

اسفند ۱۴۰۲



دانشگاه بوعلی سینا

برنامه ریزی نیروی انسانی
دانشگاه بوعلی سینا در افق
۱۴۰۷

معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی

دانشگاه بوعلی سینا

فهرست مطالب

۲	مقدمه
۳	وظایف حاکمیتی و غیرحاکمیتی دانشگاه بر اساس برنامه راهبردی افق ۱۴۰۷
۸	سیاست‌های ناظر بر نیروی انسانی دانشگاه
۱۳	تحلیل وضعیت موجود نیروی انسانی در دانشگاه
۱۳	الف) وضعیت توزیع نیروی انسانی در صف (دانشکده‌ها) و ستاد (حوزه معاونت و کارکنان ساختمان مرکزی)
۱۵	ب) نیم‌رخ وضعیت کارکنان غیرهیئت‌علمی
۱۹	پیش‌بینی میزان تقاضا برای منابع انسانی
۱۹	الف) پیش‌بینی نیروی انسانی با روش روندیابی
۲۲	پیش‌بینی روند تعداد دانشجویان در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷
۲۳	پیش‌بینی روند تعداد اعضای هیئت علمی در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷
۲۵	پیش‌بینی روند تعداد کارکنان غیرهیئت علمی در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷
۲۸	ب) پیش‌بینی نیروی انسانی غیرهیئت علمی کل دانشگاه با روش تحلیل مارکوف
۳۲	موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی در مشاغل دانشگاه
۳۶	تعداد کل کارکنان غیرهیئت علمی شاغل در مشاغل قابل برون‌سپاری
۳۶	موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی در واحدهای استقرار دانشگاه
۴۱	برنامه‌های عملیاتی برای رسیدن به وضعیت تعادل
۴۱	۱- برنامه پایش مستمر نسبت‌های کارکنان و دانشجو
۴۱	۲- برنامه متناسب‌سازی وضعیت کارکنان از نظر جنسیت
۴۲	۳- برنامه مدیریت دانش ضمنی و استفاده از اندوخته تجربی کارکنان غیر هیئت‌علمی
۴۲	۴- برنامه متناسب‌سازی ساختار از طریق برون‌سپاری مشاغل مازاد
۴۲	۵- برنامه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه
۴۳	۶- برنامه توانمندسازی کارکنان باکیفیت مشاغل قابل برون‌سپاری
۴۳	۷- برنامه جذب کارکنان در قالب طرح سربازی، مأمور و انتقال
۴۴	۸- برنامه مدیریت خروج کارکنان
۴۴	۹- برنامه حفظ آمادگی برای جایگزینی مشاغل کلیدی
۴۴	۱۰- برنامه استفاده بهینه از فن‌آوری

مقدمه

برنامه‌ریزی نیروی انسانی بخشی از برنامه‌ریزی‌های کلی سازمان و هدف آن تشخیص و تأمین کادر موردنیاز با توجه به تغییر و تحولات در آینده است. از این‌رو فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی شامل سه بخش اصلی تعیین عرضه، تعیین تقاضا و مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی است.

در فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه در هر جای سازمان پستی خالی شد مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند. بدیهی است هر چه مبانی و روش‌شناسی برنامه‌ریزی نیروی انسانی سنجیده‌تر شود، نتیجه این طرح واقعی‌تر خواهد شد.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی دانشگاه بوعلی سینا نیز از این امر مستثنی نبوده و این امر نیازمند بهره‌گیری از روش‌شناسی مناسب پیش‌بینی منابع انسانی با توجه به شناخت اقتضات این دانشگاه است. با توجه به اینکه تطبیق مبانی برنامه‌ریزی نیروی انسانی با واقعیت‌های موجود یک اصل اجتناب‌ناپذیر است، با استفاده از تجربیات موجود در این زمینه، به روش‌شناسی مناسب برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای دانشگاه بوعلی سینا اقدام می‌شود.

در گزارش پیش‌رو با بررسی وظایف حاکمیتی و غیرحاکمیتی دانشگاه بر اساس برنامه راهبردی افق ۱۴۰۷ و ارائه سیاست‌های ناظر بر نیروی انسانی دانشگاه با دو روش روندیابی و تحلیل مارکوف به پیش‌بینی منابع انسانی مورد نیاز دانشگاه در سال‌های پیش‌رو پرداخته شده و در پایان موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی در هر شغل/پست دانشگاه منطبق با تشکیلات تفصیلی و نیز استراتژی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی دانشگاه در پنج سال آینده ارائه شده است. نکته حائز اهمیت آن است که استراتژی‌های ارائه‌شده در این گزارش، نیازمند تدوین برنامه‌های اقدام دقیق و عملیاتی جهت پیاده‌سازی اثربخش خواهند بود که باید در آینده مورد توجه متصدیان این حوزه، به‌خصوص معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی دانشگاه قرار گیرد.

وظایف حاکمیتی و غیر حاکمیتی دانشگاه بر اساس برنامه راهبردی افق ۱۴۰۷

برای تدوین برنامه نیروی انسانی لازم است تا در گام نخست سیاست‌ها، اهداف و راهبردهای کلان دانشگاه و ماهیت حاکمیتی و غیرحاکمیتی بودن آن‌ها مشخص شود. جدول ۱- وظایف حاکمیتی و غیرحاکمیتی دانشگاه را بر اساس برنامه راهبردی افق ۱۴۰۷ نشان می‌دهد. همان‌طور که کاملاً شفاف است، تمام اقدام‌ها و وظایف مذکور در چهارچوب اهداف کلان و راهبردهای بلندمدت دانشگاه بوعلی سینا ارائه شده است.

جدول ۱- وظایف حاکمیتی و غیرحاکمیتی دانشگاه بر اساس برنامه راهبردی افق ۱۴۰۵-۱۴۰۰

ماهیت وظیفه		وظایف و اقدام‌های تحول‌ساز دانشگاه	راهبردهای تحقق‌بخش هر هدف	اهداف کلان دانشگاه
درصد غیر حاکمیتی	درصد حاکمیتی			
	۱۰۰	برنامه‌ریزی برای جذب و استخدام اعضای هیئت علمی دارای شایستگی‌های حرفه‌ای و اخلاقی متناسب با نیازهای واقعی	راهبرد ۱-۱- اصلاح هرم هیئت علمی، دانشجویی و تحصیلی	هدف ۱- توسعه مستمر کیفیت آموزشی دانشگاه با تأکید بر روزآمدی، مهارت‌افزایی، اشتغال‌پذیری و بین‌رشته‌ای بودن
	۱۰۰	اصلاح هرم هیئت علمی با تأکید بر ارتقای نسبت رتبه دانشیار و استادی به کل اعضای هیئت علمی		
	۱۰۰	اصلاح هرم هیئت علمی از حیث جنسیت و سن با توجه به روندهای بازنشستگی اعضای هیئت علمی		
۱۰	۹۰	اصلاح هرم مقاطع تحصیلی با تأکید بر توسعه دوره‌های تحصیلات تکمیلی		
۲۰	۸۰	ارتقای کیفیت دانشجویان ورودی با شناسایی و جذب دانشجویان ممتاز و نخبه منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی با تأکید بر تحصیلات تکمیلی از طریق توسعه برنامه‌های حمایتی در جذب آن‌ها		
۱۰	۹۰	بهبود شاخص نسبت استاد به دانشجو		
	۱۰۰	بازنگری در تعداد و ترکیب رشته‌ها و گروه‌های آموزشی (ادغام، ایجاد، اصلاح و یا حذف) باهدف هم‌افزایی و بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت آن‌ها	راهبرد ۲-۱- سامان‌دهی و توسعه متناسب رشته‌ها، گروه‌های آموزشی، دانشکده‌ها و مؤسسات آموزش عالی استان	
۵۰	۵۰	پیاده‌سازی آیین‌نامه ساماندهی آموزش عالی در استان همدان به‌منظور تحقق مدیریت استانی مؤسسات آموزش عالی		
	۱۰۰	توسعه متناسب دانشکده‌های اقماری منطبق با نیازها و مأموریت‌گرایی و با محوریت سند آمایش آموزش عالی و آمایش سرزمینی		

ماهیت وظیفه		وظایف و اقدام‌های تحول‌ساز دانشگاه	راهبردهای تحقق‌بخش هر هدف	اهداف کلان دانشگاه
درصد غیرحاکمیتی	درصد حاکمیتی			
۱۰	۹۰	حمایت از ایجاد برنامه‌های درسی و رشته‌های جدید و بین‌رشته‌ای و کاربردی متناسب با آمایش سرزمینی، نیازهای استانی و ملی، مزیت‌های منطقه‌ای و روندهای جمعیت‌شناختی		
	۱۰۰	حمایت و توانمندسازی علمی رشته‌های دارای قابلیت تبدیل شدن به قطب علمی در دانشگاه		
۱۰	۹۰	بهره‌گیری از طرح تعاون بین دانشگاهی و هیئت علمی وابسته در تأسیس رشته‌های جدید		
۱۰	۹۰	توسعه زیرساخت‌های ارتباطی و سامانه‌های آموزش الکترونیک به‌منظور پویاتر کردن حوزه آموزش ترکیبی		
	۱۰۰	ارتقای کیفیت گروه‌های آموزشی به‌منظور افزایش توانمندی‌های علمی و مهارتی دانشجویان		
	۱۰۰	فعال کردن نقش اساتید راهنما در افزایش نرخ دانشجویان ممتاز و کاهش نرخ دانشجویان مشروطی		
	۱۰۰	توسعه برنامه‌ریزی درسی با بهبود کارآمدی و بهره‌گیری از نظام ارزیابی آموزشی		
	۱۰۰	توسعه مستمر شایستگی‌ها و توانمندی حرفه‌ای، عمومی و تخصصی اعضای هیئت علمی با استفاده از فرصت‌های مطالعاتی، شرکت در کارگاه‌های دانش‌افزایی، سمینارها، اجلاس‌ها و همایش‌های ملی و بین‌المللی		
	۱۰۰	فعال تر کردن شوراهای آموزشی دانشکده‌ها و دانشگاه در پرداختن به مسائل با اولویت راهبردی		
	۱۰۰	استاندارسازی و اتوماسیونی کردن فرآیندهای آموزشی	راهبرد ۱-۳- بهبود زیرساخت، فرآیندها و عملکرد آموزشی	
	۱۰۰	تدوین برنامه‌هایی برای تقویت یادگیری‌های اختصاصی شده و با حق انتخاب فراگیر به جای یادگیری انبوه		
	۱۰۰	ساماندهی آیین‌نامه‌ها و فرآیندهای آموزشی با عنایت به پرورش استعداد، خلاقیت، ابتکار، خلاقیت و نوآوری		
	۱۰۰	اصلاح فرایندهای اداری و واگذاری امور آموزشی به دانشکده‌ها		
	۱۰۰	توسعه نظام مشاوره آموزشی برای دانشجویان به کمک مربی‌گری دانشجویان ممتاز در گروه‌های آموزشی		
۱۰	۹۰	توسعه بسترها و تسهیلات مناسب جهت پرورش و جهت‌دهی استعدادها و قابلیت‌های دانشجویان همراه حمایت از خلاقیت‌ها و دستاوردهای علمی دانشجویان در کشور به‌منظور ارتقاء رتبه در مسابقات، المپیادها و جشنواره‌های علمی- دانشجویی		

ماهیت وظیفه		وظایف و اقدام‌های تحول‌ساز دانشگاه	راهبردهای تحقق‌بخش هر هدف	اهداف کلان دانشگاه
درصد غیر حاکمیتی	درصد حاکمیتی			
	۱۰۰	ارتقای تسهیلات لازم برای توسعه آموزش دانشجویان بااستعداد درخشان		
	۱۰۰	آسیب‌شناسی و اصلاح فرآیند ارزیابی دانشجویان با تأکید بر ارزیابی مستمر		
	۱۰۰	تقویت جایگاه و اثرگذاری گروه نظارت و ارزیابی دانشگاه در تمام ابعاد آموزشی دانشگاه و آموزش عالی استان		
	۱۰۰	تلاش در جهت کاهش درصد دانشجویان انصرافی در مقاطع تحصیلی مختلف		
	۱۰۰	تقویت انگیزه و افزایش سطح مشارکت اعضای هیئت علمی در زمینه فعالیت‌های آموزشی		
	۱۰۰	ارزیابی کمیت و کیفیت فعالیت‌های آموزشی و میزان کارایی برنامه‌ها و مقررات بر اساس عوامل و شاخص‌های تعیین‌شده در راستای اصلاح، بهبود و ارتقای این فعالیت		
	۱۰۰	آموزش مجازی زبان و ادبیات فارسی و ایران‌شناسی		
	۱۰۰	پیگیری توسعه طرح هم‌پار دانشجوی		
	۱۰۰	نوآوری در آموزش با طراحی، ایجاد و ارائه دوره‌ها و روش‌های جدید آموزشی با تأکید بر آموزش‌های ترکیبی		
	۱۰۰	توسعه مهارت و اشتغال‌پذیری دانشجویان و دانش‌آموختگان		
۲۰	۸۰	ارائه دوره‌های آموزشی آزاد کاربردی و حرفه‌ای (منجر به ارائه گواهینامه حرفه‌ای)	راهبرد ۱-۴- توسعه دوره‌های آموزشی با محوریت مهارت‌افزایی و اشتغال‌پذیری	
	۱۰۰	افزایش تعداد دروس اختیاری مهارت‌محور در گروه‌های آموزشی و رشته‌ها		
۲۰	۸۰	توسعه دوره‌های کارورزی و کارآموزی با عقد پیمان‌نامه همکاری با بخش‌های خصوصی و دولتی		
۲۰	۸۰	مشارکت فعالان صنعتی در سیمت اعضای هیئت علمی پاره‌وقت و یا اساتید حق‌التدریس در قالب دوره‌های حضوری و آنلاین در فرایند آموزش دانشگاه		
	۱۰۰	همگام‌سازی نظام آموزشی با نیازهای استانی و ملی از طریق انطباق آموزش‌های دانشگاهی و مهارتی با نیازهای استان و کشور و اولویت‌های فناوری و مزیت‌های منطقه‌ای روندهای جمعیت‌شناختی		
	۱۰۰	ایجاد هم‌افزایی آموزش با پژوهش و فناوری و برقراری زنجیره متعامل آموزش، پژوهش و فناوری		
	۱۰۰	توسعه دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت و تقاضا محور		
	۱۰۰	راه‌اندازی مرکز آموزش‌های آزاد و تخصصی دانشگاه		

ماهیت وظیفه		وظایف و اقدام‌های تحول‌ساز دانشگاه	راهبردهای تحقق‌بخش هر هدف	اهداف کلان دانشگاه
درصد غیرحاکمیتی	درصد حاکمیتی			
۲۰	۸۰	بررسی و پایش وضعیت فعلی و تهیه برنامه مدون و الگوی مناسب جهت بهبود وضعیت	راهبرد ۱-۲ - توسعه تولید کمی و کیفی بروندادهای پژوهشی و بهبود استنادی	هدف ۲- مشارکت در تولید دانش جهانی و حرکت به سمت دانشگاه کارآفرین و جامعه‌محور
	۱۰۰	استفاده از ظرفیت مرکز رشد و نوع آوری دانشگاه و ارتباط با پارک علم و فناوری استان	راهبرد ۲-۲ - ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان و توسعه مراکز رشد و پارک علم و فناوری	
۱۰	۹۰	برگزاری جلسات و دعوت از صنعتگران و مسئولین سازمان صمت	راهبرد ۲-۳ - حضور و ارتباط اثربخش با صنعت و جامعه در حل مسائل و برآوردن نیازهای آنها	
۲۰	۸۰	برگزاری همایش‌های کارآفرینی، جلسات تخصصی با بنیاد نخبگان و سازمان استعدادهای درخشان، دعوت از کارآفرینان، خیرین و سرمایه‌گذاران استان	راهبرد ۲-۴ - توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی فناوری	
۲۰	۸۰	تدوین برنامه و بررسی راهکارهای ممکن جهت تحقق موضوع و برگزاری جلسات دفتر همکاری‌های بین‌المللی با سازمان‌های مرتبط	راهبرد ۳-۱ - ایجاد و توسعه بسترها و فرایندهای همکاری بین‌المللی	هدف ۳- ایجاد و توسعه نظام‌مند تعامل و همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه
۲۰	۸۰	پیگیری موضوع توسط دفتر همکاری‌های بین‌المللی با سازمان‌های مرتبط	راهبرد ۳-۲ - توسعه همکاری‌های آموزشی بین‌المللی	
۲۰	۸۰	برگزاری جلسات معاونت پژوهشی و دفتر همکاری‌های بین‌المللی	راهبرد ۳-۳ - گسترش فعالیت‌های پژوهشی و فناوری بین‌المللی	
۵۰	۵۰	برگزاری جلسات دوره‌ای و برنامه ریزی موثر	راهبرد ۳-۴ - تعامل اثربخش با دانشگاه‌های D و بهره‌گیری از ظرفیت‌های آن	

ماهیت وظیفه		وظایف و اقدام‌های تحول‌ساز دانشگاه	راهبردهای تحقق‌بخش هر هدف	اهداف کلان دانشگاه
درصد غیر حاکمیتی	درصد حاکمیتی			
	۱۰۰	برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌ها و دوره‌های مرتبط	راهبرد ۴-۱- نهادینه‌سازی اخلاق و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در جمع اهالی دانشگاه	هدف ۴- تعمیق و نهادینه‌سازی
	۱۰۰	تصویب برنامه‌های قابل اجرا با مشارکت اداره تربیت بدنی و مرکز مشاوره دانشگاه و برگزاری همایش‌های و دوره‌های مرتبط	راهبرد ۴-۲- تقویت محیط حمایتی و ارتقای سلامت اهالی دانشگاه در تمام جنبه‌های شناختی، روان‌شناختی و جسمانی	معارف و آموزه‌های اسلامی و ارتقای
۲۰	۸۰	برنامه ریزی بلند مدت و پایدار جهت حفظ محیط زیست	راهبرد ۴-۳- حفظ محیط زیست و پایداری زیست‌محیطی دانشگاه	قابلیت‌های اخلاقی، حرفه‌ای و
۵۰	۵۰	توجه به بنیاد خیرین دانشگاه	راهبرد ۴-۴- تعامل با سازمان‌های مردم‌نهاد و توسعه خیریه دانشگاهی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی
	۱۰۰	برنامه ریزی و بررسی شرایط فعلی و هدف‌گذاری با توجه به شاخص‌های رفاهی دانشجویان	راهبرد ۵-۱- بهبود شاخص‌های ارائه خدمات رفاهی دانشجویان و تحقق عدالت توزیعی	هدف ۵- ارتقای
۲۰	۸۰		راهبرد ۵-۲- برنامه‌ریزی و پیگیری تأسیس سازمان دانشجویی در استان همدان	کیفیت و رفاه زیست دانشجویی
۲۰	۸۰	بررسی خدمات رفاهی قابل برون‌سپاری و کسب مجوزهای لازم جهت برون‌سپاری	راهبرد ۵-۳- تقویت جنبه سیاست‌گذاری و نظارتی معاونت امور دانشجویی در ارائه خدمات	

ماهیت وظیفه		وظایف و اقدام‌های تحول‌ساز دانشگاه	راهبردهای تحقق‌بخش هر هدف	اهداف کلان دانشگاه
درصد غیر حاکمیتی	درصد حاکمیتی			
			رفاهی از طریق برون‌سپاری و خصوصی‌سازی هدفمند	
۲۰	۸۰	تدوین و تصویب برنامه‌های قابل اجرا با مشارکت اداره تربیت بدنی و مرکز مشاوره دانشگاه و برگزاری همایش‌های و دوره‌های مرتبط	راهبرد ۵-۴- توسعه بسترها، زیرساخت‌ها و فرآیندهای لازم جهت توسعه ورزش همگانی و قهرمانی	
	۱۰۰	استفاده از ظرفیت حوزه فناوری اطلاعات در ایجاد بستر مناسب و آموزش به مجموعه کارکنان مرتبط با موضوع	راهبرد ۶-۱- فراهم آوردن بسترهای تحول دیجیتال دانشگاه	هدف ۶- توسعه نظام مدیریت و پشتیبانی چابک، کارآمد، پاسخگو و متعالی
	۱۰۰	ایجاد کمیته بررسی و اصلاح ساختار با محوریت مدیریت برنامه و بوجه دانشگاه	راهبرد ۶-۲- اصلاح، متناسب‌سازی و توسعه ساختار تشکیلاتی، مالی و سرمایه انسانی	
۲۰	۸۰	بررسی ظرفیت‌های فعلی و برنامه ریزی جهت بهبود و توسعه تسهیلات	راهبرد ۶-۳- توسعه تسهیلات و امکانات دانشگاه	
۲۰	۸۰		راهبرد ۶-۴- متناسب‌سازی و توسعه زیرساخت کالبدی دانشگاه	

سیاست‌های ناظر بر نیروی انسانی دانشگاه

نظر به آن که اهداف کلان و راهبردهای دانشگاه بوعلی سینا در افق ۱۴۰۷ منطبق بر اسناد بالادستی حوزه آموزش عالی و در چهارچوب مفاد این اسناد ارائه گردیده است، در جدول (۲) این تطبیق ارائه شده است. این جدول بیانگر آن است که راهبردهای احصاء شده برای مدیریت منابع انسانی در دانشگاه بوعلی سینا باید در انطباق با اسناد بالادستی باشد.

جدول ۲- تطبیق اهداف و راهبردهای دانشگاه بوعلی سینا با محتوای مرتبط در اسناد بالادستی

اهداف کلان	راهبردها	ارتباط با سند بالادستی
	راهبرد ۱-۱- اصلاح هرم هیئت علمی، دانشجویی و تحصیلی	بند ۵ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ راهبرد کلان ۱ «نقشه جامع علمی کشور»؛ راهبردهای ۱ الی ۱۷ نظام آموزشی «سند دانشگاه اسلامی»؛ هدف کلان ۱ «سند راهبردی کشور در امور نخبگان»؛ حوزه آموزش «برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا.»؛ اهداف ۱-۲ الی ۴-۲ «آیین‌نامه پیاده‌سازی آمایش آموزش عالی کشور»
هدف ۱- توسعه مستمر کیفیت آموزشی دانشگاه با تأکید بر روزآمدی، مهارت‌افزایی، اشتغال‌پذیری و بین‌رشته‌ای بودن	راهبرد ۱-۲- سامان‌دهی و توسعه متناسب رشته‌ها، گروه‌های آموزشی، دانشکده‌ها و مؤسسات آموزش عالی استان	بند ۵، ۱ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ بند ۳ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ راهبرد کلان ۱ «نقشه جامع علمی کشور»؛ راهبردهای کلان ۳، ۵، ۶، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳ «نقشه جامع علمی کشور»؛ هدف کلان شماره ۲، ۶ «سند دانشگاه اسلامی»؛ راهبردهای ۱ الی ۱۷ نظام آموزشی «سند دانشگاه اسلامی»؛ هدف کلان ۱ «سند راهبردی کشور در امور نخبگان»؛ حوزه آموزش «برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا.»؛ اهداف ۱-۲ الی ۴-۲ «آیین‌نامه پیاده‌سازی آمایش آموزش عالی کشور»؛ ارزش شماره ۲ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».
	راهبرد ۱-۳- بهبود زیرساخت، فرآیندها و عملکرد آموزشی	بند ۴، ۲ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ بند ۵، ۲۱ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ راهبرد کلان ۱ «نقشه جامع علمی کشور»؛ هدف کلان شماره ۱۰ «سند دانشگاه اسلامی»؛ راهبردهای ۱ الی ۱۷ نظام آموزشی «سند دانشگاه اسلامی»؛ هدف شماره ۱ «سند راهبردی علم و فناوری و نوآوری استان همدان»؛ هدف کلان ۱ «سند راهبردی کشور در امور نخبگان»؛ حوزه آموزش «برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا.»؛ اهداف ۱-۲ الی ۴-۲ «آیین‌نامه پیاده‌سازی آمایش آموزش عالی کشور»؛ ارزش شماره ۲ و ۵ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».
	راهبرد ۱-۴- توسعه دوره‌های آموزشی با محوریت مهارت‌افزایی و اشتغال‌پذیری	بند ۴، ۱ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ بندهای ۱، ۲، ۳، ۵، ۲۰ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ راهبردهای کلان ۲، ۳، ۶، ۷ «نقشه جامع علمی کشور»؛ هدف کلان شماره ۴ و ۱۰ «سند دانشگاه اسلامی»؛ راهبردهای ۱ الی ۱۷ نظام آموزشی «سند دانشگاه اسلامی»؛ هدف شماره ۱ «سند راهبردی علم و فناوری و نوآوری استان همدان»؛ هدف کلان ۱ «سند راهبردی کشور در امور نخبگان»؛ حوزه آموزش «برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا.»؛ سیاست ۱ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور»؛ ارزش شماره ۳ و ۵ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».
	راهبرد ۱-۲- توسعه تولید کمی و کیفی بروندهای پژوهشی و بهبود استنادی	بند ۲، ۱ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ راهبردهای ۱ الی ۱۱ نظام پژوهش و فناوری «سند دانشگاه اسلامی»؛ هدف کلان شماره ۳، ۵ «سند دانشگاه اسلامی»؛ حوزه پژوهش «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ حوزه پژوهش «برنامه

ارتباط با سند بالادستی	راهبردها	اهداف کلان
ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا.؛ سیاست ۱ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور»؛ ارزش شماره ۵ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».		
بند ۱، ۲، ۵ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ بندهای ۲، ۱۵ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ راهبردهای کلان ۲، ۳، ۷ «نقشه جامع علمی کشور»؛ راهبردهای ۱ الی ۱۱ نظام پژوهش و فناوری «سند دانشگاه اسلامی»؛ حوزه اقتصاد «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ حوزه پژوهش و فناوری «برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا.»؛ سیاست ۱ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور»؛ ارزش شماره ۳ و ۴ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».	راهبرد ۲-۲- ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان و توسعه مراکز رشد و پارک علم و فناوری	
بند ۱، ۲، ۵ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ بندهای ۱، ۲، ۶، ۱۵ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ راهبردهای کلان ۲، ۳، ۷ «نقشه جامع علمی کشور»؛ راهبردهای ۱ الی ۱۱ نظام پژوهش و فناوری «سند دانشگاه اسلامی»؛ حوزه اقتصاد «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ هدف شماره ۲ «سند راهبردی علم و فناوری و نوآوری استان همدان»؛ هدف کلان ۴ «سند راهبردی کشور در امور نخبگان»؛ حوزه پژوهش و فناوری «برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا.»؛ سیاست ۱، ۳ و ۴ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».	راهبرد ۲-۳- حضور و ارتباط اثربخش با صنعت و جامعه در حل مسائل و برآوردن نیازهای آن‌ها	هدف ۲- مشارکت در تولید دانش جهانی و حرکت به سمت دانشگاه کارآفرین و جامعه‌محور
بندهای ۴، ۵ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ بندهای ۱، ۲، ۱۵، ۲۰، ۲۲ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ راهبردهای کلان ۷ «نقشه جامع علمی کشور»؛ هدف کلان شماره ۴ «سند دانشگاه اسلامی»؛ راهبردهای ۱ الی ۱۱ نظام پژوهش و فناوری «سند دانشگاه اسلامی»؛ حوزه اقتصاد «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ هدف شماره ۲ «سند راهبردی علم و فناوری و نوآوری استان همدان»؛ حوزه پژوهش و فناوری «برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا.»؛ سیاست ۱، ۳ و ۴ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور»؛ ارزش شماره ۳ و ۴ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».	راهبرد ۲-۴- توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی فناوری	
بند ۵ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ بندهای ۱۱ و ۱۲ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ راهبرد کلان ۹ «نقشه جامع علمی کشور»؛ هدف کلان شماره ۵، ۷ «سند دانشگاه اسلامی»؛ حوزه‌های استقلال و آزادی، عزت ملی و روابط خارجی و مرزبندی با دشمن «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ هدف کلان ۷ «سند راهبردی کشور در امور نخبگان»؛ حوزه فناوری «برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا.»؛ سیاست ۱ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».	راهبرد ۳-۱- ایجاد و توسعه بسترها و فرایندهای همکاری بین‌المللی	هدف ۳- ایجاد و توسعه نظام‌مند تعامل و همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه
بندهای ۱، ۵ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ راهبرد کلان ۹ «نقشه جامع علمی کشور»؛ هدف کلان شماره ۷ «سند دانشگاه اسلامی»؛ حوزه‌های پژوهش، استقلال و آزادی، عزت ملی و روابط خارجی و مرزبندی با دشمن «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ هدف کلان ۷ «سند راهبردی کشور در امور نخبگان»؛ حوزه آموزش «برنامه	راهبرد ۳-۲- توسعه همکاری‌های آموزشی بین‌المللی	

اهداف کلان	راهبردها	ارتباط با سند بالادستی
		ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا؛ سیاست ۱ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».
	راهبرد ۳-۳- گسترش فعالیت‌های پژوهشی و فناوری بین‌المللی	بندهای ۱، ۶ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ راهبرد کلان ۹ «نقشه جامع علمی کشور»؛ هدف کلان شماره ۷ «سند دانشگاه اسلامی»؛ حوزه‌های پژوهش، استقلال و آزادی، عزت ملی و روابط خارجی و مرزبندی با دشمن «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ هدف شماره ۳ «سند راهبردی علم و فناوری و نوآوری استان همدان»؛ هدف کلان ۷ «سند راهبردی کشور در امور نخبگان»؛ حوزه‌های پژوهش و فناوری «برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا»؛ سیاست ۱ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور»؛ ارزش شماره ۳ و ۴ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».
	راهبرد ۳-۴- تعامل اثربخش با دانشگاه AD و بهره‌گیری از ظرفیت‌های آن	بندهای ۱، ۶ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ راهبرد کلان ۹ «نقشه جامع علمی کشور»؛ هدف کلان شماره ۷ «سند دانشگاه اسلامی»؛ حوزه‌های پژوهش «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ هدف کلان ۷ «سند راهبردی کشور در امور نخبگان»؛ حوزه‌های آموزش، پژوهش و فناوری «برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا»؛
هدف ۴- تعمیق و نهادینه‌سازی معارف و آموزه‌های اسلامی و ارتقای قابلیت‌های اخلاقی، حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری اجتماعی	راهبرد ۴-۱- نهادینه‌سازی اخلاق و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در جمع اهالی دانشگاه	بندهای ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ بندهای ۴، ۱۹، ۲۰ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ راهبردهای کلان ۱، ۲، ۴، ۵، ۸ «نقشه جامع علمی کشور»؛ هدف کلان شماره ۱، ۲، ۴، ۵، ۹، ۱۰، ۱۲ «سند دانشگاه اسلامی»؛ راهبردهای ۱ الی ۲۱ نظام فرهنگی- تربیتی «سند دانشگاه اسلامی»؛ حوزه‌های معنویت و اخلاق، سبک زندگی «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ اهداف کلان ۱، ۲، ۶ «سند راهبردی کشور در امور نخبگان»؛ سیاست ۲ و ۶ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور»؛ ارزش شماره ۱ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».
	راهبرد ۴-۲- تقویت محیط حمایتی و ارتقای سلامت اهالی دانشگاه در تمام جنبه‌های شناختی، روان‌شناختی و جسمانی	بند ۴ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ بندهای ۸، ۲۰ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ راهبردهای کلان ۴، ۸ «نقشه جامع علمی کشور»؛ هدف کلان شماره ۱۰ «سند دانشگاه اسلامی»؛ راهبردهای ۱ الی ۲۱ نظام فرهنگی- تربیتی «سند دانشگاه اسلامی»؛ حوزه‌های معنویت و اخلاق، سبک زندگی «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ سیاست ۲ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور»؛ ارزش شماره ۱ و ۵ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».
	راهبرد ۴-۳- حفظ محیط زیست و پایداری زیست‌محیطی دانشگاه	راهبرد کلان ۱۲ «نقشه جامع علمی کشور»؛ بند ۸ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ حوزه سبک زندگی «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ سیاست ۵ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».
	راهبرد ۴-۴- تعامل با سازمان‌های مردم‌نهاد و توسعه خیریه دانشگاهی	بند ۵ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ بند ۹ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ حوزه‌های معنویت و اخلاق، سبک زندگی «بیانیه گام دوم انقلاب»؛

اهداف کلان	راهبردها	ارتباط با سند بالادستی
هدف ۵- ارتقای کیفیت و رفاه زیست دانشجویی	راهبرد ۵-۱- بهبود شاخص‌های ارائه خدمات رفاهی دانشجویان و تحقق عدالت توزیعی	بندهای ۲، ۴ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ بندهای ۴، ۶ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ حوزه عدالت و مبارزه با فساد «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ هدف کلان ۳ «سند راهبردی کشور در امور نخبگان»؛
	راهبرد ۵-۲- برنامه‌ریزی و پیگیری تأسیس سازمان دانشجویی در استان همدان	
	راهبرد ۵-۳- تقویت جنبه سیاست‌گذاری و نظارتی معاونت امور دانشجویی در ارائه خدمات رفاهی از طریق برون‌سپاری و خصوصی‌سازی هدفمند	بند ۱۳ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ سیاست ۷ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».
	راهبرد ۵-۴- توسعه بسترها، زیرساخت‌ها و فرآیندهای لازم جهت توسعه ورزش همگانی و قهرمانی	راهبرد ۱۰ «سند دانشگاه اسلامی»؛ حوزه عدالت و مبارزه با فساد «بیانیه گام دوم انقلاب»؛
هدف ۶- توسعه نظام مدیریت و پشتیبانی چابک، کارآمد، پاسخگو و متعالی	راهبرد ۶-۱- فراهم آوردن بسترهای تحول دیجیتال دانشگاه	بند ۵ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ راهبردهای ۱ الی ۷ نظام مدیریت «سند دانشگاه اسلامی»؛ حوزه پژوهش «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ هدف شماره ۳ «سند راهبردی علم و فناوری و نوآوری استان همدان»؛
	راهبرد ۶-۲- اصلاح، متناسب‌سازی و توسعه ساختار تشکیلاتی، مالی و سرمایه انسانی	بند ۵ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ بندهای ۱، ۲، ۳، ۴، ۸، ۹، ۱۳، ۱۶، ۱۷ و ۱۸ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ راهبرد کلان ۸ «نقشه جامع علمی کشور»؛ راهبردهای ۱ الی ۷ نظام مدیریت «سند دانشگاه اسلامی»؛ حوزه اقتصاد «بیانیه گام دوم انقلاب»؛ سیاست ۴، ۵ و ۷ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».
	راهبرد ۶-۳- توسعه تسهیلات و امکانات دانشگاه	بند ۵ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ بندهای ۱، ۴ و ۸ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی»؛ راهبردهای ۱ الی ۷ نظام مدیریت «سند دانشگاه اسلامی»؛ اهداف ۲-۵ الی ۲-۸ «آیین‌نامه پیاده‌سازی آمایش آموزش عالی کشور»؛ سیاست ۴ و ۷ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».
	راهبرد ۶-۴- متناسب‌سازی و توسعه زیرساخت کالبدی دانشگاه	بند ۲ «سیاست‌های کلی علم و فناوری»؛ راهبردهای ۱ الی ۷ نظام مدیریت «سند دانشگاه اسلامی»؛ هدف ۲-۶ «آیین‌نامه پیاده‌سازی آمایش آموزش عالی کشور»؛ سیاست ۴ «بیانیه راهبردی آینده دانشگاه‌ها در ایران: کارآفرین و جامعه‌محور».

تحلیل وضعیت موجود نیروی انسانی در دانشگاه

در این بخش از سند به بررسی وضعیت موجود نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی در دانشگاه بوعلی سینا از حیث کمی و کیفی پرداخته خواهد شد. شناخت و تحلیل دقیق وضع موجود، لازمه و راهگشای ارائه استراتژی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی به‌عنوان موضوع مطلوب برای دانشگاه خواهد بود. از آنجایی که در تخمین نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی دانشگاه، تحلیل وضعیت نیروی انسانی دانشگاه در بخش هیئت‌علمی و نیز وضعیت دانشجویی بسیار تأثیرگذار است، تحلیل‌های موردنیاز در این حوزه‌ها نیز تا حد موردنیاز انجام خواهد شد.

الف) وضعیت توزیع نیروی انسانی در صف (دانشکده‌ها) و ستاد (حوزه معاونت و کارکنان ساختمان مرکزی)

جداول ۳ و ۴ بیانگر وضعیت توزیع نیروی انسانی دانشگاه در بخش اعضای غیر هیات علمی را نشان می‌دهد. همانگونه که ملاحظه می‌گردد همواره تعداد نیروی انسانی در بخش ستادی بدلیل ارائه خدمات دانشجویی مانند خوابگاهها، تغذیه، نقلیه، تدارکات بیش از تعداد نیروی بخش صف بوده است.

جدول ۳- آمار نیروی انسانی در بخش ستاد دانشگاه

سال	آموزشی و تحصیلات تکمیلی	پژوهش و فناوری	دانشجویی	فرهنگی و اجتماعی	توسعه مدیریت و پشتیبانی	حوزه ریاست	کل نیروی انسانی موجود در پایان سال
۱۳۹۲	۳۲	۳۲	۱۰۶	۱۹	۱۰۰	۱۴۸	۴۳۷
۱۳۹۳	۳۰	۲۹	۹۷	۱۷	۹۷	۱۳۷	۴۰۷
۱۳۹۴	۲۶	۳۰	۹۴	۱۷	۱۱۶	۱۳۷	۴۲۰
۱۳۹۵	۳۰	۳۳	۸۷	۱۶	۱۱۳	۱۲۱	۴۰۰
۱۳۹۶	۲۶	۳۸	۸۷	۱۵	۱۰۶	۱۳۵	۴۰۷

سال	آموزشی و تحصیلات تکمیلی	پژوهش و فناوری	دانشجویی	فرهنگی و اجتماعی	توسعه مدیریت و پشتیبانی	حوزه ریاست	کل نیروی انسانی موجود در پایان سال
۱۳۹۷	۲۶	۴۲	۶۳	۱۴	۱۰۲	۱۲۴	۳۷۱
۱۳۹۸	۲۳	۴۰	۷۰	۱۶	۹۲	۱۲۹	۳۷۰
۱۳۹۹	۲۴	۵۰	۷۰	۱۶	۱۰۰	۱۲۰	۳۸۰
۱۴۰۰	۲۶	۵۳	۶۲	۱۳	۱۲۱	۱۲۱	۳۹۶
۱۴۰۱	۲۹	۵۰	۶۰	۱۴	۱۰۱	۱۲۸	۳۸۲
۱۴۰۲	۳۲	۴۶	۵۹	۱۴	۱۱۲	۱۲۰	۳۸۳

جدول ۴- آمار نیروی انسانی در بخش صف دانشگاه

سال	علوم انسانی	علوم پایه	دانشکده کشاورزی	اقتصادی و اجتماعی	دانشکده فنی و مهندسی	دانشکده دامپزشکی	دانشکده صنایع غذایی بهار	معماری	دانشکده هنر و معماری	علوم نفت	دانشکده شیمی و علوم نفت	دانشکده علوم ورزشی	دانشکده فنی کبودآهنگ	دانشکده فنی تویسرکان	حسابداری رزن	دانشکده مدیریت و حسابداری رزن	نماینند	مجتمع آموزش عالی	جمع
۱۳۹۲	۳۳	۴۶	۶۵	۲۰	۶۴	۱۱	۴	۱۷	۲۳	۳	۵	۶	۶	۶	۰	۰	۰	۳۰۳	
۱۳۹۳	۴۵	۴۲	۷۵	۲۲	۵۹	۱۸	۶	۱۸	۲۷	۶	۵	۶	۶	۶	۰	۰	۰	۳۲۵	
۱۳۹۴	۳۶	۳۹	۷۸	۲۲	۵۹	۱۵	۶	۱۸	۲۶	۶	۵	۶	۶	۶	۰	۰	۰	۳۲۲	
۱۳۹۵	۳۳	۳۵	۷۱	۱۸	۵۹	۱۳	۶	۱۷	۲۰	۵	۵	۶	۶	۶	۰	۰	۰	۲۹۴	
۱۳۹۶	۳۶	۳۴	۷۵	۲۰	۵۶	۱۵	۶	۱۸	۲۳	۴	۶	۶	۶	۷	۰	۰	۰	۳۰۶	
۱۳۹۷	۲۹	۳۲	۶۵	۱۷	۵۳	۱۶	۵	۱۵	۲۳	۴	۴	۶	۶	۶	۰	۰	۰	۲۷۷	

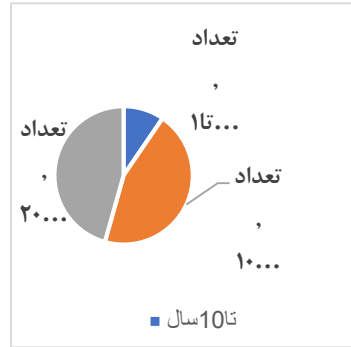
جمع	مجمع آموزش عالی نمونه	دانشکده مدیریت و حسابداری رزن	دانشکده فنی تویسرکان	دانشکده فنی کبودآهنگ	دانشکده علوم ورزشی	دانشکده شیمی و علوم نفت	دانشکده هنر و معماری	دانشکده صنایع غذایی بهار	دانشکده دامپزشکی	دانشکده فنی و مهندسی	دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی	دانشکده کشاورزی	علوم پایه	علوم انسانی	سال
۲۴۸	۰	۶	۵	۵	۵	۲۲	۱۴	۵	۱۵	۴۶	۱۶	۵۴	۳۱	۲۴	۱۳۹۸
۲۴۱	۰	۶	۵	۵	۵	۲۴	۱۴	۵	۱۵	۴۶	۱۶	۴۶	۳۱	۲۴	۱۳۹۹
۲۲۸	۱۶	۴	۵	۵	۵	۲۰	۱۳	۵	۱۲	۴۲	۱۵	۳۸	۲۸	۲۰	۱۴۰۰
۲۲۱	۱۴	۵	۵	۵	۶	۱۹	۱۸	۴	۱۲	۳۶	۱۳	۳۵	۲۸	۲۲	۱۴۰۱
۲۲۰	۱۳	۵	۶	۴	۵	۱۶	۱۶	۵	۱۲	۳۹	۱۳	۴۰	۲۶	۲۰	۱۴۰۲

ب) نيم‌رخ وضعیت کارکنان غيرهيئت علمی

اطلاعات کاری کارکنان غير هيئت علمی در جداول ۵ و ۶ و همچنين نمودارهای ۱ و ۲ نشان داده شده است. این اطلاعات نشان دهنده اینست که حدود ۴۶ درصد از کارکنان دانشگاه بالای ۲۰ سال سابقه دارند. میانگین سنی کارکنان دانشگاه که حدود ۴۴ سال می باشد. این نمودار همچنين بیانگر آنست که تا سال ۱۴۰۷ تعداد ۱۶۶ عضو دانشگاه بازنشسته خواهد شد.

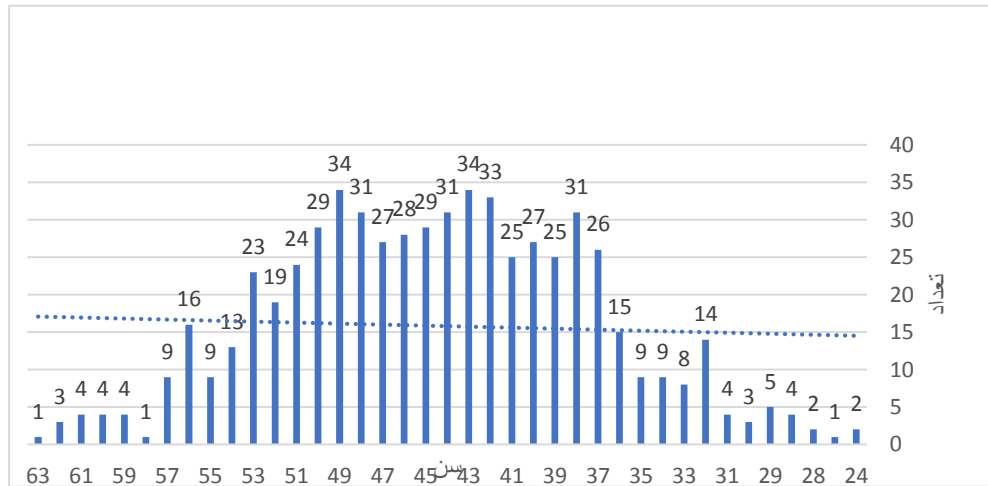
جدول ۵ وضعیت تحصیلات، سابقه و جنسیت کارکنان دانشگاه

جنسیت (درصد)		مدرک تحصیلی (درصد)					سابقه کار		وضعیت استخدام	نوع واحد
زن	مرد	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کاردانی	دیپلم و پایین تر	میانگین سابقه کار	فراوانی		
۲۵	۷۵	۳	۴۵	۳۱	۴	۱۷	۱۹	۱۷۳	رسمی	ستادی
۳۵	۶۵	۰	۵۴	۴۶	۰	۰	۱۶	۴۶	پیمانی	
۱۸	۸۲	۰	۹	۳۲	۱۴	۴۴	۲۱	۱۶۷	قراردادی	
۴۰	۶۰	۴	۴۱	۴۲	۶	۸	۱۹	۱۱۸	رسمی	عملیاتی
۳۶	۶۴	۰	۲۷	۷۳	۰	۰	۱۷	۱۱	پیمانی	
۲۸	۷۲	۰	۱۴	۳۱	۱۷	۳۸	۲۰	۷۱	قراردادی	



نمودار شماره ۱: نمودار وضعیت سابقه اعضای غیر هیئت علمی

نمودار شماره ۲: نمودار سنی کارکنان غیر هیئت علمی



جدول ۶ - نیمرخ نیروی انسانی دانشگاه به تفکیک واحدهای ستادی و عملیاتی

جنسیت (تعداد)		مدرک تحصیلی (تعداد)					سابقه کار			وضعیت استخدام	عنوان شغل
زن	مرد	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کاردانی	دیپلم و پایین تر	میانگین سنی طبقه	فراوانی طبقه	طبقه		
۲	۱۱	۰	۴	۳	۰	۶	۳۶	۱۳	کمتر از ۱۰ سال	رسمی	واحدهای ستادی
۲۹	۵۰	۲	۴۵	۲۶	۱	۵	۴۳	۷۹	۱۱ تا ۲۰ سال		
۱۱	۶۳	۱	۲۶	۲۲	۵	۲۰	۵۲	۷۴	۲۱ سال و بیشتر		
۹	۱۲	۰	۱۲	۹	۰	۰	۳۴	۲۱	کمتر از ۱۰ سال	پیمانی	
۷	۱۹	۰	۱۷	۹	۰	۰	۴۰	۲۶	۱۱ تا ۲۰ سال		
۳	۷	۰	۴	۶	۰	۰	۴۸	۱۰	۲۱ سال و بیشتر		
۱	۳	۰	۰	۲	۰	۲	۳۴	۴	کمتر از ۱۰ سال	قراردادی	
۱۵	۵۵	۰	۱۲	۳۱	۱۱	۱۶	۴۲	۷۰	۱۱ تا ۲۰ سال		
۹	۷۴	۰	۲	۲۱	۱۲	۴۸	۴۹	۸۳	۲۱ سال و بیشتر		
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	کمتر از ۱۰ سال	سایر	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱ تا ۲۰ سال		
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۱ سال و بیشتر		
۲	۱۱	۰	۴	۳	۰	۶	۳۶	۱۳	کمتر از ۱۰ سال	رسمی	واحدهای عملیاتی
۲۷	۳۷	۴	۳۳	۳۳	۰	۴	۴۱	۷۴	۱۱ تا ۲۰ سال		
۹	۳۵	۳	۱۹	۱۲	۵	۵	۵۰	۴۴	۲۱ سال و بیشتر		
۷	۱۰	۰	۱۰	۷	۰	۰	۳۲	۱۷	کمتر از ۱۰ سال	پیمانی	
۴	۴	۰	۳	۵	۰	۰	۴۱	۸	۱۱ تا ۲۰ سال		
۰	۳	۰	۰	۳	۰	۰	۴۸	۳	۲۱ سال و بیشتر		
۳	۰	۰	۳	۰	۰	۰	۳۸	۳	کمتر از ۱۰ سال	قراردادی	
۹	۲۵	۰	۶	۱۶	۳	۹	۴۵	۳۴	۱۱ تا ۲۰ سال		
۹	۲۷	۰	۲	۱۱	۶	۱۷	۵۰	۳۶	۲۱ سال و بیشتر		

جنسیت (تعداد)		مدرک تحصیلی (تعداد)					سابقه کار			وضعیت استخدام	عنوان شغل
زن	مرد	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کاردانی	دیپلم و پایین تر	میانگین سنی طبقه	فراوانی طبقه	طبقه		
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	کمتر از ۱۰ سال	سایر	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱ تا ۲۰ سال		
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۱ سال و بیشتر		

پیش بینی میزان تقاضا برای منابع انسانی

در این بخش از گزارش و با دو روش روندیابی و تحلیل مارکوف به پیش بینی تعداد نیروی انسانی مورد نیاز دانشگاه پرداخته می شود. در نهایت با در نظر گرفتن خروجی های ناشی از این تحلیل با این دو روش و با شکل دادن پنل خبرگان، تعداد منابع انسانی مورد نیاز در هر پست دانشگاه در افق ۱۴۰۷ مشخص شده و در بخش موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی تخصیص منابع انسانی به پست ها بر اساس تشکیلات مصوب دانشگاه صورت می گیرد.

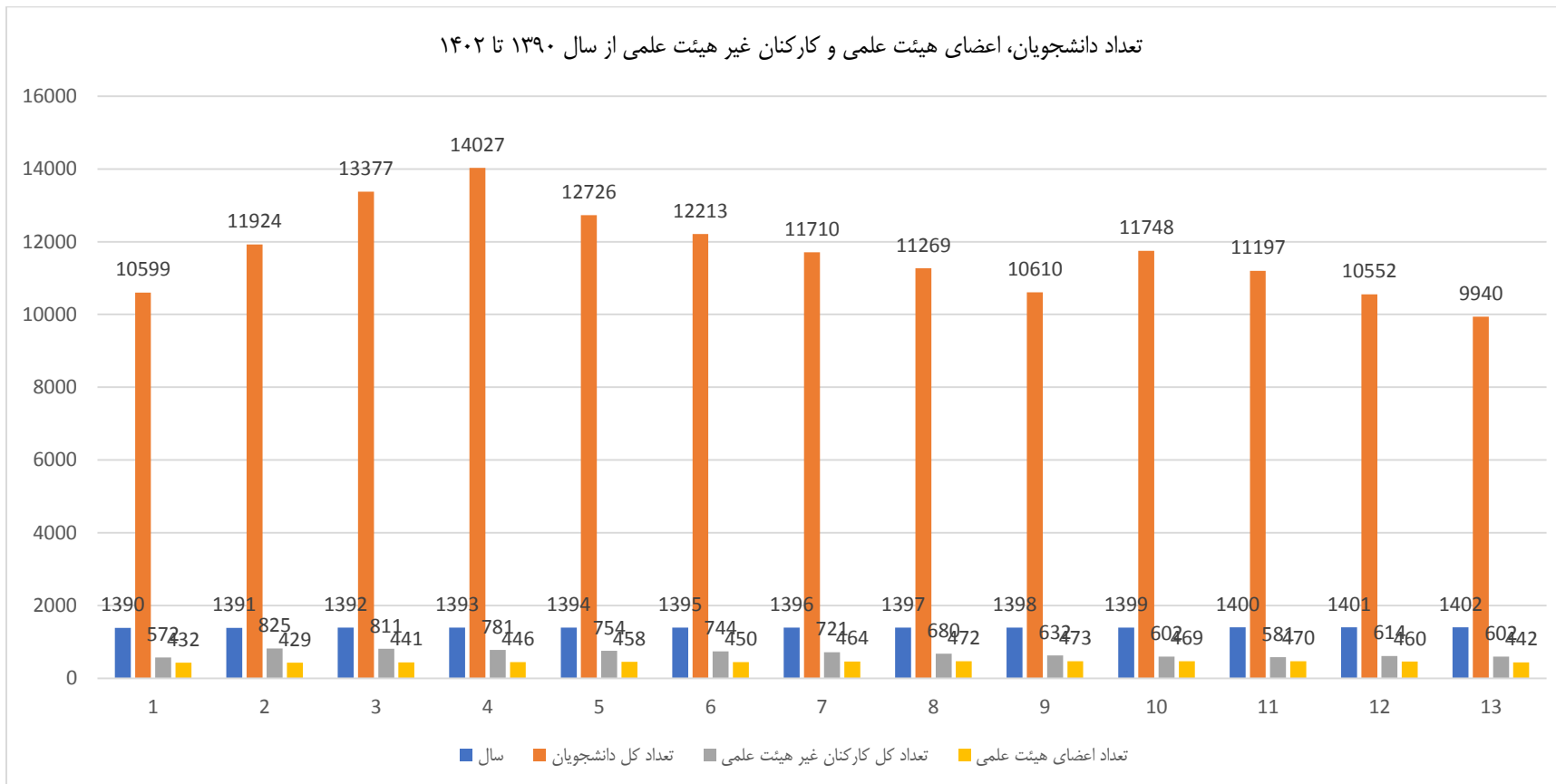
الف) پیش بینی نیروی انسانی با روش روندیابی

جدول ۷ و نمودار ۳ نمایانگر روند تغییرات در تعداد دانشجویان، اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی دانشگاه از سال ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ می باشد. هدف از روندیابی، پیش بینی تعداد دانشجویان، کارکنان هیئت علمی و کارکنان غیر هیئت علمی بر اساس روند تغییرات این سه گروه در گذشته است.

جدول ۷ - روند تغییرات تعداد دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان غیر هیئت علمی از سال ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲

سال	تعداد کل دانشجویان	تعداد کل کارکنان غیر هیئت علمی	تعداد اعضای هیئت علمی
۱۳۹۰	۱۰۵۹۹	۵۷۲	۴۳۲
۱۳۹۱	۱۱۹۲۴	۸۲۵	۴۲۹
۱۳۹۲	۱۳۳۷۷	۸۱۱	۴۴۱
۱۳۹۳	۱۴۰۲۷	۷۸۱	۴۴۶
۱۳۹۴	۱۲۷۲۶	۷۵۴	۴۵۸
۱۳۹۵	۱۲۲۱۳	۷۴۴	۴۵۰
۱۳۹۶	۱۱۷۱۰	۷۲۱	۴۶۴
۱۳۹۷	۱۱۲۶۹	۶۸۰	۴۷۲
۱۳۹۸	۱۰۶۱۰	۶۳۲	۴۷۳
۱۳۹۹	۱۱۷۴۸	۶۰۲	۴۶۹
۱۴۰۰	۱۱۱۹۷	۵۸۱	۴۷۰
۱۴۰۱	۱۰۵۵۲	۶۱۴	۴۶۰
۱۴۰۲	۹۹۴۰	۶۰۲	۴۴۲

تعداد دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان غیر هیئت علمی از سال ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲



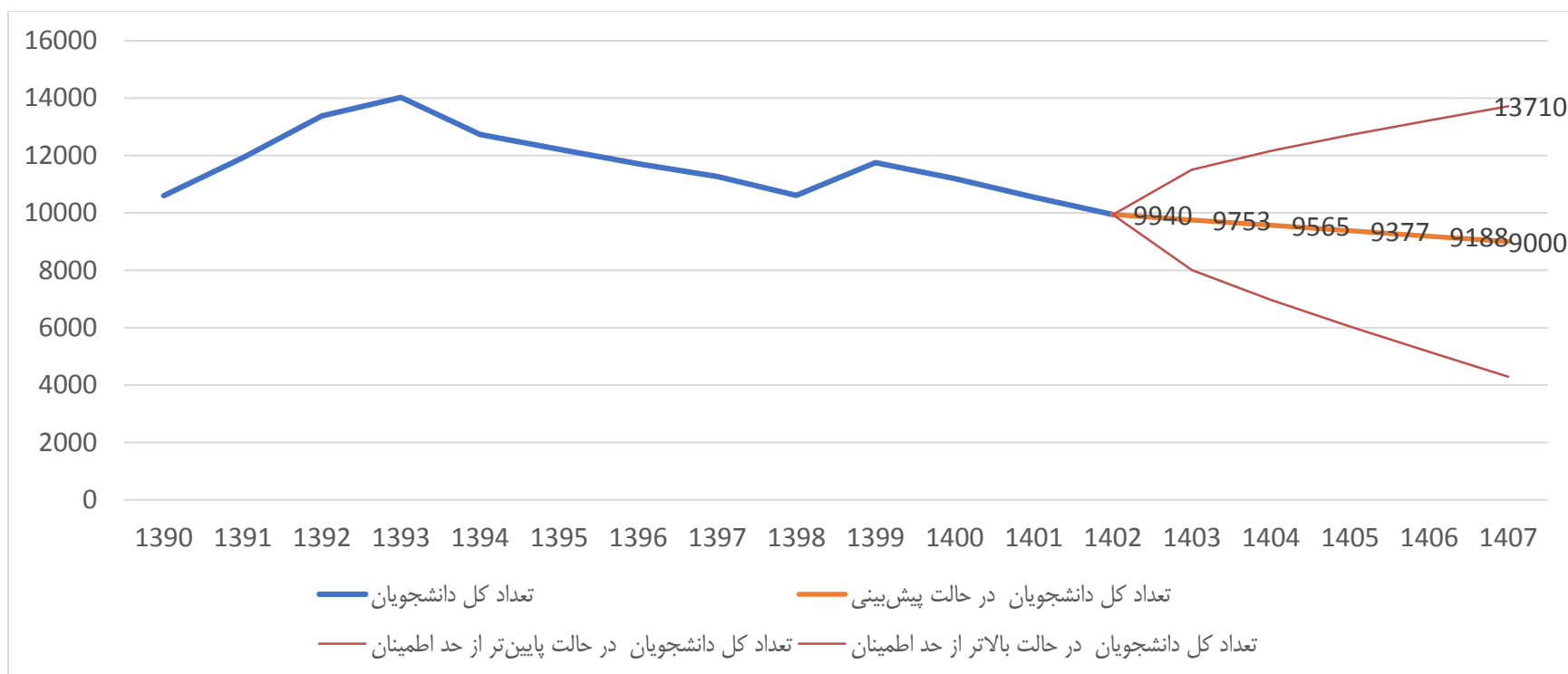
نمودار ۳ - تعداد دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان غیر هیئت علمی از سال ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲

پیش‌بینی روند تعداد دانشجویان در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷

جدول ۸ و نمودار ۴ تعداد دانشجویان دانشگاه با روش روندیابی (رگرسیون خطی) در طی سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ را در سه وضعیت بالاتر از حد اطمینان، پایین‌تر از حد اطمینان و وضعیت پیش‌بینی نشان می‌دهد.

جدول ۸- پیش‌بینی تعداد دانشجویان دانشگاه با روش روندیابی در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ در سه وضعیت بالاتر از حد اطمینان، پایین‌تر از حد اطمینان و وضعیت پیش‌بینی

سال	تعداد کل دانشجویان	تعداد کل دانشجویان در حالت پیش‌بینی	تعداد کل دانشجویان در حالت پایین‌تر از حد اطمینان	تعداد کل دانشجویان در حالت بالاتر از حد اطمینان
۱۴۰۲	۹۹۴۰	۹۹۴۰	۹۹۴۰	۹۹۴۰
۱۴۰۳		۹۷۵۳	۸۰۰۴	۱۱۵۰۲
۱۴۰۴		۹۵۶۵	۶۹۶۹	۱۲۱۶۱
۱۴۰۵		۹۳۷۷	۶۰۴۳	۱۲۷۱۰
۱۴۰۶		۹۱۸۸	۵۱۵۸	۱۳۲۱۹
۱۴۰۷		۹۰۰۰	۴۲۹۰	۱۳۷۱۰



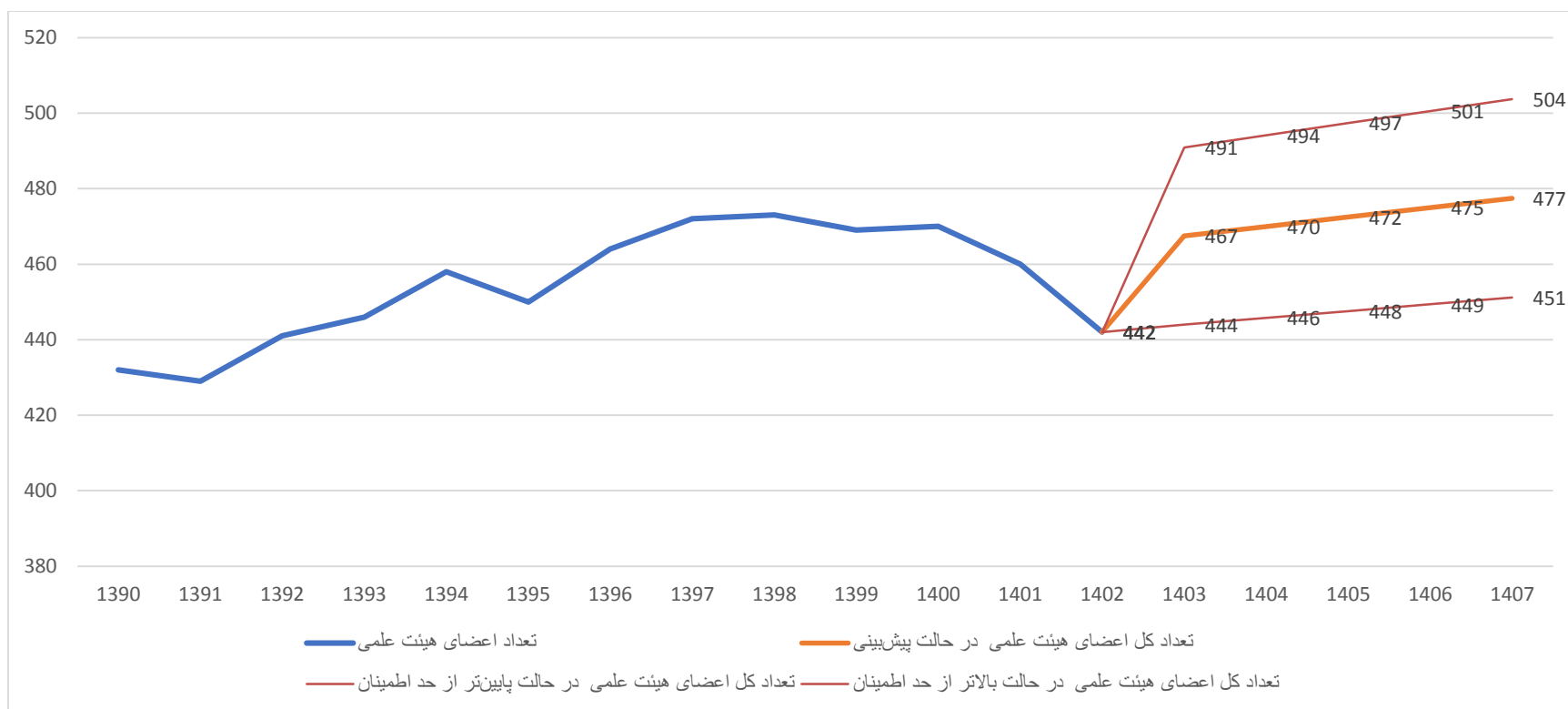
نمودار ۴ پیش‌بینی تعداد دانشجویان دانشگاه با روش روندیابی در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ در سه وضعیت بالاتر از حد اطمینان، پایین‌تر از حد اطمینان و وضعیت پیش‌بینی

پیش‌بینی روند تعداد اعضای هیئت علمی در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷

جدول ۹۰ و نمودار ۵ تعداد اعضای هیئت علمی دانشگاه با روش روندیابی (رگرسیون خطی) در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ را در سه وضعیت بالاتر از حد اطمینان، پایین‌تر از حد اطمینان و وضعیت پیش‌بینی نشان می‌دهد.

جدول ۹ - پیش‌بینی تعداد اعضای هیئت علمی دانشگاه با روش روندیابی در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ در سه وضعیت بالاتر از حد اطمینان، پایین‌تر از حد اطمینان و وضعیت پیش‌بینی

سال	تعداد اعضای هیئت علمی	تعداد کل اعضای هیئت علمی در حالت پیش‌بینی	تعداد کل اعضای هیئت علمی در حالت پایین‌تر از حد اطمینان	تعداد کل اعضای هیئت علمی در حالت بالاتر از حد اطمینان
۱۴۰۲	۴۴۲	۴۴۲	۴۴۲	۴۴۲
۱۴۰۳		۴۶۷	۴۴۴	۴۹۱
۱۴۰۴		۴۷۰	۴۴۶	۴۹۴
۱۴۰۵		۴۷۲	۴۴۸	۴۹۷
۱۴۰۶		۴۷۵	۴۴۹	۵۰۱
۱۴۰۷		۴۷۷	۴۵۱	۵۰۴



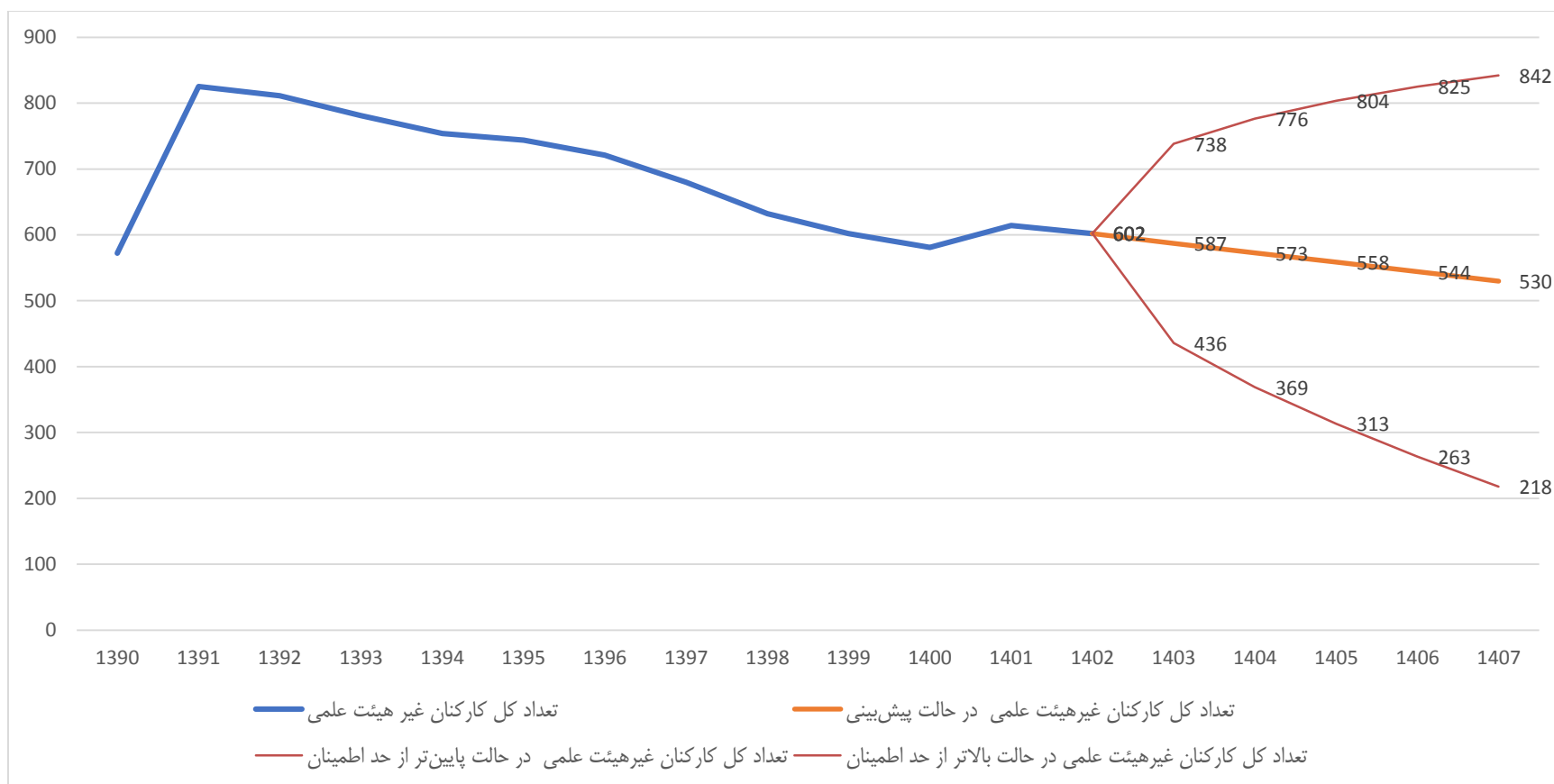
نمودار ۵- پیش‌بینی تعداد اعضای هیئت علمی دانشگاه با روش روندیابی در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ در سه وضعیت بالاتر از حد اطمینان، پایین‌تر از حد اطمینان و وضعیت پیش‌بینی

پیش‌بینی روند تعداد کارکنان غیرهیئت علمی در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷

جدول ۱۰ و نمودار ۶ تعداد کارکنان غیرهیئت علمی دانشگاه با روش روندیابی (رگرسیون خطی) در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ را در سه وضعیت بالاتر از حد اطمینان، پایین‌تر از حد اطمینان و وضعیت پیش‌بینی نشان می‌دهد.

جدول ۱۰- پیش‌بینی تعداد تعداد کارکنان غیرهیئت علمی دانشگاه با روش روندیابی در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ در سه وضعیت بالاتر از حد اطمینان، پایین‌تر از حد اطمینان و وضعیت پیش‌بینی

سال	تعداد کل کارکنان غیر هیئت علمی	تعداد کل کارکنان غیرهیئت علمی در حالت پیش‌بینی	تعداد کل کارکنان غیرهیئت علمی در حالت پایین‌تر از حد اطمینان	تعداد کل کارکنان غیرهیئت علمی در حالت بالاتر از حد اطمینان
۱۴۰۲	۶۰۲	۶۰۲	۶۰۲	۶۰۲
۱۴۰۳		۵۸۷	۴۳۶	۷۳۸
۱۴۰۴		۵۷۳	۳۶۹	۷۷۶
۱۴۰۵		۵۵۸	۳۱۳	۸۰۴
۱۴۰۶		۵۴۴	۲۶۳	۸۲۵
۱۴۰۷		۵۳۰	۲۱۸	۸۴۲



نمودار ۹ - پیش‌بینی تعداد کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه با روش روندیابی در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ در سه وضعیت بالاتر از حد اطمینان، پایین‌تر از حد اطمینان و وضعیت پیش‌بینی

ب) پیش‌بینی نیروی انسانی غیرهیات علمی کل دانشگاه با روش تحلیل مارکوف

در این بخش، به پیش‌بینی تعداد نیروی انسانی مورد نیاز برای کل دانشگاه بر مبنای پیش‌بینی زنجیره مارکوف پرداخته می‌شود. در جدول ۱۱ اطلاعات ضروری موجود (بر مبنای داده‌ها در پایان سال‌های ۱۳۹۰ تا ۲ اسفند ۱۴۰۲) برای پیش‌بینی نیروی انسانی در سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ در حوزه‌های کل دانشگاه آورده شده است:

جدول ۱۱: اطلاعات ضروری (در پایان ۱۳۹۰ تا ۲ اسفند ۱۴۰۲) مرتبط با حوزه‌های کل دانشگاه

سال	ورودی نیروی انسانی غیر هیات علمی در کل دانشگاه										خروجی نیروی انسانی غیر هیات علمی در کل دانشگاه					کل نیروی انسانی موجود در پایان سال
	استیصال از قبل	استخدام جدید	امریه خدمت	انتقال از سایر سازمان‌ها	مأمور از سایر سازمان‌ها	بازنشستگی	فوت	عدم تمدید قرارداد	ترک خدمت	از کار افتاده	مستعفی	بازخریدی	حذف شغل	انتقال به سایر سازمان‌ها	مأمور به سایر سازمان‌ها	
۱۳۹۰	۵۸۲	۱۸	۰	۰	۱	۲۲	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵۷۲	
۱۳۹۱	۵۷۲	۲۷۴	۰	۰	۱	۱۵	۰	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۸	۸۲۵	
۱۳۹۲	۸۲۵	۲۰	۰	۰	۰	۲۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵	۸۱۱	
۱۳۹۳	۸۱۱	۰	۰	۰	۰	۲۲	۱	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷۸۱	
۱۳۹۴	۷۸۱	۰	۰	۰	۰	۱۲	۱	۳	۰	۰	۰	۸	۰	۲	۷۵۴	
۱۳۹۵	۷۵۴	۰	۰	۰	۰	۷	۱	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۷۴۴	
۱۳۹۶	۷۴۴	۱	۰	۰	۲	۲۳	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۷۲۱	
۱۳۹۷	۷۲۱	۰	۰	۰	۳	۳۸	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۷	۶۸۰	
۱۳۹۸	۶۸۰	۰	۰	۰	۳	۴۵	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۵	۴	۶۳۲	
۱۳۹۹	۶۳۲	۰	۰	۰	۴	۲۹	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۶	۶۰۲	
۱۴۰۰	۶۰۲	۰	۰	۰	۲	۲۰	۳	۱	۰	۰	۰	۰	۲	۹	۵۸۱	
۱۴۰۱	۵۸۱	۵۲	۰	۰	۰	۲۳	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۱۳	۶۱۴	
۱۴۰۲	۶۱۴	۵	۰	۰	۰	۱۹	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۲	۱۵	۶۰۲	

در جدول ۱۲ مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۰ تا ۲ اسفند ۱۴۰۲ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ ورودی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است.

جدول ۱۲ - مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ و میانگین نرخ ورودی

مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ و میانگین نرخ ورودی	
مجموع ۹۰ پس از ورودی	۶۰۱
مجموع ۹۱ پس از ورودی	۸۴۷
مجموع ۹۲ پس از ورودی	۸۴۵
مجموع ۹۳ پس از ورودی	۸۱۱
مجموع ۹۴ پس از ورودی	۷۸۱
مجموع ۹۵ پس از ورودی	۷۵۴
مجموع ۹۶ پس از ورودی	۷۴۸
مجموع ۹۷ پس از ورودی	۷۲۴
مجموع ۹۸ پس از ورودی	۶۸۸
مجموع ۹۹ پس از ورودی	۶۳۷
مجموع ۴۰۰ پس از ورودی	۶۰۹
مجموع ۴۰۱ پس از ورودی	۶۴۱
مجموع ۴۰۲ پس از ورودی	۶۲۷
میانگین نرخ ورودی	۰.۰۵۴

در جدول ۱۳ تعداد نفرات واردشده در طی سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ از طریق "حاصلضرب میانگین نرخ ورودی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال مورد بررسی" محاسبه شده است.

جدول ۱۳- تعداد نفرات واردشده در طی سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷

تعداد نفرات واردشده در طی سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷	
تعداد نفرات, واردشده در سال ۴۰۳	۳۲.۵۵۲
تعداد نفرات واردشده در سال ۴۰۴	۳۲.۶۰۰
تعداد نفرات واردشده در سال ۴۰۵	۳۲.۶۴۹
تعداد نفرات واردشده در سال ۴۰۶	۳۲.۶۹۸
تعداد نفرات واردشده در سال ۴۰۷	۳۲.۷۴۸

در جدول ۱۴ مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۰ تا ۲ اسفند ۱۴۰۲ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ خروجی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است.

جدول ۱۴- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۰ تا اسفند ۱۴۰۲ و میانگین نرخ خروجی

مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۰ تا اسفند ۱۴۰۲ و میانگین نرخ خروجی	
مجموع ۹۰ پس از خروجی	۵۴۹
مجموع ۹۱ پس از خروجی	۵۴۳
مجموع ۹۲ پس از خروجی	۷۸۶
مجموع ۹۳ پس از خروجی	۷۸۱
مجموع ۹۴ پس از خروجی	۷۵۲
مجموع ۹۵ پس از خروجی	۷۴۲
مجموع ۹۶ پس از خروجی	۷۱۶
مجموع ۹۷ پس از خروجی	۶۷۳
مجموع ۹۸ پس از خروجی	۶۲۳
مجموع ۹۹ پس از خروجی	۵۹۵
مجموع ۴۰۰ پس از خروجی	۵۶۷

مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۰ تا اسفند ۱۴۰۲ و میانگین نرخ خروجی	
مجموع ۴۰۱ پس از خروجی	۵۴۱
مجموع ۴۰۲ پس از خروجی	۵۷۴
میانگین نرخ خروجی	۰.۰۵۳

در جدول ۱۵ تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ از طریق "حاصلضرب میانگین نرخ خروجی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی" محاسبه شده است.

جدول ۱۵ - تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷

تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷	
تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۳	۳۱.۶۴۸
تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۴	۳۱.۶۹۵
تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۵	۳۱.۷۴۳
تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۶	۳۱.۷۹۰
تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۷	۳۱.۸۳۸

در جدول ۱۶ میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته از طریق "تفاضل تعداد نفرات خارج شده از تعداد نفرات وارد شده" در طی سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ محاسبه و ارائه شده‌اند.

جدول ۱۶ - میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷

میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷	
میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۳	۰.۹۰۴
میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۴	۰.۹۰۵
میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۵	۰.۹۰۷
میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۶	۰.۹۰۸
میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۷	۰.۹۰۹

نهایتاً در جدول ۱۷ تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ از طریق «حاصل جمع میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی این سال‌ها با کل نیروی انسانی موجود در پایان سال ماقبل سال موردبررسی» محاسبه شده‌اند.

جدول ۱۷- تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷

تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷		
تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۳	۶۰۲.۹۰۴	۶۰۳
تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۴	۶۰۳.۸۰۹	۶۰۴
تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۵	۶۰۴.۷۱۶	۶۰۵
تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۶	۶۰۵.۶۲۴	۶۰۶
تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۷	۶۰۶.۵۳۳	۶۰۷

بر اساس پیش بینی مدل مارکوف تعداد اعضای غیر هیات علمی دانشگاه در پایان اسال ۱۴۰۷ به عدد ۶۰۷ نفر خواهد رسید.

موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی در مشاغل دانشگاه

بر اساس سند برنامه راهبردی دانشگاه بوعلی سینا، اهداف ذیل برای معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی دانشگاه که متولی اصلی برنامه‌ریزی نیروی انسانی در بخش غیر هیئت‌علمی دانشگاه است، ذکر شده‌اند.

- ۱- تأمین و تخصیص بهینه منابع مالی موردنیاز دانشگاه
- ۲- تربیت، اصلاح و جذب نیروی انسانی کارآمد
- ۳- بهینه‌سازی و چابک سازی ساختار سازمانی
- ۴- تأمین و مدیریت صحیح فضای فیزیکی و سایر امکانات زیرساختی دانشگاه.
- ۵- برون‌سپاری خدمات (استفاده از ظرفیت بخش خصوصی)

به منظور دستیابی به اهداف مذکور، برنامه‌های راهبردی حوزه منابع انسانی به شرح ذیل پیش‌بینی شده است:

- توسعه نظام خدمات پشتیبانی
- بهینه‌سازی ساختار اجرایی در راستای چابک سازی دانشگاه
- تدوین و بازنگری آیین‌نامه‌های کاربردی
- استانداردسازی فعالیت‌های پشتیبانی کارکنان
- مدیریت بهینه سرمایه‌ها، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها
- تکمیل، ساده و روان‌سازی و شفاف‌سازی فرایندها و رویه‌های مالی واداری
- تبدیل مجموعه‌های انسانی دانشگاه به هسته‌های کوچک و کارآمد در راستای ارتقای کارآمدی منابع انسانی
- ایجاد انگیزه و مسئولیت‌پذیری برای کارکنان و مدیران
- استقرار نظام شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری
- ارتقاء خدمات رفاهی پایه
- توسعه خدمات پزشکی و سلامت
- ارتقاء خدمات تفریحی و فوق‌برنامه
- حمایت از بازنشستگان

راهبردها و اقدامات پیشنهادی در این سند که بر اساس شواهد آماری و اطلاعات تحلیل‌شده صورت خواهد گرفت، در چارچوب اهداف و برنامه‌های راهبردی مذکور خواهد بود. همچنین در ارائه راهبردهای منابع انسانی، نسبت ۱ به ۱ هیئت‌علمی به غیر هیئت‌علمی و نسبت استاندارد ۱ به ۲۰ هیئت‌علمی به دانشجو ملاک عمل خواهد بود. البته در پیش‌بینی دانشگاه تلاش شده است که نسبت کارکنان غیرهیئت‌علمی به اعضای هیئت‌علمی به کمتر از ۱ برسد و در انتهای برنامه به عدد ۰,۹۸ برسد. به عبارت دیگر تعداد کارکنان غیرهیئت‌علمی از کارکنان هیئت‌علمی کمتر باشد.

با توجه به آنچه از بررسی‌های انجام‌شده در بخش‌های قبلی گذشت، در این بخش با مقایسه عرضه و تقاضا نیروی انسانی، به ارائه راهبردهایی برای استفاده اثربخش از نیروی انسانی دانشگاه می‌پردازیم.

برای جبران کسری نیروی دانشگاه در اثر خروج نیروها از سازمان سه راه اصلی برونسپاری خدماتی که جنبه حاکمیتی ندارد، جابجایی کارکنان پس از آموزش و ارتقاء علمی و مهارتی آنها و جذب و بکارگیری نیرو از طریق استخدام و یا انتقال از سایر سازمان های دولتی در دستور کار قرار دارد. جدول ۱۸ تخمین مدیریت منابع انسانی از بازنشتگی و نحوه جایگزینی نیرو در مشاغل مختلف دانشگاه نشان داده شده است.

جدول ۱۸ - جدول خروج نیروی انسانی و پیش بینی محل جایگزینی

عنوان شغل	تعداد پرسنل شاغل در مهر ۱۴۰۲	تعداد بازنشسته تا ۱۴۰۷	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۲	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۳	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۴	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۵	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۶	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۷	قابل برونسپاری	تامین از منابع داخلی	تامین از خارج سازمان
امور اداری	۳۶	۱۳	۳	۳	۲	۲	۲	۱		۳	۱۰
امور آزمایشگاه	۵۰	۵	۳					۲			۵
امور بودجه	۵	۱	۱								۱
امور پژوهشی	۱۱	۲	۱					۱		۱	۱
امور تربیت بدنی	۷	۰									
امور حراست	۱۳	۰									
امور حقوقی	۵	۱	۱								۱
امور خدمات آموزشی	۱۱۰	۱۶	۶	۱	۳	۱	۳	۲			۱۸
امور خوابگاهها	۲۵	۹	۱	۳	۲	۱	۱	۱	۹		
امور دانشجویی	۱۸	۴	۱		۳					۴	
امور روابط عمومی	۵	۱	۱								
امور عمرانی	۱۴	۴		۲				۲			۴

تأمین از خارج سازمان	تأمین از منابع داخلی	قابل برونسپاری	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۷	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۶	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۵	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۴	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۳	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۲	تعداد بازنشسته تا ۱۴۰۷	تعداد پرسنل شاغل در مهر ۱۴۰۲	عنوان شغل
۳	۳			۱				۵	۶	۱۲	امور عمومی
۱								۱	۱	۹	امور فرهنگی
۱			۱						۱	۱۳	امور فناوری
								۲	۲	۲۱	امور کتابداری
۱							۱		۱	۸	امور گزینش
۲			۱				۱		۲	۲۹	امور مالی
۱								۱	۱	۴	امور مشاوره
۲						۱		۱	۲	۴	امور موزه
	۱		۲			۱	۲	۱	۶	۱۲	انباردار
۴			۱			۲	۱		۴	۷	تکنسین
۲		۳				۲	۲	۱	۵	۱۲	راننده
۷				۱		۵	۱		۷	۱۴	کارپرداز
۱۸	۵		۲	۶	۰	۹	۵	۶	۲۸	۵۹	متصدی امور دفتری
		۱۷	۳	۲	۱	۱	۲	۸	۱۷	۴۴	متصدی خدمات عمومی
۱۰		۱۱	۱	۵	۱	۶	۵	۶	۲۱	۷۱	نگهبان
۹۵	۲۰	۴۰	۲۰	۲۱	۶	۳۸	۳۰	۵۱	۱۶۶	۶۱۸	جمع کل

تعداد کل کارکنان غیرهیئت علمی شاغل در مشاغل قابل برون سپاری

جدول ۱۹ تعداد کل کارکنان غیرهیئت علمی شاغل در مشاغل قابل برون سپاری را در سال‌های برنامه نشان می‌دهد.

جدول ۱۹- تعداد نفرات قابل برونسپاری

عنوان شغل	کل پرسنل شاغل در هر شغل	تعداد بازنشسته در هر شغل	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۲	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۳	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۴	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۵	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۶	تعداد بازنشسته در ۱۴۰۷
نگهبان	۷۱	۱۱	۴	۳	۱	۱	۱	۱
متصدی خدمات عمومی	۴۴	۱۷	۸	۲	۱	۱	۲	۳
امور خوابگاهها	۲۵	۹	۱	۳	۲	۱	۱	۱
راننده	۱۲	۳	۱	۲	۲	۰	۰	۰
جمع کل	۱۵۲	۴۰	۱۶	۱۲	۱۱	۳	۸	۵

موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی در واحدهای استقرار دانشگاه

به منظور موازنه تعداد نیروی انسانی مورد نیاز دانشگاه بوعلی سینا در سال‌های برنامه، تحلیل‌های مبتنی بر روش روندیابی و روش تحلیل مارکوف با تشکیل پنل خبرگان دانشگاه و نیز در تناسب با راهبردهای پیش روی دانشگاه مورد بحث و بررسی و تعدیل قرار گرفت. برنامه‌های آتی دانشگاه حاکی از آن است که در رشته‌های مختلف دانشگاه و در شرایط موجود دانشگاه با کمبود عضو هیئت علمی مواجه است. در سال‌های پیش رو نیز تعدادی عضو هیئت علمی نیز از دانشگاه به دلیل بازنشستگی خارج خواهند شد، هم اکنون تعداد ۶۰ نفر سهمیه فراخوان جذب هیئت علمی نیز برای دانشگاه اعلام شده و تعداد ۱۵ نفر در حال گذراندن فرآیند جذب در دانشگاه بوده و به شکل قرارداد آموزشی مشغول تدریس می‌باشند. لذا تعداد هیئت علمی مورد نیاز دانشگاه در سال‌های برنامه در حد بالاتر از حد اطمینان روش روندیابی مدنظر قرار گرفته است. به عبارت بهتر، تعداد اعضای هیئت علمی موجود دانشگاه که ملاک عمل تخمین در روش روندیابی بوده است، از تعداد مورد نیاز واقعی دانشگاه کمتر است. بنابراین بر اساس برنامه راهبردی دانشگاه در توسعه رشته‌های جدید، توسعه فعالیت بین‌المللی دانشگاه، توسعه پردیس علم و فناوری دانشگاه، تخمین تعداد اعضای هیئت علمی مورد نیاز دانشگاه در پنل خبرگان مورد تعدیل قرار گرفت که در جدول ذیل با جمله «ملاک عمل دانشگاه» ذکر شده است. جدول ۲۰ تعداد پیش‌بینی اعضای هیئت علمی و تعداد پیش‌بینی کارکنان غیرهیئت علمی را و نیز نسبت پرسنلی مربوط به این دو دسته نیروی انسانی دانشگاه را به عنوان تحلیل نهایی نشان می‌دهد. لازم به ذکر است با توجه افزایش مأموریت‌های دانشگاه در زمینه پذیرش دانشجویان بین‌المللی، پذیرش زبان آموزان در مرکز زبان و توجه به

ماموریت های توسعه ای دانشگاه در حوزه مرکز رشد و فناوری و ایجاد پردیس علم و فناوری که نیازمند افزایش نیروی انسانی غیر هیات علمی می باشد، توجه به برون سپاری خدمات غیر حاکمیتی و بهره گیری از فناوری های جایگزین نیروی انسانی عامل تعدیل کننده نیروی انسانی در بخش اعضای غیر هیات علمی منظور شده است.

جدول ۲۰ - پیش بینی نهایی تعداد کارکنان غیر هیات علمی دانشگاه در افق ۱۴۰۷

سال برنامه	تعداد عضو هیئت علمی پیش بینی شده در حالت بالاتر از حد اطمینان روش روندیابی	تعداد عضو هیئت علمی پیش بینی شده با در نظر گرفتن برنامه های تأسیس رشته جدید، فراخوان جذب و ملاک عمل دانشگاه	تعداد کارکنان غیر هیئت علمی پیش بینی شده با روش روندیابی	تعداد کارکنان غیر هیئت علمی پیش بینی شده با روش تحلیل مارکوف	تعداد کارکنان غیر هیئت علمی پیش بینی شده با شیوه ترکیبی (مارکوف، روندیابی و پنل خبرگان) ملاک عمل دانشگاه	نسبت کارکنان غیر هیئت علمی به عضو هیئت علمی
۱۴۰۳	۴۹۱	۴۷۰	۵۸۷	۶۰۳		
۱۴۰۴	۴۹۴	۴۹۹	۵۷۳	۶۰۴		
۱۴۰۵	۴۹۷	۵۲۳	۵۵۸	۶۰۵		
۱۴۰۶	۵۰۱	۵۴۳	۵۴۴	۶۰۶		
۱۴۰۷	۵۰۴	۵۶۷	۵۳۰	۶۰۷	۵۶۰	۰,۹۸

جدول ۲۱ به موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی در واحدهای استقرار کارکنان در دانشگاه بر اساس تخمین‌هایی که با اصطلاح ملاک عمل دانشگاه در جدول بالا ذکر شد، پرداخته شده است.

جدول ۲۱- موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی در واحدهای استقرار دانشگاه

راهبرد برنامه‌ریزی نیروی انسانی	موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی							واحد استقرار	
	تعداد مازاد	تعداد کمبود	میزان تقاضای نیروی انسانی						موجودی نیروی انسانی
			۱۴۰۷	۱۴۰۶	۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳		تعداد کل کارکنان در انتهای ۱۴۰۲
جذب		۶	۱	۱	۳	۱	۰	۲۶	دانشکده علوم پایه
جذب		۹	۰	۲	۳	۳	۱	۳۴	دانشکده کشاورزی
جذب		۴	۱	۱	۱	۱	۰	۱۳	دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی
جذب		۶	۲	۱	۱	۲	۰	۳۷	دانشکده فنی و مهندسی
جذب		۴	۱	۲	۱	۰	۰	۱۲	دانشکده دامپزشکی
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵	دانشکده صنایع غذایی بهار
جذب		۵	۱	۱	۰	۲	۱	۱۶	دانشکده هنر و معماری
جذب		۶	۲	۱	۲	۱	۰	۱۶	دانشکده شیمی و علوم نفت
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶	دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی
جذب		۷	۳	۱	۰	۲	۱	۲۰	دانشکده علوم انسانی
جذب		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴	آموزشکده فنی کبودرآهنگ
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶	دانشکده فنی تویسرکان
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵	دانشکده مدیریت و حسابداری رزن
	۲	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱۳	مجتمع آموزش عالی نهاوند
پذیرش انتقالی		۳	۱	۰	۰	۱	۱	۱۴	معاونت فرهنگی و اجتماعی
برونسپاری	۲۰	۰	۴	۲	۳	۵	۶	۵۶	اداره خدمات و امور عمومی

راهبرد برنامه‌ریزی نیروی انسانی	موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی							واحد استقرار	
	تعداد مازاد	تعداد کمبود	میزان تقاضای نیروی انسانی						موجودی نیروی انسانی
			۱۴۰۷	۱۴۰۶	۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳		تعداد کل کارکنان در انتهای ۱۴۰۲
برونسپاری	۱۷		۲	۳	۳	۵	۴	۴۰	اداره حفاظت فیزیکی و انتظامات
جابجایی		۲	۱	۰	۰	۱	۰	۷	معاونت پژوهشی فناوری
جابجایی		۲	۰	۱	۰	۰	۱	۱۰	مدیریت سبز، فنی و نظارت بر طرح‌های عمرانی
جذب/انتقالی		۶	۱	۱	۱	۱	۲	۱۶	مدیریت خدمات آموزشی
جابجایی		۲	۱	۱	۰	۰	۰	۷	اداره کارگزینی
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶	مرکز بهداشت، درمان و مشاوره دانشجویی
جذب		۷	۱	۲	۱	۱	۲	۲۱	مدیریت امور مالی
جابجایی		۲	۱	۰	۱	۰	۰	۹	مدیریت تربیت بدنی
جابجایی		۵	۰	۱	۱	۲	۱	۱۲	اداره دبیرخانه
جذب		۲	۰	۱	۰	۱	۰	۷	مدیریت برنامه، بودجه و تشکیلات
برونسپاری	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۴	مزرعه آموزشی و پژوهشی عباس آباد
جذب		۵	۱	۲	۰	۲	۰	۱۱	اداره تعمیرات و نگهداری تأسیسات و ساختمان‌ها
جابجایی		۲	۰	۰	۱	۱	۰	۱۰	دفتر ریاست و روابط عمومی
جذب		۱	۰	۰	۰	۰	۱	۵	موزه تاریخ طبیعی
جذب		۶	۱	۱	۲	۰	۲	۲۳	اداره تدارکات و کارپردازی
برونسپاری	۹	۰	۱	۲	۲	۲	۳	۱۸	اداره خوابگاه‌ها
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی
جذب		۷	۱	۱	۱	۱	۲	۲۳	مدیریت امور دانشجویی
جابجایی		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳	حوزه ریاست
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳	اداره تغذیه

راهبرد برنامه‌ریزی نیروی انسانی	موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی							واحد استقرار	
	تعداد مازاد	تعداد کمبود	میزان تقاضای نیروی انسانی						موجودی نیروی انسانی
			۱۴۰۷	۱۴۰۶	۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳		تعداد کل کارکنان در انتهای ۱۴۰۲
جابجایی		۳	۰	۱	۱	۰	۱	۲۰	کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد
جذب		۳	۰	۱	۲	۰	۰	۱۲	مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی
جذب		۱	۱	۰	۰	۰	۰	۴	اداره خدمات رفاهی دانشجویان
برونسپاری	۳	۰	۰	۱	۲	۰	۰	۶	مزرعه آموزشی و پژوهشی دستجرد
جذب		۱	۱	۰	۰	۰	۰	۵	اداره نشر
		۱	۱	۰	۰	۰	۰	۲	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
جذب		۲	۱	۰	۰	۰	۰	۷	مدیریت امور پژوهشی
جذب		۱	۰	۰	۰	۰	۱	۳	گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر
جذب		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲	دبیرخانه هیأت اجرایی جذب اعضاء هیأت علمی
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	پردیس واحدهای آموزشی و پژوهشی اقماری
جذب		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸	مدیریت فناوری اطلاعات
جذب		۲	۱	۱	۰	۰	۰	۱۳	معاونت دانشجویی
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰	مدیریت حراست
جذب		۲	۱	۰	۰	۱	۰	۵	مدیریت همکاری‌های علمی و بین‌المللی
جذب		۱	۰	۰	۱	۰	۰	۵	هسته گزینش
جذب		۱	۰	۰	۱	۰	۰	۳	مدیریت امور حقوقی
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	اداره نمایندگی دانشگاه در تهران
	۵۲	۱۱۲	۳۲	۳۳	۳۳	۳۶	۳۰	۶۰۲	جمع کل

برنامه‌های عملیاتی برای رسیدن به وضعیت تعادل

با توجه به شواهد به‌دست‌آمده از تحلیل وضعیت موجود، تقاضا و عرضه نیروی انسانی در دانشگاه بوعلی سینا و در بستر اهداف مذکور در اسناد بالادستی دانشگاه و در چارچوب مدیریت مبتنی بر شواهد^۱، ده برنامه ذیل جهت برنامه‌ریزی اثربخش نیروی انسانی دانشگاه به شرح ذیل ارائه می‌شود. پیاده‌سازی هریک از این برنامه‌های نیازمند برنامه‌های اقدام دقیق و یکپارچه خواهند بود. در ادامه به شرح هریک از این برنامه‌های ده گانه پرداخته می‌شود.

- ۱- برنامه پایش مستمر نسبت‌های کارکنان و دانشجویان
- ۲- برنامه متناسب‌سازی وضعیت کارکنان از نظر جنسیت
- ۳- برنامه مدیریت دانش ضمنی و استفاده از اندوخته تجربی کارکنان غیر هیأت‌علمی
- ۴- برنامه متناسب‌سازی ساختار از طریق برون‌سپاری مشاغل مازاد
- ۵- برنامه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه
- ۶- برنامه توانمندسازی کارکنان باکیفیت مشاغل قابل برون‌سپاری
- ۷- برنامه جذب کارکنان در قالب طرح سربازی، مأمور و انتقال
- ۸- برنامه مدیریت خروج کارکنان
- ۹- برنامه حفظ آمادگی برای جایگزینی مشاغل کلیدی
- ۱۰- برنامه استفاده بهینه از فن‌آوری

۱- برنامه پایش مستمر نسبت‌های کارکنان و دانشجو

بر اساس برنامه اجرایی پنج‌ساله دانشگاه بوعلی سینا و به جهت دستیابی به پارامترهای موثر در افزایش بهره‌وری اعضای غیر هیئت علمی ضروریست با استفاده از تحلیل آماری و و بررسی شرح شغل و مقایسه تعداد اعضای هیئت‌علمی به نسبت ذکر شده بصورت مستمر مورد بررسی قرار خواهد گیرد.

۲- برنامه متناسب‌سازی وضعیت کارکنان از نظر جنسیت

با توجه به روندهای اخیر حاکم در کشور و حضور فعال و رو به رشد بانوان در محیط‌های کاری به‌خصوص در حوزه مشاغل خدماتی، به نظر می‌رسد که دانشگاه نیازمند رصد وضعیت جنسیت کارکنان در سازمان و برقراری تناسب در استفاده از مردان و زنان با توجه به ماهیت مشاغل موجود در دانشگاه و نیز طی یک برنامه اقدام دقیق باشد. هم‌اکنون ۷۲ درصد کارکنان

^۱ Evidence-based management (EBM)

دانشگاه مرد و ۲۸ درصد آن‌ها زن هستند. بهترین توصیه مدیریتی در این مورد آن است که دانشگاه با تهیه دقیق شرایط احراز مشاغل خود، تناسب بین شرایط احراز مشاغل و نوع نیروی به کار گرفته شده در هر شغل را برقرار کند. یکی از معیارهای مهم در شرایط احراز مشاغل، اشاره به جنسیت شاغل است.

۳- برنامه مدیریت دانش ضمنی و استفاده از اندوخته تجربی کارکنان غیر هیئت علمی

مدیریت دانش به فرایندهای پنجگانه ای اطلاق می گردد که دانش در دستگاه از طریق آن فرایندها شناسایی و کشف، خلق، حفظ و نگهداری، اشاعه و تسهیم و به کارگیری می شود. مطابق اطلاعات جدول سنی، کارکنان غیر هیات علمی از میانگین بازه سنی جوان برخوردار نیستند. بر این اساس میانگین سنی اعضای غیر هیئت علمی دانشگاه حاکی از میان سالی این افراد دارد. چنین بازه سنی می تواند فرصت‌ها (دانش و تجربه ضمنی اندوخته) که دانشگاه باید از این ظرفیت موجود بهترین استفاده را داشته باشد. لذا ضروریست اقدامات اساسی زیر در خصوص استقرار مدیریت دانش صورت پذیرد:

۱. ایجاد تیم اجرایی پروژه و انتخاب حوزه های کلیدی تمرکز مدیریت دانش
۲. سنجش بلوغ مدیریت دانش، تدوین نقشه راه مدیریت دانش و استخراج درخت فیلهای دانشی
۳. فرهنگ سازی و آموزش برای ثبت، تسهیم و اخذ دانش
۴. طراحی ساختار سازمانی و رویه های مدیریت دانش سازمان
۵. نصب و استقرار نرم افزار جامع مدیریت دانش

۴- برنامه متناسب سازی ساختار از طریق برون سپاری مشاغل مازاد

تحلیل ها حاکی از آن است که مشاغل قابل برون سپاری دانشگاه (شامل مشاغل نظیر تکنسین، راننده، متصدی خدمات عمومی، نگهبان، امور خوابگاهها) حجم زیادی از مشاغل دانشگاه را شامل می شوند. بنابراین ضروریست دانشگاه در سال های آتی با در نظر گرفتن اهمیت متناسب سازی ساختار، به عدم جذب نیروی کاری جدید در این دسته از مشاغل و برون سپاری مشاغل مذکور بپردازد.

همانطور که پیش تر عنوان گردید از تعداد ۶۱۸ نفر کارکنان دانشگاه در ابتدای سال ۱۴۰۲، ۱۵۲ نفر در پست های قابل برون سپاری مشغول به خدمت می باشند و از این حدود ۵۲ نفر تا پایان سال ۱۴۰۷ از مجموعه از طریق بازنشستگی خارج می گردند.

۵- برنامه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه

ارزیابی ۳۶۰ درجه در جهت ارزیابی عملکرد اعضای سازمان از نقطه نظرهای مختلف انجام می گردد. در این نوع ارزیابی، کارکنان توسط همکاران، مدیران، ارباب رجوع و حتی خودشان مورد سنجش قرار می گیرند. از این روی، داده هایی معتبر و همه جانبه برای شناسایی نقاط قوت و ضعف هر یک از اعضای سازمان جمع آوری می شود.

در دانشگاه بوعلی سینا کمیته ای بابت انجام کار تشکیل گردیده که براساس گانت چارت مصوب در زیرگروه بهره وری سرمایه انسانی موظف به انجام ارزیابی ۳۶۰درجه تا پایان سال ۱۴۰۲ شده است، لازم به ذکر است از سال ۱۳۹۳ تاکنون ارزیابی ۱۸۰ درجه در دانشگاه انجام شده است که نتایج آن در استحقاق پایه سالانه، ارتقا رتبه بصورت سالانه مورد استفاده قرار گرفته است.

۶- برنامه توانمندسازی کارکنان باکیفیت مشاغل قابل برون سپاری

شواهد آماری نشان می دهد که تعداد ۳۳ نفر از کارکنان دارای مشاغل قابل برون سپاری، افرادی هستند که از لحاظ سابقه کار زیر ۲۰ سال و از نظر مدرک تحصیلی بالقوه آماده پذیرش مشاغل سطوح بالاتر در پست‌های سازمانی هستند. بنابراین می توان با توانمندسازی این دسته از کارکنان تاحدی نیاز به نیروی انسانی در ۳ سال آینده را در بخش‌ها و پست‌های سازمانی بالاتر برطرف کرد.

از ۱۵۲ نفر شاغل در پست های قابل برونسپاری ۵۲ نفر بارنشسته خواهند شد با توجه به آنکه از ۱۰۰ نفر باقیمانده ۳۳ نفر دارای تحصیلات دانشگاهی و سابقه بارنشستگی زیر ۲۰ سال هستند، امکان ارتقای شغلی جهت جابجایی حداقل ۲۰ نفر از این افراد وجود دارد و در برنامه ریزی جانشین پروری مدنظر قرار خواهند گرفت. همچنین نظر به اینکه از ۱۶۶ نفری که تا سال ۱۴۰۲ از مجموعه به شکل بارنشستگی خارج می گردند ۱۳۲ حداقل نفر در مشاغل غیر قابل برونسپاری مشغول به کار هستند و ضرورت تامین نیروی مورد نیاز و جانشین پروری لذا احتمالاً تعدادی از این افراد با ۲۰ نفر ذکر شده قابل جایگزینی هستند و در صورت درنظر گرفتن بهترین حالت ۱۱۲ شغل بدون وجود جایگزین خواهند ماند که ضروریست ضمن تحلیل و تصحیح فرآیندها و بررسی شرح مشاغل(پس از تصویب در هیئت امنای دانشگاه)، در صورت نیاز از طریق سیاست های استخدام و یا انتقال، طرح سربازی و مأمور نسبت به تامین نیروی مورد نیاز اقدام نمود.

۷- برنامه جذب کارکنان در قالب طرح سربازی، مأمور و انتقال

در شرایط بسیار ضروری و در مواردی که برنامه‌های دیگر، نظیر برنامه طراحی مجدد ساختار و حذف مشاغل مازاد، استفاده از کارکنان دارای دو شغل، ارتقای بهره‌وری کارکنان، برنامه توانمندسازی کارکنان و ... پاسخگوی نیاز به نیروی انسانی در دانشگاه نبود، می توان از برنامه جذب کارکنان در قالب طرح سربازی، مأمور از دانشگاه‌ها و سازمان‌های دیگر و یا انتقال در چارچوب نیاز و شایسته‌سالاری نیروهای مذکور استفاده کرد.

۸- برنامه مدیریت خروج کارکنان

شواهد آماری حاکی از آن بود که از بین مسیرهای خروج کارکنان از دانشگاه در قالب بازنشستگی، انتقال، فوت، اتمام قرارداد، اخراج، استعفا و بازخرید، بیشترین خروج در دانشگاه به دلیل بازنشستگی بوده است. بنابراین، استفاده از اقداماتی نظیر مدیریت دانش ضمنی^۲ و اندوخته تجربی بازنشستگان، به خصوص بازنشستگان مشاغل کلیدی و انجام مصاحبه‌های خروج، رهنمودهایی را برای مدیریت اثربخش تر خروج کارکنان از دانشگاه به همراه داشته باشد.

۹- برنامه حفظ آمادگی برای جایگزینی مشاغل کلیدی

تا سال ۱۴۰۷ تعداد ۱۶۶ نفر از کارکنان دانشگاه به صورت بازنشستگی از دانشگاه خارج خواهند شد. از این تعداد، ۵۲ نفر از کارکنان مشاغل قابل برون‌سپاری هستند همچنین با عنایت به اینکه از کل کارکنان دارای مشاغل قابل برون‌سپاری، ۳۳ نفر دارای تحصیلات دانشگاهی می باشند که مستلزم داشتن برنامه جهت جانشینی آن‌ها با مشاغل غیرقابل برون‌سپاری و بازنشسته تا سه سال آینده هستیم. این امر نیاز به اتخاذ اقداماتی برای پیدا کردن جانشین، برون‌سپاری مشاغل، حذف شغل، بهبود بهره‌وری کارکنان، استفاده از فنآوری، برگزاری دوره‌های آموزشی موردنیاز و ... بسته به پست سازمانی که بلا تصدی خواهد شد و حفظ آمادگی برای آن را به دنبال دارد.

۱۰- برنامه استفاده بهینه از فن‌آوری

با توجه به روندهای اخیر در حوزه فن‌آوری و حرکت سازمان‌ها به سمت‌وسوی بهره‌گیری هرچه بیشتر از سامانه‌ها، نیاز است که با مکانیزاسیون کردن و استفاده بهینه از موارد موجود، در جهت کاهش هزینه‌های نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری اقدام شود. بنابراین یکی از برنامه‌های در دسترس دانشگاه، به کارگیری امکانات مکانیزاسیون و سامانه‌های اطلاعاتی است. در یک نمونه می‌توان به قابلیت بالای سامانه گلستان در حوزه آموزشی اشاره کرد. تسلط کامل به این سامانه اطلاعاتی توسط کارکنان آموزش، نیاز به جذب نیرو در این حوزه را به شدت کاهش داده و بهره‌وری را ارتقاء می‌دهد.

^۲ دانش ضمنی یا دانش تلویحی (Tacit knowledge) به دانشی اشاره دارد که در پی تجربه‌ها، مهارت‌ها، و دانایی‌های شخصی، در اذهان مردم جوامع پدید می‌آید، و به آسانی تن به نمایش و بیان صریح نمی‌دهد. دانش ضمنی نوعی دانش است که فرد دارد و شخصی است و فرموله کردن آن بسیار مشکل است و نمی‌توان آن را توضیح داد یا به دیگران انتقال داد و قابل کدگذاری نیست. چالش اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش تصریحی است.

در جدول ۲۲ متولی و مستمر بودن یا غیر مستمر بودن برنامه های ده گانه ذکر شده در قالب جدول ارائه شده است.

جدول ۲۲- عناوین برنامه های راهبردی برنامه ریزی نیروی انسانی در دانشگاه و متولی و زمان بندی اجرا

برنامه های نیروی انسانی در دانشگاه	متولی	برنامه زمان بندی
برنامه پایش مستمر نسبت های کارکنان و دانشجویان	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی با مشارکت معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه	در انتهای هر سال تحصیلی
برنامه متناسب سازی وضعیت کارکنان از نظر جنسیت	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی-مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی	در انتهای هر سال تحصیلی
برنامه مدیریت دانش ضمنی و استفاده از اندوخته تجربی کارکنان غیر هیأت علمی	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی-مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی	بصورت مستمر در کل سال
برنامه متناسب سازی ساختار از طریق برون سپاری مشاغل مازاد	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی-مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی	در انتهای هر سال تحصیلی
برنامه متناسب سازی ساختار از حیث ایجاد قابلیت جانشین پروری	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی-مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی	بصورت مستمر در کل سال
برنامه برنامه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی-مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی- دفتر نظارت و ارزیابی	در انتهای هر سال تحصیلی
برنامه جذب کارکنان در قالب طرح سربازی، مأمور و انتقال	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی با مشارکت معاونت پژوهشی	در انتهای هر سال تحصیلی
برنامه مدیریت خروج کارکنان	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی-مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی	بصورت مستمر در کل سال
برنامه حفظ آمادگی برای جایگزینی مشاغل کلیدی	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی	بصورت مستمر در کل سال
برنامه استفاده بهینه از فن آوری	حوزه ریاست	بصورت مستمر در کل سال