

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Archiv



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی

گروه پژوهشی مدیریت

گزارش نهایی طرح

بررسی و تحلیل عملکرد ۳۴ ساله شورای بررسی نهایی طرح‌های جهاددانشگاهی

کد طرح: ۴۴-۲۴۴۷

مسئول اجرای طرح: محمدباقر علی‌پور - اعظم حسین‌زاده

ماه و سال تصویب: آبان ۱۳۹۵

ماه و سال اختتام: آبان ۱۳۹۶

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

چکیده فارسی

فصل اول: کلیات

۱ ..... مقدمه

۲ ..... بیان مسأله

۴ ..... اهمیت و ضرورت پژوهش

۷ ..... هدفها و سؤال‌های پژوهش

فصل دوم: منابع مطالعاتی موضوع و مبانی نظری پژوهش

۱۰ ..... مقدمه

۱۲ ..... بخش اول: مبانی و مفاهیم مدیریت دانش

۶۳ ..... بخش دوم: جامعه مورد بررسی

۶۶ ..... پیشینه پژوهش

فصل سوم: روش پژوهش

۷۰ ..... روش پژوهش

فصل چهارم: یافته‌های پژوهش

۷۴ ..... الف- ساختار حوزه پژوهش و فناوری

۷۹ ..... ب- بخش مدیریتی

۹۱ ..... ج- عملکرد شورای بررسی نهایی طرح‌ها

۹۲ ..... - سیر تحولات و تغییر در ترکیب شورای بررسی نهایی طرح‌ها

۹۳ ..... - تفویض اختیار

- ۹۵ ..... میزان برخورداری واحدهای سازمانی جهاددانشگاهی -
- ۹۹ ..... ارزشگذاری طرح های مصوب شورای بررسی نهایی طرح ها -
- ۱۰۲ ..... سهم حوزه های تخصصی از طرح های خاتمه یافته -
- ۱۰۳ ..... تحلیل زمانی فرآیند اجرای طرح های پژوهشی -
- ۱۰۴ ..... طرح های شاخص شورای بررسی نهایی طرح ها -
- ۱۱۹ ..... طرح های برگزیده در جشنواره های تحقیقاتی مختلف -
- ۱۲۲ ..... طبقه بندی دستاوردهای علمی و مدیریتی طرح ها -
- ۱۲۳ ..... منابع انسانی -
- ۱۲۵ ..... برخورداری انفرادی پژوهشگران -
- ۱۲۶ ..... ترک سازمان در پژوهش و فناوری بر حسب سطح تحصیلات -

#### فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

- ۱۲۹ ..... بحث و نتیجه گیری -

#### منابع

#### پیوست ها

## چکیده

همه سازمان‌ها، اعم از دولتی یا خصوصی، انتفاعی یا غیرانتفاعی، تولیدی یا خدماتی و ... برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه کاری خود، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند، که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرآیندها و فعالیت‌ها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند.

از این رو در طرح حاضر، در پی ایجاد نظامی جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از تصمیمات شورایی است که نقشی اساسی در هدایت مقوله پژوهش در جهاددانشگاهی از بدو تاسیس تا کنون داشته است.

شورای بررسی نهایی طرح‌ها با برگزاری ۱۵۲۸ جلسه در طی سالیان عمر خود درصدد ایجاد بنیان‌های علمی و ساختارهای پژوهشی در کشور بوده است. حدود ۱۲۰ میلیارد ریال در قالب حدود ۱۶۰۰ طرح به تصویب رسید که در این بین واحدهای بیشتر برخوردار به لحاظ تعداد طرح‌های مصوب شامل سازمان تهران، سازمان خراسان رضوی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی، سازمان صنعتی شریف و جهاد علوم پزشکی تهران می‌شود که رتبه‌های اول تا پنجم را به خود اختصاص داده‌اند و به لحاظ ریالی نیز سازمان تهران، پژوهشگاه رویان، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی، سازمان خراسان رضوی و پژوهشکده علوم پایه کاربردی رتبه‌های اول تا پنجم را به خود اختصاص داده‌اند.

پس از بروز رسانی اعتبار طرح‌های پژوهشی به ابتدای سال ۱۳۹۶ کل اعتبار هزینه شده از محل شورای بررسی نهایی طرح‌ها ۶۴۵ میلیارد ریال برآورد شده است که سازمان جهاددانشگاهی تهران با ۹۱ میلیارد ریال در جایگاه نخست قرار دارد و جهاددانشگاهی خواجه نصیرالدین طوسی با ۴۳،۹ میلیارد ریال در رتبه دوم و سازمان جهاددانشگاهی صنعتی شریف با ۴۲،۱ میلیارد ریال در جایگاه سوم قرار دارند.

واحدهای مستقر در استان تهران با ۱۱۵۱ طرح ۷۷٪ اعتبارات و واحدهای سازمانی مستقر در مراکز استانی با ۴۴۸ طرح مصوب ۲۳٪ اعتبارات شورای بررسی نهایی طرح‌ها را به خود اختصاص دادند.

از محل شورای بررسی نهایی طرح‌ها حدود ۱۶۰۰ طرح پژوهشی و فناورانه توسط حدود ۱۰۰۰ نفر اجرا شده است که ۱۹٪ این پژوهشگران اکنون در جهاددانشگاهی حضور ندارند این در حالی است که تمامی شرکت‌ها و سازمان‌های دانش بنیان در حفظ و نگهداشت سرمایه‌های فکری خود جدی هستند و منابع انسانی خود را بزرگترین سرمایه

سازمان محسوب می نمایند. ایجاد انگیزه در بین پژوهشگران یک عامل کلیدی برای حفظ و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد است در این راه جهاددانشگاهی به واسطه اعطای گرنت‌های پژوهشی سعی در حفظ و نگهداشت آنها نموده است اما جذابیت های بیرونی باعث از دست رفتن بخشی از نیروهای کارآمد سازمان شده است.

جهاددانشگاهی در حوزه پژوهش و فناوری توانسته است افتخاراتی خوبی را در سطح کشور کسب نماید. این افتخارات شامل: عناوین پژوهشی برتر، محققین برتر، ساختارهای پژوهشی برتر، نشریات برتر و همچنین مقالات برتر شده است. تغییرات ساختاری در معاونت پژوهش و فناوری و تکامل شورای بررسی نهایی طرح‌های جهاددانشگاهی یکی از مولفه‌های پویایی جهاددانشگاهی است.

**کلید واژگان:** شورای بررسی نهایی طرح‌ها، جهاددانشگاهی، توزیع اعتبارات، تغییرات ساختاری، حفظ و نگهداشت، سرمایه فکری

Archive of SID

فصل اول:

کلیات پژوهش

Archive of SID

## مقدمه

مطابق آنچه در اساسنامه آمده، یکی از سه وظیفه اصلی جهاددانشگاهی معطوف به پژوهش است. این وظیفه در ابتدا بر عهده شورای مرکزی و در ادامه به شورای بررسی نهایی طرح‌ها گذاشته شد. با توجه به دستاوردهای مختلف پژوهشی جهاددانشگاهی در جشنواره‌های ملی و بین‌المللی طی سالیان گذشته، این شورا اهمیت خود را بروز داد و برخی از فعالیت‌های خود را به ساختارهای قوام یافته واگذار نمود. در طرح حاضر قصد بر این است با مروری به گذشته و سوابق ۱۸۰۰ طرح در شورای بررسی نهایی به طور دقیق مطالعه شده و طبقه‌بندی از نحوه توزیع منابع، حوزه‌های دانشی کسب شده، وضعیت سرمایه‌های سازمانی پژوهشگران و برخی از فرآیندهای اجرایی پاسخ گوید. به طور عمده پژوهش و فناوری وابسته به زمان بوده و هر اقدام نابجایی می‌تواند یک ایده پژوهشی را با چالش مواجه نماید. اگرچه هر اقدام از سوی تصمیم‌گیران می‌تواند عرصه را بر تولید علم تنگ کرده یا در خلق آن اثر بخش باشد.

در برهه‌ای از زمان، شورای بررسی نهایی با این چالش مواجه شده است که آیا این شورا کارکرد خود را حفظ کرده است یا نیاز به اصلاحاتی در فرآیند کاری خود دارد. در علم مدیریت، بررسی نقاط ضعف و قوت یک سازمان، عملکرد سازمانی نامیده می‌شود. برونداد فرآیند خود ارزیابی، گزارشی است که در آن به تحلیل نقاط ضعف و قوت پرداخته و مدیران ارشد را در تصمیم‌گیری راهبردی و همچنین تحول سازمانی کمک می‌کند تا بر پایه اطلاعات دقیق از وضعیت سازمان، مسیر رشد و توسعه و تعالی سازمانی را فراهم آورند. اقدامات اصلاحی، آخرین بخش از فعالیت‌های سازمانی است که می‌تواند در جهت ارتقای سازمان و جلوگیری از بازماندگی علمی مفید واقع شود. در هر حال، سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دانش بنیان می‌توانند با سیستم اطلاعاتی مناسب و با اطلاع از وضعیت گذشته و عملکرد خود، در مسیر تعیین شده و استراتژیک قرار داشته باشند و بعضاً با مشاهده انحرافات در کارکرد، مسیرها و فرآیندها را اصلاح نمایند.

دیوید معتقد است: هیچ سازمانی نمی‌تواند همانند یک جزیره دور افتاده از دست تغییرات فرار کند. برای اینکه سازمان در مسیر دستیابی به هدف‌های استراتژیک به پیش برود، ناگزیر است اقدامات اصلاحی به عمل آورد. نظریه پرداز معروف الوین تافلر در کتاب‌های بحث برانگیز و پر مایه خود شوک آینده و موج سوم استدلال کرد در محیط سازمان‌ها بسیار پیچیده و پویا است و شوک آینده سازمان‌ها و افراد را تهدید می‌کند. این شوک‌ها یا ضربه‌ها زمانی وارد می‌آیند



که ماهیت، نوع و سرعت تغییرات بیش از توانایی فرد و سازمان شود و فرد و سازمان نتوانند خود را با این تغییرات سازگار کنند (دیوید، ۱۳۹۱: ۵۶۰)

## بیان مسأله

همه سازمان‌ها، اعم از دولتی یا خصوصی، انتفاعی یا غیرانتفاعی، تولیدی یا خدماتی و ...، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه کاری خود، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند، که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرآیندها و فعالیت‌ها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان‌های کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت، اهداف و استراتژی‌های سازمان استفاده می‌کنند. به عبارت دیگر، به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می‌پردازند. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. مدیریت دانش به عنوان راهبردی جهت بازطراحی فرآیندهای کاری می‌تواند هم در پشتیبانی و هم در تقویت فرآیند تجاری به کار گرفته شود. با کمک مدیریت دانش می‌توان به طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی پرداخته و از این رهگذر به افزایش ظرفیت دانشی سازمان و تقویت آن جهت ایجاد ارزش افزوده بیشتر و یادگیری فزون‌تر دست یافت. اهمیت این راهبرد در سازمان‌هایی ملموس‌تر است که تولید دانش در درجه نخست اولویت کاری قرار داشته و مهمترین دستاورد طراحی و اجرای فرآیندهای کاری، میزان دانش افزایی آنها محسوب می‌گردد. اصولاً مدیریت سازمانی می‌تواند فرآیندهای خود را از طریق استفاده از یک رهیافت دانش‌مدار مجدداً طراحی نمایند. عوامل هوشمند و ابزارهای فنی قادر هستند تا مبنایی برای کارایی بلند مدت سازمانی دستگاه‌هایی که می‌خواهند مدیریت دانش را نهادینه سازند، فراهم کنند. فرآیندهای کاری، پیوندی پیرامون دانش اشاعه شده و تکامل ایجاد دانش، بوجود آورده و مدیریت دانش می‌تواند به منزله راهبرد بازطراحی این فرآیندها مورد مطالعه قرار گیرد. برای درک بهتر رابطه میان

مدیریت دانش و بازطراحی فرایند کاری، بررسی سیر تکامل بازطراحی فرآیندهای کاری در طول زمان، مفید به نظر می‌رسد (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۱، ۵۲).

لرد کلوین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید». از این رو در طرح حاضر، در پی ایجاد نظامی جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از تصمیمات شورایی است که نقشی اساسی در هدایت مقوله پژوهش در جهاددانشگاهی از بدو تاسیس تا کنون داشته است. اگرچه جهاددانشگاهی در حوزه پژوهش و فناوری توانسته افتخاراتی را در سطح کشور کسب نماید اما در محیط داخلی سازمان نقدهایی بر شورای بررسی نهایی طرح‌ها وارد شده است لذا پژوهش حاضر ابتدا به بررسی کمی برون دادهای علمی و فرآیندهای مرتبط با این شورا پرداخته و تصویری از گذشته ارائه می‌نماید و در فاز بعدی با دعوت از نخبگان، چالش‌های مطرح شده به صورت گروهی به بحث و گفتگو گذاشته می‌شود.

## اهمیت و ضرورت پژوهش

در دنیای به شدت رقابتی شده امروزین، مدیریت دانش، راز موفقیت سازمان‌ها است. هر سازمان برای دستیابی به اهداف خود، از مجموعه دانشی استفاده می‌کند که نزد تک‌تک افراد و در ذهن آنها انباشته شده است. در صورت عدم استفاده از این مجموعه دانشی، عواقبی نظیر افزایش هزینه‌های ناشی از تکرار برخی فرایندها، استفاده نامطلوب از سوابق تجربی و نهایتاً شکست، سازمان را تهدید می‌کند. به همین دلیل، سازمان‌های پیشرو اقدام به جمع‌آوری دانش نهفته نزد پرسنل و گروه‌های کاری می‌کنند که به آن سرمایه دانشی گفته می‌شود. سرمایه‌های یک سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیست بلکه، سرمایه دانش افراد، به مراتب مهمتر از آن دو بوده و مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد.

شورای بررسی نهایی طرح‌های جهاددانشگاهی نیز بیش از ۳۰ سال قدمت دارد و تصمیم‌های اتخاذ شده در این مجموعه تاکنون به بحث گذاشته نشده است و در حال حاضر بررسی آماری و مطالعه‌ای گذشته‌نگر اسناد و مدارک و سوابق این شورا، مبنایی را برای برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه پژوهش و فناوری فراهم می‌کند. عموماً ایده پژوهشی معطوف به زمان بوده و فرآیند ارزیابی نیز زمان‌بر است بررسی بازه‌های زمانی می‌تواند مقدمات لازم به منظور کوتاه کردن مسیر را پیشنهاد نماید.

موارد زیر ضرورت بررسی و تحلیل عملکرد شورای بررسی نهایی طرح‌ها را بیان می‌نماید:

تغییرات و تحولات بیرونی (عمدتاً سیاسی و اقتصادی) سازمان‌ها را با چالش مواجه می‌سازد با توجه به اینکه بخش اعظم درآمدهای جهاددانشگاهی وابسته به نیاز روز جامعه است لذا بررسی و شناخت وضع موجود و توانمندی‌های احراز شده در حوزه‌های مختلف در بخش پژوهش و فناوری جهاددانشگاهی، می‌تواند یک مزیت نسبی برای سازمان باشد. همچنین شناخت توانمندی‌های بالقوه هم می‌تواند زمینه‌های سرمایه‌گذاری را در مناطق مختلف فراهم آورده و از تمرکز بر چند واحد سازمانی خاص پرهیز نمود و یا به حوزه‌های پژوهشی خاص تاکید کرد و به این دسته از فعالیت‌ها تعمیق بخشید.

از نگاه دیوید: در بررسی عوامل خارجی سعی می‌شود روندها و رویدادهایی که از کنترل یک شرکت منحصر به فرد خارج است شناسایی شود و مورد ارزیابی قرار گیرد. نمونه‌های این روندها و رویدادها عبارت اند از: افزایش رقابت خارجی، جابه‌جایی جمعیت و تمرکز در بخش‌های مرکزی، سالخورده‌تر شدن جامعه، فن آوری اطلاعات و انقلاب رایانه‌ای. در بررسی عوامل خارجی سعی می‌شود فرصت‌ها و تهدیداتی که سازمان با آنها روبه رو می‌شود، شناسایی گردد، به گونه‌ای که مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری نمایند و اثرات عوامل تهدید کننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز کنند (دیوید، ۱۳۹۱: ۲۱۲).

نیروهای خارجی را می‌توان به پنج گروه طبقه‌بندی کرد:

- ۱- نیروهای اقتصادی
- ۲- نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی
- ۳- نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی
- ۴- نیروهای فن آوری
- ۵- نیروهای رقابتی

تغییر در نیروهای خارجی موجب می‌شود که تقاضا برای محصولات و خدمات مصرفی و صنعتی تغییر کند. نیروهای خارجی بر نوع محصولات تولید شده، ماهیت روند مربوط به بخش بندی بازار و تعیین جایگاه یا موضع این استراتژی‌ها، نوع خدماتی که ارائه می‌شود، نوع شرکتی را که باید خرید یا به فروش رسانید، اثر می‌گذارند. نیروهای خارجی، به صورت مستقیم، بر عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان محصولات ساخته شده اثر می‌گذارند (دیوید، ۱۳۹۱: ۲۱۴).

سازمانهایی که می‌توانند به شیوه‌ای موفقیت آمیز اطلاعات داخلی و خارجی را گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی کنند، از شرکت‌های رقیب پیشی می‌گیرند. توجه کردن به اهمیت سیستم اطلاعات رایانه چیزی نیست که به آینده تعلق داشته باشد آن یک امر الزامی و لازم است. در سازمان اطلاعات پایه و اساس درک را تشکیل می‌دهند (دیوید، ۱۳۹۱: ۲۵۷).

طبق برآوردهای انجام شده در هر ده سال دانش انسان، از نظر کمی، دو برابر می‌شود. در بسیاری از صنایع، اطلاعات به صورت مهم‌ترین عاملی درآمده است که مرز بین سازمان‌های موفق و ناموفق را مشخص می‌نماید. در سازمان‌هایی که از سیستم اطلاعات اثربخش برخوردارند فرآیند مدیریت استراتژیک به میزان زیادی تسهیل می‌گردد و یک سیستم خوب اطلاعاتی می‌تواند هزینه‌های شرکت را کاهش دهد (دیوید، ۱۳۹۱: ۲۵۸).

البته باید توجه داشت که مدیریت ناملموس و ذهنی نظیر دانش، امکان‌پذیر نیست. آنچه مدیریت می‌شود، منابع دانش - تکنولوژی‌های مربوط به آنها- فرایندها و تکنیک‌ها و از همه مهمتر، عنصر انسانی است که منبع تمامی دانش‌ها است. سازمان یا شرکتی که در کارکنان خود انگیزه لازم برای اشتراک دانش ایجاد نکرده باشد، حجم بسیار چشمگیری از دانش خود را از دست خواهد داد. نکته اساسی پشت پرده مدیریت دانش این است که بهبود تمام عوامل منجر به موفقیت یک سازمان، مثل خلاقیت سازمانی، کیفیت محصولات و خدمات، در گرو دسترس‌پذیری و استفاده کارآمد از دانش برتر و بهتر است. در چند سال آتی، مقوله دانش به عنوان جزء جدایی‌ناپذیر تمامی مجموعه‌های سازمانی خواهد شد و سازمان‌هایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی آن را فراهم کرده و چارچوب مناسب آن را طراحی کنند.

تبدیل دانش غیررسمی و ضمنی به دانش ثبت شده رسمی و صریح، یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان همزمان با ترک همکاری کارکنان و موجب کاهش خطر از دست دادن حافظه سازمان به هنگام تغییر زیر سیستم انسانی یا تعدیل پرسنل می‌شود. جهاددانشگاهی نیز همواره با پویایی سیستم منابع انسانی مواجه است و در برخی از مقاطع زمانی با ترک محل خدمت. لذا به اقتضای قدمت شورای بررسی نهایی لازم است اطلاعات طرح‌های مصوب شورای بررسی نهایی مستندسازی شده و در اختیار نسل جدید قرار گیرد تا در ائتلاف منابع صرفه‌جویی شود.

در حال حاضر حجم بسیار زیادی از اطلاعات طرح‌ها به صورت پرونده کاغذی نگهداری می‌شود که به مرور زمان از رده خارج شده و دیگر قابلیت استفاده ندارند و با مستندسازی می‌توان آنها را به مستندات دانشی سازمانی جهاددانشگاهی تبدیل نمود به طوری که تجربه بیش از ۳۰ سال در اختیار واحدهای سازمانی جهاددانشگاهی قرار گیرد تا اولاً از تکرار

پژوهش‌های پیشین جلوگیری نمود ثانیاً تجربیات موفق را به اشتراک گذاشت تا تعمیق فعالیت‌ها در حوزه‌های دانشی خاص شکل گیرد. ضمن اینکه اجرای این طرح مقدمات ایجاد بانک اطلاعات حوزه پژوهش و فناوری را فراهم می‌کند.

Archive of SID

## هدف‌های پژوهش:

در طرح حاضر مهم‌ترین هدف "مستندسازی و تدوین عملکرد شورای بررسی نهایی طرح‌های جهاددانشگاهی" است. برای این منظور، اهداف فرعی زیر متصور است:

- ۱- تهیه شناسنامه مدیریتی رئیس، نائب رئیس شورای بررسی نهایی طرح‌ها از آغاز تاکنون به تفکیک هر دوره و در هر سال
- ۲- تحلیل آماری مصوبات شورای بررسی نهایی طرح‌ها (به لحاظ بودجه، زمان، فرآیند ارزیابی و اجرا و بررسی آماری به لحاظ پراکندگی و انحراف در پیش‌بینی‌های اولیه...)
- ۳- احصاء طرح‌های پژوهشی شاخص (مالی - استراتژیک - اثربخشی - تجاری‌سازی - ساختارسازی و ...) مصوب این شورا در سطح کشور
- ۴- تعیین برون‌دادهای علمی (اخذ رتبه در جشنواره، مقاله، کتاب، فناوری، تجاری‌سازی و ...) برگزیده در جشنواره‌های مختلف کشوری مبتنی بر مصوبات شورای بررسی نهایی طرح‌ها
- ۵- شناسایی نقاط ضعف و قوت شورای بررسی نهایی طرح‌ها
- ۶- تدوین مدل کارکردی شورای بررسی نهایی از آغاز تا کنون و تحلیل تغییرات کارکردی و ساختاری شورای بررسی نهایی طرح‌ها در طی سال‌های مختلف (تفویض‌های صورت گرفته و ...)

## سؤال‌های پژوهش:

- ۱- ویژگی مدیریتی رئیس و نایب رئیس شورای بررسی نهایی طرح‌ها چیست؟
- ۲- وضعیت طرح‌های مصوب به لحاظ شاخص‌های مدیریتی پروژه (میزان ماندگاری مجریان طرح‌ها، میزان برخورداری واحدها از شورای بررسی نهایی جهاددانشگاهی و میزان برخورداری واحدهای شهرستانی و ...) چگونه است؟
- ۳- مشخصات و ابعاد مدیریتی طرح‌های شاخص مصوب در شورای بررسی نهایی چگونه است؟
- ۴- خروجی و دستاوردهای علمی و مدیریتی طرح‌های اختتام یافته شورای بررسی طرح‌ها چیست؟ (طبقه‌بندی دستاوردها)
- ۵- نقاط ضعف و قوت شورای بررسی نهایی طرح‌ها چیست؟
- ۶- مدل و فرآیند کاری شورای بررسی نهایی و تحولات آن در ادوار مختلف چگونه است؟

## فصل دوم:

منابع مطالعاتی موضوع

و مبانی نظری پژوهش



تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبرو کرده است. سازمان‌های پیشرو به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین از فرصت‌های ایجاد شده در جهت نیل به اهداف سازمانی بهره‌برداری می‌نمایند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. مدیریت دانش، فرآیند ایجاد ارزش از دارایی‌های نامرئی سازمان است. این دارایی ناملموس، یا دانش به عنوان یک عامل اساسی و منبع حیاتی سازمان‌ها محسوب می‌شود و مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش جلوه‌گر خواهد شد و سرمایه‌های فیزیکی و مالی، جای خود را به سرمایه‌های فکری و ذهنی می‌دهند. امروزه سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که با پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توانند از ظرفیت‌های فکری‌شان در جهت بهبود عملکرد سازمانی استفاده کنند. البته اجرای اثر بخش مدیریت دانش مستلزم توجه به زیرساخت‌ها یا عوامل کلیدی است که نقش کاتالیزور دارند و موجب تسهیل و توانمندی آن می‌گردند. بنابراین، سازمان‌ها هنگام طراحی و اجرای مدیریت دانش بایستی از زیرساخت‌های مورد نیاز آن اطمینان حاصل کنند (Rastogi, ۲۰۰۰: ۳۹-۴۹) این زیرساخت‌ها، عوامل توانمندسازی، تسهیل‌کننده و فعالیت‌هایی هستند که در پیاده‌سازی مدیریت دانش حیاتی تلقی می‌شوند.

تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد اولین موج تلاش‌های مدیریت دانش بر پایه گذاری فناوری اطلاعات به عنوان زیرساخت فنی متمرکز بوده است (Zheng, ۲۰۰۵, pp. ۲-۷). و حمایت فناوری اطلاعات به عنوان زیرساخت فنی متمرکز بوده است (Kim, ۲۰۰۱, pp. ۲۴-۲۷) فقدان چنین زیر ساختی باعث از بین رفتن بخش عظیمی از اطلاعات و دانشی خواهد شد که می‌تواند از این طریق کد گذاری شود. دیدگاه مبتنی بر فناوری اطلاعات و دانشی خواهد شد که می‌تواند از این طریق کد گذاری شود. دیدگاه مبتنی بر فناوری اطلاعات بر این فرض استوار است. که دانش مجموعه‌ای از داده‌های فعال کد گذاری است، ولیکن در این دیدگاه، ارزش‌ها و باورهای انسانی، که یکی از عناصر تشکیل دهنده دانش است، نادیده گرفته می‌شود. این مسئله باعث شد محققان بعدی به زیر ساخت‌های اجتماعی مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش توجه نمایند. در این دیدگاه (زیرساخت اجتماعی) دانش از طریق عوامل اجتماعی و انسانی شکل می‌گیرند. این عوامل شامل فرهنگ، ساختار سازمانی و انگیزش نیروی انسانی است.

در رابطه با فرهنگ سازمانی به عنوان یک زیر ساخت اجتماعی (Davenport et al, ۱۹۹۸) معتقدند سازمان بایستی از هم راستایی پیاده‌سازی مدیریتی دانش و فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل نماید. همچنین (Gold et al, ۲۰۰۱) بیان می‌کند که پیاده‌سازی مدیریت دانش در صورتی اثر بخش است که فرهنگ سازمانی آن را تقویت نماید و چنین فرهنگی بایستی اعتماد، همکاری و یادگیری را در بین کارکنان سازمان تشویق نماید. (Fahey, ۲۰۰۲) معتقد است که فرهنگ همکاری زیرساخت مهم تلقی می‌شود، چون در این فرهنگ افراد با هم

تعامل داشته و دانش و ایده خود را به اشتراک می‌گذارند. اعتماد نیز از جنبه‌های دیگر فرهنگ سازمانی است که بدون وجود درجه بالایی از اعتماد متقابل، افراد در نیات و رفتار همدیگر مشکوک بوده و نسبت به تسهیم دانش دریغ خواهند کرد. بنابراین مدیریت دانش با ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد بین افراد در سازمان، تسهیل خواهد شد (نجف بیگی و همکاران).

یک دیگر از الزامات پیاده سازی مدیریت دانش، پرورش فرهنگ یادگیری است که در آن افراد به طور پیوسته در فرآیند دانش آفرینی سازمان نقش دارند و به کارکنان سازمان اجازه می‌دهد در خصوص اقدامات سازمان به پرس و جو بپردازند و تشویق به یادگیری شوند.

برخی مطالعات نشان می‌دهد فرهنگ قدرت و نفوذ افراد صاحب قدرت در سازمان‌ها بر اجرای مدیریت دانش تأثیر دارد. زیرا دانش مرتبط با قدرت است و دستیابی به قدرت می‌تواند برای اجرای مدیریت دانش حائز اهمیت باشد. زیر ساخت اجتماعی شامل ابعاد دیگری همانند کارکنان و ساختار سازمان نیز هست. نقش کارکنان در پیاده سازی مدیریت دانش برجسته است به گونه ای که (Davenport et al., 2002) معتقد است، مدیریت دانش، مدیریت افراد است و دادن پاداش و ایجاد انگیزه در کارکنان به تحریک و تقویت رفتار مثبت در جهت اجرای اثر بخشی مدیریت دانش منجر خواهد شد. بنابراین سیستم‌های انگیزشی باید به باورهایی همانند خلق، انتقال و به کارگیری دانش تمرکز کنند. همچنین نتایج تحقیقات نشان می‌دهد ساختار سازمانی با ایجاد یک تعادل بین عدم تمرکز و رسمیت موجب تسهیل در فرایند پیاده سازی دانش می‌شود.

مطالعات حاصل در رابطه با ابعاد زیرساختی مدیریت دانش نشان می‌دهد در این خصوص نگرش و دیدگاه واحد وجود ندارد؛ بنابراین فقدان یک مدل مناسب برای پیاده سازی مدیریت دانش، که زیرساخت‌های مورد نیاز آن تعیین شده باشد، همواره یک مسئله مهم تلقی می‌شود. هدف این پژوهش، ارائه یک مدل یکپارچه و ترکیبی، شامل عناصر زیرساخت فنی و اجتماعی است که مورد توجه قرار دادن آن از این جهت حائز اهمیت است که سازمان‌ها قبل از پیاده سازی مدیریت دانش، آمادگی لازم برای تحقق آن پیدا نمایند و سریع تر، آسان تر و به گونه‌ای اثر بخش می‌توانند آن را مدیریت نمایند.

مطالعات نشان داده است که این زیرساخت‌ها با رویکردهای متفاوت طراحی می‌شوند. نظر به اینکه مدیریت دانش یک سازه چند بُعدی است، بنابراین توجه به رویکرد فنی و اجتماعی کارآمدی پیاده سازی آن را حداکثر می‌کند. در رویکرد اجتماعی به عوامل فرهنگی، ساختاری و انسانی و در رویکرد فنی به فناوری اطلاعات پرداخته می‌شود که در این تحقیق مبنای عمل بوده است.

مهم این است که سازمان‌ها بدانند آیا برای پیاده سازی مدیریت دانش زیرساخت‌های لازم را فراهم نموده‌اند یا خیر؟ مسئله این است که چه عوامل زیرساختی در پیاده سازی مدیریت دانش مؤثرند؟ آیا ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، انگیزش کارکنان و حمایت و پشتیبانی فناوری اطلاعات زیرساخت مورد نیاز برای پیاده سازی مدیریت دانش هستند؟ دغدغه این است که عدم شناسایی زیرساخت‌ها موجب اجرای ناکارآمد و غیر اثر بخش مدیریت دانش شود. هدف اصلی، شناخت عوامل زیرساختی مرتبط با پیاده سازی مدیریت دانش در جهاددانشگاهی و طراحی مدل و اهداف فرعی شامل، تعیین رابطه بین فرهنگ و ساختار سازمانی، حمایت فناوری اطلاعات، انگیزش کارکنان با پیاده سازی مدیریت دانش است (نجف بیگی و همکاران).

## ۲-۱- بخش اول: مبانی و مفاهیم مدیریت دانش:

۲-۱-۱- تاریخچه مدیریت دانش:

در سال ۱۹۷۹، حسابدار سوئدی به نام کارل اریک سیوی ۱ که بعدها به عنوان یکی از بنیانگذاران علم مدیریت دانش معرفی شد، با پرسشی بزرگ روبرو گردید. دفاتر حسابداری (ارزش دفتری) یکی از شعبه‌های معروف سازمانی که او در آنجا کار می‌کرد، تنها یک کرون ارزش نشان می‌داد، در حالی که ارزش واقعی سازمان، به مراتب بیش از این‌ها بود. در این هنگام، وی متوجه شد که ترازنامه مالی شرکت او، تنها ارزش دارایی فیزیکی آن را که شامل (چند میز و ماشین تحریر بود) نمایش می‌دهد و ارزش واقعی سازمان وابسته به شایستگی کارکنان سازمان و چیزی را که جمع کارمندان سازمان به عنوان یک فکر و مغز جمعی تشکیل می‌دادند، وابسته است. سیوی و دیگران، این یافته را با نام «دارایی فکری» و «دارایی ناملموس» معرفی کرد و آن را در کنار دارایی‌های ملموس قرار داد. به این ترتیب، تعداد نوشته‌ها، سمینارها و نظایر آن در این زمینه رشد کرد و موضوع به طور جدی در دستور کار دانشمندان علم مدیریت و مدیران سازمان‌های بزرگ قرار گرفت.

---

۱ - Karl- Erik Sievby

جدول زیر فهرست نخستین حرکت‌ها و وقایع مهم در رابطه با مدیریت دانش را نشان می‌دهد (افرازه، ۱۳۸۶: ۴).

جدول شماره ۲-۱ نخستین تلاش‌ها در راستای مدیریت دانش

سال	طرح‌کننده	رویداد
۱۹۸۶	سیویی / کونراد	ترازنامه نامشهود <sup>۱</sup>
۱۹۸۶	کارل ویگ	ابداع مفهوم مدیریت دانش
۱۹۸۹	شرکت‌های مشاور مدیریت بزرگ	شروع تلاش‌های درونی برای اداره رسمی دانش
۱۹۸۹	ارزش واتر هاوس	یکی از نخستین‌ها برای تکمیل مدیریت دانش در استراتژی تجاری‌اش
۱۹۹۱	بازبینی تجاری هاروارد (نوناکو و تاکوچی)	یکی از نخستین مقالات منتشر شده در مورد مدیریت دانش
۱۹۹۱	تام استوارت	اهمیت به سرمایه فکری
۱۹۹۳	کارل ویگ	یکی از نخستین کتاب‌های منتشرشده در مورد مدیریت دانش (اساس مدیریت دانش)
۱۹۹۴	پیتر دراکر	منبع دانش
۱۹۹۴	شبکه ارتباطی دانش مدیریت	نخستین کنفرانس مدیریت دانش
۱۹۹۴	شرکت بزرگ مشاوره	نخستین شرکتی که خدمات مدیریت دانش را به مشتریان پیشنهاد کرد
۱۹۹۵	استفورد پال رومر	دانش به عنوان منبع بی‌پایان
۱۹۹۵	نوناکو و تاکوچی	کتاب شرکت دانش‌آفرین
۱۹۹۵	دروتی لئونارد بارتون	کتاب سرچشمه‌های دانش
۱۹۹۶	انواع شرکت‌ها و مشاغل	انفجار پرسروصدای الحاق‌ها و فعالیت‌ها

همزمان با رشد ایده دانش به عنوان منبع استراتژیک در قرن ۲۱، دانش به مثابه یک مزیت رقابتی مهم در سازمان‌های پیشرو، مورد توجه جدی قرار گرفت. از این رو چندی است که بسیاری از دانشمندان علم مدیریت و سازمان، تلاش‌هایی را برای نظام‌مند کردن استفاده از دانش در سازمان از راه ایجاد باب جدیدی در مدیریت با عنوان «مدیریت دانش» آغاز کرده‌اند.

<sup>۱</sup> - The intangible balance sheet

جدول شماره ۲-۲ تعاریف مدیریت دانش

نویسنده	تعریف مدیریت دانش
باک (۲۰۰۱)	برنامه مدیریتی که مجموعه ای از فرآیندهای دانشی نظیر کسب ، خلق و تسهیم دانش را در سازمان مدیریت می کند .
شاپل و همکارانش (۱۹۹۸)	تحقیق و جستجو پیرامون تولید، تولید مجدد، توزیع و کاربرد دانش
نیومن (۱۹۹۷)	مجموعه ای از فرایندهای خلق، حفظ و نگهداری، انتقال و به کارگیری دانش است
ویگ (۱۹۹۵)	مجموعه ای از رویکردها و فرآیندهای مشخص و معین که برای مدیریت کردن دانش طراحی می شوند.
اسکریم (۲۰۰۳)	مدیریت دانش عبارت است از مدیریت سیستماتیک و آشکار دانش که با فرآیندهای خلق ، جمع آوری، سازماندهی، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد.
گاندی و همکاران (۲۰۱۰)	مدیریت دانش، یک فرآیند یکپارچه و سیستماتیک در سطح سازمان است که شامل فعالیت اکتساب، خلق، ذخیره، توزیع و بکارگیری دانش به وسیله افراد و گروه‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد.

در این تحقیق، پیاده سازی مدیریت دانش با نگاه فرایندی مورد مطالعه واقع شده است. در این نگاه مدیریت دانش شامل چهار فرایند تولید، ذخیره، انتقال، و به کارگیری دانش است (Newmen, ۱۹۹۹, pp.۳۰-۳۵). علت انتخاب مدل چهار مرحله‌ای مدیریت دانش این بوده است که در اکثر مدل های مدیریت دانش تاکید بر این چهار فرایند شده است و می توان استنباط کرد که فرایندهای اصلی و محوری مدیریت دانش محسوب می‌شود. بر اساس نظر اکثر محققان و مشاوران، اجرای مدیریت دانش شامل این مراحل در سطح سازمانی است که موجب بهبود عملکرد سازمان و ایجاد مزیت رقابتی میشود (Davenport & Prusak, ۱۹۹۸; Malhotra, ۲۰۰۴; Zack, ۱۹۹۸).

پیش از آنکه به بررسی مدیریت دانش پرداخته شود، لازم است تا تفاوت‌های بین داده، اطلاعات و دانش مشخص شود. به زعم صاحب نظران تفاوت‌های بین داده، اطلاعات و دانش به اختصار به شرح زیرند (دالکر، ۲۰۰۵، ص ۷).

۱. داده: داده‌ها که اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند، عبارتند از ارقام، اعداد، نمودارها و نظایر این‌ها که به خودی خود تولید معنی نمی‌کنند. در واقع می‌توان گفت که داده‌ها، رشته واقعیت‌های عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند (Barney ۱۹۹۱:۱۰۰).

سازمان‌های نوین، معمولاً داده‌ها را در یک سیستم فناوری ذخیره می‌کنند. این داده‌ها توسط واحدهایی نظیر واحد مالی، حسابداری و بازاریابی به سیستم تزریق می‌شوند. بنابراین همه سازمان‌ها به انواع داده‌ها احتیاج دارند. نگهداری سوابق و بایگانی، نقطه کانونی فرهنگ داده به شمار می‌رود و مدیریت موثر داده‌ها در موفقیت آنها نقش بسزایی دارد. بعضی از سازمان‌ها به اشتباه فکر می‌کنند داده‌های بیشتر نسبت به داده‌های کمتر از حالت مطلوب‌تری برخوردارند و با استفاده از آنها می‌توانند تصمیمات بهتری را اتخاذ کنند. این وضعیت به دو دلیل نادرست است: اول اینکه داده‌های زیاد، کار تشخیص داده‌های لازم و درک آنها را دشوار می‌کند. دیگر آنکه که داده‌ها، فاقد معنی قابل استفاده‌اند؛ یعنی تنها بخشی از واقعیت را نشان داده و از هر نوع قضاوت، تفسیر و مبنای قابل اتکاء برای اقدام مناسب، تهی هستند. از این رو داده‌ها را می‌توان مواد خام عناصر مورد نیاز برای تصمیم‌گیری به شمار آورد؛ چرا که نمی‌توانند عمل لازم را تجویز کنند. داده‌ها نشانگر ربط، بی‌ربطی و اهمیت خود نیستند، اما به هر حال برای سازمان‌ها و مخصوصاً سازمان‌های بزرگ اهمیت زیادی دارند (داونپورت و پروساک، ۲۴:۱۳۸۱).

۲. اطلاعات: دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می‌دهد. این سطح، داده‌های کمی خلاصه شده را در بر می‌گیرد که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش و سازماندهی شده‌اند تا بتوانند معنی دار شوند. این سطح از داده‌ها نیز بیانگر دانش نیستند. آنها نشانگر آغاز مدیریت اطلاعات هستند، اطلاعاتی که مدیر می‌تواند به کار گیرد تا کاری بیش از پردازش مرادفردی انجام دهد. اطلاعات غالباً تشکیل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره‌های انباشته شده را به خود گرفته و معنایی را ارایه می‌کند که بزرگ‌تر از آن چیزی است که از داده‌های خام مکشوف می‌گردد.

۳. دانش: دانش را به سادگی نمی‌توان تعریف کرد و رابطه‌اش با اطلاعات بسیار پیچیده است. برخی معتقدند دانش پیوندی است که افراد بین اطلاعات و کاربردهای نیروی بالقوه آن می‌سازند، در ضمن دانش به عمل، نزدیک‌تر از اطلاعات و داده‌هاست. این تعریف از دانش با شایستگی همخوانی دارد. چون دانش معناهای ضمنی بسیار دارد بعضی اصطلاح شایستگی را ترجیح می‌دهند. شایستگی، ظرفیت عمل کردن به نحو اثربخش و کاراست. اما تعریف دانش نمی‌تواند با زیربنای عمل هوشمندانه محدود اندیشمندان مختلف، از دیدگاه‌های متفاوتی دانش را تعریف کرده‌اند. برخی دانش را بر مبنای کارکرد آن تعریف کرده و برخی دیگر آن را با توجه به چگونگی شکل‌گیری تعریف کرده‌اند. برخی دیگر با دیدگاه‌های دیگر، دانش را تعریف کرده‌اند.

۲-۱-۴- روابط داده، اطلاعات و دانش از نظر باجاریا:

روابط میان داده، اطلاعات و دانش، سلسله مراتبی و مطلق نیست. افراد و موقعیت‌ها تعیین‌کننده داده، اطلاعات و یا دانش بودن این عوامل هستند. صاحب‌نظرانی نظیر داونپورت و پروساک، استیو هالس و کارل ویگ متفق‌القولند که سطح تکامل دانش از اطلاعات و داده‌ها بیشتر بوده و در برگزیده هر دوی آنهاست. همچنین سطح تکامل اطلاعات از

داده بیشتر بوده و در برگیرنده آن نیز می‌باشد (Wig، ۲۰۰۲: ۶). وجود داده برای شکل‌گیری اطلاعات و وجود اطلاعات برای ایجاد دانش ضروری است.



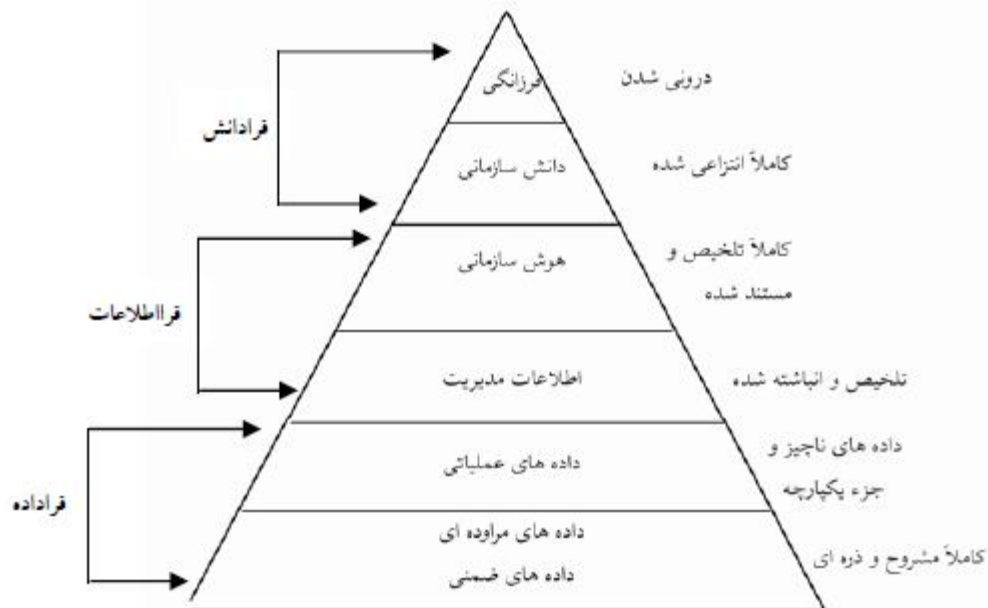
شکل ۱-۲- روابط داده، اطلاعات و دانش (Bajaria، ۲۰۰۰: ۵۶۳)

افرادی که در زمینه‌ای خاص، اطلاعاتی عمیق در اختیار دارند، از سطح دانش بیشتری نسبت به کسانی که در آن زمینه اطلاعات چندانی ندارند، برخوردارند.

سازمان‌ها، هم به داده و هم به اطلاعات و هم به دانش نیازمندند. صاحب‌نظری به نام سوکنانان معتقد است که با وجود نیاز سازمان به داده، اطلاعات و دانش، دانش از جایگاهی والاتر برخوردار است؛ زیرا دانش نزدیک‌ترین لایه به تصمیم‌گیری است.

باید توجه نمود که روابط بین داده، اطلاعات و دانش، مطلق نبوده و سلسله‌مراتبی نیست. به عنوان مثال نت‌های موسیقی برای کسی که به موسیقی آشنا نیست صرفاً مجموعه‌ای از داده‌هاست که هیچ معنی و مفهومی نداشته، اما برای کسانی که به موسیقی آشنا هستند بیانگر معانی خاصی می‌باشند. لذا تبدیل به اطلاعات می‌شوند و نهایتاً اینکه این اطلاعات برای کسی که آنها را تدوین نموده است، بیانگر دانش خواهد بود. زیرا مهارت و تجربه او را می‌رساند (Alavi، ۲۰۰۰: ۱۱۶).

البته صاحب‌نظران دیگری نیز به هرم سلسله‌مراتب دانش پرداخته‌اند. یکی از این هرم‌های سلسله‌مراتبی شامل داده‌هایی است که در آن داده‌های مراوده‌ای خام و ضمنی در سطح پایین و فرزانیگی، در رأس آن است (رادینگ، ۱۳۸۳ ص ۶۵).



شکل شماره ۲-۲ هرم سلسله مراتب دانش (رادینگ، ۱۳۸۳)

۲-۱-۵- دانش ضمنی و دانش صریح :

پولانی ۱ (۱۹۶۶) دانش بشری را به دو دسته تقسیم‌بندی کرده است: دانش صریح<sup>۲</sup> و دانش ضمنی<sup>۳</sup>. دانش صریح یا دانش کدگذاری شده، بیان‌کننده، دانشی است که در قالب زبان نظام‌مند و رسمی، قابل انتقال است. از طرف دیگر، دانش ضمنی است که دارای ویژگی فردی بوده و این امر، قاعده‌مند کردن و انتقال آن را مشخص می‌سازد. از نظر پولانی، دانش ضمنی در معرفت جامع ذهن و جسم بشر جای دارد. در حالی که دانش صریح می‌تواند در ذخایر کتابخانه‌ها، آرشیوها، و پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شده و بر اساس یک مبنای متوالی ارزیابی شود. دانش صریح یک دانش گسترده است که می‌تواند به سادگی شکل‌دهی شود. دانش صریح، شامل چیزی است که یک سازمان یا فرد از قبل می‌داند و می‌تواند نسبتاً به سادگی با آن ارتباط برقرار کند. برای مثال این مطلب که اگر یک فرد بدون چتر در باران بیرون رود، خیس می‌شود یک دانش صریح است. دانش ضمنی دانشی است که معمولاً به وسیله یک فرد نگهداری می‌شود و نتیجه تجربه خود اوست. دارنده چنین دانشی، در آن زمینه یک «خبره» است. اغلب اوقات، این دانش از طریق کلمات، به طور شفاهی یا دیگر فرآیندهای غیررسمی به دیگران انتقال می‌یابد (انتظاری، ۱۳۸۵ ص).

<sup>۱</sup> - Polanyi

<sup>۲</sup> - Explicit Knowledge

<sup>۳</sup> - Tacit Knowledge



دانش صریح یا آشکار، دانشی است که به وضوح تعریف یا فرموله می‌شود و از طریق تکنولوژی‌های اطلاعاتی نیز به اشتراک گذاشته می‌شود. در ابتدای عصر اطلاعات، بسیاری از سازمان‌ها از اینکه می‌توانستند با اتوماسیون کردن و ذخیره و بازیابی اطلاعات خود از طریق سیستم‌های پردازش مراوده‌ای به آسانی داده‌ها و اطلاعات خود را مدیریت کنند، راضی و خشنود بودند.

دانش ضمنی اصطلاح فراگیری است که با ویژگی‌های زیر شناخته می‌شود: موضوعات فرعی یک گفتگو، بصیرت‌ها و ادراک‌های مشهودی که از طریق تجربه حاصل می‌شوند، احساس شایستگی که نتیجه مشارکت افراد در گروه‌های عملگر است. در حالی که دانش آشکار و رمزگذاری شده تنها در تصمیمات مربوط به رسالت سازمان نقشی عمده ایفا می‌کند. اهمیت دانش ضمنی در نقش برجسته آن در زمینه تصمیمات و رفتارهای استراتژیک است.

۲-۱-۶- انواع دانش:

۱- دانش شخصی و دانش سازمانی

۲- انواع دانش بر مبنای کارکرد

۳- تقسیم‌بندی معرفت‌شناختی دانش

۴- دانش رسمی و دانش غیررسمی

۵- دانش ساختارمند و ناساختارمند

۵- دانش ساختارمند و ناساختارمند

۶- دانش اظهاری و دانش رویه‌ای

۷- دانش اصلی و دانش فرعی

۲-۱-۷- معماری دانش:

برخی از صاحب‌نظران، نظیر مالهوترا معماری‌های مختلفی را که کل ساختار معماری سازمان را تشکیل می‌دهد، مورد شرح و بسط قرار می‌دهند (رادینگ، ۱۳۸۳، ۱۰۳). از نظر این دسته از نظریه‌پردازان، معماری‌های مختلفی در سازمان وجود دارند:

- معماری توانایی‌های راهبردی. طراحی کلی برای سازمان و توانایی‌های که سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان و تحقق بینش سازمانی در پیش می‌گیرد.
- معماری کسب و کار. توانایی‌های بنیادی را که سازمان جهت نیل به راهبردهای کسب و کار لازم دارد، که آنها نیز برای نیل به بصیرت و رسالت سازمان ایجاد شده‌اند، مشخص می‌کند. عناصر معماری کسب و کار، برای مثال شامل

اهداف و آرمان‌ها، عوامل بازار، و ذینفع‌های مختلف اعم از کارکنان، قانونگذاران مالیاتی، مشتریان و صاحبان سهام می‌باشند.

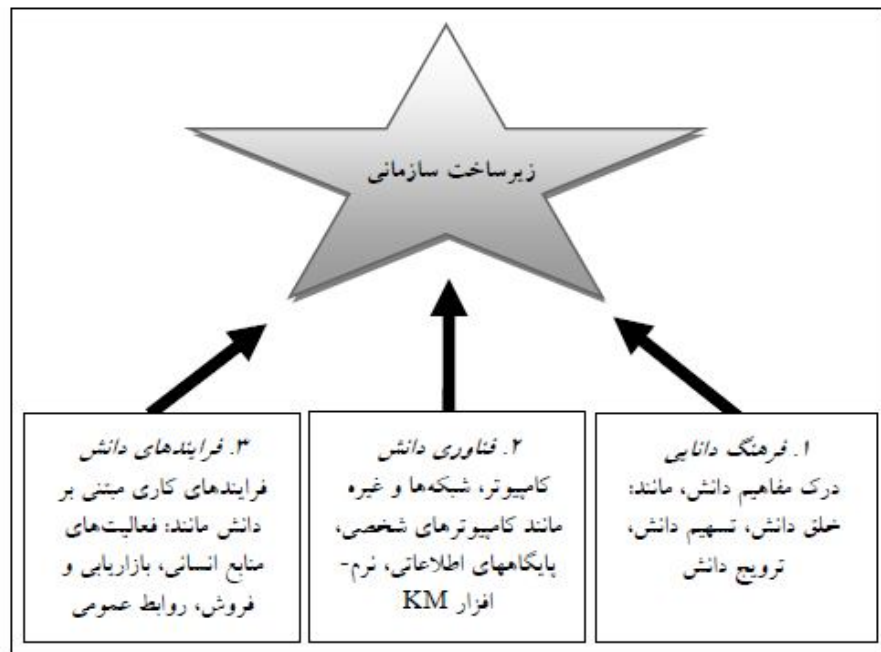
- معماری اطلاعات. نیازهای اطلاعاتی سطح بالای سازمان را به شکل راهبرد فناوری اطلاعات مشخص می‌سازد. معماری اطلاعات با کار کردن از طریق برنامه کسب و کار، اهداف و محدودیت‌ها و نیازهای برنامه‌ریزی برای فناوری اطلاعات را تعریف می‌کند. پرونده کاربردی سازمان در درجه اول برحسب واژه‌های کسب و کار سطح بالا که نیازهای کسب و کار را به کاربردهای مشخص و خاص آن مرتبط می‌سازد، تعریف می‌شود. این در حقیقت طرح کلی است که بسیاری از مدیران اجرایی فناوری اطلاعات در مسیر این تلاش‌ها هدایت می‌شوند.
- معماری دانش. مکان و نحوه کسب و انتقال دانش سازمان را مشخص می‌کند. معماری دانش هم در برگیرنده دانش ضمنی و هم دانش مشخص و ملموس می‌باشد. معماری دانش به گونه‌ای طراحی می‌شود که هم از معماری کسب و کار سازمان و هم از معماری اطلاعاتی آن و اینکه چگونه سازمان یاد می‌گیرد می‌پردازد.
- معماری داده‌ها. این معماری به موازات جزء جزء شدن روزافزون خود، این امر را مشخص می‌کند که چگونه داده‌ها جمع‌آوری، پردازش، ذخیره‌سازی و توزیع می‌شود تا در خدمت خواسته‌های معماری کسب و کار و اطلاعات قرار گیرد. همان‌طور که مالپوترا اشاره می‌کند، این معماری، «نیازهای حال و آینده برای جمع‌آوری، استفاده مجدد، القاء، و انتقال داده‌ها را درون و بیرون مرزهای سازمان» تعریف می‌کند.

#### ۲-۱-۸- مبانی زیرساخت دانش<sup>۴</sup>:

زیرساخت دانش، سازوکاری است که سازمان از طریق آن دانش را مدیریت کرده و افراد مختلف در بخش‌های مختلف، می‌توانند دانش خود را از طریق این زیرساخت‌ها تسهیم کنند، به طوری که اعضا بتوانند از آن دانش به طور کاملاً اثربخش استفاده کنند. بنابراین دانش کامل‌تر شده، با سرعت بیشتری قابل دسترس بوده، شکل مشخصی به خود می‌گیرد و به شیوه‌ای خلاق به کار می‌رود. این زیرساخت باعث می‌شود فرآیندهای ضروری دانش با حداکثر کارایی صورت گرفته، از فناوری اعم از سخت‌افزارها و نرم‌افزارها هر قدر کارآمدتر استفاده شد و خلق، تسهیم و بکارگیری دانش انجام پذیرد. هدف اصلی این زیرساخت، چیزی جز جریان دادن دانش در رگ‌های فرآیندهای کاری سازمان نیست. فرآیندهای دانش همان فرآیندهای کاری سازمان‌اند که مجموعه‌ای از فعالیت‌های درون یک سازمان بوده و به نتایج قابل اندازه‌گیری ختم می‌شوند. فرآیندهای کاری، به دنبال فراهم ساختن ابزارهایی برای سازمان‌اند تا سازمان بتواند اهداف و دیدگاه‌هایش را تحقق بخشد. همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، مبانی زیرساخت

<sup>۴</sup> - Knowledge Infrastructures

سازمانی دانش شامل فرآیندها، فناوری و فرهنگ دانایی می‌باشد (زاهدی و انتظاری، ۱۳۸۶ ص ۸۱).



شکل ۲-۳- مبانی زیرساخت سازمانی دانش (زاهدی و انتظاری، ۱۳۸۶: ۸۵)

یک زیرساخت قوی دانش بر اساس مبانی قوی ایجاد می‌شود که این مبانی منجر به استفاده کامل از دانش می‌گردند. در این میان، مدیریت دانش بر افراد و تعاملات آنها تمرکز دارد. خلق و تسهیم دانش حاصل تعاملات انسان‌ها در حین کار است. لذا مدیریت دانش ابتدا باید افراد را به اطلاعات مرتبط کند. این ارتباط شامل فرآیندها و تشویق لازم برای افراد است که نه صرفاً برای ایجاد اعتماد و استفاده از اطلاعات موجود بلکه به دنبال آن، برای سهیم شدن در منبع جهانی اطلاعات می‌باشد. سپس افراد باید با هم مرتبط شوند. آنها باید قادر به یافتن یکدیگر بوده و در مورد درخواست و دریافت کمک و انتشار تجاربشان راحت باشند. این کار به آنان این احساس را می‌دهد که خود را همواره در تحقق اهداف استراتژیک سازمان سهیم ببینند (زاهدی و انتظاری، ۱۳۸۶ ص ۸۱).

#### ۲-۱-۹- فن آوری اطلاعات:

فن آوری اطلاعات و حمایت و پشتیبانی آن می‌تواند باب پیاده‌سازی مدیریت دانش مرتبط باشد. ابزارهایی همانند اینترنت، اکسترانت و... اجرای مدیریت دانش را تقویت می‌کنند. هدف از توسعه فن آوری حل مشکل یا معضل در جامعه و یا بهره‌برداری بهتر از منابع و ایجاد فرصت برای رشد و برتری است (Sarrafizadeh. A, ۲۰۰۷, PP. ۴۳۵-۴۳۱). مدیران سازمان‌های پیشرو و دانش محور، فن آوری اطلاعات را به عنوان نیروی محرکه و عامل کارساز مؤثر در پیشرفت و موفقیت مدیریت دانش به کار می‌گیرند و به عبارتی دیگر از عوامل موفقیت مدیریت دانش فن آوری

است (Davenport & Prusak, ۱۹۹۸, PP. ۵-۲۰). فن‌آوری اطلاعات می‌تواند نقش‌های متنوعی در حمایت از مدیریت دانش ایفاء کند و طرح‌های مدیریت دانش بدون حمایت تکنولوژی اطلاعات نمی‌توانند اثر بخش باشند (Kim, ۲۰۰۱, PP. ۲۴-۲۷).

اگر چه فن‌آوری اطلاعات یک عامل تسهیل‌کننده در انتقال، توزیع و ذخیره دانش است، ولی هرگز نمی‌تواند جانشینی برای فعالیت‌های انسانی شود (Davenport & Prusak, ۱۹۹۸, PP. ۵-۲۰). (نجف بیگی و همکاران)

## ۲-۱-۱۰- ساختار سازمانی:

ساختار را می‌توانیم از دو جنبه بررسی کنیم ۱- ساختار اجتماعی، به روابط میان افراد، پستها و مشاغل و واحدهای سازمانی بحث می‌کند. ۲- ساختار فیزیکی به جنبه‌های فیزیکی ساختار می‌پردازد مثل نحوه استقرار جا و مکان، منطقه فعالیت سازمان و زمان کارکرد سازمان. در بحث ساختار اجتماعی به سه موضوع ۱- پیچیدگی ۲- رسمیت ۳- تمرکز پرداخته می‌شود.

پیچیدگی عبارتست: نشان دهنده نحوه و حدود تفکیک درون سازمان از نظر تیم کاری، میزان تخصص‌گرایی و میزان سطوح در سلسله مراتب می‌باشد.

رسمیت: نشان دهنده میزان وجود قوانین و مقررات و روشهای جاری در سازمان است و در خصوص استاندارد بودن روشها بحث می‌کند.

تمرکز: میزان در اختیار گذاشتن اختیار تصمیم‌گیری در سازمان می‌باشد.

ادبیات تحقیق نشان می‌دهد متغیر ساختار سازمانی، مانع یا ترغیب‌کننده‌ی اجرای اثربخش مدیریت دانش می‌باشد (Gold et al., ۲۰۰۱, PP, ۱۸۵-۲۱۴) و دو بُعد آن، یعنی رسمیت و تمرکز به عنوان متغیرهای کلیدی و

زیربنایی آن هستند که بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مؤثرند (Menon & Varadarajan, ۱۹۹۲, PP. ۵۳-۵۴). (Eppler & Sukouski, ۲۰۰۰, PP. ۳۳۴-۳۴۱); ۷۱. ترکیبات مختلف این دو بُعد ساختارهای سازمانی

متفاوتی ایجاد می‌کند (Menon et al., ۱۹۹۲ PP. ۵۳-۷۱). در بُعد رسمیت، پیاده‌سازی مدیریت دانش، با میزان قوانین و مقررات رسمی ناظر بر تصمیمات و روابط کاری مرتبط است (Gold et al., ۲۰۰۱, PP. ۱۸۵-۲۱۴). (نجف بیگی و همکاران).

عده‌ای معتقدند انعطاف‌پذیری و تأکید کم‌تر بر مقررات کاری شکل‌گیری ایده و انتقال و به کارگیری آن را توسعه می‌دهد و افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی می‌تواند به موفقیت مدیریت دانش کمک کند (Damanpour, ۱۹۹۱, PP. ۵۵۵-۵۹۰). رسمیت پایین به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش

تعامل و ارتباط مناسب برقرار کنند. به عبارتی ساختار سازمان باید جریان دانش را روان ساخته و اجازه دهد که دانش تأثیر عمیقی بر عملکرد داشته باشد. عده‌ای دیگر معتقد به رسمیت زیاد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند (Graham & Pizza, ۱۹۹۶, PP. ۵۱-۵۳). رسمی‌سازی، ابهامات را کاهش می‌دهد و همکاری و تعاون را در میان کارکنان سازمان بهبود می‌بخشد، چون می‌تواند ساختار تعاملات را شکل دهد (Eva M et al., ۲۰۰۹, PP. ۱-۱۱). بنابراین، می‌توان گفت رسمیت با پیاده‌سازی مدیریت دانش مرتبط است.

در بُعد تمرکز، پیاده‌سازی مدیریت دانش با اختیار تصمیم‌گیری در سازمان مرتبط است. ساختارهای عدم تمرکز، اختیار تصمیم‌گیری را توزیع می‌کنند در چنین ساختارهایی میزان راه‌حل‌های خلاق به شدت افزایش پیدا می‌کند. کانال‌های ارتباطی ساختارهای متمرکز بسیار کند و زمان‌بر است. در صورتی که یک ساختار غیرمتمرکز محیطی را فراهم می‌کند که کارکنان به صورت داوطلبانه در پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش مشارکت داشته باشند. بنابراین، یکی از ابعاد تسهیل‌کننده این فرایند، عدم تمرکز است (نجف بیگی و همکاران).

#### ۲-۱-۱۱- فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی با آن که پیشینه‌ای دراز دارد، ولی موضوعی است که بتازگی در دانش مدیریت و به ویژه در قلمرو بالندگی سازمانی و رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روز افزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روانشناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن تحقیقات زیادی انجام داده و نظریه‌های زیادی را به وجود آورده‌اند و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده است فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است. امروزه مدیران به خوبی به نقش و اهمیت مدیریت فرهنگ سازی سازمان هایشان آگاهی دارند. در اهمیت این موضوع، ادگار شاین می‌گوید: اگر شما فرهنگ را هدایت نکنید، فرهنگ شما را هدایت می‌کند و ممکن است حتی متوجه نشوید که چه بلائی سرتان آمده است. (طوسی، محمد علی)

فرهنگ سازمانی نیز یکی دیگر از متغیرهای زیر ساختی برای پیاده سازی مدیریت دانش است (Gold et al., ۱۹۹۷, pp. ۳۷۴-۳۸۴ ; Demarest, ۲۰۰۱, pp. ۱۸۵-۲۱۴). طبیعتاً، سازمان‌ها باید یک فرهنگ مناسب برای پیاده سازی مدیریت دانش پایه گذاری کنند. فرهنگ اعتماد باعث می‌شود روابط و اعتماد متقابل بین اعضای سازمان افزایش یابد و افراد تمایل بیشتر به پیاده سازی مدیریت دانش داشته باشند. همچنین سازمان‌ها نیاز به یک محیط یا فرهنگ یادگیری مستمر دارند تا پیاده سازی مدیریت دانش موفقیت آمیز باشد (Nedlela & Toit, ۲۰۰۱, pp. ۱۵۷-۱۶۵)؛ به گونه ای که یادگیری در همه سطوح سازمان اتفاق بیفتد. در یک فرهنگ یادگیری

همانند آموزش پیاده سازی مدیریت دانش راتقویت می کنند(Swierringa.J &Wierdsma,A; ۱۹۹۲, pp.۵۰-۶۵) با تقویت فرهنگ یادگیری ظرفیت سازی برای پیاده سازی مدیریت دانش افزایش پیدا می کند. برای ایجاد ظرفیت یادگیری در سازمان سه مفهوم قابل بررسی است: یادگیری، تغییر ابتکار و تغییر فرهنگ (Daneshfaed,K, ۲۰۰۴, pp.۳۸-۴۴). در آینده سازمان هایی موفق و پایدار خواهند بود که از دیگران جلوتر و دائماً در حال یادگیری باشند (Najafbeygi R, ۲۰۰۴, pp.۲۳۰-۲۳۵). همچنین سازمان ها نیاز به روابط حمایتی، تشریک مساعی و ایجاد فضای صمیمیت و دوستی (فرهنگ همکاری) برای تحقق مدیریت دانش دارند. در چنین فرهنگی افراد همدیگر را حمایت و کمک می کنند و دانش مورد نیاز برای انجام فعالیت های سازمانی در اختیار همدیگر قرار می دهند تا به کارگیری دانش، آسان و زمینه ایجاد ایده ها و روش های نوین در سازمان فراهم شود (نجف بیگی و همکاران).

گرایش یا عدم گرایش سازمان ها به فرهنگ قدرت می تواند پیاده سازی مدیریت دانش را متاثر سازد (Davle & Snyman, ۲۰۰۷, pp.۱۸-۲۸). عده ای از محققان معتقدند وجود نظام سلسله مراتبی، خط مشی های سیاسی و نفوذ صاحب منصبان قدرت در به اشتراک گذاشتن مدیریت دانش در بخش دولتی موثر است (Fytton Rowland et al., ۲۰۰۴, pp.۹۵-۱۱۱). (نجف بیگی و همکاران).

۲-۱-۱۲- انگیزش کارکنان:

انگیزش یک فرآیند است که از یک نیاز داخلی شروع می شود و به یک هدف بیرونی ختم می شود لذا گفته می شود که نیازها و انگیزه ها درونی و اهداف بیرونی هستند. انگیزش ها همانگونه که گفته شد یک فرآیند هستند، در حالیکه انگیزه ها یک نقطه نظر می باشند. (سید جوادین ۱۳۸۶؛ ص ۴۵۶)

انسان در همه سازمان ها یکی از عوامل مهم در پیشبرد اهداف سازمان تلقی می شود. در جهت نیل به افزایش کارایی و بهره وری هر چه بیشتر این عامل باید عوامل انگیزاننده را در او شناخت و سپس برای ارضای این نیازها در جهت افزایش کارائی همت گماشت ضمن اینکه کلیه صاحب نظران مدیریت انگیزش را فرایندی پیچیده و بنابراین دارای ماهیت چند بعدی دانسته اند از این رو فهم و کاربرد آن نیازمند آگاهی از دانش مربوط و هنر بکارگیری آن می باشد.

انگیزش کارکنان متغیر دیگری است که پیاده سازی مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می دهد. افراد قلب مدیریت دانش هستند (Chase, ۱۹۹۷; Nedlela & Toit, ۲۰۰۱). یکی از عوامل زیرساختی مدیریت دانش تلقی می شوند (Zack, ۱۹۹۹, PP. ۴۵-۵۷). این کارکنان هستند که دانش را خلق، ذخیره، انتقال و به کار می گیرند. بنابراین باید تمایل و انگیزه برای این عمل داشته باشند (Odell & Grayson, ۱۹۹۹, PP. ۱۰-۱۵). بنابراین افزایش انگیزه افراد برای تحقق مدیریت دانش حیاتی است. (نجف بیگی و همکاران).

۲-۱-۱۳- عوامل مدیریتی:

یک اصل ضروری برای موفقیت مدیریت دانش ایجاد تعهد مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران ارشد سازمان است. بررسی‌ها نشان می‌دهد ابتکار مدیریت دانش در چند سازمان شکست خورد زیرا آن‌ها این فرآیند را کوتاه مدت فرض کرده بودند (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۲۳۳). مدیران ارشد با خلق بصیرت دانش‌دنیایی را که در آن زندگی می‌کنند را تعریف می‌کنند و تصویر بزرگ دانش کلی را که باید خلق شود ارائه می‌دهند (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۱۴۰). موفقیت هر برنامه و برنامه ریزی در سازمان مستقیماً وابسته به حمایت و تعهد مدیران ارشد می‌باشد. بنابراین یک برنامه مدیریت دانش برای موفق شدن در طراحی و پیاده‌سازی مسیر به حمایت مدیران ارشد نیاز دارد (Akhavan, 2006, p:108). باید اطمینان حاصل کنیم که در پروژه‌های دانش، از طرف مدیریت ارشد حمایت می‌شویم. اگر مدیریت ارشد از تلاش‌های بهتر شدن سازمان پشتیبانی نکند احتمال بسیار اندک برای پیشرفت کار وجود خواهد داشت. مدیران ارشد سازمان گروه برگزیده‌ای هستند که باید از آنان سر مشق گرفت مهم آن است که مدیریت ارشد سازمان به صورت نمونه در برابر دیگران عمل کند و پشتیبانی لازم را از اعضای سازمان فراهم آورد (طوسی، ۱۳۸۲، ص ۹۵). طرح‌های مدیریت دانش ۶ تقریباً همانند دیگر طرح‌های تغییر، به حمایت مدیریت ارشد نیاز دارد. تأثیر حمایت شدید مدیران برای موفقیت این طرح‌ها انکارناپذیر است. (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ص ۲۲۵). قبل از اینکه سازمان مبادرت به ایجاد تغییر کند، باید مدیران ارشد بدانند که چگونه آن تغییر در استراتژی کلی سازمان سهم دارد، و از آن رضایت داشته باشند. مدیران ارشد نیاز خواهند داشت که تعهد یک شرکت را به اثبات برسانند. این تعهد مهم است به ویژه اگر مشکلات سازمان زیاد شود و کارکنان یا مدیران میانی سؤالاتی راجع به تغییر و کاهش انگیزش پرسند فقدان تعهد مدیران ارشد. همانند این که چرخه‌های کیفیت گرایش به تباہ شدن دارند، به نظر می‌رسد (McGreevy, 2006, p:262). (نجف بیگی و همکاران).

۱-۲-۱۴- ویژگی‌های مدیریت دانش:

- مدیریت دانش با بکارگیری دانش روز به دانش و اطلاعات بشر اعتبار می‌بخشد.
- هوش سازماندهی را تقویت می‌کند.
- سازمان را در جهت انطباق با محیط و شرایط موجود توانمند می‌سازد.
- زمینه نوآوری پایدار و خلاقیت‌بخشی به سازمان را فراهم می‌نماید.
- سازمان را به شناخت مسائل روز و پاسخگویی آنها با راه‌حل‌های جدید قادر می‌سازد.
- با استفاده از روش‌های سیستمی به رفع اشتباهات و اصلاح انحرافات می‌پردازد.
- جو آزاداندیشی متناسب با سازماندهی و هدایت دانش جدید را خلق می‌نماید.

<sup>۱</sup>.Support

<sup>۲</sup>. Knowledge management Plans

- جنبش نرم‌افزاری جهانی را گسترش می‌دهد.
- درک هدف‌های آرمانی و بلندمدت را در محیط آزادی افکار تسهیل می‌نماید.
- با ایجاد جو آزاداندیشی و شکل‌گیری مدیریت دانش از فساد و تباهی جلوگیری می‌کند.
- محیط رشد پردازش اطلاعات و دانش را سرعت می‌بخشد.
- مدیریت تغییرات علمی و اجتماعی را میسر می‌سازد.
- سازمان‌های دولتی، تعاونی و خصوصی را با دانش جدید سازگارتر، پویاتر و متعامل‌تر بار می‌آورد.

#### ۲-۱-۱۵- اصول مدیریت دانش:

اصول مدیریت دانش از دیدگاه داوونپورت و پروساک (۱۹۹۸) عبارتند از:

۱. دانش، نشأت گرفته از افراد است و در افکار افراد جای دارد.
۲. تسهیم دانش مستلزم اعتماد است.
۳. فناوری، رفتارهای دانشی جدید را امکان‌پذیر می‌سازد (منظور از رفتارهای دانشی، رفتارهایی است به منظور خلق، توسعه، توزیع و غنی‌سازی دانش)
۴. تسهیم دانش باید تشویق و پاداش داده شود.
۵. حمایت مدیریت و تخصیص منابع (برای مدیریت دانش) ضروری است.
۶. دانش، ماهیتی خلق‌شونده دارد و تشویق افراد موجب می‌شود که دانش به شیوه‌ای غیرمنتظره گسترش یابد.
۷. برنامه‌های مدیریت دانش باید با برنامه‌های آزمایشی آغاز شود (داوونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۵۴).

#### ۲-۱-۱۶- کاربرد مدیریت دانش در تصمیمات راهبردی:

فرآیند تصمیم‌گیری مدیریتی دارای ماهیت پویاست که منعکس‌کننده هم‌افزایی موجود است که می‌تواند در خلال یک فرآیند به وقوع بپیوندد. این هم‌افزایی می‌تواند در شرایطی که مدیران مجبور هستند تصمیمات استراتژیک اتخاذ نمایند، نقش مهمی داشته باشد، زیرا می‌تواند پایه موفقیت سازمانی باشد. مدیریت دانش می‌تواند به دقت برای تعریف یک مشکل تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد، عناصر تصمیم‌گیری را معین نماید، و آنها را به صورت کلی درآورد و این می‌تواند به عنوان مثال ناشی از نیاز سازمان به حل مشکلات پیچیده‌ای باشد که زاینده اهداف متناقض است. در یک موقعیت تصمیم‌گیری ساختارمند، مدیریت دانش می‌تواند برای اکتشاف تعاملی مجموعه‌ای از اهداف با گزینه‌های استراتژیک، به قدر کافی موثر باشد (کار نیرو، ۱۳۸۳ شماره ۳ و ۴).

یک چنین تحلیل اکتشافی می‌تواند منجر به درک عمیق‌تری از موقعیت تصمیم‌گیری گردد. بعضی اوقات مدیران

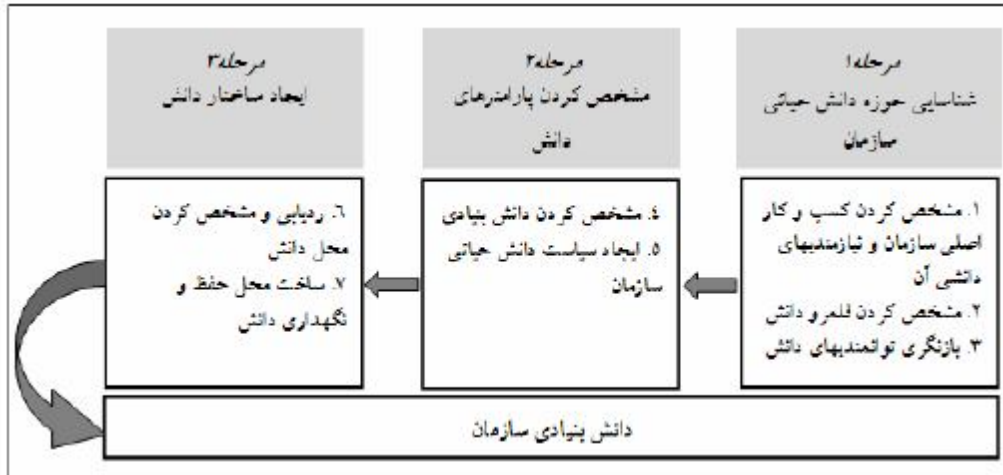


گزینه‌های استراتژیک خود را بر مبنای اطلاعات ناقص و سطح بالایی از عدم قطعیت، فرمول‌بندی می‌کنند، زیرا آنها از تمام مزایای یک سیستم هوشمند استفاده نمی‌کنند. در این شرایط سیستم حمایت از تصمیمات استراتژیک در هنگام اتخاذ تصمیمات استراتژیک، این نکته را که سازمان یک موجودیت نظام‌مند می‌باشد به رسمیت می‌شناسند، زیرا تاثیر این تصمیمات در تمام قسمت‌های عملکردی احساس می‌گردد. به علاوه، پیش‌بینی خصوصیات محیطی آینده و ارزیابی تهدیدها و فرصت‌های موجود در آن ضروری است. بسیاری از سازمان‌ها نمی‌دانند که چگونه از برتری‌های رقابتی، منابع، دانش، تکنولوژی و عوامل هوشمند استفاده کنند. مدیران مجبورند که زمینه رو به رشد مدیریت دانش را درک نمایند و بر سیستم‌های مبتنی بر دانش و استفاده رقابتی آنها تاکید نمایند. این چالش که سازمان‌های مدرن با آن روبه‌رو هستند خواهد توانست دانش پراکنده عوامل هوشمند آنها را که به صورت سیستم‌های مجازی کار می‌کنند، به مخزن ساختارمندی از دانش تبدیل نماید.

بعضی از سازمان‌ها از نظام‌هایی استفاده می‌کنند که مقصود آنها حصول به اطلاعات ضروری و ذخیره آنها در پایگاه‌ها، و اجازه دادن به عوامل هوشمند برای استفاده از آنها می‌باشد، و این‌گونه فرآیند تصمیم‌گیری را می‌توان به بهترین نقش ارتقا بخشید. تحقیقات آینده درباره ارتباط بین مدیریت استراتژی و تکنولوژی اطلاعات باید به دقت ارزیابی استفاده از مدیریت دانش و سیستم حمایت از تصمیم‌گیری را به عنوان یک تلاش متداول برای حمایت از تصمیمات استراتژیک، به طور مناسب بررسی کند (کار نیرو، ۱۳۸۳ شماره ۴۳).

#### ۲-۱-۱۷- مدل مدیریت دانش بنیادی:

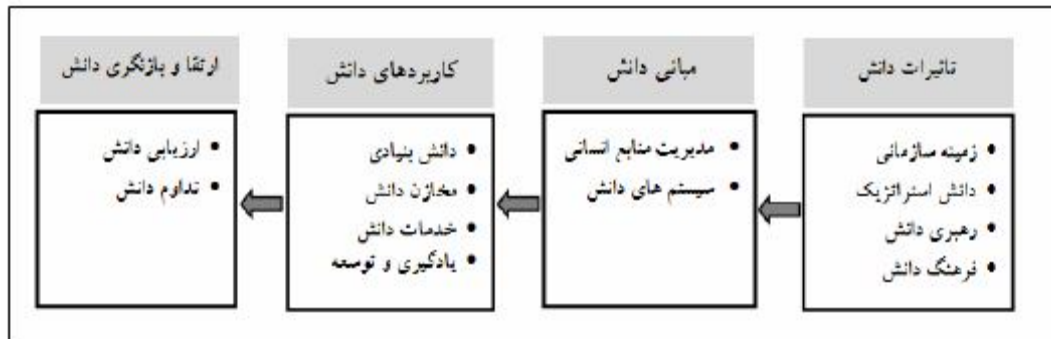
آشکار است که محتوای اصلی هر سیستم مدیریت دانش، محتوای آن یعنی دانش است. مدل ذیل، مراحل اصلی مدیریت این محتوای اصلی سیستم‌های مدیریت دانش را نشان می‌دهد. در این مدل که به بیان چگونگی مدیریت دانش بنیادی سازمان می‌پردازد، این فرآیند را در سه مرحله اصلی توضیح می‌دهد. همان‌گونه که در شکل دیده می‌شود، مراحل اول این مدل، شناسایی و آشکارسازی حوزه دانش در سازمان است. در مرحله دوم، پارامترهای دانش مشخص شده و در مرحله سوم، ساختار دانش بنیادی سازمان ارایه می‌شود (Debowski, ۲۰۰۶).



شکل ۲-۴- ایجاد چارچوبی برای دانش اصلی سازمان (Debowski, ۲۰۰۶: ۱۷۱)

۲-۱-۱۸- مدل راهبردی مدیریت دانش:

این مدل بر عوامل مختلفی در مدیریت دانش تاکید دارد که منطبق بر فلسفه کلی دانش است. این مدل مبتنی است بر چهار عنصر اصلی: نفوذ دانش، مبانی دانش، کاربردهای دانش، ارتقا و بازنگری دانش (۲۳؛ ۲۰۰۶، Debowski).



شکل ۲-۵- ایجاد فرهنگ دانش (Debowski, ۲۰۰۶؛ ۲۳)

۲-۱-۱۹- خطرات در مسیر اجرای مدیریت دانش:

همانند اجرای بسیاری دیگر از سیستم‌های سازمانی و تغییر ساختارها، ابتکار عمل‌های مدیریت دانش نیز در مسیر اجرا و بکارگیری، با خطراتی روبرو هستند که بی‌توجهی به آنها احتمال موفقیت سیستم مدیریت دانش را کاهش می‌دهد. خطرهایی که ممکن است پیش روی بکارگیری ابتکار عمل‌های مدیریت دانش باشند عبارتند از (رادینگ،

:۲۰۰۳)

- پیچیدگی فنی: دارایی‌های دانشی سازمان صورت‌های مختلف به خود می‌گیرند و از طریق نظام‌های چندگانه ایجاد می‌شوند و در دسترس قرار می‌گیرند. تلاش در جهت خلق و ایجاد پیوندهای یکپارچه بین حلقه‌های چرخه مدیریت دانش و یا جمع‌آوری آن دارایی‌ها در یک نظام مرکزی واحد، یک مواجهه پرچالش است.
- ابهام مدیریت رده بالا: مدیریت سطح بالا، همواره اصل مدیریت دانش را تایید و به صورت لفظی مفهوم سازمان دانش‌مدار را مورد تحسین قرار می‌دهد. نتیجه منافع مدیریت دانش، اگر با دقت ارایه شود بسیار جذاب خواهد بود. ولی مدیریت همیشه مطمئن نیست که می‌خواهد کارکنان خود را با دانش توانمند سازد. در سازمان‌های سلسله مراتبی که در آن مدیریت سطح بالا همواره منبع نهایی همه دانش سازمان بوده است، مدیریت دانش یک عمل انقلابی به شمار می‌رود و بنابراین بسیار خطرآفرین خواهد بود. در چنین صورتی، حمایت مدیریت احتمالاً متزلزل و در نهایت دچار رکود می‌شود.
- مقاومت مدیریت میانی: توانمندسازی کارکنان، بدون استثناء مدیریت میانی را تهدید می‌کند. قرار دادن دانش در دست کارکنان و دادن اقتدار به آنها جهت تصمیم‌گیری و اقدام به طور مستقل براساس آن دانش و به دست آوردن شهرت، شناسایی و پاداش، برای مدیران میانی کلاسیک خیلی خوشایند نخواهد بود. پیامدهای این امر چه خواهد بود؟ همچنانکه دستیابی به اطلاعات، نقش مدیران میانی را به عنوان واسطه و تصفیه‌کننده اطلاعات دچار تهدید می‌کند، به همین منوال مدیریت دانش نیز نقش مدیران میانی را به عنوان خط مقدم تصمیم‌گیران دارای اختیار، متزلزل می‌سازد. در اینجا هم مدیریت دانش به عنوان یک انقلاب تلقی می‌شود و مدیران میانی ممکن است اقداماتی صورت دهند که این تلاش‌ها را به ویژه در ارتباط با پاداش‌ها، خنثی سازد.
- مقاومت کارکنان: کارکنان هم ممکن است نسبت به مدیریت دانش خیلی از خود اشتیاق نشان ندهند. مدیریت دانش موجب تغییر می‌شود و خطر روش‌های جدید و انواع جدیدی از مسئولیت‌ها ممکن است دلسردکننده باشد. مدیریت دانش نیز رهیافت رفاقتی نسبت به کار می‌طلبد که در بسیاری از محیط‌های کاری امروزه طبیعی نیست. در نهایت اینکه بسیاری از کارکنان ممکن است مدیریت دانش را به عنوان کار زیاد برای خود، با بازده مستقیم اندک نسبت به تلاش‌های مترتب بدان تلقی کنند.
- مبهم بودن دانش: سازمان‌ها در داده‌ها و اطلاعات غرق می‌شوند، ولی دانش حقیقی به سادگی و آسانی ظاهر و نمایان نمی‌شود. وقتی مدیران به دقت دارایی‌های دانشی خود را ارزیابی می‌کنند، حداقل در ابتدا ممکن است چیزهای زیادی پیدا نکنند. آنان ممکن است به این امر پی ببرند که فرآیندها هرگز به طور کارآمد مستند نشده‌اند. کارآموزی و آموزش ممکن است نامتناسب باشد یا وجود نداشته باشد. دانش مشتری، حتی اطلاعات مشتری، ممکن است کم و دثر

شکل جاری خود، استفاده محدودی داشته باشند. اگر سازمان در جایی دارای دانش پرارزش باشد، ممکن است در ابتدا چنین چیزی مشهود نگردد. سازمان ممکن است مجبور به شناسایی و ارزیابی دارایی‌های دانشی خود باشد و این ابهام بر انگیزه است.

- ذهنیت کوتاه‌نگرانه: عدم توانایی سرمایه‌گذاری در حال، برای بازگشت و بازده آن در آینده، جریان رایج در سازمان‌ها است. مدیریت دانش، نیازمند دیدگاهی طولانی مدت در جهانی است که به نظر کوتاه‌نگرانه می‌رسد. میوه‌ها و منابع دانش که نیازهای کوتاه‌مدت را مرتفع می‌کند، به آسانی در دسترس قرار نمی‌گیرد چه برسد به اینکه سازمان برای نتایج طولانی مدت آن منتظر بنشیند.

- نبود روحیه همکاری مشترک: سازمان‌ها در خلال دهه گذشته به علت کوچک‌سازی، تأمین منابع انسانی از خارج سازمان و تجدید ساختار، هر گونه همبستگی و عهد و میثاق بین کارکنان و بین آنها و سازمان را به حداقل کاهش داده است. مدیریت دانش، مستلزم میزانی از همکاری و تمایل به همکاری مشارکتی در سازمان‌هایی است که کارمندان آنها فکر می‌کنند که در نهایت باید به تنهایی از خود دفاع کنند (احمدی، صالحی، ۱۳۹۱ ص ۲۰۵-۲۰۸).

۲-۱-۲- برنامه‌ریزی استراتژی مدیریت دانش:

برنامه‌ریزی استراتژی مدیریت دانش، باید بخشی از استراتژی کلی شرکت بوده، با فلسفه مدیریت هدف‌ها و قابلیت‌های سازمان، تناسب و همخوانی داشته باشد و همچنین با مدنظر قرار دادن تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها و قوت‌های ۷ مربوط به دانش طراحی شود.

گام‌های لازم برای تعیین برنامه استراتژی مدیریت دانش به شرح زیر است (Wiig، ۱۹۹۹):

- ترسیم چشم‌انداز مدیریت دانش
- درک «الگوی خدماتی مشتری» برای شرکت و هدف‌های کلی شرکت و دیدگاه‌ها ایجاد یک الگوی خدماتی ویژه مشتری از نگاه دانش؛
- تعیین چگونگی حمایت استراتژی مدیریت دانش از استراتژی شرکت و عناصر استراتژی مربوطه
- ایجاد قابلیت‌هایی مانند تحقیق و توسعه، فرهنگ مشارکتی قوی، قابلیت‌های فنوار اطلاعات و حمایت مدیران سازمان
- درک ارزش کلی مهم‌ترین فعالیت‌ها و قدم‌های مدیریت دانش که به عنوان بخشی از طرح‌ریزی چشم‌انداز دانش تعیین شده‌اند.
- طرح‌ریزی اولویت هدف‌های وابسته به دانش، فعالیت‌های مدیریت دانش و زمینه‌های تمرکز برای نشان و زمینه‌های

۷ - SWOT

تمرکز برای نشان دادن تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و قوت.

- طراحی و مستند کردن استراتژی به گونه‌ای که همه عناصر مطلوب را در بر گیرد.
- گسترش طرح‌های کلی مدیریت دانش همچون: عملکردهای کلی، نیازها، زیرساخت‌ها، طرح‌ریزی برنامه، بودجه، نیازهای هماهنگی با دیگر فعالیت‌های سازمان و نظایر آن.
- استراتژی‌های کسب و کار می‌تواند بر برتری عملیاتی<sup>۸</sup>، نوآوری محصول<sup>۹</sup> یا صمیمیت با مشتری<sup>۱۰</sup> یا ترکیبی از این موارد تاکید کند.
- استراتژی‌های مبتنی بر صمیمیت با مشتری: اساساً بر جزئیات و مدیریت دانش مشتری بنا شده‌اند.
- استراتژی‌های نوآوری محصول: در هسته خود، شامل دانش مشتری و دانش محصول هستند و تمرکز قوی بر خلق دانش مبتنی بر محصول دارند.
- استراتژی‌های برتری عملیاتی: به وسیله فرآیند و بهترین دانش به کار گرفته شده، حمایت می‌شود. (احمدی، صالحی، ۱۳۹۱ص ۲۵۸-۲۵۹).

۲-۱-۲- چه گروهی عهده‌دار مدیریت دانش در سازمان باشند؟

یکی از موضوعات مهم برای ایجاد سیستم مدیریت دانش در یک سازمان، این است که چه گروهی از افراد سازمانی، برای ایجاد مدیریتی دانش، نقش اصلی را ایفا می‌کند.

معمولاً برای این کار از سه روش زیر استفاده می‌شود (Cicie، ۲۰۰۰)

- روش پایین به بالا<sup>۱۱</sup>: در این روش، بر روی افراد، بیش از فناوری اطلاعات تاکید شده است، چرا که در آن، تکیه بر افراد خودجوش، خودمدیریت، علاقه‌مند و... است. آنان به عنوان موتور حرکت مدیریت دانش در سازمان عمل می‌کنند و شاید استفاده از این روش در مرحله آغازین و اولیه مدیریت دانش مناسب باشد.
- روش بالا به پایین<sup>۱۲</sup>: این روش به نوعی از مدل «مدیریت کلاسیک سلسله مراتبی»، پیروی می‌کند. این نوع از تشکیلات، حالت هرمی دارند، به گونه‌ای که اطلاعات انتخاب شده به سمت قله این هرم هدایت می‌شود و از آنجا به مجری نهایی؛ یعنی تعیین‌کننده دیدگاه نهایی و سازنده طرح‌ها، منتقل می‌شود. به این ترتیب، طرح‌ها و فرامین به

<sup>۸</sup> - Operational excellence

<sup>۹</sup> - Product innovation

<sup>۱۰</sup> - Customer intimacy

<sup>۱۱</sup> - Top-down

<sup>۱۲</sup> - Bottom-up

صورت سلسله مراتبی برای افراد دیگر، به سمت پایین می‌رود.

نحوه کار به این صورت است که نخست، روسای میانی، فرامین را می‌گیرند و آنها را به صورت عملیاتی و مناسب برای استفاده نفرات بعدی آماده می‌کنند. استفاده از این مدل برای سازمان‌هایی که در حال حاضر، ساختار تشکیلاتی‌شان به این صورت می‌باشد، مناسب است تا به مرور که زمینه و آمادگی‌های لازم برای تغییر و تبدیل ساختار سازمانی به حالت تخت و شبکه‌ای فراهم شد، متناسب با آن حالت، روش خود را تغییر دهند. همچنین این روش برای به دست آوردن حمایت عملی مدیریت عالی که لازمه شروع کار مدیریت دانش در سازمان است، موثر خواهد بود.

روش وسط- بالا- پایین ۱۳: این روش در سال ۱۹۹۵ از سوی «نوناکا» و «تاکوچی» پیشنهاد شد؛ روش نام برده ترکیبی از دو روش مدیریتی پایین به بالا و بالا به پایین است.

این روش، بیشترین مزیت را برای ایجاد دانش تشکیلاتی دارد. «نوناکا» و «تاکوچی» بر ایجاد دانش توسط مدیرهای میانی، تاکید می‌کنند. در این حالت، مدیران میانی به عنوان رهبران گروه یا نیروهای کاری عمل می‌کنند، به گونه‌ای که از راه اقدامات مناسب، سطوح مختلف سازمان را درگیر کار می‌کنند.

نتیجه این روش‌ها آن است که در حالت ایده‌آل، باید دانش را در کلیه سطوح سازمان (پایین، بالا، وسط) به صورت شبکه‌ای جریان داد و آن را مدیریت و هدایت کرد. با توجه به موضوع و تمرکز این فصل بر پیاده‌سازی، یادآوری می‌شویم که در شروع پیاده‌سازی، باید با عنایت به وضعیت سازمان، بیشترین تلاش را برای کسب حمایت مدیریت سازمان، شناسایی و بکارگیری افراد علاقه‌مند و خودجوش و پیوند زدن سطوح مختلف از طریق مدیران میانی، انجام داد تا بهترین اثربخشی را در این زمینه به دست آوریم. (احمدی، صالحی، ۱۳۹۱ ص ۲۹۶).

۲-۱-۲- فرمول محاسبه ارزش سرمایه دانشی:

هنگامی که راجع به دانش موجود در سازمان صحبت می‌شود، منظور موضوع دارایی مبتنی بر دانش سازمان ۱۴ است. دارایی دانشی چنان که در فرمول زیر نشان داده شده است، در اصل مابه‌التفاوت ارزش بازاری موسسه از سرمایه‌های دفتری یا سرمایه مادی سازمان است (Trauner & Lucko، ۲۰۰۰)

(ارزش دفتری) - (ارزش بازاری) = (ارزش سرمایه دانشی)

۲-۱-۲۳ - دارایی‌های ناملموس و دارایی دانش:

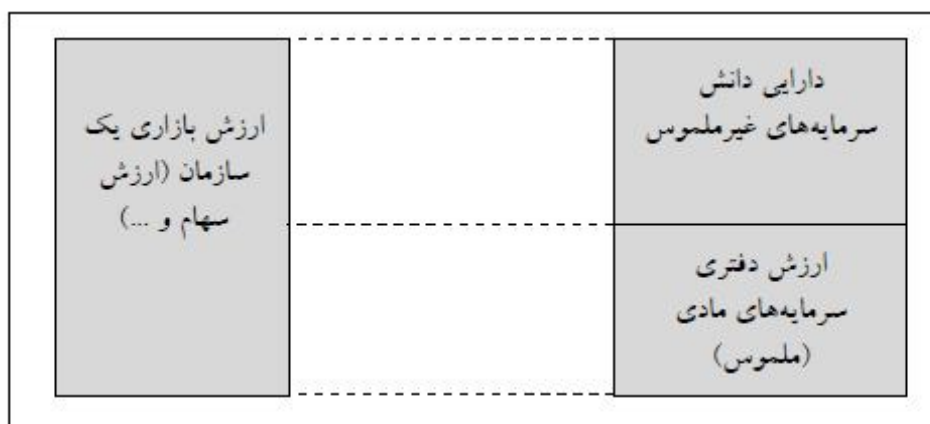
ارزش بازاری یک موسسه در بازار، قیمت خرید آن سازمان است. به عنوان مثال، در بازار سهام، قیمت هر سهم در

<sup>۱۳</sup> - Middle-up-down

<sup>۱۴</sup> - knowledge-base assets

تعداد سهام آن سازمان، ارزش بازاری سازمان را مشخص می‌کند، در صورتی که ارزش دفتری، مجموعه انواع دارایی‌های مادی (نظیر ساختمان، تجهیزات و...) ثبت شده در دفتر اسناد حسابداری و ترازنامه‌ای سازمان هستند. تفاوت این دو دارایی، به میزان دانش و استفاده از آن و ایجاد ارزش در سازمان از این نوع سرمایه بستگی دارد. دارایی دانش در دفترهای بیلان معمولی سازمان نمایش داده شده است.

آمارها نشان می‌دهند که به طور متوسط، دارایی دانش در سازمان‌های مبتنی بر دانش، سه برابر سرمایه مادی ثبت شده در دفاتر حسابداری آنهاست (seivby، ۱۹۹۸). از این رو، اندازه‌گیری و یافتن شیوه‌های اندازه‌گیری مناسب این نوع سرمایه، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. (احمدی، صالحی، ۱۳۹۱ص ۳۰۴)

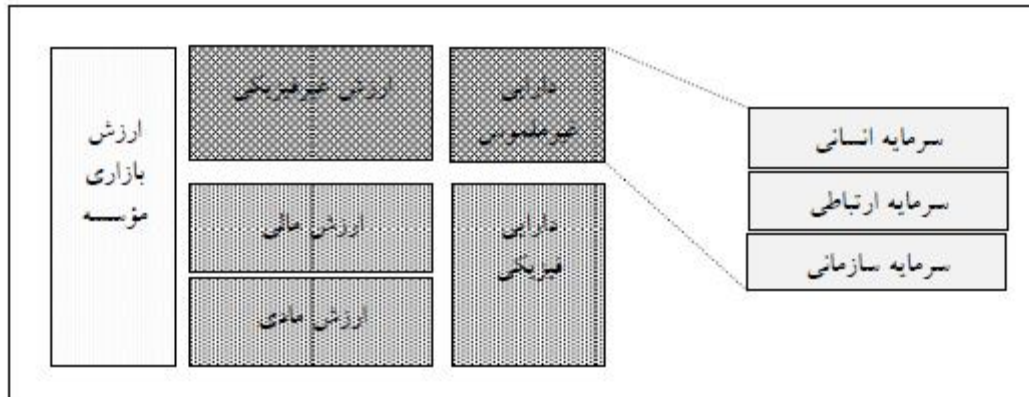


شکل ۲-۶ دارایی دانش و سرمایه‌های ملموس یک سازمان (Picot, Scheubert، ۲۰۰۰)

۲-۱-۲۴- دسته‌بندی دارایی‌های ناملموس:

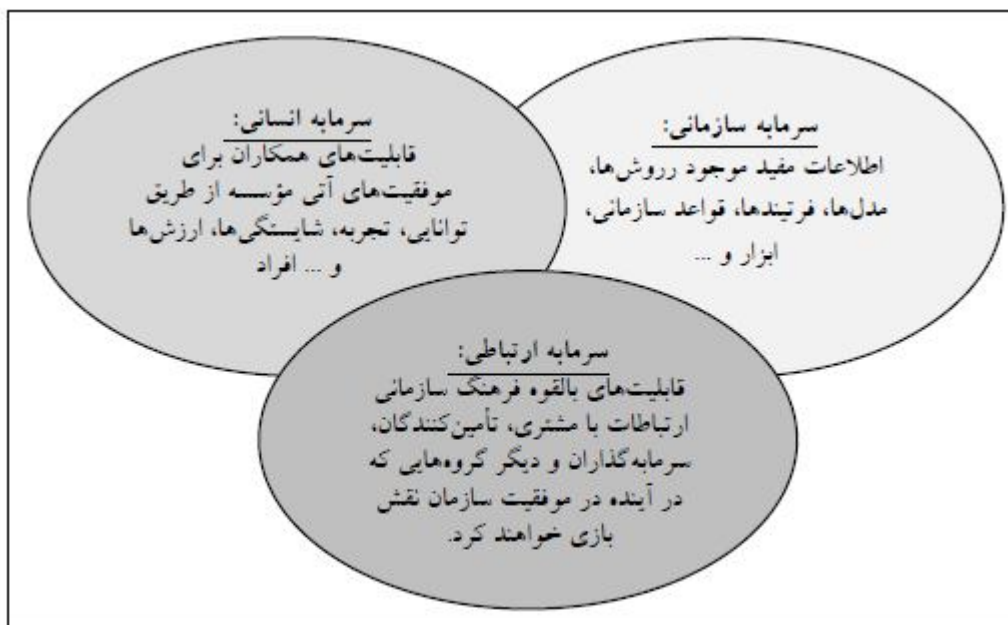
به طور کلی دارایی‌های دانشی (ناملموس) را در سه گروه؛ سرمایه انسانی، سرمایه ارتباطاتی و سرمایه سازمانی، دسته‌بندی می‌کنند. شکل ۲، اجزای دارایی‌های سازمان به همراه اجزای دارایی دانش، نمایش داده شده است.

(احمدی، صالحی، ۱۳۹۱ص ۳۰۵)



شکل ۲-۷ سرمایه‌های انسان (Lucko، ۲۰۰۱)

در شکل ۲ نیز چند نمونه از مصادیق اجزای سه‌گانه دارایی‌های ناملموس آورده شده است.



شکل ۲-۱۸ جزای دارایی دانش و ویژگی‌های آن (Sveiby؛ ۱۹۹۸)

۲-۱-۲۵- ممیزی دانش:

هدف اصلی ممیزی دانش، انجام یک تجزیه و تحلیل از دانشی جاری سازمان و دانش مورد نیاز سازمان برای فرآیندهای کاری مورد نظر است. ممیزی مدیریت دانش به بررسی این امر می‌پردازد که چگونه یک سازمان مدیریت



دانش را در فرآیندهای کاری اش به کار می‌گیرد. علاوه بر این، ممیزی مدیریت دانش به تشریح اینکه سازمان چه دانشی در اختیار دارد و چه کسی این دانش را دارا می‌باشد، و اینکه چگونه این دانش در درون سازمان جریان پیدا می‌کند (یا جریان پیدا نمی‌کند) می‌پردازد. ناتوانی در شناسایی و برطرف کردن مشکلات پیش از راه‌اندازی سیستم‌های مدیریت دانش، تاثیر قابل توجهی بر بکارگیری فرآیند بکارگیری خواهد داشت (Benbya, ۲۰۰۸).

بنابراین، بکارگیری تحلیل مبتنی بر دانش SWOT (قوت، ضعف، فرصت، تهدید) برای شناسایی منابع و توانمندی‌های دانش و همچنین تجزیه و تحلیل ریشه‌هایی که باعث ایجاد مشکلات شده‌اند، پیش‌شرطی لازم برای بکارگیری سیستم‌های مدیریت دانش است. این امر نیازمند شناختی جامع از سازمان و شیوه کار آن شامل، ساختار و فرهنگ آن سازمان، روابط داخلی و خارجی، شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی سازمان می‌باشد. این مشخصه‌ها و شناخت صحیح و کامل از آنها، بهترین شیوه مدیریت دانش را در سازمان نشان می‌دهند. زمانی که تجزیه و تحلیل استراتژیک کامل شد، هدف بعدی، از بین بردن سریع و اثربخش فاصله‌های دانش، چه داخلی و چه خارجی است. (احمدی، صالحی، ۱۳۹۱ص ۳۴۴)

۱-۲-۲۶- اندازه‌گیری مدیریت دانش:

براساس مطالعات، ۹ منظر برای اندازه‌گیری مدیریت دانش وجود دارد که در جدول شماره ۲-۲ بیان شده است (انوری و همکاران، ۲۰۱۱).

جدول شماره ۲-۲: منظرها و شاخص‌های مدیریت دانش (انوری و همکاران، ۲۰۱۱)

صاحب‌نظران	منظرها	شاخص‌ها/ استانداردها
دراکر ۱	تحلیل محور ۲	* تحلیل کیفی * تحلیل کمی * تحلیل شاخص غیرمالی * تحلیل شاخص مالی
خادیور و همکارانش ۳ (۲۰۰۵)	فضا/ ناحیه محور ۴	* اندازه‌گیری دانش در محصولات و فرآیندها * اندازه‌گیری ارزش دانش در سازمان داخلی * اندازه‌گیری وضعیت‌های سازمانی براساس فرآیندهای مدیریت دانش

<sup>۱</sup> - Drucker

<sup>۲</sup> - Analysis-based

<sup>۳</sup> - Khadivar et al

<sup>۴</sup> - Area-based

* فرهنگ سازمانی * رویه‌های عملیاتی * تکنولوژی اطلاعات	* ویژگی‌های کارمندان * فاکتورهای استراتژی * ویژگی‌های مدیر/ سرپرست * ممیزی و تعیین مالیات	فاکتور محور ۶	چانگ و وانگ (۲۰۰۹)
* شاخص فرآیند * شاخص خروجی	* شاخص مفاد ۹ * شاخص ورودی	شاخص محور ۸	عدلی ۷ (۲۰۰۶)
* کیفیت دانش یا اطلاعات * مزایای سیستم‌های مدیریت دانش ملاحظه شده * رضایت کاربر * کاربرد سیستمی که به عنوان متغیرهای وابسته در ارزیابی موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش استفاده شده‌اند.			وو و وانگ ۱۰ (۲۰۰۶)
* سرمایه فکری مستقیم * کارت ارزیابی	* روش‌های هزینه بازاریابی * برگشت دارایی‌ها * برگشت دارایی‌ها	روش محور ۱۲	مصطفی جعفری و همکارانش ۱۱ (۲۰۰۵)
* کارت ارزیابی متوازن * ارزش اضافه شده اقتصادی * هدایتگر تجارت اسکاندیا ۱۴			باس ۱۳ (۲۰۰۴)
* روش‌های هزینه بازاریابی * برگشت دارایی‌ها	* سرمایه فکری مستقیم * کارت ارزیابی		مصطفی جعفری و همکارانش (۲۰۰۵)

<sup>۵</sup> - Chang and Wang

<sup>۶</sup> - Factors-based

<sup>۷</sup> - Adli

<sup>۸</sup> - Indicator-based

<sup>۹</sup> - Context indicator

<sup>۱۰</sup> - Wu and Wang

<sup>۱۱</sup> - Mostafa Jafari et al

<sup>۱۲</sup> - Methodbased

<sup>۱۳</sup> - Bose

<sup>۱۴</sup> - Skandia Business Nabigator

لیبوتز ۱ و همکارانش	استاندارد / شاخص محور ۲	* تمرکز بر الگوبرداری اسکاندیا * تمرکز بر ارزش * تمرکز بر اندازه‌گیری عملکرد
کاکابادس ۳ و همکارانش (۲۰۰۴) - گوتیزر ۴ و همکارانش (۲۰۰۶)	مدل محور ۵ * مدل معرفت / شناخت * مدل شبکه * مدل اجتماع انجمن	* مدل درجه / کمیت * مدل فلسفه محور * مدل اندازه‌گیری سرمایه فکری جامع / همگانی
رامپرساد ۶ (۲۰۰۲)	پارامتر محور ۷ * مدیریت عمومی * شیوه رهبری * چشم‌انداز استراتژیک	* فرآیند داخلی * منابع انسانی
عبدالله ۸ و همکارانش (۲۰۰۵)	* فرهنگ * روانشناسی * فرآیند	* عملیاتی * معماری
گوتیزر ۷ و همکارانش (۲۰۰۶)	* تکنولوژی * فرآیند	* مردم
مسن فرلان ۹ فرلان ۹ (۲۰۰۸)	* مردم * ساختارها	* فرآیند

<sup>۱</sup> - Liebowitz

<sup>۲</sup> - Metrics-based

<sup>۳</sup> - Kakabadse

<sup>۴</sup> - Gutierrez

<sup>۵</sup> - Model-based

<sup>۶</sup> - Rampersad

<sup>۷</sup> - Parameters-based

<sup>۸</sup> - Abdullah

<sup>۹</sup> - McFarlane

* ایجاد دانش * تصدیق دانش * ارائه دانش * انتشار دانش و فعالیت‌های کاربردی دانش * جمع‌آوری سرمایه‌دانشی * موازنه دانشی		فرآیندمحور ۱	بات (۲۰۰۱)
* یکپارچگی دانشی	* فاکتورهای ساختاری * استخراج دانشی		ولوک ۲ (۲۰۰۴)
* به کارگیری دانش * درونی کردن دانش	* ایجاد دانش * انباشتگی دانش * اشتراک دانش		لی و همکارانش (۲۰۰۵)
* فرآیند مدیریت دانش (اکتساب/ فراگیری دانش، تبدیل/ تغییر دانش، کاربرد دانش و حفظ دانش) * تاثیر مدیریت دانش (سطح فردی و سطح سازمانی) * حمایت اصولی اجتماعی و اقتصادی (حمایت سازمانی و انتشار تکنولوژی اطلاعاتی) مبتنی بر تحقیقات گذشته			لین ۳ (۲۰۰۷)
* معرفت / حکمت * پرسنل	* داده * اطلاعات * دانش		ون ۴ (۲۰۰۹)

۲-۱-۲۷- چالش‌های مدیریت دانش:

پیتز سنگه دو سوال را مطرح می‌کند و بیان می‌دارد که این دو سوال از چالش برانگیزترین سوال‌های مدیران در دو دهه آینده قلمداد می‌شوند (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲، ۲۷):

- انسان‌ها چگونه دانش را تولید می‌کنند؟
  - این دانش چگونه در بین سایرینی که نقشی در تولید آن نداشتند، منتشر می‌شود؟
- مدیریت دانش به سازمان این توانایی را می‌دهد تا از طریق جمع‌آوری دانش سازمانی، اثربخشی خود را افزایش دهد. این امر توانایی بشر را برای افزایش کارایی و بلوغ، از طریق جمع‌آوری افکا و تجارت نشان می‌دهد. مدیریت دانش

<sup>۱</sup> - Process-based

<sup>۲</sup> - Vlok

<sup>۳</sup> - Lin

<sup>۴</sup> - Wen

بیشتر به شرکت‌هایی که در زمینه‌های پردازش فعالیت می‌کنند مربوط می‌شود. شرکت‌های مشاوره، بهترین نمونه سازمان‌هایی هستند که به طور مستقیم به فروش دانش می‌پردازند. با این حال، شاخص‌های معینی برای پی بردن به توانایی سازمان‌ها در ایجاد، انتشار و به کار بردن دانش وجود دارد. دمارست (۱۹۹۷) شش پرسش کلیدی را مطرح می‌کند که یک سازمان برای مشارکت موثر در مدیریت دانش ناگزیر از پاسخ دادن به آنهاست. این پرسش‌ها به طور خلاصه مربوط می‌شوند به (آذری، ۱۳۸۰):

- فرهنگ، کردارها و باورهای مدیران پیرامون ارزش، مقصود و نقش دانش؛
- ایجاد، انتشار و کاربرد دانش در درون شرکت؛
- نوع مزیت‌های راهبردی و تجاری که شرکت می‌تواند از کاربرد موثر مدیریت دانش انتظار داشته باشد؛
- میزان تکامل نظام‌های دانش در شرکت؛
- اینکه شرکت چگونه باید مدیریت دانش خود را سازماندهی کند؛
- نقش فناوری اطلاعات در برنامه مدیریت دانش.

یک مشکل عمده این است که چگونه می‌توان افراد درون سازمان را مجاب، مجبور، یا هدایت به تسهیم اطلاعات کرد یا اینکه به نحو دیگری آنان را به این کار واداشت. این امر، مسئله‌ای عمده در مدیریت تغییر است و چالش‌های رهبری جدی را برای یک CIO یا مأمور ارشد دانش<sup>۱</sup> پیش می‌آورد. آموختن و تسهیم اطلاعات موثر نیازمند تغییر فرهنگی در درون سازمان، عملکردهای نوین مدیریتی، تعهد مدیریت ارشد و پشتیبانی فنی است (آذری، ۱۳۸۰). از بین تمامی ضرورت‌هایی که به منظور انجام موفق فعالیت‌های مدیریت دانش به منظور تسهیل در امر مشارکت، یادگیری، و ایجاد دانش، فرهنگ دارای اهمیت بسیاری است. بسیاری از اندیشمندان به مطلب را بیان می‌کنند که تغییر فرهنگ در راستای مدیریت دانش از مشکل‌ترین کارها و موانع پیش‌رو و از چالشی‌ترین مباحث است. (احمدی، صالحی، ۱۳۹۱ ص ۳۷۸-۳۷۹).

۲-۱-۲- چرا دانش به سختی مدیریت می‌شود:

با نگاهی به تاریخچه سازمان‌ها در می‌یابیم که تا کنون انواع گوناگونی از منابع سازمانی رشد یافته اند ولی امروزه نکته‌ای که دارای اهمیت است این است که دانش از دیگر منابع سنتی سازمان مانند پول و زمین پیشی گرفته است. خلق ارزش‌های سازمانی و موفقیت سازمان بیشتر از آنچه که در گذشته پیش بینی شده بود وابسته به بهره‌برداری از بزرگترین دارایی یعنی دانش کارکنانش است.

<sup>۱</sup> - Chief Knowledge Officer (CIO)

دانش، از بسیاری جهات با منابع سنتی سازمان متفاوت است. زمین، کار و سرمایه هرکدام ساختارهای خاص خود را دارند که به مدیریت بهترشان کمک می کنند. ولی ابهامات زیادی در ارتباط با دانش و سامانه‌های مرتبط با آن وجود دارد. البته این نقطه ضعف از ارزش سامانه های مدیریت دانش نمی‌کاهد. بلکه نشان می‌دهد که برای دیدن ارتباطات بین مدیریت دانش و خلق ارزش‌های جدید سازمانی تلاش های بیشتری لازم است. این مطلب نشان می‌دهد که چرا دانش به عنوان یک منبع نمی‌تواند جدای از کارکنان دانشی و تجربیاتشان باشد و بدون در نظر گرفتن این تجربیات و دانش های پنهان مدیریت شود.

۲-۱-۲۹- دانش به عنوان یک سرمایه غیر قابل لمس:

وابسته به بشر است: دانش در درون اشخاص به خصوص کارکنانی که با دانش سر و کار دارند مستقر است؛ کسانی که آن را ایجاد، شناسایی و بایگانی می کنند و برای دسترسی و تکمیل وظایفشان آن را به کار می‌گیرند. انتقال دانش از افراد و مرزهای سازمانی، به سامانه های مدیریت دانش و رویه ها و فعالیت های سازمانی به طور کامل به ویژگی اشتراک‌گذاری دانش کارکنان برمی‌گردد. کیفیت محیط کاری، عوامل تشویقی، اعتماد و روابط در بیشتر این ویژگی بین کارکنان نقش مهمی را بر عهده دارند.

ابعاد گوناگونی دارد: مهم‌ترین ابعاد دانش اغلب تقابل بین دانش ضمنی و دانش آشکار است. دانش آشکار دانش رسمی کد گذاری شده است که اغلب نوشته شده و موضوع بندی شده است و به آسانی بیان می‌شود. این نوع از دانش توسط تولید کننده‌اش ارائه می‌شود؛ و به آسانی در اختیار اعضای سازمان قرار می‌گیرد. نمونه‌هایی از این نوع دانش شامل کتاب‌ها، اسناد، فرمول‌ها، گزارش پروژه‌ها، قراردادها، نمودار فرآیندها، فهرستگان درس‌های آموخته شده، موارد مطالعاتی و غیره می‌شود. از سوی دیگر دانش پنهان یا دانش ضمنی بسیار وابسته به دانش‌های دیگر، تجربیات و دانایی‌های شخصی افرادی که این دانش را در اختیار دارند، است. این دانش نمی‌تواند به راحتی از منبع اصلی‌اش جدا شود و افراد نیاز دارند، منبع دانش را بشناسند تا بتوانند آن را درخواست نمایند. جزییات کامل این نوع از دانش‌ها بسیار سخت مستند می‌شوند؛ اگرچه می‌توانند به راحتی بین کارکنان و مشتریان مبادله شوند. هر دو بعد این دانش‌ها بسیار سخت مستند می‌شوند؛ اگرچه می‌توانند به راحتی بین کارکنان و مشتریان مبادله شوند. هر دو بعد این دانش‌ها باید بخوبی درک شده تا به طور مناسب مورد استفاده و مدیریت قرار گیرند.

خود تغذیه کننده می‌شود: دانش فقط یک منبع تجدید شونده، هماهنگ شونده، و قابل پیکربندی توسط دیگر عوامل محصول نیست؛ بلکه می‌تواند یک منبع تولید شونده و تجدیدکننده خودش نیز باشد. برخلاف دیگر منابع سازمانی، استفاده از آن، از موجودی منبع مورد نظر نمی‌کاهد؛ و زمانیکه دانش مورد استفاده و اشتراک قرار می‌گیرد، با دیگر منابع دانشی ترکیب شده و دانش جدیدی خلق می‌کند که نشان‌دهنده خود افزایش دانش است.

بعضی محققان بین خبرگان و دانشگران نیز تمایز قایل می‌شوند. اگرچه تشخیص تفاوت‌های بین این‌ها شاید کمی دشوار باشد. سال‌ها تجربه کاری، تحصیلات و آموزش، لازم است، تا کسی را در سازمان خبره بنامیم. اگرچه خبرگان ممکن است در حوزه کار دانشی فعالیت نکنند و مجبور به انجام کارهای روتین و روزمره باشند، به هر حال انتقال تجربه این دست از کارکنان نیز قادر به کمک خواهد بود. اگرچه کار دانشی به صورت بالقوه می‌تواند به عنوان مفهومی که روی تمامی تخصص‌ها و حرفه‌ها با رویکرد مدیریت دانش و فناوری اطلاعات تمرکز کند؛ در نظر گرفته شود. همانگونه که درگیری کارکنان با این نوع کارها بیشتر می‌شود مطابق با آن طراحی یکپارچه و توسعه فناوری اطلاعات در سراسر سازمان بسیار ضروری می‌باشد (ولف، ۲۰۰۵، ۱).

یکی از کارکردهای اصلی کار دانشی با توجه به اهمیت ارتباطی آن، در فرآیندهای غیرقابل پیش‌بینی می‌باشد. در کار دانشی اهمیت کار تیمی به جای کار انفرادی در قالب تیم‌های پروژه افزایش می‌یابد و شبکه‌های ارتباطی و انجمن‌های کاری برای کار گروهی به وجود می‌آید. ضرورت مهندسی مجدد فرآیندها و برنامه‌های بهبود فرآیندها، در بسیاری از کارهای سنتی دیده می‌شود. با توجه به نقش دانش و مدیریت دانش در سازمان، مدیران ارشد می‌کوشند تا سرمایه‌های دانشی خود را به درستی شناسایی و سپس مدیریت کنند. برخی اوقات نیز، فرآیندهای ناکارآمد، توان رقابت پذیری را از سازمان‌ها سلب می‌کنند و به همین منظور، استفاده از روش‌های تغییر فرآیند اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

از سوی دیگر، مهندسی مجدد قبل از استقرار مدیریت دانش، باعث از دست رفتن بسیاری از تجربیات، اطلاعات و دانش سازمانی خواهد شد و این بهای سنگینی است که چنین سازمان‌هایی که بدون توجه به حجم عظیم دانش موجود در فرآیندها و نیروی انسانی سازمان خود، به مهندسی مجدد پرداخته و این سرمایه بزرگ را به راحتی از دست می‌دهند. می‌بایست آن را پردازند. لذا ارایه یک الگوی تجویزی و استفاده همزمان از روش‌های بهبود فرآیندها ضروری است. در شکل ۸-۱ ارتباط مدیریت دانش و اصلاح فرآیندهای سازمانی در قالب یک الگوی پیشنهادی نشان داده شده است (اخوان و جعفری، ۱۳۸۶، ص ۱۶۱)

۲-۱-۳- عوامل کلیدی موفقیت ۲ مدیریت دانش در سطح سازمان:

در ارتباط با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت تحقیقات بسیاری انجام شده است. معمولاً اولین گام جهت اجرای یک سیستم، شناخت عوامل کلیدی موفقیت آن سیستم می‌باشد. در طراحی و اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها نیز عواملی وجود دارند که نقش مهم و حیاتی تری را نسبت به سایر عوامل ایفا می‌کنند. عوامل کلیدی موفقیت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تمرکز قوا حول محورهای اصلی، روند اجرای سیستم مورد نظر تسهیل و تسریع گردیده و

<sup>۱</sup> -Wolff(۲۰۰۵)

<sup>۲</sup> -Critical Success Factors(CSF)

از ائتلاف منابع جلوگیری شود. روکارت<sup>۳</sup> (۱۹۷۹)، عوامل کلیدی موفقیت را شامل تعداد محدودی از حوزه‌ها می‌داند که نتایج رضایت‌بخش آن‌ها، عملکرد رقابتی موفقیت‌آمیز را برای فرد، واحد، گروه یا سازمان، تضمین کرده و به عبارتی ایجاد ارزش نماید. از این رو شناخت عوامل کلیدی موفقیت برای مدیریت دانش نیز یکی از عوامل اولین و مهم‌ترین گامهای تحقیق در حوزه مذکور خواهد بود. ماتی<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) اظهار داشته است که عوامل کلیدی موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمانها عبارتند از فرهنگ، سازمان، راهبرد، سامانه‌های مدیریت دانش و زیرساخت IT، فرآیندها و اقدامات مؤثر و سیستماتیک.

اسمیت (۲۰۰۴) در مقاله‌ای تحت عنوان راهبردهای مدیریت دانش ۳ مطالعه موردی را از نقطه نظر راهبرد مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و می‌گوید: "... این ۳ مطالعه موردی نشان می‌دهد که توجیه راهبردهای مدیریت دانش و یافته‌های خاص برای این بنگاه‌ها می‌تواند به سایر شرکت‌ها نیز گسترش یابد. داده‌ها در این شرکت‌ها این حقیقت را بیان می‌کند که سازمانهای موفق دانش خود را از طریق فرآیندهای کدگذاری (سازماندهی) اداره می‌کنند." شمار می‌روند. از طرفی نقش و جایگاه ابعادی چون آموزش، فناوری اطلاعات، اندازه‌گیری عملکرد و همانگونه که مشاهده می‌شود این مدل با تاکید بر عوامل موفقیت، رویکرد جدیدی را برای مدیریت دانش پیشنهاد می‌کند. چهار عامل مدیریت، ابعاد سازمانی، فرهنگ و نیروی انسانی عواملی هستند که به صورت همزمان مورد توجه قرار گرفته و در مرکز مدل قرار دارند. اهمیت این عوامل در بحث مدیریت دانش و به عبارت بهتر در موفقیت مدیریت دانش مورد تاکید بسیاری از محققین قرار دارد و بر همین اصل جایگاه این عوامل در مرکز مدل پیشنهاد شده است. هر یک از این ابعاد دارای سرفصل‌هایی می‌باشند که به تفکیک نمایش داده شده است. در بعد مدیریت مواردی چون تعهد و حمایت مدیریت ارشد، مدیریت تغییر، برنامه ریزی استراتژیک و انتصاب افرادی چون مدیران دانش سازمانی و قهرمانان دانش مطرح می‌باشند. مباحثی از قبیل درک و درگیری کارکنان، غنی‌سازی شغلی، کار تیمی، موارد مرتبط با امنیت شغلی و انگیزشی از جمله موارد مرتبط با بحث نیروی انسانی به شمار می‌روند. ابعاد سازمانی نیز شامل مواردی چون ساختار سازمانی برای پذیرش سیستم مدیریت دانش، زیرساخت‌ها و بحث چگونگی یکپارچه سازی سیستم مدیریت دانش با سیستم جاری سازمان می‌شود و در نهایت در بعد فرهنگ سازمانی، اعتماد، پذیرش فرهنگ یادگیری مستمر، ارتقای روحیه همکاری و ارتباطات بین افراد و ریسک‌پذیری از موارد مهم این مقوله به الگوبرداری و پایلوت نیز در مدل به وضوح مشاهده می‌شود. این عوامل به نوعی نقش واسطه، کاتالیزور یا پیشران را برای احیای ابعاد مختلف مدیریت دانش به عهده خواهند داشت. ابعادی که در لایه بیرونی مدل نشان داده شده است ابعادی را در برمی‌گیرد که به صورت

<sup>۳</sup> - Rockart, J.F. (۱۹۷۹)

<sup>۴</sup> - Mathi



مستقیم با فعالیت های مرتبط با مدیریت دانش تعامل دارد. و شامل مواردی چون اشتراک دانش، معماری دانش، اندازه‌گیری دانش، مخازن دانش، سیستم‌های مدیریت دانش و ساختار می‌گردد.

هریهاران<sup>۵</sup> اظهار می‌دارد که بسیاری از پروژه‌های مدیریت دانش در عمل با شکست مواجه می‌شوند زیرا با این پروژه ها همانند دیگر پروژه های فنی برخورد می‌شود. شاهد این مدعا، نظرسنجی مک کینزی<sup>۶</sup> است که بین ۴۰ شرکت آمریکایی، اروپایی و ژاپنی انجام شد. در این نظرسنجی بسیاری از مدیران ارشد بر این باور بودند که مدیریت دانش فقط یک سیستم اطلاعاتی پیشرفته است. برای اطمینان از کسب موفقیت در مدیریت دانش، برنامه های مرتبط می‌بایست دارای ارتباطات وسیع افقی در تمام سطوح سازمانی باشند. این ارتباطات از نیازهای کسب و کار تا فرآیندهای بهبود یافته را که توسط فاکتورهای انسانی و فناوری‌های مناسب حمایت می‌شوند، در بر می‌گیرد (دانپورت و همکاران، ۱۹۹۸). (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۱ ص ۱۱۴).

دانپورت بر این عقیده است که یکی از چالش‌های کلیدی در مدیریت دانش، حمایت مدیریت است، از این رو تعهد بیشتر مدیریت ارشد، موفقیت بیشتری را در اجرای مدیریت دانش در سازمان به ارمغان خواهد آورد. تات و هیس<sup>۷</sup> بر این باورند که سه موضوع کلیدی می‌بایست در اجرای پروژه های مدیریت دانش مد نظر قرار گیرند. موضوع اول درک و آگاهی کارکنان نسبت به مدیریت دانش است. عامل دوم تعریف اهداف است که به درک و اهمیت استراتژیک مدیریت دانش به عنوان یک ابزار کارا برمی‌گردد و عامل سوم فعالیت های اجرایی است که به دنبال توانمندسازی بحث مدیریت دانش برای حمایت از اهداف سازمانی است.

مرتیز و همکاران<sup>۸</sup> بر این باورند که علیرغم این که اکثر پروژه های مدیریت دانش کار خود را با ارایه یک راه حل تکنولوژیک آغاز کرده اند. فرهنگ سازمانی و رهبری، دو فاکتور مهم در موفقیت برنامه های مدیریت دانش می‌باشند. آنها همچنین طی یک نظرسنجی عوامل موفقیت مدیریت دانش را به پرسش گذاشتند. در این نظرسنجی عامل "ارائه تعریف مشخص از اهداف" به عنوان یک وظیفه مدیریتی و در دسته مدیریت ارشد جای گرفت. همچنین عواملی چون "انگیزش پرسنل"، "آموزش و تحصیلات" و "پاداش" در دسته منابع انسانی و تحت عنوان "انگیزش و مهارت" جای گرفتند. پس از این طبقه بندی و تحلیل پاسخ های دریافت شده، پنج عامل کلیدی موفقیت برای مدیریت دانش به شرح شکل ۲-۸ استخراج گردیدند. این عوامل شامل مواردی چون فرهنگ سازمانی، انگیزش و مهارت‌ها، مدیریت ارشد، ساختارها و فرآیندها، و فناوری اطلاعات می‌باشند. ملاحظه می‌شود که عامل فرهنگ سازمانی با وزنی در حدود

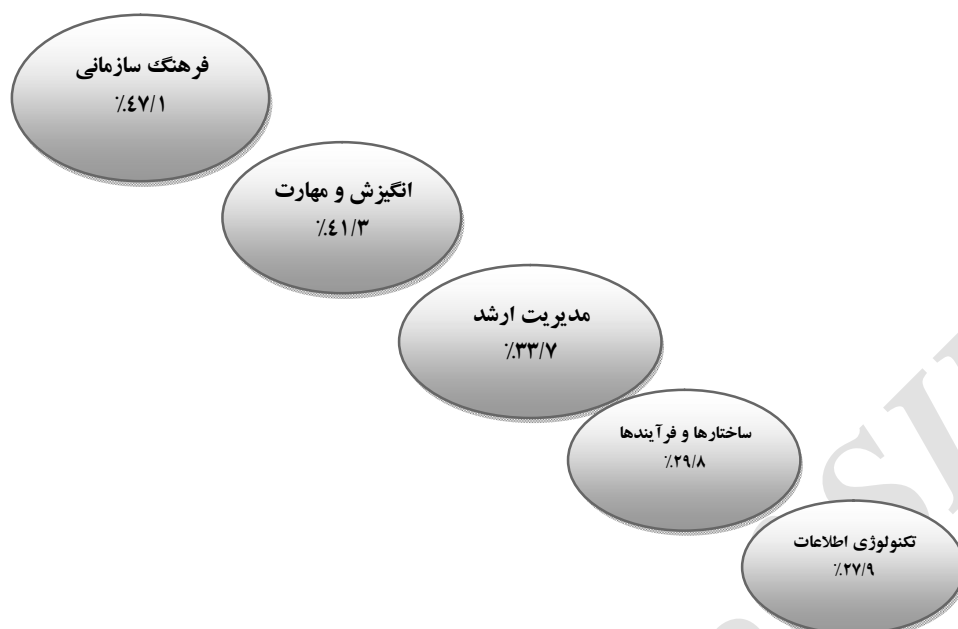
<sup>۵</sup> -Hariharan(۲۰۰۲)

<sup>۶</sup> - Hauschild, S., Licht, T. and Stein, W.(۲۰۰۱)

<sup>۷</sup> -Tat and Hase (۲۰۰۷)

<sup>۸</sup> - Mertins et al (۲۰۰۳)

۵۰ درصد، بیشترین اهمیت را به خود اختصاص داده است و عامل فناوری نیز دارای اهمیت کمتری نسبت به باقی عوامل می‌باشد.



شکل ۲-۹ پنج عامل کلیدی موفقیت برای مدیریت دانش از دیدگاه (مرتینز و همکاران، ۲۰۰۳)

در مجموع با توجه به مطالعاتی که در خصوص مرور ادبیات مرتبط انجام گرفته است، می‌توان عوامل موفقیت مدیریت دانش را شامل موارد ذیل دانست: اعتماد و فرهنگ سازمانی، حمایت و تعهد مدیریت ارشد (رهبری)، درگیری و درک کارکنان، آموزش کارکنان و تحصیلات، اندازه‌گیری عملکرد، الگوبرداری، ساختار دانش، مدیریت تغییر، اشتراک دانش، آمادگی سازمانی، دیدگاه استراتژیک، رویکرد سیستمی، سیستم اندازه‌گیری، معماری دانش، یادگیری مستمر، تولید دانش، انتصاب مدیر دانش، زیرساختارهای سازمانی، مخازن دانش، سیستم مدیریت دانش، غنی‌سازی شغلی، کار تیمی، زیرساختارهای IT، تقویت ارتباطات و همکاری، قهرمان دانشی، پایلوت، یکپارچه سازی سیستم مدیریت دانش و سیستم‌های جاری، امنیت شغلی، ایجاد محیط سازمانی ریسک‌پذیر، مدیریت منابع انسانی و ساختارهای سازمانی منعطف و پویا. (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۱ص ۱۱۵)

۲-۱-۳۱- رهبری سازمانی:

امروزه هنر مدیریت در سازمان‌ها، در حال تبدیل شدن به هنر «مدیریت دانش» است. به این معنی که یک مدیر، صرفاً افراد را مدیریت نمی‌کند، بلکه دانش آنان را مدیریت می‌نماید و رهبری، یعنی فراهم کردن شرایط مناسب برای

تولید دانسته‌های ارزشمند از طریق سرمایه تفکر نیروی انسانی و به انجام رسانیدن این کار به طریقی که افراد را به مسئولیت‌پذیری شخصی ترغیب کند.

از دیدگاه رابینز (۱۳۸۱) رهبری عبارت است از «توانایی در اعمال نفوذ به گروه و سوق دادن آن به هدف‌های مورد نظر».

سولومون<sup>۹</sup> (۱۹۹۴)، رهبران سازمانی را افرادی معرفی می‌نماید که دانش گسترده‌ای در موضوعات گوناگون داشته و نظرات مشورتی آن‌ها به راحتی توسط دیگران پذیرفته می‌شود. آن‌ها اغلب تمایل دارند در فعالیت‌های اجتماعی مختلف مشارکت داشته باشند.

رهبران در فرایند نهادینه‌سازی مدیریت دانش، دارای نقش بی‌بدیلی در زمینه بهبود فرایند کشف و انتشار دانش در سازمان و ترغیب کارکنان (یا شخصیت‌های متفاوت) به منظور پذیرش فرهنگ تسهیم دانش می‌باشند. (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۱ ص ۶۴)

۲-۱-۳۲- دانش سازمانی چیست؟

می‌توان گفت که در یک سازمان، آنچه که افراد درباره‌ی مراجعان، تولیدات، فرایندها، خطاها و موفقیت‌های سازمانی خود می‌دانند به نوعی دانش محسوب می‌شود. ادلسن می‌گوید: «مردم همواره دانش داشته‌اند و از آن استفاده کرده‌اند».

از دیدگاه دیگر؛ دانش همان صورت ذهنی ایده‌ها، واقعیت‌ها، مفاهیم، داده‌ها و تکنیک‌های ثبت شده در حافظه انسان است». (میرزابیگی، ۸۴)

از این‌رو می‌توان گفت که دانش، مبتنی بر اطلاعاتی است که با تجربه، باورها و ارزش‌های شخصی، همراه با تصمیم و عمل فرد، دگرگون و بارور می‌شود و به همین دلیل، دانش هر شخص با دانش فرد دیگری که همان اطلاعات را دریافت می‌کند، یکسان نیست.

دانش، درک، آگاهی یا شناختی است که در خلال مطالعه، تحقیق، مشاهده یا تجربه و در طول زمان به دست می‌آید و در یک مرحله بعد از اطلاعات قرار دارد. یعنی داده‌ها یا اطلاعات خام، با پردازش در رایانه به اطلاعات تبدیل می‌شوند که این اطلاعات برای همه مساوی و یکسان است اما در مرحله بعد، برداشت و استفاده‌ای که از این برون داد و یا اطلاعات می‌شود، تولید دانش است.

لذا دانش متکی به اطلاعات است و شاید یکی از دلایل توجه بیشتر به دانش در عصر حاضر، ازدیاد و گستردگی افزون‌تر اطلاعات است که برای غلبه، کنترل و استفاده درست از آن، راهی جز تبدیل آن به دانش نیست چرا که افراد

<sup>۹</sup>. Solomon

در رویارویی با انفجار اطلاعات به راحتی نمی‌توانند به اطلاعات صحیح و مناسب مورد نیاز در راستای دانش و خردورزی دسترسی مناسب پیدا کنند.

داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) دانش را چنین تعریف می‌کنند: «ترکیب سیالی از تجربه‌های کسب شده، ارزش‌ها و بینش تخصصی که چارچابی برای ارزیابی و کسب تجربه‌ها و اطلاعات تازه فراهم می‌آورد».

از این منظر، دانش در ذهن دانش‌گر به وجود آمده و به کار می‌رود. دانش نه تنها در مدارک و ذخایر دانش سازمانی، بلکه در رویه‌های کاربردی، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها ظاهر می‌شود.

بلاکر (۱۹۹۵) تعریف خلاصه شده‌ای از دانش ارائه می‌کند. وی دانش را چند وجهی و پیچیده، ضمنی و واضح، قابل توزیع و فردی، قابل کاربرد و انتزاعی، فیزیکی و ذهنی، در حال پیشرفت و ثابت و شفاهی و مکتوب می‌داند.

به عقیده‌ی گاندی (۲۰۰۴) دانش، دانستنی است که در تجربیات، مهارت‌ها، قابلیت‌ها، توانایی‌ها، استعدادها، افکار، عقاید، طرز کارها، الهامات و تصورات افراد موجود است و به شکل مصنوعات ملموس، فرایندهای کاری و امور روزمره یک شرکت خود را آشکار می‌سازد. (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۱ ص ۱۹).

#### ۲-۱-۳- سرمایه‌های فکری در مراکز تحقیقاتی - دانشگاهی

در مراکز تحقیقاتی و دانشگاه‌ها، سرمایه فکری (سرمایه دانشی) بخش مهم دارایی‌های ناملموس را شکل می‌دهد. از این سرمایه نیز بخش قابل توجهی مربوط به سرمایه تحقیق، توسعه و انتقال ۱۰ می‌باشد. این سرمایه عبارت است از فرایند تولید دانش علمی و فنی و انتقال آن به محیط اجتماعی.

در این بخش تلاش می‌شود تا ضمن بررسی برخی مراجع (کاستلانوس و همکاران، ۲۰۰۲) ۱۱ انواع دانش مورد نیاز برای مدیریت دانش در بخش تحقیق و توسعه شناسایی گردد.

در دهه گذشته توجه به سرمایه فکری ناملموس نسبت به سرمایه فیزیکی ملموس از روند رو به افزایش برخوردار بوده است.

تعاریف بسیاری برای سرمایه فکری ارائه شده است، اما در این متن سرمایه فکری عبارت است از مجموعه‌ای از دانش که می‌تواند برای یک سازمان در حال و آینده ارزش آفرین باشد. در بیشتر شرکت‌ها سرمایه تحقیق و توسعه، یعنی سرمایه‌ای که از طریق فرایند تحقیق و توسعه ایجاد می‌گردد، عنصر اصلی سرمایه فکری آن شرکت‌ها است.

<sup>۱۰</sup>. Research-Development-Transfer (R&D&T)

<sup>۱۱</sup>. Castellanos, Rodriguez and Rangelov (۲۰۰۲)

ادبیات موجود بیان می‌کند که اقدامات مدیریتی می‌توانند به عنوان پیشران سرمایه فکر عمل کنند. اما این نظر نیز وجود دارد که این اقدامات مستقیماً به تقویت سرمایه فکری کمک نمی‌کنند، بلکه برخی دانش‌های کلیدی نیز ارتقاءدهنده این سرمایه هستند.

نتیجتاً، کار اساسی در مدیریت دانش ابتدا یافتن انواع دانشی است که ارتقاءدهنده سرمایه فکری سازمان بوده و سپس انجام اقدامات مدیریتی لازم است.

از نظر بعضی محققان سرمایه فکری یک دانشگاه عبارت است از: «حجمی از دانش که توسط آن دانشگاه حفظ می‌شود و برای جامعه ارزش ایجاد می‌کند». از این‌رو، ارزش سرمایه فکری یا حداقل بخش بزرگی از آن، در یک دانشگاه خاص می‌تواند براساس ارزش اجتماعی مستقیم یا غیرمستقیم آن اندازه‌گیری شود.

به طور کلی وقتی به سرمایه تحقیق و توسعه دانشگاه نگاه می‌کنیم نمی‌توان دست‌آوردهای آن را بدون فرایند انتقال به خارج از سازمان در نظر گرفت. بدین ترتیب، سرمایه تحقیق و توسعه حاصل ارزش‌گذاری اجتماعی دانش علمی - فنی موجود در دانشگاه است. اما این ارزش‌گذاری به شدت وابسته به انتقال مناسب آن دانش به نهادهای اجتماعی می‌باشد.

موضوع دیگر، مسأله ماهیت و مؤلفه‌های سرمایه تحقیق و توسعه می‌باشد. تقسیم‌بندی‌های گوناگونی از سرمایه فکری وجود دارد. در اینجا براساس تقسیم‌بندی اسکاندیا، سرمایه فکری را می‌توان به سه دسته ذیل تقسیم نمود:

۱- سرمایه انسانی<sup>۱۲</sup>

۲- سرمایه ساختاری<sup>۱۳</sup>

۳- سرمایه رابطه‌ای<sup>۱۴</sup>

سرمایه انسانی عبارت است از مجموعه‌ای از دانش پنهان و آشکار افراد سازمان، که برای سازمان ارزش دارد. سرمایه ساختاری عبارت است از دانش آشکار مرتبط با فرایندهای داخلی سازمان که می‌تواند سازمانی (محیط عملیاتی حاصل از تعامل فرایندهای کسب و کار و مدیریتی، و فن‌آوری و فرهنگ) و فن‌آورانه (ثبت اختراعات، مجوزها، نرم‌افزارها، پایگاه‌های اطلاعاتی و غیره) باشد.

سرمایه رابطه‌ای عبارت است از مجموعه‌ای از دانش آشکار و پنهان که روش تعامل با نهادهای بیرون از سازمان را بیان می‌کند.

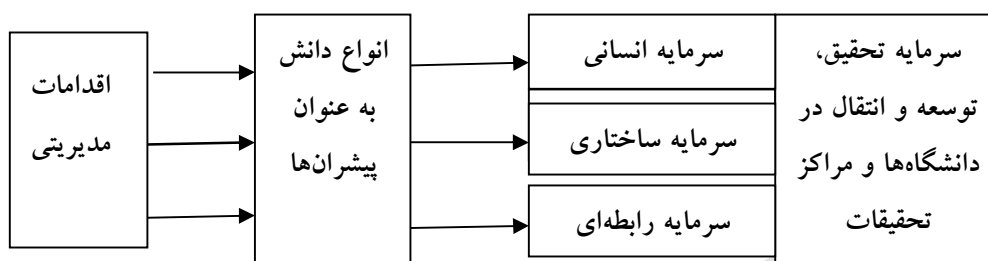
<sup>۱۲</sup>. Human Capital

<sup>۱۳</sup>. Structural Capital

<sup>۱۴</sup>. Relational Capital

در اینجا می‌توان سرمایه تحقیق و توسعه را به مثابه ترکیبی از سرمایه‌های انسانی، ساختاری و رابطه‌ای تعریف نمود.

هدف این بخش شناسایی انواع دانشی است که باید برای مدیریت فرایند تحقیق، توسعه و انتقال دانش علمی- فنی در نظر گرفت. به عبارت دیگر شناسایی انواعی دانشی که به عنوان پیشران سرمایه تحقیق و توسعه در یک دانشگاه یا مرکز تحقیقاتی عمل می‌کند، هدف این بخش است.



شکل ۲-۱۰ دانش به عنوان پیشران سرمایه تحقیق و توسعه و انتقال دانشگاه‌ها و مراکز تحقیق

Source: Castellanos, , Rodriguez Ranguelov (۲۰۰۲)

تحقیقی که توسط کاستالانوس و همکاران (۲۰۰۲) تحت عنوان «مدیریت دانش در یک دانشگاه دولتی»، انجام شد به شناسایی دانش‌های مذکور در دانشگاه باسک ۱۵ می‌پردازد. یادآوری این نکته ضروری است که شناسایی دانش‌های لازم جهت مدیریت فرایند تحقیق و توسعه دانشگاه مستلزم پیوند خوردن اهداف راهبردی دانشگاه با فرایندهای مذکور است. بدون در نظر گرفتن اهداف راهبردی دانشگاه نمی‌توان دانش‌های لازم را شناسایی کرد.

در تحقیق مذکور برای شناسایی اهداف راهبردی دانشگاه و انواع دانش مورد نیاز برای تحقق آن‌ها، چهار فرایند ذیل مورد بررسی قرار گرفت:

۱- اهداف راهبردی دانشگاه کدامند؟ بدین منظور ادبیات برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها مورد مطالعه قرار گرفت. وجود عناصر مأموریت دانشگاه، چشم‌انداز آن و اهداف راهبردی در این مطالعه مشخص شد.

۲- لیستی از اهداف راهبردی دانشگاه به کمک مستندات موجود تهیه شد.

۳- علاوه بر به کارگیری دانش آشکار (مستندات) دانشگاه برای تهیه لیست اهداف راهبردی، مصاحبه‌ای هم با مدیران ارشد و رئیس دانشگاه به عمل آمد تا دانش نهان آن‌ها به معتبرسازی لیست مذکور کمک کند. (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۱ص ۷۷-۸۰).

۲-۱-۳۴- ایجاد یک سازمان دانش محور:

۱۰. Basque

تحقیقات و مطالعات بسیاری نشان داده که رهبرانی که بر پیشرفت افراد تأکید دارند در درازمدت موفق تر می‌باشند بخصوص ایجاد توانایی سازمانی یک مشخصه مهم برای رهبران در قرن ۲۱ می‌باشد.

توانایی سازمانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌ها شامل تجربه، مهارت‌ها و توانایی‌های فردی، ساختارها، فرایندها، روابط و مشارکت دانش در سازمان می‌باشد. رهبرانی که توانایی سازمانی را ایجاد می‌کنند در توسعه سرمایه فکری سازمان‌شان موفق می‌باشند.

یک جزء کلیدی ایجاد توانایی سازمانی، دستیابی به یادگیری فردی در سازمان می‌باشد. همچنین ایجاد توانایی سازمان نیاز به صرف وقت در سازمان‌دهی و فرایندهایی که در برگزیده یادگیری‌های فردی بوده می‌باشد. افراد باید با خلق و اشاعه ارزش و دیدگاه مشارکت در سازمان توانایی ایجاد کنند. (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۱ ص ۱۰۰).

#### ۲-۱-۳۵- عوامل موفقیت مدیریت دانش در سطح ملی:

مواردی که شرح آن گذشت به مدیریت دانش در سطح بنگاه اشاره داشتند ولی سؤال می‌شود این است که آیا مدیریت دانش در سطح ملی نیز مصداق خواهد داشت؟ در این بخش به مفهوم مدیریت دانش در سطح ملی می‌پردازیم. امروزه دنیا در حال تجربه کردن نوع جدیدی از اقتصاد است که از آن به عنوان اقتصاد دانایی محور نام برده می‌شود. در اقتصاد دانایی محور، دانش به عنوان عامل اصلی تولید ثروت تلقی گردیده و مدیریت صحیح بر آن نقش کلید در ارتقاء مؤلفه‌های اصلی اقتصاد را خواهد داشت. از این‌رو، بسیاری از کشورها به دنبال ایجاد نظامی برای مدیریت بر دانایی‌های خود در سطح ملی می‌باشند. در این بخش کتاب به صورت اجمالی ابعاد مدیریت دانش در سطح ملی تجزیه و تحلیل می‌گردد. از این‌رو، تجربه چند کشور موفق در این حوزه توسط برخی محققین با روش‌های تحلیل کیفی همانند رویش نظریه مورد مطالعه قرار گرفته و عوامل موفقیت مدیریت دانش در سطح ملی ارائه می‌گردد. (اخوان و جعفری، ۲۰۰۶ ص ۱۶۱)

با جستجوهای انجام شده، هلند، اسپانیا، فرانسه، دانمارک، انگلستان، نروژ، فنلاند، پرتغال و آلمان از جمله کشورهایی بودند که به دنبال ایجاد نظامی جهت مدیریت بر دانایی در سطح ملی بوده و اطلاعاتی از آن‌ها در این خصوص از مقالات، کتاب‌ها و اینترنت به دست آمد. عوامل موفقیت مدیریت دانش در سطح ملی به شرح جدول ۶ خلاصه شده‌اند. اولین مفهوم «آگاهی عمومی» بود. این مفهوم که در داده‌های مربوط به کشورهای هلند، دانمارک، فنلاند و پرتغال مشاهده گردید بحث آگاهی جامعه را در خصوص دانایی، مدیریت دانش و مزایای آن دنبال می‌نماید و از طریق مواردی چون انتشارات، برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارهای تخصصی، آموزش و تحقیقات آکادمیک و تشکیل

انجمن‌های علمی اشاعه پیدا می‌کند. مفاهیمی چون آگاهی جامعه، شناخت مدیریت دانش، آگاهی مسئولان، اعتقاد به دانش به عنوان مزیت رقابتی، جنبش مدیریت دانش، پذیرش عمومی و گسترش مدیریت دانش در جامعه دلالت بر مفهوم کلان آگاهی عمومی خواهند داشت.

«حمایت دولت» و «فرهنگ» مفاهیم دیگری بودند که تقریباً در اکثر کشورهای مورد مطالعه به آن اشاره شده بود. «مدل مرجع مشترک» که در اسپانیا و دانمارک مشاهده گردید به نوعی بحث یک مدل عمومی که قابل تسری به اجزای جامعه و صنعت را داشته باشد، دنبال می‌نماید. «برنامه‌ریزی استراتژیک»، «راهبری» و «مدیریت تغییر» نیز مباحث مدیریت برنامه‌ریزی و تغییر را در سطح ملی تعقیب می‌کنند. در این میان نباید از بحث «سرمایه‌گذاری روی مدیریت دانش» و همچنین «توجه هم‌زمان به بخش دولتی و خصوصی» غافل گشت که برای کسب نتایج بهتر، به کارگیری طرح‌های «پایلوت» مفید خواهد بود.

مفاهیمی چون «الگوگیری»، «توجه به منابع انسانی»، «یادگیری سازمانی»، «فن‌آوری» و «ترویج ساختارهای افقی» از دیگر مواردی بودند که به عنوان عوامل موفقیت مدیریت دانش در سطح ملی پدیدار گشتند.

مفاهیمی چون حمایت دستگاه‌های اجرایی، حمایت از پروژه‌های مدیریت دانش، حمایت از توسعه مدیریت دانش در نهادها و سازمان‌ها، نقش دولت در مدیریت دانش، حمایت قوی و آشکار دولت، تعهد دولت، حمایت‌های مستقیم و غیرمستقیم، جنبه‌های قانون‌گذاری، معافیت‌های مالیاتی برای سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، و حمایت از سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در نوآوری‌ها حاصل تحلیل داده‌های مربوط به کشورهای انگلستان، دانمارک، فرانسه، اسپانیا، هلند، آلمان و نروژ می‌باشد. این موارد که به مفهوم اصلی حمایت دولت اشاره دارند در کشورهای انگلستان و فرانسه به عنوان علت و عاملی برای سرمایه‌گذاری از یک طرف و تدوین استراتژی‌های مناسب و ایجاد بستر فرهنگی از طرف دیگر شناخته شدند. همچنین داده‌های کشور نروژ حاکی از آن بود که حمایت‌های دولت نقش مهمی را در توجه هم‌زمان به بخش دولتی و خصوصی داشته است.

همچنین تحلیل داده‌های مربوط به کشورهای انگلستان، فرانسه و نروژ منجر به ظهور مفاهیم تدوین استراتژی، برنامه‌های بلند مدت تدوین چشم‌انداز، استراتژی‌های مدیریت دانش و چشم‌انداز مدیریت دانش گردید که این موارد به مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره دارند.

مفاهیمی چون شبکه‌افزار، فراهم‌سازی بستر تکنولوژیک، شبکه‌های ارتباطی، زیرساخت‌های فن‌آوری، اطلاعات، دولت الکترونیک، اینترنت و توسعه فن‌آوری اطلاعات صنایع در مفهوم فن‌آوری اطلاعات تجلی پیدا می‌کنند که حاصل مطالعه کشورهای انگلستان، اسپانیا، هلند، آلمان، فنلاند و نروژ بوده و به خصوص در کشورهای آلمان و نروژ سرمایه‌گذاری‌های بسیار جهت توسعه فن‌آوری اطلاعات انجام شده است.



از طرفی تجزیه و تحلیل کشورهای اسپانیا، هلند و نروژ موجب ظهور مفهوم توجه به بخش دولتی و خصوصی گردید. این مفهوم عامل یادگیری در بخش‌های مختلف جامعه و مفاهیمی چون سازمان‌های یادگیرنده و جامعه یادگیرنده را تقویت می‌کند. مطالعه کشورهای نروژ و هلند دلیلی بر این مدعا می‌باشد. (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۱ص۶۷).

۲-۱-۳۶- مدیر ارشد دانش :

مدیر ارشد دانش، بالاترین سطح مسئولیت در مدیریت دانش است. این مسئولیت همانند دیگر مسئولیت‌های اجرایی مانند مدیر ارشد اطلاعات می‌باشد. مشابه این واژه، از واژگانی همچون مدیر دانش، استراتژیست دانش (راگل ۱۶، ۱۹۹۸)، مدیر سرمایه‌های فکری (اسکاندیا ۱۷) رهبر انتقال دانش (آزمایشگاه بوکمن ۱۸)، مدیر

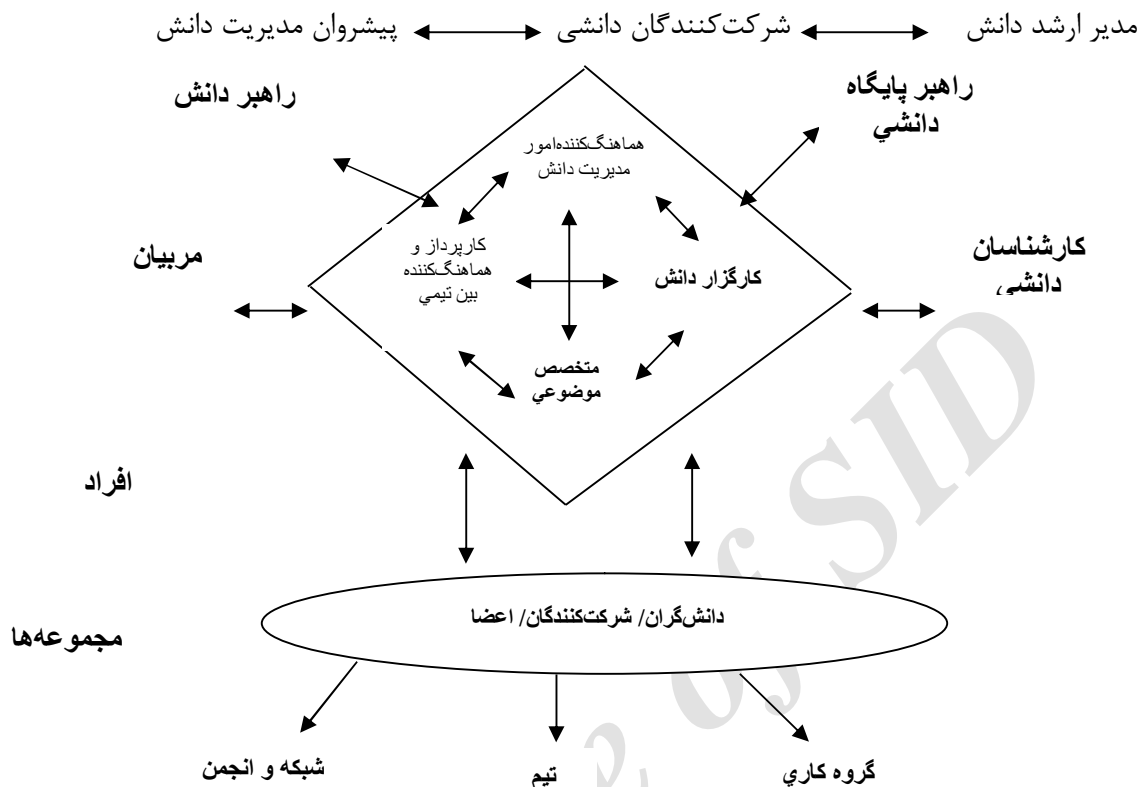
---

<sup>۱۶</sup> Ruggle(۱۹۹۸)

<sup>۱۷</sup> .Skandia

<sup>۱۸</sup> .Buckman Laboratories

ارزیابی دانش (دانپورت و پرساک ۱۹۹۸). نیز استفاده می‌گردد که بیان‌گر بالاترین سطح مسئولیتی در مدیریت دانش است. (پیمان، باقری، ۱۳۹۲ ص ۱۰۲)



شکل ۲-۱۱ چارچوب افراد و نقش‌هایشان در مدیریت دانش (رونالد مایر، ۲۰۰۳)

۲-۱-۳۷- مسئولیت‌های مدیر ارشد دانش:

- ۱- ساخت فرهنگ دانشی، ارتقای آگاهی، جلب حمایت و تعهد رهبران کسب و کار، تشویق کارکنان برای اشتراک دانش
- ۲- طراحی استراتژی دانشی در راستای استراتژی کسب و کار سازمان
- ۳- به کارگیری محصولات و خدمات دانش محور
- ۴- طراحی و پیاده‌سازی و نظارت بر فرآیندها و دیدگاه‌ها برای کدگذاری و انتقال دانش
- ۵- هدایت واحدهای جداگانه سازمانی مدیریت دانش، برای تحقیق و توسعه در حوزه‌های جدید دانشی
- ۶- تعیین نقش‌های جدید مرتبط با دانش
- ۷- دریافت دانش (بهترین تمرین‌ها، تجربیات و توانایی‌ها)، تشکیل پایگاه دانشی و راه‌اندازی آن

- ۸- نظارت بر مفاهیم طراحی، پیاده‌سازی و پشتیبانی فن‌آوری اطلاعات از مدیریت دانش مانند اینترنت، بانک‌های دانش، انباره داده‌ها و گروه افزارها
- ۹- توسعه مدیریت دانش در سازمان
- ۱۰- اندازه‌گیری ارزش دارای‌های فکری
- ۲-۱-۳۸- استراتژی‌های مدیریت دانش:

از دیدگاه دانشی، دانش یک منبع کلیدی و حیاتی در سازمان می‌باشد که ادامه حیات سازمان بسته به میزان تولید، اشتراک و انتشار دانش می‌باشد. مدیریت سیستماتیک این منبع کلیدی باید در نقشه استراتژیک سازمان‌ها دیده شود. بسیاری از نویسندگان معتقد هستند که مدیریت دانش باید روی همه اجزای سازمان تأثیرگذار باشد (پرابست، ۱۹۹۸). در بسیاری از سازمان‌های تجاری مدیریت دانش موقعیت بسیار بالایی نزد مدیریت ارشد سازمان‌ها پیدا کرده است تا جایی که برای آن مدیر ارشد دانشی تعیین می‌شود. نقطه آغازین چارچوب استراتژی مدیریت دانش می‌تواند در نمودار سنتی SWOT (توانایی‌ها، ضعف‌ها، موقعیت‌ها، تهدیدها) دیده شود؛ این چارچوب می‌تواند بین محیط خارجی سازمان (فرصت‌ها و تهدیدها) و محیط داخلی سازمان (توانایی‌ها و ضعف‌ها) توازن برقرار کند. استراتژی دانشی می‌تواند توازن لازم بین توانایی‌ها و منابع دانشی برقرار نماید. این توازن برای تولید محصول و ادامه خدمات لازم است (زاک، ۱۹۹۹). مطابق با تعریف سنتی مدیریت استراتژیک، شکاف استراتژیک در آنچه که سازمان باید انجام دهد با آنچه که سازمان انجام می‌دهد نمود پیدا می‌کند. مدیریت استراتژیک تلاش دارد تا این فاصله کاهش یابد (پیمان، باقری، ۱۳۹۲ ص ۷۲).

۲-۱-۳۹- دانش به عنوان یک استراتژی:

در ادبیات مدیریت دانش، دانش نیز مانند سایر سطوح و مفاهیم مدیریتی با مفهوم استراتژی پیوند خورده است و مفهوم «استراتژی دانش» امروزه یکی از مفاهیم مطرح می‌باشد، در حالی که دسترسی انحصاری به منابع ارزشمند یکی از راه‌های خلق مزیت رقابتی می‌باشد، در برخی موارد این امر ممکن نیست و رقبا ممکن است که از این روش پیروی کرده و یا منابع جایگزینی پیدا کرده و توسعه دهند. سازمان‌هایی که دانش متمایز و ممتاز در اختیار دارند قادر هستند تا منابع و قابلیت‌های سنتی خود (مانند منابع مالی) را به صورت جدیدی ترکیب کرده و بکار گیرند که ارزش بیشتری نسبت به رقبا برای مشتریان خلق کنند (بوکمن، ۱۹۹۹). سازمان‌ها با داشتن منابع فکری ممتاز می‌توانند دریابند که چگونه از منابع سنتی و قدیمی خود بهتر از رقبا استفاده کنند حتی اگر آن منابع منحصر به فرد نباشند.

براون (۱۹۹۳) بر این باور است که استراتژی دانش را می‌توان در دیدگاهی کلی به صورت «مجموعه باورها در مورد این که جستجوی دانش چگونه انجام شود» تعریف کرد. کیم و همکاران (۲۰۰۳) «چشم‌انداز دانش سازمانی» را نیز به این تعریف افزوده‌اند. توماس شورت<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۰) در تعریفی عملی‌تر از استراتژی دانش آن را مستقیماً به استراتژی کلی کسب و کار ربط می‌دهد: شناسایی منابع دانشی که باید در موضوعات دانش محور کسب و کار با توجه به استراتژی کسب و کار کلی شرکت به کار گرفته شوند. زاک (۱۹۹۹) اعتقاد دارد که این به کارگیری باید در راستی محصولاتی انجام شود که بتوان آن را «به روش‌هایی برتر از روش رقبا» فراهم کرد. بنابراین، استراتژی دانش همانند سایر استراتژی‌های وظیفه‌ای نظیر تولید، فن‌آوری، یا منابع انسانی توسط استراتژی کسب و کار هدایت می‌شود. کستن<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۷) استراتژی دانش را به عنوان «مجموعه اصول راهنمایی که تصمیمات یک سازمان در خصوص کسب، ذخیره، دستکاری، و استفاده از پایه دانشی‌اش را شکل می‌دهد» تعریف می‌کند.

زاک همچنین «استراتژی دانش» را به صورت «ایجاد توازن میان قابلیت‌ها و منابع دانشی و دانش مورد نیاز برای تهیه محصولات و خدمات به روشی برتر از رقبا» تعریف می‌کند. این تعریف به صورت مستقیم ویژگی‌های دانشی سازمان را با عملکرد و مزیت رقابتی ارتباط می‌دهد. زاک در ادامه ویژگی‌های خاص سازمان‌های دانش محور را چنین تعریف می‌کند که آیا سازمان خالق دانش است یا استفاده کننده از آن و این که سازمان، دانش را درون یا بیرون از سازمان جستجو می‌کند.

برخی صاحب‌نظران میان استراتژی دانش و استراتژی مدیریت دانش تفاوت قائل شده‌اند. از منظر زاک استراتژی دانش به شکل خاص به استراتژی کسب و کار یک سازمان اشاره دارد که منابع و قابلیت‌های دانشی سازمان را نیز مورد نظر دارد. این استراتژی شامل شناسایی کمبودها و مزاددهای دانش می‌شود و سپس از طریق پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش آن‌ها را مدیریت می‌کند تا عملکرد سازمان را ارتقاء دهد. کالاهان<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۲) پس از ذکر این تفاوت از دیدگاه مایکل زاک، بیان می‌کند که از نقطه‌نظر عملی تفاوت گذاشتن میان استراتژی دانش و استراتژی مدیریت دانش لزومی ندارد، چرا که در عمل مشکل می‌توان میان شناسایی دانش مهم برای سازمان و پیاده‌سازی برنامه‌های دانشی برای پرکردن شکاف‌های دانشی تمایز قائل شد (آذرخش، ۱۳۸۸).

از طرفی دانش می‌تواند به عنوان مهم‌ترین منبع استراتژیک در نظر گرفته شود و توانایی کسب، یکپارچه‌سازی، ذخیره، اشتراک و به کار بستن آن می‌تواند مهم‌ترین قابلیت برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار باشد. (گریکو<sup>۲۲</sup>، ۱۹۹۹)

<sup>۱۹</sup>. Thomas Short (۲۰۰۰)

<sup>۲۰</sup>. Kasten, J. (۲۰۰۷)

<sup>۲۱</sup>. Callahan (۲۰۰۲)

<sup>۲۲</sup>. Greco, J. (۱۹۹۹)

سؤال اساسی که در این مقطع می‌توان مطرح نمود این است که چه چیزی در دانش باعث پایدار شدن مزیت می‌شود؟ زاک ۲۳ در جواب به این پرسش بیان می‌دارد که اساساً دانش و به خصوص دانش ضمنی که در فعالیت‌های روزمره سازمان و از طریق تجربه توسعه می‌یابد گرایش به منحصر به فرد بودن داشته و به صورت کلی تقلید و پیروی از آن دشوار می‌باشد و برخلاف بسیاری از منابع سنتی، این منبع را به آسانی نمی‌توان در فرمی که به راحتی قابل استفاده باشد از بازار خرید. برای به دست آوردن دانش مشابه، رقبا مجبور خواهند بود که خود را درگیر تجربیات مشابه نمایند. و به تعبیری سیکل یادگیری را طی می‌نماید که این موضوع خود مستلزم صرف زمان و سایر منابع می‌باشد.

بنابراین، مزیت رقابتی دانش محور پایدار خواهد بود زیرا هر چه که یک شرکت بیشتر می‌داند متقابلاً می‌تواند بیشتر یاد بگیرد. فرصت‌های یادگیری برای یک سازمان که در حال حاضر دارای مزیت‌های دانشی است ممکن است نسبت به سایر رقبا که فرصت مشابهی دارند ولی در سطح دانشی پایین‌تری هستند، ارزشمندتر باشد. (کاپلان و نورتون ۲۴، ۱۳۸۴)

پایداری در مزیت رقابتی ممکن است حاصل این باشد که یک سازمان به واسطه داشتن دانشی در حال حاضر توانایی منحصر به فردی برای به کارگیری و تکمیل دانش جدید داشته باشد و در این حال راه از هم افزایی استفاده کند. در این حالت دانش موجود با دانش جدید ترکیب شده و ممکن است که دانش ارزشمند بیشتری را ایجاد نماید. بنابراین سازمان‌ها می‌بایست به دنبال حوزه‌های یادگیری و تجربیاتی باشند که به صورت بالقوه می‌توانند با دانش موجود هم‌افزایی ایجاد کرده و ارزش خلق کنند. از امتیازات ویژگی‌های دیگر دانش به عنوان مزیت رقابتی این است که دانش برخلاف کالاها و سرمایه‌ها دیگر در اثر استفاده بیشتر بازگشت سود بیشتری خواهد داشت. (پیمان، باقری، ۱۳۹۲ ص ۱۶۵-۱۶۷).

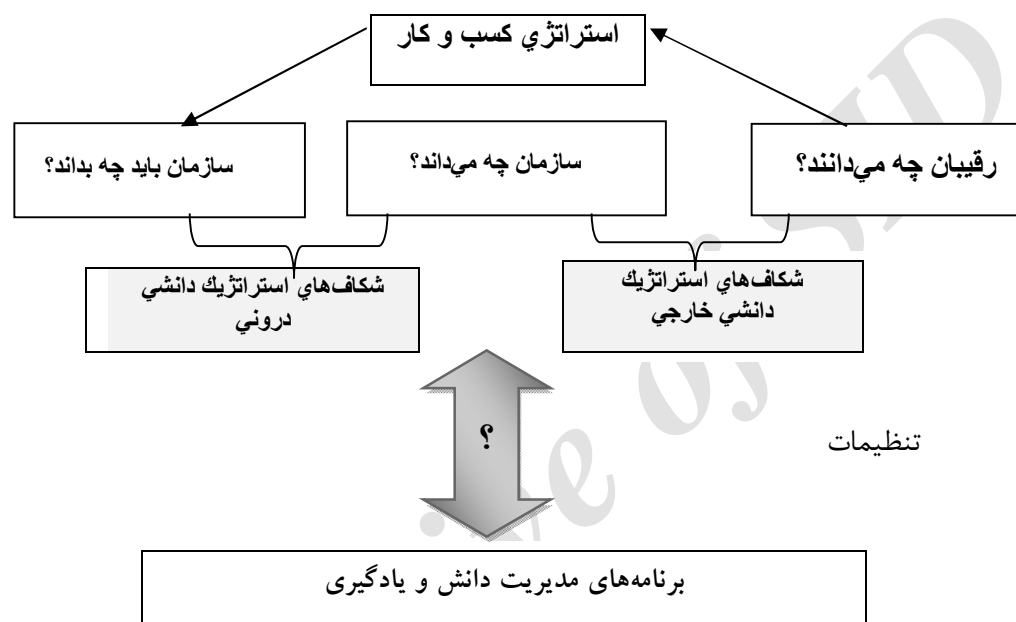
۲-۱-۴- استراتژی اکتشاف در مقابل استراتژی استخراج:

از دیدگاه زک شکاف دانشی موجود در یک سازمان را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد. در حالتی که سازمان خود را در سطح پایین‌تری از دانش نسبت به آنچه که برای به اجرا درآوردن استراتژی‌هایش نیاز است می‌یابد، سطح بالاتری از دانش مورد نیاز است تا سازمان بتواند «شکاف دانشی داخلی» خود را از بین ببرد. و در حالتی که بسیاری از رقبا در صنعت در حال فعالیت در سطح دانشی بالاتری نسبت به سازمان می‌باشند، سازمان به دانش در سطح بالاتری برای از بین بردن «شکاف دانشی خارجی» خود نیازمند می‌باشد. (شکل ۲-۱۱)

<sup>۲۳</sup>. Zack (۱۹۹۹)

<sup>۲۴</sup>. Caplan and Norton

زمانی که دانش در صنعتی که سازمان در آن مشغول فعالیت است به صورت سریع در حال تغییر می‌باشد، سازمان ممکن است نیاز داشته باشد تا دست به خلق دانش جدید بزند تا بتواند در جایگاه مطلوبی در صنعت به رقابت بپردازد. در این وضعیت، نیاز سازمانی، اکتشاف دانش می‌باشد تا حداقل در جایگاه استراتژیک و رقابتی خود باقی بماند. در مواردی که منابع و قابلیت‌های دانشی موجود به طور قابل ملاحظه‌ای فراتر از نیازمندی‌های جایگاه رقابتی می‌باشند، فرصت استخراج بیشتر از آن حوزه دانشی وجود دارد. در این حالت سازمان بیشتر نیاز دارد تا استخراج کننده دانش باشد (ویلد و همکاران ۲۵، ۲۰۰۲).



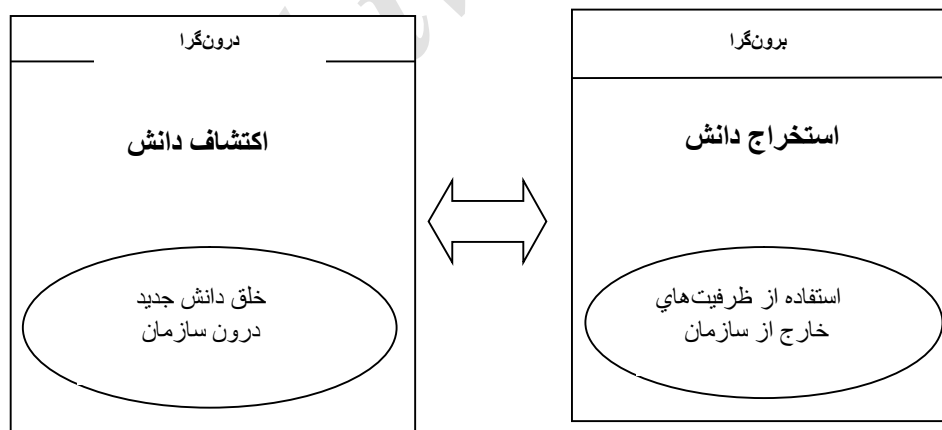
شکل ۲-۱۲ تعیین شکاف‌های استراتژیک دانشی (زاک، ۱۹۹۹)

البته تصمیم در مورد اکتشاف و استخراج دانش منحصر به یکی از این دو رویکرد نخواهد بود. یک سازمان ممکن است در یک حوزه دانشی نیاز به اکتشاف دانش داشته باشد در صورتی که در حوزه دیگر رویکرد استخراج را انتخاب نماید. نهایتاً، برای بیشتر شرکت‌ها فرم ایده‌آل این است که توازن بین اکتشاف و استخراج را در تمامی حوزه‌های دانشی استراتژیک خود حفظ کنند. استخراج سرمایه دانشی ایجاب می‌کند که سازمان به سمت جایگاه‌های ویژه جدید سوق داده شود در حالی که امکان بقا و سودآوری در جایگاه‌های موجود را نیز حفظ می‌کند. همچنین استخراج دانش سرمایه مالی سازمان را حفظ می‌کند که لازمی توسعه نوآوری‌ها یا اکتشافات آتی می‌باشد. اکتشاف دانش بدون استخراج آن نمی‌تواند در بلند مدت به صورت اقتصادی پایدار بماند مگر این که از جایی تأمین وجه گشته و یا به

<sup>۲۰</sup> Wild, R.H., Griggs, K.A. And Downing, T. (۲۰۰۲)

صورت مستقیم خود جریان نقدی ایجاد کند (مانند یک مؤسسه تحقیقاتی). استخراج بدون اکتشاف نیز در نهایت مانند تلاش برای بیرون آوردن آب از یک زمین خشک خواهد بود، سرانجام دانش کهنه و یا منسوخ خواهد شد. شکل ۲-۱۱ استراتژی استخراج دانش در مقابل اکتشاف دانش را نشان می‌دهد.

شرکت‌هایی که به طور گسترده در استخراج و بهره‌برداری از دانش دیگران کارا می‌باشند، ممکن است برخی موفقیت‌ها را به عنوان یک استخراج‌کننده به دست آورند، اما به دلیل سختی‌های شناخته شده در انتقال دانش، این موارد کمیاب می‌باشند. موفقیت در این موارد معمولاً نیازمند رقابت در مقابل شرکت‌هایی است توانایی آن‌ها برای استخراج دانش به خوبی توسعه نیافته و نیز آن‌هایی که دانش ضمنی‌شان برای بیگانه‌ها قابل دسترسی می‌باشد. ارزش استخراج و بهره‌برداری از دانش هنگامی که به وسیله شرکت‌هایی که به صورت همکاری مشترک در قالب اکتشاف‌کننده و استخراج‌کننده صورت می‌پذیرد بیشتر خواهد بود. اکتشاف و استخراج در قسمت‌های مختلفی از سازمان انجام می‌پذیرند و به صورت فرهنگی و سازمانی متمایز می‌گردند. ایجاد توازن بین اکتشاف و استخراج نیازمند ظرفیت انتقال دانش داخلی توسعه یافته میان عملیات و وظایفی مانند تحقیق و توسعه، فروش، بازاریابی، تولید و مشتریان می‌باشد. این امر نیازمند یک فرهنگ، سیستم پاداش و شبکه ارتباطی است که جریان دانش را مورد حمایت قرار دهند و همچنین نیازمند یک سابقه عملیاتی خوب سازمانی (هم در مورد افراد و هم فن‌آوری) می‌باشد. در خصوص این مطلب در بخش استراتژی مدیریت دانش زاک بیشتر توضیح خواهیم داد (پیمان، باقری، ۱۳۹۲ ص ۱۶۹-۱۷۱).



شکل ۲-۱۳ استراتژی استخراج دانش در مقابل اکتشاف دانش (زاک، ۱۹۹۹)

۲-۱-۴۱- مدیریت دانش و مدیریت عمومی نوین:

در حالی که تاکنون بخش اعظم توجهات معطوف به پیامدها، مخاطرات و فرصت‌های موجود برای بخش خصوصی در زمینه به کارگیری مدیریت دانش بوده است، عده‌ای نیز به فکر استفاده از آن در بخش دولتی افتاده‌اند. برنامه‌ریزی‌هایی نظیر مدیریت عمومی نوین پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌های دولتی نیز باید فرآیند مدیریت را از بخش خصوصی وارد بخش دولتی کنند و هر دو بخش تکنیک‌های موفقیت‌آمیز خود را از یکدیگر تقلید کنند. هر چند بسیاری از متخصصان و نقادان مدیریت عمومی نوین معتقدند که تفاوت‌های بین بخش خصوصی و دولتی آنقدر زیاد و فاحش است که تجارب آنها به راحتی قابل تسری به یکدیگر نیستند و تفاوت‌های فاحشی در زمینه سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت نیروی انسانی و فرایندهای تصمیم‌گیری بین این دو بخش وجود دارد. حتی ممکن است نتوان استراتژی‌های مدیریت موفق تصدیق‌شده‌ای در بخش خصوصی یافت که قابل تسری به بخش دولتی باشد. در نتیجه نیاز به یک مدیریت عمومی نوین مجموعه‌ای از ابزارها و ایده‌ها به دولت ارائه می‌کند که به کمک آن به هدایت بخش دولتی می‌پردازد. ایده اصلی این شیوه در استفاده از قراردادهای بخش خصوصی و واگذاری امور به این بخش برای تامین خدمات عمومی است. مدیریت عمومی نوین برای اولین بار در اوایل دهه ۱۹۸۰ در زمان نخست‌وزیری مارگارت تاچر در انگلستان مورد استفاده قرار گرفت و سپس به کشورهای استرالیا، زلاند نو، فنلاند، سوئد، فرانسه و آلمان تسری یافت. در آمریکا عبارت خلق مجدد دولت با همین منظور استفاده می‌گردد. مدیریت عمومی نوین یک تئوری کلی در مورد این است که دولت چگونه می‌تواند کارها را انجام دهد و اینکه چگونه می‌تواند خدمات را سازماندهی کرده و به مردم ارائه کند. ادعای اصلی این شیوه بر این است که مدیریت عمومی کنونی دارای یک سبک قدیمی و کهنه است که می‌تواند با مدیریت عمومی نوین جایگزین شود.

• مباحث مدیریت عمومی نوین دارای دو بعد است. بخش اول مبتنی بر این ایده است که بوروکراسی (دیوان‌سالاری، تشریفات اداری) موثرترین راه اداره حکومت نیست. این بخش گویای این مطلب است که به جای قوانین دولتی می‌توان مقاطعه‌کاری (واگذاری امور به امور بخش خصوصی) را جایگزین کرد. رهایی از انجام کارها توسط دولت از طریق مزایده، مناقصه، اجازه و امثال آن به عنوان ابزارهای نوین حکومت کردن برای دولت به منظور کاهش هزینه و افزایش کارایی، ویژگی اصلی مدیریت عمومی نوین است. (احمدی، صالحی، ۱۳۹۱ ص ۳۹۹-۴۰۰).

۲-۱-۴۲- مدیریت دانش و جو آزاداندیش:

قرن بیست و یکم که می‌توان از آن به عنوان عصر مدیریت نام برد، مدیریت‌های بی‌شماری نظیر مدیریت اطلاعات، مدیریت آموزش، مدیریت یادگیری، مدیریت استراتژی، مدیریت حرفه‌ای، مدیریت دانش و نظایر آن را در منظر ابنای بشر قرار داده، به گونه‌ای که همگان از خرد و کلان در جستجو و تکاپوی دانش و سازماندهی آنها در ارتباط با حرفه‌های خویش بی‌تابی نموده، متناسب با تغییرات از طریق اکتسابی خودشان را با ابزار دانش و فناوری جدید که



لازمه مدیریت دانش در زمینه‌های علمی و تخصصی می‌باشد مجهز نموده با تولید دانش جدید در محیطی آزاد و جوی مشارکت‌جویانه از مرزهای اندیشه فردی عبور نموده، در جامعه‌ای آزاداندیش وارد شده، از پالایش نظرها و نقدهای تفوریک گذشته و با اصلاحات کارشناسی متخصصان بستر اداره دانش و فرهنگ سازماندهی و هدایت آن را آماده می‌نمایند (کرمی‌پور و داودی، ۱۳۸۵).

همان‌گونه که کتابخانه بدون سازمان، جز انبار کتاب، چیز دیگری به ذهن متبادر نمی‌نماید، دانش‌های پراکنده و اطلاعات نامنظم و ناقص در مخزن فکر آدمیان نه تنها به شناخت مسائل زندگی و پیدایش راه‌حل‌ها کمکی نخواهد کرد، بلکه اذهان را آشفته و مغشوش می‌سازد. مصداق ضرب‌المثل معروف فارسی: «به عمل کار برآید به سخندانی نیست»، اهمیت مدیریت دانش را مشخص می‌نماید. در عصر شتابان تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات ۲۶، برخورداری از دانش‌ها، اطلاعات، تاکتیک‌ها و استراتژی‌ها به تنهایی کافی نیست، بلکه توانمندی سازماندهی، بکارگیری و استفاده به موقع و بجا از آنها یا به عبارت علمی‌تر مدیریت دانش با توجه به شرایط و مکانی جامعه حلال مشکلات جامعه قرن بیست و یکم محسوب می‌شود، مدیریت دانش در جوی آزاداندیش که بتواند دانش تئوری را بدون هیچ مانع فکری تولید نموده، به اندیشه‌های آزاد از لحاظ داخلی و بیرونی انتظام بخشیده، آن را با اعمال مهارت‌های مدیریت نظیر طراحی و سازماندهی، ادراکی، انسانی و فنی در عمل پیاده نماید (کرمی‌پور و داودی، ۱۳۸۵). (احمدی، صالحی، ۱۳۹۱ص ۴۲۶).

۲-۱-۴۳- مدیریت دانش در کتابخانه‌ها:

مدیریت دانش به ما کمک می‌کند تا دانش جدید را انتشار دهیم، فرا بگیریم و در عین حال بسازیم. امروزه مدیریت دانش مهم‌ترین دارایی و بزرگ‌ترین مزیت برای بسیاری از سازمان‌ها است. پس باید به کانون‌ها دانش توجه شود. کانون‌های دانش در سازمان‌ها، مکان جمع‌آوری، سازماندهی و انتشار دانش هستند. این کانون‌ها ممکن است به طور فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد کانون‌ها، تهیه، نگهداری و بهنگام‌سازی دانش است. این کانون‌ها، شریان‌های دانش هستند و کلیه جریان‌های دانشی از آنها عبور می‌کند. مزیت این کانون‌ها، علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان، از بسیاری دوباره‌کاری‌ها، خصوصاً در کسب دانش جلوگیری می‌کند. کانون‌ها در برگیرنده این موضوع هستند که دانش مورد نیاز در کجا و چگونه یافت می‌شود. دسته‌بندی دانش‌های مختلف به منظور تسهیل در دسترسی کارآمدتر آنها نیز از وظایف کانون‌های دانش که همان کتابخانه‌ها یا مراکز اطلاع‌رسانی در سازمان‌ها می‌باشد (زارعی، ۱۳۸۷).

کتابداران همواره در جستجوی روش‌هایی برای گردآوری، سازماندهی، رده‌بندی و ثبت اطلاعات و دانش درونی

۲۶ - I.C.T

خود و به اشتراک گذاشتن آن با کاربران با استفاده از فنون رسمی و غیررسمی مدیریت دانش بوده‌اند. مدیریت دانش توان بالقوه‌ای در کمک به کتابداران برای تسخیر، گردآوری، سازماندهی و اشاعه حافظه جمعی و دانش کتابداران و کمک به آنان در بهره‌وری و کارآمدی بیشتر و ارائه خدمات به کاربران یا کارکنان سازمان است. از آنجا که دانش و فرآیندهای آن به طور ناگشودنی با عملیات، ساختار، فرهنگ و هدف یک سازمان پیوند خورده‌اند، بنابراین یک استراتژی مدیریت دانش کارآمد به کتابخانه‌هایی نیاز دارد که فهم عمیقی از فکر و دانش و چگونگی استفاده در سازمان بزرگ‌ترشان داشته باشد. کتابداران مدیران حافظه یک سازمان یا شرکت هستند و آنها باید فراتر از وظایف جستجو، انتخاب، سازماندهی و مدیریت اطلاعات به سمت ایجاد و مدیریت دانش حرکت کنند. آنها باید فراتر از کارکنان اداری باشند و دانشکاران واقعی بشوند که از دانش به عنوان وجه برجسته کارشان استفاده کرده و واجد مهارت‌ها و دانش در سطوح بالا شوند (زارعی، ۱۳۸۷) (احمدی، صالحی، ۱۳۹۱ ص ۴۳۷-۴۳۸).

#### ۲-۱-۴۴- مدیریت دانش در دانشگاه‌ها:

دانشگاه‌ها عمده‌ترین مراکز تولید و اشاعه دانش هستند. ایجاد نوآوری‌ها و در نتیجه خلق دانش از دیرباز از مهم‌ترین کارکردهای موسسات دانشگاهی به شمار آمده و در این راستا بیشترین اهتمام جامعه دانشگاهی در ارتقاء دانش و تقویت سرمایه‌های فکری با بهره‌مندی از منابع موجود بوده است. از این منابع نه تنها شامل منابع اطلاعاتی بلکه نیروهای فکری و منابع انسانی نیز می‌باشند که لازم است با بکارگیری شیوه‌های صحیح مدیریت، شناسایی و به گونه‌ای سازمان‌یافته مورد بهره‌برداری قرار گیرند.

پیدایش مدیریت دانش به دنبال مدیریت اطلاعات، نشانگر تلاشی در این زمینه است که سرمایه‌های فکری داخلی و منابع تولید شده در داخل را در کنار منابع خارجی مورد توجه قرار داده؛ گستره فعالیت‌های خود را از مسائل آموزشی و پژوهشی فراتر برده و بر جریان‌های اداری و امور اجرایی نیز سایه افکنده است.

لازم به ذکر است که موسسات دانشگاهی به عنوان مراکز تولید و اشاعه دانش بیش از هر سازمان دیگری نیازمند اجرای مدیریت دانش هستند. با وجود اینکه دانشگاه‌ها خود مخازن دانش هستند، تاکنون توجه کافی به سرمایه‌های فکری و منابع علمی تولید شده به وسیله جامعه دانشگاهی مبذول نشده است. بدین سان که تا به امروز هیچ‌گونه کنترلی بر دانش غیرمکتوب- دانش موجود در اذهان- صورت نگرفته و اطلاعات مدون تولید شده در داخل نیز به ندرت به گونه‌ای مجتمع و یکپارچه جمع‌آوری و در چارچوبی نظام‌مند مدیریت شده است. این ضعف مدیریتی سبب شده که بسیاری از سرمایه‌های ارزشمند موجود برای همیشه ناشناخته و دور از دسترس و بسیاری از خلاءهای موجود همچنان به قوت خود باقی بمانند. از سوی دیگر عدم توجه به اطلاعات تولید شده در داخل و فقدان یک رویکرد

تجاری، دانشگاه‌ها را به لحاظ مادی نیز متضرر نموده و سبب شده است که بسیاری از این اطلاعات توسط ناشران خصوصی منتشر و در قالب منابع اطلاعاتی دوباره به خود دانشگاه‌ها فروخته شود.

البته تردیدی نیست که گسترش فناوری‌های پیشرفته اطلاعات و ارتباطات از جمله اینترنت و اینترنت در سال‌های اخیر کمک فراوانی به این مهم نموده و مدیریت اثربخش، کلیه منابع را در تمامی بخش‌ها امکان‌پذیر ساخته است. ایجاد تسهیلاتی مانند پست الکترونیک، وبلاگ، گروه‌های مباحثه و فهرست‌های پستی با استفاده از این ابزارهای تکنولوژیکی به انتقال موثر اطلاعات و دانش کمک شایانی نموده است. این نوآوری‌ها می‌تواند نویدبخش اشتراک بیشتر دانش و بهره‌گیری سزاوارتر این منابع در آینده به منظور افزایش بهره‌وری، شایستگی و نوآوری در دانشگاه‌ها باشد. مطالب مذکور برخی از کارکردهای مدیریت دانش در محیط‌های دانشگاهی را بازگو نمود. به این ترتیب نقش کتابخانه‌های دانشگاهی در این میان روشن می‌شود (احمدی، صالحی، ۱۳۹۱ ص ۴۸۷-۴۸۸).

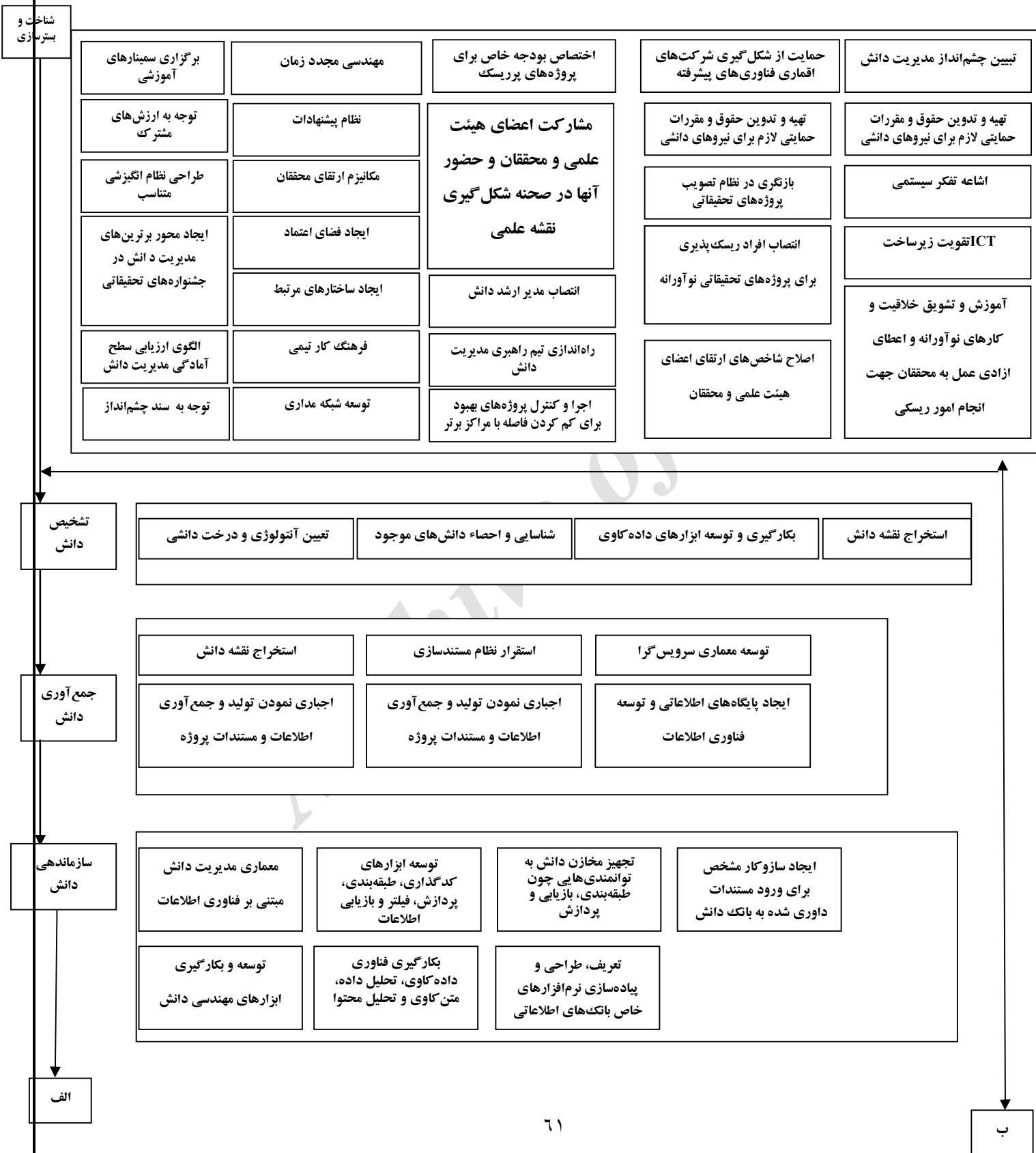
۲-۱-۴۵- الگوی پیشنهادی مدیریت دانش مراکز تحقیقاتی مبتنی بر عوامل کلیدی موفقیت:

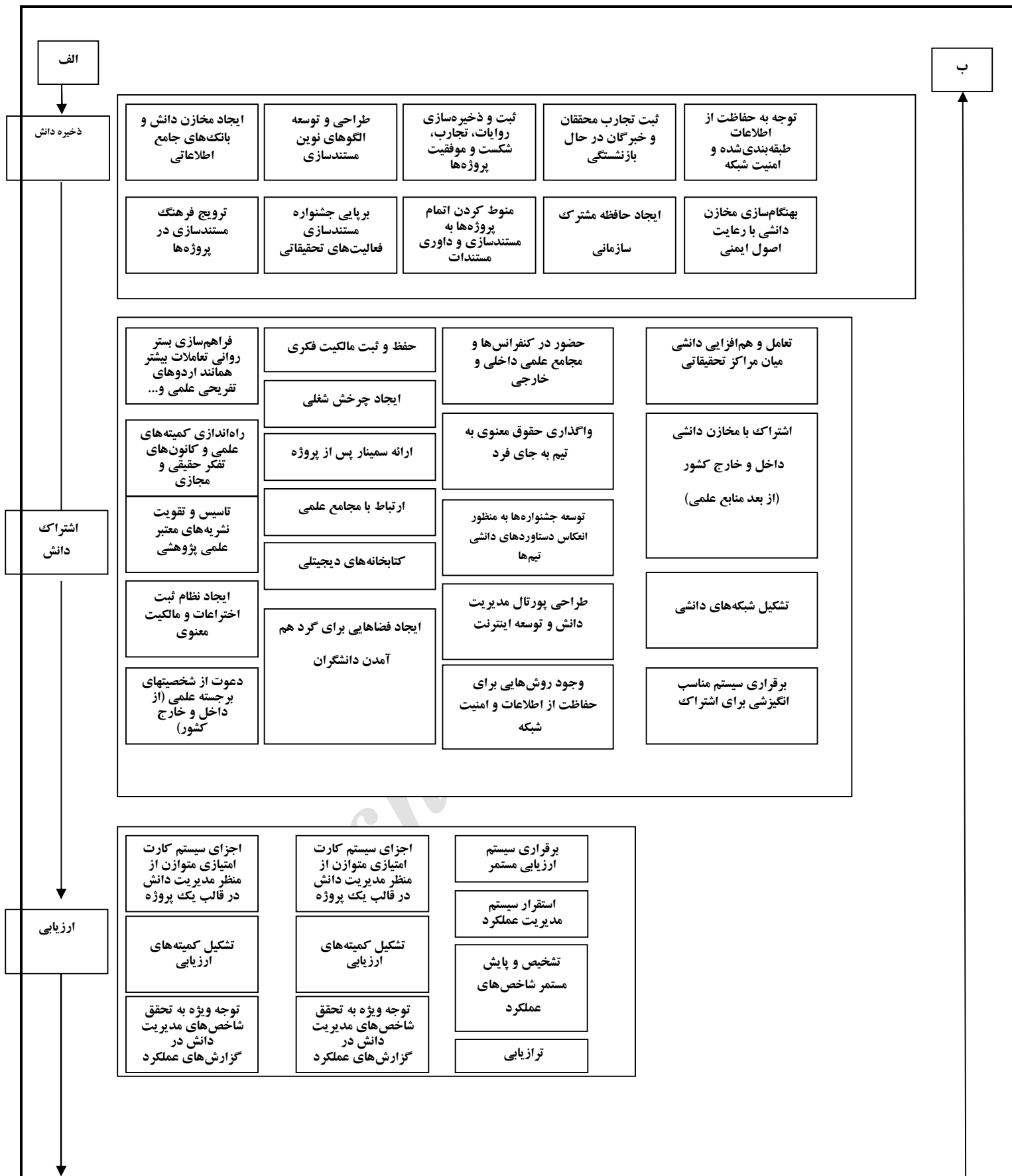
برای اینکه بتوان نسخه راهنمایی را برای مدیران ارشد مراکز تحقیقاتی ارائه داد تا به وسیله آن بتوانند فرآیند مدیریت دانش را اثربخش‌تر پیگیری و اجراء نمایند، در این بخش چرخه مدیریت دانش و مولفه‌های آن مبنای شکل‌گیری الگوی مدیریت دانش مراکز تحقیقاتی در نظر گرفته می‌شود. از این رو ضمن تشکیل کار گروه‌های دلفی، نظرات آنان درخصوص انواع مختلف چرخه مدیریت دانش جمع‌آوری شد و در نهایت چرخه ذیل با احتساب فاز شناخت و بسترسازی به عنوان چرخه پیشنهادی مدیریت دانش در مراکز تحقیقاتی انتخاب گردید.

- ✓ شناخت و بسترسازی
- ✓ تشخیص دانش
- ✓ جمع‌آوری دانش
- ✓ سازماندهی دانش
- ✓ ذخیره دانش
- ✓ اشتراک دانش
- ✓ ارزیابی دانش

پس از آن کلیه راه‌ها و اقدامات پیشنهادی محققان مراکز تحقیقاتی دانشگاهی در مرحله قبل که مبتنی بر عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بود، مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت، کارگروه دلفی اقدامات پیشنهادی متناسب را انتخاب و در چارچوب ۷ مولفه اصلی چرخه مدیریت دانش که شرح آن گذشت دسته‌بندی و به صورت شکل ۲-۱۳ ارائه کرد.

شکل ۲-۱۳ الگوی مدیریت دانش در مراکز تحقیقاتی - دانشگاهی





شکل ۲-۱۴ الگوی مدیریت دانش در مراکز تحقیقاتی - دانشگاهی

بدیهی است که اولویت‌بندی و پیاده‌سازی هر یک از راهکارها و «طرح اقدام» مندرج در هر یک از مولفه‌های چرخه فوق مستلزم تحقیق و کار کارشناسی مجزا می‌باشد.

از آنجا که عناصر و مؤلفه‌های الگوی مذکور مبتنی بر عوامل کلیدی موفقیت مراکز تحقیقاتی- دانشگاهی بوده و نظرات دست‌اندرکاران اجرائی- علمی در شکل‌گیری این عناصر نقش داشته است، با توجه به کاربردی بودن الگو و تطابق آن بر واقعیت‌های موجود مراکز تحقیقاتی- دانشگاهی در کشور، می‌تواند به عنوان نقشه راهنمایی برای آن دسته از سازمان‌های تحقیقاتی قرار گیرد که به دنبال استقرار مدیریت دانش می‌باشند.

Archive of SID

## ۲-۲- بخش دوم : جامعه مورد بررسی (شورای بررسی نهایی طرح‌های جهاددانشگاهی)

۲-۲-۱- معرفی شورای بررسی نهایی طرح‌های جهاددانشگاهی:

جهاددانشگاهی مطابق مأموریت محوله و وظایف مندرج در اساسنامه خود دارای چهار حوزه فعالیت پژوهشی، آموزشی، فرهنگی و تسهیل در اشتغال‌زایی دانش‌آموختگان است.

### تاریخچه اجمالی و جایگاه شورای بررسی نهایی طرح‌ها :

فعالیت پژوهشی یکی از وظایف و کارکردهای مهم جهاددانشگاهی است که در قالب انجام تحقیقات کاربردی و توسعه ای، ارائه مشاوره و خدمات علمی و فنی، پیگیری و بهره‌برداری از نتایج طرح‌های تحقیقاتی صورت می‌گیرد. معاونت پژوهش و فناوری جهاددانشگاهی با هدف برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی، هماهنگی فعالیت‌های این بخش طراحی و ایجاد شده است. این معاونت با بهره‌مندی از اداره کل راهبری پژوهش و فناوری، دفتر برنامه‌ریزی و توسعه، دفتر پروژه‌یابی و نیازسنجی و نیز گروه‌های تخصصی شش‌گانه (شامل فنی و مهندسی، علوم پایه، کشاورزی و منابع طبیعی، پزشکی، علوم انسانی و اجتماعی و هنر) اهداف و وظایف خود را پیگیری می‌نماید.

شورای بررسی نهایی طرح‌ها یکی از شوراهای مهم معاونت پژوهش و فناوری جهاددانشگاهی است که از سال‌های اولیه تأسیس جهاددانشگاهی با هدف ایجاد بسترهای علمی و تخصصی در واحدها و پژوهشکده‌ها، حمایت مالی و تخصصی از ساختارهای پژوهشی، ایجاد یک حوزه کاری متمرکز و مداوم برای تمرکز و تداوم کار تخصصی، کسب تجربه علمی و عملی، حمایت از گروه‌ها و ساختارهای جدید پژوهشی، حمایت از کارگروه‌ها در حوزه‌های جدید تخصصی، حمایت از فعالیت‌های پژوهشی واحدهای تازه تأسیس، تجهیز ساختارها، توسعه علم، جهت‌دهی و نظارت بر طرح‌های پژوهشی ارائه شده از سوی واحدها/ پژوهشکده‌ها/ پژوهشگاه‌های جهاددانشگاهی و یا افراد علاقمند و صاحب فکر تأسیس شده است.

این شورا از آذرماه سال ۱۳۶۲ بطور مستمر فعالیت خود را شروع نموده است و در طی حیات بیش از ۳۱ ساله خود فراز و نشیب‌های مختلفی را از سرگذرانده است و در طی این زمان با برگزاری ۱۴۵۸ جلسه، بیش از ۳۸۵۷ طرح پژوهشی را مورد بررسی قرار داده است از مجموع طرح‌های یادشده، تعداد ۱۳۸۱ طرح آن تصویب شده و تعداد ۱۰۷۵ طرح آن خاتمه یافته است.

مسئولیت این شورا در ابتدا با مسئول بخش طرح‌ها و تحقیقات جهاددانشگاهی بوده اما با تغییر ساختار جهاددانشگاهی و تغییر عنوان بخش به معاونت، معاون پژوهش و فناوری عهده‌دار این مهم گردیده است. درانتخاب اعضای این شورا همواره بر انتخاب افراد صاحب‌نظر و باتجربه در رشته‌های مختلف علوم، از درون و بیرون جهاددانشگاهی اهتمام شده است.

## ۲- اعضای شورای بررسی نهایی طرح ها

شورای بررسی نهایی طرح ها حسب آیین نامه آن دارای دو دسته اعضای حقوقی و حقیقی است و در طی عمر ۳۱ ساله آن ، ترکیب آن دچار تغییراتی شده است به گونه ای که تاکنون ۷۷ نفر عضویت این شورا را داشته اند . تغییر این افراد بدلیل تغییرات حوزه های تخصصی فعالیت، تغییر پست سازمانی ، اعضای حقوقی و تغییر اعضای حقیقی شورا بوده است.

ترکیب اولیه اعضای شورای بررسی نهایی طرح ها به شرح ذیل بوده است.

- ۱- مسئول بخش طرح ها و تحقیقات یا معاونت برنامه ریزی و توسعه
- ۲- مسئول بخش مالی - اداری یا نماینده تام الاختیار او
- ۳- مسئولان گروه های تخصصی بخش طرح ها و تحقیقات
- ۴- دونفر از محققان جهاد به انتخاب مسئولان بخش طرح ها و تحقیقات جهادها و حکم مسئول بخش طرح ها و تحقیقات دفتر مرکزی

این روند تا سال ۱۳۶۶ ادامه داشته است تا اینکه آیین نامه جاری شورای بررسی نهایی طرح ها که مصوب مورخ ۱۳۶۶/۲/۲۳ شورای مرکزی جهاد دانشگاهی بوده ، مورد بازنگری قرار گرفت و ترکیب اعضای آن به صورت ذیل تغییر یافته است :

- ۱- معاون پژوهشی ( رئیس شورا)
- ۲- مدیرکل اجرایی ( نایب رئیس و دبیرشورا)
- ۳- مسئولان گروه های تخصصی حوزه پژوهشی
- ۴- دونفر از مدیران پژوهشی جهاد دانشگاهی به انتخاب معاونان پژوهشی واحدها
- ۵- سه نفر از رؤسای پژوهشکده ها به انتخاب شورای علمی

ترکیب اعضای شورای بررسی به تدریج دچار نقص هایی است ، معاونت مترصد زمان مناسب بر تغییر ترکیب شورا بوده است. این شورا به فعالیت خود ادامه داده است تا اینکه بر مبنای ساختار جدید جهاد دانشگاهی توسط شورای علمی، ترکیب جدیدی برای شورای بررسی نهایی طرح ها پیشنهاد و در پنجاهمین جلسه هیأت امناء مورخ ۱۳۷۶/۹/۶ به تصویب رسید و جایگزین آیین نامه مصوب مورخ ۱۳۶۶/۲/۲۳ شورای مرکزی گردید . ترکیب اعضای آن به صورت ذیل تغییر یافته است :

- ۱- معاون پژوهش و فناوری ( رئیس شورا)
- ۲- مدیرکل راهبری پژوهش و فناوری (نایب رئیس و دبیرشورا)



۳- مسئولان گروه های تخصصی حوزه پژوهشی

۴- دونفر از رؤسای معاونان پژوهشی پژوهشکده ها به پیشنهاد معاون پژوهش و فناوری جهاد و تأیید شورای علمی

۵- یک نفر از مدیران پژوهشی واحدهای جهاددانشگاهی به انتخاب معاونان پژوهشی واحدها

۶- دونفر از محققان رسمی و برجسته به انتخاب معاون پژوهش و فناوری

اولین صورتجلسه‌ای که از شورای بررسی نهایی طرح‌ها وجود دارد مربوط به تاریخ ۱۳۶۲/۹/۱۴ بوده که از اعضای شرکت کننده در این جلسه هیچگونه نامی ذکر نشده است. (پیوست شماره یک) اما از سال ۱۳۶۳ به بعد جلسات این شورا شکل منظمی به خود گرفته و تاکنون استمرار یافته است.

اولین اعضای این شورا آقایان علی وطنی ، علیرضا غلامی و علی مقاری بوده اند . شورای بررسی نهایی طرح ها در سال‌های ۶۴- ۶۳ با ۵ نفر تشکیل جلسه داده و سپس شورای بررسی نهایی طرح ها با ترکیبی ۱۰ نفره تشکیل گردید. اعضای این شورا شامل مسئول بخش طرح ها و تحقیقات ، مسئولان گروه‌های تخصصی شش گانه ، دونفر نماینده مسئولان بخش طرح ها و تحقیقات بود. در حال حاضر جلسات شورای بررسی نهایی طرح ها با ترکیب ۱۲ نفره برگزار می گردد.

تلاش در مورد ارزیابی عملکرد، سابقه زیادی دارد. از هنگام شروع کارهای آون در صنعت نساجی و سپس رویکرد تیلور که بر مبنای زمان سنجی بنا شده بود، روش‌های ارزیابی عملکرد تغییرات زیادی را به خود دیده‌اند. همزمان با توسعه سازمان‌های صنعتی، نیاز به اندازه‌گیری عملکرد افزایش یافت. به دنبال جنگ جهانی اول سازمان‌هایی نظیر جنرال موتورز و دوپونت شروع به استفاده از تکنیک‌های حسابداری و مدیریت و بودجه ریزی تخصصی کردند و با گذر زمان این مفهوم در بین سازمان‌ها گسترش یافت. مدیران دهه شصت عمدتاً از معیارهای مالی کوتاه مدت نظیر درآمدهای فصلی برای ارزیابی استفاده می‌کردند.

با این حال بین سال‌های ۱۹۲۵ تا ۱۹۸۰ توسعه قابل توجهی در حسابداری مدیریت حاصل نشده بود و تا این زمان شاخص‌های حسابداری سنتی برای مدیریت کسب و کارهای امروز تناسب کافی را نداشتند. به ویژه این شاخص‌ها به دلیل تشویق تصمیمات کوتاه مدت و عدم کارایی در تکنیک‌های ساخت و تولید مدرن مورد اعتراض قرار گرفتند. شاخص‌های عملکرد حسابداری سنتی با مشخصاتی نظیر مبتنی بودن بر هزینه بری، تمرکز بر داخل سازمان، واپس‌نگری و توجه بیشتر به عملکردهای واحدهای داخلی به جای عملکرد کل کسب و کار مشخص می‌شوند. در اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ اشتیاق زیادی به توسعه سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد متوازن پدید آمد.

دولت‌های محلی و ملی نیز در سرتاسر جهان، الزاماتی را برای ارزیابی عملکرد و گزارش دهی عملکرد سالیانه توسط آژانس‌های دولتی تعیین و پیاده‌سازی کرده‌اند. این کار با کاهش درآمدهای اقتصادی و افزایش فشار بر دولت‌ها در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی و کاهش اعتماد عمومی تقویت شده است. برای بازگرداندن این اعتماد، استفاده از اطلاعات درباره نتایج طرح‌های دولتی به عنوان یک مبنای منطقی برای تشویق استفاده مؤثر از منابع و اتخاذ تصمیمات مشکل تخصیص منابع مطرح شد و همچنین استفاده از اطلاعات عملکرد به عنوان ابزاری برای شفافیت بیشتر و گزارش دهی فعالیت‌های دولتی به عنوان پاسخی به اعتماد عمومی در نظر گرفته شد.

به لحاظ تشکیلاتی برای نخستین بار در سال ۱۳۴۹ مقرر شد سازمان‌های دولتی، همان‌طور که در ارتش معمول بوده، مورد ارزشیابی مستمر قرار گیرند. بدین منظور سازمانی با عنوان «مرکز ارزشیابی سازمان‌های دولتی» در نخست وزیری تشکیل گردید و وزارتخانه‌های آبادانی و مسکن، اصلاحات ارضی، تعاون روستایی و آب و برق توسط این مرکز مورد ارزیابی قرار گرفت. هدف این مرکز، ارزشیابی مستمر عملکرد سازمان‌های مزبور و مسئولین آن‌ها و کشف علل عدم پیشرفت کار در سازمان‌های دولتی و تهیه پیشنهادهای لازم به منظور رفع مشکلات و موانع، افزایش بازده کار و اظهار نظر نسبت به صلاحیت مسئولین امور در سازمان‌های دولتی بود.

علاوه بر «مرکز ارزشیابی سازمان‌های دولتی»، «سازمان بازرسی شاهنشاهی» نیز با اتخاذ همین روش مشغول تهیه مقدمات اجرای برنامه بازرسی در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی بود. سازمان مذکور با اعزام هیئت‌های بازرسی به اقصی نقاط کشور، فعالیت خود را صرفاً متوجه بررسی شکایات و نارضایتی‌های مردم از دستگاه‌ها و مأمورین دولت و اقدام به جذب نیروی انسانی مفید از سازمان‌های کشوری و لشکری کرده و با اجرای برنامه‌های آموزشی مفصل برای آنان، مصمم بود کلیه وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی را با اکثریت پرسنل شاغل، به خصوص در مسائل حساس مورد بازرسی و ارزشیابی قرار دهد. علاوه بر سازمان‌های فوق، سازمان امور اداری و استخدامی کشور هم در اجرای ماده ۲۸ قانون استخدام کشوری، با تهیه و تنظیم «دفترچه‌های ارزشیابی»، درصدد بود از کلیه کارکنان و مدیران دستگاه‌های دولتی ارزشیابی به عمل آورد.

به موجب بند ۸ ماده ۵ از فصل سوم قانون برنامه و بودجه مصوب ۵/۱۲/۱۳۵۱ وظیفه «ارزشیابی کارایی و عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور و گزارش آن» به نخست وزیر، برعهده سازمان برنامه و بودجه نهاده شد. در سال ۱۳۵۲ با آغاز برنامه پنجم عمرانی و در جهت اجرای بهینه بند ۸ ماده ۵ قانون برنامه و بودجه، معاونتی با عنوان «معاونت ارزشیابی سازمان‌های دولتی» تشکیل شد.

سازمان برنامه و بودجه تا سال ۱۳۵۲ به امر ارزشیابی عملکرد وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی پرداخت. از این سال، به موجب اصلاحیه مورخ ۲۸/۱۲/۱۳۵۳ قانون استخدام کشوری و به موجب بند ۶ قسمت ب ماده ۱۰۴ این قانون، وظیفه ارزشیابی کارایی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور برای ارشاد و راهنمایی آن‌ها در جهت برقراری روش‌های صحیح اداری و اصول مدیریت و گزارش آن به نخست وزیر، به سازمان امور اداری و استخدامی کشور منتقل شد. وظیفه این دفتر اصولاً ارزشیابی عملکرد و کارایی در دستگاه‌های مشمول در نظر گرفته و مقرر شده بود که دفاتری تحت عنوان دفتر ارزشیابی در کلیه دستگاه‌های مزبور دایر گردد که رابط این دستگاه با دفتر ارزشیابی سازمان امور اداری و استخدامی کشور باشند.

دفتر مذکور در سال ۱۳۵۹ منحل شد و با انحلال آن، اقدامات مربوط به ارزشیابی کارایی عملکرد دستگاه‌های اجرایی عملاً متوقف گردید و فعالیت‌های ارزشیابی سازمان صرفاً به ارزشیابی کارکنان محدود شد. در سال ۱۳۷۶ هم زمان با ایجاد تحول در وضعیت سیاسی کشور، موضوع ارزیابی عملکرد مدیریت در قالب یک دفتر در ساختار سازمان امور اداری و استخدامی کشور شکل گرفت و در این راستا دفتری تحت عنوان «دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت» تشکیل شد، تا در زمینه استقرار نظام ارزیابی عملکرد مدیریت، تهیه و تنظیم سیاست‌های اجرایی و خط‌مشی‌های کلی و مربوط به ارزیابی سازمان‌های دولتی، اقدامات لازم را به عمل آورده و در نهایت به اجرای برنامه‌های ارزیابی و

بهره برداری از نتایج آن بینجامد و با ارائه توصیه‌های ارشادی و راهنمایی‌های لازم در جهت رفع نارسایی‌های موجود در دستگاه‌های اجرایی گام بردارد.

با توجه به ادغام سازمان امور اداری و استخدامی کشور و سازمان برنامه و بودجه، اجرای کلیه وظایف قانونی دو سازمان در زمینه نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور محول گردید و چهار حوزه‌ی وظیفه‌ای برای آن پیش بینی شد: دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد (معاونت امور مدیریت و منابع انسانی)؛ دفتر اقتصاد کلان (معاونت امور اقتصادی و هماهنگی برنامه و بودجه)؛ دفاتر بخشی (معاونت‌های امور تولیدی، زیربنایی، اجتماعی و فرهنگی و آموزشی)؛ دفتر نظارت و ارزیابی طرح‌ها (معاونت امور فنی). در خصوص بررسی مصوبات شورای بررسی نهایی طرح‌ها طرحی با عنوان «بررسی میزان اختلال در تقویم زمانی طرح‌های پژوهشی جهاددانشگاهی در سال‌های ۸۴-۱۳۸۰» به عنوان پایان‌نامه کارشناسی ارشد اجرا شده است که به صورت توصیفی به بحث تأخیر در اجرای طرح‌ها پرداخته است که نتایج به دست آمده از این پژوهش بیانگر آن است که از مجموع ۱۶۰ طرح خاتمه یافته، تعداد ۱۴۱ طرح (معادل ۸۸/۱ درصد) دارای تأخیر و ۱۹ طرح (معادل ۱۱/۹ درصد) بدون تأخیر به اتمام رسیده‌اند. در این پژوهش، بیشترین تأخیر مربوط به گروه علوم پایه با ۹۶/۹ درصد و کمترین تأخیر مربوط به طرح‌های گروه پزشکی با ۷۸/۴ درصد است. همچنین بیشترین میزان تأخیر در سال ۱۳۸۴ و کمترین میزان تأخیر در سال ۱۳۸۱ اتفاق افتاده است (حسین‌زاده، ۱۳۸۵).

یک طرح دیگر با عنوان «بررسی وضعیت موجود طرح‌های اجرا شده گروه علوم انسانی در جهاددانشگاهی از ابتدای سال ۷۲ تا انتهای سال ۸۵» اجرا شده است محوریت آن حوزه علوم انسانی و اجتماعی جهاددانشگاهی بود و در طی این طرح فرآیند بررسی طرح در دفتر مرکزی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است (حاجیلری، ۱۳۸۶).

تمایز طرح حاضر با مطالعات اخیر این است که:

- ۱- علاوه بر متغیر تأخیر زمانی که یکی از متغیرهای مهم (در دو طرح بالا) است متغیرهای بسیار زیادی نظیر ضریب برخورداری واحدهای سازمانی جهاددانشگاهی از شورای بررسی نهایی را مورد بررسی قرار می‌گیرد.
- ۲- یک بانک اطلاعاتی موضوعی و مستند در اختیار مسئولین جهت سیاست‌گذاری تهیه و تنظیم می‌شود.
- ۳- عملکرد ۳۱ ساله شورای بررسی نهایی را مورد تحلیل قرار می‌دهد.

# فصل سوم: روش پژوهش

Archive of SID

## روش پژوهش

استفاده از پژوهش‌های چند روشی، به طور فزاینده‌ای ارزشمند تلقی می‌شود. استفاده از ترکیبی از رویکردهای مختلف پژوهشی، می‌تواند جنبه‌های متفاوت یک مسئله پژوهشی را روشن کند و به همین دلیل، یافته‌های چنین پژوهشی می‌تواند شواهد و دلایل قوی را برای ارائه به عرصه سیاست‌گذاری و اجرا فراهم کند (فیضی، ۱۳۹۲: ۴۸).

سه رویکرد رایج برای ترکیب روش‌های کیفی و کمی عبارتند از: اجرای روش کیفی پیش از روش کمی، موازی با روش کمی یا پس از روش کمی (فیضی، ۱۳۹۲: ۴۹). در رویکرد سوم، بحث گروهی متمرکز، برای شناخت بیشتر یا زمینه و شرایط یافته‌های کمی، بعد از پژوهش کمی به کار می‌رود. ظرفیت‌های تبیینی پژوهش گروه متمرکز، کمتر استفاده شده است. در موارد متعدد، نتایج پیمایش، رابطه قوی میان متغیرها را نشان می‌دهد، اما داده‌های پیمایش، نمی‌توانند مکانیسم‌های موجود این روابط را شناسایی کنند (گرین و توروگود، ۲۰۰۴). در این موارد، بحث گروه متمرکز می‌تواند از تأثیرات پراهمیت، حلقه‌های ارتباط و اطلاعات زمینه‌ای لازم برای درک عمیق‌تر نتایج کمی، پرده بردارد. موقعیت دیگری که در آن، گروه متمرکز پس از پیمایش به کار می‌رود، زمانی است که درباره زیر گروه مشخصی از جمعیت مورد مطالعه، پژوهش می‌شود که برای تحلیل آماری، از نظر تعداد، ناکافی هستند اما ممکن است دیدگاه‌های مهمی درباره موضوعات پژوهش داشته باشد (ریچی و لوئیس، ۲۰۰۳). ریچی و لوئیس (۲۰۰۳) توالی‌های بیشتری را پیشنهاد می‌کنند که در آن، رویکردهای کیفی، راهی برای پیگیری پیمایش است، اما پس از آن، یافته‌های کیفی مستقیماً در تحلیل داده‌های پیمایش به کار می‌رود. این وضعیت ممکن است در حالی اتفاق بیفتد که نتایج بحث گروه متمرکز، حلقه اتصال یا رابطه‌ای را بین موضوعات پیدا کند که ممکن است محققان از آن غفلت کرده باشند. سپس، اگر در داده‌های پیمایش، متغیرهایی برای موضوعات مرتبط به هم وجود داشته باشد، محققان می‌توانند داده‌ها را دوباره تحلیل کنند تا روابط کشف شده در بحث گروهی متمرکز، مدل سازی شود. این شیوه، عمق بیشتری به تحلیل داده‌های کمی می‌دهد و یافته‌های کیفی را در تحلیل داده‌های کمی ادغام می‌کند (فیضی، ۱۳۹۲: ۵۱).

این طرح در دو بخش کمی و کیفی انجام می‌شود. در بخش کمی نگاهی گذشته‌نگر به عملکرد شورای بررسی نهایی طرح‌ها می‌شود و اطلاعات مربوط به پرونده طرح‌های مصوب، در پرسشنامه ویژه‌ای که توسط پژوهشگر ساخته شده

است وارد می‌شود. پس از استخراج اطلاعات، داده‌ها پردازش و با استفاده از شاخص‌های آماری توصیفی به سوالات توصیفی پاسخ داده می‌شود.

پس از انجام بخش کمی، در بخش کیفی نیز به روش Focus Group برای شناخت بیشتر، موضوع در گروهی متشکل از رئیس و نایب رئیس و افراد با سابقه و عضو شورای بررسی نهایی به بحث گذاشته می‌شود مفاهیم مورد نظر اعضا استخراج شده و نقاط ضعف و قوت شورای بررسی نهایی طرح‌های جهاددانشگاهی شناسایی و نهایتاً راهکارهایی نیز ارائه می‌شود.

### جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری در بخش کمی تمام طرح‌های مصوب شورای بررسی نهایی طرح‌های جهاددانشگاهی و حجم نمونه شامل ۱۸۰۰ طرحی است که به صورت تمام شماری از ابتدای تشکیل شورای بررسی نهایی مصوب شده‌اند. در بخش کیفی، رئیس و نایب رئیس و افراد با سابقه و عضو شورای بررسی نهایی طرح‌ها جامعه آماری را تشکیل می‌دهند و حجم نمونه شامل ۱۰- ۱۵ نفر از افراد مذکور است. البته این تعداد، متعارف در روش Focus Group است.

### ابزار گردآوری داده‌ها

در این طرح از پرسشنامه محقق ساخته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است به طوری که تمام سوابق موجود در پرونده‌ها را پوشش داده و در فرآیند تحلیل‌های آماری هیچ‌گونه خلا ایجاد نگردد. در حال حاضر اطلاعات بیش از ۱۰۰۰ پرونده از کل پرونده‌های معاونت پژوهش و فناوری گردآوری شده است و در آینده نزدیک وارد سامانه‌ای می‌شود که بیش از شرح خدمات این طرح بوده و تمامی بانک‌های اطلاعاتی نظیر اطلاعات مالی، اطلاعات داوران، اطلاعات محققان را شامل می‌شود. با توجه به تغییرات ساختاری که در معاونت پژوهش و فناوری ایجاد شده است این نرم‌افزار کمک قابل توجهی به تجمیع اطلاعات در دفاتر جدید می‌کند و همه بخش‌های معاونت پژوهش و فناوری می‌توانند از این نرم‌افزار استفاده نمایند. نمونه‌ای از فرم جمع‌آوری اطلاعات در انتهای این گزارش آمده است.

## فصل چهارم:

### یافته‌های پژوهش



## الف - ساختار حوزه پژوهش و فناوری

مصادف با شکل گیری جهاددانشگاهی و مطابق آنچه در اساسنامه جهاددانشگاهی آمده است، وظیفه اصلی جهاددانشگاهی معطوف به پژوهش است. این وظیفه در ابتدا بر عهده شورای مرکزی و در ادامه به شورای بررسی نهایی طرح‌ها گذاشته شد. بخش طرح و تحقیقات آغازگر پژوهش و فناوری در جهاددانشگاهی بوده است که این بخش از معاونت اجرایی، معاونت برنامه‌ریزی و توسعه، گروه‌های تخصصی ششگانه و شورای بررسی نهایی طرح‌ها تشکیل می‌شد. البته گروه‌های تخصصی ششگانه نقش مشاوره را داشتند و تصمیم‌سازی برای موضوعات تحقیقاتی با این گروه‌ها بود.

در دهه ۷۰ با حفظ ساختار شورای بررسی نهایی و اصلاحاتی در آن تغییرات ساختاری در بخش طرح و تحقیقات رخ داد و معاونت پژوهشی با اداره کل امور اجرایی (که بعدها به اداره کل امور پژوهشی تغییر عنوان داد) دفتر نیازسنجی و پروژه‌یابی، دفتر برنامه‌ریزی و توسعه پژوهش ایفا نقش می‌کرد.

با شکل گیری پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد در دانشگاه‌ها در سال ۱۳۸۵ گروه راهبری مراکز رشد و پارک های علم و فناوری به همراه دفتر فناوری ایجاد شدند اما در یک تصمیم مدیریتی بحث مدیریت و نظارت بر ساختارهای جدید به سازمان تجاری سازی فناوری انتقال داده شد.

نهایت اصلاحات ساختاری در تاریخ ۱۳۹۵/۱۲/۱۵ به طور کامل اجرا شد و با مشخص شدن حدود و ثغور اختیارات گروه‌های تخصصی ششگانه، دفاتر تخصصی شامل:

- دفتر تخصصی علوم پزشکی
- دفتر تخصصی علوم پایه، فنی و مهندسی
- دفتر تخصصی علوم انسانی، اجتماعی و هنر
- دفتر تخصصی کشاورزی و منابع طبیعی

گرفتند و با ماهیت و ادارات جدید به سمت فعالیت‌های تخصصی‌تر سوق داده شدند. در تمام این دوران شورای بررسی نهایی طرح‌ها نیز با حفظ ساختار اصلی خود دستخوش تغییراتی شد که از جمله آن می‌توان به تغییر در ترکیب و

افزایش تعداد اعضای آن اشاره نمود. در جدول زیر تغییرات ساختاری در حوزه پژوهش و فناوری جهاددانشگاهی از ابتدا تاکنون ارائه شده است.

Archive of SID

تغییرات ساختاری در حوزه پژوهش و فناوری (مستند از پیوست نامه شماره ۵۰/۶۶۹ تاریخ ۶۷/۰۷/۲۱)

عنوان ساختار در سال ۱۳۶۷	عنوان ساختار در سال ۱۳۷۹	عنوان ساختار در سال ۱۳۸۵	تغییرات ساختاری مصوب ۱۳۹۵/۱۲/۱۵
بخش طرح ها و تحقیقات	معاونت پژوهشی	معاونت پژوهش و فناوری	معاونت پژوهش و فناوری
معاونت اجرایی	اداره کل امور پژوهشی	اداره کل راهبری پژوهش و فناوری	اداره کل راهبری پژوهش و فناوری
واحد پیگیری طرح ها	اداره بررسی و پیگیری طرح ها	اداره راهبری و مدیریت پروژه ها	حذف
واحد آمار و اطلاعات	اداره اسناد و مدارک علمی	اداره مستندسازی و انتشار یافته های پژوهشی	اداره آمار، اطلاعات و مستندسازی
واحد ارتباطات خارج از کشور	اداره پیگیری قراردادهای	اداره پشتیبانی خدمات پژوهشی	اداره پشتیبانی خدمات پژوهشی
شورای بخش		اداره برنامه ریزی و توسعه پژوهش و فناوری	
	دفتر نیازسنجی و پروژه یابی	دفتر نیازسنجی و پروژه یابی پژوهش و فناوری	
	گروه مطالعات نیازسنجی	گروه مطالعات نیازسنجی و پروژه یابی	
	گروه پروژه یابی	گروه مدیریت قراردادهای پژوهشی	حذف
	گروه بهره برداری از تحقیقات	گروه مدیریت ارتباطات پژوهشی و فناوری	
		گروه توسعه و تجاری سازی فناوری	
		گروه مدیریت پروژه های خاص / ویژه پژوهش و فناوری	گروه مدیریت پروژه های خاص / ویژه پژوهش و فناوری
		گروه راهبری مراکز رشد و پارک های علم و فناوری	
معاونت برنامه ریزی و توسعه	دفتر برنامه ریزی پژوهشی	دفتر برنامه ریزی و توسعه پژوهش و فناوری	
واحد آموزش	گروه برنامه ریزی و تدوین برنامه های پژوهشی	گروه برنامه ریزی پژوهش و فناوری	
واحد برنامه ریزی و سیاست گذاری	گروه برنامه ریزی توسعه منابع انسانی	گروه آمار و اطلاعات	
واحد ارزیابی	گروه نظارت و ارزیابی فعالیت های پژوهشی	گروه نظارت و ارزیابی	
			حذف

تغییرات ساختاری مصوب ۱۳۹۵/۱۲/۱۵	عنوان ساختار در سال ۱۳۸۵	عنوان ساختار در سال ۱۳۷۹	عنوان ساختار در سال ۱۳۶۷
تلفیق با فنی و مهندسی	علوم پایه	گروه های تخصصی ششگانه شامل علوم پایه، فنی و مهندسی، علوم پزشکی، کشاورزی و منابع طبیعی، علوم انسانی و اجتماعی، هنر	گروه های تخصصی ششگانه شامل علوم پایه، فنی و مهندسی، علوم پزشکی، کشاورزی و منابع طبیعی، علوم انسانی و اجتماعی، هنر
دفتر تخصصی علوم پایه، فنی و مهندسی	فنی و مهندسی		
گروه مطالعات نیازسنجی و پروژه یابی			
گروه پیگیری طرح ها			
گروه نظارت و ارزیابی			
دفتر تخصصی علوم پزشکی	علوم پزشکی		
گروه پروژه یابی و پیگیری طرح ها			
گروه نظارت و ارزیابی			
دفتر تخصصی کشاورزی و منابع طبیعی	کشاورزی و منابع طبیعی		
گروه پروژه یابی و پیگیری طرح ها			
گروه نظارت و ارزیابی			
دفتر تخصصی علوم انسانی، اجتماعی و هنر	علوم انسانی و اجتماعی		
گروه پروژه یابی و پیگیری طرح ها			
گروه نظارت و ارزیابی			
تلفیق با علوم انسانی و اجتماعی	هنر		
حذف	دفتر فناوری	دفتر فناوری	
شورای بررسی نهایی طرح ها			

ب - بخش مدیریتی

شورای بررسی نهایی طرح‌ها از ابتدای تشکیل تاکنون مدیران مختلفی را به خود دیده است که در جدول زیر اطلاعات و تغییرات آن تا پایان سال ۱۳۹۵ آورده شده است.


نام اعضای شورای بررسی نهایی طرح‌ها به تفکیک ۳۱ سال

ردیف	سال	اسامی اعضاء شورای بررسی نهایی طرح‌ها
۱	۱۳۶۲	آقایی و .... (۶۲/۹/۱۴)
۲	۱۳۶۳	وطنی ، غلامی ، مقاری ، گل میرزایی ، ریاضی ، ملایی ، پیکانی
۳	۱۳۶۴	مظفری ، حق شناس ، غلامی ، گل میرزایی ، قورچیان
۴	۱۳۶۵	مظفری ، حق شناس ، غلامی ، قورچیان ، واعظ زاده ، آنالویی ، تقی زاده
۵	۱۳۶۶	حق شناس ، غلامی ، واعظ زاده ، قورچیان ، فروزنده ، تقی زاده ، محمدزاده ، عبادی ، مظاهری ، شعبانی ، زمان
۶	۱۳۶۷	حق شناس ، صادق محمدی ، شعبانی ، منطقی ، عبادی ، فروزنده ، واعظ زاده ، مظاهری ، زمان ، ریاضت ، منصور ، تاروردی ، قبادی ، ناصری
۷	۱۳۶۸	حق شناس ، صادق محمدی ، ریاضت ، مظاهری ، قبادی ، ناصری ، شعبانی ، فروزنده ، واعظ زاده ، منصور ، کشوری ، آقاصفیری ، ذاکری ، دوستی ، تاروردی
۸	۱۳۶۹	حق شناس ، قبادی ، شعبانی ، ذاکری ، مظاهری ، ناصری ، آقاصفیری ، منصور ، کشوری ، دوستی ، رحیمی
۹	۱۳۷۰	حق شناس ، آقاصفیری ، مظاهری ، ناصری ، قبادی ، منصور ، ذاکری ، رحیمی ، دوستی ، شعبانی
۱۰	۱۳۷۱	غلامی ، دوستی ، شعبانی ، مظاهری ، قبادی ، ذاکری ، آقاصفیری ، ناصری ، رحمتی ، حقیقی ، عسگری ، حق شناس
۱۱	۱۳۷۲	غلامی ، ذاکری ، شعبانی ، دوستی ، مظاهری ، قبادی ، ناصری ، آقاصفیری ، حقیقی
۱۲	۱۳۷۳	غلامی ، آقاصفیری ، ناصری ، مظاهری ، شعبانی ، قبادی ، ذاکری ، دوستی ، حقیقی
۱۳	۱۳۷۴	غلامی ، آقاصفیری ، ذاکری ، ناصری ، مظاهری ، شعبانی ، قبادی ، دوستی ، حقیقی
۱۴	۱۳۷۵	غلامی ، آقاصفیری ، ذاکری ، دوستی ، مظاهری ، حقیقی ، قرنفلی ، ناصری ، قبادی
۱۵	۱۳۷۶	غلامی ، آقاصفیری ، ناصری ، مظاهری ، قرنفلی ، قبادی ، حقیقی ، تاروردی ، افشارحنایی

قرنفلی ، آقاصفری ، تاروردی ، ناصری ، افشارحنایی ، قبادی ، حقیقی ، مظاهری	۱۳۷۷	۱۶
قرنفلی ، آقاصفری ، تاروردی ، افشارحنایی ، ناصری ، مظاهری ، قبادی ، حقیقی ، ذاکری ، زجاجی ، مهاجرانی ، موسوی ، پرهیزکار ، کاظمی ، احمدپناه ، حمزه ، عمیدپور	۱۳۷۸	۱۷
قرنفلی ، آقاصفری ، اسماعیلی ، مظاهری ، حقیقی ، ناصری ، موسوی ، نیاکان ، زجاجی ، عمیدپور ، حمزه ، احمدپناه ، مهاجرانی ، کاظمی	۱۳۷۹	۱۸
اسماعیلی ، آقاصفری ، احمدپناه ، عمیدپور ، نیاکان ، ناصری ، زجاجی ، موسوی ، مقبل الحسین ، حمزه ، مظاهری ، حقیقی ، مهاجرانی	۱۳۸۰	۱۹
اسماعیلی ، آقاصفری ، احمدپناه ، عمیدپور ، نیاکان ، ناصری ، زجاجی ، موسوی ، مقبل الحسین ، حمزه ، مظاهری ، حقیقی ، فرمحمدی	۱۳۸۱	۲۰
اسماعیلی ، آقاصفری ، ناصری ، نیاکان ، زجاجی ، فرمحمدی ، موسوی ، احمدپناه ، عمیدپور ، شاهوردی ، صدیقی ، علیخانی ، قلمبردزفولی ، مظاهری	۱۳۸۲	۲۱
اسماعیلی ، آقاصفری ، ناصری ، مظاهری ، زجاجی ، بترافی ، موسوی ، احمدپناه ، عمیدپور ، شاهوردی ، صدیقی ، علیخانی ، قلمبردزفولی	۱۳۸۳	۲۲
اسماعیلی ، ریاضت ، آقاصفری ، ناصری ، مظاهری ، زجاجی ، بدراقی ، شاکری ، بهرامی ، عمیدپور ، طایی ، شاهوردی ، صدیقی ، علیخانی ، قلمبردزفولی	۱۳۸۴	۲۳
اسماعیلی ، ریاضت ، ناصری ، مظاهری ، زجاجی ، بدراقی ، شاکری ، بهرامی ، طایی ، شاهوردی ، صدیقی ، مطلبی ، قلمبردزفولی ، حیدری ، تاروردی	۱۳۸۵	۲۴
تاروردی ، ناصری ، مظاهری ، زجاجی ، بدراقی ، شاکری ، بهرامی ، طایی ، شاهوردی ، صدیقی ، مطلبی ، حیدری ، رحمانی	۱۳۸۶	۲۵
تاروردی ، ناصری ، مظاهری ، حمزه ، بدراقی ، شاکری ، بهرامی ، طایی ، شاهوردی ، رحمانی ، مطلبی ، حیدری ، کهندل ، آذین	۱۳۸۷	۲۶
تاروردی ، ناصری ، آذین ، حمزه ، بدراقی ، شاکری ، بهرامی ، میرزرگر ، شاهوردی ، رحمانی ، مطلبی ، حیدری ، کهندل	۱۳۸۸	۲۷
تاروردی ، ناصری ، آذین ، حمزه ، بدراقی ، شاکری ، بهرامی ، میرزرگر ، شاهوردی ، رحمانی ، مطلبی ، حیدری ، کهندل ، قاضی مغربی	۱۳۸۹	۲۸
قاضی مغربی ، ناصری ، آذین ، حمزه ، بدراقی ، شاکری ، بهرامی ، میرزرگر ، شاهوردی ، رحمانی ، مطلبی ، حیدری ، کهندل ، قاضی مغربی	۱۳۹۰	۲۹
قاضی مغربی ، ناصری ، میرزاده حسینی ، احمدی ، تجلی ، رفیعی ، عطایی ، صائب ، رحمانی ، میرزرگر ، شاهوردی ، حدیدی ، پور کریمی ، کهندل	۱۳۹۱	۳۰
قاضی مغربی ، ناصری ، میرزاده حسینی ، احمدی ، تجلی ، رفیعی ، عطایی ، صائب ، رحمانی ، میرزرگر ، شاهوردی ، حدیدی ، حسینی ، اسماعیلی ، حاجیلری ، آذین ، فیضی ، یزدانی ، طباطبایی قمی ،	۱۳۹۲	۳۱
اسماعیلی ، حاجیلری ، صائب ، آذین ، فیضی ، یزدانی ، طباطبائی ، مجیدزاده ، طایی ، مسلم حدیدی ، میرزرگر	۱۳۹۳	۳۲

اسماعیلی، حاجیلری، میرزرگر، جاوید، فیضی، یزدانی، طباطبائی، مجیدزاده، معمره‌نژاد ربیعه، سیدحسین میرحسینی، جمالزاد فلاح	۱۳۹۴	۳۳
اسماعیلی - پورعابد، حاجیلری، میرزرگر، جاوید - آذین، فیضی، یزدانی، طباطبائی، مجیدزاده، معمره‌نژاد ربیعه، سیدحسین میرحسینی، جمالزاد فلاح، طاووسی	۱۳۹۵	۳۴

معاونت پژوهش و فناوری جهاددانشگاهی طی ادوار گذشته با مجاهدت و درایت افراد زیر اداره شده است:

	اولین مسئول بخش طرح و تحقیقات
	حسن رحیم زاده

دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری از سال ۱۳۵۹ شروع و تا سال ۱۳۶۰ ادامه داشته است.


	دومین مسئول بخش طرح و تحقیقات
	محسن تهرانی زاده

دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری بسیار کوتاه بوده و تنها ماه‌هایی از سال ۱۳۶۰ را شامل شده است.


	سومین مسئول بخش طرح و تحقیقات
	سیدجواد ازهری

مسئول طرح و برنامه دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی و عضو شورای عالی دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی

دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری از اواخر سال ۱۳۶۰ شروع و تا سال ۱۳۶۱ ادامه داشته است.

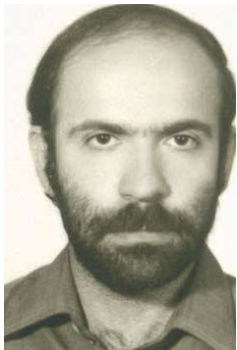
	چهارمین مسئول بخش طرح و تحقیقات
	علی وطنی
	متولد سال ۱۳۳۱/۰۹/۰۱ شهرستان

دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری از سال ۱۳۶۱ شروع و تا سال ۱۳۶۲ ادامه داشته است.

	پنجمین مسئول بخش طرح و تحقیقات
	اسماعیل ساعی ور

دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری بسیار کوتاه بوده و تنها ماه هایی از سال ۱۳۶۲ را شامل شده است.




	ششمین مسئول بخش طرح و تحقیقات
	مهرداد عقیانی


دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری تنها ماه هایی از سال ۱۳۶۳ را شامل شده است.

	هفتمین مسئول بخش طرح و تحقیقات
	عبدالحمید ریاضی
	متولد سال ۱۳۲۷ شهرستان کازرون استان خوزستان

دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری از سال ۱۳۶۳ شروع و تا سال ۱۳۶۴ ادامه داشته است.

	هشتمین مسئول بخش طرح و تحقیقات
	سیدحسین موسویانی

دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری تنها ماه هایی از سال ۱۳۶۴ را شامل شده است.


	نهمین مسئول بخش طرح و تحقیقات
	فرامرز حق شناس
	متولد سال ۱۳ شهرستان

آغاز فعالیت در جهاددانشگاهی : ۱۳۵۹

عضو هیات علمی دانشگاه امیرکبیر و عضو هیات علمی جهاددانشگاهی

فارغ التحصیل کارشناسی ارشد در رشته فیزیک از دانشگاه صنعتی امیرکبیر

دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری از مهر ماه سال ۱۳۶۴ شروع و تا تیر ماه سال ۱۳۷۱ ادامه داشته است.


	دهمین معاون پژوهش و فناوری
	علیرضا غلامی
	متولد ۱۳۳۶/۰۴/۲۸ تهران

آغاز فعالیت در جهاددانشگاهی: ۱۳۵۹/۰۷/۰۱

عضو هیات علمی جهاددانشگاهی، رییس جهاددانشگاهی صنعتی شریف و معاون هماهنگی دفتر مرکزی جهاددانشگاهی

فارغ التحصیل دکترای مهندسی صنایع از دانشگاه صنعتی شریف

دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری از دی ماه سال ۱۳۷۱ شروع و تا دی ماه سال ۱۳۷۶ ادامه داشته است.

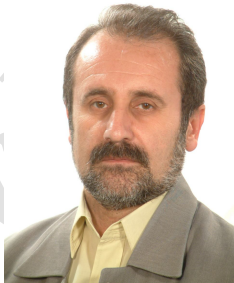
	یازدهمین معاون پژوهش و فناوری
	محسن قرنگلی
	متولد ۱۳۳۴/۰۳/۱۲ شهرستان اصفهان

آغاز فعالیت در جهاددانشگاهی: ۱۳۵۹/۰۷/۰۱

عضو هیات علمی جهاددانشگاهی و مهمترین سمت ایشان معاون جهاددانشگاهی صنعتی شریف از سال ۱۳۶۸ الی ۱۳۷۲ و مدیر کل دفتر پروژه‌یابی و نیازسنجی جهاد دانشگاهی از سال ۱۳۷۲ الی ۱۳۷۶ است.

فارغ التحصیل دکترای بیوفیزیک از دانشگاه تهران

دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری از تاریخ ۱۳۷۶/۱۰/۲۰ شروع و تا تاریخ ۱۳۷۹/۱۱/۰۴ ادامه داشته است.

	دوازدهمین و پانزدهمین معاون پژوهش و فناوری
	حمید امین اسماعیلی
	متولد ۱۳۳۸/۰۱/۱۹ شهرستان لاهیجان

آغاز فعالیت در جهاددانشگاهی: ۱۳۶۰/۰۵/۳۰

عضو بخش فرهنگی جهاددانشگاهی شهید بهشتی ۱۳۶۰-۱۳۵۹

مسئول جهاددانشگاهی واحد شهید بهشتی ۱۳۶۰-۱۳۶۲

عضو شورای مدیریت جهاددانشگاهی دانشگاه شهید بهشتی ۱۳۶۱-۱۳۶۲

مسئول شاخه تحقیقاتی اقتصاد جهاد دانشگاهی واحد شهید بهشتی ۱۳۶۳-۱۳۶۶

مسئول گروه علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی واحد شهید بهشتی ۱۳۶۷-۱۳۶۹

مسئول شاخه اقتصاد و عضو شورای تخصصی گروه علوم انسانی و اجتماعی دفتر مرکزی جهاددانشگاهی ۱۳۷۰-۱۳۷۹

مشاور اقتصادی معاون اقتصادی وزارت صنایع سنگین ۱۳۷۰-۱۳۷۳

مشاور مرکز تحقیقات علمی ایران وزارت فرهنگ و آموزش عالی، معاونت پژوهشی، ۱۳۷۷ تا ۱۳۷۸


معاون پژوهشی پژوهشکده علوم انسانی جهاددانشگاهی ۱۳۷۷ تا ۱۳۷۹

عضو هیات علمی جهاددانشگاهی و مسئول گروه علوم انسانی و اجتماعی جهاددانشگاهی و معاون پژوهشی پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاددانشگاهی مهمترین سمت های ایشان بود.

فارغ التحصیل دکترای مدیریت دولتی گرایش توسعه و تطبیق، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۹

دور اول مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری از تاریخ ۱۳۷۹/۱۱/۰۴ شروع و تا تاریخ ۱۳۸۵/۰۹/۱۹ ادامه داشته است.

دور دوم مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری از تاریخ ۱۳۹۲/۰۸/۱۱ شروع و تا تاریخ ۱۳۹۵/۰۹/۲۹ ادامه داشته است.

	سیزدهمین معاون پژوهش و فناوری
	محمدصادق حاجی تاروردی
	متولد ۱۳۳۳/۱۲/۰۱ تهران

آغاز فعالیت در جهاددانشگاهی: ۱۳۶۰/۰۵/۱۲

فارغ التحصیل دکترای مهندسی شیمی از دانشگاه تهران

مدیر گروه مهندسی شیمی جهاد دانشگاهی صنعتی شریف (۱۳۶۰-۱۳۶۹)

قائم مقام مراکز تحقیقاتی جهاددانشگاهی (۱۳۶۷/۳/۲۴ - ۱۳۶۷/۱۱/۳)

مسئول مراکز تحقیقاتی جهاددانشگاهی (۱۳۶۷/۱۱/۳)

مدیر مسئول و عضو هیأت تحریریه نشریه شیمی و مهندسی شیمی ایران و نشریه IJCCE (۱۳۶۹/۲/۲ - ۱۳۷۹/۱۲/۹)

معاون اجرایی معاونت پژوهشی جهاد دانشگاهی صنعتی شریف (۱۳۶۹-۱۳۷۱)

مدیر مرکز تحقیقات و توسعه صنایع شیمیایی ایران (۱۳۷۱/۸/۱۶)

رئیس مرکز تحقیقات و توسعه صنایع شیمیایی ایران (۱۳۷۷/۴/۱ - ۱۳۷۲/۱۲/۱۴)

رئیس پژوهشکده توسعه صنایع شیمیایی ایران (۱۳۷۹/۱۱/۲۹ - ۱۳۷۷/۴/۱)

رئیس شورای تخصصی شیمی و مهندسی شیمی معاونت پژوهش و فناوری جهاد دانشگاهی (۱۳۸۵ - ۱۳۸۱)

نماینده جهاد دانشگاهی در شرکت ملی گاز ایران (۱۳۸۳)

سرپرست مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (۱۳۸۵/۷/۱ - ۱۳۸۴/۷/۲۷)

دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری از ۱۳۸۵/۹/۱۹ شروع و تا ۱۳۸۹/۸/۱۲ ادامه داشته است.


	چهاردهمین معاون پژوهش و فناوری
	سعید قاضی مغربی
	متولد ۱۳۴۲/۰۱/۰۱ شهرستان سبزوار

آغاز فعالیت در جهاد دانشگاهی: ۱۳۸۸/۰۱/۰۱

فارغ التحصیل کارشناسی ارشد مهندسی برق گرایش مخابرات از دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی و دکترای همین رشته از دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی تهران جنوب و معاون پژوهشی جهاد دانشگاهی خواجه نصیرالدین طوسی

دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری از تاریخ ۱۳۸۹/۰۸/۱۲ شروع و تا تاریخ ۱۳۹۲/۰۸/۱۱ ادامه داشته است.

	شانزدهمین معاون پژوهش و فناوری
	محمدرضا پورعابدی
	متولد ۱۳۴۴/۰۹/۰۵ شهرستان دزفول

آغاز فعالیت در جهاددانشگاهی: ۱۳۶۸/۱۲/۰۱

رییس جهاددانشگاهی استان خوزستان، معاون هماهنگی دفتر مرکزی جهاددانشگاهی، رییس سازمان تجاری سازی فناوری و اشتغال دانش

آموختگان مهمترین سمت هایی بوده که قبل از این داشته اند.

فارغ التحصیل دکترای مدیریت منابع انسانی از دانشگاه تهران

دوره مدیریت ایشان در حوزه پژوهش و فناوری از دی ماه سال ۱۳۹۵ شروع شده است و در حال حاضر (مرداد۱۳۹۶) نیز معاون پژوهش و

فناوری جهاددانشگاهی هستند.

عملکرد ۵ معاون اخیر در تصویب طرح‌های حوزه پژوهش و فناوری جهاددانشگاهی به تفکیک هر یک از حوزه‌های تخصصی ششگانه به شرح جدول زیر است:

دکتر امین اسماعیلی		دکتر قاضی مغربی		دکتر حاجی تاروردی		دکتر امین اسماعیلی		دکتر قرنفلی		دوره مدیریتی
۹۲/۰۸/۱۱ الی ۹۵/۰۹/۲۹		۸۹/۰۸/۱۲ الی ۹۲/۰۸/۱۱		۸۵/۰۹/۱۹ الی ۸۹/۸/۱۲		۷۹/۱۱/۰۴ الی ۸۵/۰۹/۱۹		۷۶/۱۰/۲۰ الی ۷۹/۱۱/۰۴		بازه زمانی  گروه تخصصی
مبلغ (میلیون ریال)	تعداد	مبلغ (میلیون ریال)	تعداد	مبلغ (میلیون ریال)	تعداد	مبلغ (میلیون ریال)	تعداد	مبلغ (میلیون ریال)	تعداد	
۵,۸۷۲	۲۷	۶,۱۲۹	۳۲	۱۰,۲۶۸	۱۰۷	۵,۰۶۶	۱۱۳	۱,۹۴۰	۳۳	علوم پزشکی
۷,۹۰۰	۲۱	۳,۸۷۴	۱۵	۶,۹۰۰	۵۶	۵,۴۱۶	۸۷	۵۳۸	۱۱	فنی و مهندسی
۱۰,۵۴۸	۲۱	۱,۹۵۶	۱۳	۱۱,۳۴۲	۹۷	۶,۰۶۲	۹۹	۳۷۷	۱۳	علوم پایه
۲,۰۱۴	۸	۲,۹۱۵	۱۵	۳,۵۳۷	۴۷	۲,۱۸۶	۵۰	۲۸۹	۱۴	کشاورزی و منابع طبیعی
۳,۰۸۶	۱۳	۳,۰۱۸	۲۰	۷,۶۳۲	۸۹	۳,۵۲۵	۸۴	۶۰۳	۲۴	علوم انسانی و اجتماعی
۰	۰	۵۹۱	۳	۱,۰۰۲	۱۹	۱۸۵	۱۰	۰	۰	هنر
۲۹,۴۲۰	۹۰	۱۸,۴۸۵	۹۸	۴۰,۶۸۲	۴۱۵	۲۲,۴۴۲	۴۴۳	۳,۷۴۸	۹۵	جمع

عملکرد ۵ معاون اخیر در اختتام طرح‌های حوزه پژوهش و فناوری جهاددانشگاهی به تفکیک هر یک از حوزه‌های تخصصی ششگانه به شرح جدول زیر است:

دکتر امین اسماعیلی		دکتر قاضی مغربی		دکتر حاجی تارودی		دکتر امین اسماعیلی		دکتر قرنفل		دوره مدیریتی
۹۲/۰۸/۱۱ الی ۹۵/۰۹/۲۹		۸۹/۰۸/۱۲ الی ۹۲/۰۸/۱۱		۸۵/۰۹/۱۹ الی ۸۹/۸/۱۲		۷۹/۱۱/۰۴ الی ۸۵/۰۹/۱۹		۷۶/۱۰/۲۰ الی ۷۹/۱۱/۰۴		بازه زمانی
مبلغ (میلیون ریال)	تعداد	مبلغ (میلیون ریال)	تعداد	مبلغ (میلیون ریال)	تعداد	مبلغ (میلیون ریال)	تعداد	مبلغ (میلیون ریال)	تعداد	
۹.۴۲۴	۵۶	۱۰.۰۲۹	۶۶	۴.۸۱۷	۸۷	۴.۰۴۷	۹۷	۲۰۳	۱۰	علوم پزشکی
۱۰.۴۱۸	۳۶	۵.۹۱۹	۳۵	۴.۶۱۶	۶۸	۲.۷۲۹	۷۰	۲۲۷	۸	فنی و مهندسی
۱۰.۹۲۷	۴۰	۶.۴۶۳	۴۸	۷.۰۱۸	۹۲	۲.۶۲۷	۶۳	۱۶۳	۱۶	علوم پایه
۵.۵۳۵	۲۶	۲.۵۲۳	۲۹	۲.۱۹۷	۴۶	۸۱۳	۳۷	۱۳۲	۱۱	کشاورزی و منابع طبیعی
۷.۱۸۸	۳۸	۵.۲۲۷	۴۶	۳.۸۶۱	۸۰	۱.۳۶۵	۶۳	۱۹۰	۲۱	علوم انسانی و اجتماعی
۰	۰	۹۴۸	۸	۵۵۵	۱۵	۲۷۶	۹	۰	۰	هنر
۴۳.۴۹۴	۱۹۶	۳۱.۱۱۱	۲۳۲	۲۳.۰۶۷	۳۸۸	۱۱.۸۵۸	۳۳۹	۹۱۷	۶۶	جمع



## ب- بخش عملکردی شورای بررسی نهایی طرح‌ها

شورای بررسی نهایی طرح‌ها در طول بیش از ۳۴ سال فعالیت خود با برگزاری ۱۵۲۸ جلسه تعداد ۳۸۵۷ طرح را مورد بررسی قرار داده است.

در سال‌های اخیر این شورا بخشی از اختیارات خود را به گروه‌های تخصصی، شوراهای علمی پژوهشکده‌ها و پژوهشگاه‌ها تفویض نمود که عملکرد این مجموعه‌ها نیز در بخش‌های دیگر آورده شده است.

### تعداد جلسات شورای بررسی نهایی طرح‌ها و تعداد طرح‌های مصوب و خاتمه یافته

ردیف	سال	تعداد جلسات	ردیف	سال	تعداد جلسات
۱	۱۳۶۲	۱	۱۸	۱۳۷۹	۴۷
۲	۱۳۶۳	۳۱	۱۹	۱۳۸۰	۵۴
۳	۱۳۶۴	۲۹	۲۰	۱۳۸۱	۴۴
۴	۱۳۶۵	۸۰	۲۱	۱۳۸۲	۵۰
۵	۱۳۶۶	۸۵	۲۲	۱۳۸۳	۴۶
۶	۱۳۶۷	۹۵	۲۳	۱۳۸۴	۴۶
۷	۱۳۶۸	۹۰	۲۴	۱۳۸۵	۴۲
۸	۱۳۶۹	۸۳	۲۵	۱۳۸۶	۴۳
۹	۱۳۷۰	۶۹	۲۶	۱۳۸۷	۴۵
۱۰	۱۳۷۱	۱۹	۲۷	۱۳۸۸	۴۶
۱۱	۱۳۷۲	۳۹	۲۸	۱۳۸۹	۴۱
۱۲	۱۳۷۳	۳۸	۲۹	۱۳۹۰	۸
۱۳	۱۳۷۴	۴۳	۳۰	۱۳۹۱	۲۶
۱۴	۱۳۷۵	۴۵	۳۱	۱۳۹۲	۳۲
۱۵	۱۳۷۶	۴۲	۳۲	۱۳۹۳	۲۱
۱۶	۱۳۷۷	۵۱	۳۳	۱۳۹۴	۲۵
۱۷	۱۳۷۸	۴۸	۳۴	۱۳۹۵	۲۴
جمع کل					۱۵۲۸

## سیر تحولات و تغییر در ترکیب شورای بررسی نهایی طرح ها

مطابق آیین نامه، شورای بررسی نهایی طرح ها به منظور بررسی و تصمیم‌گیری نهایی در مورد طرح‌های پژوهشی پیشنهادی اعم از بنیادی، کاربردی، توسعه‌ای و نیمه‌صنعتی و تطبیق آنها با اولویت‌ها و سیاست‌های پژوهشی جهاددانشگاهی و برنامه‌های مصوب گروه‌های پژوهشی واحدهای سازمانی جهاددانشگاهی، شورای بررسی نهایی طرح‌ها در معاونت پژوهش و فن‌آوری جهاددانشگاهی تشکیل شد. این شورا از ابتدای تاسیس جهاددانشگاهی تحت عنوان شورای مرکزی فعالیت داشته است و همانگونه که در ضمایم قابل رویت است اولین ویرایش آیین نامه شورای بررسی نهایی طرح ها در تاریخ ۱۳۶۷/۰۷/۲۱ اتفاق افتاده است. سیر تحولات ایجاد شده در جدول زیر آمده است.

ترکیب شورای بررسی نهایی طرح ها		
مصوب هیات امنای جهاد ۱۳۹۴/۱۰/۱	مصوب هیات امنای جهاد ۱۳۷۸/۷/۱۷	مصوب شورای مرکزی جهاد ۱۳۶۶/۲/۲۳
۱- معاون پژوهش و فن‌آوری (رئیس شورا)	۱- معاون پژوهشی (رئیس شورا)	۱- مسئول بخش طرح ها و تحقیقات یا معاونت برنامه ریزی و توسعه
۲- مدیر کل راهبری پژوهش (نایب رئیس و دبیرشورا)	۲- مدیرکل اجرایی (نایب رئیس و دبیرشورا)	۲- مسئول بخش مالی - اداری یا نماینده تام‌الاختیار وی
۳- مسوولان گروه‌های تخصصی	۳- مسوولان گروه‌های تخصصی	۳- مسوولان گروه های تخصصی
۴- دو نفر از محققان رسمی و برجسته به انتخاب معاون پژوهش و فن‌آوری	۴- دو نفر از محققان رسمی و برجسته به انتخاب معاون پژوهشی	۴- دو نفر از محققان جهاد به انتخاب مسوولان بخش طرح ها و تحقیقات جهادها
۵- دو نفر از رؤسا یا معاونین پژوهشی پژوهشگاه‌ها و پژوهشکده‌ها به انتخاب رؤسا و معاونین پژوهشی پژوهشگاه‌ها و پژوهشکده‌ها	۵- دو نفر از رؤسا یا معاونان پژوهشی پژوهشکده‌ها به پیشنهاد معاون پژوهشی جهاد و تأیید شورای علمی	
۶- یک نفر از مدیران پژوهشی واحدها و سازمان‌های جهاددانشگاهی به انتخاب معاونین پژوهشی واحدها و سازمان‌های جهاددانشگاهی	۶- یک نفر از مدیران پژوهشی واحدهای جهاد دانشگاهی به انتخاب معاونان پژوهشی واحدها	

وظیفه اصلی که بر عهده شورای بررسی نهایی طرح ها گذاشته شده بود تصمیم‌گیری برای طرح‌های پیشنهادی ارسالی از سوی واحدهای سازمانی جهاددانشگاهی بوده است. در ابتدا شورای بررسی نهایی طرح ها به طور متمرکز تمام تصمیمات اعم رد، تصویب و اختتام طرح

های پژوهشی در اختیار شورای بررسی نهایی طرح ها را اتخاذ می کرد. با توجه به اینکه جهاددانشگاهی همواره سیاست توسعه و گسترش ساختاری را در سطح کشوری داشته، لذا می بایست برای پاسخگویی به انواع پیشنهادات ارائه شده راه حلی را اتخاذ می نمود. بر این اساس شورای های تخصصی خود را در گروه های تخصصی ششگانه در دفتر مرکزی جهاددانشگاهی، شوراهای علمی گروه های پژوهشی را در واحدهای سازمانی تقویت و در یک فرآیند کاملاً کنترل شده، بخشی از اختیارات خود را واگذار کرد.

### تفویض اختیار شورای بررسی نهایی طرح ها به شورای علمی پژوهشکده ها

به استناد تبصره ۳ ماده ۳ آئین نامه شورای بررسی نهایی طرح ها مصوب پنجاهمین جلسه هیأت امناء، بخشی از وظایف شورای بررسی نهایی طرح ها با رعایت شرایط و ضوابط شورا و در نظر گرفتن موارد ذیل، به شورای علمی پژوهشکده ها واگذار گردید.

- براساس مصوبه جلسه شماره ۱۱۰۷ شورای بررسی نهایی طرح ها مورخ ۱۳۸۳/۷/۴، اختیار تصویب طرح های پیشنهادی به پژوهشکده های پزشکی (رویان، ابن سینا، گیاهان دارویی) با رعایت شرایط و ضوابط شورای بررسی نهایی طرح ها به آن پژوهشکده ها واگذار گردید.

- براساس مصوبه جلسه شماره ۱۳۲۹ شورای بررسی نهایی طرح ها مورخ ۱۳۸۸/۷/۲۵، اختیار تصویب طرح های پیشنهادی به پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی (با رعایت شرایط و ضوابط شورای بررسی نهایی طرح ها) به آن پژوهشگاه واگذار گردید.

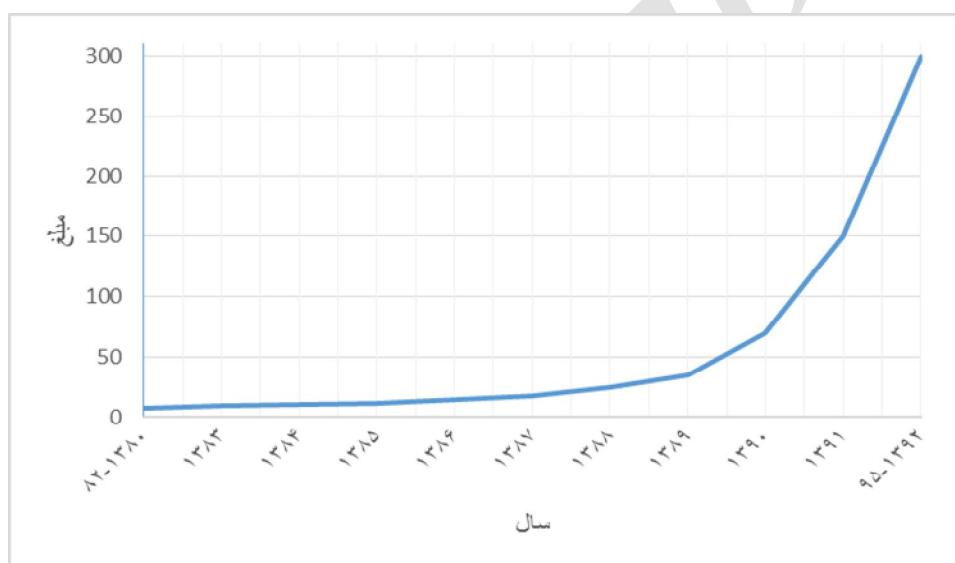
- براساس مصوبه جلسه شماره ۱۳۹۲ شورای بررسی نهایی طرح ها مورخ ۱۳۹۱/۴/۲۵، اختیار تصویب طرح های پیشنهادی پژوهشکده علوم بهداشتی (با رعایت شرایط و ضوابط شورای بررسی نهایی طرح ها) به آن پژوهشکده واگذار گردید.

- براساس مصوبه جلسه ۱۳۹۴ شورای بررسی نهایی طرح ها مورخ ۱۳۹۱/۵/۱۴، اختیار تصویب طرح های پیشنهادی پژوهشکده فرهنگ و هنر (با رعایت شرایط و ضوابط شورای بررسی نهایی طرح ها) به آن پژوهشکده واگذار گردید.

اختیارات واگذار شده به ساختارهای قوام یافته نظیر گروه های تخصصی و پژوهشکده های سرآمد جهاددانشگاهی با قید محدودیت در تعداد و اعتبار طرح های پژوهشی واگذار گردید. در ابتدا سالیانه هر گروه تخصصی در دفتر مرکزی جهاددانشگاهی حداکثر ۱۰ طرح و با مبلغ ۷/۰۰۰/۰۰۰ ریال می توانست طرح های پیشنهادی از واحدهای سازمانی را به تصویب برساند. سپس محدودیت ۱۰ طرح، برداشته شد و هر گروه تخصصی می توانست با اختتام یک طرح کوچک، طرح کوچک دیگری را تصویب کند و ۱۰ طرح مصوب در سال داشته باشد.

روند رشد سالیانه اعتبار طرح های تفویض اختیار شده به گروه های تخصصی مطابق جدول زیر است:

سال	۱۳۸۰-۸۲	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲-۹۵
تاریخ تفویض							۸۸/۰۱/۳۱	۸۹/۰۱/۱۶	۹۰/۰۱/۳۱	۹۱/۱۲/۱۲	۹۲/۰۹/۰۲
مبلغ (میلیون ریال)	۷	۹	۱۰	۱۱	۱۵	۱۷,۵	۲۵	۳۵	۷۰	۱۵۰	۳۰۰



در حال حاضر آن دسته از پژوهشکده ها و پژوهشگاه های جهاددانشگاهی که در قانون بودجه کشوری دارای ردیف اعتبار هستند اختیارات شورای بررسی نهایی طرح ها به آنها واگذار شده است و شورای بررسی نهایی تنها با هدف سیاست گذاری فعالیت می نماید و همچنین مصوبات در دفاتر تخصصی حکم مصوبه شورای بررسی نهایی طرح ها را ایفا می کند.

میزان بر خورداری واحدهای سازمانی از محل اعتبار شورای بررسی نهایی طرح های جهاددانشگاهی

عنوان واحدهای سازمانی	تعداد مصوب	مبلغ مصوب	عنوان واحدهای سازمانی	تعداد مصوب	مبلغ مصوب
تهران	۲۰۹	۱۱,۱۱۵,۹۱۵,۸۵۱	آذربایجان شرقی	۱۶	۳۹۵,۴۷۶,۴۰۵
خراسان رضوی	۱۱۶	۷,۹۷۹,۸۵۷,۲۰۱	علوم پزشکی شهید بهشتی	۱۴	۱,۰۱۹,۲۵۶,۳۵۰
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۷۸	۸,۱۶۵,۳۶۳,۷۲۲	پ. محیط زیست	۱۳	۲,۵۲۰,۵۵۰,۰۰۰
صنعتی شریف	۷۱	۵,۹۶۸,۳۹۱,۶۴۴	پ. برق	۱۲	۲,۸۷۴,۸۰۵,۰۰۰
علوم پزشکی تهران	۶۹	۲,۳۴۲,۰۷۰,۲۹۶	گیلان	۱۲	۷۴۱,۶۳۷,۸۰۰
پ. گیاهان دارویی	۶۲	۴,۱۱۳,۵۶۸,۷۹۰	علامه طباطبایی	۱۰	۵۷۱,۴۰۰,۰۰۰
شهید بهشتی	۶۱	۷۰۶,۴۷۴,۲۷۹	سمنان	۹	۱,۴۷۸,۰۶۶,۰۰۰
پژوهشگاه رویان	۵۵	۹,۱۹۸,۱۰۰,۸۲۰	پ. فناوری اطلاعات و ارتباطات	۷	۱,۲۸۷,۸۰۰,۰۰۰
پ. علوم پایه کاربردی	۵۱	۶,۸۹۳,۶۴۶,۹۰۰	پ. معتمد جهاددانشگاهی	۷	۱,۱۱۰,۸۰۴,۰۰۰
پژوهشگاه ابن سینا	۴۴	۳,۲۰۹,۲۰۳,۷۷۰	پ. تکنولوژی تولید	۷	۵۸۶,۴۰۰,۰۰۰
خوزستان	۴۴	۱,۵۱۵,۶۰۹,۰۰۰	مازندران	۷	۵۱۱,۰۲۳,۵۰۰
دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی	۴۴	۱۳۸,۰۶۴,۳۲۵	استان مرکزی	۷	۳۵۵,۲۲۸,۰۰۰
صنعتی اصفهان	۴۳	۱,۴۵۱,۹۵۸,۴۰۰	اردبیل	۷	۱۱۷,۰۰۰,۰۰۰
پ. علوم بهداشتی	۴۲	۳,۶۷۵,۳۴۵,۹۰۰	اصفهان	۷	۵۶,۱۸۱,۲۰۰
تربیت مدرس	۴۱	۵,۹۱۹,۳۰۵,۰۰۰	نامشخص	۷	۱۷,۱۲۲,۲۱۰
کرمانشاه	۳۹	۲,۵۸۲,۷۰۰,۰۰۰	هنر	۶	۶۶,۰۰۰,۰۰۰
خواجه نصیرالدین طوسی	۳۷	۳,۶۷۴,۷۳۸,۵۲۸	کرمان	۵	۸۴,۰۸۳,۲۰۰
پ. توسعه صنایع شیمیایی	۳۵	۳,۱۱۶,۰۶۶,۰۰۰	لرستان	۵	۷۳,۴۰۰,۰۰۰
علوم پزشکی ایران	۳۴	۱,۶۷۶,۶۷۷,۲۱۴	زنجان	۵	۵۳,۰۵۵,۰۰۰
البرز	۳۲	۱,۶۸۶,۳۲۹,۰۲۵	خراسان جنوبی	۴	۴۷,۷۰۰,۰۰۰
علم و صنعت	۳۱	۷۷۸,۳۶۲,۵۵۰	همدان	۴	۳۲,۵۰۰,۰۰۰
پ. توسعه تکنولوژی	۲۹	۴,۹۲۳,۹۴۰,۰۰۰	مرکز ملی ذخایر ژنتیکی و زیستی	۲	۲,۱۱۰,۸۰۰,۰۰۰
فارس	۲۷	۱,۱۳۴,۷۵۴,۰۰۰	کهگیلویه و بویراحمد	۲	۷۷,۰۰۰,۰۰۰
امیرکبیر	۲۶	۱,۳۱۱,۵۴۰,۸۳۰	مرکز اطلاعات علمی SID	۱	۷۰,۰۰۰,۰۰۰
آذربایجان غربی	۲۱	۲,۱۲۵,۲۸۳,۰۰۰	کردستان	۱	۵۹,۶۰۰,۰۰۰
پ. فرهنگ، هنر و معماری	۲۱	۱,۶۴۹,۰۰۰,۰۰۰	سیستان	۱	۳۰,۰۰۰,۰۰۰
الزهرا(س)	۱۹	۴۱۸,۰۲۴,۸۹۰	هرمزگان	۱	۲۲,۵۰۰,۰۰۰
یزد	۱۸	۲,۱۸۶,۳۵۰,۰۰۰	ایلام	۱	۱۳,۰۰۰,۰۰۰
پ. مطالعات توسعه	۱۶	۲,۳۲۳,۵۷۶,۰۰۰	چهارمحال و بختیاری	۱	۷,۰۰۰,۰۰۰

از بین واحدهای سازمانی جهاددانشگاهی بیشترین تعداد طرح را واحد تهران با ۲۰۹ و سپس خراسان رضوی با ۱۱۶ طرح و پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ۷۸ طرح را به خود اختصاص داده اند. میزان برخورداری واحد تهران به تنهایی از مجموع طرح‌های خراسان رضوی و پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی بیشتر بوده است.

از نظر حجم ریالی طرح‌های مصوب، واحد تهران با مبلغ ۱۱,۱ میلیارد ریال رتبه اول را به خود اختصاص داده است و رویان با ۹,۱ میلیارد ریال و پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی با ۸,۱ میلیارد ریال، خراسان رضوی با ۷,۹ میلیارد ریال، پژوهشکده علوم پایه کاربردی با ۶,۸ میلیارد ریال رتبه‌های دوم تا پنجم را به خود اختصاص داده‌اند و واحدهای صنعتی شریف با ۵,۹۶ میلیارد ریال، تربیت مدرس با ۵,۹۱ میلیارد ریال در رده‌های بعدی قرار دارند.

این موضوع نشانگر آن است که برخی از واحدها طرح‌های با مبلغ اندک و برخی واحدها طرح‌های با مبالغ بیشتر را در شورای بررسی نهایی طرح‌ها مورد تصویب قرار دادند. پژوهشگاه رویان که با وجود آنکه نصف طرح‌های خراسان رضوی را دارد از نظر مبالغ بسیار بیشتر از واحد خراسان رضوی از فرصت شورای بررسی نهایی طرح‌ها استفاده کرده است. میانگین مبلغ طرح‌های واحد تهران ۵۳۱۸۶۲۰۰ ریال بوده است در حالی که میانگین طرح‌های رویان ۱۶۷۲۳۸۱۹۶ ریال است.

کمترین برخورداری از شورای بررسی نهایی طرح‌ها چه نظر از نظر و چه از نظر تعداد واحدهای چهار محال و بختیاری، ایلام، هرمزگان، سیستان و بلوچستان، کردستان و مرکز اطلاعات علمی جهاددانشگاهی هستند.

واحدهای پیشرو همگی واحدهای بزرگ و با امکانات مناسب امروزی جهاد هستند که بخشی از امکانات و موفقیت خود را از حمایت‌های این شورا دارند.

به لحاظ میانگین حجم ریالی طرح‌های مصوب شورای بررسی نهایی طرح‌ها رتبه اول به مرکز ملی ذخایر ژنتیکی و زیستی با میانگین اعتبار ۱۰۵۵ میلیون ریال اختصاص دارد و پژوهشکده برق با ۲۳۹ میلیون ریال، پژوهشکده محیط زیست با ۱۹۳ میلیون ریال، پژوهشکده فناوری اطلاعات و ارتباطات با ۱۸۳ میلیون ریال، پژوهشکده توسعه تکنولوژی با ۱۶۹ میلیون ریال و پژوهشگاه رویان با ۱۶۷ میلیون ریال رتبه‌های دوم تا ششم را به خود اختصاص داده‌اند. همانگونه که

مشاهده می شود برخی از مراکز پژوهشی جهاددانشگاهی از میانگین اعتبار ریالی بالاتری نسبت به سایرین از محل اعتبار شورای بررسی نهایی استفاده نموده اند.

عنوان واحدهای سازمانی	تعداد طرح مصوب	حجم ریالی مصوب	میانگین مبلغ مصوب
مرکز ملی ذخایر ژنتیکی و زیستی	۲	۲,۱۱۰,۸۰۰,۰۰۰	۱,۰۵۵,۴۰۰,۰۰۰
پ. برق	۱۲	۲,۸۷۴,۸۰۵,۰۰۰	۲۳۹,۵۶۷,۰۸۳
پ. محیط زیست	۱۳	۲,۵۲۰,۵۵۰,۰۰۰	۱۹۳,۸۸۸,۴۶۲
پ. فناوری اطلاعات و ارتباطات	۷	۱,۲۸۷,۸۰۰,۰۰۰	۱۸۳,۹۷۱,۴۲۹
پ. توسعه تکنولوژی	۲۹	۴,۹۲۳,۹۴۰,۰۰۰	۱۶۹,۷۹۱,۰۳۴
پژوهشگاه رویان	۵۵	۹,۱۹۸,۱۰۰,۸۲۰	۱۶۷,۲۳۸,۱۹۷
...	...	...	...
جمع	۱۵۹۹	۱۱۹,۳۰۳,۲۰۴,۶۰۰	۷۴,۶۱۱,۰۰۰

#### میزان بر خورداری بر حسب گستره جغرافیایی

گستره جغرافیایی	تعداد	مبلغ	میانگین تقریبی
تهران	۱۱۵۱	۹۱,۹۶۵,۳۶۲,۸۶۹	۷۹,۹۰۰,۰۰۰
شهرستان	۴۴۸	۲۷,۳۳۷,۸۴۱,۷۳۱	۶۱,۰۰۰,۰۰۰

به لحاظ تعداد طرح های تصویب شده برای واحدهای تهرانی ۱۱۵۱ طرح به ارزش حدود ۹۲ میلیارد ریال (معادل ۷۷٪ اعتبار کل) و واحدهای مستقر در مراکز استانی با تعداد ۴۴۸ طرح به ارزش حدود ۲۷,۵ میلیارد ریال (معادل ۲۳٪ اعتبار کل) از فرصت شورای بررسی نهایی طرح ها استفاده کرده اند. در نمودار زیر این نسبت به خوبی نمایان است.



میانگین ارزش ریالی هر طرح تصویب شده برای واحدهای مستقر در استان تهران حدوداً ۸۰ میلیون ریال و برای واحدهای مستقر در مراکز استان ها ۶۱ میلیون ریال است.

Archive of SID



ارزش‌گذاری اعتبار طرح های مصوب شورای بررسی نهایی طرح های جهاددانشگاهی به تفکیک واحدهای سازمانی

ارزش ابتدای سال ۱۳۹۶	تعداد مصوب	عنوان واحدهای سازمانی	ارزش ابتدای سال ۱۳۹۶	تعداد مصوب	عنوان واحدهای سازمانی
۲۰۲۸.۱۱۰.۹۳۴	۱۶	آذربایجان شرقی	۹۱.۹۹۰.۲۴۷.۵۴۶	۲۰۹	تهران
۶.۲۵۱.۵۰۰.۸۸۸	۱۴	علوم پزشکی شهید بهشتی	۳۶.۰۹۷.۸۵۷.۶۱۱	۱۱۶	خراسان رضوی
۵.۹۷۹.۴۴۷.۸۹۷	۱۳	پ. محیط زیست	۳۶.۲۴۷.۳۶۵.۰۳۵	۷۸	پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی
۵.۵۸۹.۱۱۴.۶۰۱	۱۲	پ. برق	۴۲.۱۱۷.۸۷۴.۰۰۳	۷۱	صنعتی شریف
۳.۴۲۴.۴۵۱.۶۱۱	۱۲	گیلان	۱۸.۱۸۸.۲۱۶.۲۱۲	۶۹	علوم پزشکی تهران
۲۰۷۰.۵۰۱.۲۹۵	۱۰	علامه طباطبایی	۲۱.۰۹۵.۲۱۸.۷۱۵	۶۲	پ. گیاهان دارویی
۲.۳۰۵.۵۵۳.۷۸۵	۹	سمنان	۲۱.۲۹۵.۲۶۸.۹۷۰	۶۱	شهید بهشتی
۲.۱۴۴.۶۰۵.۸۱۷	۷	پ. فناوری اطلاعات و ارتباطات	۳۹.۸۸۵.۸۲۷.۳۸۰	۵۵	پژوهشگاه رویان
۲.۱۰۲.۹۰۹.۳۸۵	۷	پ. معتمد جهاددانشگاهی	۲۴.۸۴۱.۷۴۷.۵۷۵	۵۱	پ. علوم پایه کاربردی
۲.۵۹۳.۴۷۳.۴۲۶	۷	پ. تکنولوژی تولید	۱۵.۳۸۵.۶۶۹.۰۱۳	۴۴	پژوهشگاه ابن سینا
۱.۳۵۶.۲۴۷.۲۰۱	۷	مازندران	۱۱.۷۸۲.۶۹۰.۸۳۷	۴۴	خوزستان
۸۹۰.۱۰۵.۳۰۹	۷	استان مرکزی	۸.۹۲۵.۴۴۱.۷۳۲	۴۴	دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی
۴۷۴.۷۳۲.۴۷۱	۷	اردبیل	۱۶.۷۶۰.۵۲۹.۶۰۹	۴۳	صنعتی اصفهان
۱.۸۴۵.۲۳۱.۰۸۰	۷	اصفهان	۱۳.۱۴۶.۲۶۷.۶۷۴	۴۲	پ. علوم بهداشتی
۱.۸۵۱.۴۱۸.۰۵۰	۷	نامشخص	۱۴.۵۴۱.۶۵۰.۴۸۱	۴۱	تربیت مدرس
۳۹۴.۵۴۹.۳۸۸	۶	هنر	۱۰.۶۵۷.۳۹۵.۸۰۴	۳۹	کرمانشاه
۱.۱۲۹.۳۰۶.۸۲۶	۵	کرمان	۴۲.۹۹۶.۸۷۴.۹۳۳	۳۷	خواجه نصیرالدین طوسی
۳۲۴.۶۳۰.۶۶۴	۵	لرستان	۱۶.۰۲۲.۲۵۵.۴۴۷	۳۵	پ. توسعه صنایع شیمیایی
۶۸۲.۱۵۵.۴۲۳	۵	زنجان	۱۶.۰۹۸.۹۶۰.۱۹۴	۳۴	علوم پزشکی ایران
۲۹۹.۷۸۴.۲۷۴	۴	خراسان جنوبی	۸.۲۷۴.۲۷۵.۰۹۶	۳۲	البرز
۱.۰۹۳.۲۳۹.۶۶۲	۴	همدان	۳۲.۹۷۷.۱۳۰.۲۷۲	۳۱	علم و صنعت
۲.۷۲۶.۴۶۹.۱۸۲	۲	مرکز ملی ذخایر ژنتیکی و زیستی	۱۵.۷۴۵.۵۵۱.۱۵۶	۲۹	پ. توسعه تکنولوژی
۶۴۷.۱۵۷.۸۴۰	۲	کهگیلویه و بویراحمد	۶.۶۷۲.۸۰۱.۴۰۳	۲۷	فارس
۷۶.۳۲۴.۲۲۵	۱	مرکز اطلاعات علمی SID	۹.۱۴۸.۱۸۹.۹۷۶	۲۶	امیرکبیر
۲۲۳.۵۵۵.۸۸۹	۱	کردستان	۴.۸۹۶.۱۶۴.۶۰۸	۲۱	آذربایجان غربی
۵۶.۹۹۶.۲۹۵	۱	سیستان	۵.۳۵۰.۳۹۳.۵۶۵	۲۱	پ. فرهنگ، هنر و معماری
۷۶.۲۰۱.۴۴۳	۱	هرمزگان	۳.۴۲۵.۶۰۹.۵۴۱	۱۹	الزهرا(س)
۶۱.۱۳۳.۳۱۸	۱	ایلام	۷.۰۹۱.۲۴۶.۷۷۳	۱۸	یزد
۵۵.۴۴۹.۹۳۷	۱	چهارمحال و بختیاری	۵.۴۴۵.۲۳۳.۲۰۶	۱۶	پ. مطالعات توسعه
۶۴۵.۸۵	۱۵۹۶				جمع

مطابق جدول فوق مبلغ ۶۴۵,۸۵ میلیارد ریال از محل اعتبار ۱۵۹۶ طرح پژوهشی بین واحدهای جهاددانشگاهی توزیع شده است.

به لحاظ ارزش اعتبار طرح‌های مصوب، جهاددانشگاهی تهران با ۹۱ میلیارد ریال، خواجه نصیرالدین طوسی با ۴۳,۹ میلیارد ریال،

صنعتی شریف با ۴۲,۱ میلیارد ریال، پژوهشگاه رویان ۳۹,۸ میلیارد ریال و پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی با ۳۶,۲ میلیارد ریال رده‌های اول تا پنجم را به خود اختصاص دادند و جهاددانشگاهی خراسان رضوی با ۳۶ میلیارد ریال، علم و صنعت با ۳۲,۹ میلیارد ریال، پژوهشکده علوم پایه کاربردی با ۲۴,۸ میلیارد ریال، شهید بهشتی با ۲۱,۳ میلیارد ریال و پژوهشکده گیاهان دارویی با ۲۱ میلیارد ریال رده‌های ششم الی دهم را به خود اختصاص داده‌اند.

میانگین ارزش‌گذاری شده اعتبار طرح‌های مصوب شورای بررسی نهایی طرح‌های جهاددانشگاهی به تفکیک واحدهای سازمانی در جدول زیر ارائه شده است.

عنوان واحدهای سازمانی	تعداد مصوب	میانگین	عنوان واحدهای سازمانی	تعداد مصوب	میانگین
تهران	۲۰۹	۴۴۰,۱۴۴,۷۲۵	آذربایجان شرقی	۱۶	۱۲۶,۷۵۶,۹۳۳
خراسان رضوی	۱۱۶	۳۱۱,۱۸۸,۴۲۸	علوم پزشکی شهید بهشتی	۱۴	۴۴۶,۵۳۵,۷۷۸
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۷۸	۴۶۴,۷۰۹,۸۰۸	پ. محیط زیست	۱۳	۴۵۹,۹۵۷,۵۳۱
صنعتی شریف	۷۱	۵۹۳,۲۰۹,۴۹۳	پ. برق	۱۲	۴۶۵,۷۵۹,۵۵۰
علوم پزشکی تهران	۶۹	۲۶۳,۵۹۷,۳۳۶	گیلان	۱۲	۲۸۵,۳۷۰,۹۶۸
پ. گیاهان دارویی	۶۲	۳۴۰,۲۴۵,۴۶۳	علامه طباطبایی	۱۰	۲۰۷,۰۵۰,۱۳۰
شهید بهشتی	۶۱	۳۴۹,۱۰۲,۷۷۰	سمنان	۹	۲۵۶,۱۷۲,۶۴۳
پژوهشگاه رویان	۵۵	۷۲۵,۱۹۶,۸۶۱	پ. فناوری اطلاعات و ارتباطات	۷	۳۰۶,۲۷۲,۲۶۰
پ. علوم پایه کاربردی	۵۱	۴۸۷,۰۹۳,۰۹۰	پ. معتمد جهاددانشگاهی	۷	۳۰۰,۴۱۵,۶۲۶
پژوهشگاه ابن سینا	۴۴	۳۴۹,۶۷۴,۲۹۶	پ. تکنولوژی تولید	۷	۳۷۰,۴۹۶,۲۰۴
خوزستان	۴۴	۲۶۷,۷۸۸,۴۲۸	مازندران	۷	۱۹۳,۷۴۹,۶۰۰
دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی	۴۴	۲۰۲,۸۵۰,۹۴۸	استان مرکزی	۷	۱۲۷,۱۵۷,۹۰۱
صنعتی اصفهان	۴۳	۳۸۹,۷۷۹,۷۵۸	اردبیل	۷	۶۷,۸۱۸,۹۲۴
پ. علوم بهداشتی	۴۲	۳۱۳,۰۰۶,۳۷۳	اصفهان	۷	۲۶۳,۶۰۴,۴۴۰
تربیت مدرس	۴۱	۳۵۴,۶۷۴,۴۰۲	نامشخص	۷	۲۶۴,۴۸۸,۲۹۳
کرمانشاه	۳۹	۲۷۳,۲۶۶,۵۵۹	هنر	۶	۶۵,۷۵۸,۲۳۱
خواجه نصیرالدین طوسی	۳۷	۱,۱۶۲,۰۷۷,۷۰۱	کرمان	۵	۲۲۵,۸۶۱,۳۶۷
پ. توسعه صنایع شیمیایی	۳۵	۴۵۷,۷۷۸,۷۲۷	لرستان	۵	۶۴,۹۲۶,۱۳۳
علوم پزشکی ایران	۳۴	۴۷۳,۴۹۸,۸۲۹	زنجان	۵	۱۲۶,۴۳۱,۰۸۵
البرز	۳۲	۲۵۸,۵۷۱,۰۹۷	خراسان جنوبی	۴	۷۴,۹۴۶,۰۶۹
علم و صنعت	۳۱	۱,۰۶۳,۷۷۸,۳۹۶	همدان	۴	۲۷۳,۳۰۹,۹۱۶
پ. توسعه تکنولوژی	۲۹	۵۴۲,۹۵۰,۰۴۰	مرکز ملی ذخایر ژنتیکی و زیستی	۲	۱,۳۶۳,۲۳۴,۵۹۱
فارس	۲۷	۲۴۷,۱۴۰,۷۹۳	کهگیلویه و بویراحمد	۲	۳۲۳,۵۷۸,۹۲۰
امیرکبیر	۲۶	۳۵۱,۸۵۳,۴۶۱	مرکز اطلاعات علمی SID	۱	۷۶,۳۲۴,۲۲۵
آذربایجان غربی	۲۱	۲۳۳,۱۵۰,۶۹۶	کردستان	۱	۲۲۳,۵۵۵,۸۸۹

عنوان واحدهای سازمانی	تعداد مصوب	میانگین	عنوان واحدهای سازمانی	تعداد مصوب	میانگین
پ. فرهنگ، هنر و معماری	۲۱	۲۵۴.۷۸۰.۶۴۶	سیستان	۱	۵۶.۹۹۶.۲۹۵
الزهر(س)	۱۹	۱۸۰.۲۹۵.۲۳۹	هرمزگان	۱	۷۶.۲۰۱.۴۴۳
یزد	۱۸	۳۹۳.۹۵۸.۱۵۴	ایلام	۱	۶۱.۱۳۳.۳۱۸
پ. مطالعات توسعه	۱۶	۳۴۰.۳۲۷.۰۷۵	چهارمحال و بختیاری	۱	۵۵.۴۴۹.۹۳۷

همانگونه که گفته شد ارزش کل طرح‌های اجرا شده طی سال‌های گذشته در جهاددانشگاهی به ابتدای سال ۱۳۹۶ حدود ۶۴۵,۸۵ میلیارد ریال است که به نسبت تعداد طرح‌های اجرا شده میانگین ارزش ریالی هر طرح تقریباً برابر ۴۰۵ میلیون ریال حاصل می‌شود در جدول زیر لیست تمامی واحدهای جهاددانشگاهی که اعتبار طرح‌های آنها از سقف میانگین بالاتر است ارائه شده است.

عنوان واحدهای سازمانی	تعداد طرح مصوب	حجم ریالی مصوب	میانگین مبلغ ارزشگزاری شده
مرکز ملی ذخایر ژنتیکی و زیستی	۲	۲.۷۲۶.۴۶۹.۱۸۲	۱,۳۶۳,۲۳۴,۵۹۱
خواجه نصیرالدین طوسی	۳۷	۴۲.۹۹۶.۸۷۴.۹۳۳	۱,۱۶۲,۰۷۷,۷۰۱
علم و صنعت	۳۱	۳۲.۹۷۷.۱۳۰.۲۷۲	۱,۰۶۳,۷۷۸,۳۹۶
پژوهشگاه رویان	۵۵	۳۹.۸۸۵.۸۲۷.۳۸۰	۷۲۵,۱۹۶,۸۶۱
صنعتی شریف	۷۱	۴۲.۱۱۷.۸۷۴.۰۰۳	۵۹۳,۲۰۹,۴۹۳
پ. توسعه تکنولوژی	۲۹	۱۵.۷۴۵.۵۵۱.۱۵۶	۵۴۲,۹۵۰,۰۴۰
پ. علوم پایه کاربردی	۵۱	۲۴.۸۴۱.۷۴۷.۵۷۵	۴۸۷,۰۹۳,۰۹۰
علوم پزشکی ایران	۳۴	۱۶.۰۹۸.۹۶۰.۱۹۴	۴۷۳,۴۹۸,۸۲۹
پ. برق	۱۲	۵.۵۸۹.۱۱۴.۶۰۱	۴۶۵,۷۵۹,۵۵۰
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۷۸	۳۶.۲۴۷.۳۶۵.۰۳۵	۴۶۴,۷۰۹,۸۰۸
پ. محیط زیست	۱۳	۵.۹۷۹.۴۴۷.۸۹۷	۴۵۹,۹۵۷,۵۳۱
پ. توسعه صنایع شیمیایی	۳۵	۱۶.۰۲۲.۲۵۵.۴۴۷	۴۵۷,۷۷۸,۷۲۷
علوم پزشکی شهید بهشتی	۱۴	۶.۲۵۱.۵۰۰.۸۸۸	۴۴۶,۵۳۵,۷۷۸
تهران	۲۰۹	۹۱.۹۹۰.۲۴۷.۵۴۶	۴۴۰,۱۴۴,۷۲۵
...	...	...	...
جمع	۱۵۹۶	۶۴۵,۸۵ میلیارد ریال	۴۰۴۶۷۳۱۲۸,۱

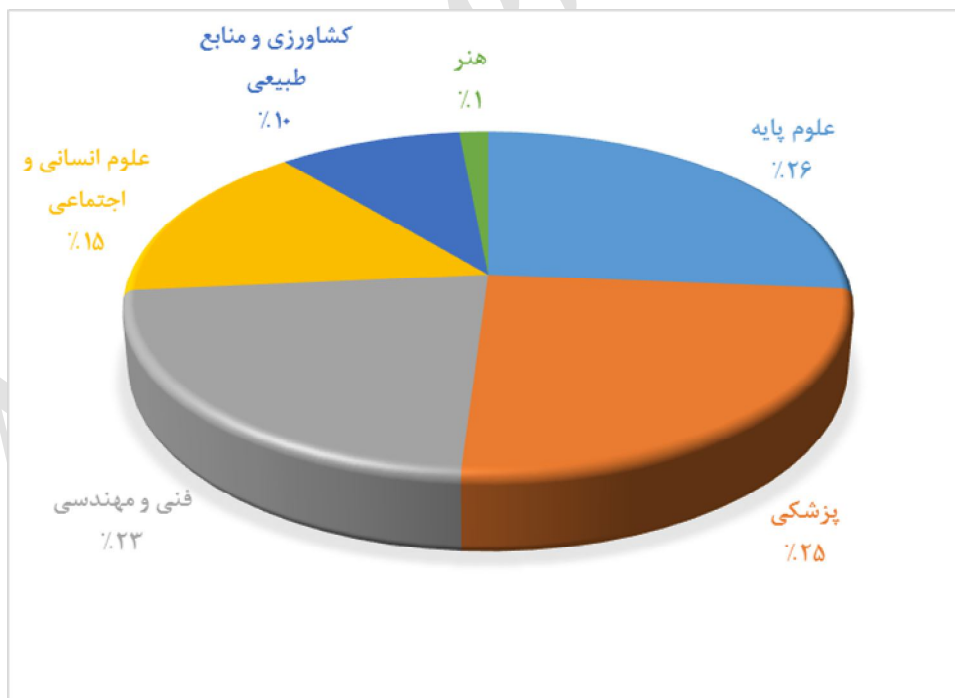
### سهم حوزه های تخصصی از طرح های خاتمه یافته

از تعداد ۱۵۹۷ طرح خاتمه یافته شورای بررسی نهایی طرحها تعداد طرح های گروه علوم پایه ۳۸۲ طرح ، پزشکی ۳۵۹ طرح و فنی و مهندسی ۳۲۴ طرح ، علوم انسانی و اجتماعی و هنر ۳۳۷ طرح و کشاورزی و منابع طبیعی ۱۹۵ طرح را به خود اختصاص داده اند.

### وضعیت طرح های پژوهشی به تفکیک گروه های تخصصی

حوزه تخصصی	تعداد	اعتبار طرح های مصوب
علوم پایه	۳۸۲	۳۱,۲۴۶,۱۱۳,۲۹۴
پزشکی	۳۵۹	۲۹,۳۳۴,۱۷۳,۱۴۲
فنی و مهندسی	۳۲۴	۲۶,۷۲۲,۶۰۵,۳۷۴
علوم انسانی و اجتماعی	۳۰۲	۱۸,۲۶۵,۲۰۷,۹۲۲
کشاورزی و منابع طبیعی	۱۹۵	۱۱,۳۸۱,۶۳۴,۸۶۸
هنر	۳۵	۱,۷۸۳,۴۷۰,۰۰۰

در نمودار زیر سهم ریالی هر یک از گروه های تخصصی ششگانه از محل اعتبارات شورای بررسی نهایی طرح ها آورده شده است.



## تحلیل زمانی فرآیند اجرای طرح های پژوهشی

مطابق جدول زیر مدت زمان مصوب کل طرح های جهاددانشگاهی ۱۰/۸۸ ماه و میانگین مدت زمان اجرای آنها ۳۳/۵۰ ماه و مدت زمان تاخیر در اجرا نیز ۲۳/۳۱ حاصل شده است. مینیمم میانگین مدت زمان مصوب در گروه های تخصصی علوم انسانی و اجتماعی و هنر اتفاق افتاده است و ماکزیمم میانگین مدت زمان مصوب با بیش از ۱۵ ماه به گروه کشاورزی تعلق دارد. مینیمم میانگین مدت زمان اجرا با حدود ۱۸ ماه به گروه هنر اختصاص دارد و ماکزیمم آن با بیش از ۴۰ ماه متعلق به گروه فنی و مهندسی است.

مینیمم میانگین تاخیر زمانی با بیش از ۱۲ ماه به گروه هنر و ماکزیمم میانگین تاخیر به گروه فنی و مهندسی با ۳۰ ماه تعلق دارد.

گروه تخصصی	تعداد طرح	میانگین مصوب	میانگین اجرا	میانگین تاخیر
پزشکی	۳۵۴	۱۲,۵۸	۲۹,۲۵	۱۷,۴۵
علوم انسانی	۲۹۸	۸,۹۴	۳۰,۴۹	۲۳,۲۹
علوم پایه	۳۸۰	۹,۶۳	۳۲,۷۱	۲۳,۱۸
فنی و مهندسی	۳۲۳	۱۰,۰۲	۴۰,۵۸	۳۰,۷۵
هنر	۳۵	۷,۵۴	۱۷,۹۷	۱۲,۵۷
کشاورزی	۱۹۱	۱۵,۲۶	۳۸,۵۷	۲۳,۸۴
سرجمع کل طرح ها	۱۵۸۱	۱۰/۸۸	۳۳/۵۰	۲۳/۳۱

در حالی که میانگین مدت زمان مصوب ۱۰/۸۸ ماه است گروه های پزشکی و کشاورزی بالاتر از میانگین مصوب طرح های خود را به تصویب رسانده اند.

میانگین مدت زمان اجرای طرح های پژوهشی ۳۳/۵۰ ماه است و گروه های فنی مهندسی و کشاورزی بالاتر از میانگین مدت زمان اجرا طرح های خود را به سرانجام رسانده اند.

میانگین مدت زمان تاخیر ۲۳/۳۱ ماه است که گروه های فنی مهندسی و کشاورزی بالاتر از حد متوسط، طرح های خود را با تاخیر به اتمام رسانده اند.

## طرح های شاخص به تفکیک حوزه های تخصصی

واحدهای سازمانی جهاددانشگاهی همواره درصدد اجرای طرح های کاربردی و مورد نیاز جامعه بوده اند و طرح های تقاضا محور را در اولویت اجرای کار خود قرار داده اند. لذا در ادامه مباحث به معرفی طرح های شاخص و واحدهای سازمانی مجری اینگونه از طرح ها پرداخته می شود و همچنین در انتهای این بخش به حضور جهاددانشگاهی در مجامع علمی و جشنواره های مهم کشوری در ادوار مختلف اشاره می شود. البته بسیاری از توفیقات به دلیل زیر حاصل شده است:

۱- تخصص و شایستگی پژوهشگران که سرمایه های فکری سازمان را تشکیل می دهند.

در مراکز پژوهشی، سرمایه فکری یا سرمایه دانشی بخش مهم دارایی ناملموس سازمان را شکل می دهد. از این سرمایه نیز بخش قابل توجهی به سرمایه پژوهش، توسعه پژوهش و انتقال پژوهش مرتبط است. نهایتاً این که سرمایه های فکری و انسانی عبارتست از مجموعه ای از دانش پنهان و آشکار که برای سازمان بسیار ارزشمند است.

۲- عناوین پژوهشی برتر که برآمده از افکار سرمایه های سازمان است.

۳- ساختارهای پژوهشی مناسب در کشور که محملی برای حضور علاقمندان به حوزه پژوهش و فناوری را فراهم می آورد.

سرمایه ساختاری عبارتست از دانش آشکار مرتبط با فرآیندهای داخلی سازمان که می تواند سازمانی (محیط عملیاتی از تعامل فرآیندهای کسب و کار و مدیریتی، فناوری و فرهنگ و ...) و فناورانه (ثبت اختراع، اخذ مجوزها، نرم افزار، پایگاه های اطلاعاتی و...) باشد.

۴- اطلاع رسانی از طریق نشریات برتر به عنوان زیر ساخت پژوهشی که رسالت آن انتشار آخرین یافته های پژوهشی و روزآمدی آن است. نشریه های پژوهشی به عنوان یک زیرساخت با تعامل و ارتباط مستمر بین پژوهش و فناوری و تخصص افراد تلاش می کند تا سازمان در انتشار آخرین یافته های پژوهشی و روزآمد و عمومی سازی اطلاعات در جامعه حضوری اثربخش داشته باشد.

– حوزه پزشکی

واحد سازمانی مجری	کد طرح	عنوان طرح	بودجه مصوب	تاریخ تصویب	تاریخ اختتام
آذربایجان شرقی		بررسی اختلالات کروموزومی و پلی مورفیسم $mtHfr$ و $vvt6c$ زن در زنان دارای سقط مکرر خودبخودی مراجعه کننده به آزمایشگاه ژنتیک پزشکی جهاد دانشگاهی استان آذربایجان شرقی	۱۵۳,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۱۲/۱۵	۱۳۹۰/۰۷/۳۰
پ. علوم بهداشتی		بررسی تاثیر غنی سازی آرد با آهن بر هموگلوبین و فریتین سرم: یک فرا تحلیل (متا آنالیز)	۷۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۴/۰۳/۲۶	۱۳۹۵/۱۰/۲۵
پ. علوم بهداشتی		مطالعه نظامند ادبیات پژوهشی اندومترئوز و سلامت جنسی	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۲/۰۹/۰۲	۱۳۹۳/۰۷/۱۲
پ. علوم بهداشتی		بررسی راهبردهای جلب و هدایت مشارکت خانواده ها در مقابله با بلایای طبیعی از دیدگاه مسوولین در استان سیستان و بلوچستان	۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۱/۰۸/۱۷	۱۳۹۲/۰۱/۲۸
پ. علوم بهداشتی		بررسی درک بیماران از علت ابتلا خود به سرطان: نقش عوامل معنوی در ایجاد سرطان	۱۵۱,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۲/۰۹/۰۲	۱۳۹۳/۱۱/۰۱
پ. علوم بهداشتی		مرور نظام مند تعاریف و ابزارهای سنجش سواد سلامت در ادبیات پژوهشی	۱۴۲,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۱/۰۸/۱۷	۱۳۹۲/۱۲/۱۴
پ. علوم بهداشتی		سنجش سلامت روان جمعیت شهری بزرگسال کشور (۶۵-۱۸ سال)	۱۸۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۴/۰۹/۰۹	۱۳۹۵/۰۵/۰۶
پ. علوم بهداشتی		بررسی عادات پر خطر بهداشتی در دانش آموزان دبیرستان های شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۸۴-۱۳۸۵	۳۳۸,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۴/۰۳/۲۱	۱۳۸۶/۱۰/۲۲
پ. علوم بهداشتی		سلامت از دیدگاه مردم ایران	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۴/۰۲	۱۳۹۰/۰۹/۰۱
پ. علوم بهداشتی		طراحی مدل برآورد نیروی انسانی گروه پزشکی (پزشکی، دندانپزشکی و داروسازی) کشور	۲۲۳,۶۵۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۰۸/۲۲	۱۳۸۸/۰۶/۱۶
پ. گیاهان دارویی		بررسی اثرات عصاره برگ مریم گلی بر غلظت لیپیدهای خون بیماران مبتلا به هیپرلیپیدمی	۷۳,۸۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۶/۰۳	۱۳۹۳/۰۲/۰۲
پ. گیاهان دارویی		بررسی اثر عصاره برگ درخت گردو ( <i>JUGLANSREGIA</i> ) و برگ درخت شاه توت ( <i>MORUSNIGRA</i> ) بر غلظت قندخون موش صحرایی دیابتی شده با استرپتوزوتوسین	۹۴,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۱/۲۱	۱۳۹۲/۰۸/۲۰
پ. گیاهان دارویی		بررسی اثرات عصاره میوه گیاه کبر ( <i>SPINOSA CAPPARIS</i> ) در کنترل قندخون بیماران دیابتی نوع دوم: کارآزمایی بالینی	۱۷۲,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۱۰/۱۰	۱۳۹۰/۰۹/۲۶
پ. گیاهان دارویی		بررسی اثرات ایمونومولتوری عصاره گیاه اسکروفولاریا استریاتا بر سیستم ایمنی	۱۳۳,۳۸۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۰۹/۱۷	۱۳۸۹/۱۱/۰۲
پ. گیاهان دارویی		بررسی روش استخراج نیمه صنعتی <i>COLCHICNE</i> از گونه <i>COLCHICUM SPECIOSUM</i>	۱۴۷,۱۱۲,۰۸۰	۱۳۸۶/۰۹/۱۴	۱۳۸۹/۱۱/۰۲
پ. گیاهان دارویی		مطالعه بالینی اثرات ضداضطرابی- خواب اوری قطره گیاه گل ساعتی ( <i>PASSIFLORA</i> ) در مقایسه با بنزودیازپین کلاسیک در یک کارآزمایی دو سوپه کور	۱۸۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۷۸/۰۸/۲۲	۱۳۸۰/۱۱/۱۳
پ. گیاهان دارویی		مطالعه بالینی اثرات عصاره گیاه بادرنجوبیه در بیماران مبتلا به دمانس دژنراتیو نوع آلزایمر و عروقی در یک تحقیق دو سوپه کور در مقایسه با دارونما	۳۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۰/۰۸/۲۶	۱۳۸۱/۱۰/۰۷
پ. گیاهان دارویی		بررسی اثر سیتوتوکسیک دو گیاه اسپرس درختی نقره ای ( <i>TAVERNIERA SPARTEA DC.</i> ) و نیلکی ( <i>TEPHROSIA PERSIA BOISS</i> ) بر رده های سلولی سرطانی انسانی	۱۸۶,۸۲۴,۰۰۰	۱۳۸۶/۰۶/۱۳	۱۳۹۱/۰۸/۰۶
پ. گیاهان دارویی		بررسی اثر عصاره برگ گیاه کنگر فرنگی و ساقه گیاه ریواس بر غلظت چربی خون در بیماران دیابتی نوع دوم مبتلا به چربی خون بالا به روش کارآزمایی بالینی دوسوکور تصادفی شده در مقایسه با دارونما	۲۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۰۳/۰۲	۱۳۸۸/۰۶/۰۸
پ. گیاهان دارویی		بررس اثرات آنتی اکسیدانی و ضد میکروبی قسمت های هوایی گیاه دودندان دوشاخه و بررسی ترکیبات شیمیایی اساس گیاه	۱۴۳,۶۳۴,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۲/۰۵	۱۳۹۰/۰۶/۲۶
پ. معتمد (سرطان پستان)		بررسی مقایسه ای بیان ژن های سرطانی- بیضه ای، $TMEFF2$ و $IMP2$ در نمونه بافت سرطانی و نرمال پستان	۴۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۳/۱۰/۰۶	۱۳۹۵/۰۳/۲۹
پ. معتمد (سرطان پستان)		بررسی میزان بیان بیومارکرهای استروئیدی ( $R\&P$ و $ERS$ ) زن های استروژن رگوله ( $BCL2$ و $SCUB$ ) و	۳۲۹,۳۰۴,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۸/۰۱	۱۳۹۳/۱۲/۱۶

تاریخ اختتام	تاریخ تصویب	بودجه مصوب	عنوان طرح	کد طرح	واحد سازمانی مجری
			رستپور فاکتورهای رشد (IGFRT و IGF1) در نمونه های سرطانی اخذ شده از مبتلایان به سرطان سینه از نوع کارسینوم داکتال مهاجم و ارتباط آن بر حسب جنبه های بالینی و پاتولوژیک تومور		
۱۳۹۴/۱۱/۰۴	۱۳۹۳/۱۲/۰۶	۲۶۰,۰۰۰,۰۰۰	بررسی مقایسه ای بیان ژن های piwil و ۱۲p و rahap در نمونه بافت سرطانی از نوع کارسینوم داکتال مهاجم و بافت پستان سالم و ارتباط با جنبه های کلینیکی و پاتولوژیک بیماری		پ. معتمد (سرطان پستان)
۱۳۹۲/۰۷/۰۶	۱۳۸۸/۱۱/۱۳	۲۰,۰۰۰,۰۰۰	بررسی نگرش باتوان غیر مبتلا به سرطان مراجعه کننده به مرکز بیماری های پستان جهاد دانشگاهی نسبت به انتخاب ماستکتومی پیشگیرانه در صورت اطلاع از نتیجه		پ. معتمد (سرطان پستان)
۱۳۹۳/۰۴/۱۱	۱۳۹۰/۰۳/۱۰	۲۰۴,۰۰۰,۰۰۰	انتخاب اسپرم های سالم بر مبنای مارکرهای مولکولی سطح اسپرم		پژوهشگاه ابن سینا
۱۳۹۳/۰۴/۱۱	۱۳۹۰/۰۷/۲۵	۱۷۱,۰۰۰,۰۰۰	بررسی پلی مورفیسم های شایع اندومتریوز در جمعیت ایران		پژوهشگاه ابن سینا
۱۳۹۴/۰۲/۲۷	۱۳۹۳/۱۰/۱۳	۱۳۰,۰۰۰,۰۰۰	بررسی فراوانی آنتی بادی ضد PLAC1 در سرم زنان مبتلا به سقط مکرر خودبخودی اولیه مراجعه کننده به مرکز ناباروری ابن سینا		پژوهشگاه ابن سینا
۱۳۸۹/۰۴/۱۴	۱۳۸۷/۰۸/۲۵	۲۸,۶۱۰,۰۰۰	کونژوگاسیون آنتی بادی های مونوکلونال، پلی کلونال و قطعه ۲(ab) ضد ایمنوگلوبولین موش با ماده فلورسانسی فیکواریترین و ۵CY		پژوهشگاه ابن سینا
۱۳۸۶/۰۴/۳۰	۱۳۸۲/۱۱/۲۹	۷۸,۸۶۶,۴۰۰	تولید آنتی بادی مونوکلونال برای سنجش کمی B inhibin		پژوهشگاه ابن سینا
۱۳۸۵/۰۵/۰۱	۱۳۸۱/۰۵/۰۵	۱۸۴,۲۱۰,۰۰۰	بررسی و شناسایی آنتی ژن های موثر در فرایند لقاح در سطح اسپرم		پژوهشگاه ابن سینا
۱۳۸۵/۰۴/۳۱	۱۳۸۰/۰۳/۱۹	۷۰,۰۰۰,۰۰۰	مطالعه جنبه های روانی- اجتماعی ناباروری در ایران		پژوهشگاه ابن سینا
۱۳۸۴/۰۵/۳۱	۱۳۸۱/۰۷/۲۸	۷۰,۵۰۰,۰۰۰	بررسی فراوانی وجود آنتی بادی های علیه زوناپالوسیدا در کل نازایی ها و نازایی های بدون علت و نقش میکرو اینجکشن تاخیری در بیماران آنتی بادی مثبت مراجعه کننده به کلینیک های درمان ناباروری تهران		پژوهشگاه ابن سینا
۱۳۸۶/۰۹/۱۳	۱۳۸۴/۱۲/۲۳	۳۳,۵۸۵,۰۰۰	تهیه IGM موشی با استفاده از سلول هیبریدوم و استفاده از آن جهت تولید آنتی بادی پلی کلونال علیه IGM موشی به منظور ساخت ستون کروماتوگرافی جذبی		پژوهشگاه ابن سینا
۱۳۸۷/۰۸/۰۱	۱۳۸۳/۱۲/۱۷	۷۶,۰۴۰,۲۵۰	تولید آنتی بادی مونوکلونال بر علیه سلول های بیضه موش		پژوهشگاه ابن سینا
۱۳۸۷/۰۱/۱۸	۱۳۸۴/۰۴/۰۴	۲۲۵,۲۴۸,۸۰۰	استخراج ژن استرپتوکیناز، کاون نمودن، بیان و تخلیص پروتئین نوترکیب		پژوهشگاه ابن سینا
۱۳۹۳/۰۱/۱۶	۱۳۸۸/۰۱/۲۳	۳۸,۶۱۰,۰۰۰	بررسی کارایی PCR-RFLP و DHPLC در تشخیص موتاسیون GT۶۷۷ ژن MT HFR و ارتباط سطح سرمی در سیستم؟؟؟ با ژنوتیپ های GT و IT و CC۶۷۷		پژوهشگاه ابن سینا
۱۳۹۵/۱۱/۲۵	۱۳۹۳/۰۴/۲۵	۴۰۰,۰۰۰,۰۰۰	ارزیابی ایی ژنتیکی ناحیه تنظیمی ژن های پروتامین(pmm) و ترانزیپشن پروتئین(tnp) در نمونه بافتی مردان نابارور مراجعه کننده به پژوهشگاه رویان		پژوهشگاه رویان
۱۳۹۵/۰۲/۰۶	۱۳۹۲/۱۲/۲۷	۸۱۸,۰۰۰,۰۰۰	مطالعه فراساختار و تغییرات بیان ژنهای بلوغ، رگزایی و آپوپتوز بافت تخمدان موش صحرائی پس از انجماد شیشه ای و پیوند گرافت		پژوهشگاه رویان
۱۳۸۹/۱۲/۱۵	۱۳۸۷/۱۲/۱۵	۱,۲۴۵,۷۹۵,۰۰۰	پیوند اتولوگ ملانوسیت برای درمان بیماران مبتلا به ویتیلیگو		پژوهشگاه رویان
۱۳۹۰/۰۸/۰۲	۱۳۹۰/۰۵/۰۲	۵۲۱,۲۰۰,۰۰۰	بررسی رابطه بین تغییرات ایی ژنتیک(متیلاسیون DNA) با پارامترهای اسپرمی، میزان لقاح و ارتباط آن با سایر تست های عملکرد اسپرم از جمله CMA و SCD		پژوهشگاه رویان
۱۳۹۰/۰۸/۰۲	۱۳۹۰/۰۵/۰۲	۸۸۳,۰۰۰,۰۰۰	بررسی تاثیر فاکتورهای ژنتیکی دخیل در بیوزن پراکسیزوم در تمایز سلولهای بنیادی به عصب		پژوهشگاه رویان
۱۳۹۰/۱۲/۰۳	۱۳۹۰/۰۵/۰۲	۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰	بررسی عملکرد(ACTIVATED (PEROXISOME PROLIFERATOR)PPAR در هنگام تمایز سلولهای بنیادی به عصب		پژوهشگاه رویان
۱۳۹۳/۱۲/۲۳	۱۳۹۱/۰۶/۲۸	۲۵۰,۰۰۰,۰۰۰	بررسی الگوی ایی ژنتیکی سلول های بنیادی جنینی و پرتوان القایی انسانی با تکیه بر کدهای هیستونی با روش نوکلئوزوم الایزا		پژوهشگاه رویان



واحد سازمانی مجری	کد طرح	عنوان طرح	بودجه مصوب	تاریخ تصویب	تاریخ اختتام
پژوهشگاه رویان		بلوغ و تکوین آزمایشگاهی کمپلک های اوویست کومولوس گوسفند پس از انجماد شیشه ای با روش های conventional, solid surface, cryotop	۳۹۶,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۰/۰۵/۱۷	۱۳۹۰/۰۲/۲۱
پژوهشگاه رویان		مطالعه سلول های بنیادی لیمبوس کشت شده بر ماتریکسها و سیستم های هم کشتی مختلف	۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۱/۲۹	۱۳۹۰/۰۶/۲۶
پژوهشگاه رویان		تاثیر برداشت قطعات سلولی بر تکوین جنین های FRAGMENTED انسانی آنها و مقایسه آن با کشت همزمان این جنین ها بر روی تک لایه های سلولی VERO	۵۶,۶۰۰,۰۰۰	۱۳۸۳/۱۲/۱۷	۱۳۸۵/۰۲/۱۱
پژوهشگاه رویان		استفاده از روش comet assay برای بررسی تغییرات DNA اسپرم مردان ناباور قبل و بعد از مجاورت با عوامل ژئوتوکسیک و تاثیر فاموتیدین بر کاهش اثرات ژنتیکی اسپرم	۵۵,۲۶۵,۰۰۰	۱۳۸۰/۱۱/۱۳	۱۳۸۳/۰۸/۰۳
پژوهشگاه رویان		بررسی تاثیر هورمون LH بر روند تکوین و تکامل جنین موش سوری در محیط کاشت توام با سلول های اپیتلیال اویداکت موش سوری، گوسفند، گاو و میش	۳۶۶,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۱۲/۱۵	۱۳۹۰/۰۷/۳۰
پژوهشگاه رویان		مقایسه اثر همکشتی سلول های بنیادی اسپرماتوگونی با سلول های سرتولی مشتق از موش بالغ و نابالغ	۲۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۱۲/۱۲	۱۳۹۱/۰۲/۳۰
پژوهشگاه رویان		هماندسازی	۶۴۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۷۹/۰۶/۲۶	۱۳۸۵/۰۸/۰۶
پژوهشگاه رویان		بررسی اثر آنزیم با دوز پایین بر لانه گزینی در سیکل های IVF و ICSL	۲۲,۶۴۲,۰۰۰	۱۳۷۹/۱۰/۰۳	۱۳۸۲/۰۵/۲۵
پژوهشگاه رویان		بررسی و اجرای تکنیک های انتقال هسته به اووسیت های موش	۱۸۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۷۹/۰۶/۲۶	۱۳۸۵/۱۱/۱۴
تهران		تهیه و تولید کیت الایزا به منظور تشخیص عفونت آنفلوآنزای ناشی از ویروس تحت سروتیپ ۲N و H در طیور	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۷۸/۱۱/۲۰	۱۳۸۱/۱۱/۱۹
تهران		بررسی راه های اندازه گیری گاز خردل در مایعات بدن	۵۶۰,۰۰۰	۱۳۶۶/۰۵/۲۴	۱۳۶۹/۰۶/۲۱
خوزستان		بررسی دیدگاه زنان و مردان اهوازی درباره فرزندآوری: یک پژوهش کیفی در شهر اهواز	۱۲۷,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۴/۰۴/۰۶	۱۳۹۵/۰۳/۱۹
خوزستان		تعیین زئونایت ویروس هپاتیت C (HCV)، با استفاده از روش TYPE- SPECIFIC PCR در بیماران مبتلا به عفونت هپاتیت C در استان خوزستان	۱۲,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۵/۰۷/۲۹	۱۳۸۶/۰۷/۱۰
خوزستان		بررسی شیوع شاخص های سرولوژیک ویروس هپاتیت B (HBV) و ویروس هپاتیت C (HCV) در بیماران همودیالیزی استان خوزستان	۱۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۴/۰۴/۲۷	۱۳۸۴/۱۲/۰۹
علوم پزشکی ایران		تعیین نقش برخی عوامل کلینیکی (BMI) و برخی عوامل پاراکلینیکی و نسبت LH به FSH و میزان اندروژنها، نسبت گلوکز به انسولین ناتا، اندازه حجم و تعداد فولیکول تخمدان ها در پیشگویی پاسخ بیمار PCOS به کلومیفن	۱۳,۰۱۵,۰۰۰	۱۳۷۷/۰۸/۰۹	۱۳۷۹/۱۲/۱۳
علوم پزشکی ایران		بررسی اثر لیزر کم توان هلیوم- نئون بر بقاء فلپ پوست در موش صحرایی	۱۶,۴۹۳,۰۰۰	۱۳۷۷/۰۵/۰۳	۱۳۷۹/۱۲/۲۰
علوم پزشکی ایران		بررسی میزان شیوع، عوامل خطر، ویژگی ها و عوارض درد مزمن در بزرگسالان شهر تهران در سال ۱۳۸۱	۱۶,۸۷۳,۰۰۰	۱۳۸۲/۰۵/۱۸	۱۳۸۴/۱۲/۲۰
علوم پزشکی ایران		تاثیر انجام ورزش های کف لگن بر کیفیت زندگی زنان مبتلا به بی اختیاری استرسی ادرار: یک کارآزمایی بالینی، بیمارستان شهید اکبر آبادی تهران، ۱۳۸۷-۱۳۸۸	۴۲,۵۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۸/۰۲	۱۳۸۹/۰۶/۲۷
علوم پزشکی ایران		بررسی وضعیت سلامت شیرخواران حاصل از درمان های کمک باروری پژوهشکده رویان ساکن شهر تهران شهریور ۱۳۸۶ لغایت شهریور ۱۳۸۸	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۱۲/۲۴	۱۳۹۰/۰۷/۳۰
علوم پزشکی تهران		مدل سازی ترمیم زخم جهت پیشگویی در محیط های تحریک زیستی- نوری با استفاده از لیزرهای کم توان با روش شبکه های عصبی مصنوعی	۷۳,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۱/۰۵/۲۱	۱۳۹۲/۱۲/۲۰
علوم پزشکی تهران		بررسی میزان تاثیر تحریک زیست نوری بر مهاجرت سلولهای بنیادی بالغین (ADASCs) مشتق شده از بافت چربی در میدان الکتریکی شبیه سازی شده ترمیم زخم در محیط آزمایشگاهی	۳۱۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۲/۰۸/۱۱	۱۳۹۵/۰۱/۲۱
علوم پزشکی تهران		تعیین اثربخشی لیزر کم توان کلاستر ۶۳۰ نانومتر در پیشگیری و درمان درمانیت ناشی از رادیوتراپی ناحیه پستان در بیماران مبتلا به سرطان پستان	۱۰۴,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۱۱/۱۷	۱۳۹۲/۰۲/۲۱

واحد سازمانی مجری	کد طرح	عنوان طرح	بودجه مصوب	تاریخ تصویب	تاریخ اختتام
علوم پزشکی تهران		بررسی رضایت جنسی بیماران مبتلا به سرطان پستان پس از درمان و عوامل موثر بر آن (معادل طرح بزرگ مصوب شورای بررسی نهایی)	۲۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۱۰/۰۱	۱۳۹۰/۱۰/۰۱
علوم پزشکی تهران		بررسی نتایج زیبایی حاصل از جراحی حفظ پستان در مرکز بیماری های پستان طی سالهای ۸۰ الی ۸۸ و عوامل موثر بر آن	۴۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۵/۳۰	۱۳۹۱/۰۸/۲۷
علوم پزشکی تهران		مقایسه روش اذغام درمان ترکیبی ضداحتقان (cdt) و پمپ فشاری با روش cdt به تنهایی در درمان بیماران مبتلا به ادم لنفاوی بعد از ماستکتومی	۱۳۸,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۵/۱۰/۱۶	۱۳۸۸/۰۳/۰۹
علوم پزشکی تهران		یافته های سونوگرافی در بیماران مراجعه کننده به مرکز بیماری های پستان با نمای ماموگرافی -DENSE BREAS	۱۵۹,۸۴۷,۰۰۰	۱۳۸۴/۰۷/۰۹	۱۳۸۸/۰۶/۰۷
علوم پزشکی تهران		بررسی اثربخشی استفاده پروفیلاکسیک از PULSED-DYE- LASER (PDL) با طول موج ۵۸۵ نانومتر در پیشگیری کاهش شدید اسکار جراحی به دنبال ماموپلاستی دو طرفه	۴۹,۲۰۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۰۶/۰۹	۱۳۹۰/۱۲/۱۳
علوم پزشکی شهید بهشتی		کمردرد - مقایسه باورها و عملکردهای پزشکان عمومی و فیزیوتراپیست های شرکت کننده در یک سمینار	۱۹,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۱۲/۰۴	۱۳۸۸/۰۵/۲۰
فارس		تعیین سطح هموسیتین و اسید فولیک و ارتباط پلی مورفیسم T۶۷۷G از ژن متیل تتراهیدروفولات ردوکتاز (MTHFR) (به عنوان ریسک فاکتور) با بیماری عروق کرونری زودرس (کمتر از ۴۵ سال در مردان و ۵۵ سال در زنان PCAD)	۱۶۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۷/۱۱	۱۳۹۰/۰۶/۲۶
فارس		شناسایی نوع ارتباط میان هاپلو تیپهای VNTR ورمیک بیماریهای کرونوی قلب	۶۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۲/۰۶/۲۹	۱۳۸۳/۰۲/۲۶
مرکز ملی ذخایر ژنتیکی و زیستی		تعیین هویت ۲۰ رده سلولی فرانسیمی انسانی	۱,۳۱۷,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۳/۱۱/۰۴	۱۳۹۵/۰۶/۲۰
مشهد		بررسی ارتباط عفونت ویروس لنفو تروویک سلول انسانی نوع یک (htlv1) با ادنوکارسینوم معده	۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۳/۰۷/۱۴	۱۳۹۴/۰۹/۲۴
مشهد		بررسی مارکرهای اتواسیمیون در اجزاء ناقل HTLV-I در مقایسه با افراد بدون عفونت با HTLV-I	۱۰۴,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۲/۱۲/۱۸	۱۳۹۴/۰۹/۱۵
مشهد		دستکاری ژنتیکی سلول های بنیادی فرانسیمی انسانی با استفاده از سازه های واریانت موتانت ژن ۴CXCVC به منظور بهبود خانه گزینی هدفمند آنها (پایان نامه)	۴۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۲/۰۵/۰۵	۱۳۹۵/۰۱/۲۱
مشهد		بررسی میزان شیوع عفونت HTLV-I و GTLV-JJ در جمعیت عمومی شهر مشهد در سال ۱۳۸۷	۲۱۹,۵۰۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۱۱/۲۶	۱۳۸۹/۰۵/۰۲
مشهد		مرور نظام مند و فراتحلیل شیوع ویروس لنفو تروویک سلول های T انسانی نوع یک (HTLV_1) در میان دریافت کنندگان مکرر خون در کشور	۹۸,۸۰۰,۰۰۰	۱۳۹۳/۰۴/۱۴	۱۳۹۳/۱۲/۲۳
مشهد		بررسی اثر هیپوکسی و لیزر بر بیان SDF1 در سلول های عضلانی و مهاجرت سلول های بنیادی فرانسیمی در محیط آزمایشگاهی	۴۲۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۳/۰۹/۰۸	۱۳۹۵/۰۲/۱۱
مشهد		بررسی میزان آگاهی، نگرش و عملکرد پزشکان شهر مشهد درباره HIV/AIDS در سال ۱۳۸۵	۱۰۰,۵۰۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۰۶/۱۳	۱۳۸۶/۱۱/۲۹
همدان		توسعه مدل های مولکولی برای پیش بینی فعالیت ضد ایدز مشتقات HEPT	۲۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۰۲/۱۰	۱۳۸۷/۰۱/۱۴
کهرکیلویه و بویراحمد		بررسی فراوانی عوامل ایجادکننده معلولیت های شهرستان یاسوج	۴۷,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۲/۱۲/۰۲	۱۳۸۶/۰۴/۰۹
یزد		سنتز و بررسی خواص مکانیکی و فیزیکی کامپوزیت پلی لاکتیک گلایکولیک اسید- مرونیث جهت استفاده بعدی در مهندسی بافت استخوان	۱۰۱,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۰/۰۶/۰۱	۱۳۹۲/۰۴/۲۵

– حوزه فنی و مهندسی

تاریخ اختتام	تاریخ تصویب	بودجه مصوب	عنوان طرح	کد طرح	واحد سازمانی مجری
۱۳۹۲/۰۲/۲۱	۱۳۸۷/۰۹/۱۶	۲۲۷,۴۰۰,۰۰۰	باقت پارچه از نخ های پلی پروپیلین برای مصرف در قالب گیری بتن" فاز دوم: تولید نمونه صنعتی و ارزیابی عملکرد میدانی آن"	۰۷۴۱	امیرکبیر
۱۳۹۳/۱۲/۱۳	۱۳۸۸/۰۱/۲۹	۲۲۹,۷۸۵,۰۰۰	طراحی و ساخت اینورتر چند سطحی خازنی	۱۶۵۱	پ. برق
۱۳۹۴/۱۰/۰۵	۱۳۹۲/۱۲/۰۳	۶۸۹,۰۰۰,۰۰۰	دستیابی به دانش فنی اینورتر سه فاز با پردازنده dsp جهت ups	۲۱۷۱	پ. برق
۱۳۹۵/۰۸/۲۲	۱۳۹۳/۱۰/۱۷	۶۲۰,۲۳۰,۰۰۰	طراحی و ساخت نمونه آزمایشگاهی درایور موتور تراکشن مترو ۲۰۰کیلو وات امپر	۲۲۳۵	پ. برق
۱۳۹۲/۰۱/۲۱	۱۳۸۸/۰۷/۱۸	۲۲۲,۸۰۰,۰۰۰	بررسی امکان بازسازی قطعات محورهای کمپرسور گازی به روش پاشش حرارتی	۱۷۶۱	پ. تکنولوژی تولید
۱۳۹۰/۱۲/۲۰	۱۳۸۸/۰۵/۰۳	۲۷۷,۴۰۰,۰۰۰	فناوری نوارهای مغناطیسی آمورف عریض به روش pfc	۱۷۴۵	پ. توسعه تکنولوژی
۱۳۸۴/۱۲/۲۳	۱۳۸۱/۱۱/۱۹	۴۶,۸۰۰,۰۰۰	امکانسنجی ساخت دستگاه های اندازه گیری ابعادی	۰۸۰۳	پ. توسعه تکنولوژی
۱۳۸۸/۱۱/۱۰	۱۳۸۴/۱۲/۱۳	۱۷۵,۰۰۰,۰۰۰	تولید لایه های نازک آمورف از مواد مغناطیسی نرم با روش اسپاترینگ	۱۱۸۶	پ. توسعه تکنولوژی
۱۳۸۷/۰۶/۱۶	۱۳۸۲/۱۲/۲۳	۲۸۱,۰۴۰,۰۰۰	طراحی و ساخت آب شیرین کن نیمه صنعتی خورشیدی به روش رطوبت زنی- رطوبت زدایی هوا	۰۷۲۶	پ. توسعه صنایع شیمیایی ایران
۱۳۹۵/۰۳/۰۸	۱۳۹۲/۱۲/۲۴	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	مطالعه مشخصات وب سایت های خبری و خبرگزاری های برخط از دید کیفیت اطلاعات، مطالعه موردی خبرگزاری دانشجویان ایران، ایسنا	۲۱۹۰	پ. فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۳۹۵/۱۱/۳۰	۱۳۹۴/۰۳/۰۲	۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	ایجاد دانش فنی استخراج منعقدکننده های گیاهی برای تصفیه آب و فاضلاب	۲۲۵۱	پ. محیط زیست
۱۳۹۲/۱۰/۲۱	۱۳۸۸/۰۵/۱۷	۱۹۷,۰۰۰,۰۰۰	استحصال مس از محلول لیچینگ کلریدی (۸۰٪) کنسانتره	۱۷۴۷	تربیت مدرس
۱۳۹۲/۱۰/۲۱	۱۳۸۸/۰۷/۲۵	۱۳۱,۳۰۰,۰۰۰	افزایش بازیابی مس و سینتیک لیچینگ کالکو پیریت با استفاده از ذرات نانوستیلیس در دما و فشار محیط	۱۷۷۹	تربیت مدرس
۱۳۸۷/۰۶/۳۰	۱۳۸۲/۱۲/۰۶	۲۹۲,۹۱۸,۳۸۰	تولید دانش فنی و فرایند تهیه تیوب چهارگوش بدون درز با ابعاد ۱۰۰*۱۰۰ mm از لوله با مقطع دایروی	۱۸۳۰	تهران
۱۳۹۲/۰۲/۲۸	۱۳۸۴/۰۲/۰۳	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	طراحی و ساخت دستگاه تصفیه الکتریکی فولاد در خلاء	۰۹۰۷	تهران
۱۳۹۵/۰۶/۲۰	۱۳۹۲/۰۳/۱۸	۳۱۰,۲۵۰,۰۰۰	طراحی و ساخت و تدوین دانش فنی موتور DC بدون جاروبک معکوس گرد و درایو آن با توان K۷۲	۲۱۲۲	خواجه نصیرالدین طوسی
۱۳۹۴/۱۲/۱۸	۱۳۹۲/۱۲/۱۸	۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	طراحی و ساخت مدار تخمین کشتاور جهت بهبود سیستم کنترل بارفوکوی ۴۵ کیلو وات	۲۱۸۹	خواجه نصیرالدین طوسی
۱۳۷۸/۰۲/۰۴	۱۳۷۴/۰۸/۱۳	۳۹,۰۰۰,۰۰۰	طراحی و ساخت فرستنده سوئیچینگ پر قدرت در موج کوتاه رادیویی و مدولاسیون دامنه (AM)	۰۳۱۸	خواجه نصیرالدین طوسی
۱۳۹۱/۰۸/۰۶	۱۳۸۹/۰۲/۲۵	۲۶۰,۰۰۰,۰۰۰	طراحی و ساخت اکسایتر دیجیتال FM	۱۸۶۷	خواجه نصیرالدین طوسی
۱۳۸۵/۰۲/۲۳	۱۳۸۰/۰۵/۲۰		طراحی و ساخت یک فرستنده ۲۰۰ ولت موج کوتاه با مدولاسیون دامنه	۰۵۶۴	خواجه نصیرالدین طوسی
۱۳۹۵/۱۰/۱۱	۱۳۹۴/۰۲/۱۳	۶۰۰,۰۰۰,۰۰۰	طراحی و پیاده سازی راه حل نرم افزاری سامانه مدیریت امنیت اطلاعات	۲۲۶۶	صنعتی شریف
۱۳۸۱/۰۳/۰۴	۱۳۷۸/۰۳/۰۸	۱۲۱,۷۹۴,۰۰۰	طراحی و ساخت U.P.S با قدرت موازی شدن و توزیع مساوی بار	۰۵۱۰	علم و صنعت
۱۳۷۲/۰۵/۰۹	۱۳۶۸/۱۰/۱۶	۱۸,۵۶۲,۲۰۰	طراحی و ساخت مجموعه آزمایشگاهی فشار قوی KV۱۰۰ قابل توسعه تا KV۳۰۰	۳۴۴۱	علم و صنعت
۱۳۷۰/۰۴/۱۵	۱۳۶۷/۱۱/۰۵	۵,۶۶۶,۰۰۰	طراحی و ساخت الکتروفیلتر	۳۴۴۳	علم و صنعت
۱۳۷۷/۰۲/۰۸	۱۳۷۴/۰۴/۲۴	۳۰,۰۰۰,۰۰۰	ساخت ۱۰۰۰ دستگاه گره زن بیلر (فاز اول)	۰۲۹۰	مشهد
۱۳۹۰/۰۶/۲۶	۱۳۸۸/۰۵/۲۴	۹۷,۷۳۰,۰۰۰	ساخت نمونه فوم آلومینیومی با استفاده از براده های صنعتی	۱۶۸۵	مشهد

تاریخ اختتام	تاریخ تصویب	بودجه مصوب	عنوان طرح	کد طرح	واحد سازمانی مجری
۱۳۹۵/۱۰/۱۷	۱۳۹۲/۱۲/۲۷	۴۹۷.۰۰۰.۰۰۰	دستیابی به دانش فنی تولید نسوزهای قلیایی منیزیا دولومیتی باندقیر و قطرانی با مواد اولیه داخلی و تکنولوژی بومی	۲۱۹۲	یزد
۱۳۹۰/۰۹/۲۶	۱۳۸۸/۰۵/۱۷	۷۰.۶۵۰.۰۰۰	مطالعه بر روی انواع روش های ساخت و کاربردهای صنعتی پایه کاتالیست سرامیکی مورد استفاده در صنعت پتروشیمی	۱۶۶۵	یزد

Archive of SID

– حوزه علوم پایه

تاریخ اختتام	تاریخ تصویب	بودجه مصوب	عنوان طرح	کد طرح	واحد سازمانی مجری
۱۳۸۲/۰۹/۰۱	۱۳۸۱/۰۲/۲۸	۴,۴۰۰,۰۰۰	سنتز و بررسی ماکروسیکلهای بادهنده های مختلط اکسیژن- نیتروژن و بعضی کمپلکس های آنها و مطالعه گزینش پذیری این ماکروسیکلهای با فلزات مختلف	۰۶۳۳	آذربایجان شرقی
۱۳۹۰/۰۲/۲۶	۱۳۸۷/۱۱/۱۲	۱۷,۵۰۰,۰۰۰	میکرو استخراج مایع - مایع بخشی به عنوان یک روش تهیه نمونه و پیش تغلیظ کارا در اندازه گیری علف کش های فنوکسی استیتیک اسید در نمونه های اب در مقیاس میکروگرم در لتر به روش کروماتوگرافی مایع با کارایی بالا	۱۶۴۳	آذربایجان غربی
۱۳۹۲/۰۷/۲۲	۱۳۸۷/۰۷/۲۰	۱۸۰,۰۰۰,۰۰۰	ساخت فیبر میکرو استخراج با فاز جامد یا فناوری سل-ژل و کاربرد آن در آنالیز حلال های کلردار آلی در مایعات بیولوژیکی انسان	۱۵۷۶	آذربایجان غربی
۱۳۹۱/۰۸/۰۶	۱۳۸۷/۰۸/۱۸	.	تعیین پروفیل و مقادیر ترکیبات فنولیکی محتوای آنتوسیانین و فعالیت آنتی اکسیدانی میوه سیب با استفاده از کروماتوگرافی مایع با کارایی بالا (HPLC) مجهز به تکتور آرایه ویودی (DAD)	۱۵۸۹	آذربایجان غربی
۱۳۸۴/۱۲/۰۶	۱۳۸۲/۰۶/۰۱	۱۸۰,۰۰۰,۰۰۰	ارائه و تدوین روش جدید جهت آنالیز حساس اتانول و متنول در غفلت کم برای مطالعات بیولوژیکی انسان نظیر خون، سرم، ادرار و ...	۰۸۴۲	آذربایجان غربی
۱۳۸۷/۰۶/۲۳	۱۳۸۵/۰۳/۲۰	۳۲,۳۳۴,۰۰۰	ساکاریفیکاسیون آنزیمی و اسیدی باقیمانده مواد سلولزی و پسماندهای کشاورزی جهت تولید اتانول	۱۲۵۰	آذربایجان غربی
۱۳۷۲/۱۲/۱۷	۱۳۶۹/۰۸/۰۲	۳,۰۲۸,۰۰۰	طراحی و ساخت فشارسنج	۸۱۴۵	اصفهان
۱۳۹۰/۰۷/۳۰	۱۳۸۷/۱۲/۱۷	۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰	تهیه و بررسی غشاهای پلیمری دمای بالا بر پایه منومرهای فسفونه جدید	۱۶۴۴	البرز
۱۳۷۰/۰۷/۱۲	۱۳۶۷/۰۲/۱۴	۳۷۱,۰۰۰	تهیه و تولید پروتئین از طریق کشت جلبک	۳۳۱۵	البرز
۱۳۸۷/۰۱/۳۱	۱۳۸۱/۱۰/۰۷	۵۰,۵۰۰,۰۰۰	تخلیص آنزیم های سلولوتیستیک از میکرو اورگانیزم ها	۰۷۴۷	الزهراس)
۱۳۷۰/۰۷/۱۶	۱۳۶۷/۰۱/۳۱	۷۰,۰۰۰	تهیه پیگمنت اکسیدتیتان ۲TIO	۳۴۰۳	الزهراس)
۱۳۶۷/۰۷/۱۳	۱۳۶۶/۰۴/۲۰	۱,۰۰۰,۰۰۰	اصلاح خط تولید قایق های فایبرگلاس و افزایش خواص مکانیکی آنها	۳۲۰۷	امیرکبیر
۱۳۸۵/۱۰/۱۶	۱۳۸۴/۰۲/۱۰	۴۲,۸۰۰,۰۰۰	بهینه سازی سیستم مالیاتی در شرایط انحراف در گزارش و تبانی	۱۰۸۱	پ. توسعه تکنولوژی
۱۳۸۳/۰۲/۱۶	۱۳۸۲/۰۶/۱۲	۶,۹۵۰,۰۰۰	امکان سنجی تولید آلومینای فعال از آلومینای ایران	۰۸۷۸	پ. توسعه صنایع شیمیایی ایران
۱۳۸۴/۰۸/۱۴	۱۳۸۱/۰۴/۰۱	۱۳۳,۹۰۰,۰۰۰	ساخت آلومینای کروی در مقیاس آزمایشگاهی	۰۷۰۸	پ. توسعه صنایع شیمیایی ایران
۱۳۹۰/۱۲/۱۳	۱۳۸۷/۰۳/۰۴	۲۵۰,۰۰۰,۰۰۰	تهیه کامپوزیت گوگردی با استفاده از نانوقیلر مناسب	۱۴۹۶	پ. توسعه صنایع شیمیایی ایران
۱۳۸۲/۰۳/۳۱	۱۳۷۹/۱۱/۲۵	۲۱,۰۰۰,۰۰۰	شناسایی افزودنی های بومی و اصلاح خواص گوگرد برای تهیه سیمان گوگردی	۰۶۰۴	پ. توسعه صنایع شیمیایی ایران
۱۳۸۸/۰۹/۲۱		۱۳۵,۰۰۰,۰۰۰	استخراج آنتی اکسیدان ضد سرطانی ایپی گالو کاتچین گالات(EGCG) در مقیاس آزمایشگاهی و بنج	۱۳۱۸	پ. توسعه صنایع شیمیایی ایران

واحد سازمانی مجری	کد طرح	عنوان طرح	بودجه مصوب	تاریخ تصویب	تاریخ اختتام
پ. توسعه صنایع شیمیایی ایران	۱۳۴۱	مطالعه پلیمرهای گوگردی و ارائه اولویتهای تحقیقاتی کشور	۴۲,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۵/۱۲/۱۲	۱۳۸۹/۰۹/۰۶
پ. تکنولوژی تولید	۱۳۵۴	حذف کادمیم از فاضلاب های کشاورزی با استفاده از باگاس	۸۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۰۲/۰۸	۱۳۸۹/۰۶/۲۷
پ. تکنولوژی تولید	۱۰۵۰	سنتز دیفن هیدرامین	۸۸,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۰۶/۱۷	۱۳۹۰/۱۰/۱۱
پ. علوم پایه کاربردی	۱۶۴۰	ایجاد و مشخصه یابی نانوساخت های ZnO تولید شده با روش اسپاترینگ	۱۹۱,۴۵۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۱۲/۱۰	۱۳۹۰/۰۷/۰۳
پ. علوم پایه کاربردی	۱۶۳۵	مطالعه روش های ازدیاد برداشت حرارتی و کاربرد آن در شبیه سازی مخازن	۱۷۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۱۰/۱۵	۱۳۸۸/۰۳/۰۵
پ. علوم پایه کاربردی	۲۱۳۵	بررسی کاربرد میانبرهای سیال در تحلیل حوزه های رسوبی و اکتشاف نفت و گاز و تهیه بانک اطلاعاتی	۳۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۲/۰۴/۱۷	۱۳۹۳/۰۳/۲۱
پ. علوم پایه کاربردی	۱۹۰۸	ساخت نانو ساختارهای یک بعدی و دو بعدی اکسیدایندیوم و بررسی خواص حسگری آنها بر روی گاز SyH	۲۹۹,۷۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۸/۲۲	۱۳۹۲/۱۱/۱۳
پ. علوم پایه کاربردی	۱۶۵۹	اثر برخی الیستورهای شیمیایی بر میزان آلكالوئیدهای هیوسین و هیوسیامین حاصل از ریشه های موئینه (hairyroot) و ریشه های معمولی گیاه بنگدانه	۱۹۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۸/۳۰	۱۳۹۲/۱۰/۰۱
پ. علوم پایه کاربردی	۲۰۷۳	سنتز نانوکاتالیست کبالت کرومیت در مقیاس آزمایشگاهی و بررسی اثر کاتالیتیکی آن در حذف گاز متان	۳۲۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۱/۰۲/۳۰	۱۳۹۳/۰۶/۱۵
پ. علوم پایه کاربردی	۱۹۵۱	ساخت نانوزیست حسگر تشخیص مواد آلی فسفره	۷۷۶,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۳/۰۱/۲۳	۱۳۹۵/۱۱/۱۶
پ. علوم پایه کاربردی	۲۱۹۵	تعیین و مقایسه حداقل فشار امتزاجی و اثر ترکیب گاز تزریقی بر ازدیاد برداشت نفت با روش های تحلیلی و آزمایشگاهی نوین	۶۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۳/۰۳/۱۷	۱۳۹۴/۰۸/۱۳
پ. علوم پایه کاربردی	۱۴۷۴	استفاده از مدل ریاضی و GIS به منظور تعیین حریم حفاظتی چاه های شرب (مطالعه موردی: منطقه یافت آباد تهران)	۹۸,۲۰۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۱۲/۱۱	۱۳۸۸/۱۲/۲۴
پ. علوم پایه کاربردی	۱۸۶۳	بررسی ارتباط نوع و تراکم زیست نشانگرها با باقیمانده آفت کش ها در آبهای سطحی و زیرزمینی دشت صفی آباد دز	۲۹۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۵/۰۹	۱۳۹۲/۱۰/۰۱
پ. علوم پایه کاربردی	۱۵۲۷	تاسیس بانک اطلاعاتی و کلکسیون ریزجلبک های استان تهران	۱۹۷,۴۰۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۰۳/۱۱	۱۳۸۸/۰۹/۲۴
پ. علوم پایه کاربردی	۰۷۲۷	تکثیر آلوده از طریق کشت بافت in vitro	۶۷,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۱/۰۸/۲۵	۱۳۸۵/۰۶/۱۱
پ. علوم پایه کاربردی	۱۴۲۷	ارائه مدل انتقال آلودگی از آبهای زیرزمینی به آبهای سطحی از طریق به کارگیری زیست نشانگرها و ردیابهای ایزوتوپی - مطالعه موردی دشت صفی آباد دزفول	۲۱۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۰۹/۱۷	۱۳۸۹/۰۷/۲۵
پ. علوم پایه کاربردی	۱۰۴۹	جمع آوری ، شناسایی و بررسی گونه های جنس CHROZOPHORA از تیره فریفون با قابلیت کاربرد در صنعت رنگرزی پشم و خامه	۱۴۱,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۴/۰۸/۲۸	۱۳۸۷/۱۲/۰۴
پ. محیط زیست	۰۹۳۷	بازنگری کیفیت پروژه های مطالعاتی ارزیابی پیامدهای زیست محیطی (EIA) در کشور	۱۴۵,۶۰۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۱۱/۲۷	۱۳۹۱/۰۸/۲۷
پ. محیط زیست	۰۹۶۶	مدیریت استراتژیک حوزه های آبخیز گیلان به منظور جلوگیری از تخریب منابع زیست محیطی و بروز حادثه غیرمترقبه سیلاب	۸۵,۶۰۰,۰۰۰	۱۳۸۳/۰۹/۲۱	۱۳۸۸/۱۲/۲۲
تربیت مدرس	۱۶۵۰	چندلایگی از P- ایده ال ها و ایده ال های شرکت پذیر و چندلایگی از P- ایده ال ها و ایده ال های شرکت پذیر فازی	۵۷,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۱/۲۹	۱۳۸۹/۰۵/۰۲
تربیت مدرس	۲۱۳۲	تولید الومین از کائولن در مقیاس آزمایشگاهی با رویکرد ارزیابی اقتصادی	۸۸۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۲/۰۸/۱۸	۱۳۹۵/۰۶/۲۰
تربیت مدرس	۱۸۸۷	فراوری ثقلی خشک زغال سنگ در محدوده ابعادی ۰.۵ تا ۶ میلی متر با روش واسطه سنگین هوایی	۲۳۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۵/۳۰	۱۳۹۳/۱۱/۰۴
تربیت مدرس	۱۸۹۰	ارائه مدل هوشمند فازی در تشخیص بیماری آسم	۲۲۲,۶۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۶/۰۶	۱۳۹۲/۰۲/۲۱
تربیت مدرس	۱۸۱۰	طراحی و پیاده سازی یک GRID در محیط GLOBUS به منظور توزیع پردازش های سنگین	۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۱/۲۸	۱۳۹۲/۰۹/۰۹

واحد سازمانی مجری	کد طرح	عنوان طرح	بودجه مصوب	تاریخ تصویب	تاریخ اختتام
تربیت مدرس	۱۲۳۶	محاسبه اندیس توپولوژیکی بعضی از نانولوله ها	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۵/۰۲/۳۰	۱۳۸۶/۰۶/۱۷
تربیت مدرس	۱۳۳۸	شبیه سازی جذب فلزات سنگین نانولوله های کربنی تک دیواره و ارائه مد ریاضی	۴۹,۴۰۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۱۲/۲۵	۱۳۹۰/۰۶/۲۶
تربیت مدرس	۱۰۷۳	بکارگیری شبکه های عصبی به منظور بهینه سازی گشتاور بازوهای مکانیکی ماهر	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۴/۰۷/۱۶	۱۳۸۷/۰۸/۲۵
تهران	۰۳۷۸	تهیه آزمایشگاهی حامل برای سویه انتخابی باکتری ریزیوم	۱۲,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۷۵/۱۱/۰۶	۱۳۷۷/۰۵/۲۰
تهران	۱۶۴۸	مطالعه و ساخت سولفا دیازین در مقیاس آزمایشگاهی و بنج	۱۸۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۱۲/۱۷	۱۳۸۹/۰۸/۲۹
تهران	۱۸۸۲	تولید آنزیم پروتئاز در فرماتور ۵ لیتری توسط باکتری نمک دوست ۲۰۰۴AF	۶۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۵/۰۲	۱۳۹۲/۰۲/۲۸
تهران	۱۵۸۲	سنتز ممانتین هیدروکلراید در مقیاس آزمایشگاهی و بنج	۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۰۷/۱۳	۱۳۸۸/۱۱/۱۷
تهران	۱۳۳۱	تهیه آزمایشگاهی سلفیم سولفاید گرید دارویی	۱۱۴,۸۴۱,۱۸۵	۱۳۸۵/۱۱/۲۱	۱۳۹۰/۰۶/۲۶
تهران	۰۳۳۵	مطالعه، بررسی و ساخت لامپ فرابنفش (کاربری بهداشتی)	۵,۶۱۲,۵۰۰	۱۳۷۵/۰۶/۱۰	۱۳۷۸/۰۸/۲۲
تهران	۰۴۵۴	مطالعاتی باکتری های حل کننده فسفات و استفاده از آنها در تلقیحهای بیولوژیکی	۷,۸۰۰,۰۰۰	۱۳۷۷/۰۷/۱۱	۱۳۷۸/۱۱/۳۰
تهران	۰۵۴۷	جداسازی، تکثیر و بهینه سازی شرایط همزیستی سویه های منتخب قارچ میکوریزی با سوبا	۷۴,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۷۹/۰۷/۰۲	۱۳۸۲/۰۳/۰۳
تهران	۰۵۴۶	جداسازی و شناسایی سویه های بومی جنس باسیلوس حل کننده فسفات	۴۹,۶۲۰,۰۰۰	۱۳۷۸/۱۲/۲۴	۱۳۸۰/۰۱/۲۲
تهران	۱۷۱۲	بررسی و تهیه امولسیایر قیر دیر شکن (فاز مطالعاتی و آزمایشگاهی)	۱۸۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۵/۱۰	۱۳۹۱/۰۷/۱۵
تهران	۰۴۵۸	بررسی القای جوانه زنی و رفع خفتگی بذر زیره سیاه ایرانی (BUNIUUM PERSIAN) به منظور اهلی کردن آن	۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۷۷/۱۰/۱۴	۱۳۸۰/۰۶/۱۷
تهران	۱۸۳۵	جداسازی و شناسایی باکتری های مولد آنزیم فیتاز از دستگاه گوارش ماهی، طیور و نشخوار کنندگان و کلونینگ ژنهای مربوطه	۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۱۲/۰۸	۱۳۹۲/۰۲/۲۸
تهران	۰۷۲۹	بررسی شرایط مناسب تولید کاروتنوئید با سلول های مخمر ohaffin rhodozyma مولد آستاگرانترین	۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۱/۰۴/۰۸	۱۳۸۸/۱۲/۲۲
تهران	۱۴۱۵	تهیه حامل مناسب برای باکتری های ضد آتشک	۱۲۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۰۷/۲۸	۱۳۸۸/۱۲/۲۲
تهران	۱۰۴۴	ولیدسدیم مونوفلوئور و مشتقات (SFP) در مقیاس بنج	۱۳۹,۷۵۰,۰۰۰	۱۳۸۳/۱۱/۰۳	۱۳۸۵/۱۰/۱۶
تهران	۴۰۲۰	تهیه و خالص سازی هیدروکینون	۶,۶۴۲,۴۰۰	۱۳۷۰/۰۴/۰۴	۱۳۷۳/۱۲/۰۶
تهران	۸۱۶۰	تکنولوژی جوش فلز به شیشه	۱,۵۷۵,۰۰۰	۱۳۶۹/۰۷/۱۴	۱۳۷۲/۰۲/۲۵
تهران	۹۰۹۸	جداسازی و خالص سازی سوش بومی تولیدکننده آنزیم آمیلاز و تعیین شرایط بهینه تولید آنزیم	۳۶۶,۴۶۰	۱۳۷۰/۱۰/۰۷	۱۳۷۳/۰۹/۲۸
خارج از جهاد	۹۰۷۴	پی جویی کانسارهای پلاتین و کروم در سنگ های اولترابازیک	۷۳۲,۴۱۰	۱۳۶۹/۰۸/۲۶	۱۳۷۱/۱۱/۰۳
خوزستان	۰۴۳۴	تهیه اسانس تجارتي نعنای	۱۴,۲۹۰,۰۰۰	۱۳۷۶/۱۱/۲۷	۱۳۸۳/۰۲/۲۶
خوزستان	۳۵۹۹	استخراج کلشی سین از گیاه گل حسرت	۵۲۰,۰۰۰	۱۳۶۸/۰۹/۲۶	۱۳۷۰/۰۲/۲۴
دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی	۳۳۷۲	تهیه یک بیوسنسور برای شناسایی گازهای ضداغصاب	۸۶,۸۰۰	۱۳۶۶/۰۹/۲۸	۱۳۷۰/۰۴/۱۱
شهید بهشتی	۰۴۰۱	بررسی اکولوژیکی و مقایسه ماده موثر ضد مالاریایی آرتمیزیین در گیاه درمنه خزری	۳۴,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۷۹/۰۴/۰۵	۱۳۸۲/۰۲/۰۲
شهید بهشتی	۱۲۳۴	استخراج و تعیین ساختار موادی طبیعی موجود در دو گیاه مریم نخودی جنگلی (خزری) TEUCRICUM و مریم گلی درشت HYRCANICUM و SLVIA MACROCHLANYS از خانواده لابیاته همراه با	۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰		۱۳۸۶/۱۰/۲۲

واحد سازمانی مجری	کد طرح	عنوان طرح	بودجه مصوب	تاریخ تصویب	تاریخ اختتام
		بررسی خواص آنتی بال			
شهید بهشتی	۲۲۶۸	استخراج ویتامین های محلول در آب از سیوس برنج	۵۰,۰۰۰	۱۳۶۵/۰۳/۰۵	۱۳۶۵/۱۰/۲۰
شهید بهشتی	۳۴۳۴	طرح مطالعاتی استفاده از جلبک اسپروولینا برای تصفیه فاضلاب و تولید مکمل پروتئینی برای ماکیان و ماهی	۲۲۵,۰۰۰	۱۳۶۷/۰۳/۲۱	۱۳۶۸/۰۶/۰۴
شهید بهشتی	۳۵۵۱	تهیه تترا متیل تیورام دی سولفید (IMID)	۳,۲۶۶,۵۰۰	۱۳۶۷/۱۲/۱۳	۱۳۷۰/۰۳/۲۱
شهید بهشتی	۳۳۷۶	تهیه سولفورسیدیم با درجه خلوص بالا	۱۶۵,۰۰۰	۱۳۶۶/۰۹/۲۸	۱۳۶۷/۰۴/۲۹
صنعتی اصفهان	۰۷۴۳	بررسی ژئوشیمیایی نواحی دگرسان شده جنوب نائین با استفاده از پردازش اطلاعات رقومی ماهواره ای به منظور اکتشاف مواد معدنی فلزی	۶۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۱/۰۶/۰۹	۱۳۸۳/۰۲/۲۶
صنعتی اصفهان	۳۴۹۲	تهیه و تخلیص اسید اگزالیک از ملاس ( فاز عملی)	۲,۴۶۲,۰۰۰	۱۳۶۷/۱۲/۱۷	۱۳۷۲/۰۶/۰۶
صنعتی شریف	۲۲۲۵	تحقیق و ساخت میکرو ذرات کروی سیلیکازل مورد استفاده در صنعت ساخت پودر ملاتین	۷۳۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۳/۰۸/۰۳	۱۳۹۵/۰۱/۲۱
صنعتی شریف	۲۲۱۱	سنتز آنژول سیلیکا بر پایه سدیم سیلیکات و کاربرد آن به عنوان جاذب سطحی جهت حذف آرسنیک و کروم از پساب آبکاری فلزات	۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۳/۰۶/۰۳	۱۳۹۵/۰۵/۱۲
صنعتی شریف	۰۱۲۲	طراحی و ساخت لیزومتر	۵,۱۱۵,۵۰۰	۱۳۷۳/۰۵/۲۲	۱۳۷۵/۰۵/۲۰
صنعتی شریف	۱۸۲۵	طراحی و ساخت کاتد مگترون کند و پاش ۲ اینچ	۲۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۹/۲۲	۱۳۸۹/۱۱/۱۰
صنعتی شریف	۰۵۶۲	ساخت سیستم مانیتورینگ کامپیوتری عملیات نشانند چندلایه ای های تحت خلاء	۴۰۸,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۷۹/۰۹/۱۵	۱۳۸۲/۱۱/۲۹
صنعتی شریف	۱۰۲۲	تحقیق و ساخت کاتالیست گر گردزایی از نفت روی پایه کاتالیست داخلی در مقیاس پنج	۱۳۴,۶۰۰,۰۰۰	۱۳۸۳/۰۵/۲۴	۱۳۸۵/۰۹/۲۵
صنعتی شریف	۱۱۷۱	بررسی و معرفی انواع CCD در سیستم های تصویربرداری	۱۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۴/۰۶/۲۱	۱۳۸۵/۰۹/۲۱
صنعتی شریف	۳۵۴۵	طراحی و ساخت گردکن شیشه	۳,۷۸۳,۷۵۰	۱۳۶۸/۰۹/۲۵	۱۳۷۱/۰۹/۰۷
صنعتی شریف	۲۰۲۷	تهیه کربنات استرانسیوم	۲۰۳,۸۵۰	۱۳۶۴/۱۱/۰۵	۱۳۶۷/۰۵/۱۹
مشهد	۳۵۶۰	استخراج پلی ساکاریدهای صمغ کشیرایی ایران و بررسی کاربردهای آنها	۳,۸۰۱,۰۰۰	۱۳۶۸/۱۱/۲۵	۱۳۷۲/۰۸/۱۵
مشهد	۸۰۳۴	ساخت آهن ربای دائمی	۱,۰۴۸,۹۷۵	۱۳۶۹/۰۹/۲۴	۱۳۷۲/۰۳/۲۲
کرمانشاه	۲۱۲۶	سنتز نانو ذرات سولفید روی خالص و الاییده شده با یون های سدیم ، لاتتان و ساماریوم به عنوان نانوفوتوکالیته های جدید	۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۲/۰۸/۲۰	۱۳۹۵/۰۱/۲۱
کرمانشاه	۱۸۲۲	بررسی توانایی دو گونه گیاهی CYNORA SCOLYMUS و HORTENSIS SATUREJA در پالایش فلزات واسطه _سرب، جیوه، آرسنیک، کاسیم و نقره)	۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۱۰/۱۹	۱۳۹۰/۱۲/۱۳
کرمانشاه	۰۶۵۲	سنتز سم کنه کش کلوفنتزین (پولو) مرحله آزمایشگاهی	۳۲۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۰/۰۸/۱۲	۱۳۸۳/۱۲/۱۵
کرمانشاه	۱۰۴۸	بررسی فیتوشیمیایی دو گیاه ایرانی SATOREIA EDMOMDI و FALCARIA VALGARIS	۴۶,۱۴۰,۰۰۰	۱۳۸۳/۱۲/۱۵	۱۳۸۵/۰۶/۱۱



– حوزه کشاورزی و منابع طبیعی

واحد سازمانی مجری	کد طرح	عنوان طرح	بودجه مصوب	تاریخ تصویب	تاریخ اختتام
پ. گیاهان دارویی	۰۵۸۳	آنالیز داروی گیاهی ۵۲LIV استاندارد و مقایسه کلینیکی اثربخشی آن با عصاره گیاه سیلسیوم ماریانوم (سیلی مارین) و دارونما در درمان کلاشید بیماران مبتلا به سپروز کبدی	۱۲,۷۴۰,۰۰۰	۱۳۷۹/۰۷/۱۶	۱۳۸۳/۱۰/۱۵
تهران	۱۹۱۰	مطالعه تنوع ژنتیکی ایزوله های <i>stveptococcus iniae</i> و <i>loctococcus</i> از قزل الای رنگین کمان پرورشی الوده در برخی استان های کشور	۱۷۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۹/۰۶	۱۳۹۱/۰۷/۰۱
تهران	۰۴۳۲	مقایسه روش های پیوند گردو از نظر اقتصادی و ایتیم نمودن روش برتر	۴۱,۹۴۶,۷۲۰	۱۳۷۸/۰۴/۰۵	۱۳۸۰/۰۷/۲۸
تهران	۹۱۰۵	اصلاح گیاه پیرتروم	۷,۲۱۷,۸۰۰	۱۳۶۹/۰۹/۲۱	۱۳۷۷/۱۲/۲۴
شهید بهشتی	۰۳۸۱	نگهداری و توسعه کلکسیون گیاهان دارویی	۱۳,۴۸۰,۰۰۰	۱۳۷۵/۱۲/۱۱	۱۳۷۷/۰۷/۱۸
شهید بهشتی	۰۲۷۱	تحقیق و بررسی تولید نیمه صنعتی گیاهان دارویی	۸۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۷۳/۱۱/۲۹	۱۳۸۵/۰۴/۳۱
صنعتی اصفهان	۱۳۲۶	مطالعه، طراحی و ساخت دستگاه دمنده هوای گرم جهت مقابله با سرمازدگی محصولات کشاورزی	۱۳۸,۵۰۰,۰۰۰	۱۳۸۵/۱۱/۱۴	۱۳۹۲/۰۱/۲۴
خراسان رضوی	۱۸۸۴	بهبود سازی شرایط استخراج رنگدانه کوکومین از ریزوم زردچوبه با استفاده از امواج فراصوت و مقایسه آن با روش متداول (ماسراسیون)	۱۶۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۳/۲۲	۱۳۹۲/۱۰/۱۶
خراسان رضوی	۱۴۵۴	تولید رنگ تام از قارچ موناسکوس پرپورتوس با استفاده از تغذیه با پیش ساز والیسیتورها	۱۳۶,۵۵۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۱۱/۲۰	۱۳۹۱/۰۵/۱۴
خراسان رضوی	۰۸۲۲	آمیزش جنسی در بین هموکاریونهای قارچ خوراکی تکمه ای سفید <i>agaricus bisporus</i> به منظور تولید ژنوتیپ های هیبرید با عملکرد بالا	۶۳,۸۸۰,۰۰۰	۱۳۸۴/۰۴/۰۷	۱۳۸۵/۱۲/۲۶

- حوزه علوم انسانی و اجتماعی و هنر

واحد سازمانی مجری	کد طرح	عنوان طرح	بودجه مصوب	تاریخ تصویب	تاریخ اختتام
استان مرکزی	۱۹۰۹	شناسایی و تحلیل شاخص های کاربردی توسعه اجتماعی در استان مرکزی(۱۳۸۹)	۳۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۶/۰۶	۱۳۹۰/۱۰/۲۸
استان مرکزی	۱۲۱۱	بررسی نقش صنایع کوچک در اشتغال ایران	۱۱,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۴/۱۲/۲۰	۱۳۸۶/۰۶/۲۱
اصفهان	۱۷۷۴	مساله بایبی و شناسایی مهم ترین مشکلات اجتماعی استان اصفهان	۲۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۶/۰۸	۱۳۸۹/۰۲/۱۱
پ. مطالعات توسعه	۱۶۶۰	تحلیل محتوای کتاب های درسی دوره ابتدایی از نظر فرهنگ تفکر و ابعاد و جنبه های گرایش به تفکر	۱۲۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۲/۲۶	۱۳۹۲/۱۰/۱۶
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۲۰۰۴	نهادهای لازم برای افزایش رقابت پذیری ایران با رویکرد کاهش هزینه های تجارت: مطالعه موردی هزینه های تجارت صادرات میوه و تره بار	۲۸۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۰/۰۴/۱۴	۱۳۹۳/۱۲/۱۶
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۸۸۵	دولت سازی در جمهوری اسلامی ایران(۱۳۵۷-۱۳۸۷)	۱۶۸,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۲/۲۸	۱۳۹۱/۰۴/۰۵
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۸۸۸	بررسی روش های تامین مالی نوسازی مسکن در بافت فرسوده شهری (نمونه بافت فرسوده تهران) امتیاز سال ۹۲	۲۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۳/۱۸	۱۳۹۳/۰۵/۱۱
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۹۲۰	تجزیه و تحلیل مسائل و چالش های آموزش و پرورش (تدوین مبانی و چارچوب علمی پژوهش برای تحقق سند چشم انداز کشور)	۵۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۰۷/۲۷	۱۳۹۱/۰۴/۲۰
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۹۶۰	تاثیر جهانی شدن بر همگرایی و واگرایی اقوام ایرانی	۲۹۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۰/۰۳/۰۹	۱۳۹۳/۰۸/۱۰
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۹۱۹	بررسی وضعیت هویت قومی ایرانیان	۲۷۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۰/۰۳/۰۹	۱۳۹۳/۰۲/۲۱
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۶۶۱	چالش های مشروعیت و کارآمدی دولت جمهوری اسلامی ایران	۱۵۲,۵۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۳/۰۹	۱۳۹۰/۰۵/۱۲
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۶۶۷	بازنگری رویکرد نظری و معیارهای شناسایی بافت فرسوده شهری (با تاکید بر توسعه پایدار بافت فرسوده شهر تهران)	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۳/۳۰	۱۳۹۱/۰۴/۰۵
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۹۷۳	الگوی برای مدیریت اثربخشی خدمات دولتی در ایران(پایان نامه)	۳۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۹/۱۱/۱۳	۱۳۹۰/۰۱/۳۱
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۹۹۱	نقد و تحلیل جریان دینی در رمان فارسی از ۱۳۵۷-۱۳۸۵	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۰/۰۳/۰۹	۱۳۹۳/۱۲/۱۶
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۶۱۳	بررسی بنیان های نظری اسکان غیررسمی در ایران با تاکید بر مدیریت شهری	۶۲,۴۰۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۱۰/۲۸	۱۳۸۹/۰۷/۲۱

واحد سازمانی مجری	کد طرح	عنوان طرح	بودجه مصوب	تاریخ تصویب	تاریخ اختتام
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۶۲۶	بررسی و تحلیل ادبیات داستانی سیاسی معاصر (۱۳۸۵-۱۳۵۷)	۱۲۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۷/۱۱/۱۲	۱۳۹۱/۰۴/۰۵
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۰۳۲۳	تحول تاریخی اندیشه سیاسی در اسلام (از آغاز تا انقراض خلافت عثمانی)	۱۰,۷۰۰,۰۰۰	۱۳۷۵/۰۲/۱۵	۱۳۸۳/۱۰/۲۶
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۸۳۶	پیام های جهانی در شاهکارهای ادبیات فارسی (مرحله دوم: تمام شاهکارها و تحقیق و تدوین بر اساس تناظر پیام و بحران)	۲۲۹,۵۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۱۰/۱۳	۱۳۹۳/۰۸/۱۰
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۸۵۲	بررسی، تحلیل و نقد ادبیات داستانی جنگ (رمانها و داستان های بلند) بر مبنای دانش روایت شناسی	۱۶۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۱۱/۱۲	۱۳۹۱/۰۸/۲۰
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۰۸۲۹	بررسی زمینه ها، عوامل و عناصر بومی گرایی در ادبیات منثور عصر جدید	۷۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۲/۰۶/۰۱	۱۳۸۵/۰۸/۱۴
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۰۶۷۸	مقایسه امید و یاس در شهر کهن و معاصر فارسی	۳۶,۵۴۰,۰۰۰	۱۳۸۰/۱۰/۱۵	۱۳۸۴/۱۲/۰۹
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۹۵۷	تحلیل تجربه زیسته انسان در شعر نو فارسی (نیما- قیصر)	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۰/۰۳/۰۹	۱۳۹۳/۱۱/۰۴
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۲۰۶۰	بررسی تجارب نوسازی و بهسازی بافت فرسوده به شیوه مشارکتی و ارائه راهکارها (نمونه: محل های خوب بخت سیروس، بریانک، هفت چنار، جوادیه، کوی سیزده آبان)	۲۷۹,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۱/۰۴/۲۱	۱۳۹۴/۰۲/۰۵
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۸۱۸	بررسی و تحلیل ادبیات داستانی جامعه گرا پس از انقلاب اسلامی (۱۳۵۷-۱۳۸۷)	۱۸۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۸/۰۹/۱۰	۱۳۹۳/۰۵/۱۱
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۰۶۳۴	بررسی زمینه ها و عناصر گفتگوی فرهنگ ها و تمدن ها در ادبیات فارسی	۳۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۰/۰۵/۲۷	۱۳۸۳/۰۴/۰۲
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۰۶۵۹	نقد و تحلیل درونمایه ها و تیپ های غیر بومی در ادبیات داستانی ۱۳۴۲-۱۳۳۲	۳۲,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۰/۰۹/۰۳	۱۳۸۳/۰۷/۰۸
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۴۱۸	فرصت ها و تهدیدهای ناشی از جهانی شدن برای دولتهای رانتهی (با تاکید بر تضعیف یا تقویت کارکردهای این دولت)	۱۱۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۰۸/۲۶	۱۳۸۹/۰۹/۱۷
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۲۲۴	بررسی و تحلیل پیام های جهانی ادبیات فارسی، سطح اول: شاهکارهای ادب فارسی (شاهنامه فردوسی، آثار نظامی، منطق الطیر عطار، کلیات شمس، مثنوی مولوی، گلستان سعدی، دیوان حافظ)	۱۳۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۴/۱۲/۲۰	۱۳۸۷/۰۸/۲۵
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۳۰۲	بررسی رقابت پذیری زنجیره عرضه کشمش و زعفران با تاکید بر رویکرد اقتصاد هزینه مبادله	۱۴۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۵/۰۹/۱۱	۱۳۸۷/۱۰/۲۱
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۲۹۳	تاثیر جهانی شدن بر حاکمیت ملی ایران	۱۱۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۰۳/۰۵	۱۳۸۹/۰۴/۰۹

واحد سازمانی مجری	کد طرح	عنوان طرح	بودجه مصوب	تاریخ تصویب	تاریخ اختتام
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۳۲۰	بررسی سنجش ابعاد هویت ملی ایرانیان و عوامل موثر بر آن	۱۰۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۵/۱۰/۰۲	۱۳۸۹/۱۰/۲۵
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۳۲۷	نقد و بررسی رویکردهای عمده ادبیات داستانی جنگ (۱۳۵۹-۱۳۸۴)	۱۰۱,۴۰۰,۰۰۰	۱۳۸۵/۱۱/۱۴	۱۳۸۷/۱۰/۰۷
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۰۹۵	بررسی عوامل موثر بر کارایی بازار سرمایه در رقابت پذیری اقتصاد ایران با اقتصاد جهانی	۱۰۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۴/۰۴/۰۴	۱۳۸۷/۰۸/۲۵
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۱۹۲	تاثیر جهانی شدن بر جنبشهای اجتماعی در ایران	۹۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۴/۱۱/۰۸	۱۳۸۷/۰۸/۲۵
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۱۴۳۵	تاثیر شکاف های اجتماعی بر وحدت ملی در ایران	۱۶۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۶/۰۹/۰۳	۱۳۹۲/۱۰/۲۳
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی	۲۱۸۲	فرا تحلیل مطالعات انجام شده در رابطه با مصرف و سبک زندگی	۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۹۲/۱۱/۲۸	۱۳۹۴/۰۱/۲۹
تربیت مدرس	۰۶۷۶	بررسی اثر تورم بر کسری بودجه در ایران (آزمون فرضیات تانزی و پاتیکین)	۱۵,۸۷۵,۰۰۰	۱۳۸۰/۱۰/۰۸	۱۳۸۲/۱۱/۱۸
تهران	۰۱۹۷	بررسی ادبیات داستانی فارسی از ۱۳۲۰-۱۳۳۲	۱۳,۱۱۲,۶۸۰	۱۳۷۳/۱۱/۰۱	۱۳۷۸/۰۷/۰۳
تهران	۱۱۶۳	بررسی روند تحولات شاخص های کلان اقتصادی کشور در دوره زمانی ۱۳۴۹-۱۳۸۳- فاز مقدماتی	۱۱,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۸۴/۰۵/۲۴	۱۳۸۵/۰۵/۲۹
تهران	۹۱۴۳	بررسی ادبیات فارسی پس از مشروطه تا جنگ جهانی دوم مرحله اول: بررسی ادبیات داستانی فارسی در این دوره	۹,۵۰۰,۰۰۰	۱۳۶۹/۱۲/۲۵	۱۳۷۹/۱۲/۲۰
دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی	۰۴۳۶	اسب شناسی راهبردی توسعه اقتصادی کشورهای جنوب شرق آسیا: بررسی بحران های پولی- مالی و تجاری کشورهای کره جنوبی، تایلند، مالزی و اندونزی	۴۹,۹۰۰,۰۰۰	۱۳۷۷/۰۵/۱۰	۱۳۷۸/۰۶/۲۴
خراسان رضوی	۰۴۴۳	تاثیر مذهب بر تغییرات اجتماعی ایران از مشروطیت تا انقلاب اسلامی	۶,۰۰۰,۰۰۰	۱۳۷۸/۱۰/۰۴	۱۳۷۹/۰۹/۰۸

## طرح‌های برگزیده در جشنواره های تحقیقاتی مختلف

واحدهای سازمانی جهاددانشگاهی طی ادوار مختلف برگزاری جشنواره تحقیقاتی علوم پزشکی رازی حضور یافته و ۱۹ رتبه را به خود اختصاص داده است که یک طرح آن طرح مصوب شورای بررسی نهایی طرح ها می‌باشد و عنوان آن با علامت \* در جدول ذیل آمده است.

### طرح مصوب شورای بررسی نهایی طرح ها و برگزیده در جشنواره تحقیقاتی علوم پزشکی رازی

سال	عنوان طرح / مرکز / فرد برگزیده / نشریه	رتبه کسب شده	مصوب شورای بررسی نهایی طرح ها
۱۳۷۹	پروتکل‌های دارویی جدید مبتنی بر رسپتورهای غیردوپامینی در درمان اسکیزوفرنی	رتبه اول گروه پزشکی	
۱۳۸۰	بایابی و روایی پرسشنامه اندازه‌گیری کیفیت زندگی در بیماران مبتلا به سرطان به طور اعم و در بیماران مبتلا به سرطان پستان به طور اخص	رتبه اول گروه تغذیه و بهداشت	*
	مرکز تحقیقات گیاهان دارویی	مرکز برگزیده	
۱۳۸۲	استفاده منوکلونال و الیگوکلونال ژن‌های ناحیه متغیر زنجیره بقای گیرنده‌های آنتی‌ژن‌های سلول‌های-TCR (BV) مرتبط با تومور در لوسمی لنفوسیتی مزمن نوع B	رتبه سوم گروه علوم پایه	
	ارتباط بین تست‌های مختلف بلوغ هسته اسپرم انسان با لقاح آزمایشگاهی	رتبه دوم گروه علوم پایه	
۱۳۸۳	تولید سلول‌های بنیادی جنینی و تمایز آن در محیط آزمایشگاهی	رتبه اول گروه علوم پایه	
	حسین بهاروند	محقق برگزیده	
۱۳۸۵	رامین رادپور	محقق جوان گروه فناوری‌های نوین	
	فصلنامه پزشکی یاخته	مجله علمی - پژوهشی	
	مرکز تحقیقات گیاهان دارویی	مرکز برگزیده	
۱۳۸۶	مرکز تحقیقات آنتی‌بادی مونوکلونال (پژوهشگاه‌ابن‌سینا)	مرکز برگزیده	
۱۳۸۷	سلول‌های بنیادی مزانشیمی موشی جداشده با روش کشت با تراکم کم	محقق برگزیده گروه فناوری‌های نوین	
۱۳۸۸	مقایسه پروتئوم و ترنسکرپتوم سلول‌های بنیادی جنینی انسانی در طول تمایز به اجسام شبه‌جنینی	رتبه سوم مقاله برگزیده فناوری‌های نوین	
	مرکز تحقیقات علوم سلولی و ناباروری (پژوهشگاه رویان)	مرکز برگزیده	
۱۳۸۹	کیفیت زندگی وابسته به سلامت در بیماران مبتلا به سرطان پستان: یک مرور توصیفی از سال ۱۹۷۴ تا ۲۰۰۷ میلادی	رتبه دوم مقاله برگزیده گروه علوم بهداشتی - مدیریت و تغذیه	
	مرکز تحقیقات پزشکی تولید مثل (پژوهشگاه رویان)	مرکز برگزیده	
۱۳۹۰	حسین بهاروند	رتبه اول گروه محققان فناوری‌های نوین	

سال	عنوان طرح / مرکز / فرد برگزیده / نشریه	رتبه کسب شده	مصوب شورای بررسی نهایی طرح ها
	هومن صدری اردکانی	پژوهشگر برتر گروه علوم پایه	
۱۳۹۱	راه کارهای افزایش توان واکسن های ضد سرطان مبتنی بر سلول های دندریتیک: درمان ترکیبی در جایگاه نخست (مقاله)	رتبه سوم محققین گروه علوم پزشکی	
۱۳۹۳	دکتر محمود جدی تهرانی	دوم محققین برگزیده	
۱۳۹۴	پایش	رتبه اول نشریات	
۱۳۹۵	گیاهان دارویی	رتبه اول نشریات	

### طرح های برگزیده در جشنواره بین المللی خوارزمی

جهاددانشگاهی در طول ۲۶ دوره برگزاری جشنواره بین المللی خوارزمی در ۱۷ دوره شرکت نمود که ۲۲ طرح (۱۲ طرح با رتبه تحقیقات کاربردی، ۹ طرح با رتبه ابتکار و ۱ طرح با رتبه پژوهش های بنیادی) موفق به کسب مقام شده است که ۸ عنوان آن مربوط به طرح های مصوب شورای بررسی نهایی طرح ها می باشد. عناوین طرح های مصوب شورای بررسی نهایی با علامت \* در جدول ذیل آمده است.

### طرح مصوب شورای بررسی نهایی طرح ها و برگزیده در جشنواره بین المللی خوارزمی

سال	عنوان طرح	رتبه کسب شده	مصوب شورای بررسی نهایی طرح ها
۱۳۶۷	تحقیق در ساخت آلیاژ آماگام دندان	دوم تحقیقات کاربردی	
۱۳۶۹	طراحی و ساخت فیلترالکترواستاتیک	دوم ابتکار	*
۱۳۷۰	ساخت سرامیک های پیزوالکتریک درمقیاس آزمایشگاهی	دوم تحقیقات کاربردی	*
	ریشه یابی ادبیات عصر جدید	سوم تحقیقات کاربردی	*
۱۳۷۲	طراحی، نمونه سازی و راه اندازی خط تولید گلوله ۱۵۵ میلی متری (Base Bleed)	سوم ابتکار	
۱۳۷۳	نمونه سازی، تولید انبوه و احداث کارخانه عایق حرارتی یک نوع راکت نظامی	دوم ابتکار	
۱۳۷۴	طراحی و ساخت کوره القایی فورج فرکانس متوسط تریستوری	سوم ابتکار	*
	تدوین تکنولوژی و تولید انبوه فولاد مخصوص کم آلیاژ و تمیز قابل استفاده در فرآیندهای کشش عمیق سرد	سوم تحقیقات کاربردی	
۱۳۷۵	ساخت دستگاه گره زن بیلر	سوم ابتکار	
۱۳۷۶	طراحی و ساخت فرستنده رادیویی موج متوسط ۱۰kw	دوم تحقیقات کاربردی	*
	طراحی سیستم های تغذیه صنعتی با ضریب اطمینان بالا	سوم ابتکار	*
۱۳۷۷	دستیابی به دانش فنی، طراحی و تولید مجموعه تجهیزات آزمایشگاهی فشارقوی	سوم تحقیقات کاربردی	*
	طراحی و ساخت سیستم های اتوماسیون خطوط تولید لوله های فولادی	سوم ابتکار	
۱۳۷۸	ساخت یک نوع حسگر مجاورتی مادون قرمز	سوم تحقیقات کاربردی	
۱۳۷۹	طراحی سیستم یکسوساز فشار قوی الکترواپتیک پر قدرت صنعتی	دوم ابتکار	
۱۳۸۰	طراحی و ساخت فرستنده یک مگاوات موج متوسط رادیویی تمام ترانزیستوری	دوم ابتکار	
۱۳۸۱	طراحی و ساخت سیستم لایه نشانی فیزیکی نیمه اتوماتیک	دوم تحقیقات کاربردی	
۱۳۸۳	تولید نیمه صنعتی سولفوریل کلراید	دوم تحقیقات کاربردی	
	طراحی و ساخت سیستم برق و کنترل دکل های حفاری	دوم تحقیقات کاربردی	

سال	عنوان طرح	رتبه کسب شده	مصوب شورای بررسی نهایی طرح ها
۱۳۸۴	دست‌یابی به تکنولوژی طراحی و ساخت UPS های پر قدرت موازی	دوم تحقیقات کاربردی	
۱۳۸۶	فناوری تولید آلیاژهای مغناطیسی آمورف پایه کبالت به روش ذوب‌ریسی	سوم پژوهش‌های کاربردی	*
۱۳۹۱	تولید سلول‌های دودمان عصبی از تولید سلول‌های بنیادی پرتوان تا پیوند به حیوانات مدل	سوم پژوهش‌های بنیادی	
۱۳۹۳	طرح سامانه هوشمند خودرویی (CVT)	سوم پژوهش‌های توسعه‌ای	
۱۳۹۴	مطالعه منابع زیستی میکروارگانیسم‌های هالوفیل	دوم پژوهش‌های بنیادی	
۱۳۹۵	طراحی و بومی‌سازی آزمایشگاه و شبیه‌ساز سامانه پدافندی	سوم پژوهش‌های کاربردی	

### طرح برگزیده در جشنواره جوان خوارزمی

جشنواره جوان خوارزمی مکمل جشنواره بین‌المللی خوارزمی است که جهاددانشگاهی در طول دوره‌های برگزاری آن توانسته است ۵ رتبه کسب نماید که از میان آنها یک طرح آن مصوب شورای بررسی نهایی طرح‌ها می‌باشد که در جدول زیر آمده است.

### طرح مصوب شورای بررسی نهایی طرح‌ها و برگزیده در جشنواره جوان خوارزمی

سال	عنوان طرح	رتبه کسب شده	مصوب شورای بررسی نهایی طرح‌ها
۱۳۸۱	بررسی ماهیت و ساختار جنبش دانشجویی در ایران	سوم در گروه علوم انسانی	
۱۳۸۵	بررسی جهش‌های مربوط به بیماری CBAVD در ایران	سوم پژوهش‌های بنیادی	
۱۳۸۶	طراحی و ساخت سیستم تعویض دنده الکترونیک برای خودرو	سوم پژوهش‌های توسعه‌ای	
۱۳۸۹	سامانه پرتال صوتی خویش خدمت	اول پژوهش‌های توسعه‌ای	
	طراحی و ساخت دستگاه مدولاتور RDS	دوم پژوهش‌های کاربردی	*
۱۳۹۳	سمیه کاظم‌نژاد	محقق جوان	

## طبقه‌بندی دستاوردهای علمی و مدیریتی طرح‌های اختتام یافته شورای بررسی طرح‌ها

مطابق پیمایش انجام شده از پرونده طرح‌های پژوهشی عناوین دستاوردها مطابق جدول زیر تعداد مصوب تعهدات طرح‌ها و تعداد تعهدات انجام شده احصاء و نتایج آماری زیر حاصل گردید. در مجموع از تعداد ۱۷۵۶ مورد تعهد ابلاغ شده به مجریان طرح‌های پژوهشی ۷۹۶ مورد انجام شده است که نشان از تحقق ۴۵,۳ درصد مصوبات شورای بررسی نهایی طرح‌ها است.

عنوان دستاورد	تعداد مصوب	تعداد انجام شده	درصد تحقق
ISI مقاله	۹۷	۵۸	۵۹,۸
مقاله علمی پژوهشی	۷۲۰	۴۴۶	۶۱,۹
مقاله علمی ترویجی	۵۴	۳۲	۵۹,۳
مقاله علمی تخصصی	۳۴	۲۶	۷۶,۵
ارائه مقاله در همایش	۳۴	۲۳	۶۷,۶
برگزاری کارگاه آموزشی	۱۱	۵	۴۵,۵
برگزاری نشست تخصصی	۶۶	۴۶	۶۹,۷
گزارش راهبردی	۴	۴	۱۰۰
گزارش مدیریتی	۲	۲	۱۰۰
چاپ کتاب فارسی	۱۷	۹	۵۲,۹
ثبت اختراع	۷۹	۴۵	۵۷,۰
تدوین دانش فنی	۵	۵	۱۰۰
ساخت دستگاه	۵	۳	۶۰,۰
ساخت نمونه محصول	۵۳۳	۲۳	۴,۳
اخذ تاییدیه محصول	۵۲	۴۱	۷۸,۸
ثبت ژن	۳	۱	۳۳,۳
تهیه نرم افزار	۵	۴	۸۰,۰
سایر موارد	۳۵	۲۳	۶۵,۷
جمع کل	۱۷۵۶	۷۹۶	۴۵,۳



## منابع انسانی:

کل طرح های اجرا شده (حدود ۱۶۰۰ طرح) در شورای بررسی نهایی طرح ها توسط ۱۰۰۳ پژوهشگر در جهاددانشگاهی به سرانجام رسیده است که ۹۳۶ نفر در رسته هیات علمی و ۶۷ نفر در رسته غیر هیات علمی مجری طرح های جهاددانشگاهی بوده اند. از کل ۱۰۰۳ نفر مجری، ۲۰۲ نفر معادل ۲۰٪ مجری زن و ۸۰۱ نفر معادل ۸۰٪ آقایان مسئولیت اجرای طرح های جهاددانشگاهی را بر عهده داشته اند.

بخش مجریان طرح های پژوهشی از ۷۵٪ مردان عضو هیات علمی، ۱۸٪ زنان عضو هیات علمی، ۵٪ مرد غیر هیات علمی و ۲٪ زن غیر هیات علمی تشکیل شده است.

در جدول آماری و نمودار زیر تناسب بین رسته و جنسیت مجریان به نمایش درآمده است.

تعداد	رسته		جنسیت
	غیر هیات علمی	هیات علمی	
۲۰۲	۲۰	۱۸۲	زن
۸۰۱	۴۷	۷۵۴	مرد
۱۰۰۳	۶۷	۹۳۶	جمع



## سطح تحصیلات:

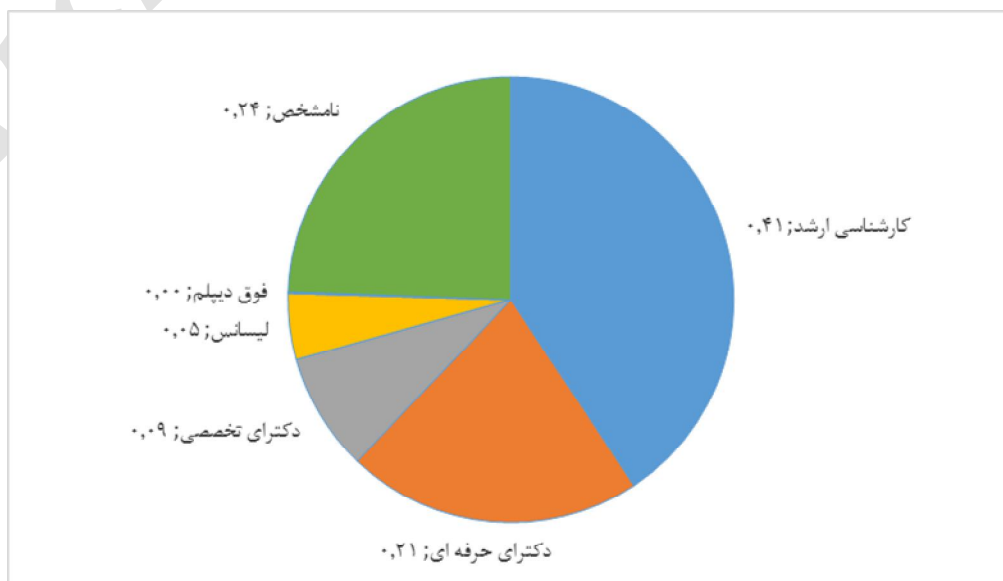
مجریان طرح های پژوهشی جهاددانشگاهی ۴۱٪ از سطح تحصیلات کارشناسی ارشد، ۲۱٪ دکترای حرفه ای، ۹٪ دکترای تخصصی و ۵٪ از سطح تحصیلات کارشناسی برخوردار بودند و و سطح تحصیلات ۲۴٪ از آنها نیز نامشخص بود.

جمع	جنسیت		سطح تحصیلات مجریان
	مرد	زن	
۴۰۸	۳۰۰	۱۰۸	کارشناسی ارشد
۲۱۵	۱۹۲	۲۳	دکترای حرفه ای
۸۶	۶۱	۲۵	دکترای تخصصی
۴۸	۳۶	۱۲	کارشناسی
۱	۰	۱	فوق دیپلم
۲۴۵	۲۱۲	۳۳	نامشخص
۱۰۰۳	۸۰۱	۲۰۲	جمع کل

از مجموع ۲۰۲ نفر مجری زن، ۱۰۸ نفر از سطح تحصیلات کارشناسی ارشد، ۲۳ نفر دکترای حرفه ای، ۲۵ نفر دکترای تخصصی، ۱۲ نفر کارشناسی، ۱ نفر فوق دیپلم برخوردار بودند و سطح تحصیلات ۳۳ نفر نیز نامشخص بود.

از مجموع ۸۰۱ نفر مجری مرد، ۳۰۰ نفر از سطح تحصیلات کارشناسی ارشد، ۱۹۲ نفر دکترای حرفه ای، ۶۱ نفر دکترای تخصصی، ۳۶ نفر کارشناسی برخوردار بودند و سطح تحصیلات ۲۱۲ نفر نیز نامشخص بود.

نمودار زیر سطح تحصیلات مجریان طرح های پژوهشی جهاددانشگاهی را نشان می دهد.



## برخورداری انفرادی پژوهشگران

میزان برخورداری پژوهشگران جهاددانشگاهی از محل شورای بررسی نهایی طرح ها بر حسب تعداد طرح خاتمه یافته به شرح جدول زیر است:

تعداد طرحهای خاتمه یافته	نام و نام خانوادگی مجریان طرح های پژوهشی
۱۵ طرح	علی منتظری
۱۲ طرح	مرتضی منطقی
۱۰ طرح	محمدحسین نصرآصفهانی، نرمین بهرامی آده، محمدرضا هدایتی مقدم
۹ طرح	معصومه خان احمدی
۸ طرح	حسن فلاح حسنی، سکینه مفتاح، ندا سلطانی، محمدرضا صادقی، خلیل کنزی
۷ طرح	شهیر حقیقت، علی جزایری قره باغ، حسین بهاروند، مجتبی رضازاده ولوجردی، ابراهیم بختیاری دوست
۶ طرح	مهناز اشرفی، میررضا طاهری اطاقسرا، شمسعلی رضازاده، علی شکراله زاده، علی اصغر قاسمی، فرحناز خلیقی سیگارودی، مرتضی رحمانی
۵ طرح	مظفر شریفی، طاهره معدنی، قاسم مرتضایی فریزهندی، محمد باباشمسی، نادر قشلاقی، سعید ایران پور، امینه زینالی، محمود جدی تهرانی، حسین امینی مشهدی، داراب یزدانی، مصطفی مظاهری تهرانی، مجید ذوالقدری، بیتا حامد، زهرا شهیدیان، حسین میرحسینی، مریم صداقت، حسنعلی نقدبادی، عصمت السادات هاشمی، احمد شعبانی، عاطفه عجمی، سعید امینیان، اصغر کهندل، کتایون جهانگیری
۴ طرح	سیدعلی طباطبایی، پرویز اولیا، محمدرضا آهنکوب نژاد، علی اکبر صدرافشار، عبدالرضا حاجیلری، الناز میلانی، اکرم السادات سجادیان، ژیلاد صدیقی، ازیتا گشتاسبی، قیس رخشان، حمیدرضا طیبی، افسانه اذری، غلامرضا اسماعیلی جاوید، ایرج حریر چی، حبیب رستمی، محمدعلی ساجد، محمدمهدی اخوندی، فرانک فرزندی، محمدعلی عصاره زادگان، پرویز احمدی اول، افسون ایین پرست، علی عباس سلیمانی، علی قاسمی، حسینعلی قبادی، معصومه حسن زاده، ابوالفضل باباخانی ماندانا ابراهیمی، نسرین السادات علوی، سعید کیان بخت

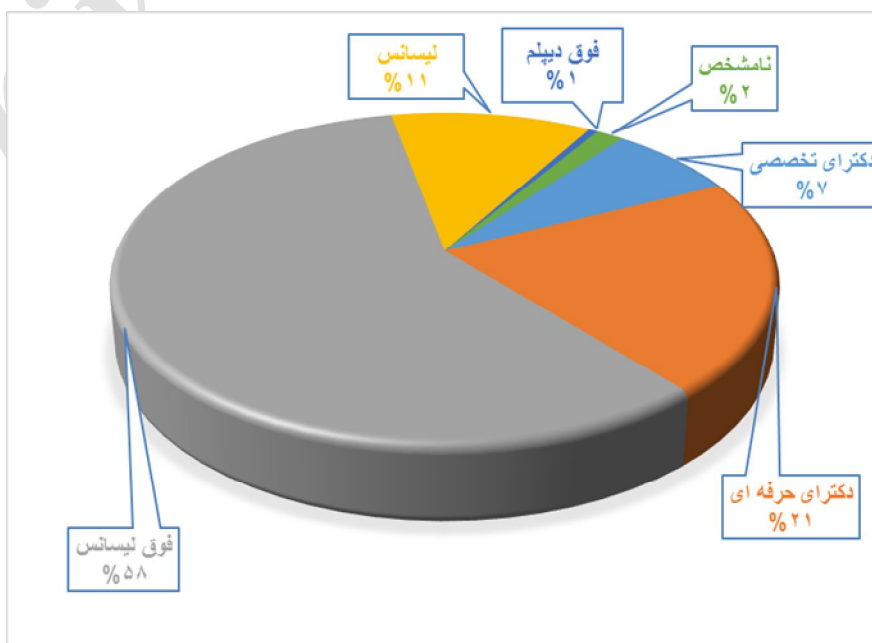
همان طور که در جدول فوق ملاحظه می شود بیشترین تعداد طرح های اجرا شده توسط دکتر علی منتظری اتفاق افتاده است و با ۱۵ طرح اجرا شده در صدر قرار دارد و پس از ایشان دکتر مرتضی منطقی در رده دوم قرار دارند. دکتر محمدحسین نصر آصفهانی، دکتر نرمین بهرامی آده و دکتر محمدرضا هدایتی مقدم با ۱۰ طرح در رده سوم قرار دارند. در جدول فوق سایر نفراتی که بشتین تعداد طرح را در جهاددانشگاهی اجرا کرده اند آمده است. مابقی سرمایه های فکری جهاددانشگاهی به تعداد ۳ طرح، ۲ طرح و ۱ طرح از امکان شورای بررسی نهایی طرح های جهاددانشگاهی بهره برده اند.

### ترک سازمان در حوزه پژوهش و فناوری بر حسب سطح تحصیلات:

از مجموع ۱۰۰۳ نفر مجری طرح های پژوهشی در جهاددانشگاهی، ۱۹۱ نفر معادل ۱۹٪ ترک سازمان کرده اند که ۱۴٫۵٪ آنان را مردان و ۴٫۶٪ را زنان تشکیل می دهند. بر این اساس ۱٫۴٪ از سطح تحصیلات دکترای تخصصی، ۴٪ دکترای حرفه ای، ۱۱٪ کارشناسی ارشد و ۲٫۲٪ از سطح تحصیلات کارشناسی برخوردار بودند. در جدول زیر سطح تحصیلات افرادی که ترک سازمان کرده اند به تفکیک جنسیت ارائه شده است.

جمع	جنسیت		سطح تحصیلات مجریان ترک سازمان کرده
	مرد	زن	
۱۴	۱۲	۲	دکترای تخصصی
۴۰	۳۵	۵	دکترای حرفه ای
۱۱۱	۷۹	۳۲	کارشناسی ارشد
۲۲	۱۷	۵	کارشناسی
۱	۰	۱	فوق دیپلم
۳	۲	۱	نامشخص
۱۹۱	۱۴۵	۴۶	جمع کل

در نمودار زیر میزان خروج از سازمان بر اساس مدرک تحصیلی ارائه شده است.



## دلایل ترک سازمان:

برخی از موارد ترک سازمان اتفاق افتاده به شرح زیر است:

- ۱- ترک سازمان اختیاری
- ۲- خروج از کشور
- ۳- جذب دانشگاه های دولتی، آزاد و غیرانتفاعی
- ۴- جذب وزارتخانه علوم، تحقیقات و فناوری
- ۵- جذب وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- ۶- جذب پژوهشگاه های معتبر و مراکز تحقیقاتی در سطح کشور
- ۷- جذب سازمان های دیگر
- ۸- بازنشستگی، بازریدی
- ۹- فوت و ...

از مهمترین دلایل ثبت شده در پیمایش، می توان به ترک سازمان اختیاری با ۱۴۲ مورد اشاره نمود.

Archive of SID

## فصل پنجم:

### بحث و نتیجه گیری

## بحث و نتیجه‌گیری:

تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبرو کرده است. سازمان‌های پیشرو به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین از فرصت‌های ایجاد شده در جهت نیل به اهداف سازمانی بهره‌برداری می‌نمایند.

پویایی در ساختارهای پژوهشی جهاددانشگاهی و ایجاد ساختارهای مورد نیاز و اصلاح ساختارهای ناکارآمد از جمله مواردی است که همواره به آن توجه شده است. در این زمینه می‌توان به مواردی نظیر تکامل شورای بررسی نهایی طرح‌های جهاددانشگاهی و همچنین تغییرات ساختاری در معاونت پژوهش و فناوری جهاددانشگاهی اشاره نمود.

مدیریت دانش، فرآیند ایجاد ارزش از دارایی‌های نامرئی سازمان است. این دارایی ناملموس، یا دانش به عنوان یک عامل اساسی و منبع حیاتی سازمان‌ها محسوب می‌شود و مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش جلوه‌گر خواهد شد و سرمایه‌های فیزیکی و مالی، جای خود را به سرمایه‌های فکری و ذهنی می‌دهند. امروزه سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که با پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توانند از ظرفیت‌های فکری‌شان در جهت بهبود عملکرد سازمانی استفاده کنند. البته اجرای اثر بخش مدیریت دانش مستلزم توجه به زیرساخت‌ها یا عوامل کلیدی است که نقش کاتالیزور دارند و موجب تسهیل و توانمندی آن می‌گردند. بنابراین، سازمان‌ها هنگام طراحی و اجرای مدیریت دانش بایستی از زیرساخت‌های مورد نیاز آن اطمینان حاصل کنند (Rastogi, 2000: 39-49) این زیرساخت‌ها، عوامل توانمندسازی، تسهیل‌کننده و فعالیت‌هایی هستند که در پیاده‌سازی مدیریت دانش حیاتی تلقی می‌شوند.

اولین موج تلاش‌های مدیریت دانش بر پایه گذاری فناوری اطلاعات به عنوان زیرساخت فنی متمرکز بوده است (Zheng, 2005, pp. 2-7). و حمایت فناوری اطلاعات به عنوان زیرساخت فنی متمرکز بوده است (Kim, 2001, pp. 24-27) فقدان چنین زیر ساختی باعث از بین رفتن بخش عظیمی از اطلاعات و دانشی خواهد شد که می‌تواند از این طریق کد گذاری شود.

یک دیگر از الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش، پرورش فرهنگ یادگیری است که در آن افراد به طور پیوسته در فرآیند دانش آفرینی سازمان نقش دارند و به کارکنان سازمان اجازه می‌دهد در خصوص اقدامات سازمان به پرس و جو بپردازند و تشویق به یادگیری شوند.

برخی مطالعات نشان می‌دهد فرهنگ قدرت و نفوذ افراد صاحب قدرت در سازمان‌ها بر اجرای مدیریت دانش تأثیر دارد. زیرا دانش مرتبط با قدرت است و دستیابی به قدرت می‌تواند برای اجرای مدیریت دانش حائز اهمیت باشد.

زیر ساخت اجتماعی شامل ابعاد دیگری همانند کارکنان و ساختار سازمان نیز هست. نقش کارکنان در پیاده سازی مدیریت دانش برجسته است به گونه ای که (Davenport et al., 2002) معتقد است، مدیریت دانش، مدیریت افراد است و دادن پاداش و ایجاد انگیزه در کارکنان به تحریک و تقویت رفتار مثبت در جهت اجرای اثر بخشی مدیریت دانش منجر خواهد شد. بنابراین سیستم‌های انگیزشی باید به باورهایی همانند خلق، انتقال و به کارگیری دانش تمرکز کنند.

شورای بررسی نهایی طرح‌ها از ابتدای تاسیس تا انتهای سال ۱۳۹۵ با ۳۴ سال سابقه موفق به برگزاری ۱۵۲۸ جلسه شده است. تا انتهای سال ۱۳۹۵ حدود ۱۶۰۰ طرح در حوزه‌های تخصصی ششگانه شامل پزشکی، فنی و مهندسی، علوم پایه، کشاورزی و منابع طبیعی، علوم انسانی و اجتماعی و هنر به تصویب رسیده است که با توزیع مناسب اعتبارات پژوهشی ساختارهای سازمانی خود را به سمت تعادل و تقویت در تخصص‌های زمینه‌ای خود کمک و هدایت نمود. این شورا با تفویض اختیار به ساختارهای مورد تایید مجامع علمی موجب تسهیل و همچنین توسعه و گسترش پژوهش و فناوری در پیاده سازی دانش گام‌های بلندی برداشته است که این یافته پژوهشی با نتایج تحقیقات نجف بیگی و همکاران مبنی بر ایجاد تعادل بین عدم تمرکز و رسمیت برای ایجاد سهولت در فرایند پیاده سازی دانش همخوانی دارد..

واحدهای سازمانی جهاددانشگاهی نیز از این قاعده مستثنی نبودند و با ایجاد امکانات و تجهیز ساختارهای تحقیقاتی در سطح کشور و با اتکاء به نیروی انسانی کارآمد رتبه‌های بسیاری را به خود اختصاص دادند.

سال	عنوان	رتبه کسب شده	نوع
۱۳۸۲	مرکز تحقیقات گیاهان دارویی	مرکز برگزیده	ساختارهای پژوهشی برتر
۱۳۸۵	مرکز تحقیقات گیاهان دارویی	مرکز برگزیده	
۱۳۸۶	مرکز تحقیقات آنتی‌بادی مونوکلونال (پژوهشگاه‌ابن سینا)	مرکز برگزیده	
۱۳۸۸	مرکز تحقیقات علوم سلولی و ناباروری (پژوهشگاه رویان)	مرکز برگزیده	
۱۳۸۹	مرکز تحقیقات پزشکی تولید مثل (پژوهشگاه رویان)	مرکز برگزیده	
۱۳۸۵	فصلنامه پزشکی یاخته	مجله علمی - پژوهشی	زیرساخت برتر
۱۳۹۴	پایش	رتبه اول نشریات	
۱۳۹۵	گیاهان دارویی	رتبه اول نشریات	



نوع	رتبه کسب شده	عنوان	سال
سرمایه فکری برتر	محقق برگزیده	حسین بهاروند	۱۳۸۵
	محقق جوان گروه فناوری‌های نوین	رامین رادپور	۱۳۸۵
	رتبه اول گروه محققان فناوری‌های نوین	حسین بهاروند	۱۳۹۰
	پژوهشگر برتر گروه علوم پایه	هومن صدری اردکانی	
	دوم محققین برگزیده	دکتر محمود جدی تهرانی	۱۳۹۳
	محقق جوان	سمیه کاظم‌نژاد	۱۳۹۳

عوامل موفقیت مدیریت دانش در سطح ملی:

بسیاری از کشورها به دنبال ایجاد نظامی برای مدیریت بر دانایی‌های خود در سطح ملی می‌باشند. در این بخش به صورت اجمالی ابعاد مدیریت دانش در سطح ملی تجزیه و تحلیل می‌گردد. از این‌رو، تجربه چند کشور موفق در این حوزه توسط برخی محققین با روش‌های تحلیل کیفی همانند رویش نظریه مورد مطالعه قرار گرفته و عوامل موفقیت مدیریت دانش در سطح ملی ارائه می‌گردد. (اخوان و جعفری، ۲۰۰۶ ص ۱۶۱)

موفقیت‌های ملی کسب شده جهاددانشگاهی در جدول زیر ارائه شده است که تماماً مصوب شورای بررسی نهایی طرحها بوده‌اند.

سال	عنوان طرح	نام جشنواره	رتبه کسب شده	مصوب شورای بررسی نهایی طرح‌ها
۱۳۸۰	پایایی و روایی پرسشنامه اندازه‌گیری کیفیت زندگی در بیماران مبتلا به سرطان به طور اعم و در بیماران مبتلا به سرطان پستان به طور اخص	علوم پزشکی رازی	رتبه اول گروه تغذیه و بهداشت	*
۱۳۶۹	طراحی و ساخت فیلترالکترواستاتیک	بین‌المللی خوارزمی	دوم ابتکار	*
۱۳۷۰	ساخت سرامیک‌های پیزوالکتریک درمقیاس آزمایشگاهی		دوم تحقیقات کاربردی	*
	ریشه‌یابی ادبیات عصر جدید		سوم تحقیقات کاربردی	*

سال	عنوان طرح	نام جشنواره	رتبه کسب شده	مصوب شورای بررسی نهایی طرح ها
۱۳۷۳	طراحی و ساخت کوره القایی فورج فرکانس متوسط تریستوری		سوم ابتکار	*
۱۳۷۵	طراحی و ساخت فرستنده رادیویی موج متوسط ۱۰kW		دوم تحقیقات کاربردی	*
۱۳۷۶	طراحی سیستم‌های تغذیه صنعتی با ضریب اطمینان بالا		سوم ابتکار	*
۱۳۷۷	دستیابی به دانش فنی، طراحی و تولید مجموعه تجهیزات آزمایشگاهی فشارقوی		سوم تحقیقات کاربردی	*
۱۳۸۶	فناوری تولید آلیاژهای مغناطیسی آمورف پایه کبالت به روش ذوب‌ریسی		سوم پژوهش‌های کاربردی	*
۱۳۸۹	طراحی و ساخت دستگاه مدولاتور RDS	جوان خوارزمی	دوم پژوهش‌های کاربردی	*

سازمان‌های نوین، معمولاً داده‌ها را در یک سیستم فناوری ذخیره می‌کنند. این داده‌ها توسط واحدهایی نظیر واحد مالی، حسابداری و بازاریابی به سیستم تزریق می‌شوند. بنابراین همه سازمان‌ها به انواع داده‌ها احتیاج دارند. نگهداری سوابق و بایگانی، نقطه کانونی فرهنگ داده به شمار می‌رود و مدیریت موثر داده‌ها در موفقیت آنها نقش بسزایی دارد (داونپورت و پروساک، ۱۳۸۱: ۲۴). خلاء سیستم‌های فناوری اطلاعات یکپارچه در جهاددانشگاهی به شدت احساس می‌شود و از آنجایی که برای اتخاذ تصمیم‌های راهبردی نیاز به اطلاعات قابل اتکاء است لذا در دنیای امروزی جهاددانشگاهی به عنوان یک سازمان دانش بنیان باید خود را به ملزومات رقابتی تجهیز و دانش حاصله را طبقه بندی نماید.

اگر چه فن‌آوری اطلاعات یک عامل تسهیل‌کننده در انتقال، توزیع و ذخیره دانش است، ولی هرگز نمی‌تواند جانشینی برای فعالیت‌های انسانی شود (Davenport & Prusak, ۱۹۹۸, PP. ۵-۲۰). (نجف بیگی و همکاران) در جهاددانشگاهی حدود ۱۶۰۰ طرح اجرا شده است که به لحاظ جنسیت منابع انسانی ۷۹٪ را آقایان و ۲۱٪ را بانوان تشکیل داده‌اند این در حالی است که سازمان بخشی از پژوهشگران خود را از دست داده است و در حفظ و نگهداشت پژوهشگران موفق عمل نکرده است. از آنجایی که جهاددانشگاهی بستر را برای نوآوران به منظور بروز ایده‌های نو فراهم آورده است بسیاری از اختراعات کسب شده حاصل اندیشه‌های این طبقه از سرمایه‌های فکری سازمان بوده است برخی از این اختراعات در جدول مربوط به حضور در جشنواره‌های مختلف است که به صورت انفرادی و بر اساس علاقه‌مندی، افراد موضوعات را پیگیری کرده‌اند.

انگیزش کارکنان:

انگیزش یک فرآیند است که از یک نیاز داخلی شروع می شود و به یک هدف بیرونی ختم می شود لذا گفته می شود که نیازها و انگیزه‌ها درونی و اهداف بیرونی هستند. انگیزش‌ها همانگونه که گفته شد یک فرآیند هستند، در حالیکه انگیزه‌ها یک نقطه نظر می باشند (سید جوادین ۱۳۸۶؛ ص ۴۵۶).

انسان در همه سازمان‌ها یکی از عوامل مهم در پیشبرد اهداف سازمان تلقی می شود. در جهت نیل به افزایش کارایی و بهره‌وری هر چه بیشتر این عامل باید عوامل انگیزاننده را در او شناخت و سپس برای ارضای این نیازها در جهت افزایش کارایی همت گماشت ضمن اینکه کلیه صاحب‌نظران مدیریت انگیزش را فرایندی پیچیده و بنابراین دارای ماهیت چند بعدی دانسته‌اند از این رو فهم و کاربرد آن نیازمند آگاهی از دانش مربوط و هنر بکارگیری آن می باشد.

انگیزش کارکنان متغیر دیگری است که پیاده‌سازی مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. افراد قلب مدیریت دانش هستند (Zack, ۱۹۹۹, Chase, ۱۹۹۷; Nedlela & Toit, ۲۰۰۱). یکی از عوامل زیرساختی مدیریت دانش تلقی می‌شوند (Zack, ۱۹۹۹, PP. ۴۵-۵۷). این کارکنان هستند که دانش را خلق، ذخیره، انتقال و به کار می‌گیرند. بنابراین باید تمایل و انگیزه برای این عمل داشته باشند (Odell & Grayson, ۱۹۹۹, PP. ۱۰-۱۵). بنابراین افزایش انگیزه افراد برای تحقق مدیریت دانش حیاتی است. (نجف بیگی و همکاران). همانگونه که در بخش یافته‌ها نشان داده است شورای بررسی نهایی طرح‌ها با تخصیص اعتبارات بیشتر نه تنها انگیزش را به بخش علمی تزریق کرده است بلکه منابع فکری، علمی و پشتوانه‌های سازمان را مسیر تعالی در مجامع علمی کشور قرار داده است.

ممیزی دانش:

هدف اصلی ممیزی دانش، انجام یک تجزیه و تحلیل از دانش جاری سازمان و دانش مورد نیاز سازمان برای فرآیندهای کاری مورد نظر است. ممیزی مدیریت دانش به بررسی این امر می‌پردازد که چگونه یک سازمان مدیریت دانش را در فرآیندهای کاری‌اش به کار می‌گیرد. علاوه بر این، ممیزی مدیریت دانش به تشریح اینکه سازمان چه دانشی در اختیار دارد و چه کسی این دانش را دارد و اینکه چگونه این دانش در درون سازمان جریان پیدا می‌کند (یا جریان پیدا نمی‌کند) می‌پردازد. ناتوانی در شناسایی و برطرف کردن مشکلات پیش از راه‌اندازی سیستم‌های مدیریت دانش، تأثیر قابل توجهی بر بکارگیری فرآیند بکارگیری خواهد داشت (Benbya, ۲۰۰۸). در جهاددانشگاهی بسیاری از موضوعات نظیر ورود به حوزه درمان ناباروری و

همانند سازی نه تنها ورود به عرصه جدید علمی بود بلکه با پشت سر گذاشتن موانع خود موجب کسب دانش فنی در سطح ملی شد. البته اجرای طرح‌های پژوهشی خود زمینه‌ساز کسب دانش فنی برای ساختار سازمانی ذیربط می‌شود. در جدول زیر برخی از عناوین دستاوردهای علمی و مدیریتی طرح‌های اختتام یافته شورای بررسی طرح‌های جهاددانشگاهی آورده شده است.

عنوان دستاورد			
مقاله ISI	ارائه مقاله در همایش	ثبت اختراع	اخذ تاییدیه محصول
مقاله علمی پژوهشی	برگزاری کارگاه آموزشی	تدوین دانش فنی	ثبت ژن
مقاله علمی ترویجی	برگزاری نشست تخصصی	ساخت دستگاه	تهیه نرم افزار
مقاله علمی تخصصی	گزارش راهبردی	ساخت نمونه محصول	...
چاپ کتاب فارسی	گزارش مدیریتی		

ایجاد یک سازمان دانش محور:

تحقیقات و مطالعات بسیاری نشان داده که رهبرانی که بر پیشرفت افراد تأکید دارند در درازمدت موفق تر می‌باشند بخصوص ایجاد توانایی سازمانی یک مشخصه مهم برای رهبران در قرن ۲۱ می‌باشد.

توانایی سازمانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌ها شامل تجربه، مهارت‌ها و توانایی‌های فردی، ساختارها، فرایندها، روابط و مشارکت دانش در سازمان می‌باشد. رهبرانی که توانایی سازمانی را ایجاد می‌کنند در توسعه سرمایه فکری سازمان‌شان موفق می‌باشند. یک جزء کلیدی ایجاد توانایی سازمانی، دستیابی به یادگیری فردی در سازمان می‌باشد.

همچنین ایجاد توانایی سازمان نیاز به صرف وقت در سازمان‌دهی و فرایندهایی که در برگیرنده یادگیری‌های فردی بوده می‌باشد. افراد باید با خلق و اشاعه ارزش و دیدگاه مشارکت در سازمان توانایی ایجاد کنند. (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۱ ص ۱۰۰).

جهاددانشگاهی با ایجاد ساختارهای پژوهشی متناسب با نیازهای جامعه و به فراخور حال مناطق مختلف کشور اقدام به پایه‌ریزی و گسترش پژوهش در کشور نموده است به طوری که نیمی از ساختارهای پژوهشی نظیر گروه‌های پژوهشی و مراکز تخصصی در مراکز استانی مستقر هستند و ۲۳٪ از اعتبارات را نیز به خود اختصاص داده‌اند و برخی از واحدهای سازمانی نظیر خراسان رضوی با دریافت اعتبارات پژوهشی بیشتر خود مولد ساختارهای پژوهشی جدید در استان بوده‌اند. در برخی از مقاطع زمانی این اعتبارات به ایجاد ساختارهای پژوهشی کنونی که در کشور سرآمد هستند اختصاص داده شده است.

مدیریت دانش در دانشگاه‌ها:

دانشگاه‌ها عمده‌ترین مراکز تولید و اشاعه دانش هستند. ایجاد نوآوری‌ها و در نتیجه خلق دانش از دیرباز از مهم‌ترین کارکردهای موسسات دانشگاهی به شمار آمده و در این راستا بیشترین اهتمام جامعه دانشگاهی در ارتقاء دانش و تقویت سرمایه‌های فکری با بهره‌مندی از منابع موجود بوده است. از این منابع نه تنها شامل منابع اطلاعاتی بلکه نیروهای فکری و منابع انسانی نیز می‌باشند که لازم است با بکارگیری شیوه‌های صحیح مدیریت، شناسایی و به گونه‌ای سازمان‌یافته مورد بهره‌برداری قرار گیرند (احمدی، صالحی، ۱۳۹۱ ص ۴۸۷-۴۸۸). جهاددانشگاهی با ایجاد این امکان زمینه مشارکت پژوهشگران خارج از سازمان را نیز فراهم آورده است تا با سرمایه‌های فکری داخلی و منابع تولید شده در داخل را در کنار منابع خارجی مورد توجه قرار داده؛ گستره فعالیت‌های خود را از مسائل آموزشی و پژوهشی فراتر برده و بر جریان‌ات اداری و امور اجرایی کشور نیز سایه افکنده باشد.

## منابع:

- هنینک، مونیک ام. راهنمای بین‌المللی پژوهش گروه متمرکز. ترجمه فیضی، ایرج و طاهران، مهسا. چاپ اول. تهران: تیسرا. ۱۳۹۲.
- حسنوی، رضا. اخوان، پیمان. سنجقی، محمد ابراهیم. عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش. چاپ سوم، تهران: آتی‌نگر. ۱۳۹۱.
- ۱- آذرخش، ندا (۱۳۸۸)، رایبه مدل تدوین استراتژی کسب و کار، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر رضا حسنوی، دانشگاه مالک اشتر.
- ۲- اخوان، پیمان و مصطفی جعفری، ناکامی مدیریت دانش در سازمان ها، مجله تدبیر، شماره ۱۶۱، مهر ۱۳۸۴
- ۳- انتظاری، علی (۱۳۸۵). مقایسه فرهنگ دانایی بین موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، دانشکده صدا و سیما، و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد مؤسسه عالی آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه ریزی، تهران.
- ۴- ابطحی، سید حسین (۱۳۶۸) آموزش و بهسازی منابع انسانی، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، تهران، چاپ اول.
- ۵- ابطحی، حسین. صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان.
- ۶- احمدی، سید علی اکبر، صالحی، علی، ۱۳۹۱، مدیریت دانش، چاپ اول، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- ۷- اخوان، پیمان. جعفری، مصطفی. (۱۳۸۴). ناکامی مدیریت دانش در سازمانها، نشریه تدبیر، ۱۶۱
- ۸- اخوان، پیمان، باقری، روح الله، ۱۳۹۲، مدیریت دانش از ایده تا عمل، چاپ پنجم، انتشارات آتی‌نگر.
- ۹- الوانی سید مهدی. (۱۳۸۲)، خط مشی دانش آفرین؛ "ضرورت بقا در سازمان های امروز"، مجله مجلس و پژوهش، سال دهم شماره ۴۱.
- ۱۰- ادگار شاین (مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری)، ترجمه، برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران: سیمای جوان، ۱۳۸۲.
- ۱۱- جعفری، مصطفی و پیمان اخوان (۱۳۸۵) بازارهای پویای دانش، راهی در تحقق مدیریت دانایی، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.
- ۱۲- جعفری، مصطفی و سید کیانوش کلانتر. (۱۳۸۲). مدیریت دانش در سازمان، تدبیر، شماره ۱۴۲، اسفند، صص ۲۹-۲۴.
- ۱۳- حق شناس کاشانی، فریده ۱۳۹۰، آمار و احتمال در مدیریت و اقتصاد، جلد دوم، چاپ سوم، انتشارات آوای نور.
- ۱۴- حافظ‌نیا، محمد رضا، ۱۳۷۷، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ اول، انتشارات سمت.
- ۱۵- حافظ‌نیا، محمد رضا، ۱۳۷۸، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ چهارم، انتشارات سمت.
- ۱۶- حسنوی، اخوان، سنجقی، ۱۳۹۱، عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، چاپ سوم، انتشارات آتی‌نگر.
- ۱۷- حیدری، مقیمی، خنیفر، "بررسی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش" بهار ۱۳۹۲، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره یازدهم، شماره اول، صفحات ۱۸۴-۱۴۹.
- ۱۸- خانیکی، ۱۳۹۲ "تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و فرآیند مدیریت دانش در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران" فانی، ۱۳۹۲ "بررسی موانع پیاده سازی مدیریت دانش در استانداری قم"

- ۱۹- داوونپورت ، توماس ولاری پروساک، لارنس (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه دکتر رحمان سرشت، انتشارات ساپکو .
- ۲۰- رضا زاده ، محمد حسین . (۱۳۸۷). مدیریت دانش ابزاری در دست مدیران جهان ، نشریه حیات نو
- ۲۱- رضانی احسان . (۱۳۸۲) "فرآیند مدیریت دانش " ، مجله تدبیر ، سال پانزدهم شماره ۱۴۷،
- ۲۲- رادینگ ، آلن . (۱۳۸۳) . مدیریت دانش . ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی . چاپ اول . تهران : انتشارات سمت.
- ۲۳- زارعی ، عاطفه . (۱۳۸۷) . فرآیند مدیریت دانش در کتابخانه ها . نشریه الکترونیکی علوم کتابداری ، آرشیو و اطلاع رسانی . سال اول ، شماره پنجم .
- ۲۴- زاهدی، سید محمد. & انتظاری، علی. (الف). (۱۳۸۶). فرهنگ دانایی، مطالعات مدیریت، ۶۹-۴۵.
- ۲۵- زاهدی، سید محمد. & انتظاری، علی. (ب). (۱۳۸۶). مدیریت فرهنگ سازمانی، فصل نامه مدیریت و توسعه، (۳۴) ۹ ، ۸۱-۱۰۰
- ۲۶- سعید، عبدالله، یولی، عابدین محمد (۲۰۱۳) "رابطه بین ویژگی‌های سازمانی و پیاده سازی امنیت اطلاعات مدیریت دانش" دانشگاه کوآلامپور.
- ۲۷- شاهقلیان ، کیوان . (۱۳۸۵) . طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران (صنعت خودرو) . رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات .
- ۲۸- شریف زاده ، فتاح . بودلایی ، حسن . (۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمانهای اداری ، تولیدی و خدماتی ، تهران : انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ۲۹- شرمر هورن، جان آر و ساید همکاران، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و سایر همکاران، کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول. سال ۱۳۷۸،
- ۳۰- عدلی ، فریبا . (۱۳۸۴). مدیریت دانش ، حرکت به سمت فراسوی دانش، تهران : انتشارات فراشناختی اندیشه.
- ۳۱- عدلی ، فریبا (۱۳۸۴) . مدیریت دانش و حرکت به فراسوی دانش، تهران : انتشارات فراشناختی اندیشه.
- ۳۲- عبدالعلیان، ۱۳۸۹ " بررسی رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران "
- ۳۳- کاپلان ، رابرت و دیوید نورتون (۱۳۸۴) ، نقشه استراتژی ، تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود ، ترجمه اکبری ، سلطانی و ملکی ، انتشارات آسیا ، تهران .
- ۳۴- کارنیرو ، آلبرتو . (۱۳۸۳) . نقش منابع هوشمند در مدیریت دانش . ترجمه علیرضا گنجی . فصل نامه اطلاع رسانی. دوره ۱۹، شماره ۳ و ۴ .
- ۳۵- نایلی محمد علی، انگیزش در سازمان‌ها، اهواز: دانشگاه شهید چمران، چاپ اول، سال ۱۳۷۳
- ۳۶- نجف بیگی، صرافی زاده، طاهری لاری، "طراحی الگوی زیر ساختی مورد نیاز به منظور پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان" بهار و تابستان ۱۳۹۰، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۵،
- ۳۷- نادری، دجانادی، عباسی، گیلاسی(۲۰۱۴) " بررسی و تحلیل پورتال‌های بیمارستان‌های تاپ دنیا از منظر مدیریت دانش مبتنی بر اینترنت از مدل K-ACT. دانشگاه علوم پزشکی کاشان.
- ۳۸- طوسی، محمد علی. (فرهنگ سازمانی). چاپ اول. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۲
- ۳۹- مکی‌زاده، ۱۳۹۳ "بررسی تأثیر ساختار سازمانی به استقرار مدیریت دانش در شرکت‌های فعال منطقه ویژه اقتصادی شیهد رجایی بندر عباس"



۴۰- مقیمی، محمد، رمضان، مجید، ۱۳۹۲، پژوهشنامه مدیریت دانش و فناوری اطلاعات، چاپ دوم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

۴۱- مدنی، علی، ۱۳۷۸، روش‌های ناپارامتری در آمار (روش آزاد توزیع‌ها)، چاپ اول، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات.

#### منابع لاتین:

- [۴۲]- Akhavan , peyman and mostafa Jafari (۲۰۰۶) , Critical Issues for Knowledge Management Implementation at a national level, Vine The Journal of in Formation and Knowledge manage mant systems . vol.۳۶,No.۱,pp.۵۲-
- [۴۳] Buckman,R.(۱۹۹۹) . Collaborative Knowledge , Human Resource planning , vol.۲۲ No.۱,pp.۲۲-۳.
- [۴۴] Benbya, H. (۲۰۰۸) . Knowledge Management, Systems Implementation: Lessons From the Silicon Valley . Oxord: Chandos Publishing.
- [۴۵] Borghoff, U.M. And R. Pareschi (۱۹۹۸), "Information Technology for Knowledge Barron, T., A Smarter Frankenstein (۲۰۰۰), "The Merging of E- Management",Berlin: Springer-Verlag , Learning ASTD
- [۴۶] Alexandria", VA
- [۴۷] Breu, K. & Smith, G.(۲۰۰۱), "Selling Knowledge , Cranfied", Management Research in Practice Series
- [۴۸] .Connelly , catherine A, (۲۰۰۰). Predictor of knowledge sharing in organizations. Queens university . kingston, ontario,canada k۷l۳N۶.
- [۴۹] Davenport, T. H. & Prusak, L. (۱۹۹۸). Working Knowledge: How Organizations MANAGE Debowski, SH. (۲۰۰۶), What the Know. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press. Knowledge Management. Milton : John Wiley & Sons.
- [۵۰] Franca Cantoni and Mauro Bello, Chiara Frigerio (۲۰۰۱), "Lowering The Barriers To Knowledge Transfer And Dissemination: The Italia n Cooperative Banks Experience", Global Co-Operation in the New Millennium, The ۹th European Conference on Information Systems, Bled, Slovenia, and June ۲۷- ۲۹ Handley, in Bahra, N. Masle, E (۲۰۰۱), "Knowledge Management " , ۱۹۹۹, in
- [۵۱] <http://WWW.masie.Com/articles/knowl.htm>.
- [۵۲] Hard H. and B. Lindkvist (۲۰۰۰), "Knowledge Creation and Transfer in a Global Technology base
- [۵۳].Kelloway, E.K. and Barling , J.(۲۰۰۰). Knowledge week as organizational behavior . International Journal of management Reviews,۲.
- [۵۴]- Probst,G,Raub,Steffen and kai Rmhardt (۲۰۰۰), Managing Knowle dge (building Blockfor Success), John Wiley .
- [۵۵]- Zack , M . (۱۹۹۹), developing a knowledge Strategy , California Manage ment Review , vol. ۴۱,No,۳,pp.۱۲۵-۱۴۵.
- [۵۶]-Wild,R.h.,Griggs,K.A.and Dowing, T.(۲۰۰۲), Aframeworkfor e-Learning as a Tool for Knowledge management , Industrial Management & Data systems , vol.۱۰۲,No.۷,pp.۳۷۱-۸۰.

Archive of SID

پیوست

Archive of SID