط به -



عملکرد مؤثر، بسیار حائز اهمیت است. از طرفی به منظور تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان، از مقررات انضباطی استفاده می‌شود. به همین دلیل سیستم‌های تشویق و تنبیه در سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

#### ۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

ارزشیابی صحیح کارکنان و بها دادن به نتایج ارزیابی بعمل آمده می‌تواند در جهت تلاش هرچه بیشتر کارکنان و ایجاد انگیزه، نقش مثبت و سازنده‌ای داشته باشد. با ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، تفکر و نگرش به ماهیت انسان، از حصار مکانیکی خارج گشته و برای آن ابعادی فراتر از اینکه انسان جزئی از ابزار کار است، قائل می‌شود. ارزشیابی عملکرد کارکنان در یک دوره زمانی مشخص، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیتهای بالقوه، به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت درآوردن آنها انجام می‌شود. از جمله کاربردهایی که می‌توان از ارزشیابی عملکرد کارکنان انتظار داشت عبارتند از:

- ترفیع

- بهبود سیستم مدیریت

- نقل و انتقال

- اصلاح و ترویج ثمربخشی کارکنان

- کاهش نارضایتیها

- تنظیم برنامه‌های آموزشی حین خدمت

- استفاده در تهیه و تنظیم آزمونهای کارمندی

- برکناری از خدمت

برای انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کار، از سیستم پاداشهای تشویقی استفاده می‌شود. پاداش را در تقسیم‌بندی اولیه به دو نوع درونی و بیرونی تقسیم کرده‌اند. پاداشهای درونی در اثر احساس رضایت و آرامش از انجام کار، احساس لیاقت و شایستگی، احساس مفید بودن و مانند آن ایجاد می‌شود. رایج‌ترین -

پاداشهای بیرونی، پرداخت نقدی است و به عنوان وسیله و ابزاری در دست مسئولین سازمان قرار دارد.

تنبیه به عنوان ابزاری برای تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. بایستی توجه داشت که تنبیه کارکنان خاطی در سازمان به خودی خود هدف نیست، بلکه روشی است که بوسیله آن، تغییرات رفتاری مطلوب در کارکنان بوجود می‌آید.

#### ۱۰) محدودیتها:

پیش نیاز این پروژه دسترسی به شرح مشاغل کارکنان است.

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

کتابچه ارزشیابی شایستگی کارکنان شامل روشها، دستورالعملها، جداول و فرمهای ارزیابی عملکرد و همچنین آئین‌نامه‌های تشویق و تنبیه کارکنان.

#### ۱۲) مراحل پروژه:

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                                           | فعالتهای اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱           | بررسی روشهای علمی ارزشیابی عملکرد و تشویق و تنبیه کارکنان | ۱-۱- شناسایی منابع و تأمین آنها<br>۱-۲- مطالعه منابع<br>۱-۳- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                                                                                                                                                          |
| ۲           | شناسایی وضع موجود                                         | ۲-۱- شناسایی مرکز و شرایط حاکم از نظر ارزیابی عملکرد<br>۲-۲- مصاحبه با مسئولین و کارکنان برجسته مرکز<br>۲-۳- بررسی آئین‌نامه تشویق و پاداشهای جاری<br>۲-۴- بررسی آئین‌نامه تنبیه و انضباطی<br>۲-۵- آشنایی با مقررات مرتبط<br>۲-۶- شناخت مشاغل<br>۲-۷- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم |

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                                   | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳           | تعیین معیارها و روش ارزیابی                       | ۳-۱- دسته بندی مشاغل مرکز در گروه‌های همگون<br>۳-۲- تعیین معیارها و روش ارزیابی هریک از گروه‌ها<br>۳-۳- تهیه و تدوین گزارش مرحله سوم                                                                                                                                                             |
| ۴           | تدوین آئین‌نامه‌های تشویق و تنبیه                 | ۴-۱- تعیین مواردی که مستوجب پاداش است و میزان پاداش هریک<br>۴-۲- تعیین مواردی که مستوجب تنبیه است و میزان جریمه هریک<br>۴-۳- تهیه آئین‌نامه تشویق<br>۴-۴- تهیه آئین‌نامه انضباطی مرکز<br>۴-۵- تهیه و تدوین گزارش مرحله چهارم                                                                     |
| ۵           | نظارت بر اجرای آزمایشی و تهیه و تدوین گزارش نهایی | ۵-۱- آموزش سیستم به متصدیان مربوطه<br>۵-۲- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم<br>۵-۳- نظارت بر اجرای آزمایشی سیستم<br>۵-۴- اخذ تأییدیه نهایی کارفرما<br>۵-۵- تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی<br>۵-۶- نسخه خوانی و ویرایش<br>۵-۷- اخذ تأییدیه گزارش نهایی<br>۵-۸- تکثیر و صحافی در ده نسخه |

۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۶ ماه

| زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |   | شماره | عنوان فعالیت‌های اصلی                               |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|-----------------------------------------------------|
| ۱۰               | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | مرحله | در هر مرحله                                         |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۱-۱   | شناسایی منابع و تأمین آنها                          |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۲-۱   | مطالعه منابع                                        |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۳-۱   | تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                        |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۱-۲   | شناسایی مرکز و شرایط حاکم از نظر ارزیابی عملکرد     |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۲-۲   | مصاحبه با مسئولین و کارکنان برجسته مرکز             |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۳-۲   | بررسی آئین‌نامه تشویق و پاداش‌های جاری              |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۴-۲   | بررسی آئین‌نامه تنبیه و انضباطی                     |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۵-۲   | آشنایی با مقررات مرتبط                              |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۶-۲   | شناخت مشاغل                                         |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۷-۲   | تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم                        |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۱-۳   | دسته بندی مشاغل مرکز در گروه‌های همگون              |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۲-۳   | تعیین معیارها و روش ارزیابی هریک از گروه‌ها         |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۳-۳   | تهیه و تدوین گزارش مرحله سوم                        |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۱-۴   | تعیین مواردی که مستوجب پاداش است و میزان پاداش هریک |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۲-۴   | تعیین مواردی که مستوجب تنبیه است و میزان جریمه هریک |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۳-۴   | تهیه آئین‌نامه تشویق                                |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۴-۴   | تهیه آئین‌نامه انضباطی مرکز                         |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۵-۴   | تهیه و تدوین گزارش مرحله چهارم                      |

| شماره | عنوان فعالیت‌های اصلی<br>در هر مرحله        | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------|---------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|       |                                             | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۵   | آموزش سیستم به متصدیان مربوطه               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۵   | رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۵   | نظارت بر اجرای آزمایشی سیستم                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۵   | اخذ تأییدیه نهایی کارفرما                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۵   | تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۵   | نسخه خوانی و ویرایش                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۵   | اخذ تأییدیه گزارش نهایی                     |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۸-۵   | تکثیر و صحافی درده نسخه                     |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |



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

هزینه انجام پروژه جمعاً ۱۷,۶۰۰,۰۰۰ ریال (هفده میلیون و ششصد هزار ریال) به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی (کارشناسی حدوداً ۷۰۰ نفر ساعت):

معادل ۱۴,۰۰۰,۰۰۰ ریال

ب) تهیه گزارش هر مرحله و گزارش نهایی پروژه حدوداً ۱۴۰ صفحه در ده نسخه

مجلد: ۲,۰۰۰,۰۰۰ ریال

ج) هزینه‌های سریار (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب): ۱,۶۰۰,۰۰۰ ریال

۱۶) فهرست منابع:

۱- اردبیلی، یوسف. «سیاستهای درجه بندی شایستگی». فصل نامه مدیریت در آموزش

و پرورش، سال ۲ شماره ۲ (تابستان ۱۳۷۲): ۳۶-۲۹

۲- جین، آر. کی؛ ترایاندیس، اچ. سی. مدیریت بر مدیریت ناپذیر. [تهران]: مؤسسه

آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، دفتر مطالعات، ۱۳۷۶.

۳- حاجی شریف، محمود. ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی. آموزش مجتمع صنعتی

سیمان آبیک، ۱۳۷۱.

۴- دستورالعمل نحوه انطباق (ضوابط طرح ارزشیابی کارکنان دولت). تهران: وزارت

آموزش و پرورش، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، چاپ اول ۱۳۷۰.

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

انسانی دانشگاهها (پهت)، چاپ دوم ۱۳۷۶.

۶- کرانیس، ه. ژ. طرق و شیوه‌های ارزشیابی کارمندان. ترجمه مهندس عباس شیردل.

[تهران]: انتشارات بنگاه ترجمه و نشر کتاب، ۱۳۵۴.

۷- «مطالعه تطبیقی در زمینه ارزشیابی کارکنان در چند کشور نمونه». مجله مدیریت

دولتی، ۱۱ (۱۳۶۹): ۳۲-۲۵

**طراحی سیستم ارزیابی و ترفیع هیئت علمی**  
**در**  
**مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران**



بسمه تعالی  
پیشنهاد پروژه

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                    |                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------|-------|
| (۱) عنوان پروژه: طراحی سیستم ارزیابی و ترفیع هیئت علمی<br>(در مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |
| (۲) مشخصات مجری:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    | (۱-۲) نام و نام خانوادگی: علیرضا بوشهری<br>(۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: کارشناس ارشد مهندسی صنایع<br>(۳-۲) نشانی محل کار: تهران، لویزان، پژوهشگاه علوم و تکنولوژی<br>(۴-۲) تلفن تماس: ۲۵۴۹۲۱۳ |                              |              |       |
| امضاء مجری:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    | تاریخ:                                                                                                                                                                                         |                              |              |       |
| (۳) مشخصات همکاران اصلی:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                    |                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات                                                                                                                                                                                  | شغل و عنوان محل کار          | زمینه همکاری | امضاء |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | امید حائری         | فوق لیسانس                                                                                                                                                                                     | کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی | طراحی سیستم  |       |
| (۴) خلاصه پروژه:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    |                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |
| <p>در مرحله اول پروژه، ابعاد مختلف ارزیابی پژوهشگران و کارکنان علمی مورد مطالعه. قرارداری گیرد و معیارهای مطرح در ارزیابی، عوامل مؤثر در ارزیابی و روشهای ارزیابی مورد کاوش قرارداری گیرند. همزمان با این اقدامات، اهداف و سیاستهای مرکز در ارتباط با اعضای هیئت علمی و همچنین مقررات و چارچوبهای وزارت فرهنگ و آموزش عالی بررسی می شوند و زمینه ها و معیارهای ارزیابی مناسب برای مرکز مشخص می گردند. سپس با توجه به نتایج حاصله، نشانگرهای لازم برای ارزیابی و همچنین روشهای سنجش این نشانگرها و نیز روشهای جمع آوری داده های لازم (از جمله تدوین فرمهای گزارشگیری) برای ارزیابی مشخص می شوند. اقدام بعدی، طراحی سیستم ترفیع خواهد بود که بر استفاده از نشانگرها و نتایج ارزیابی استوار می باشد. در مرحله ماقبل آخر، آیین نامه ارزیابی و ترفیع و دستورالعمل های مربوط به آنها و همچنین فرمهای لازم برای ارزیابی تدوین می گردند. در پایان، پروژه مستندسازی می شود و گزارش نهایی ارائه می گردد. این پروژه در مدت هشت ماه اجرا شده و بالغ بر ۹۵۰ نفر ساعت کار کارشناسی طلب می کند.</p> |                    |                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |

#### (۵) شرح پروژه:

این پروژه به منظور رفع مشکلات و نواقصی که در ارزیابی و ترفیع اعضای هیئت علمی مرکز وجود دارد انجام می‌شود. ابتدا از طریق مطالعه منابع (literature survey) به بررسی عوامل و سیستمهای مطرح در ارزیابی و ترفیع هیئت علمی پرداخته می‌شود و همزمان با این کار سیستمهای ارزیابی و ترفیع موجود در دانشگاهها و مراکز علمی کشور نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ادامه، شرایط خاص مرکز مورد مطالعه و تحلیل قرار می‌گیرد و تلاش می‌شود معیارهایی که با اهداف و سیاستهای آن سازمان تطابق دارند مشخص شوند سپس یک الگوی بومی جهت ارزیابی و ترفیع هیئت علمی مرکز طراحی می‌شود. پس از دریافت بازخورد و تصحیح الگو، الگوی نهایی به انضمام آیین‌نامه، دستورالعمل و فرمهای مربوطه تهیه می‌شوند. بخش پایانی پروژه، مستندسازی پروژه خواهد بود.

#### (۶) هدف پروژه:

سیستم ارزیابی و ترفیع اعضای هیئت علمی مرکز به منظور افزایش انگیزه و ارتقاء دانش و کارایی و اثربخشی اعضا، طراحی می‌گردد. حاصل این سیستم، دستیابی به شیوه‌ای نظام‌مند جهت ترفیع اعضای هیئت علمی است. علاوه بر آن از نتایج ارزیابی می‌توان جهت انتصاب، انتقال، دستیابی به آمار و اطلاعات نیروی انسانی و تنزل موقعیت و مسئولیت نیروی انسانی استفاده کرد.

#### (۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

ارزیابی عملکرد: سنجش (یا قضاوت درمورد) کارایی و اثربخشی افراد در ارتباط با اهداف و سیاستهای مرکز.  
اعضای هیئت علمی: کلیه اشخاص حقیقی که طبق مقررات و ضوابط مرکز به عضویت هیئت علمی مرکز درآمده باشند.  
ترفیع: احراز پست یا مقام یا درجه شغلی بالاتر در مرکز در دو قالب ترفیع سالانه و ارتقاء مرتبه علمی.

#### ۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

مطالعات انجام شده در زمینه ارزیابی عملکرد علمی نشان می‌دهد که چارچوب واحدی در این زمینه وجود ندارد. اما در اکثر مطالعات، به سنجه‌های زیر اشاره شده است: سنجه عملکرد کلی، سنجه کمیت ثبت شده بازده، سنجه کیفیت، سنجه خلاقیت. در مورد اینکه بازده علمی چیست، تقریباً اتفاق نظر وجود دارد و عبارتست از:

۱- کشف حقایق و اطلاعات جدید؛

۲- ابداع شیوه‌های جدید برای انجام دادن کارها؛

۳- تلفیق ادراکات و مفاهیم شناخته شده برای خلق تمهیدات جدید.

متأسفانه این یک تعریف عملیاتی نیست و برای ارزیابی عملکرد علمی باید معیارها و روشهای لازم را ایجاد کرد.

#### ۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

هرچند سابقه ارزیابی نیروی انسانی به صدها سال قبل می‌رسد و حتی در کشور ما در اواخر قرن هفتم مطالبی توسط خواجه رشیدالدین فضل‌الله بصورت مکتوب ارائه شده است اما سابقه علمی این موضوع به قرن اخیر محدود می‌شود. مطرح شدن مدیریت کلاسیک توسط تیلور نقطه آغاز تلاشهای علمی در این زمینه است. تیلور مسئله ارزیابی را به عنوان سنجش بازدهی و قدرت تولید مطرح کرد. در نگرش او انسان موجودی مکانیکی است و همین موضوع باعث مخالفت جامعه‌شناسان و روانشناسان با او شد و منجر به ارائه تئوری روابط انسانی گردید. هانری فایول، التون مایو و دیگران باعث شدند عوامل و معیارهای ارزیابی از جنبه یک بعدی و مکانیکی خارج شده و به برخی ابعاد انسانی نیز توجه شود. سابقه پژوهش در مورد ارزیابی کارکنان علمی به دهه ۱۹۵۰ برمی‌گردد و مطالعات و تحقیقات متعددی در جنبه‌های مختلف این موضوع انجام شده است. شرلی ادواردز و مایکل کری در مقاله‌ای که تحت عنوان «سنجش عملکرد پژوهشگران» در سال ۱۹۹۱ نوشته‌اند به ۵۲ مورد مقاله یا کتاب اشاره کرده‌اند که می‌توان از آنها برای شروع مطالعات پروژه استفاده کرد. در مرحله اول پروژه، سابقه علمی پروژه بصورت مفصل‌تر مرور خواهد شد.

(۱۰) محدودیتها:

مقررات و چارچوبهای وزارت فرهنگ و آموزش عالی.

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

این پروژه به یک سیستم ارزیابی و ترفیع اعضای هیئت علمی منجر خواهد شد. توسط این سیستم می توان اعضای هیئت علمی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران را در بدو استخدام و همچنین بصورت دوره ای ارزیابی کرد و استحقاق ترفیع آنها را مشخص کرد. نتیجه نهایی پروژه، یک جلد مستندات پروژه خواهد بود که حاوی شرح کامل معیارها و سیستم ارزیابی و ترفیع به همراه پشتهای علمی و همچنین دستورالعمل ها، آیین نامه و فرمهای لازم می باشد.

(۱۲) مراحل پروژه:

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                                                    | فعالتهای اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                 |
|-------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱           | مطالعه در خصوص ابعاد مختلف ارزیابی پژوهشگران و کارکنان علمی        | ۱-۱- مطالعه معیارهای مطرح در ارزیابی<br>۲-۱- بررسی عوامل مؤثر در ارزیابی<br>۳-۱- بررسی روشهای ارزیابی و جمع آوری اطلاعات<br>۴-۱- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                          |
| ۲           | تعیین زمینه ها و معیارهای ارزیابی با توجه به اهداف و سیاستهای مرکز | ۱-۲- بررسی اهداف و سیاستهای مرکز در ارتباط با اعضای هیئت علمی<br>۲-۲- بررسی مقررات و چارچوبهای وزارت فرهنگ و آموزش عالی<br>۳-۲- تعیین زمینه ها و معیارهای ارزیابی مناسب برای مرکز<br>۴-۲- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم |
| ۳           | طراحی الگوی ارزیابی و ارتقاء اعضای هیئت علمی                       | ۱-۳- تعیین نشانگرهای (indicators) ارزیابی با توجه به نتایج بند (۲-۳)<br>۲-۳- تعیین روشهای سنجش نشانگرها<br>۳-۳- تعیین روشهای جمع آوری داده ها<br>۴-۳- طراحی سیستم ترفیع مرتبط با نشانگرها                              |

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                                                                                     | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۴           | تدوین آیین‌نامه و دستورالعمل‌های ارزیابی اولیه (بدو خدمت) و دوره‌ای و ترفیع به همراه فرم‌های مربوطه | ۳-۵- تهیه و تدوین گزارش مرحله سوم<br>۴-۱- تدوین آیین‌نامه ارزیابی و ترفیع<br>۴-۲- تدوین دستورالعمل ارزیابی (اولیه و دوره‌ای)<br>۴-۳- تدوین دستورالعمل ترفیع<br>۴-۴- تدوین فرم‌های لازم<br>۴-۵- تهیه و تدوین گزارش مرحله چهارم                                                              |
| ۵           | نظارت بر اجرای آزمایشی و تدوین گزارش نهایی پروژه                                                    | ۵-۱- آموزش سیستم به متصدیان مربوطه<br>۵-۲- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم<br>۵-۳- نظارت بر اجرای آزمایشی<br>۵-۴- اخذ تأییدیه نهایی کارفرما<br>۵-۵- تایپ و صفحه‌آرایی گزارش نهایی<br>۵-۶- نسخه‌خوانی و ویرایش<br>۵-۷- اخذ تأییدیه گزارش نهایی<br>۵-۸- تکثیر و صحافی در ده نسخه |

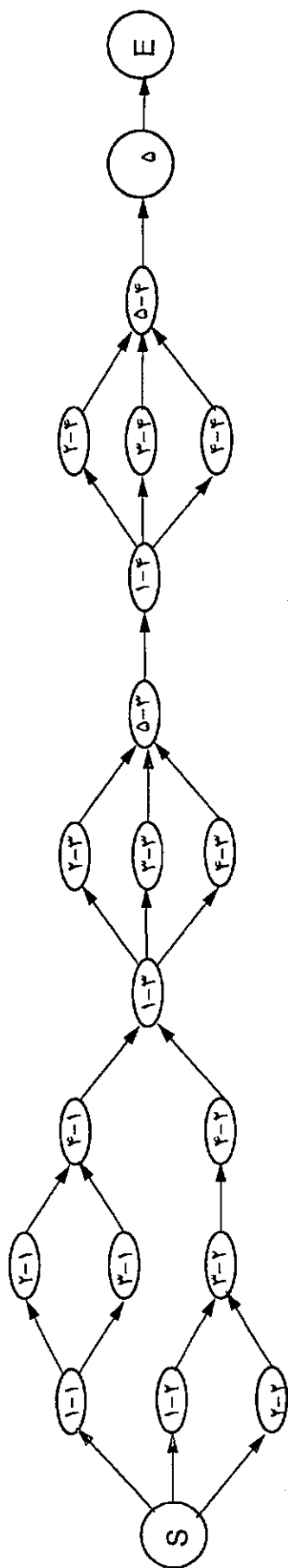
### ۱۳) زمان‌بندی انجام پروژه:

کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۸ ماه

| شماره مرحله | عنوان فعالیت‌های اصلی در هر مرحله                           | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------------|-------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|             |                                                             | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۱         | مطالعه معیارهای مطرح در ارزیابی                             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۱         | بررسی عوامل مؤثر در ارزیابی                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۱         | بررسی روش‌های ارزیابی و جمع‌آوری اطلاعات                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۱         | تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۲         | بررسی و اهداف و سیاست‌های مرکز در ارتباط با اعضای هیئت علمی |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۲         | بررسی مقررات و چارچوب‌های وزارت فرهنگ و آموزش عالی          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                             | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                                 | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۳-۲            | تعیین زمینه‌ها و معیارهای ارزیابی مناسب برای مرکز               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۲            | تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۳            | تعیین نشانگرهای (indicators) ارزیابی با توجه به نتایج بند (۳-۲) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۳            | تعیین روشهای سنجش نشانگرها                                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۳            | تعیین روشهای جمع آوری داده‌ها                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۳            | طراحی سیستم ترفیع مرتبط با نشانگرها                             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۳            | تهیه و تدوین گزارش مرحله سوم                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۴            | تدوین آیین نامه ارزیابی و ترفیع                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۴            | تدوین دستورالعمل ارزیابی (اولیه و دوره‌ای)                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۴            | تدوین دستورالعمل ترفیع                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۴            | تدوین فرمهای لازم                                               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۴            | تهیه و تدوین گزارش مرحله چهارم                                  |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۵            | آموزش سیستم به متصدیان مربوطه                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۵            | رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم                     |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۵            | نظارت بر اجرای آزمایشی                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۵            | اخذ تأییدیه نهایی کارفرما                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۵            | تایپ و صفح آرایشی گزارش نهایی                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۵            | نسخه خوانی و ویرایش                                             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۵            | اخذ تأیید گزارش نهایی                                           |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۸-۵            | تکثیر و صحافی در ده نسخه                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه:



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

هزینه انجام پروژه جمعاً ۲۴,۲۰۰,۰۰۰ ریال (بیست و چهار میلیون و دویست هزار ریال) بشرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی (کارکارشناسی حدوداً ۹۵۰ نفر ساعت):

معادل ۱۹,۰۰۰,۰۰۰ ریال

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

۳,۰۰۰,۰۰۰ ریال

ج) هزینه‌های سربار (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب): ۲,۲۰۰,۰۰۰ ریال

#### ۱۶) فهرست منابع:

۱- ادواردز، شرلی؛ کری، مایکل. «سنجش عملکرد پژوهشگران». رهیافت، (بهار ۱۳۷۶):

۳۶-۳۹

۲- جین، آر. کی؛ ترایاندیس، اچ. سی. مدیریت بر مدیریت ناپذیر. [تهران]: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، دفتر مطالعات، ۱۳۷۶.

۳- حاجی شریف، محمود. ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی. آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیک، ۱۳۷۱.

۴- دستورالعمل انتخاب اعضای هیئت پژوهشی. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۷۲.



## سازماندهی مجدد و طبقه‌بندی مشاغل

بسمه تعالی  
پیشنهاد پروژه

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    |                                                                                                                                                                                                                      |                              |              |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------|-------|
| ۱) عنوان پروژه: سازماندهی مجدد و طبقه‌بندی مشاغل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |                                                                                                                                                                                                                      |                              |              |       |
| ۲) مشخصات مجری:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    | ۱-۲) نام و نام خانوادگی: ایوب شیروانی<br>۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: شرکت تندر صنعت، مدیر کیفیت<br>۳-۲) نشانی محل کار: تهران، خ ستارخان، فلکه اول صادقیه، مجتمع اطلس، واحد ۱۵.<br>۴-۲) تلفن تماس: ۷۵۵۶۹۹۷<br>تاریخ: |                              |              |       |
| ۳) مشخصات همکاران اصلی:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |                                                                                                                                                                                                                      |                              |              |       |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات                                                                                                                                                                                                        | شغل و عنوان محل کار          | زمینه همکاری | امضاء |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | امید حائری         | فوق لیسانس                                                                                                                                                                                                           | کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی | طراحی سیستم  |       |
| ۲                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | علیرضا بوشهری      | فوق لیسانس                                                                                                                                                                                                           | کارشناس ارشد مهندسی صنایع    | طراحی سیستم  |       |
| ۴) خلاصه پروژه:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    |                                                                                                                                                                                                                      |                              |              |       |
| <p>پروژه سازماندهی مجدد و طبقه‌بندی مشاغل در دو فاز شامل:</p> <p>۱- سازمانی و تجزیه و تحلیل شغل و</p> <p>۲- طبقه‌بندی مشاغل انجام می‌شود.</p> <p>پیش نیاز پروژه، تعیین کلیات سیاستها، خط مشی و اهداف مرکز می‌باشد.</p> <p>از جمله نتایج حاصل از پروژه، تدوین کتابچه‌های طرح تشکیلات سازمانی و طبقه‌بندی مشاغل و همچنین نرم‌افزار تعیین مزد شغل و شاغل می‌باشد.</p> <p>پروژه در مدت ده ماه اجرا شده و بالغ بر ۱۰۳۰ نفر ساعت کار کارشناسی نیاز دارد.</p> |                    |                                                                                                                                                                                                                      |                              |              |       |

(۵) شرح پروژه:

پروژه سازماندهی مجدد و طبقه‌بندی مشاغل در دو فاز اجرا می‌شود. فاز اول، سازماندهی و تجزیه و تحلیل شغل و فاز دوم شامل طبقه‌بندی (ارزشیابی) مشاغل است.

نتایج حاصل از فاز اول پیش نیاز فاز دوم است که در برنامه زمانبندی ارائه شده مدنظر قرار گرفته است. از طرفی، در هر دو فاز پروژه توجه به ماهیت و فرهنگ سازمانی مرکز و بررسی موشکافانه وضع موجود ضروری است.

(۶) هدف پروژه:

- سازماندهی مجدد مرکز، تدوین شرح وظایف و شرایط احراز
- طبقه‌بندی مشاغل و تهیه نظام پرداخت حقوق و دستمزد
- تعیین نحوه افزایش مستمر و سیستماتیک مزد

(۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

ساختار سازمانی: راه یا شیوه‌ای که فعالیتهای سازمانی را تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌کند.

ارزشیابی مشاغل: روش علمی برای تعیین حقوق و دستمزد متناسب با کاری که فرد انجام می‌دهد.

(۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

پس از تعیین ساختار سازمانی، شرح وظایف و شرایط احراز مشاغل تعیین می‌شود که این کار به کمک روش «تجزیه و تحلیل شغل یا کارشکافی» انجام می‌شود. همچنین روش علمی ارزشیابی مشاغل برای تعیین و تشخیص ارزشهای ریالی مشاغل موجود در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای ارزشیابی مشاغل از چهار سیستم متداول استفاده می‌شود.

۱- سیستم طبقه‌بندی یا رتبه‌بندی (Ranking System)

۲- سیستم طبقه‌بندی یا گروه‌بندی (Classification Or Grading System)

۳- سیستم امتیازی (Point Rating System)

۴- سیستم مقایسه عوامل (Factors Comparison System)

۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

سازمان به عنوان رکن و پایه هر تشکیلات مطرح است بطوریکه با تعریف دقیق و نظام یافته آن می‌توان جهت‌گیریهای درستی را در مأموریت‌های تعریف شده برای مرکز ایجاد نمود. با تعریف دقیق و فراخور شرایط و وظایف، مسئولیتها و ارتباطات می‌توان نتایج ارزشمندی را به دست آورد. بدین لحاظ تدوین ساختار سازمانی، شرح وظایف و شرایط احراز مشاغل به ویژه مشاغلی که وظایف اصلی مرکز را انجام می‌دهند و نحوه ارتباطات بخشهای مختلف در انجام این وظایف، بسیار حائز اهمیت است.

سازمان دارای انواع مختلفی می‌باشد، از جمله سازمانهای وظیفه‌ای، پروژه‌ای و ماتریسی که هر مؤسسه با توجه به اهداف، مأموریتها و شرایط حاکم بر آن یکی از انواع سازمان را برای خود انتخاب می‌کند و براساس چارچوب کلی انتخاب شده، ساختار سازمانی خود را طراحی می‌کند.

پس از تعریف و تثبیت سازمان به منظور ارزیابی و تعیین ارزش نسبی مشاغل نسبت به یکدیگر، طبقه‌بندی مشاغل در گروههای چندگانه، ضروری است. نظام طبقه‌بندی مشاغل به گونه‌ای انجام می‌شود که در زمان ورود یا جابجائی هریک از کارکنان، امکان تعیین مزد دریافتی فراهم آید. همچنین نحوه افزایش مستمر و سیستماتیک مزد بر مبنای تجربیات مفید و کسب مهارت بالاتر و احراز شایستگی بیشتر در جهت خدمت به اهداف مرکز مشخص باشد.

۱۰) محدودیتها:

- تعیین کلیات سیاستها، خط مشی و اهداف مرکز، پیش نیاز انجام این پروژه می‌باشد.
- هم‌فکری و نظارت مستقیم در تمام مراحل پروژه از سوی مدیریت مرکز ضروری است.
- الزامات قانونی بخصوص نظام هماهنگ پرداخت.

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

- کتابچه طرح تشکیلات سازمانی شامل نمودار سازمانی در بالاترین سطح، جدول ارتباطات بین بخشها، نمودار تفصیلی هریک از بخشها، نمودار تفصیلی مشاغل، شرح وظایف و شرایط احراز هر شغل از نظر تجربه، تحصیلات و توانائی.
- کتابچه طبقه‌بندی مشاغل شامل ضوابط اساسی نظام پیشنهادی، انتظارات از نظام طبقه‌بندی مشاغل، تعیین گروههای چندگانه مشاغل، تعیین مزد شغل و مزد فرد.
- نرم‌افزار تعیین مزد شغل و شاغل.

(۱۲) مراحل پروژه:

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                 | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فاز یک      | سازماندهی و شرح مشاغل           |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ۱           | مطالعه و بررسی روشهای سازماندهی | ۱-۱- شناسایی منابع و تأمین آنها<br>۱-۲- مطالعه منابع<br>۱-۳- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                                                                                                                                                                   |
| ۲           | شناخت وضع موجود                 | ۲-۱- دریافت اهداف و مأموریت‌های مرکز<br>۲-۲- شناخت ساختار سازمانی موجود<br>۲-۳- وضعیت نیروی انسانی (تحصیلات، تجربه، شغل، تعداد، توانائی آموزشها)<br>۲-۴- شناخت نظرات مدیریت ارشد و مدیریت میانی مرکز<br>۲-۵- بررسی نقاط قوت و ضعف مرکز از لحاظ سازمانی<br>۲-۶- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم |
| ۳           | ارائه سازمان مرکز در سطح کلان   | ۳-۱- سازمان سطح کلان<br>۳-۲- جدول ارتباطات بین واحدها (ماتریس مسئولیت واحد)<br>۳-۳- تهیه و تدوین گزارش مرحله سوم                                                                                                                                                                            |
| ۴           | تدوین شرح مشاغل                 | ۴-۱- تهیه نمودار تفصیلی مرکز (و در صورت لزوم هریک از واحدها)<br>۴-۲- تهیه نمودار تفصیلی مشاغل                                                                                                                                                                                               |

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                          | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فاز دو      | طبقه‌بندی مشاغل                          | ۳-۴- تهیه شناسنامه برای هریک از مشاغل<br>(عنوان شغل، نظارت دریافت شده،<br>نظارت ارائه شده، شرایط احراز، شرح<br>وظایف)                                                                                                                                                                                                                                     |
| ۵           | مطالعه و بررسی روشهای طبقه<br>بندی مشاغل | ۴-۴- تهیه و تدوین گزارش مرحله چهارم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ۶           | شناخت وضع موجود                          | ۱-۶- شناخت نظام حقوق و دستمزد مرکز<br>۲-۶- شناخت نظرات مرکز بویژه در سطح<br>مدیریت ارشد و مدیریت میانی در مورد<br>نظام<br>۳-۶- شناخت جزئیات فعالیتهای تمام<br>کارکنان<br>۴-۶- تعیین نقاط قوت و ضعف نظام مزد<br>مرکز<br>۵-۶- پیشنهاد روش طبقه بندی مناسب<br>برای مرکز<br>۶-۶- پیشنهاد گروههای اصلی طبقه بندی<br>مشاغل<br>۷-۶- تهیه و تدوین گزارش مرحله ششم |
| ۷           | تهیه نظام طبقه بندی مشاغل مرکز           | ۱-۷- تدوین جزئیات نظام طبقه بندی<br>مشاغل براساس شناخت شغل و مشاغل<br>۲-۷- تعیین روش محاسبه دستمزد<br>۳-۷- تعیین روش ارتقاء و افزایش مستمر<br>دستمزد<br>۴-۷- تهیه و تدوین گزارش مرحله هفتم                                                                                                                                                                |
| ۸           | تهیه نرم افزار محاسبه دستمزد             | ۱-۸- تهیه نمودار سطح صفر<br>۲-۸- تهیه نمودار سطح یک<br>۳-۸- تهیه گردش کارها<br>۴-۸- تعیین ورودیها، خروجیها و فرآیند<br>۵-۸- تعیین ساختار برنامه و نرم افزار<br>مناسب برنامه نویسی<br>۶-۸- برنامه نویسی<br>۷-۸- تهیه راهنمای کار بر برنامه کامپیوتری                                                                                                       |

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                                   | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۹           | نظارت بر اجرای آزمایشی و تهیه و تدوین گزارش نهایی | ۸-۸- تهیه و تدوین گزارش مرحله هشتم<br>۹-۱- آموزش به متصدیان مربوطه<br>۹-۲- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم<br>۹-۳- اخذ تأییدیه نهایی کارفرما<br>۹-۴- تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی<br>۹-۵- نسخه خوانی و ویرایش<br>۹-۶- اخذ تأییدیه گزارش نهایی<br>۹-۷- تکثیر و صحافی در ده نسخه |

۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

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

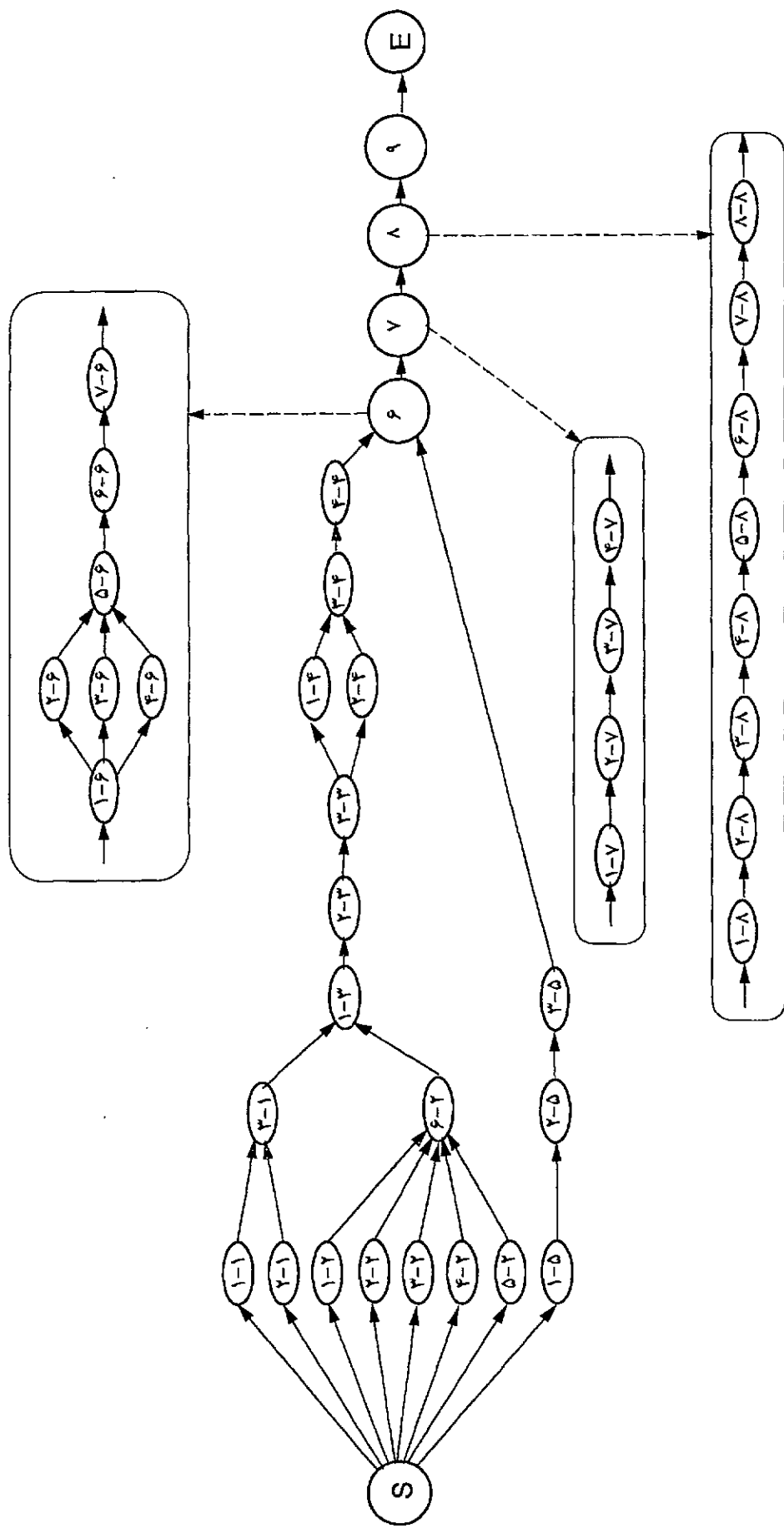
| شماره مرحله | عنوان فعالیت‌های اصلی در هر مرحله                                | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------------|------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|             |                                                                  | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۱         | شناسایی منابع و تأمین آنها                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۱         | مطالعه منابع                                                     |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۱         | تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                     |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۲         | دریافت اهداف و مأموریت‌های مرکز                                  |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۲         | شناخت ساختار سازمانی موجود                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۲         | وضعیت نیروی انسانی (تحصیلات، تجربه، شغل، تعداد، توانایی آموزشها) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۲         | شناخت نظرات مدیریت ارشد و مدیریت میانی مرکز                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۲         | بررسی نقاط قوت و ضعف مرکز از لحاظ سازمانی                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۲         | تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم                                     |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۳         | سازمان سطح کلان مرکز                                             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                                            | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                                                | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۲-۳            | جدول ارتباطات بین<br>واحدها (ماتریس<br>مسئولیت واحد)                           |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۳            | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله سوم                                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۴            | تهیه نمودار تفصیلی مرکز<br>(و در صورت لزوم هریک<br>از واحدها)                  |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۴            | تهیه نمودار تفصیلی<br>مشاغل                                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۴            | تهیه شناسنامه برای<br>هریک از مشاغل                                            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۴            | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله چهارم                                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۵            | شناسایی منابع و تأمین<br>آنها                                                  |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۵            | مطالعه منابع                                                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۵            | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله پنجم                                               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۶            | شناخت نظام حقوق و<br>دستمزد مرکز                                               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۶            | شناخت نظرات مرکز<br>بویژه در سطح مدیریت<br>ارشد و مدیریت میانی در<br>مورد نظام |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۶            | شناخت جزئیات<br>فعالتهای تمام کارکنان                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۶            | تعیین نقاط قوت و ضعف<br>نظام مزد مرکز                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۶            | پیشنهاد روش طبقه بندی<br>مناسب برای مرکز                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۶            | پیشنهاد گروههای اصلی<br>طبقه بندی مشاغل                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۶            | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله ششم                                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |



| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                        | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                            | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۷            | تدوین جزئیات نظام طبقه بندی مشاغل براساس شناخت شغل و مشاغل |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۷            | تعیین روش محاسبه دستمزد                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۷            | تعیین روش ارتقاء و افزایش مستمر دستمزد                     |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۷            | تهیه و تدوین گزارش مرحله هفتم                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۸            | تهیه نمودار سطح صفر                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۸            | تهیه نمودار سطح یک                                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۸            | تهیه گردش کارها                                            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۸            | تعیین ورودیها، خروجیها و فرآیند                            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۸            | تعیین ساختار برنامه و نرم افزار مناسب برنامه نویسی         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۸            | برنامه نویسی                                               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۸            | تهیه راهنمای کاربر برنامه کامپیوتری                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۸-۸            | تهیه و تدوین گزارش مرحله هشتم                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۹            | آموزش به متصدیان مربوطه                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۹            | رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۹            | اخذ تأییدیه نهایی کارفرما                                  |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۹            | تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۹            | نسخه خوانی و ویرایش                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۹            | اخذ تأییدیه گزارش نهایی                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۹            | تکثیر و صحافی در ده نسخه                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

شبكة ارتباط کاری فعالیتهاى پروژه:



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

هزینه انجام پروژه جمعاً ۲۶,۵۲۰,۰۰۰ ریال (بیست و شش میلیون و پانصد و بیست هزار ریال) بشرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی (کارکارشناسی حدوداً ۱۰۳۰ نفر ساعت):

معادل ۲۰,۶۰۰,۰۰۰ ریال

ب) تدوین گزارش هر مرحله و گزارش نهایی پروژه حدوداً ۳۵۰ صفحه در ده نسخه مجلد: ۴,۰۰۰,۰۰۰ ریال

ج) هزینه‌های سریار (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب): ۲,۴۶۰,۰۰۰ ریال

#### (۱۶) فهرست منابع:

- ۱- اقتداری، علی محمد. سازمان و مدیریت (سیستم و رفتار سازمانی). تهران: دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، چاپ بیستم ۱۳۶۸.
- ۲- پرهیزگار، کمال. اصول و مبانی علمی طبقه بندی مشاغل. تهران: انتشارات اشراقی، ۱۳۶۸.

- ۳- دفت، ریچارد ال. تئوری سازمان و طراحی ساختار. ج ۱. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۴.

- ۴- قانونی، پروین. طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل. تهران: انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران.

طراحی  
سیستم روابط عمومی مرکز

بسمه تعالی  
پیشنهاد پروژه

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |               |                              |              |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|------------------------------|--------------|-------|
| ۱) عنوان پروژه: طراحی سیستم روابط عمومی مرکز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |               |                              |              |       |
| ۲) مشخصات مجری:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |               |                              |              |       |
| ۱-۲) نام و نام خانوادگی: ایوب شیروانی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                    |               |                              |              |       |
| ۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: شرکت تندر صنعت، مدیر کیفیت                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                    |               |                              |              |       |
| ۳-۲) نشانی محل کار: تهران، خ ستارخان، فلکه اول صادقیه، مجتمع اطلس، واحد ۱۵.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |               |                              |              |       |
| ۴-۲) تلفن تماس: ۷۵۵۶۹۹۷ تاریخ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    |               |                              |              |       |
| ۳) مشخصات همکاران اصلی:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                    |               |                              |              |       |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات | شغل و عنوان محل کار          | زمینه همکاری | امضاء |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | امید حائری         | فوق لیسانس    | کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی | طراحی سیستم  |       |
| ۲                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | علیرضا بوشهری      | فوق لیسانس    | کارشناس ارشد مهندسی صنایع    | طراحی سیستم  |       |
| ۴) خلاصه پروژه:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |               |                              |              |       |
| <p>پروژه طراحی سیستم روابط عمومی مرکز به منظور شناسایی روشهای برقراری ارتباط در داخل و خارج از مرکز و همچنین ارائه سیستم مناسب روابط عمومی مرکز انجام می شود.</p> <p>حاصل پروژه، کتابچه سیستم روابط عمومی مرکز است که شامل رویه ها، دستورالعملها و فرمهای مناسب برای بهبود ارتباطات مرکز و همچنین ارزیابی موقعیت فعلی آن می باشد.</p> <p>برای انجام پروژه به چهار ماه و نیم زمان و صرف حدوداً ۳۷۵ نفر ساعت کار کارشناسی نیاز است.</p> |                    |               |                              |              |       |

(۵) شرح پروژه:

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

(۶) هدف پروژه:

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

(۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

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

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

(۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

یکی از عواملی که در سرنوشت هر مؤسسه، گروه یا فرد اهمیت دارد و آنها را در نیل به اهداف یاری می‌نماید، رابطه آنها با افراد و مؤسساتی است که با آن سروکار دارند و همچنین افکار عمومی جامعه‌ای است که در آن به فعالیت مشغول هستند. هر اندازه این ارتباط بطور مفید و به شکل گسترده‌تری برقرار شود، به همان اندازه آن فرد، گروه و یا مؤسسه در دستیابی به اهدافش موفق‌تر می‌باشد. اکنون به عنوان یک اصل اساسی در مدیریت پذیرفته شده که افراد و مؤسسات برای رسیدن هر چه بهتر و سریع‌تر به مقاصد خود نیازمند به ایجاد حس رابطه و درک متقابل و توسعه تفاهم با یکدیگر و عموم مردم می‌باشند.

مدیران مؤسسات در چند دهه اخیر اقدام به تأسيس دفتر، واحد و يا بخشى به نام روابط عمومى در تشکيلات خود نموده‌اند تا از طريق آن، ارتباط مفيد و مؤثر با افراد و گروهها در داخل و خارج سازمان برقرار نمايند و با آگاه کردن، تشويق و ترغيب آنان، سريعتر، راحت تر و با هزينه کمتر به اهداف خود جامه عمل پوشانند.

#### ۹) مرور سابقه علمى موضوع پروژه:

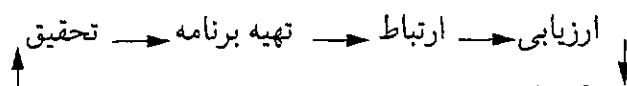
روابط عمومى ترجمه کلمه "Public Relations" است. اين اصطلاح در ايران براى نخستين بار در شرکت نفت بکار گرفته شد و دفترى تحت اين نام تأسيس گرديد. روابط عمومى به مفهوم يک حرفه براى نخستين بار در ايالات متحده بوجود آمد. در دهه اول قرن بيستم در آمريکا دفاترى به نام (دفتر تبليغات) يا (دفتر مطبوعات) بوجود آمد که پس از چند سال اين دفاتر، عنوان روابط عمومى را به خود گرفتند. کار اصلى و مأموريت اساسى مسئولين روابط عمومى، برقرارى ارتباط با فرد، گروه يا عموم مردم است. مسئول روابط عمومى مأموريت دارد تا با افراد، گروهها و سازمانهاى که به نحوى براى مؤسسه اهميت دارند يا در آينده اهميت خواهند داشت، ارتباط مفيد و مؤثر برقرار کند.

هدف ارتباط در روابط عمومى عبارت است از:

- ۱ - خبر دادن، مطلع کردن و آموزش دادن
  - ۲ - ترغيب و تشويق کردن
  - ۳ - انگيزه دادن و ايجاد رفتار مورد نظر و يا قبولاندن گرايش و نقطه نظر خاص
- دانشمند آمريكايى به نام هارولد لاسول "Harold Laswel" مدلى را براى ارتباطات بيان کرده است که داراى اجزاء و عناصر زير است:

- ۱ - چه کسى (منبع)
- ۲ - چه مى گويد (پيام)
- ۳ - به چه کسى (مخاطب)
- ۴ - از چه راهى (رسانه يا حامل)
- ۵ - با چه تأثيرى (عکس العمل)

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



#### (۱۰) محدودیتها:

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

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

#### (۱۲) مراحل پروژه:

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



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

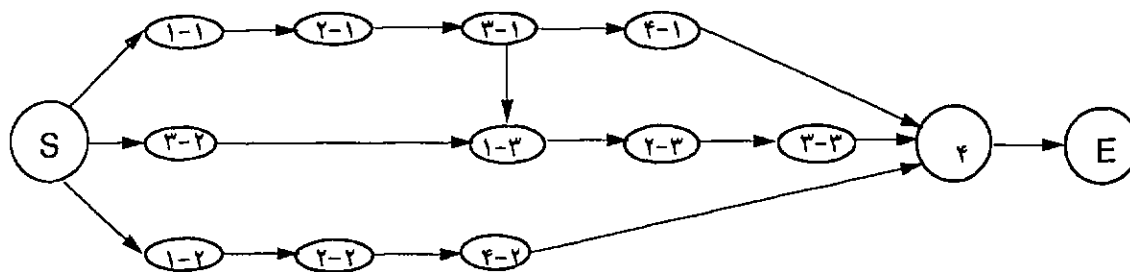
۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

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

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

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

۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه:



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

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

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

معادل ۷,۵۰۰,۰۰۰ ریال

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

۱,۵۰۰,۰۰۰ ریال

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

۱۶) فهرست منابع:

۱- امینی، رضا. روابط عمومی. تهران: دانشکده علوم ارتباطات اجتماعی، ۱۳۵۰.

۲- متولی، کاظم. روابط عمومی و تبلیغات. تهران: بهجت، ۱۳۷۲.

۳- میرسعید قاضی، علی. تئوری و عمل در روابط عمومی و ارتباطات. تهران: مبتکران، ۱۳۷۰.

**طراحی**  
**سیستم ارزیابی بهره‌وری مرکز**

بسمه تعالی  
پیشنهاد پروژه

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

#### (۵) شرح پروژه:

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

#### (۶) هدف پروژه:

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

#### (۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

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

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

#### ۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

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

#### ۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

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



(۱۰) محدودیتها:

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

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

- ارائه مجموعه‌ای از نشانگرهای (Indicators) کمی و کیفی که با توجه به حوزه‌های فعالیت مرکز تعریف شده‌اند.

- تدوین سیستمی که بتوان توسط آن بهره‌وری مرکز را در حوزه‌های مورد نظر در مقاطع مختلف ارزیابی کرده و در صورت لزوم، بهره‌وری کل مرکز را سنجید (شامل روش‌های اجرایی، دستورالعملها و فرمهای لازم).

- ارائه مستندات پروژه که شامل بررسی منابع موجود (literature survey) و گزارشهای مراحل مختلف پروژه می‌باشد.

(۱۲) مراحل پروژه:

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

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

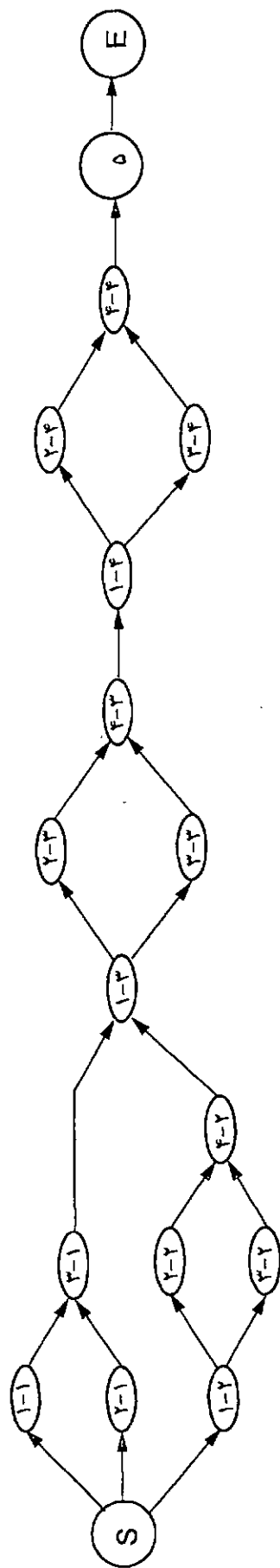
### ۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

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

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

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

۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه:



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

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

الف) نیروی انسانی (کارکارشناسی حدوداً ۱۲۰۰ نفر ساعت):

معادل ۲۴,۰۰۰,۰۰۰ ریال

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

۳,۰۰۰,۰۰۰ ریال

ج) هزینه‌های سریار (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب): ۲,۷۰۰,۰۰۰ ریال

#### (۱۶) فهرست منابع:

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

**طراحی سیستم**  
**عقد قراردادها و نظارت بر انجام آنها**

بسمه تعالی  
پیشنهاد پروژه

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

(۵) شرح پروژه:

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

(۶) هدف پروژه:

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

(۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

(۸) چارچوب و پشتوانه نظری:



۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

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

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

- تهیه و تنظیم قراردادهای نمونه

- تدوین رویه عقد قرارداد

- تدوین رویه بازنگری قرارداد

- تدوین رویه نظارت بر اجرای قرارداد

- روش تعیین پیشرفت کار

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

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

۱۰) محدودیتها:

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

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

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

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

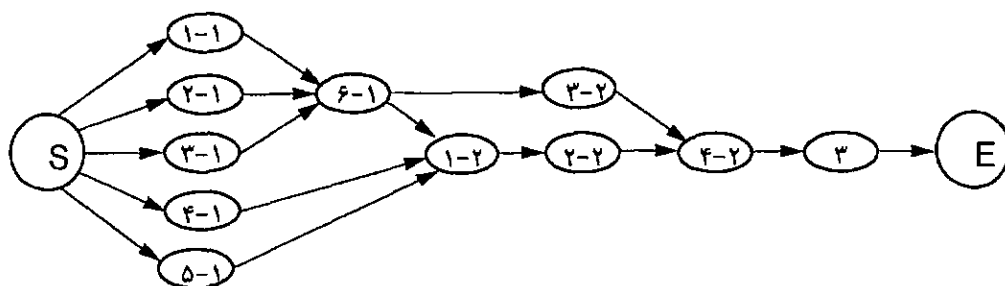
۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۳/۵ ماه

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

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

۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیت‌های پروژه:



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

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

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

معادل ۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال

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

۱,۵۰۰,۰۰۰ ریال

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

۱۶) فهرست منابع:

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

۱۳۷۷.

## طراحی سیستم آموزش کارکنان

بسمه تعالی  
پیشنهاد پروژه

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

(۵) شرح پروژه:

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

(۶) هدف پروژه:

هدف از طراحی سیستم آموزش کارکنان، فراهم سازی زمینه مساعد برای آموزش و بهسازی مرکز در جهت نیل به مقاصد زیر است:

- افزایش توانایی و رشد فردی کارکنان در جهت بهبود کارایی و بهره‌وری آنان
- آموزش مهارتهای جدید به جای مهارتهای منسوخ شده
- بهبود دانش، نگرش و مهارت افراد، متناسب با شغل سازمانی آنان
- افزایش مهارتها و دانش افراد، جهت ترفیع و ارتقاء شغلی
- بهبود عملکرد مدیریت
- دستیابی به اهداف مرکز
- همخوان ساختن دانش و مهارت کارکنان جدید با نیازهای سازمان و شغل.
- آشناسازی کارکنان جدید.

(۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

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



## ۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

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

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

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

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

#### ۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

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

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

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

#### ۱۰) محدودیتها:

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

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

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

(۱۲) مراحل پروژه:

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

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

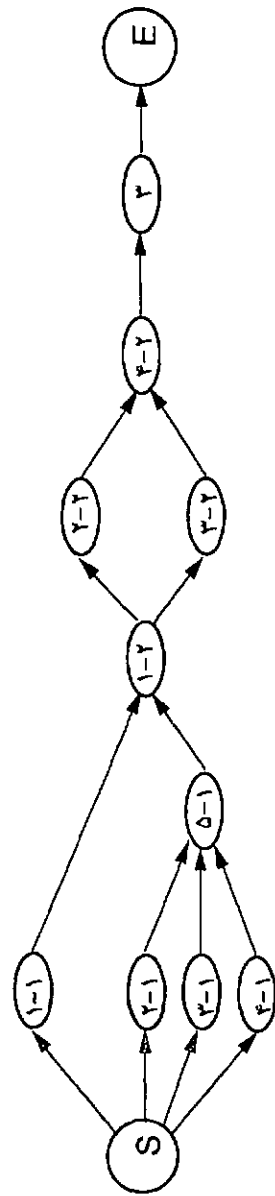
۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

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

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

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

۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه:



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

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

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

معادل ۱۱,۲۰۰,۰۰۰ ریال

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

۲,۵۰۰,۰۰۰ ریال

ج) هزینه‌های سربار (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب): ۱,۳۷۰,۰۰۰ ریال

#### ۱۶) فهرست منابع:

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

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

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

و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ دوم ۱۳۷۷.

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

انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ دوم ۱۳۷۶.

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

انتشارات میر، چاپ شانزدهم ۱۳۷۷.

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

۱۳۷۴.

## طراحی سیستم فروش تولیدات مرکز



بسمه تعالی  
پیشنهاد پروژه

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

(۵) شرح پروژه:

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

(۶) هدف پروژه:

ارائه سیستم مدیریت فروش محصولات مرکز در داخل کشور شامل:

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

(۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

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

(۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

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

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

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

- حقیقت بینی

- دقت و عمق اندازه گیری

- جامعیت و شمول بررسیها و تفحصات

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

#### ۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

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

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

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

- پیش بینی فروش.

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

خدمات، ضمانتنامه و....

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

- تشویق و ترغیب مشتریان نسبت به کاربرد و مصرف محصولات.
- برنامه‌ریزی فروش و ارزیابی میزان موفقیت برنامه‌ها بصورت دوره‌ای.
- چگونگی انتخاب و ارزیابی فروشندگان.

(۱۰) محدودیتها:

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

سیستم مدیریت فروش محصولات مرکز، شامل رویه‌ها، دستورالعملها و فرمهای لازم برای چگونگی تقسیم بازار و انتخاب بازار هدف، پیش بینی فروش، بسته‌بندی محصولات، مدیریت توزیع، فعالیتهای تشویقی و ترفیعی، خدمات پس از فروش، ارزیابی نظر مشتریان و ارزیابی موفقیت محصولات مرکز.

(۱۲) مراحل پروژه:

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله            | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱           | مطالعه در خصوص موضوع پروژه | ۱-۱- جستجوی منابع<br>۲-۱- سفارش و تهیه منابع<br>۳-۱- بررسی موضوع بازاریابی و تعیین جایگاه و اهمیت مدیریت فروش<br>۴-۱- بررسی علمی مدیریت فروش از جمله راههای تشویق و ترغیب مشتریان، شناسایی بازار هدف، تعیین نیازهای مشتریان و...<br>۵-۱- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول |
| ۲           | شناخت وضع موجود            | ۱-۲- شناخت تولیدات مرکز<br>۲-۲- شناخت مشتریان بالقوه و بالفعل<br>۳-۲- شناخت روش موجود فروش و ارائه محصولات در مرکز<br>۴-۲- شناخت محدودیتهای موجود در خصوص فروش محصولات و گردآوری و تدوین قوانین و مقررات الزام آور در زمینه فروش برای مرکز                            |

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

### ۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

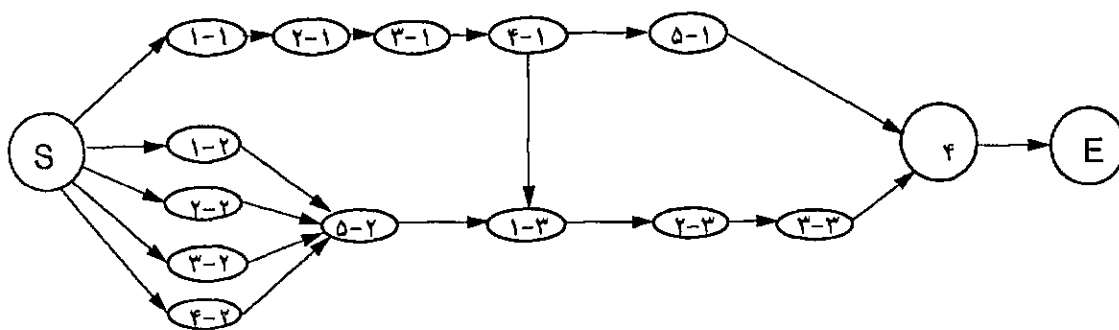
کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۴/۵ ماه

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

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

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

(۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه:



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

هزینه انجام پروژه جمعاً ۱۱,۵۵۰,۰۰۰ ریال (یازده میلیون و پانصد و پنجاه هزار ریال)

بشرح زیر پیشنهاد می‌شود:

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

معادل ۹,۰۰۰,۰۰۰ ریال

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

۱,۵۰۰,۰۰۰ ریال

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

#### (۱۶) فهرست منابع:

۱- اربابی، علی محمد. از تولید تا مصرف (بازاریابی). تهران: کتابخانه فروردین، ۱۳۶۹.

۲- راجرز، لن. راهنمای بازاریابی برای مؤسسات کوچک. ترجمه عباس مخبر. [تهران]:

نشر مرکز، کتاب ماد، ۱۳۷۳.

۳- روستا، احمد؛ ونوس، داور؛ و ابراهیمی، عبدالحمید. مدیریت بازاریابی. تهران:

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ دوم ۱۳۷۶.

۴- صناعی، علی. اصول بازاریابی و مدیریت بازار. اصفهان: نشر پرسش، چاپ دوم

۱۳۷۴.



**طراحی سیستم  
نگهداری و تعمیرات ماشین آلات و تجهیزات مرکز**

بسمه تعالی  
پیشنهاد پروژه

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |              |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|-------|
| ۱) عنوان پروژه: طراحی سیستم نگهداری و تعمیرات ماشین آلات و تجهیزات مرکز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    |                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |              |       |
| ۲) مشخصات مجری:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    | ۱-۲) نام و نام خانوادگی: امید حائری<br>۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی<br>۳-۲) نشانی محل کار: تهران، خیابان پاسداران، بالاتر از میدان نویناد، نبش کوهستان هشتم، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی<br>۴-۲) تلفن تماس: ۲۵۴۴۰۱۷ |                     |              |       |
| امضاء مجری:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    | تاریخ:                                                                                                                                                                                                                                                   |                     |              |       |
| ۳) مشخصات همکاران اصلی:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    |                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |              |       |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات                                                                                                                                                                                                                                            | شغل و عنوان محل کار | زمینه همکاری | امضاء |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ایوب شیروانی       | فوق لیسانس                                                                                                                                                                                                                                               | مدیر کیفیت          | طراحی سیستم  |       |
| ۴) خلاصه پروژه:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |              |       |
| <p>این پروژه با هدف افزایش عمر دارائیهای فیزیکی و کاهش توقفهای کاری ناشی از خرابی تجهیزات و نیز اعمال کنترلهای لازم بهنگام خرید تجهیزات جدید تعریف گردیده و انتظار می رود طراحی چنین سیستمی از خرابی تجهیزات کاسته و در صورت وقوع خرابی، موجبات هرچه سریعتر برطرف شدن عیوب تجهیزات را توسط نیروهای داخلی مرکز و یا خارج از آن فراهم سازد.</p> <p>این پروژه در سه مرحله و در مدت هشت ماه و با صرف ۷۵۰ نفر ساعت کار کارشناسی انجام خواهد شد.</p> |                    |                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |              |       |

(۵) شرح پروژه:

این پروژه به منظور ارائه سیستمی مدوّن جهت حفظ دارائیهای فیزیکی مرکز و بهره‌برداری مؤثر از آن تعریف گردیده است. فعالیتهای اجرایی این پروژه در قالب دو مرحله کلی پیش‌بینی شده است. در مرحله اوّل تجهیزات موجود در مرکز و میزان اطلاعات فنی موجود آنها شناسایی شده و براساس نوع کار و سیاستهای مرکز دسته‌بندی و تعیین سطح می‌شوند. در این مرحله تجهیزاتی که بایستی بصورت پیمانکاری و از خارج مرکز پشتیبانی نگهداری و تعمیرات شوند مشخص می‌گردند. در مرحله دوّم سیستم نگهداری و تعمیرات تجهیزات مرکز در قالب رویه‌ها، دستورالعملها و فرمهای لازم طراحی و تدوین گردیده و برنامه سالانه تعمیرات پیشگیری تجهیزات مرکز تهیه می‌گردد.

(۶) هدف پروژه:

- بالا بردن عمر مفید دارائیهای فیزیکی (ماشین آلات، ساختمانها، ...).
- کاهش توقفهای کاری ناشی از خرابی تجهیزات.
- اعمال کنترلهای لازم بهنگام خرید تجهیزات جدید.

(۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

نگهداری و تعمیرات: مجموعه عملیاتی که جهت نگهداری تجهیزات (دارائیهای فیزیکی) در شرایط قابل قبول و یا تغییر آنها به شرایط قابل قبول اعمال می‌شود.

(۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

بدیهی است که با اعمال تعمیرات پیشگیری از میزان ساعات از کارافتادگی تجهیزات کاسته شده و در نتیجه رکودهای غیر منتظره، کاهش خواهد یافت. میزان اعمال تعمیرات پیشگیری نیز حد متعارفی دارد که در صورتیکه فعالیتهای پیشگیری از این میزان بیشتر اعمال شوند، عملاً اثری در تقلیل خرابیها نداشته و ضمناً مخارج تعمیراتی را به مقداری زیاد و غیر قابل قبول افزایش خواهند داد. به هر حال باید قبول کرد که بخشی از هزینه‌ها و منابع تعمیراتی الزاماً مصروف به انجام تعمیرات اضطراری خواهد شد. لذا یک سیستم مطلوب نگهداری و تعمیرات، سیستمی است که

اطلاعات آماری کافی و صحیح در خصوص خرابی تجهیزات در طول زمان فراهم سازد تا متصدی نگهداری و تعمیرات به مرور زمان به میزان اقتصادی تعمیرات پیشگیری و اضطراری دست یابد.

#### ۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

ایجاد یک سیستم منظم نگهداری و تعمیرات در کارخانجات جهان از حدود ۴۳ الی ۴۸ سال پیش مورد توجه قرار گرفته و لذا صنایع کشورمان و پس از آن سازمانها و ادارات خصوصی و دولتی که در قرن حاضر در اغلب قریب به اتفاق موارد از نظر فناوری و سیستم‌دهی دارای تأخیر زمانی نسبت به صنایع پیشرفته جهان بوده‌اند، نمی‌توانسته‌اند از نظر سیستم‌های نگهداری و تعمیرات از این قاعده کلی مستثنی باشند. برقراری سیستم‌های نگهداری و تعمیرات در سازمانها جهت کاهش هزینه‌هایی که بعضاً بخش عمده‌ای از هزینه‌های سازمانی را به خود اختصاص داده و نیز موجبات اتلاف وقت و کاهش بهره‌وری را فراهم می‌سازد، در سالهای اخیر در کشورمان بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.

بطور کلی فعالیتهای نگهداری و تعمیرات در سازمانها بخصوص سازمانهای غیر صنعتی با دو هدف زیر انجام می‌شوند:

الف) جلوگیری از وقوع خرابیها (تعمیرات پیشگیری یا نگهداری)

ب) تعمیر خرابیهای اضطراری (تعمیرات اضطراری)

مورد اول شامل بازرسیهای فنی؛ ارائه سرویسهای نظیر تنظیم، روغنکاری، تمیزکاری؛ تعویض قطعات قبل از فرسودگی کامل و تعمیر کلی تجهیزات در فواصل زمانی مشخص می‌باشد. تعمیرات اضطراری نیز به تعویض قطعات از کار افتاده و یا تعمیر این قطعات می‌پردازد.

عدم وجود یک سیستم نگهداری و تعمیرات در سازمان می‌تواند زیانهای به شرح زیر در برداشته باشد:

- رکود تجهیزات و عدم ارائه خدمات در زمان تقاضا.

- پایین آمدن عمر کارکرد اقتصادی ماشین آلات (بالا رفتن سرعت استهلاک) که اغلب

- از خارج از کشور خریداری شده و سرمایه ارزی دارند.
- احتیاج به تعویض سریع قطعات یدکی که ممکن است دسترسی به آنها مشکل بوده و یا قیمت‌های آنها بطور مداوم در حال افزایش است.
- ایجاد خطرات جنبی برای کارکنان.
- اثرات روحی و روانی نامطلوب در کارکنان و ارائه خدمات بدون کیفیت و یا حتی نادرست.

#### (۱۰) محدودیتها:

- عدم دستیابی به اطلاعات فنی لازم برخی دستگاهها و تجهیزات در خصوص تکمیل شناسنامه و تدوین دستورالعملهای بازرسی و تعمیرات و نهایتاً اجرای سیستم نگهداری و تعمیرات.
- عدم دسترسی به نیروی انسانی ماهر در خصوص انجام عملیات فنی نگهداری و تعمیرات و نیاز به آموزشهای فنی بیرونی به کارکنان.
- مشکلاتی که در یافتن پیمانکار مناسب برای انجام برخی فعالیتهای نگهداری و تعمیرات ممکن است وجود داشته باشد.

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

دستیابی به سیستم نگهداری و تعمیرات تجهیزات مرکز شامل مجموعه‌ای از فرمها، رویه‌ها و دستورالعملها که با تعیین موارد و زمان و چگونگی بازرسی و عملیات تعمیرات پیشگیرانه، از خرابی تجهیزات کاسته و در صورت وقوع خرابی، موجبات هرچه سریعتر برطرف شدن عیوب تجهیزات را توسط نیروهای داخلی مرکز و یا خارج از آن فراهم می‌سازد.

| ۱۲) مراحل پروژه: |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شماره مرحله      | عنوان کلی مرحله                     | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ۱                | بررسی وضعیت موجود و تعیین گستره کار | <p>۱-۱- شناسایی تجهیزات موجود در مرکز</p> <p>۱-۲- جمع‌آوری اطلاعات فنی موجود و تهیه شناسنامه تجهیزات</p> <p>۱-۳- دسته‌بندی تجهیزات و تعیین سطح اهمیت آنها</p> <p>۱-۴- تعیین مواردی که بایستی توسط پیمانکار و از خارج مرکز تأمین گردد</p> <p>۱-۵- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ۲                | طراحی سیستم نگهداری و تعمیرات       | <p>۲-۱- تدوین رویه‌ها (شامل: رویه تعمیرات پیشگیری، رویه تعمیرات اضطراری، رویه تعمیرات اساسی)</p> <p>۲-۲- تدوین دستورالعملها (شامل: دستورالعملهای بازرسی و تعمیرات در دوره‌های مختلف زمانی همچون روزانه، هفتگی، ماهانه؛ دستورالعملهای راه‌اندازی تجهیزات و بهره‌برداری؛ دستورالعمل بررسی مدارک فنی لازم و چگونگی خدمات پس از فروش به هنگام خرید تجهیزات؛ دستورالعمل کدگذاری دستورالعملها، تجهیزات و اجزاء آنها)</p> <p>۲-۳- طراحی فرمهای مورد نیاز (شامل: شناسنامه تجهیزات، دستورالعمل تعمیرات پیشگیری، ساعات کارکرد روزانه تجهیزات، ساعات کارکرد سالیانه تجهیزات، برنامه سالیانه تعمیرات پیشگیری، روغنکاری، درخواست تعمیرات پیشگیری، درخواست تعمیرات اضطراری، کارنامه تعمیراتی تجهیزات، ...)</p> |

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                            | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳           | نظارت بر اجرای آزمایشی و تدوین گزارش نهایی | ۲-۴- تهیه برنامه سالیانه تعمیرات پیشگیری<br>۲-۵- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم<br>۳-۱- آموزش سیستم به متصدیان مربوطه<br>۳-۲- نظارت بر اجرای آزمایشی<br>۳-۳- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم<br>۳-۴- اخذ تأیید نهایی کارفرما<br>۳-۵- تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی<br>۳-۶- نسخه خوانی و ویرایش<br>۳-۷- اخذ تأیید گزارش نهایی<br>۳-۸- تکثیر و صحافی در ده نسخه |

۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۸ ماه

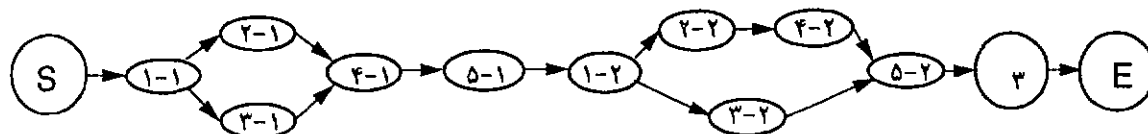
| شماره مرحله | عنوان فعالیت‌های اصلی در هر مرحله                                                    | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|             |                                                                                      | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۱         | شناسایی تجهیزات موجود در مرکز                                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۱         | جمع‌آوری اطلاعات فنی موجود و تهیه شناسنامه تجهیزات                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۱         | دسته‌بندی تجهیزات و تعیین سطح اهمیت آنها                                             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۱         | تعیین مواردی که بایستی توسط پیمانکار و از خارج مرکز تأمین گردد                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۱         | تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۲         | تدوین رویه‌ها (شامل: رویه تعمیرات پیشگیری، رویه تعمیرات اضطراری، رویه تعمیرات اساسی) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۲-۲            | تدوین دستورالعملها<br>(شامل: دستورالعملهای<br>بازرسی و تعمیرات در<br>دوره‌های مختلف زمانی<br>همچون روزانه، هفتگی،<br>ماهانه؛ دستورالعملهای<br>راه‌اندازی تجهیزات و<br>بهره‌برداری؛ دستورالعمل<br>بررسی مدارک فنی لازم و<br>چگونگی خدمات پس از<br>فروش به هنگام خرید<br>تجهیزات؛ دستورالعمل<br>کدگذاری دستورالعملها،<br>تجهیزات و اجزاء آنها) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۲            | طراحی فرمهای مورد نیاز<br>(شامل: شناسنامه<br>تجهیزات، دستورالعمل<br>تعمیرات پیشگیری،<br>ساعات کارکرد روزانه<br>تجهیزات، ساعات کارکرد<br>سالیانه تجهیزات، برنامه<br>سالیانه تعمیرات<br>پیشگیری، روغنکاری،<br>درخواست تعمیرات<br>پیشگیری، درخواست<br>تعمیرات اضطراری،<br>کالنامه تعمیراتی<br>تجهیزات،...)                                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۲            | تهیه برنامه سالیانه<br>تعمیرات پیشگیری                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۲            | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله دوم                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۳            | آموزش سیستم به<br>متصدیان مربوطه                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۳            | نظارت بر اجرای<br>آزمایشی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |



| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله               | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------|---------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                |                                                   | ۱۰               | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۳-۳            | رفع مشکلات احتمالی و<br>اعمال تصحیحات در<br>سیستم |                  |   |   | — |   |   |   |   |   |   |
| ۴-۳            | اخذ تأیید نهایی کارفرما                           |                  |   |   | — |   |   |   |   |   |   |
| ۵-۳            | تایپ و صفحه آرایی<br>گزارش نهایی                  |                  |   | — |   |   |   |   |   |   |   |
| ۶-۳            | نسخه خوانی و ویرایش                               |                  |   | — |   |   |   |   |   |   |   |
| ۷-۳            | اخذ تأیید گزارش نهایی                             |                  |   | — |   |   |   |   |   |   |   |
| ۸-۳            | تکثیر و صحافی در ده<br>نسخه                       |                  |   | — |   |   |   |   |   |   |   |

۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه:



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

هزینه انجام پروژه جمعاً ۱۹,۲۵۰,۰۰۰ ریال (نوزده میلیون و دویست و پنجاه هزار ریال) به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی (کار کارشناسی حدوداً ۷۵۰ نفر ساعت):

معادل ۱۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال

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

۲,۵۰۰,۰۰۰ ریال

ج) هزینه‌های سربار (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب): ۱,۷۵۰,۰۰۰ ریال

#### ۱۶) فهرست منابع:

۱- حاج شیر محمدی، علی. برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات. اصفهان: انتشارات غزل، ۱۳۷۳.

۲- درویشیوتیس، کستاس ان. مدیریت عملیات. ترجمه احمد جعفرنژاد. [تهران]: دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۷۰.

۳- وایت، ای ان. نگهداری و تعمیرات: سازماندهی، برنامه‌ریزی و کنترل. [تهران]: جهاد دانشگاهی صنعتی شریف، گروه مهندسی صنایع، چاپ دوم ۱۳۷۰.

## طراحی

سیستم ممیزی سیستمها و روشهای مرکز

بسمه تعالی

پیشنهاد پروژه

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |                                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------|-------|
| (۱) عنوان پروژه: طراحی سیستم ممیزی سیستمها و روشهای مرکز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |                                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |
| (۲) مشخصات مجری:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    | (۱-۲) نام و نام خانوادگی: ایوب شیروانی<br>(۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: شرکت تندر صنعت، مدیر کیفیت<br>(۳-۲) نشانی محل کار: تهران، خ ستارخان، فلکه اول صادقیه، مجتمع اطلس، واحد ۱۵.<br>(۴-۲) تلفن تماس: ۷۵۵۶۹۹۷ |                              |              |       |
| امضاء مجری:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                    | تاریخ:                                                                                                                                                                                                         |                              |              |       |
| (۳) مشخصات همکاران اصلی:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |                                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات                                                                                                                                                                                                  | شغل و عنوان محل کار          | زمینه همکاری | امضاء |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | امید حائری         | فوق لیسانس                                                                                                                                                                                                     | کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی | طراحی سیستم  |       |
| (۴) خلاصه پروژه:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    |                                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |
| <p>پروژه طراحی سیستم ممیزی سیستمها و روشهای مرکز به منظور ایجاد سیستمی برای نظارت بر عملکرد مؤثر سیستمها، رفع نقائص و بهبود آنها انجام می شود.</p> <p>در این پروژه، ابتدا موضوع پروژه، مورد مطالعه و بررسی علمی قرار می گیرد. در این مطالعه مواردی مانند انواع ممیزی، اهداف و کاربردهای ممیزی، مراحل اجرای ممیزی و چگونگی استفاده از نتایج ممیزی در اقدامات اصلاحی مورد بررسی قرار می گیرد.</p> <p>پس از آن سیستم ممیزی شامل رویه ها، دستورالعملها و فرمهای مورد نیاز برنامه ریزی، اجرا، گزارش و پی گیری اقدامات اصلاحی ارائه می شود. حاصل این پروژه، کتابچه ممیزی سیستمها و روشهای جاری مرکز می باشد.</p> <p>برای اجرای پروژه به شش ماه زمان و ۳۵۰ نفر ساعت کار کارشناسی نیاز است.</p> |                    |                                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |

#### (۵) شرح پروژه:

این پروژه در سه مرحله اجرا می شود. در مرحله اول، موضوع پروژه از نظر علمی مورد بررسی قرار می گیرد. در مرحله دوم، سیستم ممیزی سیستم ها و روشهای جاری و آتی مرکز طراحی گردیده و در مرحله سوم، ضمن آموزش کاربران سیستم، بر اجرای آزمایشی آن نظارت می شود.

در تقسیم بندی انواع روشهای ممیزی، موضوع پروژه در مقوله ممیزی داخلی قرار می گیرد. ممیزی داخلی به منظور ایجاد اطمینان در مدیریت از اینکه سیستم صحیح طراحی شده و بطور مؤثر اجرا می شود، انجام می گیرد. استفاده از نتایج ممیزی در بهبود سیستم ها از نکات قابل توجه در ممیزی می باشد.

#### (۶) هدف پروژه:

- تعیین میزان انطباق سیستم مستند با الزامات و اهداف مشخص شده.
- بررسی میزان انطباق چگونگی اجرای سیستم با مستندات طراحی شده.
- تعیین اقدامات اصلاحی به منظور بهبود عملکرد و یا طراحی سیستم.
- نظارت بر اجرای مؤثر اقدامات اصلاحی.

#### (۷) تعریف واژه ها و اصطلاحات:

ممیزی (Audit): بررسی مستقل و نظام یافته برای تعیین اینکه فعالیتهای مرتبط و نتایج مربوطه با ترتیبات برنامه ریزی شده مطابقت دارد و این ترتیبات بطور مؤثر اجرا می شوند و در جهت دست یافتن به اهداف مناسب هستند را ممیزی گویند.  
ممیزی شونده: حرفه، فعالیت یا سازمانی که مورد ممیزی قرار می گیرد.  
ممیز: شخصی که جهت انجام ممیزی واجد شرایط لازم باشد.

#### (۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

در مدیریت کیفیت، یکی از مباحثی که مطرح می‌شود، بحث ممیزی کیفیت است. ممیزی کیفیت بسته به اینکه توسط چه کسی اجرا شود به انواع ممیزی داخلی و ممیزی خارجی تقسیم‌بندی می‌شود. ممیزی خارجی دارای دو نوع ممیزی شخص دوم و شخص سوم (ثالث) می‌باشد.

در صورتیکه ممیزی توسط خود سازمان به منظور ایجاد اطمینان در مدیریت انجام شود، ممیزی داخلی نامیده می‌شود. چنانچه این بررسی توسط مشتری انجام شود، ممیزی شخص دوم و در صورتیکه توسط افراد یا سازمانهای مستقل ممیزی‌کننده انجام شود، ممیزی شخص سوم (ثالث) نامیده می‌شود. آنچه در این پروژه مورد بحث قرار می‌گیرد، ممیزی داخلی است که بایستی توسط افراد داخل سازمان که خود مجری فعالیت یا سیستم مورد ممیزی نیستند انجام شود.

#### (۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

به منظور ایجاد اطمینان در مدیریت از اینکه سیستم بطور مؤثر به اهداف برنامه‌ریزی شده رسیده است، ممیزی داخلی انجام می‌شود. از دلایل انجام ممیزی داخلی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شناسایی مشکلات

- فرصت برای بهبود

- ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان

- کمک به برآورده کردن خواسته‌ها و اهداف سیستم

- کمک به مدیریت برای آگاهی از آنچه که در سازمان می‌گذرد.

- افزایش مهارت‌های فردی ممیزان در داخل سازمان

در ممیزی دو موضوع مورد بررسی قرار می‌گیرد: اول ممیزی سیستم که در آن بررسی می‌شود که آیا سیستم مستند، الزامات تعیین شده در اهداف سیستم را برآورده می‌کند؟ و دوم ممیزی انطباق که در آن بررسی می‌شود که سیستم مستند تا چه میزان به همان صورت تعیین شده اجرا می‌شود و در صورت وجود مغایرت، علت آن چیست؟

ممیزی سیستم می‌تواند بدون مراجعه به منطقه اجرایی انجام شود ولی ممیزان با تجربه و آموزش دیده معمولاً این دو موضوع را همزمان مورد بررسی قرار می‌دهند. در ممیزی سیستم به بررسی مستندات و در ممیزی انطباق به بررسی سوابق اجرای مستندات پرداخته می‌شود.

در ممیزی باید به این نکته توجه شود که این کار به منظور ایجاد زمینه بهبود در سازمان اجرا می‌شود و با عملیات بازرسی، پلیسی و مچ‌گیری متفاوت است. نتایج حاصل از ممیزی، در گزارش ممیزی ارائه شده و موارد عدم انطباق و اقدامات اصلاحی در آن تعیین می‌شود. مرحله پس از انجام ممیزی و تهیه گزارش، انجام اقدامات اصلاحی است که با پی‌گیری و نظارت بر انجام آنها ممیزی تکمیل و اطلاعات اولیه برای ممیزی‌های آتی فراهم می‌شود.

#### ۱۰) محدودیتها:

برای اجرای آزمایشی سیستم، وجود دو سیستم طراحی و اجرا شده ضروری است.

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

- کتابچه ممیزی سیستم شامل تعریف، اهداف، انواع ممیزی، روش اجرای ممیزی، استفاده از نتایج ممیزی، ویژگیهای میزان، رویه‌ها، دستورالعملها و فرمهای مورد نیاز برای برنامه‌ریزی، اجرای ممیزی و پی‌گیری اقدامات اصلاحی.

#### ۱۲) مراحل پروژه:

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                 | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱           | مطالعه و بررسی علمی موضوع پروژه | ۱-۱- جستجوی منابع<br>۲-۱- سفارش و دریافت منابع<br>۳-۱- بررسی انواع ممیزی<br>۴-۱- بررسی اهداف و کاربردهای ممیزی<br>۵-۱- بررسی روش و مراحل اجرای ممیزی<br>۶-۱- بررسی ویژگیهای میزان<br>۷-۱- بررسی چگونگی استفاده از نتایج ممیزی در اقدامات اصلاحی<br>۸-۱- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول |

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                                  | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲           | طراحی سیستم ممیزی                                | <p>۱-۲- تعیین پیش‌نیازهای لازم برای ممیزی سیستم</p> <p>۲-۲- تدوین رویه‌ها (شامل: روش برنامه‌ریزی و اجرای ممیزی، روش ارزیابی و انتخاب ممیزان، روش تهیه گزارش ممیزی، جمع‌بندی نتایج و استفاده از نتایج برای اقدامات اصلاحی، روش پی‌گیری انجام اقدامات اصلاحی)</p> <p>۲-۳- تدوین فرم‌ها و دستورالعمل‌ها (شامل: فرم برنامه‌ریزی ممیزی، چک لیست ممیزی، گزارش ممیزی، اقدام اصلاحی و ارزیابی ممیزان - دستورالعمل ارزیابی و انتخاب ممیزان داخلی، ثبت نتایج ممیزی)</p> <p>۲-۴- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم</p>                                                                                                  |
| ۳           | نظارت بر اجرای آزمایشی و تدوین گزارش نهایی پروژه | <p>۱-۳- آموزش سیستم به مستعدیان مربوطه (شامل: آموزش ممیزی داخلی برای ممیزان معرفی شده از طرف مرکز، برگزاری یک دوره ممیزی به کمک ممیزان آموزش دیده برای دو سیستم از سیستم‌های تعیین شده به عنوان نمونه)</p> <p>۲-۳- نظارت بر اجرای آزمایشی (شامل نظارت بر انجام یک دوره ممیزی توسط ممیزان مرکز برای دو سیستم از سیستم‌های تعیین شده به عنوان نمونه)</p> <p>۳-۳- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم</p> <p>۳-۴- اخذ تأییدیه نهایی کارفرما</p> <p>۳-۵- تایپ و صفحه‌آرایی گزارش نهایی</p> <p>۳-۶- نسخه‌خوانی و ویرایش</p> <p>۳-۷- اخذ تأییدیه گزارش نهایی</p> <p>۳-۸- تکثیر و صحافی در ده نسخه</p> |



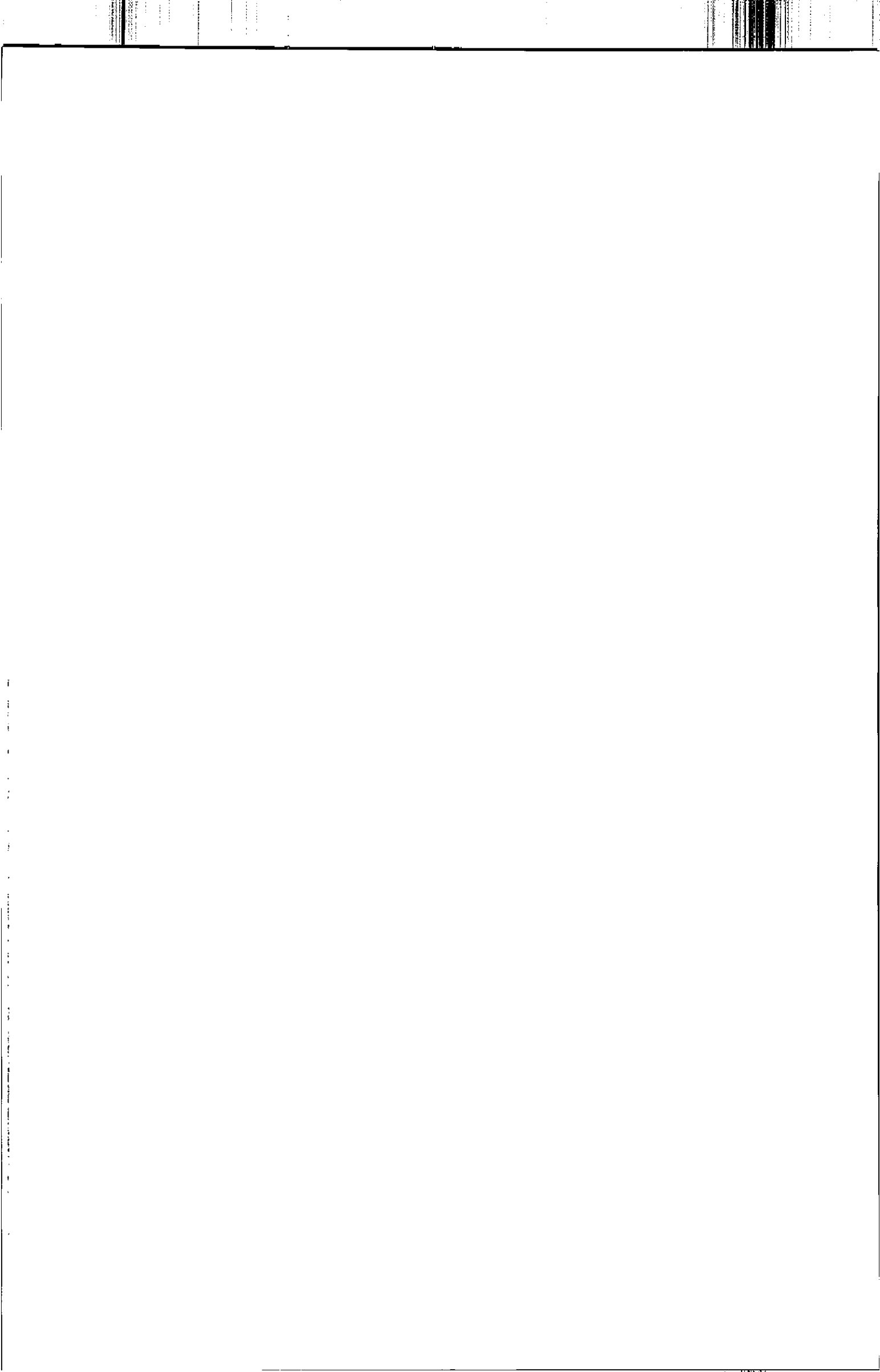
۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۶ ماه

| زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |   | شماره | عنوان فعالیت‌های اصلی                                                                                                                                                                          |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۰               | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | مرحله | در هر مرحله                                                                                                                                                                                    |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۱-۱   | جستجوی منابع                                                                                                                                                                                   |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۲-۱   | سفارش و دریافت منابع                                                                                                                                                                           |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۳-۱   | بررسی انواع ممیزی                                                                                                                                                                              |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۴-۱   | بررسی اهداف و کاربردهای ممیزی                                                                                                                                                                  |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۵-۱   | بررسی روش و مراحل اجرای ممیزی                                                                                                                                                                  |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۶-۱   | بررسی ویژگیهای میزان                                                                                                                                                                           |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۷-۱   | بررسی چگونگی استفاده از نتایج ممیزی در اقدامات اصلاحی                                                                                                                                          |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۸-۱   | تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                                                                                                                                   |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۱-۲   | تعیین پیش نیازهای لازم برای ممیزی سیستم                                                                                                                                                        |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۲-۲   | تدوین رویه‌ها (شامل: روش برنامه‌ریزی و اجرای ممیزی، روش ارزیابی و انتخاب میزان، روش تهیه گزارش ممیزی، جمع بندی نتایج و استفاده از نتایج برای اقدامات اصلاحی، روش پی‌گیری انجام اقدامات اصلاحی) |
|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۳-۲   | تدوین فرمها و دستورالعملها (شامل: فرم برنامه‌ریزی ممیزی، چک لیست ممیزی، گزارش ممیزی، اقدام اصلاحی و ارزیابی میزان - دستورالعمل ارزیابی و انتخاب میزان داخلی، ثبت نتایج ممیزی)                  |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                                                                                                                                                                                      | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                                                                                                                                                                                          | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۲-۴            | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله دوم                                                                                                                                                                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۳            | آموزش سیستم به<br>متصدیان مربوطه (شامل):<br>آموزش ممیزی داخلی<br>برای ممیزان معرفی شده<br>از طرف مرکز، برگزاری<br>یک دوره ممیزی به کمک<br>ممیزان آموزش دیده برای<br>دو سیستم از سیستمهای<br>تعیین شده به عنوان<br>نمونه) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۳            | نظارت بر اجرای<br>آزمایشی (شامل نظارت بر<br>انجام یک دوره ممیزی<br>توسط ممیزان مرکز برای<br>دو سیستم از سیستمهای<br>تعیین شده به عنوان<br>نمونه)                                                                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۳            | رفع مشکلات احتمالی و<br>اعمال تصحیحات در<br>سیستم                                                                                                                                                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۳            | اخذ تأییدیه نهایی کارفرما                                                                                                                                                                                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۳            | تایپ و صفحه آرایی<br>گزارش نهایی                                                                                                                                                                                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۳            | نسخه خوانی و ویرایش                                                                                                                                                                                                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۳            | اخذ تأییدیه گزارش نهایی                                                                                                                                                                                                  |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۸-۳            | تکثیر و صحافی در ده<br>نسخه                                                                                                                                                                                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |





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

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

الف) نیروی انسانی (کارکارشناسی حدوداً ۳۵۰ نفر ساعت):

معادل ۷,۰۰۰,۰۰۰ ریال

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

۲,۰۰۰,۰۰۰ ریال

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

۱۶) فهرست منابع:

۱- جلوداری ممقانی، بهرام. استانداردهای ISO 9000 و تکنیکهای نوین مدیریت کیفیت. تهران: انتشارات آزاده، ۱۳۷۶.

۲- ممیزی کیفیت. [تهران]: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۶.

**طراحی سیستم**  
**دریافت نظرهای مشتریان و مراجعان مرکز**

**بسمه تعالی**  
**پیشنهاد پروژه**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    |                                                                                                                                                                                                                               |                              |              |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------|-------|
| (۱) عنوان پروژه: طراحی سیستم دریافت نظرهای مشتریان و مراجعان مرکز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                    |                                                                                                                                                                                                                               |                              |              |       |
| امضاء مجری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    | (۲) مشخصات مجری:<br>(۱-۲) نام و نام خانوادگی: علیرضا بوشهری<br>(۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: کارشناس ارشد مهندسی صنایع<br>(۳-۲) نشانی محل کار: تهران، لویزان، پژوهشگاه علوم و تکنولوژی<br><br>(۴-۲) تلفن تماس: ۲۵۴۹۲۱۳ تاریخ: |                              |              |       |
| (۳) مشخصات همکاران اصلی:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                    |                                                                                                                                                                                                                               |                              |              |       |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات                                                                                                                                                                                                                 | شغل و عنوان محل کار          | زمینه همکاری | امضاء |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | امید حائری         | فوق لیسانس                                                                                                                                                                                                                    | کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی | طراحی سیستم  |       |
| (۴) خلاصه پروژه:<br><br>در مرحله اول پروژه، سیستمهای دریافت نظرات مشتری مورد مطالعه قرار می گیرند. سپس مشتریان و مراجعان مرکز از نظر میزان تحصیلات، شغل، علائق و غیره شناسایی می شوند و از طرف دیگر، محصولات و خدمات مرکز نیز مورد بررسی قرار می گیرند. نتیجه این مرحله، تعیین انتظارات مشتریان و مراجعان از مرکز می باشد.<br><br>در مرحله دوم ابتدا رویه ای جهت دریافت نظرات مشتریان و مراجعان با توجه به انتظاراتی که در مرحله اول مشخص شده است، تعیین می گردد. سپس فرمهای لازم جهت دریافت نظرات، انتقادات و شکایات مشتریان و مراجعان طراحی می شوند و دستورالعمل لازم جهت استفاده از فرمها و استخراج نتایج تدوین می گردد.<br><br>در مرحله پایانی پروژه، ضمن آموزش سیستم به متصدیان مربوطه و نظارت بر اجرای آزمایشی، گزارش نهایی تدوین می شود.<br><br>این پروژه در مدت شش ماه و با کار کارشناسی در حدود ۳۵۰ نفر ساعت اجرا می گردد. |                    |                                                                                                                                                                                                                               |                              |              |       |

(۵) شرح پروژه:

در این پروژه ابتدا مشتریان مرکز و انواع خروجی های آن (محصولات و خدمات) مورد بررسی قرار می گیرند. سپس انتظارات مشتریان از محصولات و خدمات تعیین می گردد. آنگاه رویه ای جهت سنجش برآورده شدن انتظارات مشتریان و مراجعان مشخص می شود. با مشخص شدن رویه، فرمهایی جهت دریافت نظرات، انتقادات و شکایات مشتریان و مراجعان مرکز طراحی می گردد. در پایان، دستورالعملهای لازم جهت بکارگیری فرمها و استخراج نتایج تهیه می شود. مرحله نهایی پروژه اختصاص به آموزش سیستم، اجرای آزمایشی و تدوین گزارش نهایی دارد.

(۶) هدف پروژه:

دریافت و تحلیل شکایات، انتقادات و نظرات مشتریان و مراجعان مرکز به منظور حصول رضایت آنان و بهبود خروجیهای مرکز.

(۷) تعریف واژه ها و اصطلاحات:

مشتری: کلیه اشخاص خارج از سازمان که از خدمات و محصولات مرکز استفاده می کنند.

(۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

پشتوانه نظری این پروژه، اصول بازاریابی بوده و چارچوب مورد استفاده، مدیریت کیفیت فراگیر می باشد که تأکید آن بر رضایت مشتری است.



## ۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

امروزه نگرش «مشتري گرایی» یکی از اصول اساسی و بنیادین مدیریت به شمار می‌رود. توجه به رضایت مشتری بخشی از مدیریت کیفیت فراگیر است که تاریخچه آن به بعد از جنگ جهانی دوم می‌رسد. در سال ۱۹۵۴ برای اولین بار جوران کنترل کیفیت را از دیدگاه مدیریت مطرح کرد و پس از او صاحب نظران زیادی کیفیت را به معنای رضایت مشتری تعریف کردند. تا دهه ۱۹۸۰ برنامه‌های کیفیت عمدتاً متوجه ساخت محصولات بود. در دهه ۹۰ تأکید بر کیفیت به سایر زمینه‌ها مثل واحدهای فروش و اداری نیز معطوف گردید. دونالد پترسن از کمپانی فورد در مورد پیاده کردن TQM می‌گوید «آنچه ما پیاده می‌کنیم یک تعریف از کیفیت است که بوسیله مشتری حکم می‌شود و تمرکز باید روی خواست و نیازهای مشتری باشد». از همین رو، سازمانهای متریقی، رضایت مشتریان (چه داخلی و چه خارجی) را سرلوحه کار خود قرار داده و به ایجاد سیستمهایی جهت سنجش رضایت مشتری و دریافت نظرات و انتقادات او اقدام کرده‌اند.

## ۱۰) محدودیتها:

محدودیتهایی که ممکن است در دستیابی به نظرات مشتریان و مراجعان وجود داشته باشد.

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

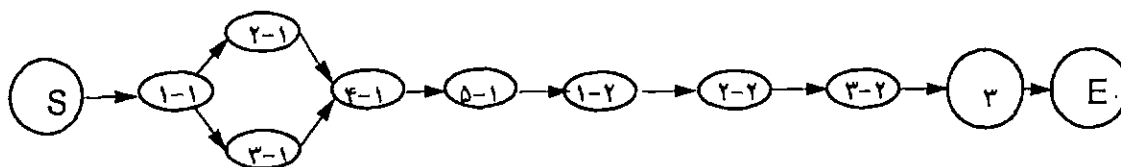
نتیجه نهایی پروژه یک سیستم دریافت و تحلیل نظرات، انتقادات و شکایات مشتریان و مراجعان مرکز است که بصورت مکتوب ارائه خواهد شد و شامل رویه‌ها، دستورالعملها و فرمهای لازم می‌باشد.

| (۱۲) مراحل پروژه: |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شماره مرحله       | عنوان کلی مرحله                                   | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ۱                 | مطالعات اولیه                                     | <p>۱-۱- مطالعه پیرامون سیستم‌های دریافت نظرات مشتری</p> <p>۱-۲- شناسایی مشتریان و مراجعان مرکز (میزان تحصیلات، شغل، علائق و غیره)</p> <p>۱-۳- شناسایی محصولات و خدمات مرکز</p> <p>۱-۴- تعیین انتظارات مشتریان و مراجعان از مرکز</p> <p>۱-۵- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول</p>                                                                                                                                          |
| ۲                 | طراحی سیستم                                       | <p>۲-۱- تدوین رویه‌های لازم در خصوص دریافت نظرات مشتریان و مراجعان، رسیدگی به شکایات مشتریان و مراجعان و تهیه گزارش‌های تحلیلی</p> <p>۲-۲- تدوین دستورالعمل‌ها و فرم‌های مورد نیاز (شامل: فرم‌های دریافت نظرات، انتقادات و شکایات مشتریان و مراجعان مرکز، فرم پاسخگویی به مشتریان و مراجعان مرکز - دستورالعمل ثبت نظرات مشتریان و مراجعان، دستورالعمل تهیه گزارش تحلیلی)</p> <p>۲-۳- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم</p> |
| ۳                 | نظارت بر اجرای آزمایشی و تهیه و تدوین گزارش نهایی | <p>۳-۱- آموزش سیستم به متصدیان مربوطه</p> <p>۳-۲- نظارت بر اجرای آزمایشی</p> <p>۳-۳- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم</p> <p>۳-۴- اخذ تأییدیه نهایی کارفرما</p> <p>۳-۵- تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی</p> <p>۳-۶- نسخه خوانی و ویرایش</p> <p>۳-۷- اخذ تأییدیه گزارش نهایی</p> <p>۳-۸- تکثیر و صحافی در ده نسخه</p>                                                                                         |

| ۱۳) زمانبندی انجام پروژه:                         |                                                                                                                                                                                                                            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۶ ماه |                                                                                                                                                                                                                            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| شماره مرحله                                       | عنوان فعالیتهای اصلی در هر مرحله                                                                                                                                                                                           | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                                                   |                                                                                                                                                                                                                            | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۱                                               | مطالعه پیرامون سیستمهای دریافت نظرات مشتری                                                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۱                                               | شناسایی مشتریان و مراجعان مرکز (میزان تحولات، شغل، علائق و غیره)                                                                                                                                                           |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۱                                               | شناسایی محصولات و خدمات مرکز                                                                                                                                                                                               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۱                                               | تعیین انتظارات مشتریان و مراجعان از مرکز                                                                                                                                                                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۱                                               | تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                                                                                                                                                               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۲                                               | تدوین رویه‌های لازم در خصوص دریافت نظرات مشتریان و مراجعان، رسیدگی به شکایات مشتریان و مراجعان                                                                                                                             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۲                                               | تدوین دستورالعملها و فرمهای مورد نیاز (شامل: فرمهای دریافت نظرات، انتقادات و شکایات مشتریان و مراجعان مرکز، فرم پاسخگویی به مشتریان و مراجعان مرکز - دستورالعمل ثبت نظرات مشتریان و مراجعان، دستورالعمل تهیه گزارش تحلیلی) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۲                                               | تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم                                                                                                                                                                                               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۳                                               | آموزش سیستم به متصدیان مربوطه                                                                                                                                                                                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله         | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------|---------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                |                                             | ۱۰               | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۲-۳            | نظارت بر اجرای آزمایشی                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۳-۳            | رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۴-۳            | اخذ تأییدیه نهایی کارفرما                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۵-۳            | تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۶-۳            | نسخه خوانی و ویرایش                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۷-۳            | اخذ تأییدیه گزارش نهایی                     |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۸-۳            | تکثیر و صحافی در ده نسخه                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه:



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

هزینه انجام پروژه جمعاً ۹,۳۵۰,۰۰۰ ریال (نه میلیون و سیصد و پنجاه هزار ریال) به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی (کارکارشناسی حدوداً ۳۵۰ نفر ساعت):

معادل ۷,۰۰۰,۰۰۰ ریال

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

۱,۵۰۰,۰۰۰ ریال

ج) هزینه‌های سربار (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب): ۸۵۰,۰۰۰ ریال

۱۶) فهرست منابع:

۱- تنر، آرتور؛ دیتورو، ایروینگ. مدیریت کیفیت فراگیر. ترجمه حبیب الله شرکت.

[تهران]: نشر ارگان، ۱۳۷۶.

۲- رازانی، عبدالحمید. مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع. تهران: سازمان گسترش و

نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۳.

۳- روستا، احمد؛ ونوس، داور؛ و ابراهیمی، عبدالحمید. مدیریت بازاریابی. تهران:

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، ۱۳۷۶.

۴- کاتلر، فیلیپ؛ آرمسترانگ، گری. اصول بازاریابی. ترجمه بهمن فروزنده. [تهران]:

آتروپات کتاب، ۱۳۷۶.

## طراحی سیستم پیشنهادات داخلی

بسمه تعالی  
پیشنهاد پروژه

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |               |                              |              |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|------------------------------|--------------|-------|
| ۱) عنوان پروژه: طراحی سیستم پیشنهادات داخلی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                    |               |                              |              |       |
| ۲) مشخصات مجری:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |               |                              |              |       |
| ۱-۲) نام و نام خانوادگی: ایوب شیروانی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |               |                              |              |       |
| ۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: شرکت تندر صنعت، مدیر کیفیت                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |               |                              |              |       |
| ۳-۲) نشانی محل کار: تهران، خ ستارخان، فلکه اول صادقیه، مجتمع اطلس، واحد ۱۵.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                    |               |                              |              |       |
| ۴-۲) تلفن تماس: ۷۵۵۶۹۹۷ تاریخ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |               |                              |              |       |
| ۳) مشخصات همکاران اصلی:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |               |                              |              |       |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات | شغل و عنوان محل کار          | زمینه همکاری | امضاء |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | امید حائری         | فوق لیسانس    | کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی | طراحی سیستم  |       |
| ۴) خلاصه پروژه:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |               |                              |              |       |
| <p>پروژه طراحی سیستم پیشنهادات داخلی به منظور جلب مشارکت کارکنان و با هدف بهره گیری از اندیشه های خلاق کارکنان در راه افزایش کارائی و بهره وری مرکز، انجام می شود.</p> <p>در این پروژه ابتدا موضوع پروژه، مورد مطالعه و بررسی علمی قرار می گیرد. در این مطالعه، مواردی مانند چگونگی تشکیل گروه های تخصصی برای دریافت، بررسی، ارزیابی و اجرای پیشنهادات، بررسی ویژگی های اعضای گروه ها و روش های ایجاد انگیزه برای جلب مشارکت کارکنان موجود مورد بررسی قرار می گیرد. پس از آن سیستم پیشنهادات مرکز شامل رویه ها، دستورالعمل ها و فرم های مورد نیاز طراحی شده و آیین نامه اجرایی نظام پیشنهادات تدوین می گردد.</p> <p>حاصل این پروژه کتابچه سیستم پیشنهادات داخلی مرکز می باشد. برای اجرای پروژه به هفت ماه زمان و ۶۰۰ نفر ساعت کار کارشناسی نیاز است.</p> |                    |               |                              |              |       |

۵) شرح پروژه:

جلب مشارکت کارکنان از طریق سیستم پیشنهادات موجب بروز استعدادهای نهفته کارکنان و ایجاد نوآوری در محیط کار می شود. به همین منظور پروژه سیستم پیشنهادات داخلی مرکز مطرح شده است.

این پروژه در سه مرحله اجرا می شود. در مرحله اول، موضوع پروژه از نظر علمی مورد بررسی قرار می گیرد. در مرحله دوم، سیستم پیشنهادات داخلی مرکز طراحی می شود و در مرحله سوم، به منظور نظارت بر اجرای آزمایشی، یک نمونه گروه تخصصی برای بررسی پیشنهادات، تشکیل و سیستم به صورت علمی اجرا و نواقص احتمالی آن رفع می گردد.

۶) هدف پروژه:

جلب مشارکت کارکنان از طریق برقراری نظام پیشنهادات با هدف ظهور فکرها و اندیشه های خلاق و بهره گیری از آنها در راه افزایش کارایی و بهره وری سازمان.

۷) تعریف واژه ها و اصطلاحات:

۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

افراد در مقابل تغییرات از خود مقاومت نشان می دهند. یکی از راههای کم کردن مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات، اجرای سیستم پیشنهادات داخلی است. در این سیستم هر یک از کارکنان می توانند برای بهبود وضعیت موجود، پیشنهاد و راه حل ارائه نمایند. این پیشنهادات در گروه های تخصصی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و بسته به نوع پیشنهاد، پاداشهایی به پیشنهاد دهنده تعلق می گیرد. در صورت تصویب پیشنهاد، سعی می شود که فرد پیشنهاد دهنده به عنوان مجری آن انتخاب شود. در این صورت نه تنها مقاومت در مقابل تغییرات به حداقل کاهش می یابد، بلکه افرادی در داخل سازمان وجود دارند که برای موفقیت پیشنهادات ارائه شده تلاش می کنند.



۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

درک این نکته که کارکنان در کلیه سطوح سازمان دارای قابلیت‌هایی هستند، کارفرمایان را بر آن داشت که از این استعدادها برای حل مسائل و بهبود وضعیت سازمان استفاده کنند. یکی از راههای جلب مشارکت کارکنان در تمام سطوح سازمان، بهره‌گیری از سیستم پیشنهادات است. در این صورت، به هر یک از کارکنان این امکان داده می‌شود که نقش خویش را در فعالیتهای حل مسئله و بهبود ایفا کنند.

برای بررسی پیشنهادات، گروههای تخصصی تشکیل می‌شود. این گروهها بین ۴ تا ۱۰ نفر عضو داشته و عضویت در آن بصورت داوطلبانه است. این گروهها وظیفه دارند که پیشنهادات ارائه شده را بررسی و تجزیه و تحلیل نمایند و از پیشنهاداتی که برای اجرا انتخاب می‌شوند، حمایت نموده و بر اجرای آنها نظارت نمایند.

در نظام پیشنهادات هیچ فکری رد نمی‌شود و هیچ اندیشه‌ای حقیر شمرده نمی‌شوند. مراحل اجرای این کار عبارت است از:

۱ - ارائه پیشنهاد (تمامی کارکنان می‌توانند پیشنهاد ارائه نموده و محدودیتی برای آن وجود ندارد)

۲ - این پیشنهادها بررسی و ارزیابی می‌شوند و بسته به طبقه و ارزش پیشنهاد از پیشنهاد دهنده قدردانی می‌شود.

۳ - پیشنهاد اجرا می‌شود.

۴ - نتیجه اجرای پیشنهاد به اطلاع پیشنهاد دهنده می‌رسد.

۱۰) محدودیتها:

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

کتابچه سیستم پیشنهادات، شامل نتایج بررسی علمی موضوع مورد مطالعه، آیین‌نامه پیشنهادات داخلی مرکز، رویه‌ها، دستورالعملها و فرمهای مورد نیاز برای ارائه، بررسی و اجرای پیشنهادات.

| ۱۲) مراحل پروژه: |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شماره مرحله      | عنوان کلی مرحله                 | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ۱                | مطالعه و بررسی علمی موضوع پروژه | <p>۱-۱- جستجوی منابع</p> <p>۱-۲- سفارش و دریافت منابع</p> <p>۱-۳- بررسی چگونگی تشکیل گروه‌های تخصصی به منظور دریافت، بررسی، ارزیابی و اجرای پیشنهادات داخلی</p> <p>۱-۴- بررسی ویژگی‌های اعضای گروه‌های تخصصی</p> <p>۱-۵- بررسی روش‌های ایجاد انگیزه برای جلب مشارکت کارکنان</p> <p>۱-۶- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ۲                | طراحی سیستم پیشنهادات مرکز      | <p>۲-۱- تدوین رویه‌ها (شامل: روش تشکیل گروه‌های تخصصی و تعیین اعضای آنها - روش جمع آوری، ثبت، دسته بندی، پاسخگویی، ارزیابی اولیه و اعطای پاداش و تقدیر در خصوص پیشنهادات داخلی - روش بررسی، اولویت بندی و اجرای پیشنهادات داخلی - روش جمع بندی و تحلیل نتایج حاصل از اجرای پیشنهادات اجرا شده)</p> <p>۲-۲- تدوین فرم‌ها و دستورالعمل‌ها (شامل: ارائه پیشنهاد، کدبندی و ثبت پیشنهاد، ارزیابی پیشنهاد، تحلیل آماری پیشنهادات، تقدیرنامه)</p> <p>۲-۳- تدوین آیین‌نامه اجرایی نظام پیشنهادات (شامل: اهداف، ارکان و شرح وظایف، حوزه و زمینه‌های موضوع پیشنهاد، شرایط ارائه پیشنهاد، پیشنهاد‌های غیر قابل قبول، طبقه بندی پیشنهادات، مراحل ارزیابی، پاداش‌ها)</p> <p>۲-۴- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم</p> |

|   |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳ | نظارت بر اجرای آزمایشی و تدوین گزارش نهایی پروژه | ۳-۱- آموزش سیستم به متصدیان مربوطه<br>۳-۲- اجرای آزمایشی سیستم (با تشکیل یک گروه تخصصی نمونه)<br>۳-۳- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم<br>۳-۴- اخذ تأییدیه نهایی کارفرما<br>۳-۵- تایپ و صفحه آرایی<br>۳-۶- نسخه خوانی و ویرایش<br>۳-۷- اخذ تأیید گزارش نهایی<br>۳-۸- تکثیر و صحافی در ده نسخه |
|---|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

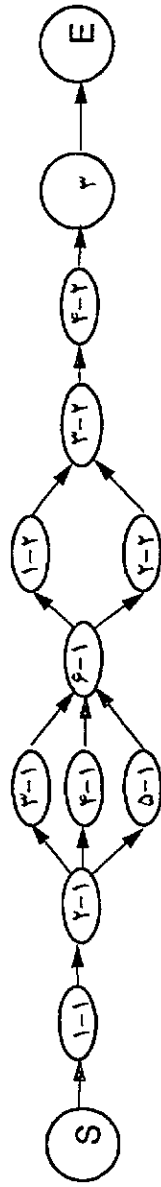
(۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۷ ماه

| شماره مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی در هر مرحله                                                                                                                                                   | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|             |                                                                                                                                                                                    | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۱         | جستجوی منابع                                                                                                                                                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۱         | سفارش و دریافت منابع                                                                                                                                                               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۱         | بررسی چگونگی تشکیل گروههای تخصصی به منظور دریافت، بررسی، ارزیابی و اجرای پیشنهادات داخلی -                                                                                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۱         | بررسی ویژگیهای اعضای گروههای تخصصی                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۱         | بررسی روشهای ایجاد انگیزه برای جلب مشارکت کارکنان                                                                                                                                  |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۱         | تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                                                                                                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۲         | تدوین رویه ها (شامل: روش تشکیل گروههای تخصصی و تعیین اعضای آنها - روش جمع آوری، ثبت، دسته بندی، پاسخگویی، ارزیابی اولیه و اعطای پاداش و تقدیر در خصوص پیشنهادات داخلی - روش بررسی، |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                                                                                                                                                                                 | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                                                                                                                                                                                     | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۲-۲            | اولویت بندی و اجرای<br>پیشنهادهای داخلی-روش<br>جمع بندی و تحلیل نتایج<br>حاصل از اجرای<br>پیشنهادهای اجرا شده)                                                                                                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                | تدوین فرمها و<br>دستورالعملها(شامل:<br>ارائه پیشنهاد، کدبندی و<br>ثبت پیشنهاد، ارزیابی<br>پیشنهاد، تحلیل آماری<br>پیشنهادهای، تقدیرنامه)                                                                            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۲            | تدوین آیین نامه اجرایی<br>نظام پیشنهادها(شامل:<br>اهداف، ارکان و شرح<br>وظایف، حوزه و<br>زمینه های موضوع<br>پیشنهاد، شرایط ارائه<br>پیشنهادهای<br>غیر قابل قبول، طبقه<br>بندی پیشنهادها، مراحل<br>ارزیابی، پاداشها) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله دوم                                                                                                                                                                                     |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۳            | آموزش سیستم به<br>متصدیان مربوطه                                                                                                                                                                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۳            | اجرای آزمایشی سیستم<br>(با تشکیل یک گروه<br>تخصصی نمونه)                                                                                                                                                            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                | رفع مشکلات احتمالی و<br>اعمال تصحیحات در<br>سیستم                                                                                                                                                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۳            | اخذ تأییدیه نهایی کارفرما                                                                                                                                                                                           |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۳            | تایپ و صفحه آرایی                                                                                                                                                                                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۳            | نسخه خوانی و ویرایش                                                                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۳            | اخذ تأیید گزارش نهایی                                                                                                                                                                                               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۸-۳            | تکثیر و صحافی درده<br>نسخه                                                                                                                                                                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                |                                                                                                                                                                                                                     |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه: (۱۴)



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

هزینه انجام پروژه جمعاً ۱۵,۴۰۰,۰۰۰ ریال (پانزده میلیون و چهارصد هزار ریال) به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی (کارکارشناسی حدوداً ۶۰۰ نفر ساعت):

معادل ۱۲,۰۰۰,۰۰۰ ریال

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

۲,۰۰۰,۰۰۰ ریال

ج) هزینه‌های سربار (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب): ۱,۴۰۰,۰۰۰ ریال

#### ۱۶) فهرست منابع:

۱- راهنمای طرح پیشنهادها. تهران: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی، ۱۳۷۴.

۲- رابسون، مایک. روش گروهی حل مسئله، گامی فراسوی بهبود بهره‌وری. [تهران]: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، مدیریت بهره‌وری، ۱۳۷۴.

۳- قاسمی، حمیدرضا. «مشارکت کارکنان و الگوهای آن در مدیریت و سازمان». تدبیر، ۸۷ (آبان ۱۳۷۷): ۲۴ - ۲۰.

طراحی سیستم اطلاعات مدیریت  
(اجرایی، پشتیبانی، پژوهشی)





(۵) شرح پروژه:

این پروژه با هدف طراحی و تدوین یک سیستم اطلاعات مدیریت در قالب چهار مرحله اصلی برنامه‌ریزی می‌شود. مرحله اول به شناخت عوامل و اطلاعات مورد نیاز مدیریت اختصاص دارد (عوامل و اطلاعات داخلی و خارجی). در مرحله دوم، سیستمهای موجود به لحاظ امکان تولید داده‌های مورد نیاز سیستم اطلاعات مدیریت، مورد بررسی قرار می‌گیرند و در این مرحله نیاز به طرح سیستمهای جدید و یا تعدیل نیازهای اطلاعاتی مدیریت مشخص می‌شود.

در مرحله سوم، سیستم اطلاعات مدیریت در قالب رویه‌ها، فرمها و دستورالعملهای جمع‌آوری، ثبت و پردازش داده‌ها و تهیه گزارشهای مدیریتی، طراحی و تدوین می‌شود و در مرحله چهارم، نرم‌افزار سیستم جهت دسترسی سریع به اطلاعات طراحی و نگارش می‌شود.

(۶) هدف پروژه:

دستیابی نظام‌مند و به موقع به اطلاعاتی که سطوح مختلف مدیریت مرکز را در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و کنترل یاری می‌کند.

(۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

سیستم: مجموعه منظمی از عناصر بهم وابسته که برای رسیدن به اهداف مشترکی با هم در تعاملند.

داده: چیزی است که برای تصمیم‌گیری، محاسبه و یا اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

اطلاعات: مفاهیم درک شده حاصل از داده‌ها توسط استفاده کنندگان را اطلاعات گویند.

عوامل: اجزاء و یا واحدهای تولیدکننده داده‌ها و یا اطلاعات.

سیستم اطلاعات مدیریت: سیستمی که داده‌های داخلی و خارجی را گردآوری نموده و آنها را جهت تصمیم‌گیری مدیریت به اطلاعات تبدیل می‌نماید، سیستم اطلاعات مدیریت می‌باشد.

#### ۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

تصمیم‌گیری، جزء اصلی وظایف مدیریت است و برای هر نوع فعالیتی و در هر سطحی اتخاذ تصمیم ضروری است. تصمیم‌گیری در هر سطح از مدیریت سازمان که انجام شود، اساساً نیاز به اطلاعات متفاوتی دارد. سیستمی که برای تأمین اطلاعات مورد نیاز مدیریت جهت فرایند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و کنترل طراحی می‌گردد، سیستم اطلاعات مدیریت نامیده می‌شود. این سیستم بایستی متناسب با نیازهای سازمانی تنظیم گردد، در غیر این صورت قابل اجرا نبوده و مردود است. بطورکلی نقش اساسی سیستم اطلاعات مدیریت را می‌توان در سه بخش تقسیم‌بندی کرد:

۱- پشتیبانی از عملیات سازمان

۲- پشتیبانی از تصمیم‌گیریهای مدیریت

۳- پشتیبانی از برنامه‌ریزی استراتژیک

#### ۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

مدیران همواره بدنبال اطلاعات هستند و اتخاذ تصمیمات آنان بر اساس داده‌های مرتبط با موضوع تصمیم است. در گذشته منابع اطلاعاتی آنان اتفاقی و غیر مطمئن و بطرق مختلف بوده و اطلاعات آنان از طریق مقامات مافوق و یا مرئوسین و سایر کارکنان سازمان تأمین می‌شده که عدم اطمینان و اتکاء به صحت اطلاعات را تشدید می‌کرد زیرا افراد اطلاعات را با افزایش و یا کاهش از آن به مقامات و مسئولین منتقل می‌کردند. لذا اطمینانی بر درستی آن نبود. تجهیز مدیریت به یک سیستم اطلاعاتی صحیح و مطمئن که توانایی مدیریت را در اتخاذ تصمیم، برنامه‌ریزی و کنترل سازمان یاری دهد، دارای یک روند تاریخی است و این سیر تاریخی با مفاهیم سیستم دفتر داری دویل که توسط پروزلو کاپاکرلی (Lucka Pakerily) در سال ۱۴۹۴ میلادی ارائه شد، آغاز گردید. سیستمهای اطلاعات مدیریت تا قرن بیستم با تأنی بحرکت خود ادامه داد و شاید علت آن عدم توانایی بشر در حفظ، نگهداری و بازیابی اطلاعات بود. با توسعه رایانه‌های باظرفیت، سرعت و دقت بالا در اواسط قرن بیستم، تکامل و کاربرد مفاهیم سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS) با سرعت بیشتری توسعه یافت که حاصل آن تغییرات در عملیات و فعالیتها و وظایف سازمانها شد.

هدف سیستمهای اطلاعاتی مدیریت، افزایش روند ارائه و اداره اطلاعات و کاهش حدس و گمان در حل مشکلات در سطوح مختلف سازمانی از طریق سیستمهای بازخور اطلاعات و بازبینی اطلاعات در جهت تکامل دادهای جدید به سیستم است. سیستم اطلاعات مدیریت از سه جزء مدیریت، اطلاعات و سیستم تشکیل می شود. بنابراین سیستمی که اطلاعات و دادههای مربوط به پدیدههای محیطی و محاطی را آماده ساخته و به اطلاعات قابل تعبیر و تفسیر به منظور تصمیم گیری مبدل سازد، سیستم اطلاعات مدیریت نامیده می شود. MIS نه تنها مدیران را در امور استراتژیک حمایت می کند، بلکه در تصمیمات تکراری و روزمره نیز اطلاعات لازم را در اختیار مدیران تاکتیکی قرار می دهد و آنها را قادر می سازد تا به اطلاعاتی دست یابند که جهت تصمیمهایشان کمک مؤثری باشد. لذا بازده چنین سیستمی مورد بهره برداری سطوح مختلف مدیریت قرار می گیرد.

#### ۱۰) محدودیتها:

وجود دادهها برای تبدیل به اطلاعات مورد نیاز مدیریت در هر حوزه فعالیت مرکز و نیز سیستمهای تولید این دادهها.

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

دستیابی به سیستمی (مکب از عملیات دستی و ماشینی) که با استفاده از دادههای موجود در حوزههای مختلف فعالیت مرکز (داخلی و خارجی)، اطلاعات لازم جهت برنامه ریزی، تصمیم گیری و کنترل در سطوح مختلف مدیریت مرکز را فراهم آورده و در اختیار مدیریت قرار می دهد. این سیستم در قالب مجموعه رویهها، فرمها و دستور العملها طراحی و تدوین گردیده و یک نرم افزار رایانه ای برای ذخیره دادههای مدیریت و پردازش آنها و ارائه اطلاعات به مدیریت طراحی و نگارش خواهد شد.

| ۱۲) مراحل پروژه: |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شماره مرحله      | عنوان کلی مرحله                                       | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ۱                | شناخت وضعیت موجود                                     | ۱-۱- شناخت عوامل محاطی مرکز<br>۲-۱- شناخت عوامل محیطی مرکز<br>۳-۱- شناخت استراتژی مرکز<br>۴-۱- تعیین اطلاعات کلی مورد نیاز مدیریت در حوزه‌های مختلف فعالیت‌های مرکز (شامل: اجرایی، پشتیبانی و پژوهشی،...)<br>۵-۱- تعیین ریز اطلاعات مورد نیاز مدیریت مرکز از هر واحد<br>۶-۱- تعیین اولویت و درجه اهمیت اطلاعات<br>۷-۱- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول |
| ۲                | تعیین نیازهای طراحی سیستم برای پاسخگویی به نیاز (MIS) | ۱-۲- بررسی سیستمها و روشهای موجود در مرکز در خصوص دستیابی به داده‌های MIS<br>۲-۲- تعیین سیستمهایی که برای دستیابی به داده‌های اطلاعات مورد نظر بایستی طراحی شوند<br>۳-۲- هماهنگی با مرکز نسبت به طراحی سیستمهای جدید و یا تعدیل نیازهای اطلاعاتی مدیریت مرکز<br>۴-۲- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم                                                   |
| ۳                | طراحی سیستم دستیابی مدیریت به اطلاعات                 | ۱-۳- تدوین رویه‌ها (شامل: روش ارسال اطلاعات مورد نیاز از هر واحد به مدیریت، ثبت اطلاعات)<br>۲-۳- تدوین فرمها و دستورالعملهای مورد نیاز (شامل: فرم اطلاعات مدیریت مختص هر واحد، دستورالعمل ثبت داده‌های مدیریت)<br>۳-۳- تهیه و تدوین گزارش مرحله سوم                                                                                                 |
| ۴                | طراحی نرم افزار سیستم اطلاعات مدیریت                  | ۱-۴- ترسیم نمودار جریان داده‌های سیستم اطلاعات مدیریت در سطوح مختلف                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                                                                         | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۵           | نظارت بر اجرای آزمایشی سیستم اطلاعات مدیریت در حوزه سیستم‌های موجود و تدوین گزارش نهایی | ۴-۲- طراحی ساختار نرم افزار<br>۴-۳- برنامه نویسی<br>۴-۴- آزمایش برنامه و رفع مشکلات احتمالی<br>۴-۵- تهیه و تدوین گزارش مرحله چهارم<br>۵-۱- آموزش سیستم به متصدیان مربوطه<br>۵-۲- نظارت بر اجرای آزمایشی<br>۵-۳- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم<br>۵-۴- اخذ تأیید نهایی کارفرما<br>۵-۵- تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی<br>۵-۶- نسخه خوانی و ویرایش<br>۵-۷- اخذ تأیید گزارش نهایی<br>۵-۸- تکثیر و صحافی در ده نسخه |

### ۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۱۱ ماه

| شماره مرحله | عنوان فعالیت‌های اصلی در هر مرحله                                                                              | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|             |                                                                                                                | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۱         | شناخت عوامل محاطی مرکز                                                                                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۱         | شناخت عوامل محیطی مرکز                                                                                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۱         | شناخت استراتژی مرکز                                                                                            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۱         | تعیین اطلاعات کلی مورد نیاز مدیریت در حوزه‌های مختلف فعالیت‌های مرکز (شامل: اداری، مالی، گروه‌های پژوهشی، ...) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۱         | تعیین ریز اطلاعات مورد نیاز مدیریت ارشد مرکز از هر واحد                                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۱         | تعیین اولویت و درجه اهمیت اطلاعات                                                                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۱         | تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                                                                          | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                                                                              | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۲            | بررسی سیستمها و روشهای موجود در مرکز در خصوص دستیابی به دادههای MIS                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۲            | تعیین سیستمهایی که برای دستیابی به دادههای اطلاعات مورد نظر بایستی طراحی شوند                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۲            | هماهنگی با مرکز نسبت به طراحی سیستمهای جدید و یا تعدیل نیازهای اطلاعاتی مدیریت مرکز                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۲            | تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۳            | تدوین رویهها (شامل: روش ارسال اطلاعات مورد نیاز از هر واحد به مدیریت، ثبت اطلاعات)                           |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۳            | تدوین فرمها و دستورالعملهای مورد نیاز (شامل: فرم اطلاعات مدیریت مختص هر واحد، دستورالعمل ثبت دادههای مدیریت) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۳            | تهیه و تدوین گزارش مرحله سوم                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۴            | ترسیم نمودار جریان دادههای سیستم اطلاعات مدیریت در سطوح مختلف                                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۴            | طراحی ساختار نرم افزار                                                                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۴            | برنامه نویسی                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۴            | آزمایش برنامه و رفع مشکلات احتمالی                                                                           |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۴            | تهیه و تدوین گزارش مرحله چهارم                                                                               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

| شماره | عنوان فعالیتهای اصلی                        | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------|---------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|       |                                             | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۵   | آموزش سیستم به متصدیان مربوطه               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۵   | نظارت بر اجرای آزمایشی                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۵   | رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۵   | اخذ تأیید نهایی کارفرما                     |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۵   | تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۵   | نسخه خوانی و ویرایش                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۵   | اخذ تأیید گزارش نهایی                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۸-۵   | تکثیر و صحافی در ده نسخه                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |





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

هزینه انجام پروژه جمعاً ۲۷,۵۰۰,۰۰۰ ریال (بیست و هفت میلیون و پانصد هزار ریال) بشرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی (کارکارشناسی حدوداً ۱۰۵۰ نفر ساعت):

معادل ۲۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال

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

۴,۰۰۰,۰۰۰ ریال

ج) هزینه‌های سریار (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب): ۲,۵۰۰,۰۰۰ ریال

#### (۱۶) فهرست منابع:

۱- انواری رستمی، علی اصغر. آشنایی با مبانی سیستمهای اطلاعاتی مدیریت. تهران: طراحان نشر، ۱۳۷۵.

۲- بهشتیان، مهدی؛ ابوالحسنی، حسین. سیستمهای اطلاعات مدیریت. تهران: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی، ۱۳۷۳.

۳- ذاکری، بتول. روشهای ساخت یافته تجزیه و تحلیل سیستمهای اطلاعاتی. ج ۱. تجزیه و تحلیل و طراحی مفهومی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم ۱۳۷۷.

۴- سگورا، ادیلبرتورال. راهنمای ارزیابی سیستمهای اطلاعات مدیریت مؤسسه‌های صنعتی. [تهران]: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، مدیریت بهره‌وری، ۱۳۷۴.

۵- مؤمنی، هوشنگ. سیستمهای اطلاعاتی مدیریت. تهران: نشر اتحاد، ۱۳۷۲.

۶- مینا، نرگس. «آشنایی با سیستم اطلاعات مدیریت». انفورماتیک، ۶۲: ۹۲-۹۰.

## مراجع

۱- ابطحی، سید حسین. آموزش و بهسازی منابع انسانی. تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، ۱۳۶۸.

۲- ادواردز، شرلی؛ کری، مایکل. «سنجش عملکرد پژوهشگران». رهیافت، (بهار ۱۳۷۶): ۳۹-۳۶.

۳- اربابی، علی محمد. از تولید تا مصرف (بازاریابی). تهران: کتابخانه فروردین، ۱۳۶۹.

۴- اردبیلی، یوسف. «سیاستهای درجه بندی شایستگی». فصل نامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال ۲ شماره ۲ (تابستان ۱۳۷۲): ۳۶-۲۹.

۵- استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱. تهران: مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۷۴.

۶- اقتداری، علی محمد. سازمان و مدیریت (سیستم و رفتار سازمانی). تهران: دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، چاپ بیستم ۱۳۶۸.

۷- امیرشاهی، منوچهر. اصول کارپردازی و انبارداری در سازمانهای دولتی و مؤسسات تولیدی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ پنجم ۱۳۷۷.

۸- امینی، رضا. روابط عمومی. تهران: دانشکده علوم ارتباطات اجتماعی، ۱۳۵۰.

۹- اندازه گیری بهره‌وری در بخش خدمات. [تهران]: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، مدیریت بهره‌وری، ۱۳۷۵.

۱۰- انواری رستمی، علی اصغر. آشنایی با مبانی سیستمهای اطلاعاتی مدیریت. تهران: طراحان نشر، ۱۳۷۵.

۱۱- بهشتیان، مهدی؛ ابوالحسنی، حسین. سیستمهای اطلاعات مدیریت. تهران: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی، ۱۳۷۳.

۱۲- پرهیزگار، کمال. اصول و مبانی علمی طبقه بندی مشاغل. تهران: انتشارات اشراقی، ۱۳۶۸.

۱۳- تنر، آرتور؛ دیتورو، ابروینگ. مدیریت کیفیت فراگیر. ترجمه حبیب الله شرکت. [تهران]: نشر ارگان، ۱۳۷۶.

۱۴- جلوداری ممقانی، بهرام. استانداردهای ISO 9000 و تکنیکهای نوین مدیریت کیفیت. تهران: انتشارات آزاده، ۱۳۷۶.

- ۱۵- جین، آر.کی؛ ترایاندیس، اچ. سی. مدیریت بر مدیریت ناپذیر. [تهران]: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، دفتر مطالعات، ۱۳۷۶.
- ۱۶- حاج شیر محمدی، علی. برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات. اصفهان: انتشارات غزل، ۱۳۷۳.
- ۱۷- حاجی شریف، محمود. ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی. آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیک، ۱۳۷۱.
- ۱۸- درویتیسیوتیس، کستاس ان. مدیریت عملیات. ترجمه احمد جعفرنژاد. [تهران]: دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۷۰.
- ۱۹- دستورالعمل انتخاب اعضای هیئت پژوهشی. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۷۲.
- ۲۰- دستورالعمل نحوه انطباق (ضوابط طرح ارزشیابی کارکنان دولت). تهران: وزارت آموزش و پرورش، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، چاپ اول ۱۳۷۰.
- ۲۱- دعائی، حبیب الله. مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی). مشهد: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ دوم ۱۳۷۷.
- ۲۲- دفت، ریچارد ال. تئوری سازمان و طراحی ساختار. ج ۱. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۴.
- ۲۳- ذاکری، بتول. روشهای ساخت یافته تجزیه و تحلیل سیستمهای اطلاعاتی. ج ۱. تجزیه و تحلیل و طراحی مفهومی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم ۱۳۷۷.
- ۲۴- رابسون، مایک. روش گروهی حل مسئله، گامی فراسوی بهبود بهره‌وری. [تهران]: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، مدیریت بهره‌وری، ۱۳۷۴.
- ۲۵- راجرز، لن. راهنمای بازاریابی برای مؤسسات کوچک. ترجمه عباس مخبر. [تهران]: نشر مرکز، کتاب ماد، ۱۳۷۳.
- ۲۶- رازانی، عبدالحمید. مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع. تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۳.

۲۷- راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری. [تهران]: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی، ۱۳۷۴.

۲۸- راهنمای طرح پیشنهادها. تهران: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی، ۱۳۷۴.

۲۹- روستا، احمد؛ ونوس، داور؛ و ابراهیمی، عبدالحمید. مدیریت بازاریابی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ دوم ۱۳۷۶.

۳۰- سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ دوم ۱۳۷۶.

۳۱- سگورا، ادیلبرتورال. راهنمای ارزیابی سیستمهای اطلاعات مدیریت مؤسسه‌های صنعتی. [تهران]: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، مدیریت بهره‌وری، ۱۳۷۴.

۳۲- صناعی، علی. اصول بازاریابی و مدیریت بازار. اصفهان: نشر پرسش، چاپ دوم ۱۳۷۴.

۳۳- طراحی سیستم اطلاعاتی انبار. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه صنعتی شریف، گروه مهندسی صنایع، چاپ ششم ۱۳۷۱.

۳۴- علن، سید ابراهیم. اداره امور دفتری و روشهای گردش مکاتبات در سازمانهای دولتی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.

۳۵- علیمی، حسینعلی. مدیریت انبار و عملیات مرتبط با سیستمهای انبارداری. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۶.

۳۶- قاسمی، حمیدرضا. «مشارکت کارکنان و الگوهای آن در مدیریت و سازمان». تدبیر، ۸۷ (آبان ۱۳۷۷): ۲۴ - ۲۰.

۳۷- قانونی، پروین. طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل. تهران: انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران.

۳۸- کاتلر، فیلیپ؛ آرمسترانگ، گری. اصول بازاریابی. ترجمه بهمن فروزنده. [تهران]: آتروپات کتاب، ۱۳۷۶.

- ۳۹- کاظمی، بابک. مدیریت امور کارکنان (اداره امور استخدامی و منابع انسانی). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
- ۴۰- کراتیس، ه. ژ. طرق و شیوه‌های ارزشیابی کارمندان. ترجمه مهندس عباس شیردل. [تهران]: انتشارات بنگاه ترجمه و نشر کتاب، ۱۳۵۴.
- ۴۱- متولی، کاظم. روابط عمومی و تبلیغات. تهران: بهجت، ۱۳۷۲.
- ۴۲- «مطالعه تطبیقی در زمینه ارزشیابی کارکنان در چند کشور نمونه». مجله مدیریت دولتی، ۱۱ (۱۳۶۹): ۳۲-۲۵.
- ۴۳- ممیزی کیفیت. [تهران]: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۶.
- ۴۴- مؤمنی، هوشنگ. سیستمهای اطلاعاتی مدیریت. تهران: نشر اتحاد، ۱۳۷۲.
- ۴۵- میر سپاسی، ناصر. مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرش کاربردی). تهران: انتشارات میر، چاپ شانزدهم ۱۳۷۷.
- ۴۶- میر سعید قاضی، علی. تئوری و عمل در روابط عمومی و ارتباطات. تهران: مبتکران، ۱۳۷۰.
- ۴۷- مینا، نرگس. «آشنایی با سیستم اطلاعات مدیریت». انفورماتیک، ۶۲: ۹۰-۹۲.
- ۴۸- وایت، ای. ان. نگهداری و تعمیرات: سازماندهی، برنامه‌ریزی و کنترل. [تهران]: جهاد دانشگاهی صنعتی شریف، گروه مهندسی صنایع، چاپ دوم ۱۳۷۰.
- ۴۹- هیوز. بهره‌وری سازمانها و واحدهای تحقیقاتی. ترجمه علیرضا بوشهری و عقیل ملکی‌فر [تهران]: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، دفتر اطلاعات، ۱۳۷۷.



دوین پیشنهاد پروژه های ارتقاء بهره ...



01XF000000000289

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران