

دانشگاه صنعتی همدان

«سند برنامه نیروی انسانی دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۶»



معاونت اداری و مالی

اسفند ماه ۱۴۰۲

مجری: دکتر علی اصغری صارم

(عضو هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا)



شناسنامه سند

شناسنامه سند	
عنوان سند	«سند برنامه‌ریزی نیروی انسانی دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۶»
شناسه	
مجری تدوین برنامه	دکتر علی اصغری صارم (عضو هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا)
سال انتشار	اسفند ماه ۱۴۰۲

تأیید و تصویب‌کننده	اعضای کارگروه تدوین برنامه
هیأت رئیسه دانشگاه	مجری تدوین برنامه: دکتر علی اصغری صارم (عضو هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا) اعضای تیم تدوین برنامه: دکتر مهدی اجلی، آرزو انصاری دلشاد، طیبه قاسمی، فهیمه نیازپور
تاریخ: ۱۴۰۲/۱۲/۰۲	
امضا:	

ردیف	تاریخ	تهیه	تائید و کنترل کیفی	تصویب	شرح اقدام انجام‌شده	شماره ویرایش
۱	۱۴۰۲/۰۱/۲۳	✓	✓	✓	تدوین نسخه ۰۲ گزارش	۰۱
۲	۱۴۰۲/۰۲/۲۳	✓	✓	✓	تدوین نسخه ۰۲ گزارش	۰۲
۳	۱۴۰۲/۰۶/۱۵	✓	✓	✓	تدوین نسخه ۰۳ گزارش	۰۳
۴	۱۴۰۲/۰۷/۲۰	✓	✓	✓	تدوین نسخه نهایی گزارش	۰۴
۵	۱۴۰۲/۰۸/۲۰	✓	✓	✓	تدوین نسخه اصلاح شده گزارش و تصویب در هیأت رئیسه دانشگاه	۰۵
۶	۱۴۰۲/۱۱/۲۶	✓	✓	✓	ارائه در کمیسیون دائمی هیأت امناء و دریافت بازخور	۰۶
۷	۱۴۰۲/۱۱/۳۰	✓	✓	✓	اعمال اصلاحات مدنظر کمیسیون دائمی هیأت امناء	۰۷
۸	۱۴۰۲/۱۲/۰۲	✓	✓	✓	نهایی کردن اصلاحات و تأیید دانشگاه	۰۸

فهرست مطالب

۹.....	چکیده
۹.....	پیشگفتار
۱۲.....	بخش نخست: ادبیات نظری برنامه‌ریزی نیروی انسانی.....
۱۲.....	مقدمه
۱۲	برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۲	برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی
۱۳.....	فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۲۱.....	پیشینه پژوهشی
۲۷.....	بخش دوم: روش‌شناسی برنامه‌ریزی نیروی انسانی.....
۲۷	مقدمه
۳۰	فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه صنعتی
۳۲	روش گردآوری داده‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۲.....	تحلیل و بررسی اسناد و مدارک سازمانی
۳۳.....	فرم و چک‌لیست‌ها
۳۳.....	گروه کانونی
۳۵.....	بخش سوم: ارکان راهبردی و اهداف آتی دانشگاه.....
۳۵	چشم‌انداز دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۴.....
۳۵	مأموریت‌های دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۴.....
۳۵.....	مأموریت‌های عمومی
۳۶.....	مأموریت‌های اختصاصی
۳۷	اهداف کلان دانشگاه
۳۷	ارزیابی آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران
۳۸	سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور در بخش آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی
۴۰	سند نقشه جامع علمی کشور
۴۳	وظایف حاکمیتی و غیرحاکمیتی دانشگاه صنعتی همدان بر اساس سند راهبردی ۱۳۹۵-۱۴۰۴
۴۸.....	بخش چهارم: وضعیت موجود نیروی انسانی دانشگاه.....
۴۸	وضعیت موجود نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی دانشگاه صنعتی
۴۸.....	وضعیت تأهل
۵۰.....	وضعیت جنسیت
۵۰.....	تعداد فرزندان
۵۱.....	آمار جمعیت شناختی

۶۷	وضعیت توزیع اعضای غیر هیئت علمی در رده سازمانی مدیران، معاون و رئیس
۶۹	وضعیت توزیع اعضای غیر هیئت علمی در رده سازمانی کارشناس مسئول
۷۰	وضعیت توزیع اعضای غیر هیئت علمی در رده سازمانی کارشناس
۷۴	نرخ خروج کارکنان غیر هیئت علمی در دانشگاه
۷۴	تحلیل نرخ تغییرات روند گذشته در بین اعضای هیئت علمی و دانشجویی
۷۵	روند هیئت علمی
۷۶	تحلیل وضعیت جمعیت دانشجویی
۸۵	بخش پنجم: عرضه خارجی نیروی انسانی
۸۵	وضعیت اشتغال و بیکاری
۸۵	نرخ بیکاری
۸۹	آمار اشتغال و بیکاری در استان همدان
۸۹	وضعیت تخصص های موجود در بازار کار
۹۲	تخصص های موجود در بازار
۱۰۲	بخش ششم: تحلیل عرضه و تقاضای نیروی انسانی در دانشگاه
۱۰۲	تخمین تقاضای نیروی انسانی منتج از اهداف کلی دانشگاه
۱۰۶	تحلیل شاخص های برنامه ریزی نیروی انسانی بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی
۱۱۱	پیش بینی کیفیت نیروی انسانی دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۶
۲۵۰	بخش هفتم: پیش بینی کمیت نیروی انسانی غیر هیئت علمی در دانشگاه
۲۵۰	پیش بینی نیروی انسانی غیر هیئت علمی با روش تحلیل زنجیره مارکوف
۲۵۱	روش تحلیل مارکوف
۲۵۲	پیش بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه معاونت اداری و مالی دانشگاه
۲۵۵	پیش بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه معاونت دانشجویی دانشگاه
۲۵۸	پیش بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه معاونت آموزشی و پژوهشی دانشگاه
۲۶۰	پیش بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه دبیرخانه هیأت اجرایی جذب اعضای هیأت علمی
۲۶۴	پیش بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر
۲۶۶	پیش بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه اداره حراست دانشگاه
۲۶۹	پیش بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه مدیریت امور فرهنگی و اجتماعی دانشگاه
۲۷۲	پیش بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه اداره امور فنی و نظارت بر طرح های عمرانی دانشگاه
۲۷۵	پیش بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه مدیریت برنامه ریزی، بودجه، بهره وری و تحول اداری دانشگاه
۲۷۸	پیش بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه دفتر ریاست، روابط عمومی و امور بین الملل دانشگاه
۲۸۱	پیش بینی متوسط نیروی انسانی در کل حوزه های دانشگاه
۲۸۶	پیش بینی تعداد کل دانشجویان در افق ۱۴۰۶
۲۸۶	پیش بینی تعداد کل هیئت علمی در افق ۱۴۰۶
۲۸۷	پیش بینی تعداد کل نیروی انسانی غیر هیئت علمی در افق ۱۴۰۶

۲۸۹	تحلیل نسبت‌های منابع انسانی و دانشجویی
۲۹۳	بخش هشتم: موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی در هر شغل/پست دانشگاه.....
۳۱۱	بخش نهم: راهبردهای برنامه‌ریزی کارکنان غیرهیئت‌علمی دانشگاه.....
۳۱۲	تأملات راهبردی ناشی از تحلیل داده‌های مربوط به منابع انسانی دانشگاه
۳۳۴	شیوه‌های برقراری تعادل در برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۳۴	۱- شیوه‌های قابل اتخاذ در شرایطی که تعداد و کیفیت عرضه نیروی انسانی در شغل مدنظر مساوی با تعداد و کیفیت مورد تقاضا در آن شغل باشد.
۳۳۵	۲- شیوه‌های قابل اتخاذ در شرایطی که تعداد و کیفیت عرضه نیروی انسانی در شغل مدنظر کمتر از تعداد و کیفیت مورد تقاضا در آن شغل باشد.....
۳۳۵	۲- شیوه‌های قابل اتخاذ در شرایطی که تعداد و کیفیت عرضه نیروی انسانی در شغل مدنظر بیشتر از تعداد و کیفیت مورد تقاضا در آن شغل باشد.
۳۳۶	برنامه‌های عملیاتی برای رسیدن به وضعیت تعادل بر اساس راهبردهای منابع انسانی
۳۴۹	مآخذ.....

تشکیلات را حجیم نکنید. در نظر داشته باشید که
پر حجم کردن تشکیلات، وقتی که انسان نتواند
به کارها برسد، مثل بدنهای خیلی بزرگی است
که قلبهای ضعیفی دارند.

۱۳۷۱/۱۱/۰۴

بیانات در دیدار با اعضای حوزه هنری سازمان
تبلیغات اسلامی

یک کشور اگر می‌خواهد به معنای واقعی
بازسازی کند، باید بیشترین تکیه و بیشترین نگاه
و توجهش، به انسان و نیروی انسانی باشد.

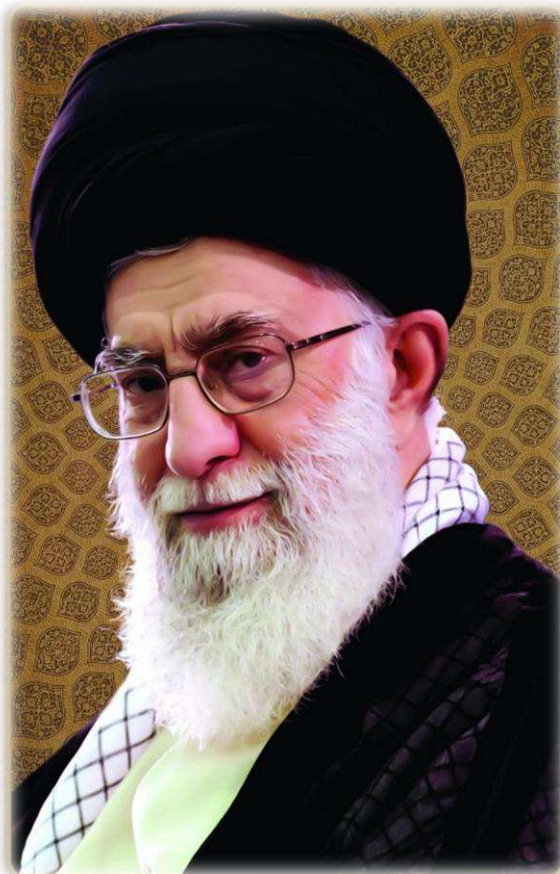
۱۳۷۵/۱۲/۲۰

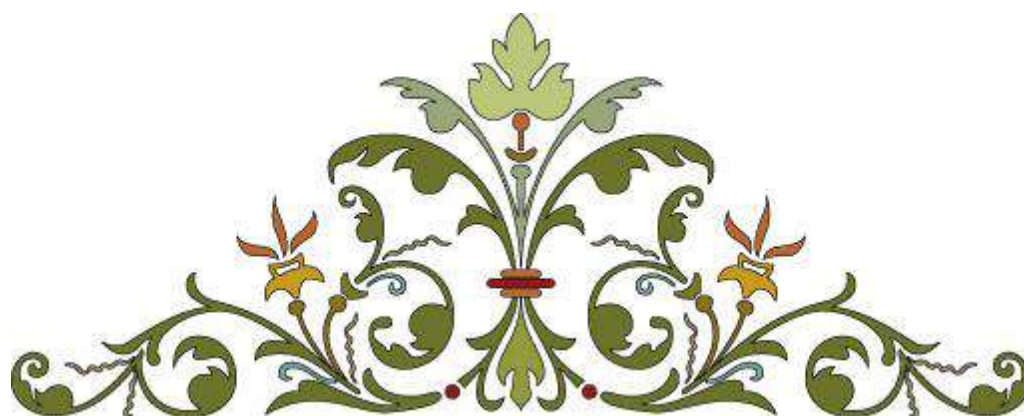
بیانات در اجتماع زنان خوزستان

برای هر کشوری، هیچ ثروتی، هیچ منبع نیرویی
ارزشمندتر از نیروی انسانی کارآمد و مؤمن و
آزاده و سرافراز نیست.

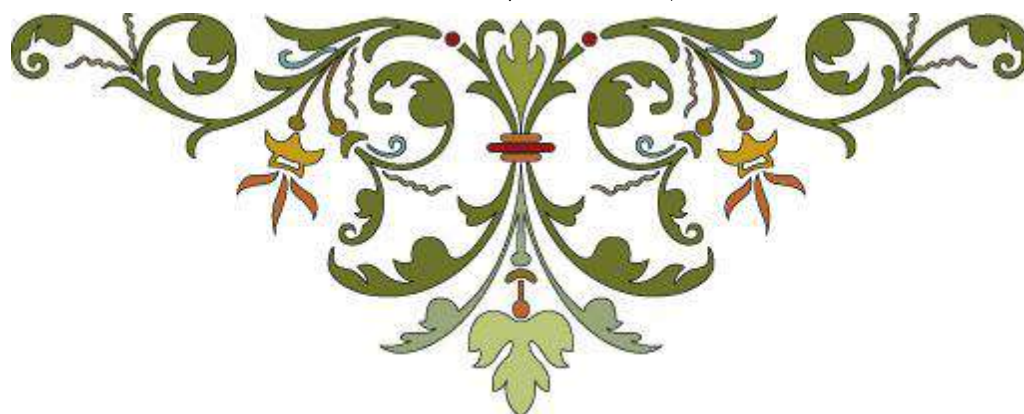
۱۳۹۵/۰۷/۰۷

بیانات در مراسم دانش‌آموختگی دانشجویان
دانشگاه‌های افسری ارتش





چکیده و پیشگفتار



چکیده

گزارش حاضر در واقع «سند برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه صنعتی همدان» را در بر می‌گیرد. این گزارش که محصول برنامه‌ریزی نیروی انسانی است، با ترسیم وضعیت موجود منابع انسانی دانشگاه به ارائه راهبردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی در افق ۱۴۰۶ می‌پردازد. برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی است که طی آن، سازمان‌ها منابع انسانی موجود را ارزیابی، نیازمندی‌ها یا ضروریات آتی را پیش‌بینی، شکاف‌ها را شناسایی و برای رفع آن شکاف‌ها نقشه‌ای راهبردی را طراحی می‌کنند. در این گزارش پس از ترسیم وضعیت موجود منابع انسانی دانشگاه صنعتی همدان چه در رابطه با اعضای هیئت علمی دانشگاه و چه در رابطه با هم‌یاران علمی (کارکنان غیر هیئت علمی) در دانشگاه، اقدام به تخمین تقاضا و عرضه نیروی انسانی داخلی و خارجی شده و پیش‌بینی کمیّت و کیفیت مورد نیاز دانشگاه در حوزه منابع انسانی صورت می‌گیرد. در این گزارش جهت تخمین تقاضا با محور قرار دادن برنامه راهبردی دانشگاه صنعتی همدان و رصد اهداف آتی و توسعه دانشگاه در آینده در دو بعد تعداد و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز دانشگاه با تمرکز بر کارکنان غیر هیئت علمی نیاز دانشگاه مشخص می‌شود. همچنین با بررسی نرخ ورود و خروج نیروی انسانی به دانشگاه و نیز رصد وضعیت شاخص‌های بازار کار خارجی و پس از تخمین عرضه نیروی انسانی، پیش‌بینی کمیّت و کیفیت منابع انسانی مورد نیاز دانشگاه در حوزه کارکنان غیر هیئت علمی با سه روش تحلیل مارکوف و روش روندیابی و پنل خبرگان صورت می‌گیرد. تحلیل‌های حاکی از آن بود که تخمین به دست آمده از تحلیل مارکوف و نیز تخمین پایین‌تر از حد اطمینان روش روندیابی قرابت بسیار نزدیکی دارد. از همین رو، در تخمین نیروی انسانی مورد نیاز در افق ۱۴۰۶ نتایج این روش‌های پیش‌بینی به همراه نظر پنل خبرگان دانشگاه مورد ملاک قرار گرفت. در نهایت با ارائه ۲۵ تأمل راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی و انطباق آن با راهبردهای کلان دانشگاه، برنامه عملیاتی دانشگاه جهت اطمینان از تداوم استعدادهای انسانی در آینده ارائه شد.

پیشگفتار

برنامه‌ریزی نیروی انسانی بخشی از برنامه‌ریزی‌های کلی سازمان و هدف آن تشخیص و تأمین کادر مورد نیاز باتوجه به تغییر و تحولات در آینده است. از این رو فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی شامل سه بخش اصلی تعیین عرضه، تعیین تقاضا و مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی است. در فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی به گونه‌ای 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 هیئت علمی دانشگاه صنعتی همدان نیز از این امر مستثنی نبوده و این امر نیازمند بهره‌گیری از ادبیات نظری و روش‌شناسی باتوجه به شناخت اقتضائات این دانشگاه است. باتوجه 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 صنعتی همدان اقدام می‌شود؛ لذا مرور ادبیات نظری و روش‌شناسی برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌تواند به شناخت روش‌شناسی مناسب برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی کمک کند.

گزارش پیش‌رو در نه بخش تدوین شده است. در بخش نخست به ادبیات نظری، در بخش دوم به روش‌شناسی مناسب برنامه‌ریزی نیروی انسانی دانشگاه، در بخش سوم به اهداف آتی دانشگاه، در بخش چهارم وضعیت موجود نیروی انسانی دانشگاه، در بخش پنجم عرضه خارجی نیروی انسانی، در بخش هفتم پیش‌بینی کمّت نیروی انسانی، در بخش هشتم موازنه عرضه و تقاضا و در نهایت در بخش نهم به ارائه استراتژی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی دانشگاه در افق ۱۴۰۶ پرداخته شده است. نکته حائز اهمیت آن است که ۲۵ استراتژی ارائه شده در این گزارش پژوهشی، نیازمند تدوین برنامه‌های اقدام^۱ دقیق و عملیاتی جهت پیاده‌سازی اثربخش خواهند بود که باید در آینده مورد توجه متصدیان این حوزه، به‌خصوص معاونت اداری و مالی دانشگاه قرار گیرد.

^۱ Action Plan



بخش نخست: ادبیات نظری برنامه‌ریزی نیروی انسانی

مقدمه

تحولات و دگرگونی‌های مستمر در ساخت، وظایف و نوع فعالیت‌های هر سازمان اعم از بخش خصوصی و یا دولتی طرح‌ریزی و برآورد احتیاجات مستمر و مداوم را مؤکد می‌کند. بی‌شک هر قدر که دامنه تغییرات و تحولات ناشی از محیط سریع‌تر باشد مدت‌زمانی که برای رسیدن به هدف مدنظر است، باید کوتاه‌تر در نظر گرفته شود، چراکه در این صورت امکان پیش‌بینی و برآورد احتیاجات بلندمدت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود. برنامه‌ریزی منابع انسانی یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی بوده و دقت و صحت نسبی آن در حفظ و بقای سازمان اثر بسزایی دارد. از طریق برنامه‌ریزی نیروی انسانی تلاش می‌شود منابع انسانی مناسب، به تعداد موردنیاز، در زمان مناسب و مکان مناسب به دست آید و از این راه، هم سازمان و هم افراد سازمان به منافع موردنظر خود برسند.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مهم‌ترین عنصر در یک برنامه موفق مدیریت منابع انسانی است. پژوهش نشان می‌دهد برنامه‌ریزی نیروی انسانی از مهم‌ترین مسئولیت‌ها و درعین‌حال وقت‌گیرترین فعالیت‌های مدیریت سازمان است. از این رو برنامه‌ریزی منابع انسانی به‌عنوان یک فرصت استراتژیک دیده می‌شود به‌طوری‌که کمک مؤثری به تصمیمات استراتژیک سازمان می‌کند.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندی است که معین می‌کند سازمان برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه قابلیت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد (دیسنورابینز، ۲۰۰۹). بدون برآورد منابع انسانی لازم و برنامه‌ریزی برای تأمین آن، نیل به اهداف سازمان ممکن نیست. به‌وسیله برنامه‌ریزی نیروی انسانی نیازهای سازمان به منابع انسانی تجزیه و تحلیل و به‌گونه‌ای پیش‌بینی و برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه، در هر جای سازمان، پستی خالی شد، منابع انسانی شایسته‌ای برای تصدی آن پست شناسایی و آماده باشد (قلی‌پور، ۱۳۹۰) و بنابراین سازمان در آینده با مسئله تهی‌شدن از استعداد انسانی مواجه نشود.

برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی^۱ یک برنامه پویا و فرایند گذشته‌نگر است که در طراحی آن مدیران ارشد و متخصصان منابع انسانی با یکدیگر مشارکت می‌کنند (بانت و هاینس، ۲۰۰۲، ۴). باتوجه‌به جهانی‌سازی، ظهور مستمر فناوری‌های جدید، تغییرات محیط اقتصادی، و تغییر در نیروی کار برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت،

^۱ Strategic human resource planning

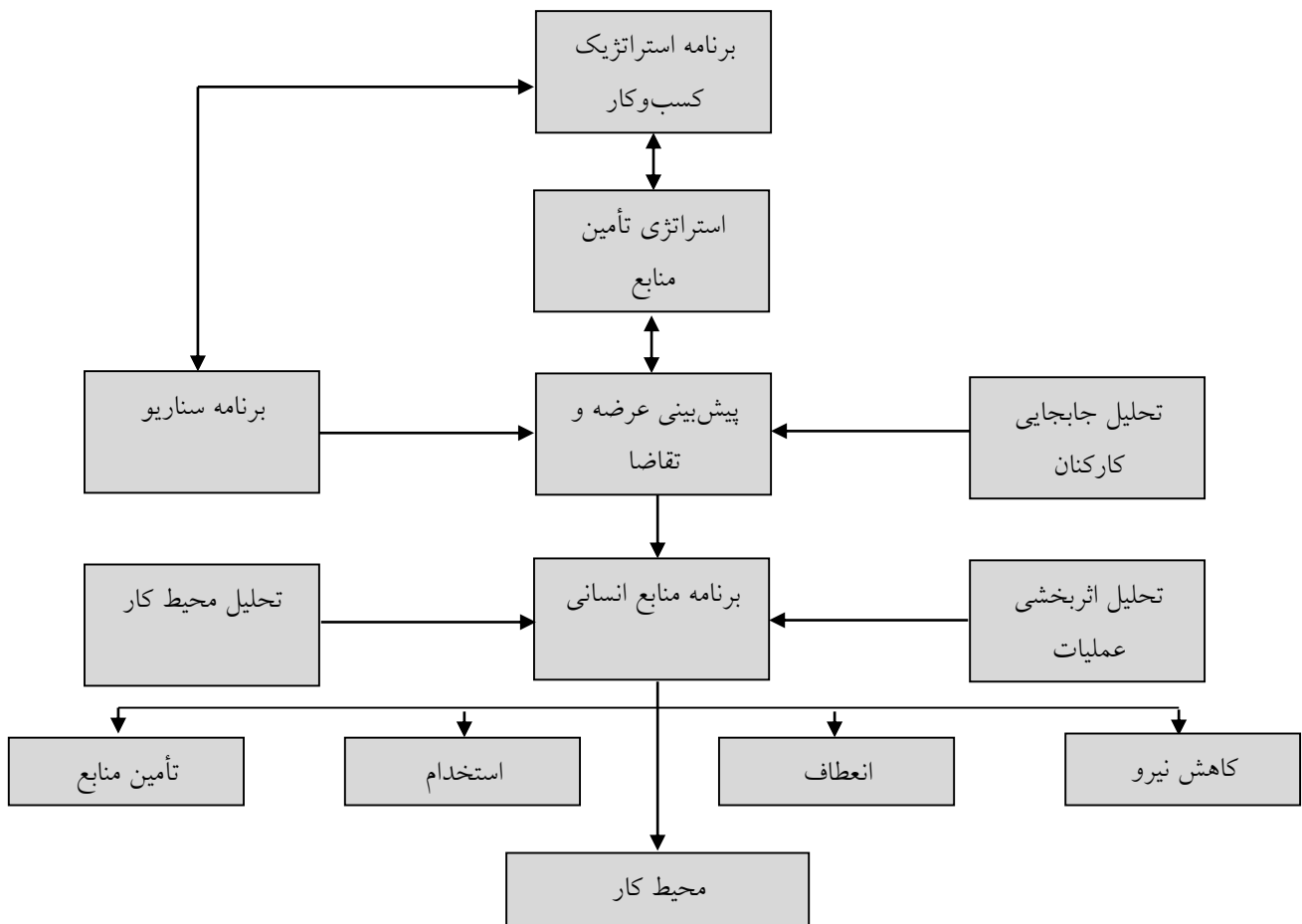
میان‌مدت و بلندمدت نیروی انسانی به‌منظور شناسایی نیازمندی‌های حال و آینده سازمان از اهمیت بالایی برخوردار شده است (سیمس، ۲۰۰۵؛ جکسون و اسکالر^۱، ۱۹۹۰). برنامه‌ریزی یک بخش مهم در مدیریت استراتژیک منابع انسانی به حساب می‌آید که می‌تواند همسویی فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی را تسهیل کرده و به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک کند. براین اساس برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندی است که در آن نیازمندی‌های جاری و آینده نیروی انسانی شناسایی و طرح‌هایی برای رفع این نیازمندی‌ها و نظارت کلی برای اثربخشی آن‌ها تدوین می‌شود (بردول، ۲۰۰۴، ۵۲۶). برنامه‌ریزی نیروی انسانی این اطمینان را به سازمان می‌دهد که کارکنان مناسب در جای مناسب و در زمان مناسب به‌منظور اجرای برنامه‌های سازمان و با بالاترین سطح کیفی، در اختیار داشته باشد که این امر یک مزیت مهم برای مدیریت منابع انسانی و کل سازمان به حساب می‌آید (ابطحی و حسنی کاخکی، ۱۳۸۷). این برنامه‌ریزی اهدافی دارد که اساسی‌ترین اهداف آن عبارت‌اند از:

- ✓ جریان مستمر برای کسب افراد مناسب در مکان و زمان مناسب با مهارت‌های ضروری که امر نیازمند داشتن خط‌مشی انتخاب، برنامه‌جانشینی و آموزش است.
- ✓ نگهداری به‌منظور حفظ ثبات در نیروی کار با استفاده از حقوق و مزایا، و برنامه‌ریزی مسیر شغلی
- ✓ پاسخ به تغییرات به‌منظور هماهنگی با تغییراتی که بر اثر تغییر استراتژی سازمان و استراتژی‌های مهم عملیاتی ایجاد می‌گردد.
- ✓ کنترل از طریق استانداردها، ارزیابی عملکرد و ایجاد روابط بلندمدت برای اطمینان از اینکه کارکنان در جهت درست قدم برمی‌دارند (استردویک، ۲۰۰۵، ۴۷).

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

آرمسترانگ فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی را مطابق نمودار زیر بیان نمود:

^۱ Jackson & schaler



شکل ۱- فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی

بر اساس فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی منظور از هر یک از بخش‌های این فرایند در زیر توضیح داده شده است:

برنامه استراتژیک کسب و کار: تعریف فعالیت‌های آینده و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام این فعالیت‌های جدید.

استراتژی تأمین منابع: برنامه‌ریزی برای رسیدن به مزیت رقابتی با استفاده از توسعه سرمایه فکری. استخدام افراد توانمندتر و اطمینان از اینکه آن‌ها مهارت‌ها و دانش سازمان را بهبود می‌بخشند. هدف استراتژی تأمین منابع، کسب و حفظ منابع انسانی با کیفیت و بامهارت و دانش مربوط و دارای پتانسیل برای آموزش‌های آتی، است. در این قسمت باید به سؤالاتی از قبیل سؤالات زیر پاسخ داد:

- بر اساس برنامه کسب و کار، برای بخش‌های اصلی سازمان چه تعداد نیروی انسانی مورد نیاز است؟
- چه مهارت‌هایی در آینده بیشتر مورد نیاز است؟
- آیا با منابع موجود خود می‌توانیم نیازهای آینده خود را مرتفع سازیم؟ اگر نه از کجا نیازمان را برطرف سازیم؟

- برای شناسایی و توسعه توانایی‌های افراد مستعد چه اقداماتی باید انجام دهیم؟
- آیا آزادی عمل برای استفاده بهتر از منابع انسانی وجود دارد؟

برنامه‌ریزی سناریو: ارزیابی کلی اینکه سازمان به کجا می‌رود، تغییراتی که در رابطه با فعالیت‌های سازمان و یا ساختارش محتمل است و تغییرات محیطی که بر سازمان و یا نیروی کار اثر خواهد گذاشت، چیست؟ و نیازمندی‌های منابع انسانی در این راستا چیست؟ این ارزیابی می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد.

پیش‌بینی عرضه و تقاضا: پیش‌بینی میزان تقاضای آینده برای نیروی کار (تعداد و مهارت) و ارزیابی تعداد تقریبی نیروی کاری که در داخل و خارج سازمان وجود دارند.

(۱) **پیش‌بینی تقاضا:** منظور از پیش‌بینی تقاضا فرایند تخمین تعداد نیروی انسانی موردنیاز و مهارت‌ها و شایستگی‌های احتمالی که باید داشته باشند، است. بدین منظور می‌توان استراتژی کسب‌وکار شرکت، بودجه سالانه و یا تقاضا برای افزایش یا کاهش حجم فعالیت‌ها را مدنظر قرارداد. روش‌های پیش‌بینی تقاضا عبارت‌اند از:

- **قضاوت متخصصان یا مدیران:** در این روش از گروهی از متخصصان و مدیران در رابطه با پیش‌بینی آن‌ها از وضع آینده سؤال می‌شود و آن‌ها نظر خود را بیان می‌کنند. این روش قضاوتی است و بسته به خبرگی و تجربه متخصصان دارد.
- **تجزیه و تحلیل روند نسبت:** نسبت‌های گذشته در رابطه با نسبت کارکنان پشتیبانی (غیرمستقیم) به عملیاتی (مستقیم) بررسی می‌شود و نسبت احتمالی آینده بر اساس روند پیش‌بینی می‌گردد.
- **رگرسیون آماری:** پیش‌بینی بر اساس روابطی که در گذشته بین یک سری از عوامل مثل میزان تولید و تعداد نیروی انسانی در گذشته وجود داشته، صورت می‌پذیرد.
- **فن‌های مطالعه شغل:** زمانی قابل استفاده است که بتوان میزان زمان و تعداد افراد موردنیاز را اندازه‌گیری کرد. فن مطالعه شغل کارکنان عملیاتی را می‌توان به همراه روش تجزیه و تحلیل نسبت روند برای تخمین تعداد کارکنان پشتیبانی موردنیاز به کاربرد.
- **پیش‌بینی عرضه:** این پیش‌بینی تعداد افرادی که در داخل و خارج سازمان به منظور رفع نیازمندی‌های سازمان که بر اثر کاهش، بازنشستگی، غیبت، ارتقا، تغییر در ساعات کاری و یا شرایط کاری به وجود آمده است را تخمین می‌زند. پیش‌بینی عرضه بر اساس موارد زیر صورت می‌پذیرد:
 - **تحلیلی از تعداد منابع انسانی موجود در هر حرفه، مهارت‌ها و قابلیت‌هایشان.**
 - **پیش‌بینی فرسایش نیروی انسانی سازمان در اثر اخراج، بازنشستگی و فوت.**
 - **پیش‌بینی تغییرات داخلی در اثر ارتقا، تنزل رتبه و جابه‌جایی**
 - **تأثیر شرایط کاری و غیبت**

▪ منابع عرضه داخلی و منابع عرضه خارجی نیروی کار

پس از پیش‌بینی عرضه و تقاضا می‌توان آن دو را باهم مقایسه کرده و کمبود یا مازاد نیروی انسانی سازمان را مشخص نمود.

تحلیل جابه‌جایی نیروی کار: تحلیل تعداد افرادی که سازمان را ترک می‌کنند و یا در داخل سازمان جابه‌جا می‌شوند. برای اندازه‌گیری میزان جابه‌جایی نیروی کار روش‌های وجود دارد که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود:

شاخص ترک خدمت نیروی کار^۱: یک روش سنتی برای محاسبه کاهش نیروی کار سازمان است که از تقسیم تعداد افرادی که سازمان را در یک دوره زمانی ترک کرده‌اند بر میانگین تعداد کارکنان سازمان در همان دوره ضربدر صد به دست می‌آید.

نرخ بقا^۲: تعداد افراد باقی‌مانده در واحد خاص بعد از شروع اشتغال تقسیم بر تعداد افراد وارد شده به همان واحد در یک دوره زمانی. برای مثال اگر ۱۰ نفر طی سال ۱۳۹۰ استخدام شوند و از این ده نفر ۸ نفر در سال ۱۳۹۱ باقی بمانند، نرخ بقا ۸۰٪ خواهد شد.

شاخص نیمه‌عمر^۳: مدت زمانی که نیروی ورودی به واحدی خاص به نصف کاهش پیدا می‌کنند.

تحلیل طول خدمت^۴: تعداد کارکنانی که در یک دوره مثلاً ۵ساله واحد را ترک کرده‌اند تقسیم بر تعداد کل افراد استخدام شده در این واحد در این دوره ۵ساله.

تحلیل محیط کار: تحلیل محیط کاری افراد بر اساس آزادی عملی که محیط کاری برای به‌کارگیری مهارت‌هایشان و رسیدن به رضایت شغلی، فراهم می‌کند.

برنامه تأمین منابع: تهیه برنامه برای شناسایی افراد مستعد در داخل و یا آموزش‌های موردنیاز برای آن‌ها. اگر نیاز از طریق نیروی کار داخلی مرتفع نشد آنگاه برنامه بلندمدت برای استخدام افراد با ظرفیت بالا تهیه می‌شود.

برنامه انعطاف: برنامه‌ریزی برای افزایش انعطاف در استفاده از توانمندی‌های نیروی انسانی موجود، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه صورت می‌گیرد. بدین منظور می‌توان از کارمندان پاره‌وقت، تسهیم کار، کار در خانه، مقاطعه‌کاری و زمان کاری منعطف استفاده نمود.

^۱ The labor turnover index

^۲ Survival rate

^۳ Half-life index

^۴ Length of service analysis

برنامه استخدام: تهیه برنامه برای استخدام کارکنانی که سازمان به آن‌ها نیاز دارد. در این برنامه تعداد و نوع افراد مورد نیاز، منابع احتمالی تأمین نیرو، برنامه‌هایی برای نیروهای جایگزین مثل کارکنان پاره‌وقت و چگونگی اجرای برنامه، مشخص می‌گردد.

برنامه کاهش نیروی کار: گاهی نیاز است که نیروی کاری مازاد را کاهش دهیم. بدین منظور باید تعداد کارکنان مازاد در هر واحد شناسایی، کارکنان مازادی که توانایی کار در قسمت‌های دیگر سازمان که دچار کمبود است را دارند مشخص شوند و حتی‌الامکان برای کارکنانی که سازمان دیگر نیازی به آن‌ها ندارد دریافتن شغل جدید کمک کنند.

باتوجه به فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی که در بالا ذکر شد، واحد منابع انسانی باید:

- نسبت به برنامه استراتژیک کسب‌وکار آگاهی داشته باشند و در مورد الزامات منابع انسانی برای اجرای این برنامه مشاوره دهند.
- اشاره به نقاط ضعف و قوت منابع انسانی سازمان و فرصت‌ها و تهدیداتی که با آن‌ها روبرو هستند، تا مدیران عالی در هنگام برنامه‌ریزی استراتژیک به این موارد توجه کنند.
- توانایی برنامه‌ریزی سناریو به منظور شناسایی موضوعات آینده در ارتباط با نیازمندی‌ها، استخدام و حفظ کارکنان و تسلط روش‌هایی که برای چنین پیش‌بینی‌هایی نیاز است.
- اینکه انجام کدام روش برای پیش‌بینی عرضه و تقاضای نیروی کار امکان‌پذیر و مفید است و تسلط بر چنین روش‌های پیش‌بینی.
- آگاه بودن از نیازمندی‌های آینده و تهیه برگه‌های احتمالی مختلف برای وضعیت‌های محتمل آینده‌توانایی در تهیه برنامه تأمین منابع عملی و مربوط و استراتژی‌هایی برای کسب و حفظ منابع انسانی باتوجه به محیط داخلی و خارجی و همچنین تجزیه و تحلیل جابه‌جایی کارکنان (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ۳۶۹-۳۹۱).

فعالیت‌ها، روش‌ها و فنون برنامه‌ریزی نیروی انسانی

فعالیت‌ها و فنون برنامه‌ریزی نیروی انسانی و رابطه آن‌ها با اهداف مقاصد و فعالیت‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: فعالیت‌ها و فنون برنامه‌ریزی نیروی انسانی

هدف اصلی	اهداف مشخص	فعالیت‌ها	فنون
		۱- پیش‌بینی تقاضا برای نیروی انسانی	الف- قضاوت مدیریتی و روش دلفی ب- روش‌های آماری ۱- مدل‌های مبتنی بر تعمیم روند نیروی انسانی ۲- مدل‌های تقاضای نیروی انسانی بر اساس شرایط سازمانی و محیطی ج- آمار مطالعه کار
حفظ و بهبود توانایی سازمان جهت تنظیم و نائل شدن به هدف مؤسسه از طریق گسترش راهبردهای طرح شده جهت افزایش مشارکت نیروی انسانی در اغلب اوقات در آینده‌ای که قابل پیش‌بینی است	اطمینان از اینکه تعداد افراد واجد شرایط بامهارت و توانایی‌های کامل در زمان مناسب به کار گرفته شده‌اند آگاهی از وضعیت حال و آینده‌ای که نیروی انسانی قابل استفاده است و پیشرفت مطلوب برای او در جایی که مناسب است تا حد ممکن نیروی انسانی را پرورش دهید و رضایت از کار برای او فراهم نمایید.	۲- پیش‌بینی عرضه داخلی نیروی انسانی	الف- شاخص سالیانه جاب‌جایی نیروی کار ب- شاخص ثبات نیروی کار ج- شاخص ثبات بوی د- تجزیه و تحلیل گروه همگن ه- روش آمارگیری (سرشماری) و- توزیع سن و طول خدمت کارکنان ز- زنجیره مارکو ح- مدل ایستای جمعیت ط - منحنی افزایش حقوق
		۳- تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی عرضه منابع انسانی بر اساس وظیفه بخش شغل و حرفه نتایج ارزشیابی عملکرد آموزش سن دوران خدمت و اطلاعات در مورد افراد	الف- تحلیل شغل ب- طراحی شغل ج- سیستم شاخص موزون د- حیطه مدیریت بر اساس روابط ه- دوران زندگی و- برنامه‌ریزی وضعیت خدمتی
		۴- پیش‌بینی منابع خارجی عرضه نیروی انسانی بر مبنای عوامل ملی و منطقه‌ای	الف- منحنی یادگیری ب- روش بازدهی سرمایه‌گذاری خ- روش تقاضای اجتماعی

روش‌های برآورد تقاضای نیروی انسانی

روش‌های برآورد نیروی انسانی موردنیاز عبارت‌اند از:

الف) روش روندیابی: پیش‌بینی نیازهای آتی به نیروی انسانی را می‌توان با مطالعه تعداد افرادی که در چند سال گذشته به استخدام سازمان درآمده‌اند آغاز کرد با محاسباتی که انجام می‌گیرد احتمال ادامه این روند تعیین می‌شود و مبنای پیش‌بینی نیازهای آتی سازمان به نیروی انسانی قرار می‌گیرد.

ب) روش نسبت‌یابی: از طریق تعیین نسبتی است که میان یک عامل معین (مانند حجم فروش) و تعداد افراد موردنیاز انجام می‌گیرد.

ج) روش همبستگی: رابطه آماری میان دو متغیر را می‌توان به وسیله روش همبستگی محاسبه کرد. در این روش، ارتباط میان میزان فعالیتی در سازمان و تعداد افراد موردنیاز بررسی می‌شود. چنانچه ارتباط و همبستگی میان این دو عامل وجود داشته باشد می‌توان پیش‌بینی کرد در صورت تغییر میزان فعالیت موردنظر تعداد افراد موردنیاز چقدر خواهد بود. این پیش‌بینی به مراتب دقیق‌تر از دو روش قبلی است.

د) روش رگرسیون: رگرسیون روشی است که از طریق آن می‌توان با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیر مستقل وجود دارد متغیرهای وابسته را پیش‌بینی کرد. هنگامی که تنها یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته مطالعه می‌شود رگرسیون خطی ساده و هنگامی که بیش از یک متغیر مستقل وجود داشته باشد آن را رگرسیون مرکب می‌نامند.

ه) روش شبیه‌سازی: روش شبیه‌سازی بر اساس این فرض بنا شده است که می‌توان با ساختن مدل‌هایی که به طور مصنوعی شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می‌کند مسائل را مطرح و مطالعه نموده با استفاده از کامپیوتر می‌توان متغیرهای بسیاری را وارد مدل کرد و با انجام آزمایش‌های مختلفی روی آن نتایج را مطالعه نمود بدین طریق تصمیم‌گیرنده می‌تواند قبل از اتخاذ تصمیم نهایی، اثر تصمیمات خود را در مدل تجربه و مشاهده کند.

روش‌های برآورد عرضه نیروی انسانی

الف) روش‌های برآورد عرضه داخلی

منظور از عرضه نیروی انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد. سازمان می‌تواند نیروهای موردنیاز خود را از میان کارکنان فعلی تأمین نماید یا متوسل به منابعی شود که در خارج از سازمان وجود دارند. روش‌های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارت‌اند از:

الف) فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی: برای فهرست کردن مهارت‌ها بدین صورت عمل می‌کنیم که از روی برگه‌های استخدامی طی جدولی فهرست مهارت‌ها را تهیه می‌نماییم؛ اما برای فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی سؤالاتی وجود دارد که پاسخ به آن‌ها علاوه مشخصات عمومی از قبیل سطح تحصیلات

و تجربیات و... مشخصات مهم‌تری از افراد از قبیل قابلیت ارتقا، شایستگی، توانایی و استعداد و سایر صفات و خصوصیات مدیر و آمادگی او را برای احراز پست‌های بالاتر و مسئولیت‌های سنگین‌تر را مشخص می‌نماید.

ب) جدول جایگزینی: با استفاده از اطلاعات فهرست موجودی مهارت‌ها و فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی، جدول جایگزینی ترسیم می‌شود. در این جدول که در واقع همان نمودار سازمانی است، عنوان شغل، نام شاغل فعلی آن و همچنین نام کسانی که می‌توانند جانشین او شوند قید شده است. هدف در طرح جایگزینی تنها تعیین اینکه چه کسی می‌تواند جانشین چه کسی بشود نیست؛ بلکه هدف، تعیین حدودی است که فرد توانایی رسیدن به آن را دارد و شناختن راه‌هایی است که رسیدن به آن حدود را امکان‌پذیر می‌کند.

ج) نظر (برآورد) سرپرست: گروهی معتقدند که هیچ‌کس بهتر از فردی که سرپرستی کاری را به عهده دارد نمی‌داند که انجام‌دادن آن کار به چند نفر نیاز دارد یا چند نفر برای انجام‌دادن آن کار آمادگی دارند.

د) روش دلفی: اولین بار این شیوه توسط مؤسسه رند در آمریکا برای پیش‌بینی آثار ناشی از حمله اتمی به آمریکا مورد استفاده قرار گرفت. برای پیش‌بینی نیاز استخدامی سازمان به کارکنان از طریق گرفتن نظر سرپرستان انجام می‌شود به این شکل که کارشناسان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نقش هماهنگ‌کننده دارند و روش کار به این گونه است که پرسش‌نامه‌ها برای سرپرستان و متخصصان ارسال می‌گردد و متخصصان بدون اینکه روبروی هم قرار گیرند و دور یک میز جمع شوند از نظرات یکدیگر باخبر می‌شوند و اصولاً کارایی روش دلفی هنگامی بیشتر است که اعضا از هویت یکدیگر آگاه نباشند و ندانند به جز خودشان، چه کسان دیگری در تصمیم‌گیری و انتخاب افراد مشارکت دارند. پرسش‌نامه‌ها چندمرتب به سرپرستان داده می‌شوند نظرات جمع‌آوری و بعد از تعدیلات مجدداً برای اعضاء ارسال می‌گردد و نهایتاً تصمیم‌گیری می‌شود.

ب) روش‌های برآورد عرضه خارجی

الف) وضعیت عمومی اقتصادی: پیش‌بینی وضعیت عمومی اقتصادی بخصوص میزان بیکاری اولین قدم برای برآورد عرضه نیروی انسانی در بازار کار است؛ زیرا هر قدر میزان بیکاری کمتر باشد عرضه نیرو نیز کمتر و در نتیجه کارمندیابی مشکل‌تر خواهد بود.

ب) بازارهای محلی کار: علاوه بر وضعیت عمومی اقتصادی وضعیت بازارهای محلی نیز در میزان عرضه نیرو بسیار مؤثر است.

ج) بازارهای تخصصی کار: ممکن است که سازمان به افرادی با تخصص‌های خاصی نیاز داشته باشد در این صورت موضوع مورد توجه، تأمین تخصص‌های مورد نظر است و مناسب بودن وضعیت عرضه نیروی انسانی به‌تنهایی کمکی به سازمان نمی‌کند بدیهی است هر قدر کارکنانی با تخصص‌های ویژه‌تری مورد نیاز سازمان باشد کارمندیابی نیز دشوارتر است.

پیشینه پژوهشی

در سطرهای پیش رو و با هدف بررسی پیشینه تجربی تدوین برنامه نیروی انسانی و به طور مختصر به برخی پژوهش‌های صورت گرفته در این موضوع اشاره می‌شود.

صادقی‌فرد و همکاران در سال ۱۳۹۰ وضعیت نیروی انسانی موردنیاز بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایلام را مطابق با ضوابط و استانداردهای کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به صورت توصیفی مقطعی بررسی کرده و به این نتیجه رسیدند که بیمارستان‌های مورد مطالعه با کمبود نیروی انسانی مواجه بوده و توزیع نیروی انسانی در آن‌ها در وضعیت مناسبی قرار ندارد. ابطحی و حسنی کاخکی نیز در سال ۱۳۸۷ از فرایندهای تصادفی برای برآوردهای نیروی انسانی بهره گرفته‌اند؛ به این معنا که در سه شرکت نرم‌افزاری برای پیش‌بینی نیروی انسانی از زنجیره‌های مارکوف در چهار طبقه شغلی اصلی بهره گرفته‌اند. در پژوهش دیگری در سال ۱۳۸۴ الگوی برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای بیمارستان‌های آموزشی شهر اهواز توسط محمدی و همکاران طراحی شده است که از الگوی پیش‌بینی باکس و جنکینز بهره برده و تعداد پزشکان متخصص موردنیاز را برای ۵ سال آینده پیش‌بینی نموده‌اند. در سال ۱۳۸۳ کرمی نیز برنامه‌ریزی ده‌ساله‌ای را برای شرکت واگن پارس با استفاده از روش رگرسیون و بر اساس دو متغیر حجم تولید و حجم فروش برای نیروی انسانی انجام داده است.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی در خارج از کشور بیشتر در حجم وسیع و در سطح ملی و اغلب در بخش بهداشت و درمان انجام پذیرفته است. به‌عنوان مثال در سال ۲۰۰۹ گزارش تحلیلی جامعی منتشر شد که عرضه نیروی کار ماهر را در اروپا در چشم‌انداز ۲۰۲۰ مشخص می‌کرد. در سال ۲۰۱۰ در استرالیا مدیریت کمبود مهارت در بخش دولتی از طریق ۵ مطالعه موردی توسط فرینز انجام پذیرفته است. همچنین در سال ۲۰۱۱ بروکهارت و تیکل با برنامه‌ریزی نیروی کار در بخش دندانپزشکی در بریتانیا توسط تعاملات پیچیده بین عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی، رویکرد فراوانی را ارائه می‌دهند.

پریسا شاه نظری و همکاران در مقاله خود با عنوان "حل مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی چندهدفه چند مهارتی توسط رویکرد برنامه‌ریزی آرمانی فازی" که در سال ۱۳۹۲ انجام شد، اظهار می‌کنند: به‌منظور افزایش بهره‌وری و رضایت کارکنان، توسعه یک برنامه که اهداف کارفرمایان و ترجیحات کارکنان را هم‌زمان در نظر بگیرد، الزامی است. از طرفی ابهام اطلاعات موجود در رابطه با اهداف کارفرمایان و ترجیحات کارکنان مسئله را به سمت یک مسئله برنامه‌ریزی منابع انسانی فازی هدایت می‌کند. از این جهت در این مقاله یک مدل برنامه‌ریزی چندهدفه چند مهارتی بر اساس یک مطالعه موردی که نااطمینانی موجود در اهداف کارفرمایان و ترجیحات کارکنان را در نظر بگیرد، معرفی شده است. سپس یک مدل برنامه‌ریزی آرمانی فازی برای مدل چندهدفه نمایش داده شده، توسعه داده می‌شود. با استفاده از رویکرد فازی که شامل عملگر ماکسیمین بلمان و زاده و رویکرد دومرحله‌ای می‌شود، مدل برنامه‌ریزی فازی توسعه‌یافته تبدیل به مدل‌های برنامه‌ریزی خطی تک

هدفی می‌شود. دو مدل تک هدفی توسط نرم‌افزار لینگو حل می‌شوند. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که روش دومرحله‌ای به‌طورکلی جواب‌های بهتر و کاراتری از عملگر ماکسیمین ارائه می‌دهند که دلیل آن خاصیت جبران کامل عملگر میانگین موجود در روش دومرحله‌ای است.

محمدی و دهقان (۱۳۹۴) پژوهشی را با عنوان راهکارهای بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی آموزش و پرورش انجام دادند. این پژوهش باهدف بررسی راهکارهای بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش به روش کتابخانه‌ای اجرا گردید. نتایج حاصل از جمع‌بندی مطالعات گذشته نشان داد که برخی از مهم‌ترین راهکارهای بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی آموزش و پرورش عبارت‌اند از: بهبود و توسعه امکانات رفاهی فرهنگیان، وضع قوانین برای جذب و نگهداری نیروی انسانی، تطابق بودجه کارمندی با خط‌مشی‌های مالی سازمان، ارتقای کیفیت در آموزش و پرورش، اصلاح نظام پرداخت حقوق فرهنگیان، ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی، بهبود مدیریت و توسعه منابع انسانی، افزایش سطح علمی و مهارت‌های حرفه‌ای نیروی انسانی مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کنترل و ارزیابی برنامه‌های نیروی انسانی، تجزیه و تحلیل دقیق وضعیت موجود نیروی انسانی، برآورد دقیق تعداد دانش‌آموزان در هر پایه و رشته تحصیلی، پیش‌بینی مجموع احتیاجات نیروی انسانی در برنامه چهارم، تلفیق اهداف و خط‌مشی‌های کارکنان آموزش و پرورش، برآوردن احتیاجات نیروی انسانی آموزش و پرورش در هر رشته و پایه، تطابق بودجه کارکنان با خط‌مشی‌های سازمان، انجام اصلاحات در ساختار سازمانی، آموزش مستمر معلمان و کارکنان، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، افزایش سطح علمی و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای نیروی انسانی، تربیت نیروی انسانی متفکر و خلاق و کارآفرین، تقویت روحیه پژوهش‌محوری در فعالیت‌های آموزش و پرورش، توسعه مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی نیروی انسان، بهبود ساختار نیروی انسانی در جهت افزایش کارایی، تأمین آموزش عمومی برای کلیه افراد نیازمند تعلیم، کاهش میزان بی‌سوادی جمعیت زیر ۳۰ سال، توسعه آموزش‌های پیش‌دبستانی و اصلاح نظام پرداخت کارکنان.

طاهری قراگزلو قضاوتی (۱۳۹۴) پژوهشی را با عنوان توسعه مدل ریاضی برنامه‌ریزی ترکیبی نیروی انسانی و مسیریابی وسایل نقلیه با در نظر گرفتن پنجره زمانی انجام دادند. در این مقاله سعی بر آن است تا برنامه‌ریزی نیروی انسانی در مسئله مسیریابی خودرو با پنجره زمانی مورد بررسی واقع شود. از جمله سازمان‌هایی که این نوع برنامه‌ریزی در آن‌ها می‌تواند بکار گرفته شود شامل خطوط هوایی، خطوط ریلی و حمل و نقل شهری بوده که تخصیص نیروها به وسایل نقلیه و برنامه‌ریزی آن‌ها باید به‌صورت ادغامی در نظر گرفته شود.

نوروزی نودهی و یحیی پور (۱۳۸۹) پژوهشی را با عنوان برنامه‌ریزی نیروی انسانی به روش زنجیره‌های مارکوف در بانک سپه منطقه مازندران انجام دادند. مقاله حاضر باهدف پیش‌بینی عرصه داخلی نیروی انسانی پیش‌بینی روند ورود و خروج نیروها در واحدهای سازمانی و در نهایت بررسی نحوه تخمین مازاد و کمبود در سازمان مذکور بر اساس مدل زنجیره مارکوف و در پاسخگویی به پیش‌بینی عرضه خالص نیروی انسانی

در واحدها و پست‌های مختلف سازمان برای یک دوره زمانی مشخص استفاده شده است جامعه آماری مقاله حاضر واحدهای مدیریت منطقه، معاونت خدمات پشتیبانی، معاونت اعتباری و اداری و مالی بانک سپه منطقه مازندران و شیوه جمع‌آوری اطلاعات از مدارک و مستندات موجود در دفتر کارگزینی و کتابخانه‌ای و نحوه تحلیل با استفاده از فرمول‌های موجود در زنجیره مارکف است نتایج پژوهش نشان‌دهنده داده‌های حاضر و پیش‌بینی مناسب نیروی انسانی در آینده است.

کریمی (۱۳۸۳) پژوهشی را با عنوان برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تأکید بر پیش‌بینی تقاضای نیروی انسانی برای شرکت واگن پارس (۱۳۹۰-۱۳۸۱) انجام داد. پژوهش حاضر در همین راستا به منظور برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای شرکت واگن پارس انجام شده است. در این پژوهش به علت گستردگی حیطه پژوهش تنها به پیش‌بینی تقاضای نیروی انسانی پرداخته شده است بدین منظور با استفاده از روش رگرسیون، بر اساس دومتغیره حجم تولید و حجم فروش به پیش‌بینی تقاضای نیروی انسانی برحسب نوع شغل، تحصیلات، سابقه خدمت، سن و نوع آموزش طی سال‌های ۱۳۹۰-۱۳۸۱ پرداخته شده است.

صارمی (۱۳۷۶) به منظور کاربرد زنجیره مارکوف و برنامه‌ریزی خطی در پژوهشی به طراحی مدل دومتغیره برنامه‌ریزی نیروی انسانی با استفاده از مدل زنجیره مارکوف و برنامه‌ریزی خطی پرداخته است. هدف این پژوهش پیشگیری جریان‌های منابع انسانی، تعیین خط‌مشی بهینه‌گزینی برای دستیابی به راهبرد مدیریتی خاص، واپایش (کنترل) جریان‌های منابع انسانی جهت ایجاد ساختار مطلوب در آینده است. این پژوهش به نتایج زیر دست یافت: ۱- با استفاده از خواص مارکوفی می‌توان ماتریس احتمالات انتقال را برای سال‌های آینده پیدا کرد؛ لذا امکان برنامه‌ریزی منابع انسانی برای یک دوره زمانی معین مثلاً ۵ ساله را فراهم آورد. ۲- در فرمول مارکوف مسئله ترک خدمت به‌خوبی قابل درک است و ابزار مناسبی در اختیار مدیریت قرار می‌دهد تا با استفاده از آن راه‌های مناسب برای کاهش ترک خدمت را بررسی نماید. ۳- الگوهای مارکوفی تشریحی هستند و در برآورد ساختن، ساختن‌های آینده منابع انسانی دارای توانایی ویژه‌ای می‌باشند.

کوت^۱ سال ۱۹۸۹ از مدل مارکوف برای انتشار کتاب‌های علوم اجتماعی و ادبیات در یک کتابخانه عمومی، به‌منظور قضاوت در مورد ارزش کتاب‌ها استفاده کرد. نتایج پژوهش او نشان داد که اگر یادگیری کتابی طی پنج سال رایج نشد، آن کتاب هیچ‌گاه در گردش نخواهد بود. این پژوهش میزان انبارش کتاب‌هایی که مورد استفاده قرار نمی‌گیرند و به‌مرور کنار گذاشته می‌شوند را مشخص کرد. پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سوئز» توسط ای. پی. ان. تاپی^۲ در سال ۱۹۹۴ به‌منظور پیش‌بینی نظام‌مند عرضه و تقاضای نیروی کار آینده در کتابخانه سوئز انجام شد که این پژوهش، اصولی را برای افرادی که مسئولیت

^۱ Kohut

^۲ Thapisa. A.P.N

برنامه‌ریزی نیروی انسانی را بر عهده‌دارند، طراحی کرد که به‌موجب آن مشخص شد چه توانایی‌ها، دانش‌ها و صلاحیت‌هایی برای جایگاه‌ها یا مشاغل در آینده موردنیاز است.

گودانگ^۱ در مقاله‌ای از مدل مارکوف برای افزایش صحت تولید و کیفیت محصولات، از طریق پیش‌بینی زمان کنترل‌های جبرانی استفاده کرد. طبق نتایج به‌دست‌آمده نگرش جدیدی در مورد پیش‌بینی زمان اقدامات اصلاحی حاصل و مزایای فراوان قابلیت پیش‌گویی مدل مشخص شد. (صحرايي، ۱۳۹۳).

کای ژیا یوژنگ، لی مینگهوی و لی یونگ جیانگ^۲ در مقاله خود با عنوان "برنامه‌ریزی منابع انسانی تصادفی با برنامه‌ریزی پویا" که در سال ۲۰۱۰ انجام شده است، دو نوع از مشاغل را با تقاضای تصادفی برای منابع انسانی در یک افق زمانی محدود در نظر گرفتند. در این پژوهش دو نوع از منابع انسانی در دسترس هستند که مهارت‌ها و احتمالاً هزینه‌های متفاوت دارند. کارکنان نوع ۱ فقط به مشاغل نوع ۱ تخصیص داده می‌شوند، درحالی‌که کارکنان نوع ۲ با مهارت‌تر هستند و می‌توانند به هر دو نوع شغل، تخصیص یابند. با در نظر گرفتن هزینه‌های ثابت استخدام آن‌ها یک برنامه‌ریزی پویا که مسئله اصلی را به ۴ مسئله می‌شکند، ارائه کردند. آن‌ها تحلیل‌های پیمانانه‌ای و چند پیمانانه‌ای را برای یافتن سیاست‌های بهینه به کار بردند. سیاست‌های بهینه در هر زمان مشخص شدند. همچنین الگوی ارائه‌شده را برای نتیجه‌گیری در مورد بعضی از ویژگی‌های یکنواخت سیاست‌های بهینه تحلیل کردند. (کای ژیا یوژنگ، لی مینگهوی و لی یونگ جیانگ، ۲۰۱۰)

در مقاله ماری آنه گوری با عنوان "ناهمگنی پنهان در سامانه‌های منابع انسانی: رویکرد الگوی تبدیل مارکوف" که در سال ۲۰۱۱ انجام شده است، یک‌روند با دو گام معرفی می‌شود. در اولین گام، همگنی گروه‌های کارکنانی با توجه به احتمالات انتقال به روش کلاسیک با احتساب منابع قابل مشاهده ناهمگنی تعیین می‌شوند. در دومین گام، ناهمگنی ایجادشده به وسیله منابع پنهان مدیریت می‌شود. الگوی منابع انسانی مارکوف چندجمله‌ای معرفی می‌شود که با ناهمگنی مربوط به منابع پنهان برای جریان‌های داخلی به موازات جریان‌های هدررفت در ارتباط است. الگوی قانون حرکت و بقا را به کار می‌برد. یک الگوریتم باز تخمینی برای تخمین پارامترهای الگوی منابع انسانی تبدیل مارکوف نشان داده می‌شود. (آنه گوری، ۲۰۱۱)

روی فرناندز، بورگس گوویا، کارلوس پینهو^۳ در پژوهش خود با عنوان "رویکرد انتخاب‌های واقعی در برنامه‌ریزی جابه‌جایی کارکنان تحت اهداف سطح خدمات مقاومت" که در سال ۲۰۱۳ انجام شده است، تأثیر به‌کارگیری انتقالات در توسعه نیروی کار را، زمانی که توسعه سطح خدمت موردنیاز را در نظر می‌گیرند، بررسی می‌کنند. تصمیم برای افزایش انتقالات، چه با استخدام نیروهای موقتی یا استخدام نیروهای ثابت شامل ریسک‌های معنی‌دار می‌شود. در این مطالعه با استفاده از نظریه انتخاب‌های واقعی توانایی مدیران برای

^۱ Guo-Dong

^۲ C.Xiaoqiang , L. Minghui & L. Yongjian.

^۳ R. Fernandes, B.Gouveia & C. Pinho

تصمیم‌گیری در مورد انتقالات تحت شرایط نااطمینانی با سطح ماکزیمم انعطاف‌پذیری را بررسی می‌کنند. (روی فرناندز، بورگس گوویا، کارلوس پینهو، ۲۰۱۳).

مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهشی حاکی از اهمیت بسیار زیاد برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌ها دارد که در راستای توجه به این اهمیت بسیار زیاد، سند برنامه‌ریزی نیروی انسانی دانشگاه صنعتی همدان تدوین خواهد شد.



بخش دوم: روش‌شناسی برنامه‌ریزی نیروی انسانی

مقدمه

مقصود از روش پژوهش این است که مشخص کنیم چه روش پژوهشی برای بررسی موضوعات موردنظر لازم است. نکته‌ای که در انتخاب روش پژوهش باید مدنظر داشت این است که انتخاب روش پژوهش بستگی به هدف و نوع پژوهش و امکانات اجرایی آن دارد (نادری، سیف نراقی، ۱۳۸۲).

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت روش، توصیفی - تحلیلی و به لحاظ اجرا، میدانی است. در حقیقت پژوهش کاربردی به منظور حل مسائل خاص یا پاسخگویی به پرسش‌های ویژه انجام می‌شود و همچنین یافته‌های حاصل از پژوهش کاربردی بلافاصله برای مدیران قابل اجراست و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی (غیرآزمایشی) است و از نظر مقطع و زمان جمع‌آوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های تک مقطعی است؛ یعنی گردآوری داده‌ها درباره یک یا چند موضوع در یک مقطع از زمان (یک روز، یک هفته، یک ماه، یک سال و یا بیشتر) از طریق نمونه‌گیری از جامعه انجام می‌شود. پژوهش توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای پژوهش توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری‌دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۳؛ ۶۸).

این پژوهش با مرور مقالات و گزارش‌های پژوهشی مرتبط با موضوع آغاز می‌شود. به موازات آن مشخصات و اطلاعات تماس خبرگانی که صلاحیت اظهارنظر پیرامون سؤالات پژوهش را دارند، استخراج می‌شود. داده‌های پژوهش، با استفاده از مستندات، آمار و اطلاعات منابع انسانی، پرسش‌نامه، انجام مصاحبه، برگزاری جلسات تحلیلی با مدیران و کارشناسان دانشگاه صنعتی گردآوری و در نهایت گزارش‌های موجود جمع‌بندی شد. هدف از جمع‌آوری داده به دست آوردن اطلاعات لازم در مورد کمیت و کیفیت منابع انسانی (غیر هیئت‌علمی) موجود در دانشگاه صنعتی همدان است وضعیت نیروی کار در بازار کار که در نهایت با تطبیق این اطلاعات با انواع استراتژی‌های مختلف، نوع مناسب استراتژی مدیریت منابع انسانی انتخاب می‌شود. به گونه‌ای که امکان اجرایی و توان ایجاد تعادل بین میزان عرضه و تقاضای نیروی کار در پنج سال آینده برای دانشگاه صنعتی را داشته باشد.

روش گردآوری داده و اطلاعات

در پژوهش حاضر تلاش شده تا با همکاری کارکنان مستقیم دانشگاه صنعتی اطلاعات میدان دانشگاه جمع‌وری و ارزیابی گردد، همچنین بر اساس مطالعات کتابخانه اطلاعات گسترده در این زمینه جمع‌آوری و تحلیل شده است که منجر به کارگیری روش‌های کاربردی همچون تحلیل توصیفی و تحلیل مضمون اطلاعات گردیده و صحت تمامی نتایج توسط خبرگان دانشگاهی مورد ارزیابی و بازنگری قرار گرفته است.

جدول ۲ - روش گردآوری داده فرضیات پژوهش

روش تحلیل اطلاعات	مشارکت‌کنندگان	روش گردآوری اطلاعات	سؤال‌های پژوهش
تحلیل توصیفی داده‌ها	مدیران و متصدیان حوزه منابع انسانی دانشگاه (در بخش ستادی و دانشکده)	رجوع به بانک اطلاعاتی منابع انسانی مصاحبه اسناد و مدارک	وضعیت کمیت و کیفیت نیروهای انسانی غیر هیئت‌علمی موجود در دانشگاه صنعتی چگونه است؟
تحلیل توصیفی داده‌ها تحلیل مارکوف تحلیل روند پنل خبرگان	مدیران و متصدیان حوزه منابع انسانی دانشگاه	مصاحبه اسناد و مدارک (شامل برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی دانشگاه و...) پرسش‌نامه پنل خبرگان	در ۵ سال آینده کمیت و کیفیت نیروهای انسانی غیر هیئت‌علمی مورد تقاضا در دانشگاه صنعتی چگونه خواهد بود؟
تحلیل مضمون و تحلیل توصیفی داده‌ها پنل خبرگان	اعضای تیم تدوین برنامه همراه مدیران و متصدیان حوزه منابع انسانی دانشگاه	بررسی روندهای بازار نیروی کار در ایران مطالعه اسناد و مدارک مصاحبه احصای مدل شایستگی پنل خبرگان	کمیت و کیفیت عرضه نیروی انسانی در بازار کار داخل و خارج دانشگاه چگونه خواهد بود؟
تحلیل مضمون پنل خبرگان	اعضای تیم تدوین برنامه همراه با هیئت رییس و مدیران و متصدیان دانشگاه	گروه کانونی و پنل خبرگان	استراتژی‌های مناسب برای ایجاد تعادل عرضه و تقاضای نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی دانشگاه صنعتی کدام‌اند؟

لازم به ذکر است برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه صنعتی دارای دو بعد خواهد بود:

۱. **بعد زمانی:** که شامل دو مقطع زمانی موقعیت فعلی دانشگاه صنعتی همدان و برنامه پنج سال آینده انتهای سال ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۶ دانشگاه صنعتی همدان است.
۲. **بعد مکانی:** باتوجه‌به اینکه دانشگاه صنعتی همدان در سطح استان شروع به فعالیت می‌کند، برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر اساس واحدها و دانشکده‌ها صورت خواهد پذیرفت. بر اساس دو بعد ذکرشده برنامه‌ریزی نیروی انسانی در این پروژه در دو بازه زمانی و مکانی صورت خواهد پذیرفت.

الف) وضعیت فعلی

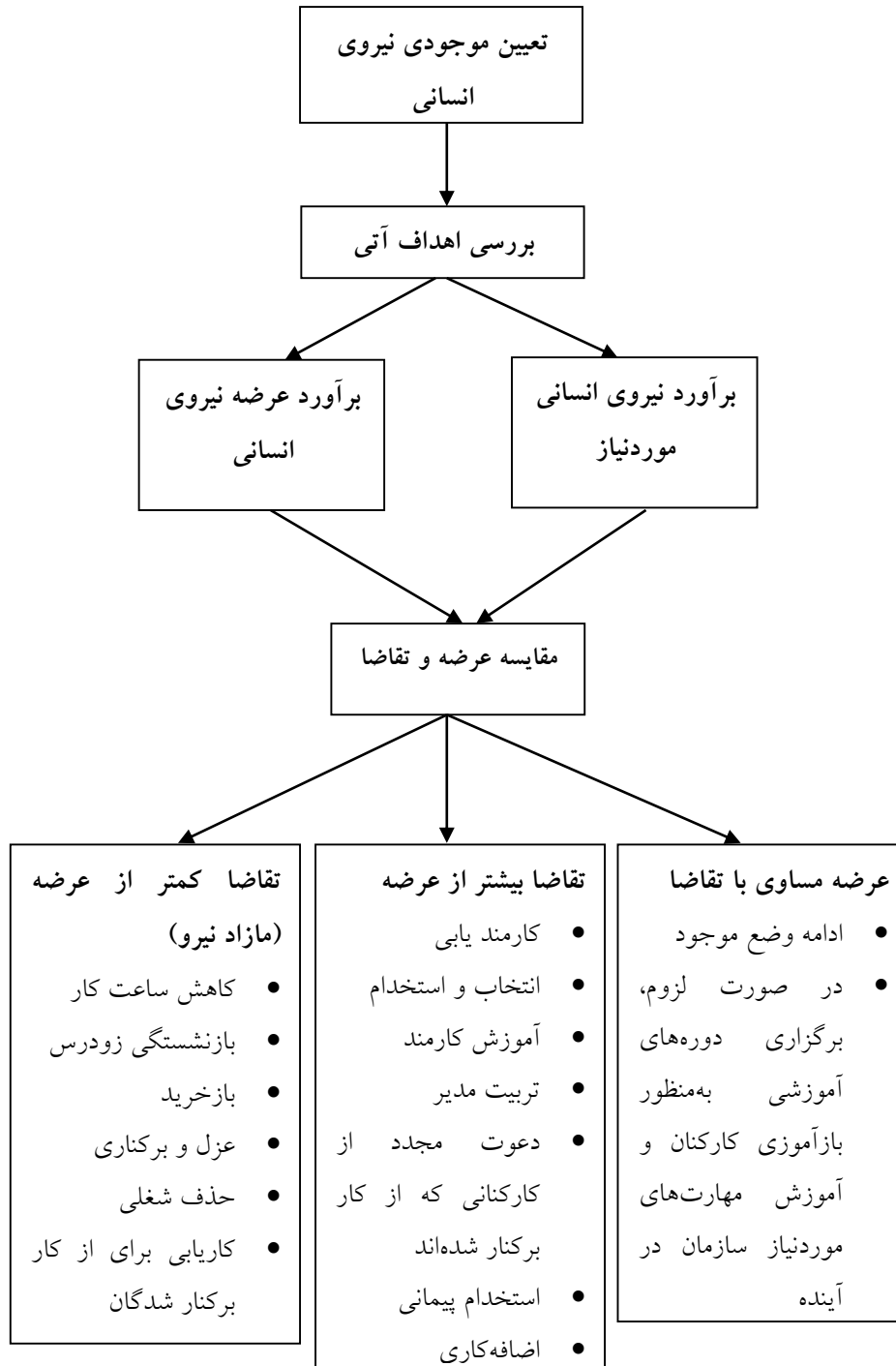
آمار و اطلاعات موجود باتوجه‌به آمار در دسترس مدیریت امور اداری دریافت و مورد تحلیل قرار گرفت. ازاین‌رو در پیش‌بینی عرضه داخلی نیروی انسانی وضعیت موجود نیروی انسانی موردنظر قرار خواهد گرفت و همچنین آمار و اطلاعات عرضه نیروی انسانی به تفکیک واحدهای استقرار تحلیل خواهد شد.

ب) برنامه پنج‌ساله دانشگاه صنعتی

بر اساس مدارک راهبردی و آمار ارائه شده دانشگاه صنعتی در افق ۱۴۰۴ شمسی و برنامه اجرایی ۵ ساله دانشگاه در قالب برنامه راهبردی دانشگاه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی صورت خواهد پذیرفت.

فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه صنعتی

فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی که در دانشگاه صنعتی اجرا می‌شود در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲- فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی در دانشگاه صنعتی

فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه صنعتی از ۵ مرحله تشکیل شده است:

۱ - تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان؛ این مرحله، یک مطالعه و بررسی جامع درون‌سازمانی به منظور تجزیه و تحلیل دقیق کلیه مشاغل و پست‌های سازمانی و تهیه فهرستی از تخصص‌ها و مهارت‌های موجود در آن سازمان صورت می‌گیرد. سیستم اطلاعاتی منابع انسانی و تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها از جمله روش‌هایی است که به وسیله آن کم‌وکیف نیروی انسانی موجود در دانشگاه صنعتی تعیین می‌شود.

ب) سیستم اطلاعاتی منابع انسانی: در این مرحله آمار و اطلاعات کارکنان در مراکز واحدها استخراج می‌شود و در قالب نمودارها و جداول نشان داده می‌شود.

الف) تهیه فهرست کیفیت موجودی: برای تهیه فهرست کیفیت موجودی‌ها از مشخصات دموگرافیک اشخاص، تحصیلات و دوره‌های گذرانده شده توسط کارکنان استفاده می‌شود و فراوانی این مشخصات استخراج می‌شود. این مشخصات، دسته‌بندی شده و برای تأیید درستی یا اعمال هرگونه تغییر در آن در کمیته پژوهشی مطرح می‌شود. در نهایت می‌توان از این اطلاعات برای برنامه‌ریزی کلی در سطح سازمان استفاده نمود. این اطلاعات این امکان را می‌دهد بفهمیم زمینه گسترش عملیات در چه زمینه‌هایی در دانشگاه صنعتی وجود دارد.

۲ - مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان؛ اهدافی که دانشگاه صنعتی برای خود ترسیم کرده است، همچنین استراتژی که برای تحقق این اهداف در پیش می‌گیرد تعیین‌کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی موردنیاز است.

۳ - برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)؛ با انجام دو مرحله قبل برآوردی از نیروهای موردنیاز دانشگاه صنعتی محاسبه می‌شود. برای محاسبه تعداد نیروی انسانی موردنیاز سازمان نخست ساختار سازمانی مصوب دانشگاه صنعتی بررسی می‌شود و تعداد نیروهای لازم برای جوابگویی به این تقاضا تعیین می‌شود. علاوه بر تعداد پست‌های سازمانی دانشگاه صنعتی، عوامل دیگری نظیر برآورد شایستگی‌های موردنیاز برای تصدی این پست‌ها، نقش‌های کاری در فرایندها، وظایف هر یک از مشاغل و... نیز در این بخش مرور شده و کمیت و کیفیت نیروی انسانی موردنیاز برای راه‌اندازی دانشگاه صنعتی و همچنین برنامه ۵ساله استخراج می‌شود. در برنامه پنج‌ساله نیروهایی که در اثر اخراج و استعفا و بازنشستگی و... سازمان را ترک می‌نمایند یا اتخاذ تصمیماتی از قبیل متنوع کردن خدمات، افزایش کیفیت یا پیشرفت فناوری و تغییر رویه‌ها و شیوه‌های اداری و اجرایی نیز در نظر گرفته خواهند شد. روش‌هایی که در این بخش قابلیت کاربرد دارند و به فراخور از آن‌ها استفاده خواهد شد عبارت‌اند از الف) روش روندیابی؛ ب) روش نسبت‌یابی؛ و ج) روش همبستگی.

۴ - برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)؛ بعد از تعیین کمیت و کیفیت نیروی موردنیاز دانشگاه صنعتی می‌توان از منابع داخلی نیروی انسانی، یا خارج از دانشگاه صنعتی و یا حتی به‌کارگیری نیروی کار دانشجویی تأمین نمود. ۱ - برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی: روش‌های اصلی برآورد نیروهای موجود

در داخل سازمان عبارت‌اند از: فهرست کیفیت موجودی‌ها؛ آمار و اطلاعات نیروی انسانی؛ استعلام از واحدهای مختلف؛ نظر (برآورد) خبرگان؛ برآورد سرپرست. ۲- برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی: وضعیت عمومی اقتصادی؛ بازارهای محلی کار؛ بازارهای تخصصی کار.

۵- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست‌های کارکنانی دانشگاه صنعتی بر آن اساس؛ آخرین مرحله در فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مقایسه تقاضای دانشگاه صنعتی برای نیروی انسانی و عرضه نیروی انسانی و یا نیروی انسانی خارج از دانشگاه است. نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست: الف) تقاضای با عرضه مساوی است که لازم نیست اقدامی صورت گیرد فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی دانشگاه صنعتی متناسب نباشد باید دوره‌های آموزش بخصوصی طراحی و برپا شود تا افراد با گذراندن آن‌ها مهارت‌های موردنیاز را بیاموزند.

ب) تقاضا بیشتر از عرضه است در چنین وضعیتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات، باید تخصص‌ها و مهارت‌های موردنیاز نیز به طور دقیق مشخص شود برای تأمین کسری نیرو باید به اقداماتی از قبیل کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان و تربیت مدیر متوسل شد.

ج) تقاضا کمتر از عرضه است که در این حالت نه تنها سازمان برای نیل به اهداف خویش در آینده، نیازی به استخدام نیروهای جدید نخواهد داشت، بلکه نیروهای موجود نیز بیش از نیاز سازمان است به عبارت دیگر سازمان با اضافه نیرو مواجه است.

روش گردآوری داده‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی

به فراخور نیاز و متناسب باهدف و ابزارها و مدل‌های مورد استفاده در هر یک از مراحل انجام پروژه، از شیوه‌های گردآوری اطلاعات به شرح ذیل استفاده می‌شود:

تحلیل و بررسی اسناد و مدارک سازمانی

اسناد و مدارک مورد تحلیل در این پروژه عبارت‌اند از:

- سند گزارش کارگزینی دانشگاه صنعتی
- آمار و اطلاعات راهبردی دانشگاه صنعتی در افق ۱۴۰۴
- سند تشکیلات سازمانی؛
- مجموعه قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های حاکم؛
- آیین‌نامه‌های اجرایی کارکردهای منابع انسانی شامل: آیین‌نامه اجرایی برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آیین‌نامه اجرایی کارمندیابی و استخدام، آیین‌نامه اجرایی آموزش و توسعه کارکنان، آیین‌نامه اجرایی مدیریت عملکرد، آیین‌نامه اجرایی جبران خدمات و پاداش، آیین‌نامه اجرایی، آیین‌نامه اجرایی حوزه

ایمنی و سلامت، آیین‌نامه اجرایی انضباطی و سایر آیین‌نامه‌های اجرایی دانشگاه صنعتی در صورت وجود؛

- شناسنامه مشاغل شامل، انواع، شرح، و شرایط احراز مشاغل؛
- تشکیلات مصوب دانشگاه؛
- الزامات سازمان مدیریت و اقدام‌های لازم؛ و
- آمار و اطلاعات دریافتی از اداره کارگزینی دانشگاه.

فرم و چک‌لیست‌ها

فرم و چک‌لیست‌ها در این پروژه برای جمع‌آوری داده‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی که در پایگاه‌های داده و اسناد سازمانی وجود ندارد، استفاده خواهند شد.

گروه کانونی

یکی از دیگر ابزارها در این طرح پژوهشی، ابزار مصاحبه و تشکیل پنل خبرگان است که این ابزار در بررسی تقاضا و عرضه داخلی نیروی انسانی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.



بخش سوم: ارکان راهبردی و اهداف آتی دانشگاه

در این بخش با بررسی اسناد استراتژیک دانشگاه صنعتی به بررسی نحوه اثرگذاری اهداف مذکور در این اسناد بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی اعضای غیر هیئت علمی دانشگاه پرداخته می‌شود. از آنجایی که تمام برنامه‌ها و اهداف آتی دانشگاه در اسناد استراتژیک که حاصل تلاش خیرگان، نخبگان، مدیران و متصدیان دانشگاهی است ذکر شده است، لذا تحلیل این اسناد راهگشای بسیاری از تخمین‌های کمی و کیفی مورد نیاز منابع انسانی خواهد بود.

آرمان دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۴ بر اساس سند راهبردی دانشگاه صنعتی همدان (۱۳۹۵-۱۴۰۴) هجری شمسی) که در تاریخ ۱۳۹۶/۰۴/۳۱ به تصویب هیئت‌امناي دانشگاه رسیده است، به شرح ذیل بیان شده است:

«دانشگاه برتر صنعتی غرب کشور و فعال در حوزه علمی - صنعتی در سطح ملی و بین‌المللی»

در ادامه به ارائه سایر ارکان راهبردی دانشگاه و نیز اهداف کلان آن در افق زمانی مذکور پرداخته می‌شود.

چشم‌انداز دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۴

«دانشگاه صنعتی همدان، دانشگاهی است با رویکرد آموزشی و پژوهشی کاربردی، دارای محیط فرهنگی پویا و بانشاط، تربیت‌کننده نیروی انسانی تأثیرگذار، پاسخگوی نیازهای علمی، صنعتی و توسعه فناوری کشور با اولویت غرب کشور و برخوردار از منابع درآمدی متنوع و پایدار که در فهرست ۱۰ دانشگاه صنعتی برتر کشور قرار خواهد گرفت.»

مأموریت‌های دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۴

مأموریت‌های در نظر گرفته شده بر اساس اسناد بالادستی، پتانسیل‌های دانشگاه صنعتی همدان و همچنین نیازهای صنعتی استان و منطقه، بر اساس سه مؤلفه نیاز محوری، مزیت محوری و فرصت محوری در دو بخش مأموریت‌های عمومی و مأموریت‌های اختصاصی دانشگاه به شرح زیر تعیین شده است:

مأموریت‌های عمومی^۱

۱. آموزش و تربیت نیروی انسانی تأثیرگذار در توسعه صنعت کشور و منطقه
۲. نقش‌آفرین در برنامه‌ریزی‌های علمی و صنعتی استان و غرب کشور
۳. ایجاد رشته‌های مورد نیاز صنعت با تأکید بر توسعه رشته‌های میان‌رشته‌ای و مقاطع تحصیلات تکمیلی

^۱ General Missions

۴. توسعه پژوهش‌های کاربردی^۱ و فناوری‌های نو و گسترش مرزهای علم و صنعت
۵. ایجاد همکاری‌های علمی و فناوری بین دانشگاهی ملی و بین‌المللی در حوزه‌های فناوری و دانش
۶. ایجاد شرکت‌های دانشگاهی و دانش‌بنیان و حمایت از نوآوری و تجاری‌سازی^۲ دستاوردها
۷. ایجاد و توسعه ارتباط با صنایع غرب کشور
۸. تدوین و تبیین راهبردهای عملیاتی جهت گسترش مدیریت سبز در ارکان اجرایی دانشگاه
۹. ایجاد محیط فرهنگی و رفاهی پویا و بانشاط برای دانشجویان، اعضای هیئت‌علمی و کارکنان
۱۰. ایجاد منابع درآمدی متنوع و پایدار در کنار جذب منابع مالی دولتی

مأموریت‌های اختصاصی^۳

۱. تربیت نیروی انسانی ماهر^۴ و انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه اکتشاف، استخراج و فراوری مواد معدنی باتکیه بر صنایع کانی غیرفلزی و سنگ‌های قیمتی در منطقه
۲. تربیت نیروی انسانی ماهر و انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه رباتیک و اتوماسیون صنعتی با تأکید بر حل معضلات صنعتی استان و منطقه
۳. انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه توسعه فناوری سلامت از طریق همکاری‌های بین دانشگاهی
۴. انجام پژوهش‌های کاربردی و تربیت نیروی انسانی با تکیه بر رشد و توسعه فناوری انرژی‌های تجدیدپذیر
۵. انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه نانومواد، مواد پیشرفته، مقاوم و بادوام متناسب با شرایط منطقه
۶. ایجاد رشته‌ها و انجام تحقیقات کاربردی در حوزه فناوری‌های زیست‌محیطی
۷. مشاوره و انجام همکاری‌های علمی، اجرایی در حوزه مدیریت و اقتصاد صنعتی با تأکید بر نیازهای منطقه
۸. کمک به رونق کسب‌وکار دانشجویان و فارغ‌التحصیلان در زمینه فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک
۹. انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه توسعه فناوری‌های مرتبط با مهندسی هوای سرد^۵

^۱ Applied Research

^۲ Innovation and Commercialization

^۳ Specific Missions

^۴ Skilled Human Resources

^۵ Cold Climate Engineering

اهداف کلان دانشگاه

دانشگاه صنعتی همدان اهداف کلان زیر را به‌منظور تحقق مأموریت‌ها در نظر قرار خواهد داد:

- ارتقای سطح درآمدهای اختصاصی تا مرز ۱۵ درصد بودجه دانشگاه تا ۵ سال آتی
- تأمین ۱۰ درصد بودجه دانشگاه از طریق خیرین^۱ و توسعه همکاری با مدیران شرکت‌ها تا ۵ سال آتی
- جذب دانشجویان رتبه برتر به میزان ۵ درصد در هر مقطع
- تربیت فارغ‌التحصیلان کارآمد و مؤثر به میزان ۲۰ درصد کل فارغ‌التحصیلان^۲
- جذب نخبگان به‌عنوان هیئت‌علمی (خارج از سهمیه جذب) حداقل به میزان ۱۰ درصد
- تأسیس مرکز رشد و ایجاد ۱۲ شرکت دانش‌بنیان
- تشکیل ۹ گروه پژوهشی و ۳ پژوهشکده و ۱ آزمایشگاه مرکزی
- تشکیل ۳ مرکز پژوهشی مشترک با سایر دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی
- برخوردار بودن از ۵ دانشکده با عملیاتی‌کردن ۳ دانشکده مصوب و تأسیس و راه‌اندازی ۲ دانشکده جدید
- افزایش نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان تا مرز نسبت ۳۰ درصد مطابق با نقشه جامع علمی کشور و قانون برنامه ششم توسعه کشور (جدول ۱۱)
- جذب دانشجوی بین‌الملل به میزان ۵ درصد کل دانشجویان تا ۱۰ سال آتی و به میزان ۱٫۸ درصد کل دانشجویان تا ۵ سال آتی متناسب با قانون برنامه ششم توسعه کشور (جدول ۱۲)
- بهبود سرانه فضاهای آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، اداری و رفاهی به میزان ۳۵ درصد
- ارتقای فرهنگی، روحیه خودباوری و سطح زندگی رفاهی در جهت بهره‌برداری از توانمندی کلیه نیروهای دانشگاه و ایجاد تحرک علمی و اجرایی
- برون‌سپاری^۳ خدمات حوزه دانشجویی تا مرز ۱۰۰ درصد
- افزایش جمعیت دانشجویی به ۲۲۰۰ نفر

ارزیابی آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران

بر اساس سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور در بخش آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی، نیز می‌توان تحلیلی بر آنچه نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی باشند را تحلیل و دریافت نمود.

^۱ Donors

^۲ فارغ‌التحصیل کارآمد و مؤثر منظور مدیران واحدهای تحقیق و توسعه شرکت‌ها، مدیران کارخانه و رتبه‌های برتر کنکور مقاطع بالاتر است.

^۳ Outsourcing

سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور در بخش آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی

به همین منظور جدول شماره ۳ وضعیت انطباق راهبردهای تدوین شده دانشگاه را با سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور در بخش آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی مصوبه مورخ ۱۳۸۳/۱۲/۱۵ مجمع تشخیص مصلحت نظام^۱ ارائه می‌شود.

جدول ۳ - وضعیت انطباق راهبردهای تدوین شده دانشگاه با سیاست‌های کلی نظام در بخش آموزش عالی

انطباق با سیاست‌های کلی نظام	راهبردهای تدوین شده دانشگاه
ماده ۱ بندهای ۱-۱، ۳-۱، ۴-۱، ۵-۱، ۶-۱، ماده ۲ بند ۲-۳ ماده ۳ بند ۳-۵	متوازن‌سازی و متمایزسازی ساختار آموزشی در راستای ارتقای آموزش‌های علمی - مهارتی
ماده ۱ بندهای ۱-۱، ۳-۱، ۴-۱، ۵-۱، ۶-۱، ماده ۲ بند ۲-۳	ارتقا کیفیت آموزشی
ماده ۲ بند ۲-۵، ماده ۵، ماده ۷	توسعه ارتباطات علمی بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و دانشگاهی با تأکید بر حل نیازهای منطقه غرب کشور
ماده ۱ بندهای ۱-۱، ۳-۱، ۴-۱، ۵-۱، ۶-۱، ماده ۲ بند ۲-۳ ماده ۳ بند ۳-۵، ماده ۵	توسعه دوره‌های آموزشی و فعالیت‌های پژوهشی و مهارتی مشترک در مقاطع مختلف با سایر مراکز آموزشی و پژوهشی و بخش غیردولتی
ماده ۱ بند ۱-۶، ماده ۳ بند ۳-۱	تنوع‌بخشی درآمدها و پایداری منابع مالی دانشگاه در راستای اقتصاد مقاومتی
ماده ۱ بندهای ۱-۳، ۵-۱، ۶-۱، ماده ۲ بند ۲-۳ ماده ۳ بند ۳-۵، ماده ۵	ایجاد ارتباط و ارائه خدمات مناسب تحقیق و توسعه، فنی و آموزشی به صنعت استان، منطقه کشور
ماده ۱ بندهای ۱-۳، ۵-۱، ۶-۱، ماده ۲ بند ۲-۳ ماده ۳ بند ۳-۵، ماده ۵	اجرای مأموریت‌های اختصاصی در جهت توسعه فناوری‌های مرتبط با نیازهای استان و منطقه
ماده ۱ بندهای ۱-۱، ۳-۱، ۴-۱، ۵-۱، ۶-۱، ماده ۲ بند ۲-۳ ماده ۳ بند ۳-۵، ماده ۵، ماده ۶	افزایش توان علمی دانشگاه در حوزه پژوهش
ماده ۱ بندهای ۱-۱، ۳-۱، ۴-۱، ۵-۱، ۶-۱، ماده ۵	ارتقای هرم هیئت علمی
ماده ۲ بند ۲-۱	جذب و حفظ هیئت علمی

^۱ سند راهبردی، دانشگاه صنعتی همدان (۱۴۰۴-۱۳۹۵ هجری شمسی)

انطباق با سیاست‌های کلی نظام	راهبردهای تدوین شده دانشگاه
ماده ۷	
ماده ۳ بند ۳-۷	تقویت زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات
ماده ۲ بند ۲-۱	بهبود رفاه و کیفیت زندگی کاری
ماده ۳ بند ۳-۷	به‌روزرسانی ارائه خدمات اداری و مالی و تکریم ارباب‌رجوع با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات
ماده ۴	ایجاد محیط فرهنگی سالم، پویا و پرنشاط متناسب با باورهای دینی و ملی جهت پرورش ابعاد مختلف اخلاقی، اعتقادی، اجتماعی و سیاسی آحاد دانشگاهی
ماده ۳ بند ۳-۱	بازنگری طرح جامع عمرانی دانشگاه
ماده ۳ بند ۳-۱	استفاده بهینه از زمین و فضای کالبدی دانشگاه
ماده ۳ بند ۳-۶	بهبود تشکیلات و نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد
ماده ۱ بند ۱-۶، ماده ۷	ایجاد شهرت و اعتبار برای دانشگاه از دیدگاه ذی‌نفع خارجی
ماده ۳ بند ۳-۱	ارتقای شاخص‌های مدل توزیع بودجه
ماده ۱ بند ۱-۳ و ماده ۴	بهبود رفاه، سلامت و نشاط جسمی و روحی، مهارت‌های زندگی، ارتقاء منزلت، پرورش خلاقیتها و اثرگذاری اجتماعی دانشجویان

سند نقشه جامع علمی کشور

در مراجعه به سند نقشه جامع علمی کشور مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی و الگوگیری از این سند، سند راهبردی دانشگاه با نگاهی دقیق و در دو بخش مأموریت‌های عمومی و اختصاصی تدوین شده است. بر اساس این سند، دانشگاه صنعتی همدان به‌عنوان یکی از مجریان نظام علم، فناوری و نوآوری کشور (مورد ۴-الف) مأموریت‌های عمومی خود را تنظیم نموده است. مأموریت‌های اختصاصی نیز با توجه به اولویت‌های فناوری مندرج در سند نقشه جامع علمی کشور و سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور، تدوین شده است. جدول زیر وضعیت انطباق مأموریت‌های اختصاصی تدوین شده را با اولویت‌های فناوری مدنظر سند نقشه جامع علمی کشور ارائه می‌دهد.

جدول ۴ - وضعیت انطباق مأموریت‌های اختصاصی تدوین شده با اولویت‌های فناوری مدنظر سند نقشه جامع علمی کشور

انطباق با اولویت‌های فناوری مندرج در سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور	انطباق با اولویت‌های فناوری مندرج در نقشه جامع علمی کشور	مأموریت‌های اختصاصی تدوین شده دانشگاه (بخش ۲-۵)
	ب-۱، ج-۲	تربیت نیروی انسانی ماهر و انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه اکتشاف، استخراج و فراوری مواد معدنی باتکیه بر صنایع کانی غیرفلزی و سنگ‌های قیمتی در منطقه
۶-۴	ب-۱، ج-۲	تربیت نیروی انسانی ماهر و انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه رباتیک و اتوماسیون صنعتی با تأکید بر حل معضلات صنعتی استان و منطقه
۵-۴	ب-۲، ب-۴، ج-۱	انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه توسعه فناوری سلامت از طریق همکاری‌های بین دانشگاهی
۴-۴	الف-۲	انجام پژوهش‌های کاربردی و تربیت نیروی انسانی با تکیه بر رشد و توسعه فناوری انرژی‌های تجدیدپذیر
۱-۵، ۱۰-۴، ۶-۴	الف-۱، ب-۱، ج-۱، ج-۲	انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه نانومواد، مواد پیشرفته، مقاوم و با دوام متناسب با شرایط منطقه
	الف-۱، ج-۲	ایجاد رشته‌ها و انجام تحقیقات کاربردی در حوزه فناوری‌های زیست محیطی
	الف-۳، ب-۳	مشاوره و انجام همکاری‌های علمی، اجرایی در حوزه با تأکید بر نیازهای منطقه
۳-۴	الف-۱، الف-۵	کمک به رونق کسب و کار دانشجویان و فارغ‌التحصیلان در زمینه فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک

انطباق با اولویت‌های فناوری مندرج در سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور	انطباق با اولویت‌های فناوری مندرج در نقشه جامع علمی کشور	مأموریت‌های اختصاصی تدوین شده دانشگاه (بخش ۲-۵)
۹-۴	ج-۱، ج-۲	انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه توسعه فناوریهای مرتبط با مهندسی هوای سرد

جدول شماره ۵ وضعیت انطباق راهبردهای تدوین شده دانشگاه را با راهبردهای عمومی و اختصاصی مد نظر سند نقشه جامع علمی کشور نشان می‌دهد.

جدول ۵- انطباق راهبردهای تدوین شده دانشگاه با راهبردهای عمومی و اختصاصی مد نظر سند نقشه جامع علمی کشور

انطباق با نقشه جامع علمی کشور		راهبرد تدوین شده
راهبردهای اختصاصی	راهبردهای عمومی	
ب-۱، ب-۲، ب-۳-۵، ب-۴-۳، د-۱-۳، د-۲-۳	ط-۴، ی-۴	متوازن‌سازی و متمایزسازی ساختار آموزشی در راستای ارتقای آموزشهای علمی - مهارتی
د-۳	ط-۴، ی-۴	ارتقاء کیفیت آموزشی
د-۱-۴	ج-۵	توسعه ارتباطات علمی بین المللی، ملی، منطقه‌ای و دانشگاهی با تأکید بر حل نیازهای منطقه غرب کشور
د-۱-۴، د-۲-۳، د-۳-۴، د-۲-۳	د-۶، ه-۶	توسعه دوره‌های آموزشی و فعالیتهای پژوهشی و مهارتی مشترک در مقاطع مختلف با سایر مراکز آموزشی و پژوهشی و بخش غیردولتی
د-۱، د-۳-۳، د-۳-۷	ب-۳، الف-۳	تنوع بخشی درآمدها و پایداری منابع مالی دانشگاه در راستای اقتصاد مقاومتی
د-۱، د-۲، د-۳-۳	د-۲، الف-ب، ج، د	ایجاد ارتباط و ارایه خدمات مناسب تحقیق و توسعه، فنی و آموزشی به صنعت استان، منطقه و کشور
د-۱، د-۲، د-۳-۳	د-۲، الف-ب، ج، د	اجرای مأموریت‌های اختصاصی در جهت توسعه فناوریهای مرتبط با نیازهای استان و منطقه
الف-۳، ب-۳-۲، ب-۳-۴، ب-۴-۶، د-۳-۳، د-۳-۴	ل-۴	افزایش توان علمی دانشگاه در حوزه پژوهش
د-۱-۳	۵	ارتقاء هرم هیئت علمی
د-۱-۳، د-۲-۳	د-۵، ج-۵، ه-۵، و-۵	جذب و حفظ هیئت علمی
		تقویت زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات

انطباق با نقشه جامع علمی کشور		راهبرد تدوین شده
راهبردهای اختصاصی	راهبردهای عمومی	
		بهبود رفاه و کیفیت زندگی کاری
		به روزرسانی ارائه خدمات اداری و مالی و تکریم ارباب رجوع با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات
	۵-ه، ۵-و، ۷	ایجاد محیط فرهنگی سالم، پویا و پرنشاط متناسب با باورهای دینی و ملی جهت پرورش ابعاد مختلف اخلاقی، اعتقادی، اجتماعی و سیاسی آحاد دانشگاهی
	۳-الف	ارتقاء شاخصهای مدل توزیع بودجه
	۵-ه، ۷	بهبود رفاه، سلامت و نشاط جسمی و روحی، مهارت‌های زندگی، ارتقاء منزلت، پرورش خلاقیتها و اثرگذاری اجتماعی دانشجویان

وظایف حاکمیتی و غیرحاکمیتی دانشگاه صنعتی همدان بر اساس سند راهبردی ۱۴۰۴-۱۳۹۵

جدول ۶ وظایف حاکمیتی و غیرحاکمیتی دانشگاه بر اساس برنامه راهبردی افق ۱۴۰۴-۱۳۹۵ را نشان می‌دهد. همان‌طور که کاملاً شفاف است، تمام اقدام‌ها و وظایف مذکور در چهارچوب اهداف کلان و راهبردهای بلندمدت دانشگاه صنعتی همدان ارائه شده است.

جدول ۶- وظایف حاکمیتی و غیرحاکمیتی دانشگاه صنعتی همدان بر اساس سند راهبردی ۱۴۰۴-۱۳۹۵

ماهیت		مأموریت‌های وظیفه‌ای دانشگاه	ماهیت		راهبردهای کلان دانشگاه	اهداف کلان دانشگاه
غیرحاکمیتی	حاکمیتی		غیرحاکمیتی	حاکمیتی		
*	*	آموزش و تربیت نیروی انسانی تأثیرگذار در توسعه صنعت کشور و منطقه	*	*	متوازن‌سازی و متمایزسازی ساختار آموزشی در راستای ارتقای آموزشهای علمی - مهارتی	<ul style="list-style-type: none"> ارتقاء سطح درآمدهای اختصاصی تا مرز ۱۵ درصد بودجه دانشگاه تا ۵ سال آتی
	*	نقش‌آفرینی در برنامه‌ریزی‌های علمی و صنعتی استان و غرب کشور	*	*	ارتقاء کیفیت آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> تأمین ۱۰ درصد بودجه دانشگاه از طریق خیرین^۱ و توسعه همکاری با مدیران شرکتها تا ۵ سال آتی
	*	ایجاد رشته‌های مورد نیاز صنعت با تأکید بر توسعه رشته‌های میان رشته‌ای و مقاطع تحصیلات تکمیلی		*	توسعه ارتباطات علمی بین المللی، ملی، منطقه‌ای و دانشگاهی با تأکید بر حل نیازهای منطقه غرب کشور	<ul style="list-style-type: none"> جذب دانشجویان رتبه برتر به میزان ۵ درصد در هر مقطع
	*	توسعه پژوهش‌های کاربردی و فناوری‌های نو و گسترش مرزهای علم و صنعت	*	*	توسعه دوره‌های آموزشی و فعالیتهای پژوهشی و مهارتی مشترک در مقاطع مختلف با سایر	

^۱ Donors

ماهیت		مأموریت‌های وظیفه‌ای دانشگاه	ماهیت		راهبردهای کلان دانشگاه	اهداف کلان دانشگاه
غیرحاکمیتی	حاکمیتی		غیرحاکمیتی	حاکمیتی		
					مراکز آموزشی و پژوهشی و بخش غیردولتی	<ul style="list-style-type: none"> • تربیت فارغ‌التحصیلان کارآمد و مؤثر به میزان ۲۰ درصد کل فارغ‌التحصیلان
*	*	ایجاد همکاری‌های علمی و فناوری بین‌دانشگاهی ملی و بین‌المللی در حوزه‌های فناوری و دانش	*	*	تنوع بخشی درآمدها و پایداری منابع مالی دانشگاه در راستای اقتصاد مقاومتی	<ul style="list-style-type: none"> • جذب نخبگان به عنوان هیئت علمی (خارج از سهمیه جذب) حداقل به میزان ۱۰ درصد
*	*	ایجاد شرکت‌های دانشگاهی و دانش‌بنیان و حمایت از تجاری‌سازی دستاوردها	*	*	ایجاد ارتباط و ارایه خدمات مناسب تحقیق و توسعه، فنی و آموزشی به صنعت استان، منطقه و کشور	<ul style="list-style-type: none"> • تأسیس مرکز رشد و ایجاد ۱۲ شرکت دانش بنیان • تشکیل ۹ گروه پژوهشی و ۳ پژوهشکده و ۱ آزمایشگاه مرکزی
*	*	ایجاد و توسعه ارتباط با صنایع غرب کشور	*	*	اجرای مأموریت‌های اختصاصی در جهت توسعه فناوریهای مرتبط با نیازهای استان و منطقه	<ul style="list-style-type: none"> • تشکیل ۳ مرکز پژوهشی مشترک با سایر دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی
*	*	تدوین و تبیین راهبردهای عملیاتی جهت گسترش مدیریت سبز در ارکان اجرایی دانشگاه		*	افزایش توان علمی دانشگاه در حوزه پژوهش	<ul style="list-style-type: none"> • برخوردار بودن از ۵ دانشکده با عملیاتی کردن ۳ دانشکده مصوب و تأسیس و راه‌اندازی ۲ دانشکده جدید
	*	ایجاد محیط فرهنگی و رفاهی پویا و بانشاط برای دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان		*	ارتقاء هرم هیئت علمی	
	*	ایجاد منابع درآمدی متنوع و پایدار در کنار جذب منابع مالی دولتی		*	جذب و حفظ هیئت علمی	

ماهیت		مأموریت‌های وظیفه‌ای دانشگاه	ماهیت		راهبردهای کلان دانشگاه	اهداف کلان دانشگاه
غیرحاکمیتی	حاکمیتی		غیرحاکمیتی	حاکمیتی		
	*	تربیت نیروی انسانی ماهر و انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه اکتشاف، استخراج و فرآوری مواد معدنی با تکیه بر صنایع کانی غیرفلزی و سنگهای قیمتی در منطقه	*	*	تقویت زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> افزایش نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان تا مرز نسبت ۳۰ درصد مطابق با نقشه جامع علمی کشور و قانون برنامه ششم توسعه کشور (جدول ۱۱)
	*	تربیت نیروی انسانی ماهر و انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه رباتیک و اتوماسیون صنعتی با تأکید بر حل معضلات صنعتی استان و منطقه	*	*	بهبود رفاه و کیفیت زندگی کاری	<ul style="list-style-type: none"> جذب دانشجوی بین‌الملل به میزان ۵ درصد کل دانشجویان تا ۱۰ سال آتی و به میزان ۱,۸ درصد کل دانشجویان تا ۵ سال آتی متناسب با قانون برنامه ششم توسعه کشور (جدول ۱۲)
	*	انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه توسعه فناوری سلامت از طریق همکاری‌های بین دانشگاهی	*	*	به روزرسانی ارائه خدمات اداری و مالی و تکریم ارباب رجوع با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> بهبود سرانه فضاهای آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، اداری و رفاهی به میزان ۳۵ درصد
	*	انجام پژوهش‌های کاربردی و تربیت نیروی انسانی با تکیه بر رشد و توسعه فناوری انرژی‌های تجدیدپذیر		*	ایجاد محیط فرهنگی سالم، پویا و پرنشاط متناسب با باورهای دینی و ملی جهت پرورش ابعاد مختلف اخلاقی، اعتقادی، اجتماعی و سیاسی آحاد دانشگاهی	<ul style="list-style-type: none"> ارتقای فرهنگی، روحیه خودباوری و سطح زندگی
	*	انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه نانومواد، مواد پیشرفته، مقاوم و با دوام متناسب با شرایط منطقه		*	بازنگری طرح جامع عمرانی دانشگاه	
	*	ایجاد رشته‌ها و انجام تحقیقات کاربردی در حوزه فناوری‌های زیست محیطی	*	*	استفاده بهینه از زمین و فضای کالبدی دانشگاه	

ماهیت		مأموریت‌های وظیفه‌ای دانشگاه	ماهیت		راهبردهای کلان دانشگاه	اهداف کلان دانشگاه
غیرحاکمیتی	حاکمیتی		غیرحاکمیتی	حاکمیتی		
*	*	مشاوره و انجام همکاری‌های علمی، اجرایی در حوزه با تأکید بر نیازهای منطقه	*	*	بهبود تشکیلات و نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد	رفاهی در جهت بهره‌برداری از توانمندی کلیه نیروهای دانشگاه
*	*	کمک به رونق کسب و کار دانشجویان و فارغ‌التحصیلان در زمینه فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک		*	ایجاد شهرت و اعتبار برای دانشگاه از دیدگاه ذینفع خارجی	• و ایجاد تحرک علمی و اجرایی برون‌سپاری ^۱ خدمات حوزه دانشجویی تا مرز ۱۰۰ درصد
	*	انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه توسعه فناوریهای مرتبط با مهندسی هوای سرد		*	ارتقاء شاخصهای مدل توزیع بودجه	• افزایش جمعیت دانشجویی به ۲۲۰۰ نفر
				*	بهبود رفاه، سلامت و نشاط جسمی و روحی، مهارت‌های زندگی، ارتقاء منزلت، پرورش خلاقیتها و اثرگذاری اجتماعی دانشجویان	

^۱ Outsourcing



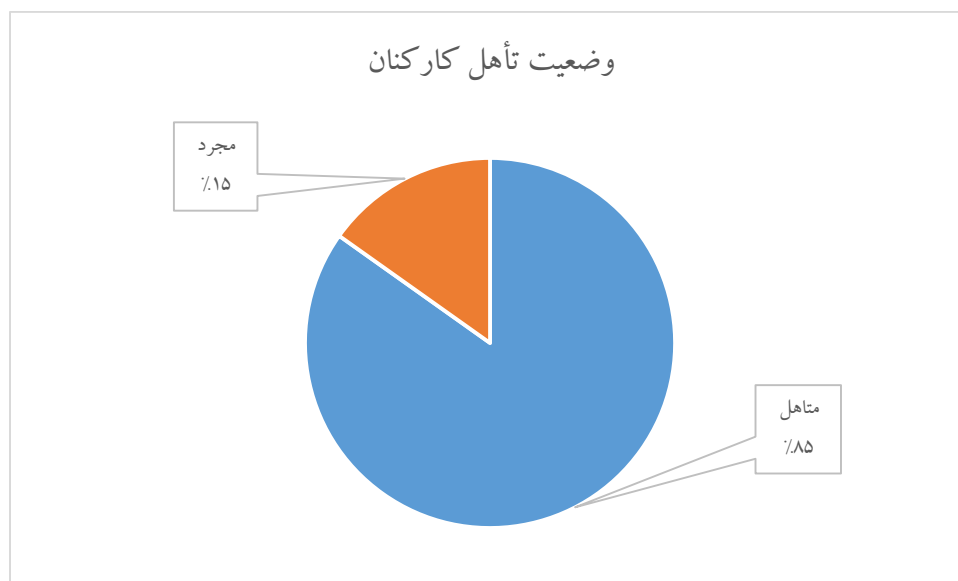
بخش چهارم: وضعیت موجود نیروی انسانی دانشگاه

در این بخش از گزارش به بررسی وضعیت موجود نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی در دانشگاه صنعتی همدان 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 دانشجوی بسیار تأثیرگذار است، تحلیل‌های موردنیاز در این حوزه‌ها نیز تا حد موردنیاز انجام خواهد شد. نکته حائز اهمیت در این بخش آن است که بخش شناخت و بخش تحلیل حاصل از این شناخت در طرح گزارش حاضر به‌گونه‌ای درهم‌تنیده خواهد بود. نکته حائز اهمیت آن است که مبنای تحلیل‌های مربوط به پیش‌بینی نیروهای انسانی بدون در نظر گرفتن نیروهای شرکتی بوده و صرفاً کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی دانشگاه ملاک تحلیل‌ها بوده است. با این وجود در تحلیل توصیفی منابع انسانی و ترسیم نمودارهای وضع موجود دانشگاه، تعداد کارکنان شرکتی نیز مدنظر بوده است.

وضعیت موجود نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی دانشگاه صنعتی

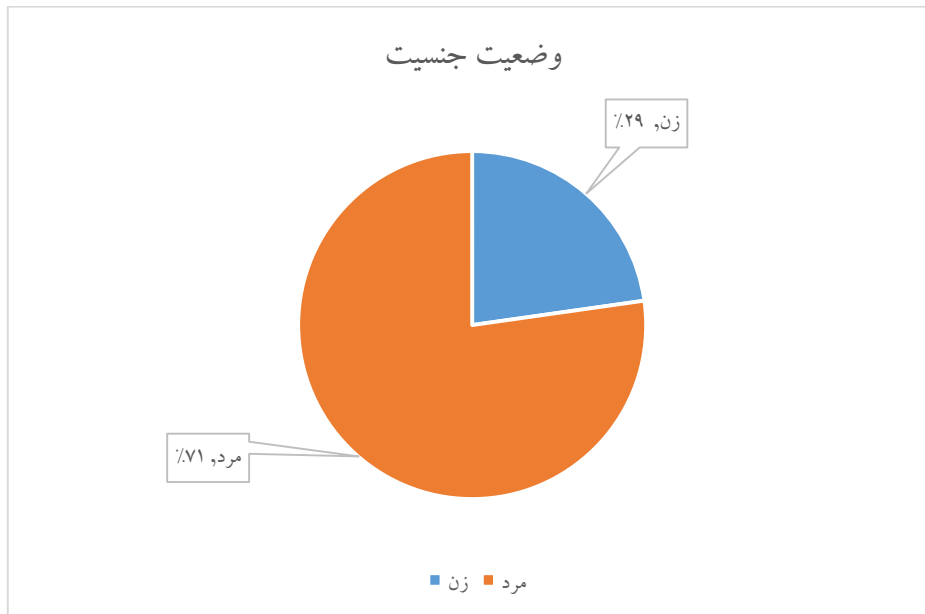
وضعیت تأهل

شکل (۳)، حاکی از آن است که ۸۵ درصد کارکنان دانشگاه صنعتی همدان متأهل و حدود ۱۵ درصد آن‌ها مجرد هستند.



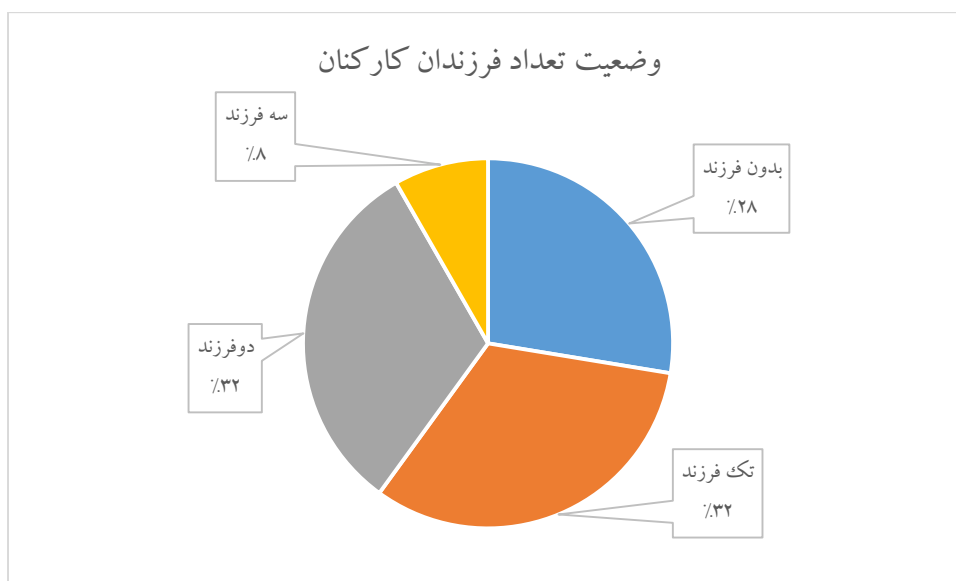
شکل ۳- نمودار وضعیت تأهل کارکنان

وضعیت جنسیت



شکل ۴- نمودار توزیع جنسیت کارکنان

تعداد فرزندان



شکل ۵- وضعیت تعداد فرزندان کارکنان

آمار جمعیت شناختی

در یک نگاه کلی، آمار جمعیت شناختی نیروی انسانی دانشگاه صنعتی همدان در بخش غیر هیئت‌علمی و بخش هیئت‌علمی بر اساس داده‌های مربوط به سال ۱۴۰۱، به شرح جدول ۷ است.

جدول ۷- آمار جمعیت شناختی نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی برحسب پست سازمانی در سال ۱۴۰۱

پست سازمانی						تجربه (سال)	میانگین سال‌های باقیمانده (سال)		تعداد نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی	مکان
سایر	مسئول	کارشناس	کارشناس مسئول	رئیس	معاون		مدیر	سابقه کار در دانشگاه		
										شهر همدان

اطلاعات جدول فوق بیانگر آن است که میانگین سنوات خدمت باقی‌مانده کارکنان غیر هیئت‌علمی در دانشگاه تا زمان بازنشستگی، ۱۵٫۵ سال است. از این جدول چنین برمی‌آید که حجم نسبتاً زیادی از نیروهای انسانی دانشگاه در رده سازمانی کارشناس هستند.

در صورتی که بر اساس قرارداد تا رده سازمانی کارشناس مسئول را رده مدیریتی بدانیم، نسبت کارکنان مربوط به دانشگاه در نسبت رده مدیریتی به رده کارمندی حدود ۲٫۷۵ است. یعنی به ازای هر مدیر در دانشگاه ۲٫۷۵ نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی وجود دارد که حاکی از حیطة نظارت در دانشگاه است. در ادبیات مدیریت برای حیطة نظارتی مدیریت نسبت ۵ الی ۸ به‌عنوان نسبت‌های استاندارد مطرح شده است که وضعیت نسبت حاضر در دانشگاه قابل قبول خواهد بود.

نکته بسیار قابل‌تأملی که از جدول فوق قابل‌بیان است، نسبت کارشناس مسئول به رده سازمانی رئیس است. از آنجایی که کارشناسان مسئول به‌نوعی نیروهای قابل تربیت به‌عنوان جانشین‌های احتمالی برای پست رده‌بالا تر یعنی رده ریاست محسوب می‌شوند که این نسبت اکنون ۱ به ۶ است.

جدول ۸- آمار جمعیت شناختی نیروی انسانی برحسب تحصیلات، نوع قرارداد و مدرک تحصیلی

نوع قرارداد			تحصیلات								نیروی غیر هیئت علمی
مشاغل کارگری	قراردادی	پیمانی	رسمی	دکتری تخصصی	دکتری	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	زیر دیپلم	

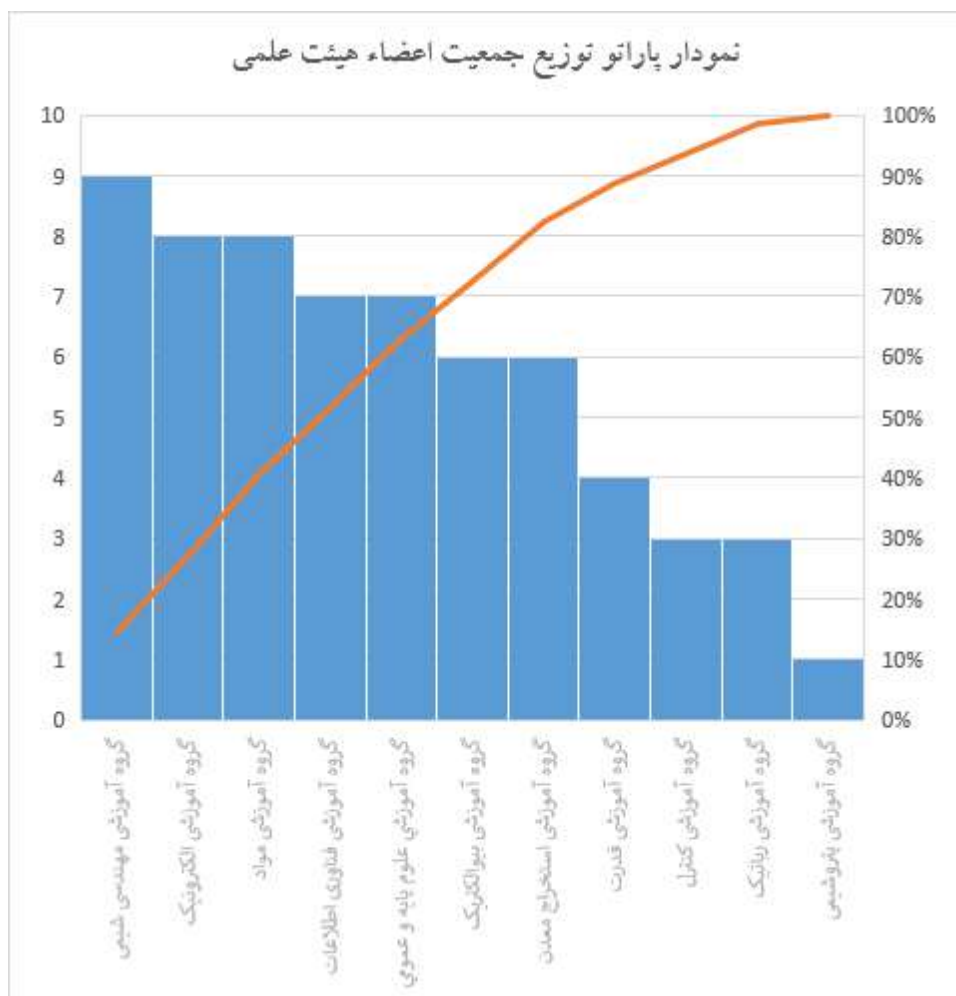
در ادامه و در بخش‌های پیش رو به استخراج نمودارهای کاربردی از جداول فوق و تحلیل‌های مربوط خواهیم پرداخت.

وضعیت موجود نیروی انسانی هیئت علمی دانشگاه صنعتی همدان

جدول شماره ۹ به بررسی وضعیت موجود آمار جمعیت شناختی نیروی انسانی هیئت علمی دانشگاه را برحسب توزیع آن‌ها در گروه‌های آموزشی محل خدمت و نوع قرارداد نشان می‌دهد. در ادامه و در بخش‌های پیش رو به استخراج نمودارهای کاربردی از جدول شماره ۹ و تحلیل‌های مربوط خواهیم پرداخت.

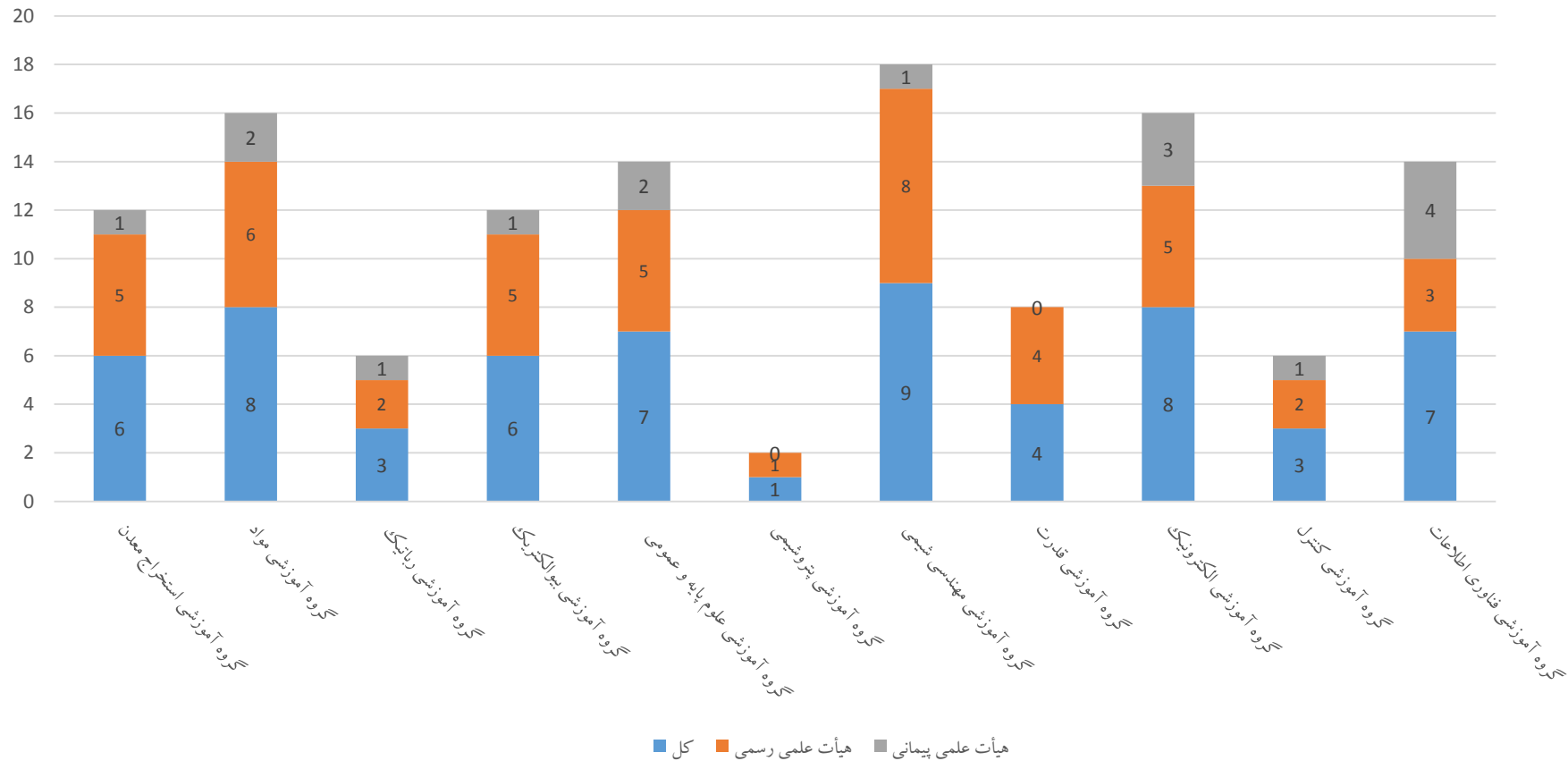
جدول ۹- آمار جمعیت شناختی نیروی انسانی اعضای هیئت علمی برحسب نوع قرارداد در سال ۱۴۰۱

نوع قرارداد استخدامی				تعداد اعضای هیئت علمی	گروه آموزشی
مرخصی بی حقوق	مأمور به خدمت	طرح سربازی	پیمانی رسمی		
					گروه آموزشی فناوری اطلاعات
					گروه آموزشی کنترل
					گروه آموزشی الکترونیک
					گروه آموزشی قدرت
					گروه آموزشی مهندسی شیمی
					گروه آموزشی پتروشیمی
					گروه آموزشی علوم پایه و عمومی
					گروه آموزشی بیوالکتریک
					گروه آموزشی رباتیک
					گروه آموزشی مواد
					گروه آموزشی استخراج معدن
					جمع کل



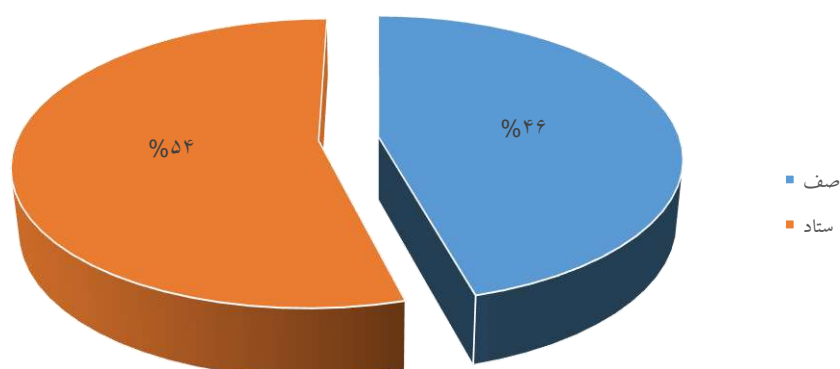
شکل ۶- نمودار پاراتو توزیع جمعیت اعضاء هیئت علمی

توزیع اعضای هیأت علمی دانشگاه در گروه‌های آموزشی بر اساس نوع قرارداد استخدامی



شکل ۷- فراوانی نوع استخدامی کارکنان هیئت علمی در دانشگاه

در نمودار ذیل منظور از ستاد نیروهای غیر هیئت‌علمی در دانشکده‌ها و منظور از صف اعضای هیئت‌علمی است. ۵۴ درصد از کارکنان موجود در دانشکده‌ها اعضای غیر هیئت‌علمی و ۴۶ درصد از آن‌ها اعضای هیئت‌علمی هستند. این نسبت نشان‌دهنده آن است که به‌طور میانگین به ازای هر ۱,۲ عضو هیئت‌علمی در دانشکده‌ها، ۱ عضو غیر هیئت‌علمی در آن‌ها وجود دارد. بنابراین نتیجه‌ای که می‌توان گرفت آن است اعضای غیر هیئت‌علمی موجود در واحدهای سازمانی می‌توانند نسبت بهتری به هیئت‌علمی در دانشگاه صنعتی همدان داشته باشند.

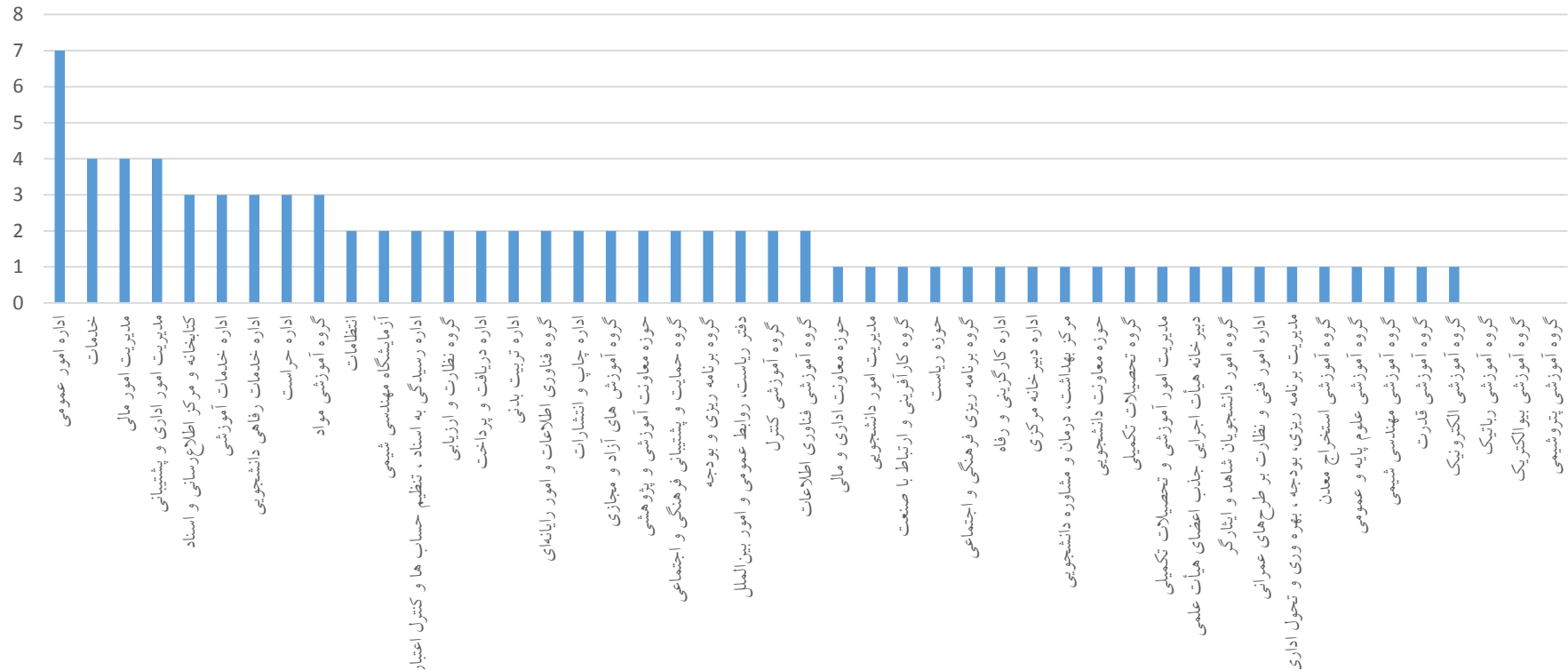


شکل ۹- درصد کارکنان دانشکده‌ها به تفکیک عضو هیئت‌علمی (صف) و عضو غیر هیئت‌علمی (ستاد)

آمار جمعیت شناختی اعضای غیر هیئت علمی

الف) وضعیت کارکنان از نظر تعداد

تحلیل داده‌های کارکنانی، کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه صنعتی نشان می‌دهد که تعداد کل کارکنان ۷۴ نفر است. البته شایان ذکر است که تعداد ۱۰ نفر از علاوه بر کارکنان دانشگاه از نوع کارکنان شرکتی دانشگاه هستند که در نمودار ذیل توزیع کل این نیروها یعنی تعداد ۸۴ نیروی انسانی در واحدهای دانشگاه نشان داده شده است. همان‌طور که در نمودار نشان داده شده است، بیشترین تعداد نیروی انسانی مربوط به اداره امور عمومی و کمترین آن مربوط به گروه‌های آموزشی با ۱ نفر نیروی انسانی و یا بدون نیروی انسانی است.



شکل ۱۰- توزیع تعداد اعضای غیر هیئت علمی در واحدهای استقرار

ب) وضعیت توزیع اعضای غیر هیئت علمی از نظر رده سازمانی

تعداد اعضای غیر هیئت علمی دانشگاه از نظر رده‌های سازمانی مربوط به هر واحد استقرار در جدول شماره ۱۰ آورده شده است.

جدول ۱۰ - وضعیت تعداد کارکنان از نظر پست‌های سازمانی^۱

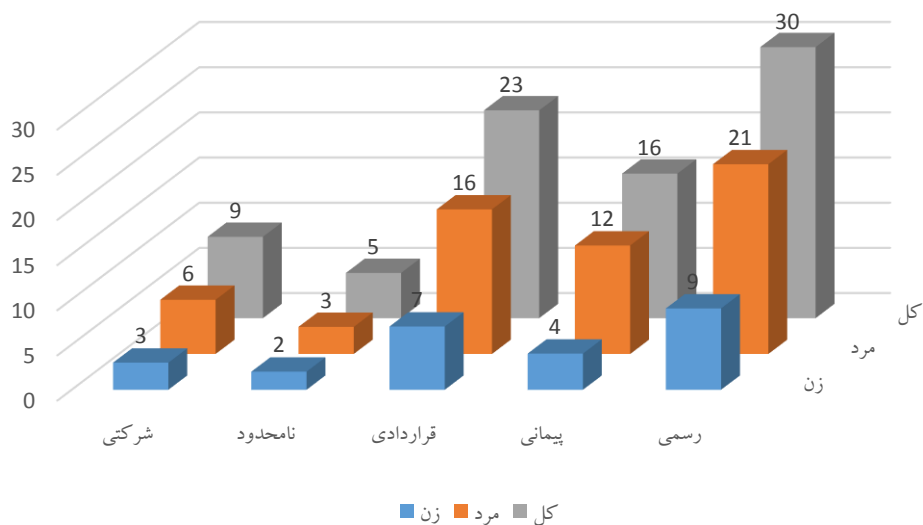
پست سازمانی							واحد استقرار
مدیر	معاون	رئیس	مسئول	کارشناس مسئول	کارشناس	سایر	
							اداره دبیرخانه مرکزی
							گروه آموزشی مهندسی شیمی
							حوزه معاونت آموزشی و پژوهشی
							گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر
							گروه فناوری اطلاعات و امور رایانه‌ای
							مدیریت امور اداری و پشتیبانی
							دبیرخانه هیئت اجرایی جذب اعضای هیئت علمی
							اداره حراست
							مرکز بهداشت، درمان و مشاوره دانشجویی
							گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی
							گروه برنامه ریزی و بودجه
							گروه آموزش های آزاد و مجازی
							اداره دریافت و پرداخت
							مدیریت امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی
							گروه آموزشی کنترل
							مدیریت برنامه ریزی، بودجه، بهره وری و تحول اداری
							مدیریت امور مالی
							اداره امور فنی و نظارت بر طرح‌های عمرانی
							اداره کارگزینی و رفاه
							حوزه معاونت دانشجویی
							دفتر ریاست، روابط عمومی و امور بین‌الملل

^۱ پست‌هایی که با علامت * مشخص شده‌اند، آن دسته از مشاغلی هستند که توسط عضو هیئت علمی پر می‌شوند.

پست سازمانی							واحد استقرار
مدیر	معاون	رئیس	مسئول	کارشناس مسئول	کارشناس	سایر	
							اداره امور عمومی
							اداره چاپ و انتشارات
							گروه تحصیلات تکمیلی
							اداره تربیت بدنی
							گروه آموزشی علوم پایه و عمومی
							اداره خدمات رفاهی دانشجویی
							گروه نظارت و ارزیابی
							اداره رسیدگی به اسناد ، تنظیم حساب ها و کنترل اعتبارات
							گروه آموزشی مواد
							گروه برنامه ریزی فرهنگی و اجتماعی
							گروه آموزشی فناوری اطلاعات
							گروه آموزشی قدرت
							کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی و اسناد
							اداره خدمات آموزشی
							مدیریت امور دانشجویی
							گروه آموزشی استخراج معدن
							گروه آموزشی الکترونیک
							گروه کارآفرینی و ارتباط با صنعت
							حوزه ریاست
							حوزه معاونت اداری و مالی
							آزمایشگاه مهندسی شیمی
							آزمایشگاه شیمی
							خدمات
							انتظامات
							جمع کل

برای هرکدام از هفت رده سازمانی مدیر، معاون، رئیس، مسئول، کارشناس مسئول، کارشناس و سایر مشاغل، وضعیت نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی در واحدهای مستقر به شرح ذیل خواهد بود.

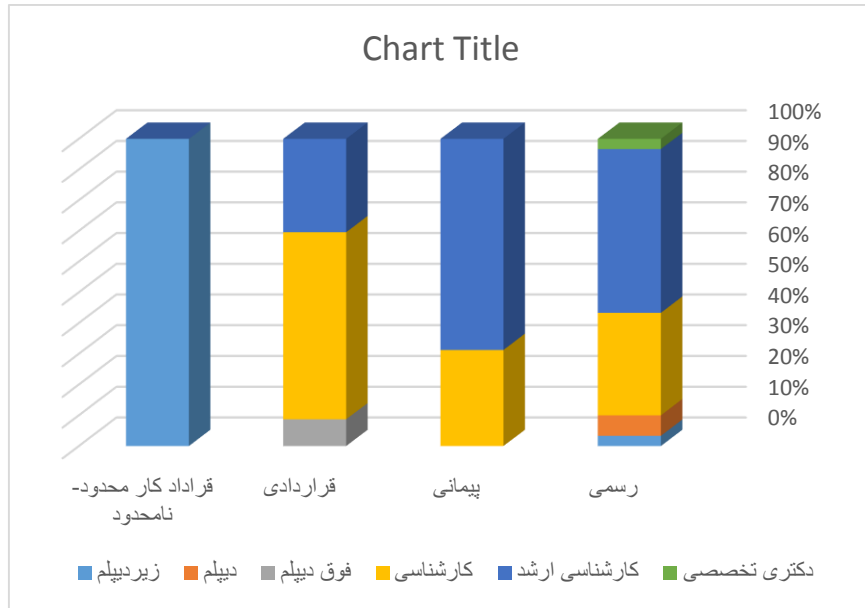
ج) تعداد اعضای غیر هیئت‌علمی دانشگاه از نظر نوع قرارداد و جنسیت



شکل ۱۱ - مقایسه جمعیت زنان و مردان نیروی غیرهیئت‌علمی با نوع قراردادهای کاری

به طور کلی می‌توان گفت خانم‌ها ۳۰ درصد از جمعیت نیروی غیرهیئت‌علمی که طور رسمی مشغول به کار هستند را تشکیل می‌دهند؛ در مورد نیروی پیمانی ۲۵ درصد، در مورد نیروی قراردادی ۳۰ درصد و کارکنان قرارکار- نامحدود ۴۰ درصد که به طور میانگین ۳۰ درصد از نیروی کار غیرهیئت‌علمی دانشگاه صنعتی بانوان هستند. که لازم است قوانین کار ویژه بانوان را نیز در تحلیل‌ها و برنامه‌ریزی‌های نیروی کار در نظر گرفت.

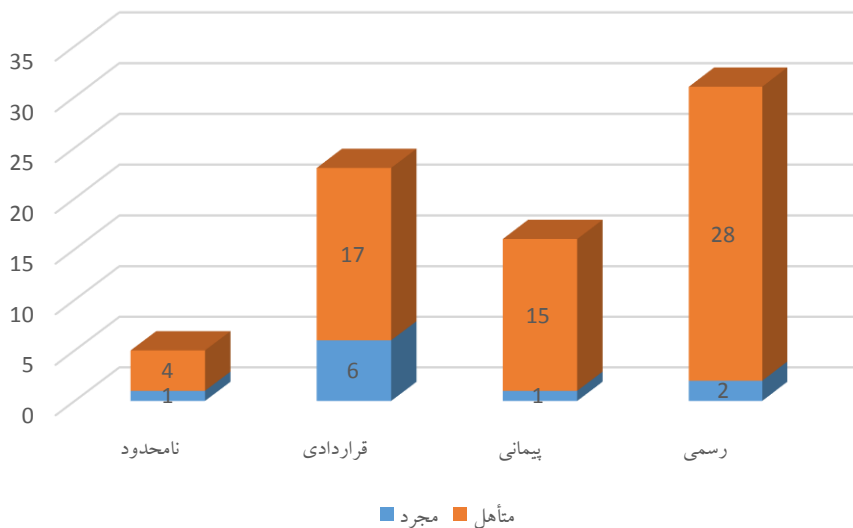
د) درصد توزیع سطح تحصیلات اعضای غیر هیئت علمی دانشگاه از نظر نوع قرارداد



شکل ۱۲ - درصد توزیع سطح تحصیلات اعضای غیر هیئت علمی دانشگاه از نظر نوع قرارداد

باتوجه به شکل شماره ۱۲ می‌توان به راحتی تشخیص داد که سطح غالب تحصیلات در تمامی انواع قرارداد همکاری شامل کارشناسی و کارشناسی ارشد می‌باشد.

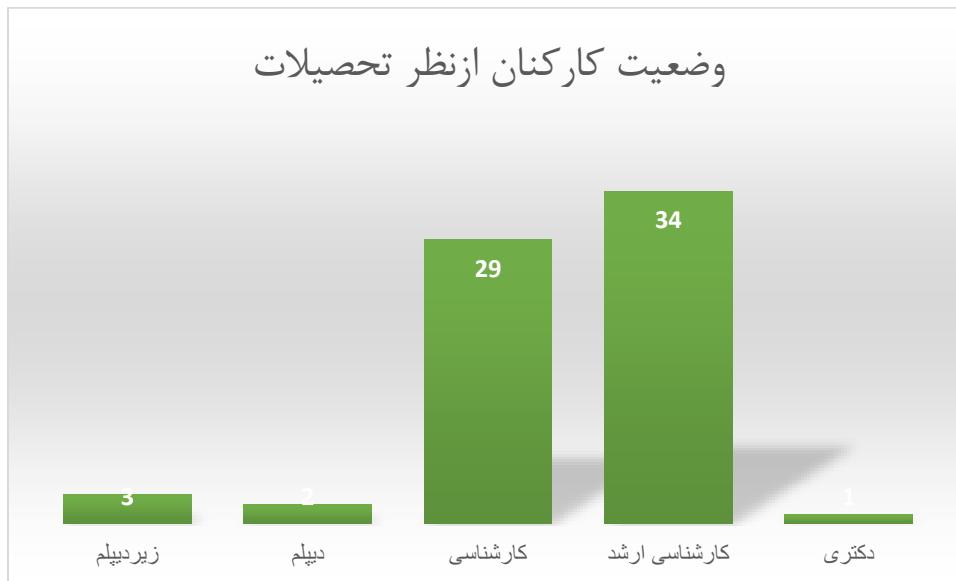
ه) توزیع وضعیت تأهل اعضای غیر هیئت علمی دانشگاه از نظر نوع قرارداد



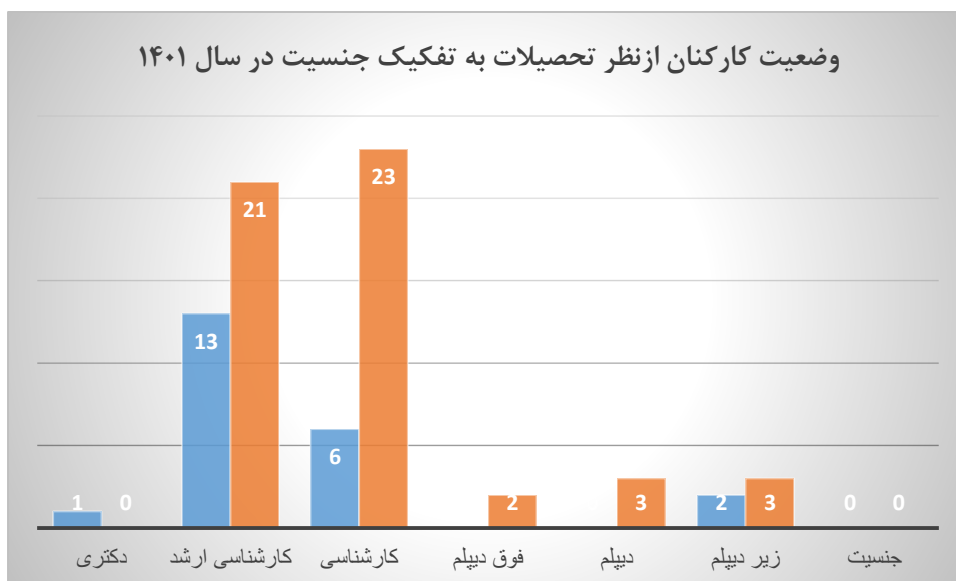
شکل ۱۳ - فراوانی و توزیع وضعیت تأهل اعضای غیر هیئت علمی دانشگاه از نظر نوع قرارداد

باتوجه به نمودار فوق می‌توان نتیجه گرفت که اکثریت نیروهای غیرهیئت‌علمی متأهل می‌باشد که به ویژه در موارد قراردادهای غیررسمی به وضعیت کار، حقوق و خانواده آنان نیز باید توجه شود.

و) وضعیت کارکنان از نظر تحصیلات



شکل ۱۴- وضعیت کارکنان از نظر تحصیلات در سال ۱۴۰۱

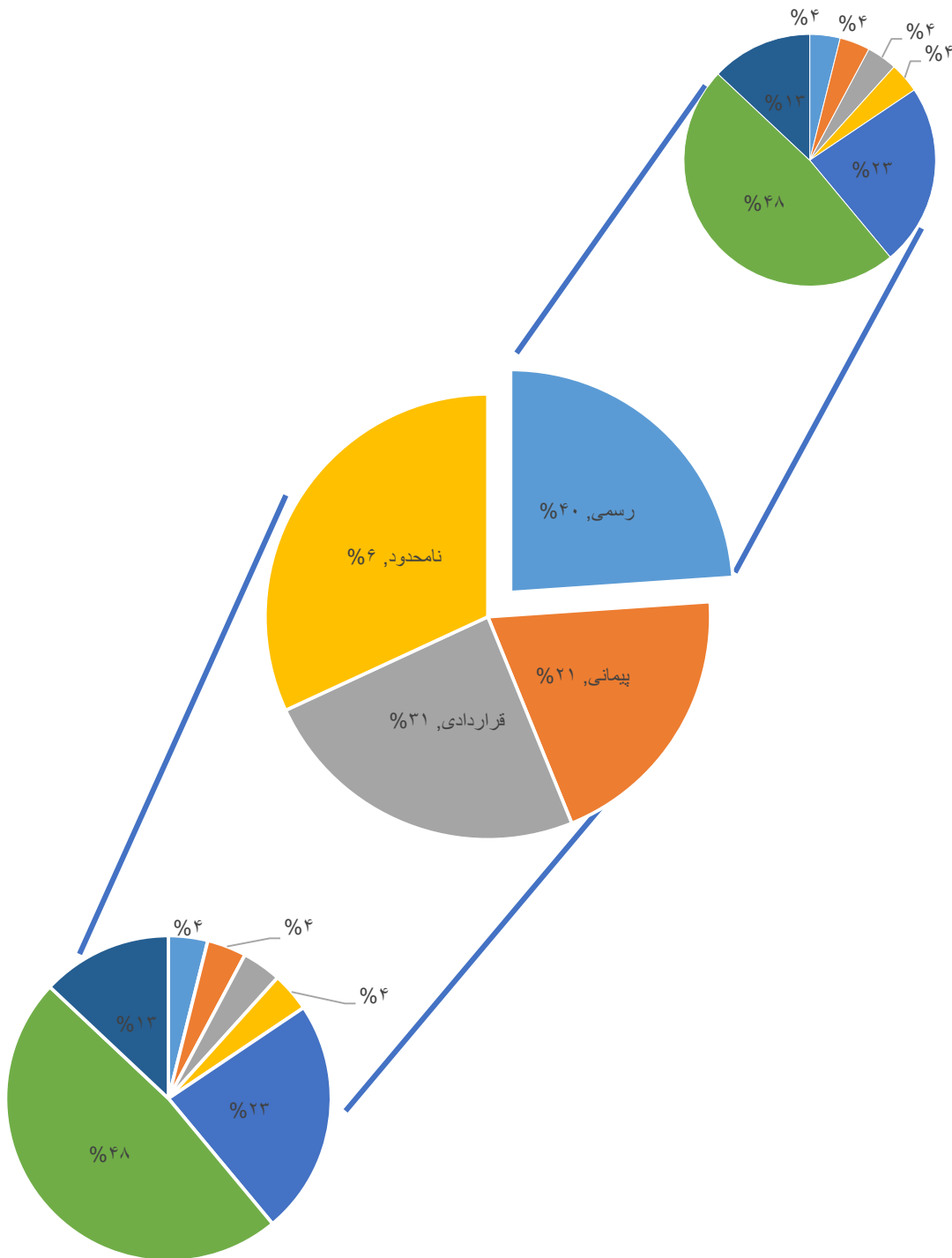


شکل ۱۵- وضعیت کارکنان از نظر تحصیلات به تفکیک جنسیت (رنگ آبی زن، رنگ نارنجی مرد) در سال ۱۴۰۱

از نمودارهای فوق چنین برمی‌آید که در موضوع وضعیت تحصیلی، کفه ترازو به نفع کارکنان زن دانشگاه است.

ز) وضعیت کارکنان غیر هیئت‌علمی از نظر نوع قرارداد

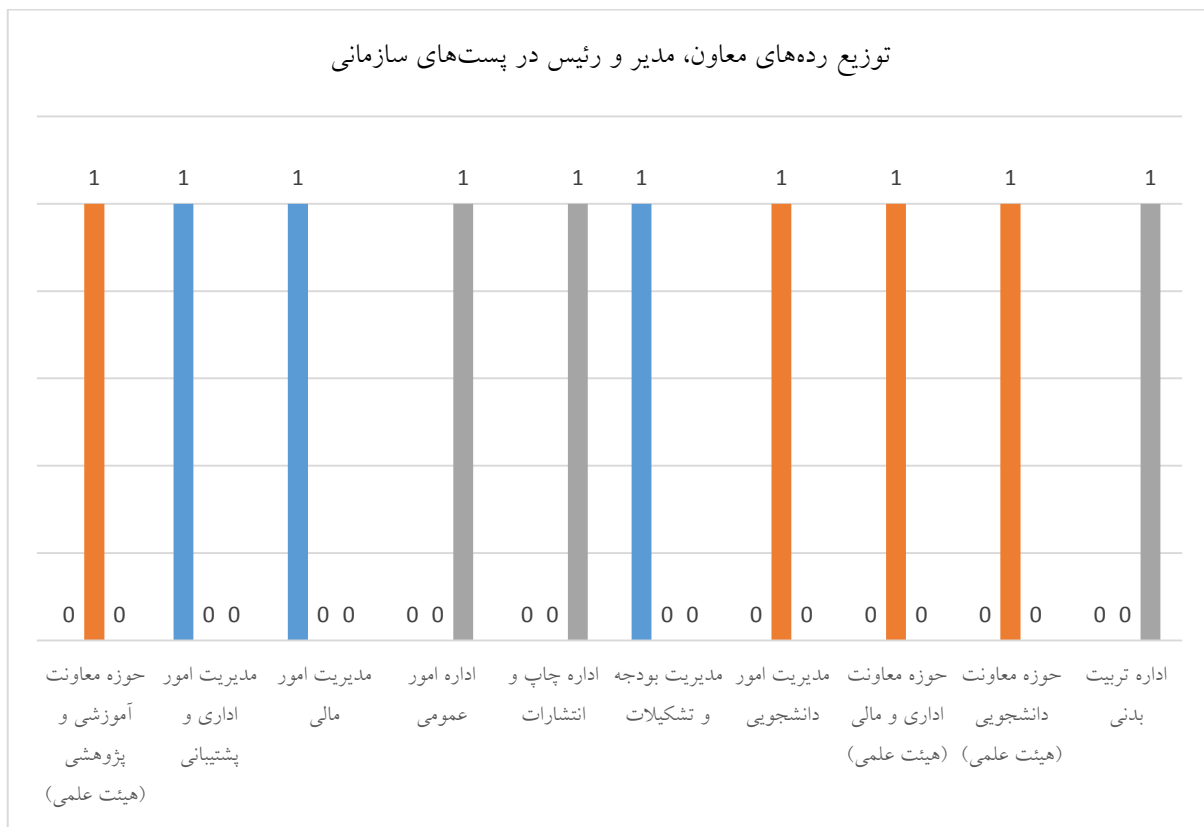
وضعیت کارکنان از نظر جنسیت در شکل ذیل نشان داده شده است. همان‌طور که مشخص است اکثر کارکنان استخدام رسمی بوده که حدود ۴۰ درصد آن‌ها را شامل می‌شود.



شکل ۱۶- وضعیت کارکنان غیر هیئت‌علمی از نظر نوع قرارداد

ح) وضعیت توزیع اعضای غیر هیئت‌علمی در رده سازمانی مدیران، معاون و رئیس

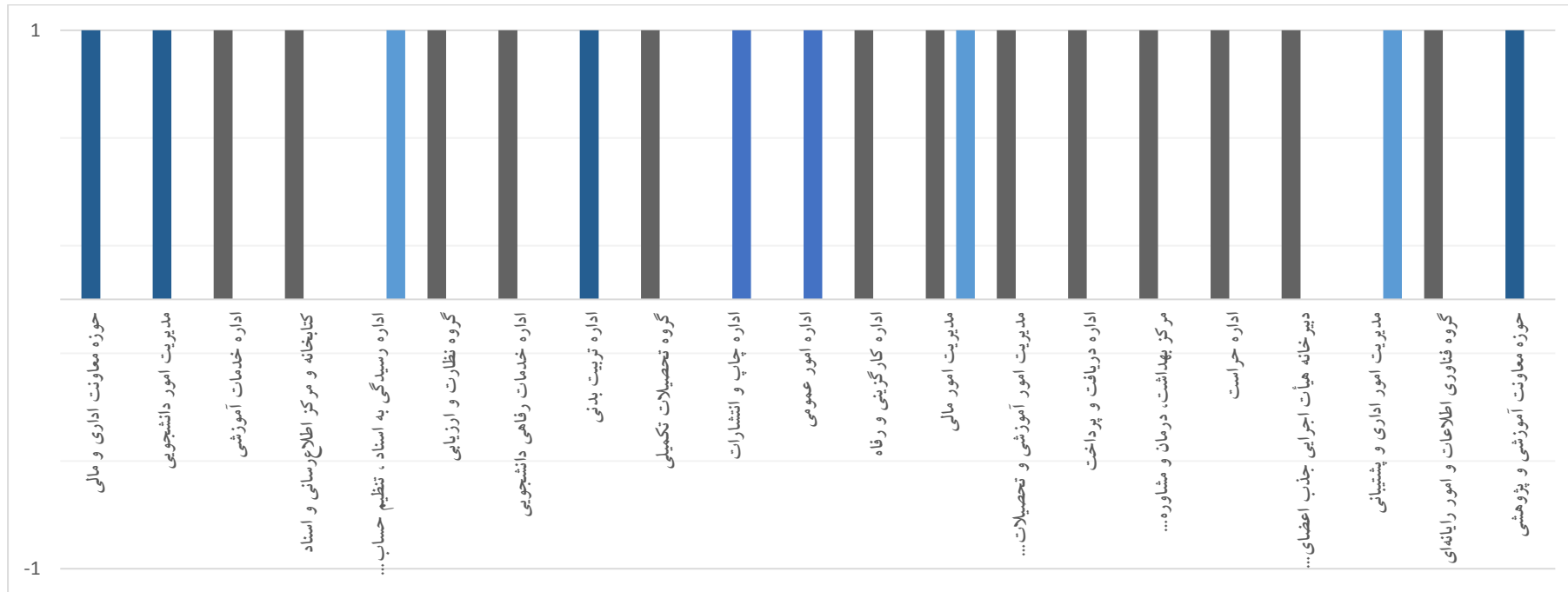
در شکل ذیل واحدهای سازمانی که دارای پست مدیر، معاون و رئیس هستند گزارش شده است. هدف از ارائه این نمودار آن است که بدانیم در کدام واحدهای سازمانی ترتیب مدیر، معاون و رئیس رعایت شده است. همان‌طور که در نمودار مشخص است هیچ یک از واحدهای سازمان دارای هر سه رده سازمانی مدیر، معاون و رئیس نیستند. بنابراین در این واحدهای سازمانی مسئله جانشین‌پروری برای رده‌های سازمانی دچار مشکل خواهد بود. در بخش ارائه راهبردها به این موضوع بازخواهیم گشت.



شکل ۱۷- وضعیت توزیع اعضای غیر هیئت‌علمی در رده سازمانی مدیران، معاون و رئیس

تحلیل مذکور در رابطه با رده‌های سازمانی دیگر نیز صادق است که بر اساس نمودارهای آتی قابل برداشت است.

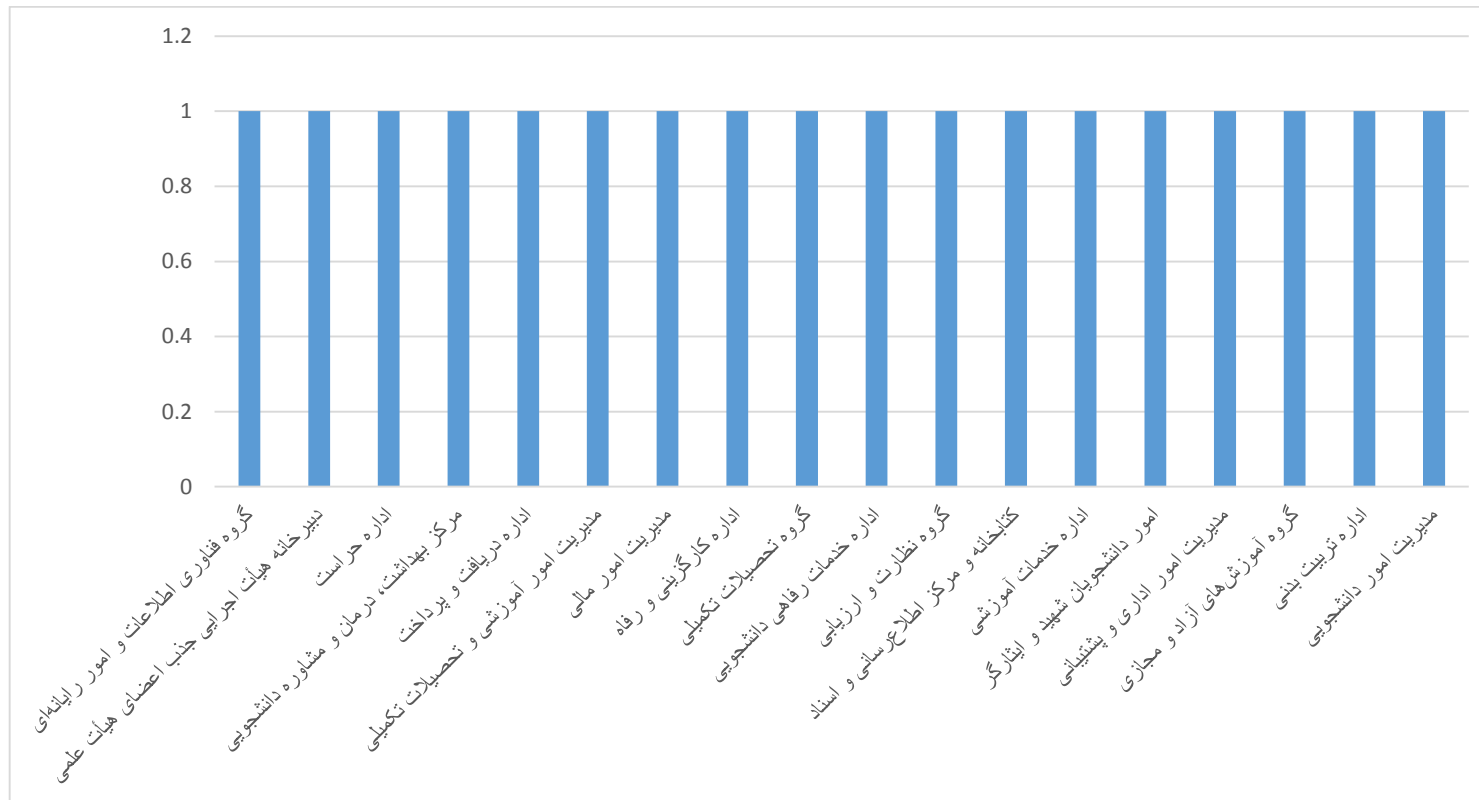
وضعیت توزیع اعضای غیر هیئت‌علمی در رده سازمانی معاون، رئیس و کارشناس مسئول



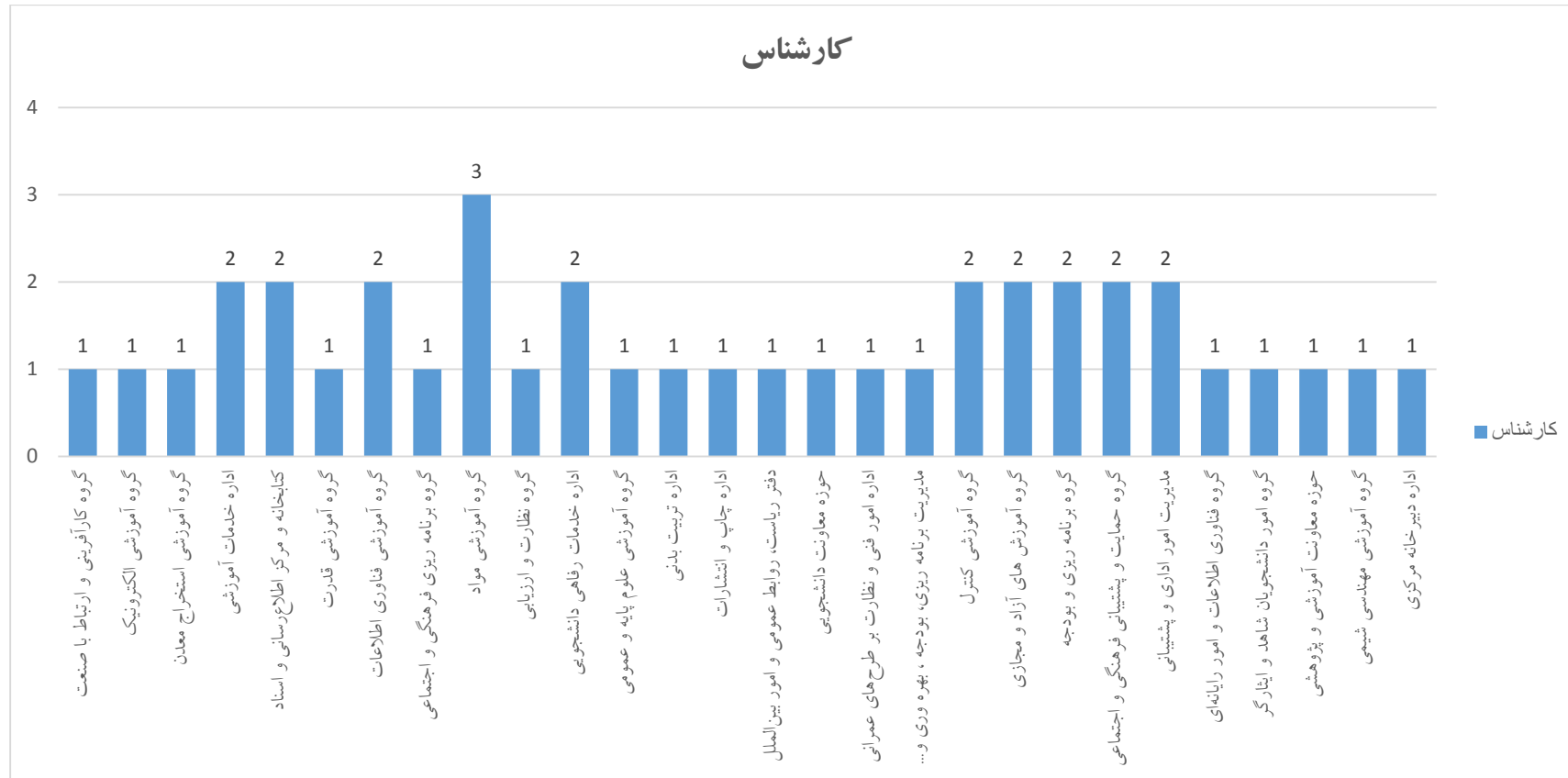
شکل ۱۸ - وضعیت توزیع اعضای غیر هیئت‌علمی در رده سازمانی معاون، رئیس و کارشناس مسئول

وضعیت توزیع اعضای غیر هیئت علمی در رده سازمانی کارشناس مسئول

گزارش نمودار ذیل نشان می‌دهد که تعداد کارشناسان مسئول و توزیع آن‌ها در واحدهای مستقر نسبت به تعداد رؤسا کمتر است و لذا این امر احتمال جانشی پرورری را کاهش می‌دهد.



وضعیت توزیع اعضای غیر هیئت‌علمی در رده سازمانی کارشناس



شکل ۲۰- وضعیت توزیع اعضای غیر هیئت‌علمی در رده سازمانی کارشناس

ط) وضعیت اعضای غیر هیئت‌علمی از نظر رده سازمانی

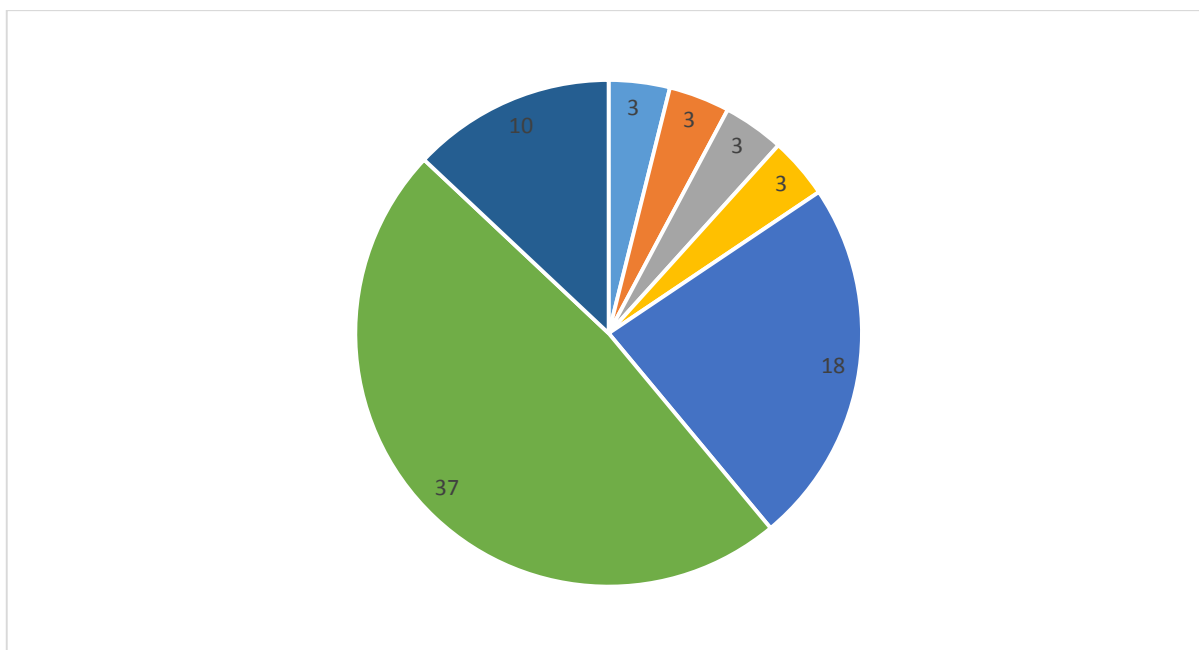
همان‌گونه که در جدول ذیل مشخص است، نحوه توزیع کارکنان غیر هیئت‌علمی در دانشگاه در رده‌های سازمانی به‌گونه‌ای است که نسبت‌های قابل‌تأملی را ارائه می‌کند. به برخی از این نسبت‌ها اشاره می‌شود.

جدول ۱۱- وضعیت توزیع اعضای غیر هیئت‌علمی از نظر رده سازمانی

توزیع تعداد اعضای غیر هیئت‌علمی در رده سازمانی						
مدیر	معاون	رئیس	مسئول	کارشناس مسئول	کارشناس	سایر

جدول ۱۲- نسبت‌های کارکنانی و رهنمودهای ضمنی برای جانشین‌پروری از نظر کمی

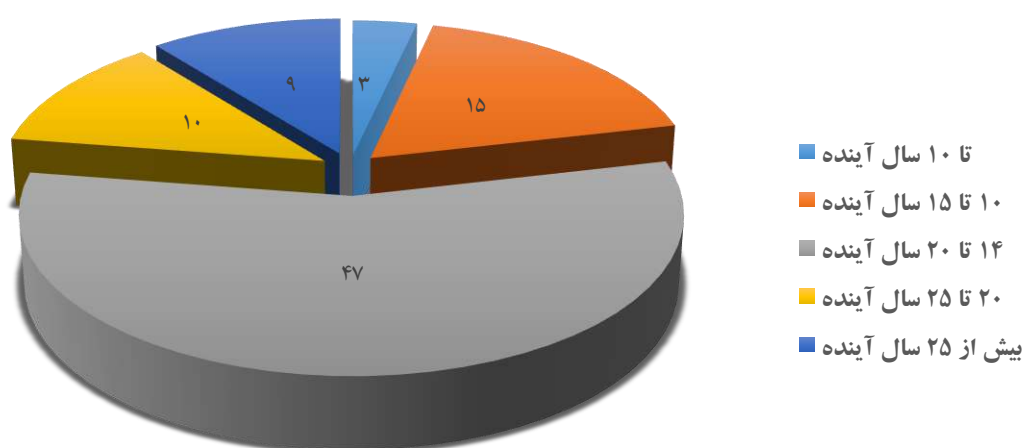
عنوان نسبت‌های کارکنانی	نسبت	رهنمود ضمنی برای جانشین‌پروری از نظر کمی
نسبت مدیر به معاون		
نسبت رئیس به معاون		
نسبت مسئول به رئیس		
نسبت کارشناس مسئول به مسئول		
نسبت کارشناس به کارشناس مسئول		
نسبت سایر به کارشناس (بدون در نظر گرفتن مقطع تحصیلی این دسته مشاغل)		



شکل ۲۱ - درصد توزیع اعضای غیر هیئت‌علمی از نظر رده سازمانی

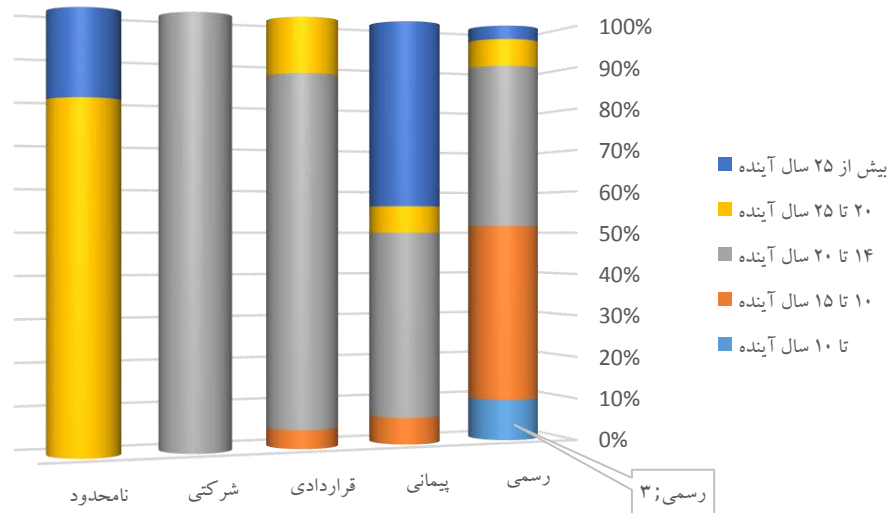
ی) وضعیت کارکنان غیر هیئت‌علمی از نظر سابقه کار

وضعیت کارکنان غیر هیئت‌علمی از نظر سابقه کار در شکل ۲۳ نشان داده شده است. این نمودار نشان‌دهنده آن است که تا ۵ سال آینده براساس سابقه کار تعداد ۵ عضو و براساس سن ۲ نفر در دانشگاه بازنشسته خواهد شد.



شکل ۲۲ - وضعیت کارکنان غیر هیئت‌علمی از نظر سابقه کار و بازنشستگی

وضعیت کارکنان غیر هیئت‌علمی از نظر سابقه کار و بازنشستگی بر حسب نوع قرارداد



شکل ۲۳ - درصد توزیع سنوات بازنشستگان نیروی غیر هیئت‌علمی بر اساس نوع قرارداد

بر اساس نمودار فوق جمعاً ۳ نفر تا ۱۰ سال آینده بازنشسته خواهند شد که هر سه نفر از نیروهای رسمی و در سمت کارشناس هستند و واحد خدمت، سمت و مدت زمان باقی مانده تا بازنشستگی ایشان به شرح ذیل است:

جدول ۱۳- سمت و سال بازنشستگی نیروی غیر هیئت‌علمی در ۱۰ سال آینده

سال بازنشستگی	واحد سازمانی	سمت	حکم سازمانی
۶	گروه آموزشی مهندسی شیمی	کارشناس گروه آموزشی مهندسی شیمی	کارشناس گروه آموزشی مهندسی شیمی
۶	حوزه معاونت آموزشی و پژوهشی	کارشناس آزمایشگاه فیزیک	کارشناس حوزه معاونت آموزشی و پژوهشی
۲	گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر	کارشناس مسئول گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر	کارشناس مسئول گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر

باتوجه به جدول فوق جایگزینی مشاغل و سمت‌های فوق از اولویت‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌باشد زیرا در کمتر از ۶ سال این پست‌ها نیازمند نیروی جایگزین می‌باشند.

نرخ خروج کارکنان غیر هیئت‌علمی در دانشگاه

در این بخش به بررسی وضعیت نرخ خروج در پنج سال آتی دانشگاه خواهیم پرداخت. خروج در دانشگاه به اشکال گوناگون بازنشستگی، خرید خدمت، اخراج و خواهد بود. جدول زیر این آمار را از سال ۱۳۹۵ نشان می‌دهد. همان‌گونه که از جدول ۱۴ و نمودار پیشین مشخص است، نرخ خروج در دانشگاه در میان کارکنان غیر هیئت‌علمی رشد داشته است.

جدول ۱۴- وضعیت خروج کارکنان غیر هیئت‌علمی دانشگاه از سال ۹۵ تا ۴۰۱

وضعیت خروج کارکنان غیر هیئت‌علمی دانشگاه از سال ۹۵ تا ۴۰۱								
عنوان	۹۵	۹۶	۹۷	۹۸	۹۹	۴۰۰	۴۰۱	جمع کل
بازنشسته								
فوت								
عدم تمدید قرارداد								
ترک خدمت								
از کار افتاده								
استعفا								
بازخرید								
انتقال به سایر سازمان‌ها								
مأمور به خدمت در سایر سازمان‌ها								
جمع کل								

شکل ۲۴- وضعیت خروج کارکنان غیر هیئت‌علمی دانشگاه از سال ۹۵ تا ۴۰۱

تحلیل نرخ تغییرات روند گذشته در بین اعضای هیئت‌علمی و دانشجویی

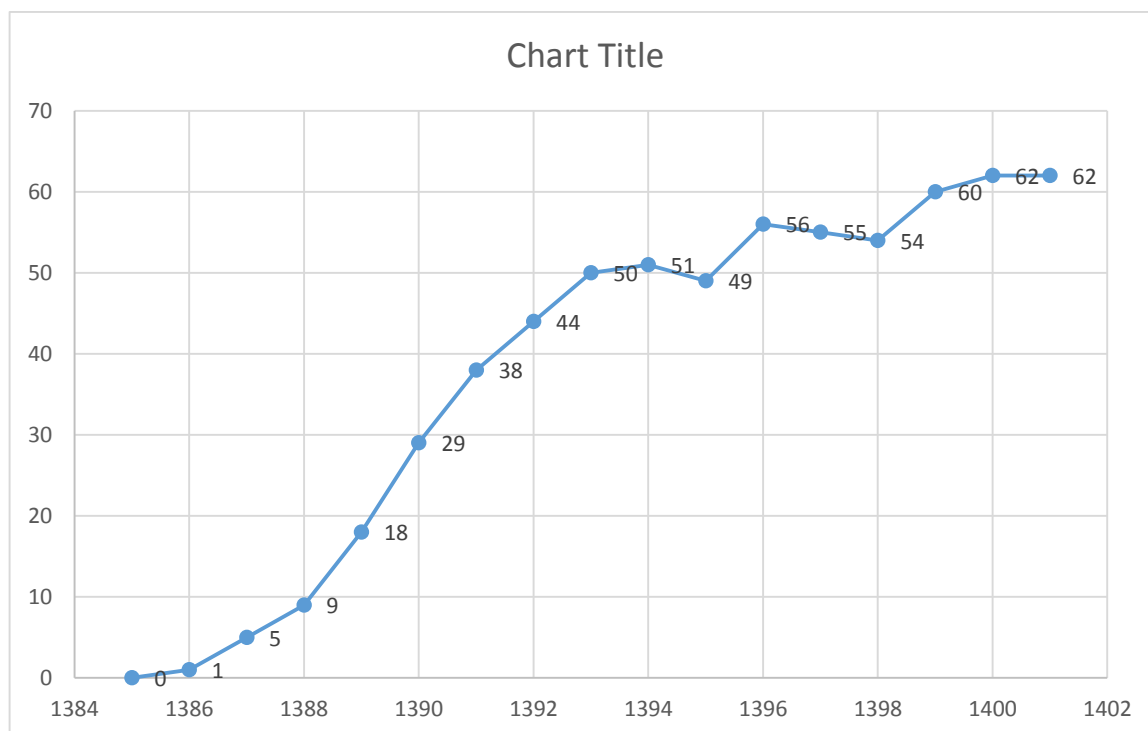
با توجه به مطالب گفته‌شده در قبل و تعیین نسبت تعداد کارکنان غیر هیئت‌علمی به تعداد کارکنان هیئت‌علمی دانشگاه صنعتی همدان در چهارمین روش تحلیل کیفی تقاضا روند رشد و تغییرات تعداد اعضای هیئت‌علمی و به تبع آن روند تغییرات تعداد دانشجویان موردبررسی قرار گرفت.

روند هیئت علمی

جدول ذیل روند تغییرات تعداد اعضای هیئت علمی دانشگاه را از سال ۱۳۵۸ تا ۱۴۰۱ نشان می‌دهد. همان‌گونه که از جدول مذکور مشخص است، تعداد کل اعضای هیئت علمی در سال ۸۵ از ۰ عضو به عضو در سال ۱۴۰۱ رسیده است.

جدول ۱۵- روند تغییرات تعداد اعضای هیئت علمی دانشگاه را از سال ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۱

تعداد اعضای هیئت علمی	سال
	۱۳۸۵
	۱۳۸۶
	۱۳۸۷
	۱۳۸۸
	۱۳۸۹
	۱۳۹۰
	۱۳۹۱
	۱۳۹۲
	۱۳۹۳
	۱۳۹۴
	۱۳۹۵
	۱۳۹۶
	۱۳۹۷
	۱۳۹۸
	۱۳۹۹
	۱۴۰۰
	۱۴۰۱



شکل ۲۵- نمودار تعداد اعضای هیئت علمی دانشگاه را از سال ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱

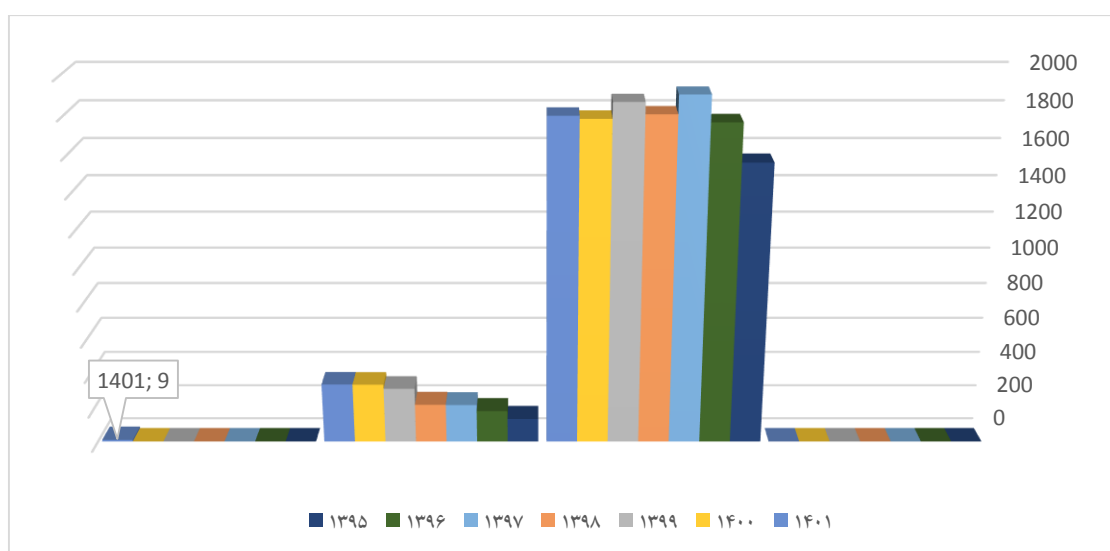
تحلیل وضعیت جمعیت دانشجویی

برای تحلیل وضعیت جمعیت دانشجو اقدام به ارزیابی و تحلیلی روند تغییرات دانشجویی از سال ۸۵ تا ۱۴۰۱ نموده و بر این اساس با محاسبه معادله رگرسیون چند جمله‌ای روند چند سال آینده نیز مورد تحلیل قرار گرفته است. جدول ۱۶ نشان‌دهنده تعداد دانشجویان فعال دانشگاه از سال ۸۵ الی ۴۰۱ را به تفکیک مقاطع تحصیلی نشان می‌دهد.

جدول ۱۶- تعداد دانشجویان فعال دانشگاه از سال ۸۵ الی ۴۰۱ به تفکیک مقاطع تحصیلی

سال	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	جمع کل
۱۳۸۵					
۱۳۸۶					
۱۳۸۷					
۱۳۸۸					
۱۳۸۹					
۱۳۹۰					
۱۳۹۱					
۱۳۹۲					

سال	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	جمع کل
۱۳۹۳					
۱۳۹۴					
۱۳۹۵					
۱۳۹۶					
۱۳۹۷					
۱۳۹۸					
۱۳۹۹					
۱۴۰۰					
۱۴۰۱					



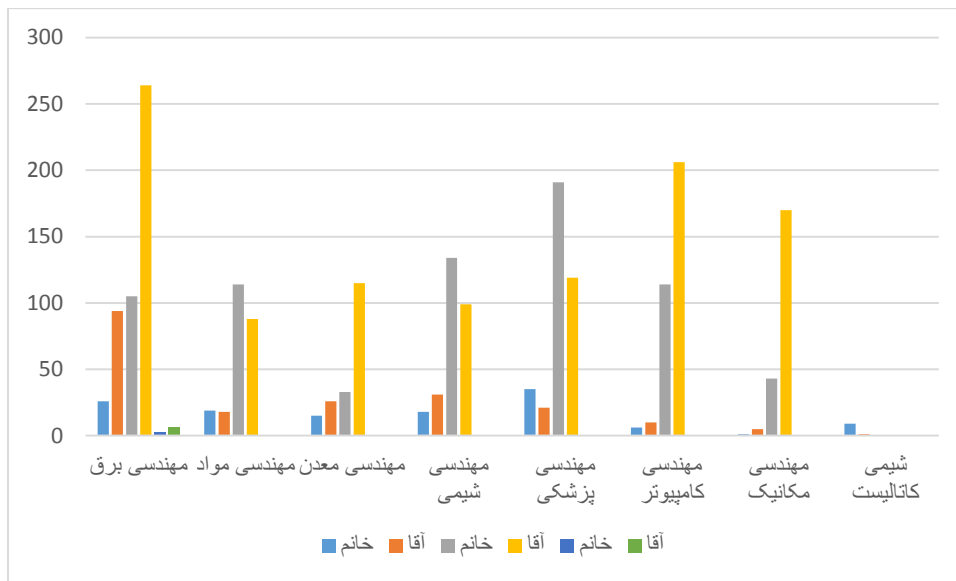
شکل ۲۶- تعداد دانشجویان فعال دانشگاه از سال ۹۵ الی ۴۰۱ به تفکیک مقاطع تحصیلی

در یک نگاه کلی به جدول و نمودار فوق، افزایش تعداد دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه از سال ۹۵ الی ۴۰۱ کاملاً مشهود است و باوجود روند افزایشی تا ۹۷ بعد از آن با روند تقریباً کاهشی و ثابتی در آمار دانشجویان مقطع کارشناسی مواجه بوده‌ایم. طی سال‌های گذشته تا کنون هیچ‌گونه پذیرش دانشجو مقطع کاردانی نبوده است و در سال ۱۴۰۱، تنها نفر دانشجو در مقطع دکتری فعال بوده است. جدول ۱۷ فراوانی جمعیت دانشجویی در مقاطع مختلف تحصیلی را در گروه‌های آموزشی در سال ۱۴۰۱ نشان می‌دهد.

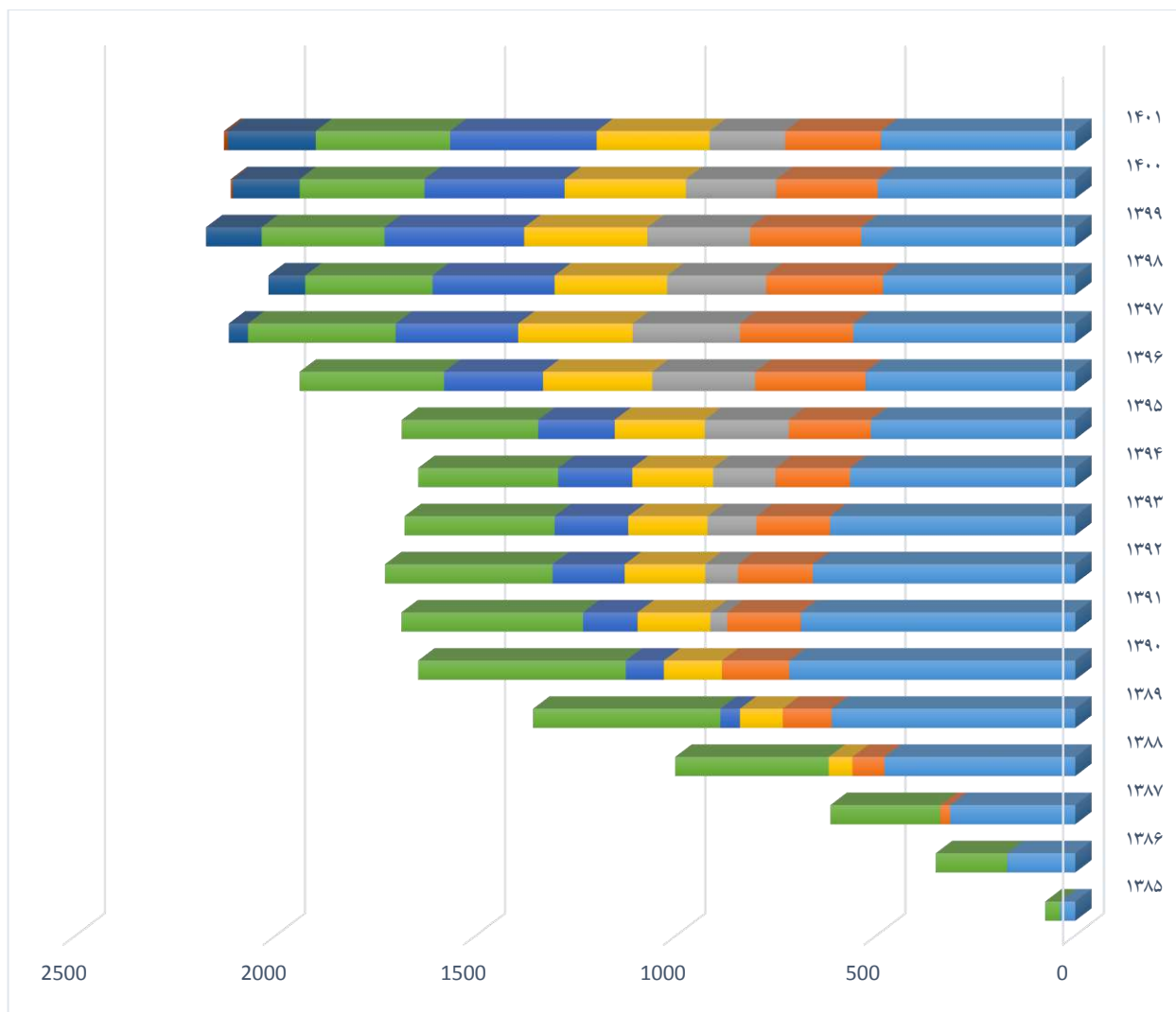
جدول ۱۷- فراوانی جمعیت دانشجویی در مقاطع مختلف تحصیلی در دانشکده‌ها در سال ۱۴۰۱

جمع	دکتری		کارشناسی		کارشناسی ارشد		نام گروه‌های آموزشی
	آقا	خانم	آقا	خانم	آقا	خانم	
							مهندسی برق
							مهندسی مواد
							مهندسی معدن
							مهندسی شیمی
							مهندسی پزشکی
							مهندسی کامپیوتر
							مهندسی مکانیک
							شیمی کاتالیست
							جمع کل دانشجویان

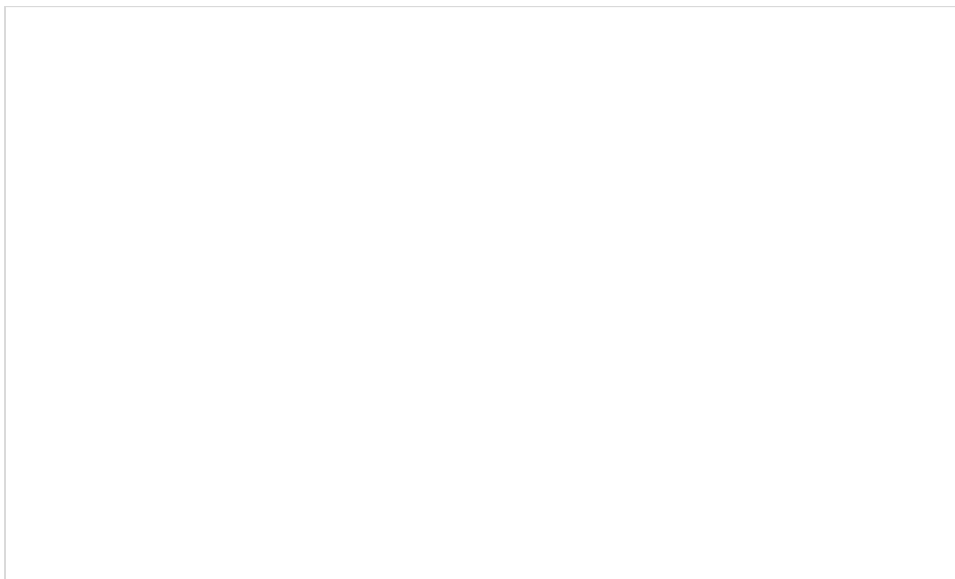
همان‌گونه که از جدول فوق نمایان است، بیشترین تعداد جمعیت دانشجویی در گروه آموزشی مهندسی برق و کم‌ترین تعداد دانشجویان در گروه آموزشی مهندسی معدن است. هشتاد درصد دانشجویان که تعداد دانشجویان است در پنج گروه آموزشی مهندسی برق، مهندسی پزشکی، مهندسی مواد، مهندسی شیمی و مهندسی کامپیوتر قرار گرفته است و ۲۰ درصد کل جمعیت دانشجویی در سال ۱۴۰۱، در سایر گروه‌های آموزشی به همراه رشته شیمی کاتالیست را در برمی‌گیرند که این وضعیت باید در مقایسه با توزیع کارکنان هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی دانشگاه مورد تحلیل و مقایسه قرار گیرد. شکل ذیل توزیع جمعیت دانشجویی در مقاطع مختلف تحصیلی را در گروه‌های آموزشی دانشگاه در سال ۱۴۰۱، نشان می‌دهد.



شکل ۲۷- توزیع جمعیت دانشجویی در مقاطع مختلف تحصیلی گروه‌های آموزشی در سال ۱۴۰۱



شکل ۲۸- روند تغییر جمعیت گروه‌های آموزشی از ابتدای تأسیس دانشگاه تا سال ۱۴۰۱



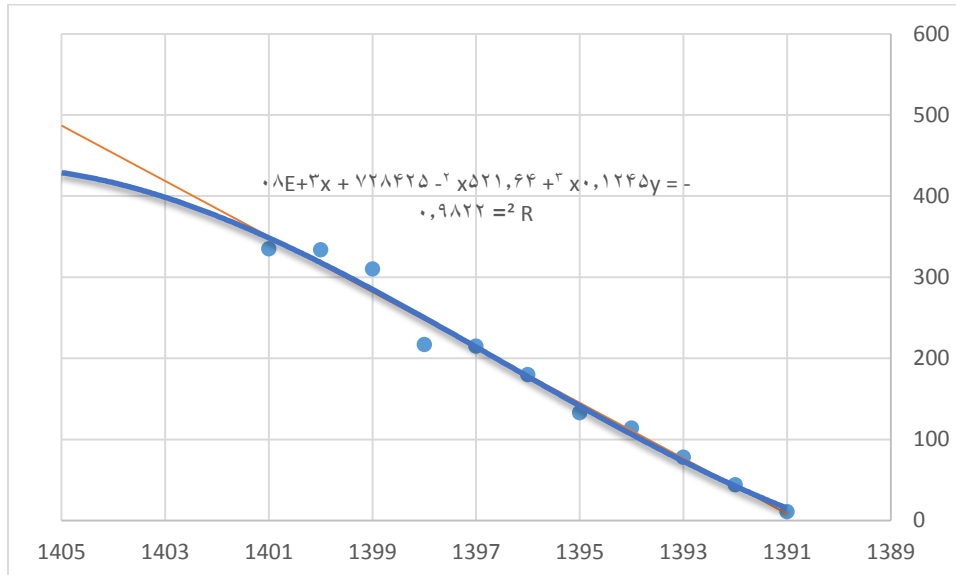
شکل ۲۹- روند تغییر جمعیت دانشجویی از سال ۸۵ و پیش‌بینی آینده

در این نمودار مشاهده می‌کنیم که خط مستقیم که رگرسیون خطی برداشش آمار جمعیت دانشجویان می‌باشد قادر به ثبت الگوهای داده نیست زیرا نواسانات مختلفی در روند داده مشاهده می‌شود. بر اساس اطلاعات و آمار ارائه شده در مراکز آمار و پیش‌بینی‌های صورت گرفته برای رشد جمعیت در آینده؛ به نظر می‌رسد که برای همین از خط رگرسیون چند جمله‌ای برای مدل‌سازی استفاده می‌شود، خط مناسب‌تری را که از الگوی (منحنی) داده‌ها پیروی می‌کند، پیش‌بینی کرده، همانطور که در تصویر زیر نشان داده شده است احتمال کاهش جمعیت دانشجو و در حالت خوشبینانه ثبات آمار دانشجو در ۵ سال آینده محتمل‌تر است. از نمودار کاملاً مشخص است که منحنی درجه دوم می‌تواند داده‌ها را بهتر از رگرسیون خطی دسته‌بندی کند.

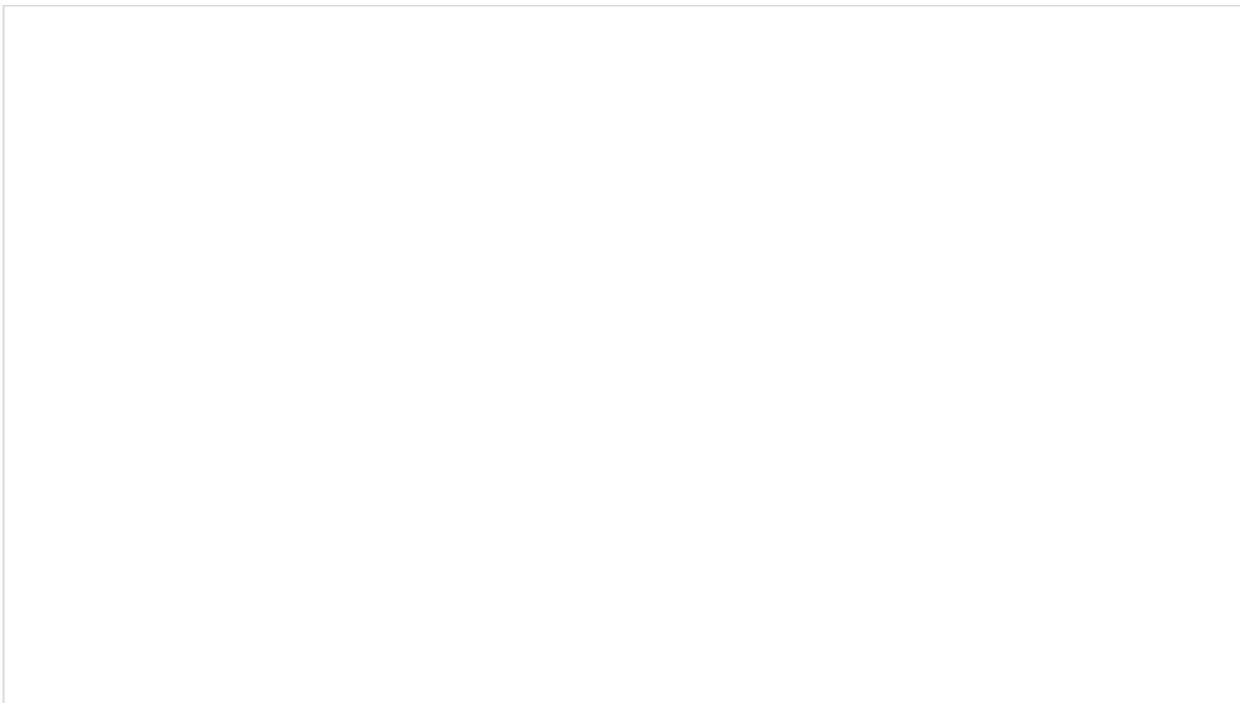
رگرسیون چند جمله‌ای نیازی به رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و وابسته در مجموعه داده‌ها ندارد، این نیز یکی از تفاوت‌های اصلی بین رگرسیون خطی و چندجمله‌ای است که به دلیل استفاده از بازه زمانی سال به عنوان متغیر رگرسیون چندجمله‌ای بیشتر قابل اعتماد است. رگرسیون چندجمله‌ای عموماً زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که نقاط داده توسط مدل رگرسیون خطی ضبط نشده و رگرسیون خطی در توصیف بهترین نتیجه به وضوح ناموفق باشد. همانطور که درجه را در مدل افزایش می‌دهیم، عملکرد مدل را افزایش می‌دهد. بنابراین می‌توان به جای درجه دو از درجه چهار برای رگرسیون چند جمله‌ای فعلی نیز استفاده کرد.

شکل ۳۰- روند تغییر جمعیت دانشجویان گروه‌های آموزشی در ۱۰ سال گذشته در مقطع کارشناسی ارشد

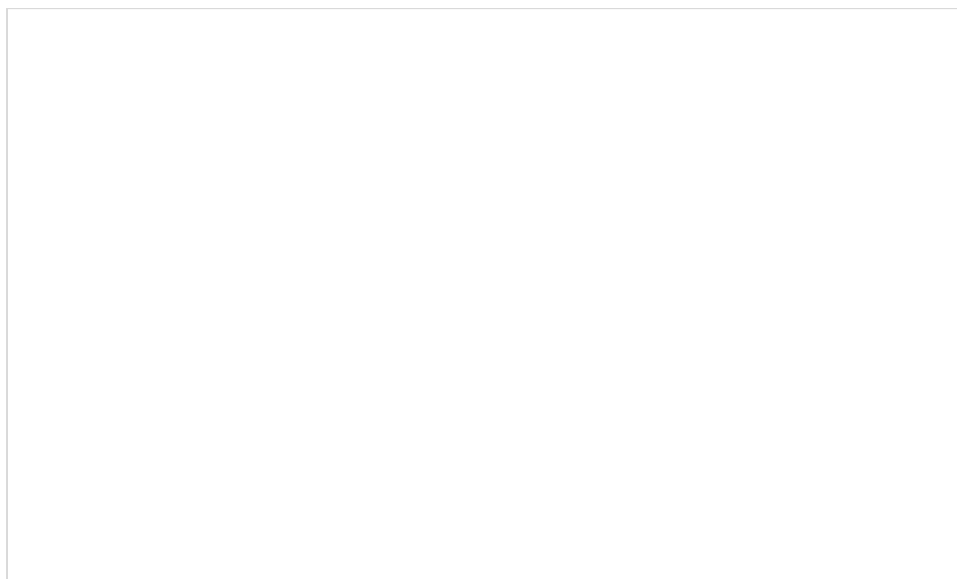
بر اساس نمودار فوق، روند تغییر جمعیت دانشجویان دانشکده‌ها در ۱۰ سال گذشته در مقطع کارشناسی ارشد روندی افزایشی است. البته طی سه سال اخیر شیب بسیار کمتری داشته و در دو سال اخیر تقریباً ثابت مانده است این مطلب با معادله رگرسیون چند جمله‌ای برای پیش‌بینی آینده ثابت می‌شود.



شکل ۳۱- روند تغییر جمعیت دانشجویی از سال ۹۱ و پیش‌بینی آینده در مقطع کارشناسی ارشد



شکل ۳۲- روند تغییر جمعیت دانشجویان گروه‌های آموزشی از سال ۸۵ در مقطع کارشناسی



شکل ۳۳- روند تغییر جمعیت دانشجویی از سال ۸۵ و پیش‌بینی آینده در مقطع کارشناسی

با مقایسه نمودار پیش‌بینی روند جمعیت دانشجویان در دو مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد می‌توان به این مهم دست یافت که احتمال افزایش جمعیت در مقطع کارشناسی ارشد بیشتر است بنابراین می‌توان برای جبران کاهش جمعیت بر جذب دانشجو در مقاطع تحصیلات تکمیلی تکیه کرد.

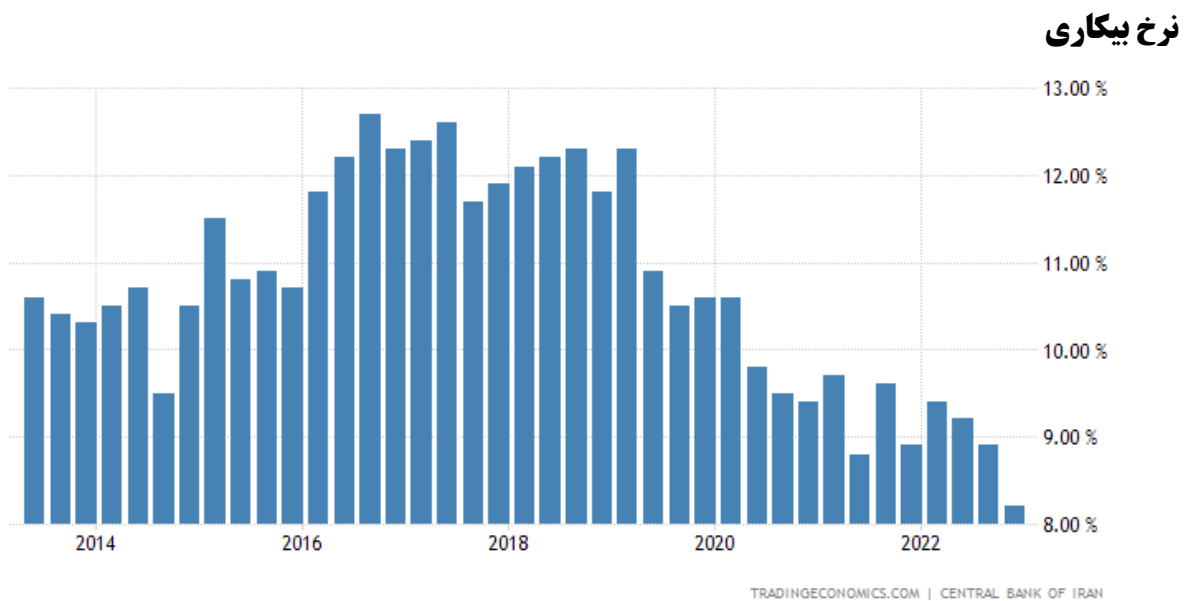


بخش پنجم: عرضه خارجی نیروی انسانی

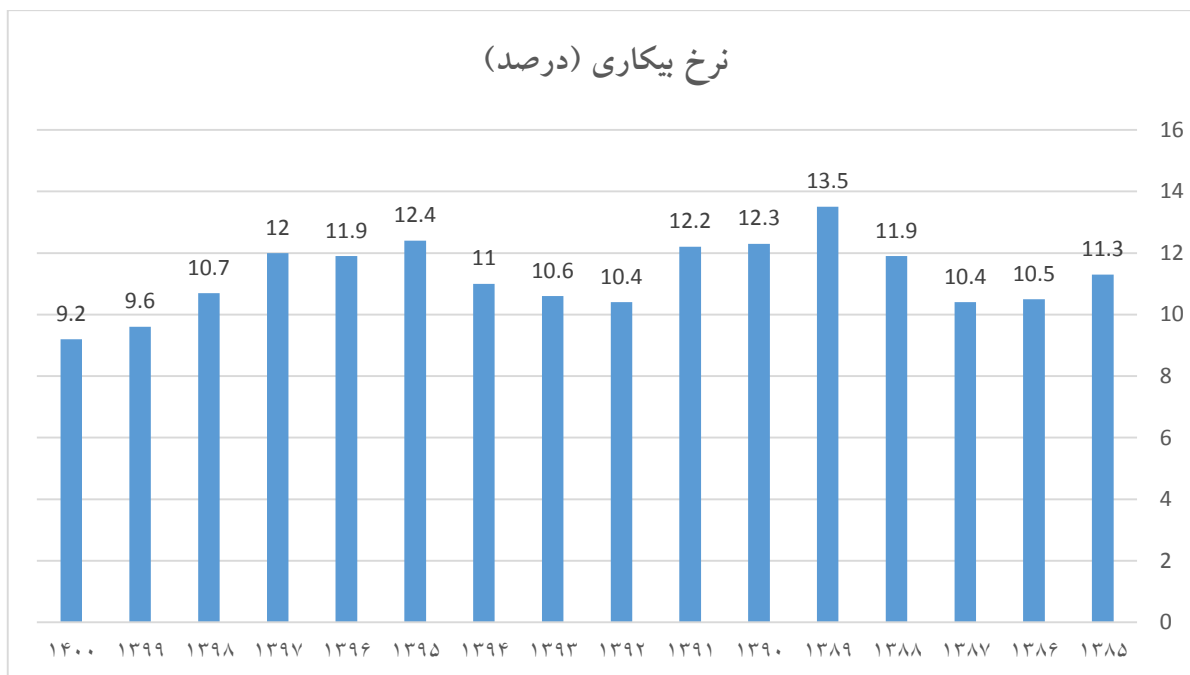
به منظور دستیابی به نوعی شناخت نسبتاً کامل از وضعیت روند تغییرات جمعیت کارکنانی و دانشجویی در دانشگاه، نیاز است که وضعیت بازار کار به شکل کلی مورد بررسی قرار گیرد. در ادامه به این مهم پرداخته می‌شود. ذکر این نکته ضروری است که داده‌ها و اطلاعات تحلیل و بررسی شده در این بخش بر اساس آخرین داده‌های قابل دسترسی در پایگاه‌ها و مستندات رسمی منتشر شده بوده است که در برخی موارد اطلاعات سال‌های اخیر موجود نبوده است.

وضعیت اشتغال و بیکاری

نمودارهای ذیل وضعیت اشتغال و نرخ بیکاری را نشان می‌دهند.

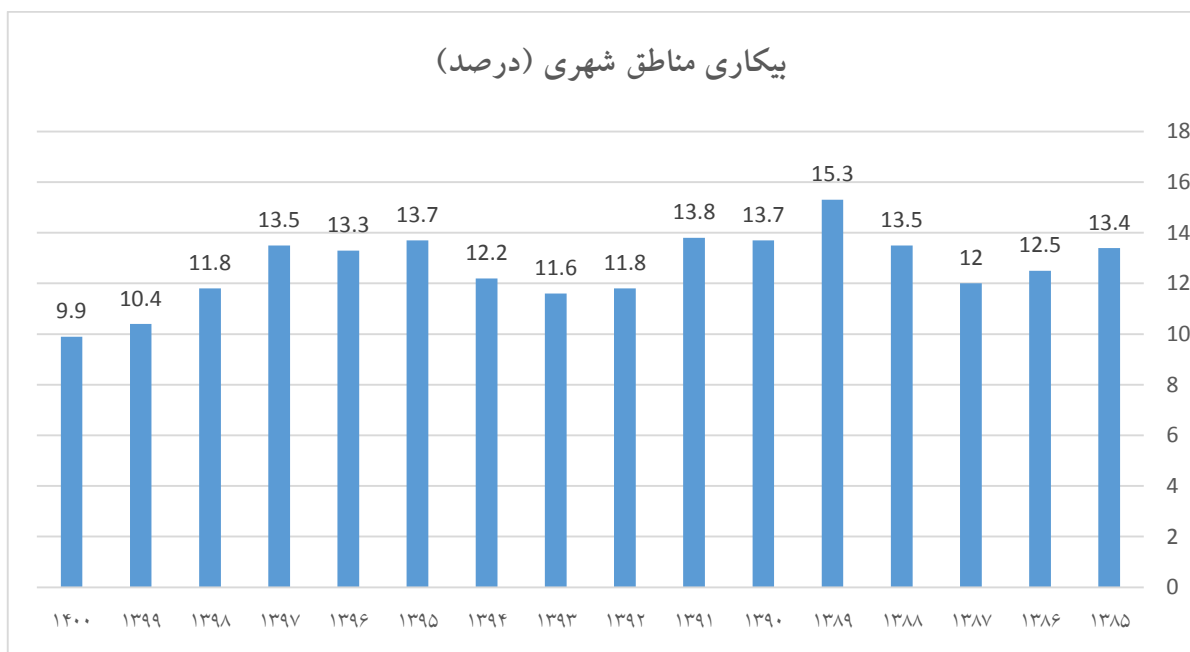


شکل ۳۴- نرخ بیکاری



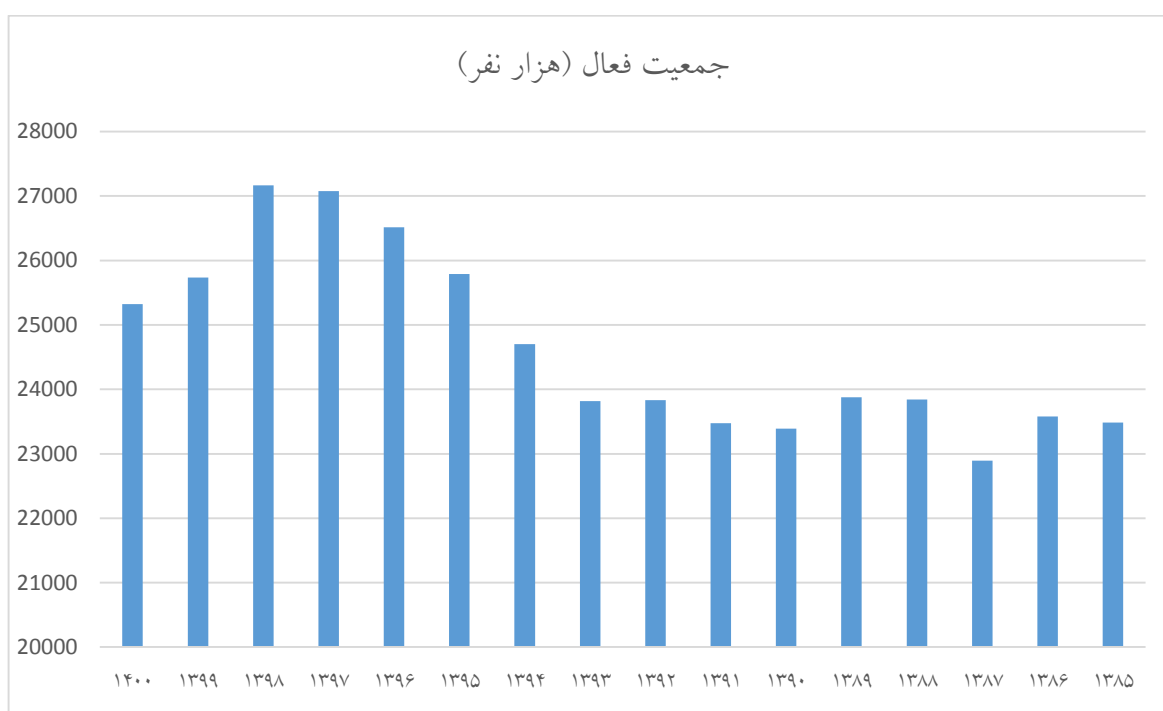
شکل ۳۵- نرخ بیکاری کل (بر اساس داده‌های سری زمانی بانک مرکزی)

همچنین نرخ بیکاری در مناطق شهری مختلف به شرح شکل زیر است.



شکل ۳۶- نرخ بیکاری در مناطق شهری (داده‌های سری زمانی بانک مرکزی تا سال ۱۴۰۰)

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، نرخ بیکاری در مناطق شهری در سال ۱۴۰۱، ۹٫۹ است که نسبت به سال‌های قبل پایین‌تر است. همچنین با توجه به اینکه جمعیت فعال کشور در سال‌های اخیر رو به کاهش گذاشته است. این نشان‌دهنده آن است که به طور کلی و در نگاه نخست و از نظر عرضه خارجی نیروی انسانی برای دانشگاه صنعتی همدان وضعیت از نظر کمیت نیروی انسانی ضعیف‌تر از سال‌های گذشته خواهد بود. جمعیت فعال کشور طی سالیان اخیر در شکل ذیل نشان داده شده است.



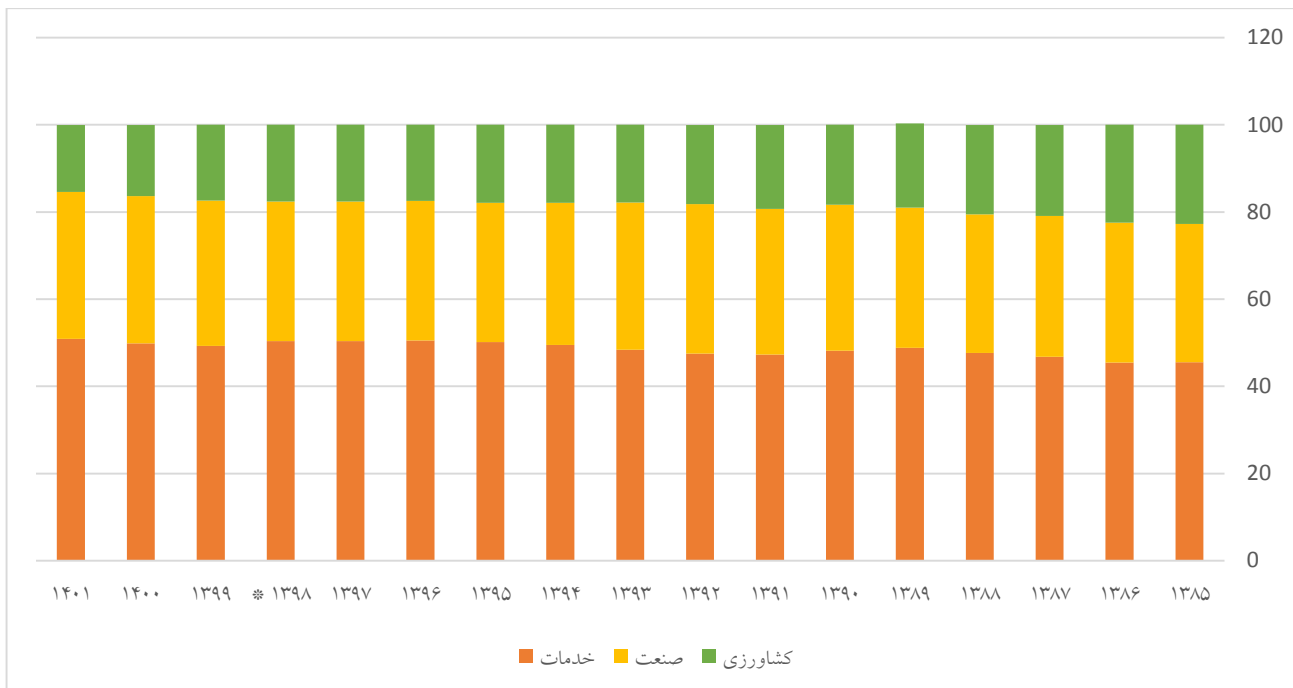
شکل ۳۷- جمعیت فعال کشور (هزار نفر) (داده‌های سری زمانی بانک مرکزی تا سال ۱۴۰۰)

بر اساس شکل فوق، مشخص است که جمعیت فعال کشور پس از یک روند صعودی تا سال ۱۳۹۸ یک روند پرشیب نزولی دارد که با توجه به نرخ پیری و آمار باروری این روند نزولی در سال‌های آتی نیز ادامه خواهد داشت. جدول ۱۸ سهم هر یک از بخش‌های صنعت، خدمات و کشاورزی را در جذب این جمعیت فعال را نشان می‌دهد.

جدول ۱۸- سهم سالانه شاغلان بخش‌های صنعت، خدمات و کشاورزی (داده‌های سری زمانی مرکز آمار تا سال ۱۴۰۱)

کشاورزی	صنعتی	خدماتی	سال
۲۴,۲	۳۰,۴	۴۵,۴۵	۱۳۸۵
۲۲,۸	۳۱,۸	۴۵,۵	۱۳۸۶
۲۲,۵	۳۲,۱	۴۵,۴۵	۱۳۸۷
۲۰,۹	۳۲,۳	۴۶,۷۵	۱۳۸۸
۲۰,۵	۳۱,۸	۴۷,۶۲	۱۳۸۹
۱۹,۳	۳۲,۲	۴۸,۸	۱۳۹۰
۱۸,۴	۳۳,۴	۴۸,۲	۱۳۹۱
۱۹,۳	۳۳,۴	۴۷,۳	۱۳۹۲
۱۸,۲	۳۴,۳	۴۷,۵	۱۳۹۳
۱۷,۸	۳۳,۸	۴۸,۴	۱۳۹۴
۱۷,۹	۳۲,۶	۴۹,۵	۱۳۹۵
۱۷,۹	۳۱,۹	۵۰,۲	۱۳۹۶
۱۷,۵	۳۲,۰۵	۵۰,۵	۱۳۹۷
۱۷,۶	۳۲,۰۵	۵۰,۳۵	* ۱۳۹۸
۱۷,۷	۳۲,۰۲۵	۵۰,۳۵	۱۳۹۹
۱۷,۴	۳۳,۳	۴۹,۲۹	۱۴۰۰
۱۶,۳	۳۳,۸	۴۹,۸۵	۱۴۰۱

همان‌طور که مشخص است در تمام سال‌های موردبررسی، سهم بخش خدمات، حدوداً نیمی از جمعیت شاغل را شامل می‌شود.



شکل ۳۸- سهم سالانه شاغلان بخش‌های صنعت، خدمات و کشاورزی (داده‌های سری زمانی مرکز آمار)

آمار اشتغال و بیکاری در استان همدان

نرخ بیکاری در استان همدان برابر ۲,۴ است. که روند از سال‌های گذشته رو به کاهش بوده و شاخص‌های عمده نیروی کار در جمعیت ۱۰ ساله از ۷,۲ به ۲,۴ در حال حاضر رسیده است. بنابراین، به نظر می‌رسد از نظر کمیت، دانشگاه در تأمین نیروی انسانی موردنیاز خود در حوزه غیر هیئت‌علمی با مشکل مواجه شود. البته باید در نظر داشت که در آمار ثبت شده در مرکز آمار شاغلین که به صورت موقت و یا ساعتی به صورت محدود کار می‌کنند نیز از آمار بیکاری حذف شده‌اند که میزان دسترسی به نیروی کار را غیرواقعی جلوه می‌دهد.^۱

وضعیت تخصصی‌های موجود در بازار کار

وضعیت دانش‌آموختگان بیکار به تفکیک مقاطع تحصیلی در شکل ۵۳ آورده شده است. همان‌طور که مشخص است ۶۶ درصد دانش‌آموختگان بیکار دارای مدرک کارشناسی هستند. باتوجه‌به اینکه حداقل مدرک تحصیلی

^۱ طبق خبر ایرنا در ۱۹ خرداد ۱۴۰۱: به گزارش خبرنگار ایرنا، علیرضا قاسمی‌فرزاد استاندار همدان، روز پنج‌شنبه در کارگروه اشتغال و سرمایه‌گذاری استان همدان با اشاره به اینکه در بخش آمار بیکاری یک تناقض وجود دارد، افزود: نرخ بیکاری استان همدان بر روی کاغذ، جدول و نمودار در وضعیت خوبی قرار دارد اما در ارتباط مستقیم با مردم استان، موجی از بیکاری را شاهد هستیم. وی با اشاره به اینکه بیشتر گلایه‌های مردم در مجالس، نماز جمعه و بازدیدها مربوط به بیکاری است، اظهار داشت: نرخ بیکاری اعلام شده در مورد این استان واقعی نیست و آمار بیکاری استان در مرکز آمار ایران باید اصلاح شود.

برای جذب در دانشگاه صنعتی همدان، کارشناسی در نظر گرفته شده است، از این رو برای دانشگاه نیروی انسانی تحصیل کرده قابل توجهی در بازار کار وجود دارد که در صورت نیاز و در چارچوب قوانین دانشگاه به این امر پرداخته شود.



شکل ۳۹- وضعیت بیکاری دانش‌آموختگان به تفکیک مقاطع تحصیلی

اشتغال و بیکاری ۲۳ رشته اصلی دانشگاهی در شکل آورده شده است.

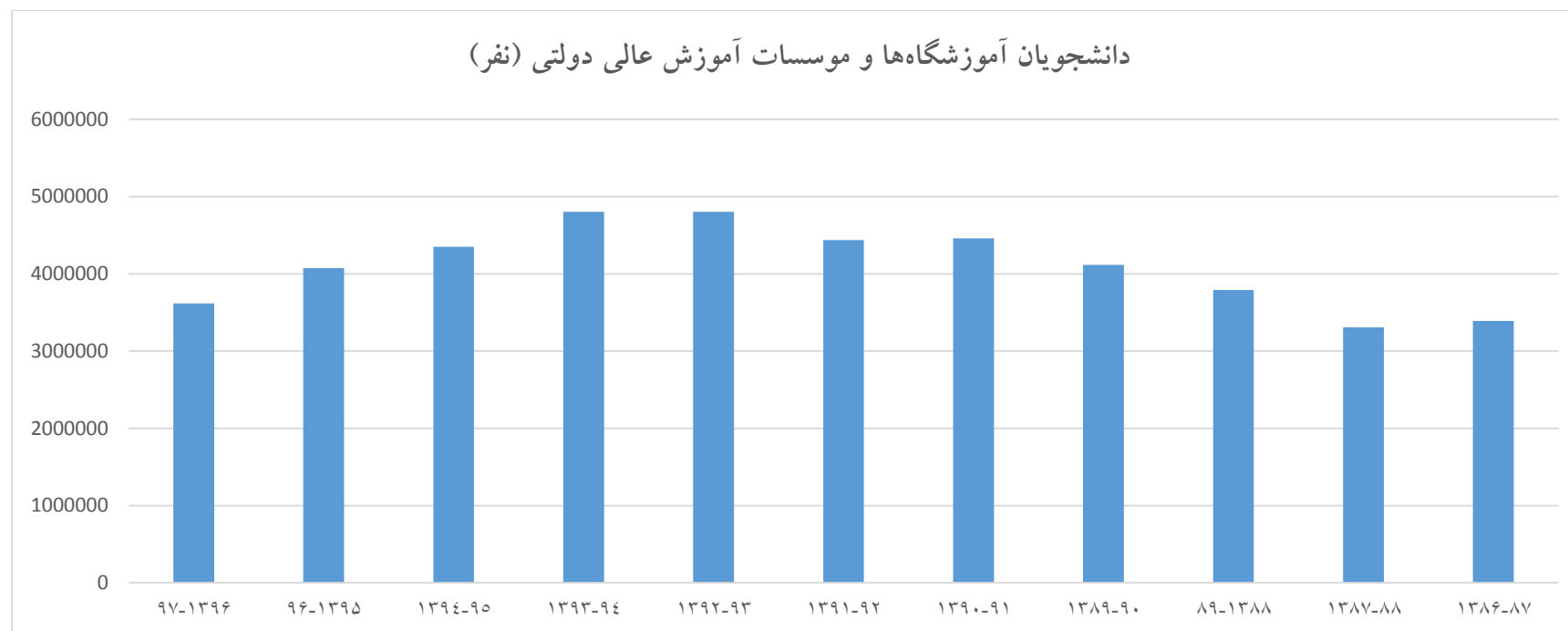
جدول ۱۹- اشتغال و بیکاری ۲۳ رشته اصلی دانشگاهی (گزارش وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی)

نرخ بیکاری	بیکار	شاغل	تعداد	گروه تحصیلی
۷.۷	۲۵۳۲۳	۳۰۴۶۸۸	۳۳۰۰۱۱	تربیت معلم و علوم تربیتی
۴.۲۶	۲۳۲۲۰	۶۴۵۸۲	۸۷۸۰۲	هنر
۲.۱۵	۸۸۱۱۸	۴۹۴۰۳۸	۵۸۲۸۵۶	علوم انسانی
۴.۲۰	۶۰۳۹۴	۲۳۵۰۲۷	۲۹۵۴۲۱	علوم رفتاری و اجتماعی
۳.۳۰	۱۱۲۰۰	۲۵۷۶۶	۳۶۹۶۷	روزنامه‌نگاری و اطلاع‌رسانی
۳.۲۰	۱۶۱۵۹۰	۶۳۴۱۰۲	۷۹۵۶۹۳	بازرگانی و علوم اداری
۴.۲۵	۴۶۸۶۲	۱۳۷۷۸۸	۱۸۴۶۵۰	حقوق
۶.۲۶	۲۸۲۹۴	۷۷۹۸۹	۱۰۶۲۸۳	علوم حیاتی
۲۵	۴۴۴۸۵	۱۳۳۳۲۸	۱۷۷۸۱۳	علوم فیزیکی
۱۹	۲۳۷۳۳	۱۰۰۹۳۶	۱۲۴۶۷۰	ریاضیات و آمار
۴.۳۰	۳۳۸۸	۷۷۴۰	۱۱۱۲۹	علوم کامپیوتر

نرخ بیکاری	بیکار	شاغل	تعداد	گروه تحصیلی
۲.۲۲	۱۹۸۷۹۰	۶۹۶۹۴۹	۸۹۴۷۴۰	مهندسی و حرفه‌های مهندسی
۶.۴۱	۱۶۵۷۲	۲۳۲۲۳	۳۹۷۹۵	صنعت و فرآوری
۱.۲۳	۸۱۹۵۷	۲۷۲۹۹۵	۳۵۴۹۵۲	معماری و ساختمان‌سازی
۸.۲۴	۳۸۰۴۰	۱۱۵۳۳۵	۱۵۳۳۷۶	کشاورزی، جنگلداری و شیلات
۲.۲۰	۳۳۸۸	۱۳۳۷۵	۱۶۷۶۳	دامپزشکی
۸	۲۳۸۴۲	۲۷۳۸۵۱	۲۹۷۶۹۴	بهداشت
۸.۱۹	۳۸۳۳	۱۵۵۷۴	۱۹۴۰۸	خدمات بهداشتی
۲۰	۱۰۳۴۴	۴۱۴۸۷	۵۱۸۳۱	خدمات شخصی
۹.۳	۳۱۳	۷۷۵۴	۸۰۶۸	خدمات حمل‌ونقل
۵.۱۹	۱۳۱۸	۵۴۵۸	۶۷۷۶	خدمات محیط‌زیست
۹.۸	۵۹۰۸	۶۰۵۷۵	۶۶۴۸۳	خدمات امنیتی
۴.۱۹	۹۰۱۶۱۹	۳۷۴۱۹۹۹	۴۶۴۳۶۱۸	کل

تخصص‌های موجود در بازار

شکل ۴۰، روند تقریباً رو به کاهش دانشجویان آموزشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی (نفر) را نشان می‌دهد که البته این روند از سال ۱۳۹۳ به بعد نزولی شده است و با در نظر گرفتن بازه زمانی تحصیلی حداقل ۴ سال تا دانش‌آموختگی ایشان به عنوان عرضه افراد متخصص به بازار در نظر گرفته می‌شوند.



شکل ۴۰- دانشجویان آموزشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی (نفر)

جدول ۲۰، جمعیت فعال دانش‌آموختگان یا در حال تحصیل دوره‌های عالی برحسب جنس، گروه‌های عمده رشته تحصیلی و سال را نشان داده است.

جدول ۲۰ - جمعیت فعال دانش‌آموختگان یا در حال تحصیل دوره‌های عالی برحسب جنس، گروه‌های عمده رشته تحصیلی در سال‌های مختلف

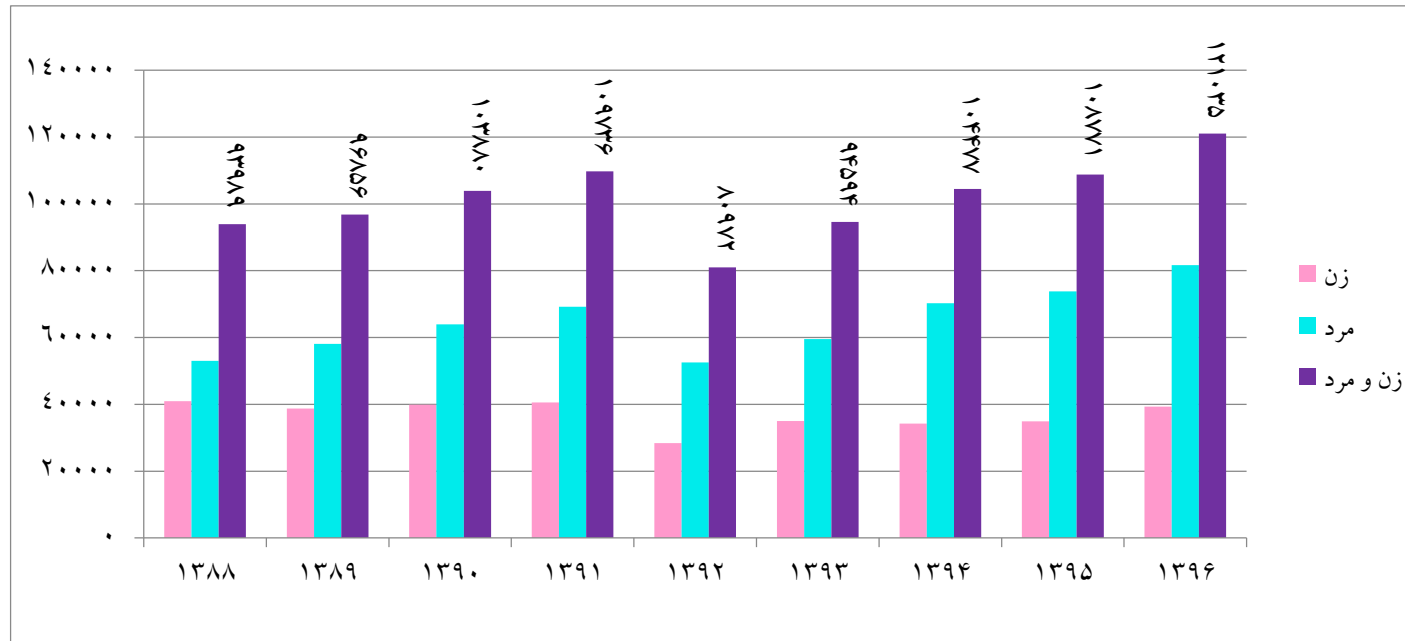
گروه سال تحصیلی					جمع	
۱۳۹۷-۱۳۹۶	۱۳۹۶-۱۳۹۵	۱۳۹۵-۱۳۹۴	۱۳۹۴-۱۳۹۳	۱۳۹۳-۱۳۹۲		
۳۶۱۶۱۱۴	۴۰۷۳۸۲۷	۴۳۴۸۳۸۳	۴۸۰۲۷۲۱	۴۸۰۳۰۳۷		
۲۴۱۹۵۴	۲۵۱۷۲۲	۲۴۷۴۶۸	۲۴۶۱۰۵	۲۴۸۸۰۲	کل	پزشکی
۱۵۱۱۱۰	۱۵۹۸۶۷	۱۶۱۸۴۵	۱۶۴۴۴۵	۱۶۸۶۶۷	زن	
۹۰۸۴۴	۹۱۸۵۵	۸۵۶۲۳	۸۱۶۶۰	۸۰۱۳۵	مرد	
۱۶۹۴۵۲۵	۱۹۱۲۰۶۳	۲۰۰۳۵۹۳	۲۱۸۷۷۴۵	۲۱۴۹۰۵۸	کل	علوم انسانی
۸۹۸۰۰۰	۹۹۸۲۷۵	۱۰۵۸۷۴۵	۱۱۶۴۲۲۹	۱۱۸۱۹۹۵	زن	
۷۹۶۵۲۵	۹۱۳۷۸۸	۹۴۴۸۴۸	۱۰۲۳۵۱۶	۹۶۰۰۶۳	مرد	
۲۱۶۶۷۹	۲۴۱۰۳۳	۲۵۵۰۵۶	۲۶۲۰۲۰	۲۹۰۶۶۸	کل	علوم پایه
۱۵۱۰۵۶	۱۶۷۰۱۴	۱۷۵۹۰۶	۱۸۰۰۸۱	۲۰۱۶۴۸	زن	
۶۵۶۲۳	۷۴۰۱۹	۷۹۱۵۰	۸۱۹۳۹	۸۹۰۲۰	مرد	
۱۰۲۷۹۱۲	۱۱۷۶۷۳۰	۱۳۱۲۵۹۵	۱۵۰۳۳۰۴	۱۵۷۷۳۳۱	کل	فنی مهندسی
۲۳۷۶۶۴	۲۷۱۴۶۵	۳۰۸۸۲۱	۳۵۵۲۶۰	۳۸۴۷۱۷	زن	
۷۹۰۲۴۸	۹۰۵۲۶۵	۱۰۰۳۷۷۴	۱۱۴۸۰۴۴	۱۱۹۲۶۱۴	مرد	
۱۳۸۹۳۴	۱۶۰۳۲۰	۱۸۸۶۳۲	۲۱۸۰۰۷	۲۳۶۹۷۳	کل	کشاورزی و دامپزشکی
۷۱۹۱۲	۸۴۱۱۹	۱۰۱۳۵۸	۱۱۳۴۵۲	۱۲۵۱۲۸	زن	
۶۷۰۲۲	۷۶۲۰۱	۸۷۲۷۴	۱۰۴۵۵۵	۱۱۱۸۴۵	مرد	
۲۹۶۱۱۰	۳۳۱۹۵۹	۳۴۱۰۳۹	۳۸۵۵۴۰	۳۰۰۲۰۵	کل	هنر
۱۷۵۴۱۸	۱۹۰۸۵۶	۱۹۵۸۸۴	۲۲۲۹۰۸	۱۸۴۶۰۹	زن	
۱۲۰۶۹۲	۱۴۱۱۰۳	۱۴۵۱۵۵	۱۶۲۶۳۲	۱۱۵۵۹۶	مرد	

جدول زیر، جمعیت فعال دانش‌آموخته یا در حال تحصیل دوره‌های عالی در کل کشور و استان همدان را به تفکیک سال نشان می‌دهد.

جدول ۲۱- جمعیت فعال فارغ‌التحصیل یا در حال تحصیل دوره‌های عالی در کل کشور و استان همدان

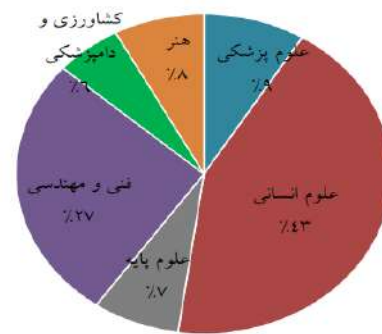
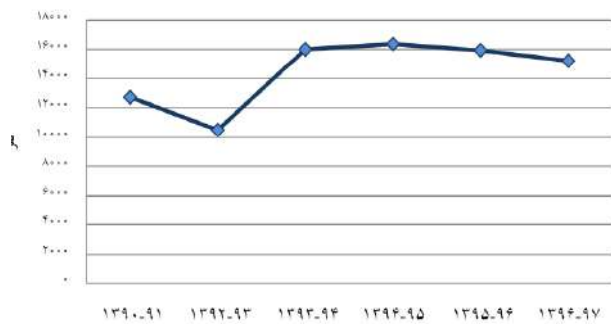
همدان	کل کشور	سال و جنسیت جمعیت	
۹۳۹۸۹	۴۲۱۰۰۲۸	مرد و زن	۱۳۸۸
۵۳۰۰۱	۲۸۱۱۸۹۰	مرد	
۴۰۹۸۷	۱۳۹۸۱۳۶	زن	
۹۶۸۵۶	۴۶۳۴۱۹۳	مرد و زن	۱۳۸۹
۵۸۰۸۸	۲۹۹۲۲۴۳	مرد	
۳۸۷۶۷	۱۶۴۱۹۴۷	زن	
۱۰۳۸۸۰	۴۶۴۳۶۱۸	مرد و زن	۱۳۹۰
۶۳۹۴۲	۳۰۱۶۸۷۵	مرد	
۳۹۹۳۷	۱۶۲۶۷۴۰	زن	
۱۰۹۷۳۶	۵۰۰۲۱۴۳	مرد و زن	۱۳۹۱
۶۹۲۱۹	۳۲۴۰۳۹۳	مرد	
۴۰۵۱۵	۱۷۶۱۷۵۰	زن	
۸۰۹۷۲	۵۴۲۹۰۷۰	مرد و زن	۱۳۹۲
۵۲۵۸۹	۳۶۴۷۵۰۹	مرد	
۲۸۳۸۰	۱۷۸۱۵۵۹	زن	
۹۴۵۹۴	۵۵۷۸۹۰۵	مرد و زن	۱۳۹۳
۵۹۵۶۷	۳۷۴۹۷۷۸	مرد	
۳۵۰۲۶	۱۸۲۹۱۲۴	زن	
۱۰۴۴۷۷	۶۱۴۱۲۸۳	مرد و زن	۱۳۹۴
۷۰۲۴۸	۴۰۷۹۷۱۶	مرد	
۳۴۲۲۸	۲۰۶۱۵۶۶	زن	
۱۰۸۷۷۱	۶۶۸۷۱۴۹	مرد و زن	۱۳۹۵
۷۳۸۵۶	۴۳۵۵۶۸۸	مرد	
۳۴۹۱۴	۲۳۳۱۴۵۹	زن	
۱۲۱۰۳۵	۷۱۱۱۲۶۱	مرد و زن	۱۳۹۶
۸۱۷۰۴	۴۶۴۶۹۴۹	مرد	

همدان	کل کشور	سال و جنسیت جمعیت	
۳۹۳۱۹	۲۴۶۴۳۱۱	زن	



شکل ۴۱- جمعیت فعال دانش‌آموختگان یا در حال تحصیل دوره‌های عالی در استان همدان به تفکیک جنسیت

بر اساس اطلاعات شکل ۴۱ جمعیت فعال دانش‌آموختگان یا در حال تحصیل دوره‌های عالی در استان همدان روندی رو به رشد داشته است. این جمعیت می‌تواند بالقوه، جمعیت مورد هدف دانشگاه برای جذب در شرایط مورد نیاز باشد.



شکل ۴۲- توزیع دانشجویان موسسات آموزش عالی
شکل ۴۳- دانش‌آموختگان موسسات آموزش عالی استان بر حسب سال تحصیلی

جدول ۲۲- تعداد دانشجویان ورودی شهرستان‌های مختلف در سال ۱۳۹۶-۹۷

شهر	کل	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری حرفه‌ای	دکتری تخصصی
استان	۱۹۸۰۵	۴۹۲۲	۱۰۹۵۰	۳۱۸۰	۳۳۱	۴۲۲
اسدآباد	۷۹۵	۱۳۹	۶۵۰	۶	۰	۰
بهار	۵۲۱	۱۸۵	۳۳۶	۰	۰	۰
تویسرکان	۵۹۲	۷۷	۴۰۶	۱۰۹	۰	۰
رزن	۳۱۶	۴۵	۲۷۱	۰	۰	۰
فامنین	۴۱	۰	۴۱	۰	۰	۰
کیبودرآهنگ	۱۴۲	۳۷	۱۰۵	۰	۰	۰
ملایر	۳۸۶۵	۱۲۲۱	۱۹۲۴	۶۹۱	۰	۲۹
نهادوند	۱۰۶۱	۵۴۸	۵۱۳	۰	۰	۰
همدان	۱۲۴۷۲	۲۶۷۰	۶۷۰۴	۲۳۷۴	۳۳۱	۳۹۳

منبع: سالنامه آماری استان همدان، ۱۳۹۸

با بررسی این شاخص بر اساس جمعیت (در هر ۱۰۰۰۰ نفر) نیز شهرستان‌های همدان و ملایر در رده‌های نخست قرار می‌گیرند و شهرستان اسدآباد در رده بعدی قرار می‌گیرد.

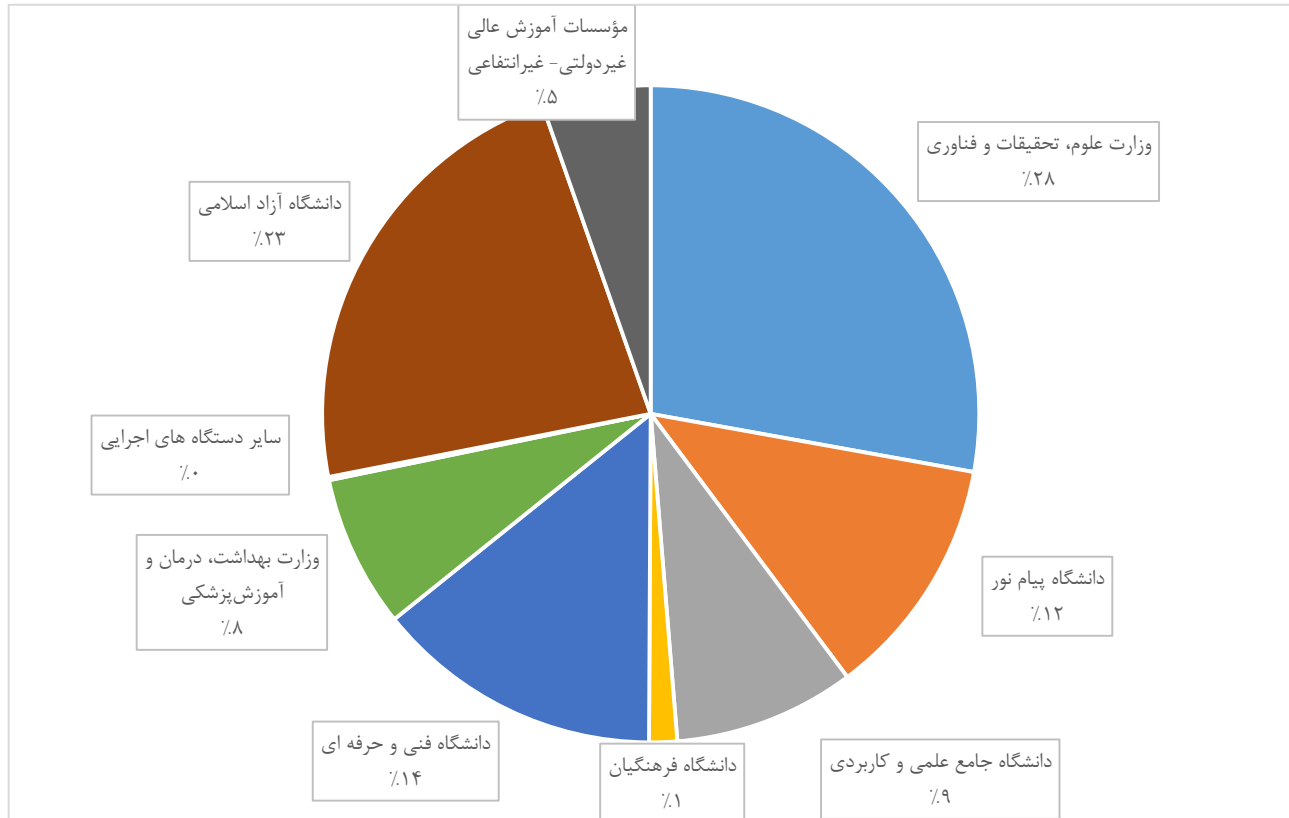
جدول ۲۳- تعداد دانشجویان جدید شهرستان‌های مختلف در هر ۱۰۰۰۰ نفر در سال ۹۷-۱۳۹۶

شهر	کل	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری حرفه‌ای	دکتری تخصصی
استان	۱۱۴	۲۸	۶۳	۱۸	۲	۲
اسدآباد	۷۹	۱۴	۶۴	۱	۰	۰
بهار	۴۴	۱۶	۲۸	۰	۰	۰
تویسرکان	۵۸	۸	۴۰	۱۱	۰	۰
رزن	۲۹	۴	۲۵	۰	۰	۰
فامنین	۱۰	۰	۱۰	۰	۰	۰
کبودرآهنگ	۱۱	۳	۸	۰	۰	۰
ملایر	۱۳۴	۴۲	۶۷	۲۴	۰	۱
نهادند	۵۹	۳۱	۲۹	۰	۰	۰
همدان	۱۸۴	۳۹	۹۹	۳۵	۵	۶

منبع: سالنامه آماری استان همدان، ۱۳۹۸

بررسی سرانه تعداد دانشجویان (در هر ۱۰۰۰۰ نفر) و دانش‌آموختگان (در هر ۱۰۰۰۰ نفر) نیز نتیجه مشابهی را به همراه دارد که موید تداوم و ثبات این الگو در طی سالیان مختلف است.

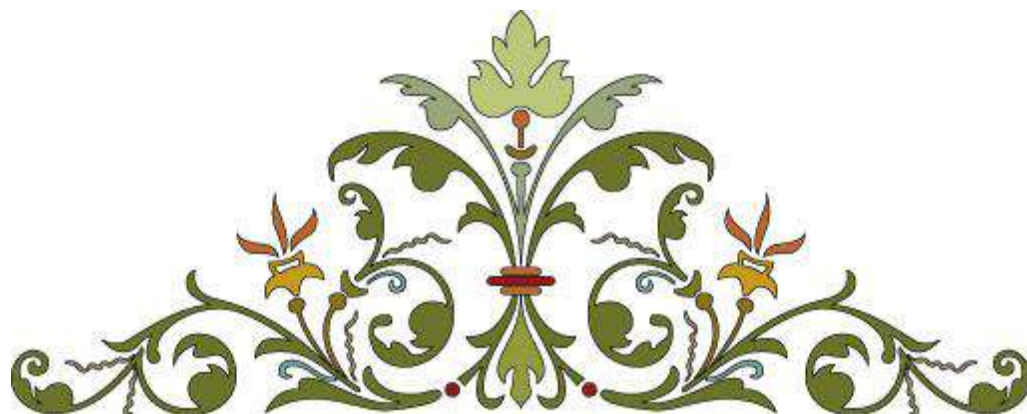
همچنین سهم نهادهای مختلف از آموزش عالی استان همدان در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ در شکل زیر قابل مشاهده است:



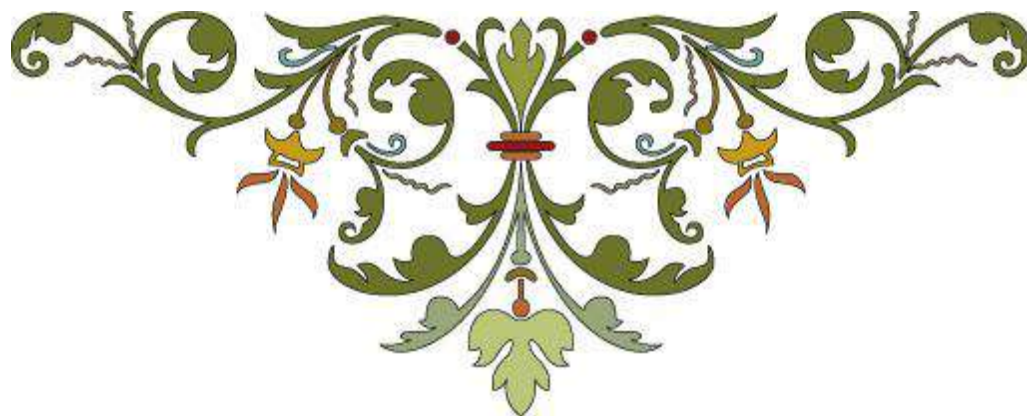
شکل ۴۴- سهم نهادهای مختلف از آموزش عالی استان همدان در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ (سالنامه آماری استان همدان، ۱۳۹۸)

تعداد رشته‌های دانشگاهی که در استان مبتنی بر مزیت‌های اصلی استان تاسیس شده‌اند، به نسبت پایین است و یا اگر هم آموزشی در دانشگاه‌ها صورت می‌گیرد غالباً به صورت عمومی آن رشته را شامل می‌شود. به‌عنوان مثال در رشته گردشگری تعداد زیادی از دانشگاه‌ها در سال‌های اخیر این رشته را آموزش می‌دهند که شامل، تور گردانی، هتل‌داری، رزرواسیون، رستوران‌داری، ایران‌شناسی، تبلیغات و بازاریابی گردشگری، راهنمای تور، آیین میزبانی، موزه‌داری، آشنایی با بناهای تاریخی و غیره است که در هیچ‌یک از این شاخه‌ها دانشجویان پس از فارغ‌التحصیلی به‌طور کامل تسلط نداشته و به سختی می‌توانند خود را به بدنه بازار کار وصل کنند و یا در بخش کشاورزی که استان همدان رتبه اول کاشت و تولید سیب‌زمینی و سیر را در کشور دارا است، هیچ رشته تخصصی وجود ندارد. یکی از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین دلایل به وجود آمدن چنین وضعیتی را می‌تواند ارتباط بسیار کم و محدود اکثر صنایع و رشته‌های کسب‌وکار با دانشگاه دانست. در حدود ۴۰ درصد از بیکاران استان از تحصیلات عالی برخوردار هستند و در حدود ۳۵ درصد نیز در

رشته‌هایی غیر از رشته‌های تحصیل خود مشغول فعالیت می‌باشند که این امر خود نشان‌دهنده ناکارآمدی نظام جذب و استخدام است و بر کیفیت نیروی کار فعال تأثیرگذار است.



بخش ششم: تحلیل عرضه و تقاضای نیروی انسانی در دانشگاه



بخش ششم: تحلیل عرضه و تقاضای نیروی انسانی در دانشگاه

در این بخش از گزارش برنامه‌ریزی منابع انسانی دانشگاه صنعتی همدان به انجام بررسی‌ها و تحلیل‌های لازم در رابطه با تخمین تقاضا و عرضه نیروی انسانی پرداخته می‌شود.

تخمین تقاضای نیروی انسانی منتج از اهداف کلی دانشگاه

بدیهی است که دستیابی به اهداف کلان دانشگاه صنعتی همدان که در بخش سوم با آن‌ها آشنا شدیم، نیازمند هماهنگی اثربخش تمام ارکان سازمانی دانشگاه با یکدیگر متناسب با برنامه‌ریزی منابع انسانی دانشگاه است. دستیابی به اهداف مذکور مستلزم اطمینان از تأمین و نگهداشت کمیت و کیفیت مشخصی از منابع انسانی در دانشگاه است. بنابراین لازم است تا تأثیر هر یک از اهداف آتی دانشگاه صنعتی همدان بر کمیت و کیفیت منابع انسانی مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. برای این منظور، تأثیرات هر کدام از اهداف مذکور در سند راهبردی دانشگاه بر کمیت و کیفیت نیروی انسانی در جدول ۶ مورد بررسی قرار گرفته است که لازم است این تأثیرات در برنامه‌ریزی نیروی انسانی دانشگاه لحاظ شود. جدول زیر اهداف کلان دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۴ و تأثیرات آن بر کمیت و کیفیت نیروی انسانی را نشان می‌دهد.

جدول ۲۴- اهداف کلان دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۴ و تأثیرات آن بر کمیت و کیفیت نیروی انسانی

اهداف کلان دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۴	تأثیرات بر کمیت نیروی انسانی	تأثیرات بر کیفیت نیروی انسانی
ارتقاء سطح درآمدهای اختصاصی تا مرز ۱۵ درصد بودجه دانشگاه تا ۵ سال آتی	تغییر ساختاری در تعداد و توزیع نیروی انسانی در معاونت اداری و مالی دانشگاه بخصوص در مدیریت امور مالی دانشگاه	تأمین و نگهداشت منابع انسانی با تسلط و شایستگی‌های لازم در حوزه‌های؛ <ul style="list-style-type: none"> • هوش مالی • مدیریت مالی • بودجه‌ریزی عملیاتی
تأمین ۱۰ درصد بودجه دانشگاه از طریق خیرین ^۱ و توسعه همکاری با	تغییر ساختاری در تعداد و توزیع نیروی انسانی در معاونت اداری و مالی دانشگاه بخصوص در مدیریت امور مالی دانشگاه	تأمین و نگهداشت منابع انسانی با تسلط و شایستگی‌های لازم در حوزه‌های؛ <ul style="list-style-type: none"> • هوش مالی • مدیریت مالی

^۱ Donors

اهداف کلان دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۴	تأثیرات بر کمیت نیروی انسانی	تأثیرات بر کیفیت نیروی انسانی
مدیران شرکتها تا ۵ سال آتی		<ul style="list-style-type: none"> روابط عمومی توانایی تعامل فعال با اقتصاد و صنعت منطقه و کشور
جذب دانشجویان رتبه برتر به میزان ۵ درصد در هر مقطع	افزایش نیروی هیئت عملی و غیرهیئت علمی مبنی بر حفظ نسبت دانشجو و کارکنان	ارتقاء سطح علمی اعضاء هیئت علمی و ارتقاء درجه هستت علمی
تربیت فارغ التحصیلان کارآمد و مؤثر به میزان ۲۰ درصد کل فارغ التحصیلان ^۱	تغییر ساختاری در تعداد و توزیع نیروی انسانی در حوزه آموزش های مهارت محور و تغییر در تعداد کارکنان حوزه رصد دانش آموختگان	تأمین و نگهداشت منابع انسانی با تسلط و شایستگی های لازم در حوزه های: صنعتی روابط عمومی
جذب نخبگان به عنوان هیئت علمی (خارج از سهمیه جذب) حداقل به میزان ۱۰ درصد	تغییر در نسبت هیئت علمی به کارکنان غیر هیئت علمی و کنترل تعداد آنان	تأمین و نگهداشت منابع انسانی با تسلط و شایستگی های لازم در حوزه های؛ گزینش استعدادیابی صحیح ارزیابی بهره‌وری نیروی هیئت علمی
تأسیس مرکز رشد و ایجاد ۱۲ شرکت دانش بنیان	تربیت / جایگزینی و جذب نیروی انسانی	آموزش و افزایش آگاهی و توانایی در زمینه: آشنایی با روش های توسعه ایده مالکیت فکری شناسایی محصول و فناوری مطلوب خدمات توسعه فناوری قوانین ثبت و رشد شرکت دانش بنیان مدیریت توسعه کسب و کار
تشکیل ۹ گروه پژوهشی و ۳ پژوهشکده و ۱ آزمایشگاه مرکزی	تغییر ساختاری در تعداد و توزیع نیروی انسانی در گروه های آموزشی، هیئت علمی، نیروی غیر متخصص غیر هیئت علمی، جذب و همکاری با دانشجویان مستعد	<ul style="list-style-type: none"> آموزش در راستای شیوه نامه نحوه تشکیل و فعالیت واحدهای پژوهش و فناوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بهینه‌یابی نیروی انسانی متخصص برای تشکیل گروه های پژوهشی کارآمد

^۱ فارغ التحصیل کارآمد و مؤثر منظور مدیران واحدهای تحقیق و توسعه شرکتها، مدیران کارخانه و رتبه های برتر کنکور مقاطع بالاتر است.

اهداف کلان دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۴	تأثیرات بر کمیت نیروی انسانی	تأثیرات بر کیفیت نیروی انسانی
		<p>• اجرای برنامه‌های راهبردی و مأموریت‌های پژوهشی</p>
تشکیل ۳ مرکز پژوهشی مشترک با سایر دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی	تغییر ساختاری در تعداد و توزیع نیروی انسانی در گروه‌های آموزشی، هیئت‌علمی، نیروی غیر متخصص غیر هیئت‌علمی، جذب و همکاری با کارکنان سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌ها	مدیریت و ایجاد توانمندی‌ها و مزیت‌های نسبی در دانشگاه برای پاسخ به نیازهای پژوهشی جامعه تسلط حقوقی برای قد تفاهم نامه با قرارداد همکاری با سازمان‌ها و دستگاه‌های متقاضی اجرای طرح تسلط بر آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه و آیین‌نامه اداری و استخدامی
برخوردار بودن از ۵ دانشکده با عملیاتی کردن ۳ دانشکده مصوب و تأسیس و راه‌اندازی ۲ دانشکده جدید	افزایش ساختاری در تعداد و توزیع نیروی انسانی به ویژه نیروی غیر هیئت‌علمی	تسلط و توانایی تدوین طرح توجیهی مدیریت اجرایی مدیریت برنامه‌ریزی و ارزیابی آموزشی آشنایی با آئین نامه دفتر گسترش آموزش عالی ارزیابی و ظرفیت‌سازی برای آموزش عالی
افزایش نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان تا مرز نسبت ۳۰ درصد مطابق با نقشه جامع علمی کشور و قانون برنامه ششم توسعه کشور (جدول ۱۱)	افزایش ساختاری در تعداد و توزیع نیروی انسانی هیئت‌علمی و هیئت‌علمی	ارزیابی و توسعه شایستگی کارکنان مطابق با شرایط احراز شغل و توسعه مهارت‌های کاری مطابق با شرح شغل تسلط بر اتوماسیون سازی فرآیندهای کاری و تسریع انجام امور محوله
جذب دانشجوی بین‌الملل به میزان ۵ درصد کل دانشجویان تا ۱۰ سال آتی و به میزان ۱,۸ درصد کل دانشجویان تا ۵ سال آتی متناسب با قانون برنامه ششم توسعه کشور (جدول ۱۲)	پرورش تعداد نیروی انسانی مطلوب جهت فعال‌تر کردن حوزه بین‌المللی دانشگاه	روابط عمومی بین‌الملل توسعه توانایی و تسلط بر زبان انگلیسی آشنایی با آیین‌نامه‌های مهاجرت و قوانین اتباع خارجی افزایش مهارت‌های تبادلات فرهنگی و روابط بین‌الملل

اهداف کلان دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۴	تأثیرات بر کمیت نیروی انسانی	تأثیرات بر کیفیت نیروی انسانی
بهبود سرانه فضاهای آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، اداری و رفاهی به میزان ۳۵ درصد	کاهش هزینه‌های تأمین و نگهداشت نیرو انسانی و مدیریت هزینه‌ها و افزایش خدمات الکترونیک و رفاهی	مدیریت اجرایی برنامه‌ریزی توسعه بهره‌وری خارج از سازمان روابط عمومی جهت بهره‌گیری از فضای در دسترس داخل و خارج از سازمان برنامه‌ریزی و تحلیل سیستم جهت افزایش اثربخشی و بهره‌وری خدمات
ارتقای فرهنگی، روحیه خودباوری و سطح زندگی رفاهی در جهت بهره‌برداری از توانمندی کلیه نیروهای دانشگاه و ایجاد تحرک علمی و اجرایی	افزایش در تعداد کارکنان معاونت فرهنگی دانشجویی در راستای تحقق هدف مذکور	آموزش همگانی و ایجاد راهکارهای فرهنگ‌سازی غیرآموزشی مدیریت انگیزش و عملکرد کارکنان بهره‌وری نیروی انسانی
برون‌سپاری ^۱ خدمات حوزه دانشجویی تا مرز ۱۰۰ درصد	کاهش نیروی استخدامی رسمی و پیمانی و ارتقای استانداردسازی فرآیندهای کاری، جذب و همکاری کوتاه مدت با دانشجویان	راه‌اندازی سیستم آموزش خودکار و مجازی کارکنان موقت (دانشجویان) مدیریت برنامه‌ریزی و کنترل کاری گزارش‌گیری و خطایابی اتوماتیک فرآیندهای اجرایی مدیریت منابع انسانی
افزایش جمعیت دانشجویی به ۲۲۰۰ نفر	تغییر در نسبت دانشجو به کارکنان غیرهیئت‌علمی و کنترل تعداد آنان	ارزیابی و توسعه شایستگی کارکنان مطابق با شرایط احراز شغل و توسعه مهارت‌های کاری مطابق با شرح شغل روابط عمومی اتوماسیون سازی خدمات دانشجویی

^۱ Outsourcing

تحلیل شاخص‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی^۱، جهت تدوین برنامه‌ریزی نیروی انسانی اثربخش در سازمان، لازم است تا وضعیت برخی از مهم‌ترین شاخص‌های مرتبط با حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی (یعنی شاخص‌های مربوط به طراحی ساختار، تحلیل شغل و برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. در جدول ۲۵ این شاخص‌ها و نحوه اندازه‌گیری آن‌ها و وضعیت هر شاخص در دانشگاه ارائه شده است.

^۱ جهت سنجش سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی از مدل ۳۴۰۰۰ استفاده می‌شود. هدف از آن بررسی نظامند، جامع و یکپارچه سیستم منابع انسانی با رویکرد علمی است. مدل ۳۴۰۰۰ علاوه بر فرآیندهای منابع انسانی که ۲۰۰۰۰ امتیاز دارد. شامل متغیرهای در حوزه نتایج و نگرش‌های منابع انسانی است که ۱۴۰۰۰ امتیاز دارد و در ۵ سطح بلوغ وضعیت سازمان را ارزیابی کرده و تعالی می‌بخشد. این مدل توسط دکتر آراین قلی‌پور و همکاران در سال ۲۰۰۱ ارائه و در کشور به کار رفته است. جایزه استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی هر ساله به سازمان‌هایی که استانداردهای این مدل را تأمین کنند ارائه می‌شود.

جدول ۲۵- تحلیل شاخص‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در دانشگاه صنعتی همدان

ردیف	عنوان فرایند	عنوان سنجه/شاخص	نماد اختصاری	داده اول	داده دوم	مقدار شاخص	استاندارد	وضعیت شاخص در دانشگاه	
۱	طراحی ساختار	نسبت حیطه نظارت مستقیم	SC	تعداد پست‌های غیرمدیریتی ^۱	تعداد پست‌های مدیریتی				
		نسبت تعداد کارکنان صف به کل کارکنان ^۲	LSR	تعداد کارکنان صفی	تعداد کل کارکنان				
		نسبت مدیر به کل کارکنان	MGR	تعداد مدیران ^۳	تعداد کل کارکنان				
		تعداد گزارش دهی مستقیم به مدیر عامل	TC	تعداد پست‌های متصل مستقیم به مدیر عامل ^۴					
درصد مشاغل بالاتصدی	PWCR	تعداد پست‌های بالاتصدی	تعداد پست‌های مصوب						
تعداد لایه های سازمانی	OLN	تعداد لایه از مدیر عامل تا آخرین سطح							

^۱ پست‌های رییس، مدیر، معاون و کارشناس مسئول مدنظر بوده است.

^۲ در اینجا منظور از صف، اعضای هیئت علمی و منظور از ستاد کارکنان غیرهیئت علمی دانشگاه است.

^۳ منظور مدیران هیئت علمی و غیر هیئت علمی است.

^۴ در اینجا منظور از مدیرعامل، رییس دانشگاه است.

ردیف	عنوان فرایند	عنوان سنجه/شاخص	نماد اختصاری	داده اول	داده دوم	مقدار شاخص	استاندارد	وضعیت شاخص در دانشگاه
۲	تحلیل شغل	نرمال بودن توزیع گریدهای شغلی	GD	تعداد پست‌های هر رده شغلی	تعداد پست‌های کل سازمان			
				درصد تطبیق کارکنان با شرایط احراز مصوب	شرایط احراز مصوب با شرایط شاغلین			
		نسبت ارتقا عمومی ^۱	VPR	تعداد ارتقا در گریدهای شغلی	تعداد کل کارکنان			
۳	برنامه‌ریزی منابع انسانی	نسبت انتخاب در استخدام	SR	تعداد کل داوطلبان شغلی	تعداد کل منابع انسانی مورد تقاضای واحدها			
		نسبت استخدام درونی	RSR	تعداد استخدام درونی	تعداد کل استخدام			
		نرخ اخراج	TR	تعداد اخراج	تعداد کل کارکنان			
		نسبت استخدام خالص	NHR	تعداد استخدام از بیرون	تعداد کل استخدام			
			HPR	تعداد ارتقا در گریدهای شخصی	تعداد کل کارکنان			

^۱ در این معیار تعداد ارتقای عمودی در سال ۱۴۰۱ مدنظر بوده است.



وضعیت شاخص در دانشگاه	استاندارد	مقدار شاخص	داده دوم	داده اول	نماد اختصاری	عنوان سنجه/شاخص	عنوان فرایند	۳.۱
						نسبت ارتقا افقی ^۱		
			تعداد کل استخدام	تعداد استخدام از بیرون	HER	نسبت استخدام بیرونی		
			تعداد افراد استخدام شده	کل هزینه استخدایمی	CPH	هزینه هر استخدام		
				فاقد اطلاعات				
			تعداد کل کارکنان	تعداد کارکنان منابع انسانی	HRR	نسبت کارکنان منابع انسانی به کل کارکنان		
			تعداد کل کارکنان	مجموع سن کارکنان	AA	میانگین سنی کارکنان		
			تعداد کل کارکنان	تعداد بازنشسته در ۵ سال آتی	AR	ریسک همکاران بازنشسته در ۵ سال آتی		
			تعداد کل استخدام جدید	تعداد خروج ۹۰ روز	NTR	نرخ خروج ۹۰ روز اول استخدام		
			تعداد پست های اعلامی	تعداد رزومه های دریافتی	EBS	قدرت برند کارفرکا		
			روز دریافت رزومه	روز اعلام نتیجه	CPH	زمان پاسخ		

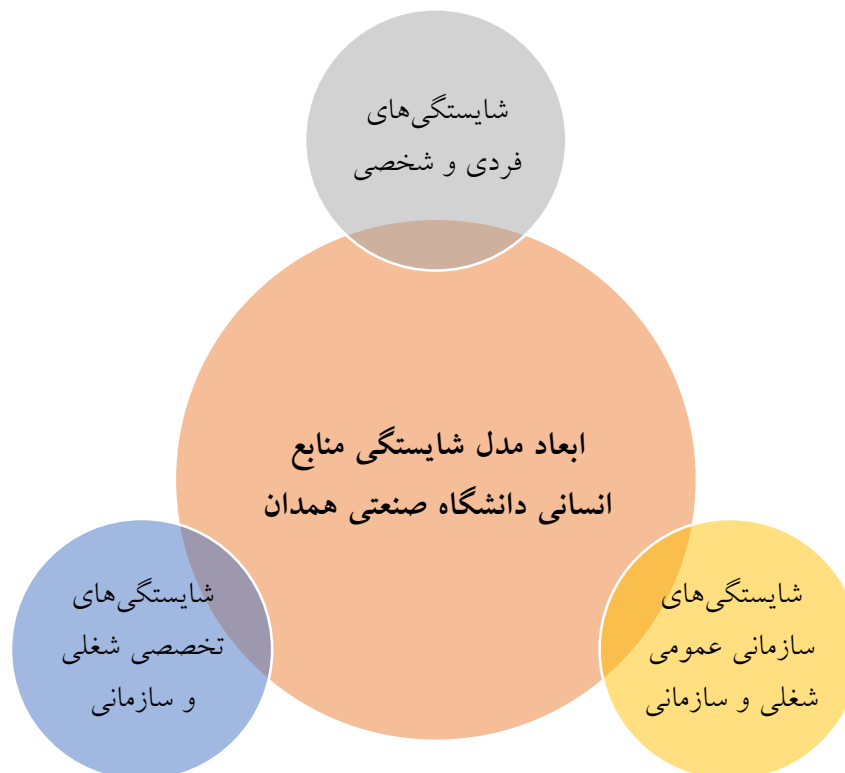
^۱ در این معیار منظور از ارتقای افقی اعمال مدرک تحصیلی کارکنان در مقاطع تحصیلی بالاتر بوده در سال ۱۴۰۱ است.

وضعیت شاخص در دانشگاه	استاندارد	مقدار شاخص	داده دوم	داده اول	نماد اختصاری	عنوان سنجه/شاخص	عنوان فرایند	ردیف
			میانگین عملکرد کل کارکنان	میانگین عملکرد افراد جدید استخدام	NCPR	وضعیت عملکرد افراد جدید استخدام		
			تاریخ پر شدن پست	تاریخ خالی شدن پست	TTF	زمان پر کردن شغل بلا تصدی		
			تعداد داوطلبان برای مصاحبه	تعدد پذیرفته شدگان	AR	نرخ پذیرش برای مصاحبه		
			تعداد کل کارکنان	تعداد زنان و معلولین و دوزبانه‌ها	DI	شاخص تنوع		
			تعداد کل مدیران	مجموع سنوات در پست‌های مدیریتی سازمان	MSR	نرخ ثبات مدیران		
			تعداد کارکنان	سنوات کارکنان در سازمان	TR	نسبت تصدی		

پیش‌بینی کیفیت نیروی انسانی دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۶

بر اساس تحلیل روندهای مبتنی بر آموزش عالی و دانشگاه و متناسب با مأموریت و راهبردهای پیش‌بینی شده در دانشگاه صنعتی همدان، تحلیل کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز در سال‌های آتی انجام شده است. در این تحلیل، بر اساس ساختار سازمانی و تشکیلات دانشگاه صنعتی همدان، تمام مشاغل هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی این دانشگاه احصا و بر اساس شرح وظایف مترتب بر هر شغل، شایستگی‌های لازم در دو سطح شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های سازمانی پیش‌بینی شده است.

برای تدوین و طراحی مدل شایستگی منابع انسانی دانشگاه صنعتی همدان، علاوه بر مرور ادبیات و پژوهش‌های موجود در حوزه‌ی شایستگی‌های نیروی انسانی، اسناد بالادستی آموزش عالی، روندهای آتی در آموزش عالی و برنامه راهبردی دانشگاه صنعتی همدان مورد تحلیل قرار گرفت و مدل شایستگی منابع انسانی دانشگاه تدوین شد که ابعاد اصلی این مدل در شکل شماره ۴۵ نشان داده شده است.



شکل ۴۵- ابعاد مدل شایستگی منابع انسانی دانشگاه صنعتی همدان

مدل شایستگی دانشگاه دارای سه بعد شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های تخصصی است که در گزارش حاضر فهرست شایستگی‌های عمومی و سازمانی احصا و در جلد شماره ۲۶

ارائه شده است. منظور از شایستگی‌های عمومی آن دسته از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های عمومی و فردی است که هر فردی و در هر رده سازمانی و با هر تجربه و سابق شغلی لازم است جهت کار در محیط‌های کاری و در سطح فردی از آن‌ها برخوردار باشد. شایستگی‌های سازمانی به شایستگی‌هایی اشاره دارد که جهت فعالیت در محیط دانشگاه و حوزه آموزش عالی و در سطح گروهی و سازمانی مورد نیاز است. همچنین شایستگی‌های تخصصی به شایستگی‌هایی اشاره دارد که به شکل خاص و تخصصی برای احراز هر شغل خاص و در واحد سازمانی مشخص مورد نیاز خواهد بود. شایان ذکر است که نیاز است در برنامه‌ریزی‌های آتی دانشگاه و طی پژوهشی توسط دانشگاه نسبت به شناسایی شایستگی‌های تخصصی هر پست سازمانی متناسب با شرایط احراز مصوب هر شغل اقدام لازم صورت گیرد.

جدول ۲۶- فهرست شایستگی‌های فردی و شخصیه شایستگی‌های عمومی شغلی و سازمانی دانشگاه صنعتی همدان

شایستگی‌های تخصصی شغلی و سازمانی	شایستگی‌های عمومی شغلی و سازمانی	شایستگی‌های فردی و شخصی
لازم است فهرست این شایستگی‌ها متناسب با شرایط احراز ویژه هر شغل در هر واحد خاص دانشگاه باید مورد شناسایی قرار گیرد.	اخلاق حرفه‌ای	انتقادپذیری
	ارتباطات اثربخش	انعطاف‌پذیری شناختی
	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	آشنایی با کلیات روانشناسی تربیتی
	آشنایی با توسعه پایدار (توسعه توامان اقتصادی، اجتماعی و محیط زیست)	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)
	آشنایی با دانش ایمنی، سلامت و بهداشت (HSE)	تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی
	آشنایی با دانش روان‌شناسی شغلی و مشاوره‌گری	تفکر راهبردی و آینده‌نگری
	آشنایی با شیوه‌ها و روش‌های حفاظت و حراست	توانایی تفسیر و قضاوت
	آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	چابکی و چالاکی
	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	حسن‌خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)
	آینده‌پژوهی	حل مسئله و تصمیم‌گیری
	بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	خودانگیزگی
	پرورش، توسعه و توانمندسازی دیگران	دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای

شایستگی های تخصصی شغلی و سازمانی	شایستگی های عمومی شغلی و سازمانی	شایستگی های فردی و شخصی
	تسلط به زبان های خارجی بین المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری
	تمایل به خدمت (انگیزه خدمت رسانی عمومی (PSM))	دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری
	توانایی کار با نرم افزارها و سامانه های کاربردی و اداری	دارا بودن مهارت عارضه یابی و تجویز
	تیم سازی/شبکه سازی (کار تیمی)	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)
	دارا بودن تفکر سیستمی و جامع نگری	سخنوری و مهارت فن بیان
	دارا بودن توانایی شناخت محیط و یافتن روندها (هوشیاری محیطی)	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن آوری های دیجیتال
	دارا بودن دانش اقتصاد کاربردی	سواد رسانه ای
	دارا بودن دانش آمار کاربردی	سواد فرهنگی و اجتماعی
	دارا بودن دانش تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم	مثبت اندیشی و امیدآفرینی
	دارا بودن دانش حسابداری و حسابرسی کاربردی	مدیریت استرس
	دارا بودن دانش مدیریت بازاریابی	مدیریت زمان
	دارا بودن دانش مدیریت فناوری	مدیریت سلامت جسمانی
	دارا بودن دانش مدیریت مالی و بودجه ریزی	مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)
	دارا بودن دانش مدیریت منابع انسانی	مردم داری و روحیه خدمت گذاری
	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	مسئولیت پذیری و پاسخگویی
	دارا بودن دانش و مسایل روز (سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ...)	مهارت زبان بدن
	دارا بودن مهارت پژوهش و روش شناسی	مهارت های استدلالی و اقناعی
	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	مهارت های فکری، تحلیلی و ادراکی
	دارا بودن مهارت مدیریت بحران	مهارت های نوشتاری
	دارا بودن مهارت مدیریت پروژه	هوش عقلایی-منطقی (IQ)
	دارا بودن مهارت مدیریت دانش	هوش مالی و اقتصادی
	دارا بودن دانش تغذیه و کنترل مواد غذایی	هوش مدیریتی (MQ): مدیریت خود و اثربخشی خود
	دارا بودن دانش حقوقی	هوش هیجانی

شایستگی های تخصصی شغلی و سازمانی	شایستگی های عمومی شغلی و سازمانی	شایستگی های فردی و شخصی
	دانش و مهارت مدیریت تغییر	واقع گرایی
	دانش و مهارت مدیریت ریسک	یادگیری مستمر، توسعه گرایی و تجربه آموزی
	رفتار حرفه ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	تسلط بر انجام کارهای هم زمان
	شم کسب و کار	
	شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	
	مخاصص شناسی (روابط عمومی و جلب مشارکت)	
	مدیریت اسناد و مستندسازی مدارک	
	مدیریت امنیت دیجیتال	
	مذاکره و حل تعارض	
	مهارت آموزش و مشاوره سلامت	
	مهارت برنامه ریزی و سازماندهی	
	مهارت در مدیریت جلسه	
	مهارت رهبری و مربی گری	
	مهارت گزارش نویسی و ارائه مطالب	
	مهارت مدیریت عملکرد	
	مهارت های داده کاوی و تحلیل و تفسیر داده ها	
	مهارت های عمومی مدیریت	
	مهارت های مدیریت سیاسی (PQ)	
	مهارت های هنری (طراحی، گرافیک و ...)	
	نتیجه گرایی	

پس از مطالعه هر یک از شرایط احراز مشاغل دانشگاه صنعتی همدان نسبت به هر شرط احراز شغل و یا شرح وظیفه، شایستگی هایی که دارای بیشترین تناسب بود، تخصیص یافت. علاوه بر این، سطح بندی شایستگی مورد نیاز در هر شغل در سه سطح مقدماتی، میانی و پیشرفته ارائه شده است که لازم است دانشگاه صنعتی همدان در سال های آتی با ارزیابی و سنجش میزان شایستگی های موجود در هر شغل بین کارکنان متصدی آن شغل، نسبت به تحلیل شکاف موجود بین توانمندی موجود در کارکنان و توانمندی های

مورد نیاز بر اساس جدول ذیل اقدام کرده و جهت اجرای برنامه آموزشی و توسعه توانمندی کارکنان در موارد لزوم را در دست اقدام قرار دهد تا دست‌یابی به کیفیت مطلوب نیروی انسانی بر اساس شایستگی‌های مذکور تحقق یابد.

جدول ۲۷- فهرست مشاغل نیروهای انسانی دانشگاه صنعتی همدان و شایستگی‌های فردی و عمومی سازمانی سطح متناسب با آن در هر شغل

سطح شایستگی		سطح شایستگی		نام شغل احراز شده توسط غیر هیأت علمی	نام شغل احراز شده توسط غیر هیأت علمی	واحد توسعه	نام شغل احراز شده توسط غیر هیأت علمی
مقدماتی	پایه	مقدماتی	پایه				
		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی	شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی				
*		اخلاق حرفه‌ای	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		ارتباطات اثربخش	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	توانایی تفسیر و قضاوت			
*		آشنایی با توسعه پایدار (توسعه توامان اقتصادی، اجتماعی و محیط زیست)	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری			
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	دارا بودن بینش تحولی- توسعه‌ای			
*		آینده‌پژوهی	*	دارا بودن مهارت عرضه‌یابی و تجویز	۱		رئیس حوزه
*		بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*	سخنوری و مهارت فن بیان			رئیس دانشگاه
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
*		دارا بودن تفکر سیستمی و جامع‌نگری	*	مهارت‌های نوشتاری			
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
*		دارا بودن دانش و مسایل روز (سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ...)	*	مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی			

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفته	بنیادی	مقدمانی	پیشرفته	بنیادی	مقدمانی	نام شغل	احراز شده	واحد
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	احراز شده	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط	سازمانی
						توسط غیر	هیأت	
						هیأت	علمی یا	
						علمی	دوستاره	
*			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
*			*			هوش مدیریتی (MQ): مدیریت خود و اثربخشی خود		
*			*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*			*			واقع‌گرایی		
*			*			مهارت‌های استدلالی و اقتاعی		
*								
*								
*								
*								
*								
*			*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*			*			تفکر راهبردی و آینده‌نگری		
*			*			توانایی تفسیر و قضاوت	۱	مشاور
*			*			حل مسئله و تصمیم‌گیری		
*			*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	باز	مقدمانی	پیشرفت	باز	مقدمانی	احراز شده	نام شغل	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			توسط	احراز شده	
						هیأت علمی یا دوستانه	توسط غیر هیأت علمی	
*		بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)			
*		دارا بودن تفکر سیستمی و جامع‌نگری	*		مهارت‌های استدلالی و اقتناعی			
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*		واقع‌گرایی			
*		دارا بودن دانش و مسایل روز (سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ...)	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
*		اخلاق حرفه‌ای	*		چابکی و چالاکی			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
*		رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*		مدیریت استرس			
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		مدیریت زمان	۱	مسئول دفتر	
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*		مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)			
*		مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری			
*		اخلاق حرفه‌ای	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		هوش هیجانی			

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده	احراز نشده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل		
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه		
*		آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		آشنایی با کلیات روانشناسی تربیتی			
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		توانایی تفسیر و قضاوت			
*		دارا بودن دانش مدیریت منابع انسانی	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	مسئول		
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	گزینش		
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
*		مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب						
*		مهارت‌های داده‌کاوی و تحلیل و تفسیر داده‌ها						
*		اخلاق حرفه‌ای	*		آشنایی با کلیات روانشناسی تربیتی			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		توانایی تفسیر و قضاوت			
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری			
*		دارا بودن دانش مدیریت منابع انسانی	*		سخنوری و مهارت فن بیان	مصاحبه‌گر		
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		مهارت زبان بدن			
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
*		مهارت در مدیریت جلسه						
*		مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب						

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	
						توسط غیر هیأت علمی	
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		چابکی و چالاکی		
*		دارا بودن توانایی شناخت محیط و یافتن روندها (هوشیاری محیطی)	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		
*		دارا بودن مهارت مدیریت بحران	*		مدیریت سلامت جسمانی	۱	راننده مقامات
*		رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		هوش هیجانی		
*		اخلاق حرفه‌ای	*		مهارت زبان بدن		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		چابکی و چالاکی		
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		۱- (۱)
*		رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		دفتر
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		مدیریت استرس	۱	ریاست، روابط
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*		مدیریت زمان		رئیس دفتر ریاست عمومی و امور
*		مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*		مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)		بین‌الملل
*		اخلاق حرفه‌ای	*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
*			*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			نام شغل	
						احراز شده	
						توسط	
						هیأت علمی یا	
						دوستاره	
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		هوش هیجانی		
*		آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*		اخلاق حرفه‌ای	*		چابکی و چالاکي		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حسن خلق (خوش رویی و صعه صدر)		
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		مدیریت استرس		کارشناس
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*		مدیریت زمان	۱	مسئول
*		مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*		مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)		دفتر
*		اخلاق حرفه‌ای	*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		ریاست
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
*		آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*		هوش هیجانی		
*		اخلاق حرفه‌ای	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*			*		انعطاف‌پذیری شناختی	۱	

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
مؤلفه‌های	بهره	پیشرفت	مؤلفه‌های	بهره	پیشرفت	فردی	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل		
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه		
*			*				کارشناس روابط عمومی	
		ارتباطات اثربخش			حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		سخنوری و مهارت فن بیان			
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)		کارشناس	
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		سواد رسانه‌ای		روابط عمومی	
*		دارا بودن دانش و مسایل روز (سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ...)	*		سواد فرهنگی و اجتماعی			
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		مدیریت استرس			
*		دارا بودن مهارت مدیریت بحران	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		هوش هیجانی		کارشناس سمعی-بصری	
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		دارا بودن مهارت عارضه‌یابی و تجویز	۱		
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		کارشناس هیأت امناء و هیأت ممیزه	
*			*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری	۱		
*			*		توانایی تفسیر و قضاوت			

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			ویژه: شایستگی‌های مورد انتظار	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی					
*			*			هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*			*			حل مسئله و تصمیم‌گیری		
*			*			دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	رئیس گروه نظارت،	
*			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱	ارزیابی و تضمین
*			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		۲- (۱) کیفیت
*			*			حل مسئله و تصمیم‌گیری	کارشناس مسئول گروه نظارت،	ارزیابی و تضمین کیفیت
*			*			دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	۱	
*			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		ارزیابی و تضمین کیفیت
*			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
*			*			حل مسئله و تصمیم‌گیری	۳	کارشناس گروه

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵						
سطح شایستگی		سطح شایستگی		نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستاره	نام شغل احراز شده توسط غیر هیأت علمی	ویژه: تخصصی معمول
مهندسی	پشتیبانی	مهندسی	پشتیبانی			
		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی	شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			
*		بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	* دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)		نظارت، ارزیابی و	
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	* سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		تضمین	
			* مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		کیفیت	
			تفکر راهبردی و آینده‌نگری			
*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری	* دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای			
*		دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای	* دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)			
*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	* مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		مدیر	
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	* هوش مالی و اقتصادی		برنامه‌ریزی	۳-۱)
*		مهارت‌های عمومی مدیریت			مدیریت	، بودجه،
*		دارا بودن دانش مدیریت مالی و بودجه‌ریزی			برنامه‌ریزی	بهره‌وری و
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک			مدیریت	، بودجه،
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری - ساختاری			برنامه‌ریزی	تحول
*		آینده‌پژوهی			اداری	بهره‌وری و
					تحول	اداری
*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری	* تفکر راهبردی و آینده‌نگری		کارشناس	
*		دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای	* دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای		مدیریت	۱
*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	* دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)		برنامه‌ریزی	

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
مقدماتی	پایه	پیشرفته	مقدماتی	پایه	پیشرفته	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی	واحد سازمانی
			* مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*			، بودجه،	
			* شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*			بهره‌وری و	
			* دارا بودن دانش مدیریت مالی و بودجه‌ریزی				تحول	
			* دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک				اداری	
							رئیس	
*			* آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*			گروه	
			* دارا بودن دانش مدیریت مالی و بودجه‌ریزی	*			برنامه‌ریزی	
			* مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*			و بودجه	
							کارشناس	۱-۳- (۱)
*			* آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*			مسئول	گروه
			* دارا بودن دانش مدیریت مالی و بودجه‌ریزی	*			گروه	برنامه‌ریزی
			* مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*			برنامه‌ریزی	و بودجه
							و بودجه	
							کارشناس	
*			* آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*			برنامه و	
			* دارا بودن دانش مدیریت مالی و بودجه‌ریزی	*			بودجه	
			* مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*				

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		سطح شایستگی		نام شغل		احراز شده	نام شغل
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	مبتدی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	توسط	توسط	واحد
		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی				شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی	هیأت علمی یا دوستانه	توسط غیر هیأت علمی	سازمانی
				*		هوش مالی و اقتصادی			
	*	دارا بودن دانش آمار کاربردی	*	*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	کارشناس آمار و اطلاعات		
	*	مهارت‌های داده‌کاوی و تحلیل و تفسیر داده‌ها	*	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)			
*		ارتباطات اثربخش	*	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	*		دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای	رئیس گروه		
*		آینده‌پژوهی	*	*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)	بهره‌وری و تحول		۲-۳- (۱)
*		بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*	*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی	اداری		گروه بهره‌وری و تحول
*		پرورش، توسعه و توانمندسازی دیگران	*	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	کارشناس مسئول گروه		اداری
*		ارتباطات اثربخش	*	*		دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)	بهره‌وری و تحول		
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی	اداری		
*		آینده‌پژوهی	*	*					



سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بسیاری	مندی	سطح شایستگی	سطح شایستگی	سطح شایستگی	نام شغل	احراز شده	واحد
پیشرفت	بسیاری	مندی	شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی	شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی	شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی	احراز شده	توسط	سازمانی
پیشرفت	بسیاری	مندی				توسط غیر	هیأت	علمی یا
پیشرفت	بسیاری	مندی				علمی	دوستاره	
*			بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)					
*			پرورش، توسعه و توانمندسازی دیگران					
	*		اخلاق حرفه‌ای	*	تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی			
	*		ارتباطات اثربخش	*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			
	*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	مهارت‌های استدلالی و اقتاعی			
	*		آشنایی با دانش روان‌شناسی شغلی و مشاوره‌گری			کارشناس		
	*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه			تشکیلات		
	*		دارا بودن تفکر سیستمی و جامع‌نگری			و		
	*		دارا بودن دانش مدیریت منابع انسانی			طبقه‌بندی		
	*		دانش حقوقی			مشاغل		
	*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری					
	*		ارتباطات اثربخش	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
	*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	دارا بودن بینش تحولی- توسعه‌ای	کارشناس		
	*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)	بهره‌وری و تحول		
	*		آینده‌پژوهی	*	یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی	اداری		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنا	مهندسانی	پیشرفت	بنا	مهندسانی	فردی	توسعه	توسعه
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط	واحد
						توسط غیر	هیأت علمی یا	سازمانی
						هیأت علمی	دوستاره	
*		بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*		انعطاف‌پذیری شناختی			
*		پرورش، توسعه و توانمندسازی دیگران	*		آشنایی با کلیات روانشناسی تربیتی			
*		اخلاق حرفه‌ای	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			
*		ارتباطات اثربخش	*		سخنوری و مهارت فن بیان		کارشناس	
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		هوش هیجانی	۱	آموزش و بهسازی	
*		آشنایی با دانش روان‌شناسی شغلی و مشاوره‌گری	*				منابع انسانی	
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*					
*		بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری		رئیس اداره	۴- (۱)
*		پرورش، توسعه و توانمندسازی دیگران	*		دارا بودن مهارت عارضه‌یابی و تجویز	۱	امور فنی و نظارت بر	اداره امور فنی و نظارت بر
*		تیم‌سازی/شبکه‌سازی (کار تیمی)	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)			
*		دارا بودن دانش مدیریت منابع انسانی	*					
*		مهارت رهبری و مربی‌گری	*					
*		اخلاق حرفه‌ای	*					
*		آشنایی با دانش ایمنی، سلامت و بهداشت (HSE)	*					
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*					

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنا	مهندسانی	پیشرفت	بنا	مهندسانی	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			فردی		
*		دارا بودن مهارت مدیریت بحران	*		مدیریت زمان		طرح‌های	طرح‌های
*		دارا بودن مهارت مدیریت پروژه					عمرانی	عمرانی
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی						
*		مهارت مدیریت عملکرد						
*		اخلاق حرفه‌ای	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری		کارشناس	
*		آشنایی با دانش ایمنی، سلامت و بهداشت (HSE)	*		دارا بودن مهارت عارضه‌یابی و تجویز		مسئول	
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)		اداره امور	
*		دارا بودن مهارت مدیریت بحران	*		مدیریت زمان	۱	فنی و	
*		دارا بودن مهارت مدیریت پروژه					نظارت بر	
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی					طرح‌های	
*		مهارت مدیریت عملکرد					عمرانی	
*		اخلاق حرفه‌ای	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری		کارشناس	
*		آشنایی با دانش ایمنی، سلامت و بهداشت (HSE)	*		دارا بودن مهارت عارضه‌یابی و تجویز		اداره امور	
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)		فنی و	
*		دارا بودن مهارت مدیریت بحران	*		مدیریت زمان	۴	نظارت بر	
*		دارا بودن مهارت مدیریت پروژه					طرح‌های	
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی					عمرانی	
*		مهارت مدیریت عملکرد						

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بسیاری	مقداری	پیشرفت	بسیاری	مقداری	نام شغل	احراز شده	واحد
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	احراز شده	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	توسط هیأت علمی یا دوستانه	سازمانی
*			*			تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی		
*			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		۵- (۱)
*			*			سواد فرهنگی و اجتماعی	۱	مدیریت امور فرهنگی و اجتماعی
*			*			تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی		
*			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
*			*			سواد فرهنگی و اجتماعی	۱	۵-۱ (۱) گروه برنامه‌ریزی فرهنگی و اجتماعی
*			*			تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی		
*			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
*			*			سواد فرهنگی و اجتماعی	۱	گروه مسئول برنامه‌ریزی فرهنگی و اجتماعی
*			*			تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی	۲	

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	بنا	مفیدمندی	پیشرفت	بنا	مفیدمندی	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دستاره	
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	کارشناس گروه برنامه‌ریزی فرهنگی و اجتماعی	
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		سواد فرهنگی و اجتماعی	رئیس گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی	۱-۵-۲) گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری	رئیس گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی	۱-۵-۲) گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	کارشناس گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی	۱-۵-۲) گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی
*		تیم‌سازی/شبکه‌سازی (کار تیمی)	*		سواد فرهنگی و اجتماعی	کارشناس گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی	۱-۵-۲) گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی
*		دارا بودن دانش و مسایل روز (سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ...)	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری	کارشناس گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی	۱-۵-۲) گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	کارشناس گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی	۱-۵-۲) گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	کارشناس گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی	۱-۵-۲) گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی
*		تیم‌سازی/شبکه‌سازی (کار تیمی)	*		سواد فرهنگی و اجتماعی	کارشناس گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی	۱-۵-۲) گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی
*		دارا بودن دانش و مسایل روز (سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ...)	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری	کارشناس گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی	۱-۵-۲) گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	میان	مقدمانی	پیشرفت	میان	مقدمانی	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			فردی	احراز شده	
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			توسط غیر هیأت علمی	توسط	علمی یا دوستانه
*			*			مدیریت استرس		
*			*			مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)	۱	رئیس اداره حراست
*			*			هوش هیجانی		
*			*					
*			*			چابکی و چالاکي		۶- (۱) اداره حراست
*			*			مدیریت استرس		کارشناس حراست
*			*			مدیریت سلامت جسمانی	۱	مسئول حراست
*			*			مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)		
*			*			هوش هیجانی		
*			*			دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)		کارشناس حفاظت
*			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱	فناوری اطلاعات

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		واحد سازمانی
پیشرفت	بانی	مقدمانی	پیشرفت	بانی	مقدمانی	نام شغل	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	
			تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)					
*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		چابکی و چالاکي		
			آشنایی با شیوه‌ها و روش‌های حفاظت و حراست	*		مدیریت استرس		
			دارا بودن مهارت مدیریت بحران	*		مدیریت سلامت جسمانی	۲	کارشناس حراست
			مذاکره و حل تعارض	*		مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)		
			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		هوش هیجانی		
*			آشنایی با شیوه‌ها و روش‌های حفاظت و حراست	*		چابکی و چالاکي		مسئول انتظامات
			آشنایی با شیوه‌ها و روش‌های حفاظت و حراست	*		مدیریت استرس	۱	
			آشنایی با شیوه‌ها و روش‌های حفاظت و حراست	*		هوش هیجانی		
			آشنایی با شیوه‌ها و روش‌های حفاظت و حراست	*		چابکی و چالاکي	۷	نگهبان
				*		هوش هیجانی		
				*		چابکی و چالاکي		متصدی خدمات عمومی
				*		مدیریت سلامت جسمانی	۱	
*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱	رئیس گروه امور

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر هیأت علمی	سازمانی
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	دانشجویان		گروه امور
	*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	شاهد و		دانشجویان
	*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	ایشارگر		شاهد و
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	کارشناس مسئول		ایشارگر
	*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	گروه امور		
			*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	دانشجویان		
			*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	شاهد و		
			*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	ایشارگر		
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	کارشناس گروه امور		
	*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	دانشجویان		
			*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	شاهد و		
			*		توانایی تفسیر و قضاوت	ایشارگر		
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	رئیس اداره		
	*	دانش حقوقی	*		مهارت‌های نوشتاری	امور حقوق		۸- (۱)
	*	شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*			ی،		اداره
	*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*			قراردادها و		امور حقوق
	*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*			پاسخگویی		ی،
						به شکایات		قراردادها و

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	بیت	مقداری	سطح شایستگی			نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی دوستاره	واحد سازمانی
			پیشرفت	بیت	مقداری		
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی				
*			*			کارشناس مسئول	پاسخگویی به شکایات
*			*			اداره امور حقوق ی،	
*			*			قراردادها و پاسخگویی به شکایات	
*			*			کارشناس اداره امور حقوق ی،	
*			*			قراردادها و پاسخگویی به شکایات	
*			*			رئیس دبیرخانه	۹- (۱) دبیرخانه
*			*			هیأت اجرایی جذب	هیأت اجرایی جذب
*			*				

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر	سازمانی
						هیأت علمی	هیأت علمی یا	دوستاره
*		مهارت‌های عمومی مدیریت				اعضای	اعضای	اعضای
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	کارشناس	مسئول	هیأت علمی
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		مهارت‌های نوشتاری	دبیرخانه	هیأت	دبیرخانه
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱	اجرائی	اجرائی
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		مهارت‌های نوشتاری	۲	جذب	جذب
						اعضای	هیأت علمی	هیأت علمی

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستاره	
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		رئیس اداره
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		مهارت‌های نوشتاری	۱	همکاری‌ها
*		مهارت‌های عمومی مدیریت					ی علمی
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک					بین‌المللی
*		آینده‌پژوهی					
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		۱۰- (۱) اداره همکاری‌ها
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		مهارت‌های نوشتاری	۱	ی علمی بین‌المللی
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		کارشناس مسئول اداره همکاری‌ها
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		مهارت‌های نوشتاری	۳	ی علمی بین‌المللی
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	۱	۱۱- (۱) حوزه

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بهره	مهندسانی	پیشرفت	بهره	مهندسانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			توسط غیر هیأت علمی	هیأت علمی	سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			توسط غیر هیأت علمی	هیأت علمی	سازمانی
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			معاونت
*		دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			آموزشی و پژوهشی
	*	آینده‌پژوهی						آموزشی و پژوهشی
	*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکراتریک						پژوهشی
*		مهارت‌های عمومی مدیریت						
		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			مشاور
*		دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱		آموزشی و پژوهشی
*		آشنایی با دانش روان‌شناسی شغلی و مشاوره‌گری						
*		آینده‌پژوهی						
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			کارشناس
	*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	۱		معاونت
	*	دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			آموزشی و پژوهشی
	*	اخلاق حرفه‌ای	*		چابکی و چالاکي			مسئول
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱		دفتر
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			معاونت

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
مقدماتی	پایه	پیشرفته	مقدماتی	پایه	پیشرفته	نام شغل	احراز شده	واحد
			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		
						آموزشی و پژوهشی	توسط هیأت علمی یا دوستانه	سازمانی
*			رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*		مدیریت استرس		
*			شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		مدیریت زمان		
*			مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*		مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)		
*			مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
*			اخلاق حرفه‌ای	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		هوش هیجانی		
*			آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)		۱۱-۱
*			توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		(۱)
*			دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*		مدیریت زمان		مدیریت امور آموزشی و
*			مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		تحصیلات
*			آینده‌پژوهی	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		آموزشی و تحصیلات تکمیلی
*			دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک					تکمیلی
*			مهارت‌های عمومی مدیریت					

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	مبتدی	مقدم	پیشرفت	مبتدی	مقدم	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	احراز شده
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	توسط هیأت علمی یا دوستانه
*			*			کارشناس	
	*		*			مسئول	
	*		*			برنامه‌ریزی	
	*		*			آموزشی	
		*			*	کارشناس	
	*		*			برنامه‌ریزی	
	*		*			آموزشی	
		*			*	توانایی تفسیر و قضاوت	رئیس (۱۱)-۱
*			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	گروه (۱)-۱
*			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	تحصیلات تکمیلی
*			*				
*			*				
*			*				

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بسیاری	مندی	پیشرفت	بسیاری	مندی	فردی	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	واحدهای سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل		
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی		
*			*			۱	کارشناس مسئول	
	*		*			۱	گروه تحصیلات تکمیلی	
	*		*			۱	کارشناس امور	
	*		*			۱	استعدادها	
	*		*				ی درخشان	
*			*			۲	کارشناس گروه تحصیلات تکمیلی	
	*		*					۱-۲
	*		*				رئیس اداره	(۱۱) - (۱)
	*		*			۱	خدمات آموزشی	اداره خدمات آموزشی
	*		*					

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	فردی	توسط هیأت علمی	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل		
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی		
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری	۱	کارشناس مسئول	
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری		اداره	
	*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		خدمات	
	*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		آموزشی	
	*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری		کارشناس	
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری	۴	اداره	
	*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		خدمات	
	*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		آموزشی	
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*		تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی			
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری		رئیس گروه	۱۱-۱-۳
*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		آموزش‌ها	(۱) گروه
*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱	ی آزاد و مجازی	آموزش‌ها
*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی	*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی			ی آزاد و مجازی
			*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری	۱		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	باز	مبتدیان	پیشرفت	باز	مبتدیان	فردی	توسعه‌یافته	تخصصی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل		
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده		
						توسط		
						هیأت		
						علمی یا		
						دوستاره		
*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			کارشناس
*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			مسئول
*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی	*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی			گروه
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری						آموزش‌ها
*		دارا بودن دانش مدیریت فناوری						ی آزاد و
								مجازی
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی			
*		آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری			کارشناس
*		بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	۱		آموزش‌ها
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			ی آزاد و
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی			مجازی
*		آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*		دارا بودن مهارت عرضه‌یابی و تجویز			کارشناس
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱		فناوری
								اطلاعات

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		نام شغل	
مهندسی	پیشرفته	مهندسی	پیشرفته	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی
*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	توانایی تفهیم و تفسیر و قضاوت		
*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی مهارت‌های عمومی مدیریت	*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱	مدیر امور پژوهشی
*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکراتریزیک آینده‌پژوهی	*	مهارت‌های نوشتاری		۱۱-۲ (۱) مدیریت امور پژوهشی
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	توانایی تفهیم و تفسیر و قضاوت		
*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	۱	کارشناس مدیریت امور پژوهشی
*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی	*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	مهارت‌های نوشتاری		
			توانایی تفهیم و تفسیر و قضاوت	۱	رئیس گروه
					۱۱-۲-۱ (۱) گروه

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	پایه	مقدمانی	پیشرفت	پایه	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط	واحد
						توسط غیر	هیأت	سازمانی
						هیأت	علمی یا	
						علمی	دوستاره	
			تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	مطالعات و	مطالعات و
			توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	تحقیقات	تحقیقات
			دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی آینده‌پژوهی			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	کاربردی	کاربردی
			آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		مهارت‌های نوشتاری		
			دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک			توانایی تفسیر و قضاوت		
			تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	کارشناس	
			توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	مسئول	
			دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	امور	
			آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		مهارت‌های نوشتاری	پژوهشی	
			تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		توانایی تفسیر و قضاوت	کارشناس	
			توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	امور	
			دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	پژوهشی	
				*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
				*		مهارت‌های نوشتاری		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفته	میان	مقدمانی	پیشرفته	میان	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			نام شغل احراز شده توسط غیر هیأت علمی دوستاره	
*		آینده‌پژوهی	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	رئیس	
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*		تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی	گروه	
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای	کارآفرینی، نوآوری، خلاقیت و ارتباط با صنعت	۱-۲-۱۱
			*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱	
			*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	کارشناس	(۱) گروه
			*		تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی	مسئول	کارآفرینی،
			*		دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای	گروه	نوآوری،
						کارآفرینی،	خلاقیت و
						نوآوری،	ارتباط با
			*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	خلاقیت و	صنعت
						ارتباط با صنعت	
			*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	کارشناس	
*		آشنایی با توسعه پایدار (توسعه توانان اقتصادی، اجتماعی و محیط زیست)	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	گروه	
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی	کارآفرینی، نوآوری،	

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	احراز شده توسط هیأت علمی	نام شغل
سطح شایستگی سازمانی			سطح شایستگی شخصی			نام شغل		
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی		
*			*					خلاقیت و ارتباط با صنعت
			*					رئیس کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسان
*			*			۱		کارشناس مسئول کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسان
*			*					اطلاع‌رسان
*			*					ی و اسناد
*			*					۱۱-۳- (۱)
			*			۱		کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسان
			*					اطلاع‌رسان
			*					ی و اسناد
*			*					کتابدار کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسان
			*			۲		اطلاع‌رسان
			*					ی و اسناد
*			*			۱		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵				نام شغل	احراز شده	نام شغل	احراز شده
سطح شایستگی		سطح شایستگی		فردی	توسط	فردی	توسط
پیشرفته	مبتدی	پیشرفته	مبتدی	فردی	توسط	فردی	توسط
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		فردی	توسط	فردی	توسط
پیشرفته	مبتدی	پیشرفته	مبتدی	فردی	توسط	فردی	توسط
*			مهارت‌های عمومی مدیریت	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	رئیس اداره چاپ و انتشارات
		*		*		مهارت‌های نوشتاری	
*		*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	کارشناس
		*		*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	مسئول
		*		*		مهارت‌های نوشتاری	۱ اداره چاپ و انتشارات
		*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	کارشناس چاپ و انتشارات
		*		*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	
		*		*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱ چاپ و انتشارات
		*		*		مهارت‌های نوشتاری	
*		*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	کارشناس
		*		*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱ اداره چاپ و انتشارات
		*		*		مهارت‌های نوشتاری	
*		*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	رئیس گروه
		*		*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱ فناوری
*		*	مدیریت امنیت دیجیتال	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	اطلاعات، خدمات
		*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های نوشتاری	۱ خدمات رایانه‌ای و رایانه‌ای
*		*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*			

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		سطح شایستگی		نام شغل		احراز شده	
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	مبتدی	مقدمانی	فردی و شخصی	توسعه یافته	نام شغل	توسط	واحد
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	فردی و شخصی	توسعه یافته	احراز شده	توسط	واحد
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	فردی و شخصی	توسعه یافته	احراز شده	توسط	واحد
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	فردی و شخصی	توسعه یافته	احراز شده	توسط	واحد
								علمی یا	سازمانی
								دوستاره	
								امنیت	امنیت
								فضای	فضای
								مجازی	مجازی
								کارشناس	
								مسئول	
								گروه	
								فناوری	
								اطلاعات،	
								خدمات	
								رایانه‌ای و	
								امنیت	
								فضای	
								مجازی	
								کارشناس	
								نرم افزار	
								کارشناس	
								سخت افزار	

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		نام شغل	
مقدمانی	پیشرفته	مقدمانی	پیشرفته	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		نام شغل	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه
				احراز شده توسط غیر هیأت علمی	
				سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	
				مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	
				مهارت‌های نوشتاری	
				دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	کارشناس
				سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱ فناوری اطلاعات
				مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	
				مهارت‌های نوشتاری	
				مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	رئیس
				دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	۱ آزمایشگاه مرکزی
				مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	کارشناس
				دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	۳ آزمایشگاه مرکزی
				تفکر راهبردی و آینده‌نگری	
				حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱۲-۱) معاون حوزه معاونت دانشجویی
				دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	۱
				مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	دانشجویی
				هوش عقلایی-منطقی (IQ)	
				تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	
				آشنایی با دانش ایمنی، سلامت و بهداشت (HSE)	
				آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	
				آینده‌پژوهی	
				دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	
				مهارت‌های عمومی مدیریت	



سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
مقدمانی	هیأت	پیشرفت	سطح شایستگی	سطح شایستگی	فردی	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
			مقدمانی	هیأت	فردی	احراز شده	توسط	
			مقدمانی	هیأت	فردی	توسط غیر	هیأت	
			مقدمانی	هیأت	فردی	علمی	علمی یا	
			مقدمانی	هیأت	فردی		دوستاره	
*			اخلاق حرفه‌ای	*		چابکی و چالاکی		
*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حسن خلق (خوش رویی و صعه صدر)		
*			توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
*			رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*		مدیریت استرس		
*			شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		مدیریت زمان	مسئول	
*			مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*		مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)	دفتر حوزه معاونت دانشجویی	۱
*			مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
*			اخلاق حرفه‌ای	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		هوش هیجانی		
*			آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*			اخلاق حرفه‌ای	*		آشنایی با کلیات روانشناسی تربیتی	کارشناس	
*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری	امور	
*			دارا بودن مهارت مدیریت بحران	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	انضباطی	۱
*			مذاکره و حل تعارض	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	دانشجویان	

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		نام شغل	
پیشرفت	مقدماتی	پیشرفت	مقدماتی	احراز شده	نام شغل
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		توسط	واحد
				غیر	سازمانی
				هیأت علمی یا	
				دوستاره	
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		مدیر امور
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۱	دانشجویی
*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		کارشناس
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۱	مسئول امور
		*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		دانشجویی
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		کارشناس
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۳	امور
		*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		دانشجویی
*	دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*	توانایی تفسیر و قضاوت	۱	کارشناس
*	دانش تغذیه و کنترل مواد غذایی				تغذیه
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	انتقادپذیری		رئیس اداره
*	دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱	خدمات
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*	مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزار		رفاهی
					دانشجویی

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
سطح شایستگی			احراز شده	نام شغل
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	توسط هیأت علمی یا دوستانه	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی	
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	فردی و شخصی	
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	رفاهی
*		*	انتقادپذیری	دانشجویی
	*	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	کارشناس مسئول
*		*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	اداره خدمات رفاهی دانشجویی
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	کارشناس امور
*		*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	دانشجویی
*		*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	(مسئول امور خوابگاه‌ها ی برادران)
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	کارشناس امور
*		*	انتقادپذیری	دانشجویی
	*	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	(مسئول امور خوابگاه‌ها)
*		*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	کارشناس امور
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	دانشجویی
*		*	حسن خلق (خوش رویی و صعه صدر)	(مسئول امور خوابگاه‌ها)
*		*	مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	کارشناس امور
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	دانشجویی

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در آفق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر هیأت علمی	سازمانی
						ی		
						خواهران		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		آشنایی با کلیات روانشناسی تربیتی		رئیس (پزشک)	
*		آشنایی با دانش روان‌شناسی شغلی و مشاوره‌گری	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		مرکز	
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	۱	بهداشت، درمان و مشاوره	
							مشاوره	۱۲-۲
							دانشجویی	
								(۱) مرکز
*		اخلاق حرفه‌ای	*		آشنایی با کلیات روانشناسی تربیتی	کارشناس		بهداشت،
*		تمایل به خدمت (انگیزه خدمت‌رسانی عمومی (PSM))	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	مسئول		درمان و
*		مهارت آموزش و مشاوره سلامت	*		سخنوری و مهارت فن بیان	مشاوره و	۱	مشاوره
					مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	راهنمایی		دانشجویی
					مهارت زبان بدن	دانشجویی		
					آشنایی با کلیات روانشناسی تربیتی			
*		اخلاق حرفه‌ای	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	کارشناس		
*		تمایل به خدمت (انگیزه خدمت‌رسانی عمومی (PSM))	*		سخنوری و مهارت فن بیان	مشاوره و	۱	
*		مهارت آموزش و مشاوره سلامت	*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	راهنمایی		
					مهارت زبان بدن			

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل					
مقدماتی	پایه	پیشرفته	مقدماتی	پایه	پیشرفته	فردی	توسعه یافته	تخصصی	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه		
			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)			کارشناس بهداشت محیط		
			آشنایی با دانش ایمنی، سلامت و بهداشت (HSE) تیم‌سازی/شبکه‌سازی (کار تیمی) دارا بودن دانش آمار کاربردی دانش تغذیه و کنترل مواد غذایی	*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)	۱		کارشناس بهداشت محیط		
			* اخلاق حرفه‌ای	*		آشنایی با کلیات روانشناسی تربیتی			کارشناس		
			* تمایل به خدمت (انگیزه خدمت‌رسانی عمومی (PSM))	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			مددکار اجتماعی		
			* مهارت آموزش و مشاوره سلامت	*		سخنوری و مهارت فن بیان	۱		مددکار اجتماعی		
				*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری			کارشناس مرکز بهداشت، درمان و مشاوره دانشجویی		
			* اخلاق حرفه‌ای	*		مهارت زبان بدن			کارشناس مرکز بهداشت، درمان و مشاوره دانشجویی		
			* تمایل به خدمت (انگیزه خدمت‌رسانی عمومی (PSM))	*		آشنایی با کلیات روانشناسی تربیتی			مددکار اجتماعی		
			* مهارت آموزش و مشاوره سلامت	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			مددکار اجتماعی		
				*		سخنوری و مهارت فن بیان	۲		مددکار اجتماعی		
				*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری			مددکار اجتماعی		
				*		مهارت زبان بدن			مددکار اجتماعی		
			* تیم‌سازی/شبکه‌سازی (کار تیمی)	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری			رئیس اداره تربیت بدنی		۱۲-۳- (۱) اداره
			* مهارت آموزش و مشاوره سلامت	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	۱		رئیس اداره تربیت بدنی		۱۲-۳- (۱) اداره
			* مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*					رئیس اداره تربیت بدنی		۱۲-۳- (۱) اداره

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			نام شغل	احراز شده
						احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	توسط هیأت علمی یا دوستانه
*		تیم‌سازی/شبکه‌سازی (کار تیمی)	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری	کارشناس	تربیت
*		مهارت آموزش و مشاوره سلامت	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	مسئول اداره	بدنی
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی				تربیت بدنی	
*		تیم‌سازی/شبکه‌سازی (کار تیمی)	*		چابکی و چالاکی	کارشناس	
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	تربیت بدنی	
*		مهارت آموزش و مشاوره سلامت	*		سخنوری و مهارت فن بیان	(برادران)	
*		مهارت رهبری و مربی‌گری	*		هوش هیجانی	کارشناس	
*		تیم‌سازی/شبکه‌سازی (کار تیمی)	*		چابکی و چالاکی	تربیت بدنی	
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	(خواهران)	
*		مهارت آموزش و مشاوره سلامت	*		سخنوری و مهارت فن بیان		
*		مهارت رهبری و مربی‌گری	*		هوش هیجانی		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	معاون	۱۳- (۱)
*		دارا بودن دانش مدیریت مالی و بودجه‌ریزی	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	حوزه معاونت	حوزه معاونت
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		هوش مالی و اقتصادی	اداری و مالی	اداری و مالی
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک					
*		آینده‌پژوهی					

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بسیاری	مندی	پیشرفت	بسیاری	مندی	نام شغل	احراز شده	واحد
شایستگی عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی	سازمانی
*			*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرفنگری)		
*			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	مشاور	
*			*			هوش مالی و اقتصادی	حوزه	
*							۱	معاونت
*								اداری و مالی
			*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرفنگری)	کارشناس حوزه	
*			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱	معاونت
*			*			هوش مالی و اقتصادی	اداری و مالی	
*			*			چابکی و چالاکی	مسئول	
*			*			حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	دفتر حوزه	
*			*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	۱	معاونت
*			*			مدیریت استرس	اداری و مالی	

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	میان	مقدمانی	سطح شایستگی			نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی دوستاره	واحد سازمانی
			پیشرفت	میان	مقدمانی		
سطح شایستگی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی				
		*	شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*	مدیریت زمان		
		*	مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*	مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)		
		*	مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*	مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
		*	اخلاق حرفه‌ای	*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
		*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
		*	آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*	هوش هیجانی		مدیر امور اداری و پشتیبانی
		*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	۱	۱۳-۱- (۱)
		*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱	مدیریت امور اداری و پشتیبانی
		*	دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱	کارشناس مسئول تدارکات
		*	ارتباطات اثربخش	*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۱	کارشناس مسئول تدارکات
		*	ارتباطات اثربخش	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱	کارپرداز

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		نام شغل	
مقدماتی	پیشرفته	مقدماتی	پیشرفته	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		احراز شده توسط هیأت علمی یا دستاره	
		*	چابکی و چالاکي		
		*	حسن خلق (خوش رویی و صعه صدر)		
		*	سخنوری و مهارت فن بیان		
		*	هوش مالی و اقتصادی		
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	۱	انباردار
	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	مهارت‌های نوشتاری		
	بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
	پرورش، توسعه و توانمندسازی دیگران		حل مسئله و تصمیم‌گیری		
	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	رئیس اداره	۱-۱-۱۳
	دارا بودن تفکر سیستمی و جامع‌نگری		هوش عقلایی-منطقی (IQ)	دبیرخانه مرکزی	(۱) اداره دبیرخانه مرکزی
	دارا بودن دانش تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم		هوش مدیریتی (MQ): مدیریت خود و اثربخشی خود		
	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری				
	مهارت مدیریت عملکرد				
*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	۱	

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفته	میان	مقدمانی	پیشرفته	میان	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	
*			*			کارشناس	
			*			مسئول اداره	
			*			دبیرخانه مرکزی	
*			*			کارشناس	
*			*			اداره	
			*			دبیرخانه مرکزی	
			*			کاردان	
			*			اداره	
			*			دبیرخانه مرکزی	
*			*			آشنایی با کلیات روانشناسی تربیتی	
*			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	
*			*			هوش مدیریتی (MQ): مدیریت خود و اثربخشی خود	رئیس اداره (۱) اداره
						کارگزینی و رفاه	کارگزینی و رفاه
*							
*							
*							
*							

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	میان	مقدمانی	پیشرفت	میان	مقدمانی	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط	هیأت علمی یا دوستانه
						توسط غیر هیأت علمی	هیأت علمی	
*								
*								
*	*		*					
*	*		*					
*	*		*			۱		
*	*		*					
*	*		*					
*	*		*			۱		
*	*		*					
*	*		*					
*	*		*			۲		
*	*		*					

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
مقدماتی	پایه	پیشرفته	مقدماتی	پایه	پیشرفته	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستاره	
*						رئیس اداره	
*			*		حل مسئله و تصمیم‌گیری	امور	
*			*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	عمومی	۱۳-۱-۳
			*		هوش مدیریتی (MQ): مدیریت خود و اثربخشی خود	مسئول	(۱) اداره
			*		چابکی و چالاکی	خدمات	امور
			*		خود انگیختگی	عمومی	عمومی
			*		مدیریت سلامت جسمانی	متصدی	
			*		چابکی و چالاکی	خدمات	
			*		خود انگیختگی	عمومی	
			*		مدیریت سلامت جسمانی		
*			*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	مدیر امور مالی	۱۳-۲
*			*		هوش مالی و اقتصادی	مالی	(۱)
					دارا بودن دانش حسابداری و حسابرسی کاربردی		
					دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری		
					آینده پژوهی		
					دارا بودن دانش مدیریت و تفکراتریک		
					مهارت‌های عمومی مدیریت		
*			*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	کارشناس	مدیریت
			*		دارا بودن دانش حسابداری و حسابرسی کاربردی	مسئول	امور مالی
			*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	درآمد- هزینه	

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		نام شغل	
مقدماتی	پیشرفته	مقدماتی	پیشرفته	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	احراز نشده توسط هیأت علمی یا دوستانه
مقدماتی	پیشرفته	مقدماتی	پیشرفته	توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی
*		دارا بودن دانش حسابداری و حسابرسی کاربردی	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	کارشناس
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*	هوش مالی و اقتصادی	۱ درآمد- هزینه
*		دارا بودن دانش حسابداری و حسابرسی کاربردی	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	۱ کاردان
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*	هوش مالی و اقتصادی	۱ امور مالی
*		دارا بودن دانش حسابداری و حسابرسی کاربردی	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	۱ امین اموال (حسابدار)
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	رئیس اداره
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*	هوش مالی و اقتصادی	۲ دریافت و پرداخت
*		دارا بودن دانش حسابداری و حسابرسی کاربردی	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری			
*		مهارت‌های عمومی مدیریت			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	۱-۲-۱-۱۳- (۱) اداره دریافت و پرداخت
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*	هوش مالی و اقتصادی	۱ کارشناس
*		دارا بودن دانش حسابداری و حسابرسی کاربردی	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	۱ مسئول امور مالی
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	۱ کارشناس اداره

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل					
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	فردی	توسط هیأت علمی	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	واحد سازمانی		
سطح شایستگی			سطح شایستگی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		
		*		*	*	هوش مالی و اقتصادی	دریافت و				
		*		*	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	پرداخت				
		*		*	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	حسابدار				
*		*	*	*	*	هوش مالی و اقتصادی	اداره	۱			
		*		*	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	دریافت و پرداخت				
*		*	*	*	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	رئیس اداره رسیدگی				
*		*	*	*	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	به اسناد،		۱۳-۲-۲		
*		*	*	*	*	مدیریت اسناد و مستندسازی مدارک	تنظیم	۱	(۱) اداره		
*		*	*	*	*	مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	حساب‌ها و کنترل اعتبارات		رسیدگی به اسناد، تنظیم حساب‌ها		
*		*	*	*	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	کارشناس		و کنترل حساب‌ها		
*		*	*	*	*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	مسئول	۱	اعتبارات		
*		*	*	*	*	دارا بودن دانش حسابداری و حسابرسی کاربردی	امور مالی				
*		*	*	*	*	دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری					

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدم	پیشرفت	مبتدی	مقدم	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			تجزیه و تحلیل و ارزیابی	توسط	علمی یا
						معمول	هیأت علمی	دوستاره
*			*			کارشناس		
		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط			دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	اداره		
*		مدیریت اسناد و مستندسازی مدارک				رسیدگی		
						به اسناد،	۱	
						تنظیم		
*		مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب				حساب‌ها		
						و کنترل		
						اعتبارات		
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	حسابدار		
*		دارا بودن دانش حسابداری و حسابرسی کاربردی	*		هوش مالی و اقتصادی	اداره		
						رسیدگی		
						به اسناد،	۱	
						تنظیم		
*		دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	حساب‌ها		
						و کنترل		
						اعتبارات		
*		اخلاق حرفه‌ای	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		رئیس	۱۴- (۱)
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری		دانشکده	دانشکده
							مهندسی	مهندسی

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
مهندسانی	نیانی	پیشرفته	سطح شایستگی			نام شغل احراز شده توسط غیر هیأت علمی	واحد سازمانی
			مهندسانی	نیانی	پیشرفته		
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			برق و کامپیوتر	برق و کامپیوتر
*			آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری	برق و کامپیوتر	برق و کامپیوتر
*			آینده‌پژوهی	*	دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای		
*			تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
*			دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*	مهارت‌های استدلالی و اقتاعی		
*			دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
*			مهارت‌های عمومی مدیریت	*	مهارت‌های نوشتاری		
*			اخلاق حرفه‌ای	*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*			آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری		
*			آینده‌پژوهی	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری	معاون	دانشگاه
*			تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای	مهندسی	۱
*			دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	برق و کامپیوتر	
*			دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*	مهارت‌های استدلالی و اقتاعی		
*			مهارت‌های عمومی مدیریت	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
*				*	مهارت‌های نوشتاری		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	فردی	توسط	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل		
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه		
			*					
*		اخلاق حرفه‌ای	*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		چابکی و چالاکی			
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			
*		رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		مدیریت استرس			
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*		مدیریت زمان	۲	مسئول دفتر	
*		مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*		مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)			
*		اخلاق حرفه‌ای	*		مردمداری و روحیه خدمت‌گزاری			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			
*		آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*		هوش هیجانی			
*		ارتباطات اثربخش	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			
			*		حل مسئله و تصمیم‌گیری			
			*		چابکی و چالاکی	۱	کارپرداز	
			*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			
			*		سخنوری و مهارت فن بیان			

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	بسیاری	مقدار کمی	پیشرفت	بسیاری	مقدار کمی	احراز شده	واحدها
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	سازمانی
			*			هوش مالی و اقتصادی	
			*			دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	انباردار ۱
			*			مهارت‌های نوشتاری	
*			*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	
*			*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	
*			*			انتقادپذیری	
*			*			انعطاف‌پذیری شناختی	مدیر گروه آموزشی
*			*			تفکر راهبردی و آینده‌نگری	۱-۱۴-۱
*			*			حل مسئله و تصمیم‌گیری	سخت (۱) گروه آموزشی
*			*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	افزار آموزشی سخت افزار
*			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	
*			*			مهارت‌های نوشتاری	
*			*			هوش عقلایی-منطقی (IQ)	
*			*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	عضو هیأت علمی
*			*			توانایی تفسیر و قضاوت	۱
*			*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	
*			*			آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	احراز شده	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط	واحد
						توسط غیر	هیأت	سازمانی
						هیأت	علمی یا	
						علمی	دوستاره	
*			*			حسن خلق (خوش رویی و صعه صدر)		
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*			حل مسئله و تصمیم‌گیری		
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*			خود انگیزندگی		
			*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
			*			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری		
			*			سخنوری و مهارت فن بیان		
			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
			*			سواد فرهنگی و اجتماعی		
			*			مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی		
			*			مدیریت زمان		
			*			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
			*			مهارت‌های نوشتاری		
			*			یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	کارشناس	
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	گروه	
			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	آموزشی	

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		نام شغل		
پیشرفت	مقدماتی	پیشرفت	مقدماتی	احراز شده	واحد سازمانی	
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		نام شغل	احراز شده	
				احراز شده	توسط	
				توسط غیر	هیأت علمی یا	
				هیأت علمی	دوستاره	
	*	*	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	کارشناس	
		*	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	آزمایشگاه	
		*	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)		
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	*	انتقادپذیری	مدیر گروه آموزشی	
*	آینده‌پژوهی	*	*	انعطاف‌پذیری شناختی		
*	بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری	فناوری	۱۴-۲
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری	اطلاعات	(۱) گروه
*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*	*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	آموزشی	
		*	*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	فناوری	
		*	*	مهارت‌های نوشتاری	اطلاعات	
		*	*	هوش عقلاهی-منطقی (IQ)		
		*	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	عضو	
		*	*	توانایی تفسیر و قضاوت	هیأت علمی	
		*	*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		
		*	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری		
		*	*	خود انگیزندگی		

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵				نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی		سطح شایستگی	سطح شایستگی	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	توسط هیأت علمی	
			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری			
			سخنوری و مهارت فن بیان			
			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			
		*	سواد فرهنگی و اجتماعی			
		*	مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی			
		*	مدیریت زمان			
		*	مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری			
		*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
		*	مهارت‌های نوشتاری			
		*	یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی			
*		*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	کارشناس گروه آموزشی		
*		*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری			
	*	*	آشنایی با دانش ایمنی، سلامت و بهداشت (HSE)	کارشناس آزمایشگاه		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر	سازمانی
						هیأت علمی یا	هیأت علمی	دوستاره
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		انتقادپذیری			
*		آینده‌پژوهی	*		انعطاف‌پذیری شناختی			مدیر گروه
*		بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری	۱		آموزشی
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری			کنترل
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			۱۴-۳
			*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			(۱) گروه
			*		مهارت‌های نوشتاری			آموزشی
			*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)			کنترل
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		توانایی تفسیر و قضاوت		عضو	
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱	هیأت علمی	
*		دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری			
			*		خودانگیزگی			

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		نام شغل	
مقدماتی	بنیادی	مقدماتی	بنیادی	احراز شده	واحد سازمانی
پیشرفته	پیشرفته	پیشرفته	پیشرفته	توسط هیأت علمی یا دوستانه	
				دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	
				دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	
				سخنوری و مهارت فن بیان	
				سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	
		*		سواد فرهنگی و اجتماعی	
		*		مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی	
		*		مدیریت زمان	
		*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	
		*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	
		*		مهارت‌های نوشتاری	
		*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی	
*		*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	کارشناس
		*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	گروه
		*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	آموزشی
		*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	
		*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	کارشناس
		*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	آزمایشگاه
		*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	
		*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	
		*		آشنایی با دانش ایمنی، سلامت و بهداشت (HSE)	

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		سطح شایستگی		نام شغل	
پیشرفت	مقدماتی	پیشرفت	مقدماتی	پیشرفت	مقدماتی	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	
*		*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*		*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	انتقادپذیری		
*		*	آینده‌پژوهی	*	انعطاف‌پذیری شناختی		مدیر گروه آموزشی الکترونیک
*		*	بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری	۱	
*		*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری		
*		*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		۱۴-۴
		*		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		(۱) گروه آموزشی الکترونیک
		*		*	مهارت‌های نوشتاری		
		*		*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*		*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*		*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	توانایی تفسیر و قضاوت	عضو هیأت علمی	
*		*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱	
*		*	دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری		
		*		*	خودانگیزگی		

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		نام شغل	
پیشرفت	مقدماتی	پیشرفت	مقدماتی	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	
		*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
		*	دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری		
		*	سخنوری و مهارت فن بیان		
		*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
		*	سواد فرهنگی و اجتماعی		
		*	مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی		
		*	مدیریت زمان		
		*	مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
		*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
		*	مهارت‌های نوشتاری		
		*	یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی		
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	کارشناس	
*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	گروه آموزشی	۹
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
		*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*	آشنایی با دانش ایمنی، سلامت و بهداشت (HSE)	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	کارشناس	۱
		*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	آزمایشگاه	

سطح شایستگی		سطح شایستگی		نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستاره	نام شغل احراز شده توسط غیر هیأت علمی	ویژه: پیشرفت مهندسی معماری
پیشرفت	مهندسی	پیشرفت	مهندسی			
	آشنایی با آیین نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*			انتقادپذیری	
*	آینده‌پژوهی	*			انعطاف‌پذیری شناختی	
*	بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*			تفکر راهبردی و آینده‌نگری	۱
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*			حل مسئله و تصمیم‌گیری	
*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	
		*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	
		*			مهارت‌های نوشتاری	
		*			هوش عقلایی-منطقی (IQ)	
	آشنایی با آیین نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*			توانایی تفسیر و قضاوت	عضو
*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*			حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	هیأت علمی
*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*			حل مسئله و تصمیم‌گیری	
		*			خود انگیزندگی	

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	احراز شده	واحد
سطح شایستگی	سطح شایستگی	سطح شایستگی	نام شغل	احراز شده	واحد
مقدمانی	مقدمانی	مقدمانی	احراز شده	توسط	سازمانی
پیشرفته	پیشرفته	پیشرفته	توسط غیر	هیأت	علمی یا
پیشرفته	پیشرفته	پیشرفته	هیأت	علمی یا	دوستاره
پیشرفته	پیشرفته	پیشرفته	علمی		
		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری			
		سخنوری و مهارت فن بیان			
		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			
		سواد فرهنگی و اجتماعی			
		مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی			
		مدیریت زمان			
		مردمداری و روحیه خدمت‌گزاری			
		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
		مهارت‌های نوشتاری			
		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی			
	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	کارشناس		
*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	گروه آموزشی	۵	
		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			
		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			
	اخلاق حرفه‌ای	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			رئیس (۱)-۱۵
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	تفکر راهبردی و آینده‌نگری			دانشکده مهندسی
*				۱	

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	بنیادی	مفصلاتی	پیشرفت	بنیادی	مفصلاتی	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			نام شغل	احراز شده
						توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی یا دوستاره
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری	شیمی (نفت و	شیمی (نفت و
*		آینده‌پژوهی	*		دارا بودن بینش تحولی- توسعه‌ای	پتروشیمی)	پتروشیمی)
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		مهارت‌های استدلالی و اقتاعی		
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های نوشتاری		
*		اخلاق حرفه‌ای	*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری		معاون
*		آینده‌پژوهی	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری		دانشکده
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		دارا بودن بینش تحولی- توسعه‌ای	۱	مهندسی
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		شیمی (نفت و
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*		مهارت‌های استدلالی و اقتاعی		پتروشیمی)
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
*			*		مهارت‌های نوشتاری		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	فردی	توسط	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل		
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه		
			*			هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*		اخلاق حرفه‌ای	*			چابکی و چالاکی		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
*		رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*			مدیریت استرس		
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*			مدیریت زمان	مسئول	
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*			مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)	۲	دفتر
*		مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*			مردمداری و روحیه خدمت‌گزاری		
*		اخلاق حرفه‌ای	*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			هوش هیجانی		
*		آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*		ارتباطات اثربخش	*			حل مسئله و تصمیم‌گیری		
			*			چابکی و چالاکی	کارپرداز	
			*			حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱	
			*			سخنوری و مهارت فن بیان		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	بانی	مهندسانی	پیشرفت	بانی	مهندسانی	احراز شده	واحدها
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	توسط هیأت علمی
			*			هوش مالی و اقتصادی	
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	۱ انباردار
			*			مهارت‌های نوشتاری	
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	
	*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*			انتقادپذیری	
	*	آینده‌پژوهی	*			انعطاف‌پذیری شناختی	مدیر گروه آموزشی
	*	بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*			تفکر راهبردی و آینده‌نگری	۱ مهندسی
	*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*			حل مسئله و تصمیم‌گیری	(۱) گروه شیمی
	*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	آموزشی مهندسی شیمی
			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	
			*			مهارت‌های نوشتاری	
			*			هوش عقلایی-منطقی (IQ)	
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	عضو هیأت علمی
	*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*			توانایی تفسیر و قضاوت	۱ هیأت علمی

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنا	مقدماتی	پیشرفت	بنا	مقدماتی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر هیأت علمی یا دوستانه	سازمانی
*			*			حسن خلق (خوش رویی و صعه صدر)		
*			*			حل مسئله و تصمیم‌گیری		
			*			خود انگیختگی		
			*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
			*			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری		
			*			سخنوری و مهارت فن بیان		
			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
			*			سواد فرهنگی و اجتماعی		
			*			مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی		
			*			مدیریت زمان		
			*			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
			*			مهارت‌های نوشتاری		
			*			یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی		
*			*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	کارشناس	
*			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	گروه	
			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	آموزشی	۹

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	نام شغل	نام شغل
سطح شایستگی			احراز شده	توسط	واحد
مهندسانی	میان	پیشرفته	توسط غیر	هیأت علمی یا	سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			توسط غیر	علمی	دوستاره
*	آشنایی با دانش ایمنی، سلامت و بهداشت (HSE)	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	کارشناس	
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	آزمایشگاه	
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)		
*	آینده‌پژوهی	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*	بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*	انتقادپذیری	مدیر گروه آموزشی	
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*	انعطاف‌پذیری شناختی	مهندسی	۱۵-۲
*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری	شیمی	(۱) گروه آموزشی
		*	حل مسئله و تصمیم‌گیری		پتروشیمی
		*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
		*	مهارت‌های نوشتاری		
		*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	عضو هیأت علمی	
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	توانایی تفسیر و قضاوت		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنا	مقدماتی	پیشرفت	بنا	مقدماتی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر	سازمانی
						توسط غیر	هیأت علمی یا	
						علمی	دوستاره	
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		حسن خلق (خوش رویی و صعه صدر)			
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری			
			*		خود انگیزندگی			
			*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
			*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری			
			*		سخنوری و مهارت فن بیان			
			*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			
			*		سواد فرهنگی و اجتماعی			
			*		مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی			
			*		مدیریت زمان			
			*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری			
			*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
			*		مهارت‌های نوشتاری			
			*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	کارشناس		
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	گروه آموزشی		
			*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۸		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی	توسط هیأت علمی یا دوستانه
*			*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*			انتقادپذیری		
*		آینده‌پژوهی	*			انعطاف‌پذیری شناختی		مدیر گروه آموزشی علوم پایه و عمومی
*		بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*			تفکر راهبردی و آینده‌نگری	۱	
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*			حل مسئله و تصمیم‌گیری		۱۵-۳
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		(۱) گروه آموزشی علوم پایه و عمومی
			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
			*			مهارت‌های نوشتاری		
			*			هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*			توانایی تفسیر و قضاوت	عضو هیأت علمی	
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*			حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*			حل مسئله و تصمیم‌گیری		

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵				نام شغل	احراز شده	نام شغل	احراز شده
سطح شایستگی	سطح شایستگی	سطح شایستگی	سطح شایستگی	فردی	توسعه یافته	فردی	توسعه یافته
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	فردی	توسعه یافته	فردی	توسعه یافته
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	فردی	توسعه یافته	فردی	توسعه یافته
		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			
			*	خود انگیزندگی			
			*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
			*	دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری			
			*	سخنوری و مهارت فن بیان			
			*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			
			*	سواد فرهنگی و اجتماعی			
			*	مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی			
			*	مدیریت زمان			
			*	مردمداری و روحیه خدمت‌گزاری			
			*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
			*	مهارت‌های نوشتاری			
			*	یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		کارشناس	
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۸	گروه آموزشی	
			*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			
			*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	۱	مدیر گروه آموزشی	۴-۱۵- (۱) گروه

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			نام شغل	احراز شده
						توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی یا دوستانه
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		انتقادپذیری	صنایع	آموزشی
*		آینده‌پژوهی	*		انعطاف‌پذیری شناختی	معدنی	صنایع معدنی
*		بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری		
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری		
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
			*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
			*		مهارت‌های نوشتاری		
			*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		توانایی تفسیر و قضاوت	عضو	
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱	هیأت علمی
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری		
			*		خودانگیزگی		
			*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر هیأت علمی یا دوستانه	سازمانی
			*			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری		
			*			سخنوری و مهارت فن بیان		
			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
			*			سواد فرهنگی و اجتماعی		
			*			مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی		
			*			مدیریت زمان		
			*			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
			*			مهارت‌های نوشتاری		
			*			یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی		
*			*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	کارشناس	
*			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۵ گروه آموزشی	
			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
			*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*			*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*			*			تفکر راهبردی و آینده‌نگری	۱ رئیس دانشکده	۱۶- (۱) دانشکده
						آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط		
						توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری		
						اخلاق حرفه‌ای		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	بسیاری	مفیدمانی	پیشرفت	بسیاری	مفیدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			نام شغل	احراز شده
						توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی یا دوستانه
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری		فنی و مهندسی
*		آینده‌پژوهی	*		دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای		
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		مهارت‌های استدلالی و اقتاعی		
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های نوشتاری		
*		اخلاق حرفه‌ای	*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری		
*		آینده‌پژوهی	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری		معاون دانشکده
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای	۱	فنی و مهندسی
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*		مهارت‌های استدلالی و اقتاعی		
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
*			*		مهارت‌های نوشتاری		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	
						توسط غیر هیأت علمی	
			*			هوش عقلایی-منطقی (IQ)	
*		اخلاق حرفه‌ای	*			چابکی و چالاکی	
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	
*		رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*			مدیریت استرس	
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*			مدیریت زمان	مسئول دفتر
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*			مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)	۲
*		مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*			مردمداری و روحیه خدمت‌گزاری	
*		اخلاق حرفه‌ای	*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			هوش هیجانی	
*		آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	
							کارشناس کتابداری
*		ارتباطات اثربخش	*			حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱

سطح شایستگی		سطح شایستگی		نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستاره	نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی	نوع پیشرفت معمولی معمول معمول
پیشرفت معمولی معمول	مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی	پیشرفت معمولی معمول	شایستگی های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			
*	آشنایی با آیین نامه ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	چابکی و چالاکي حسن خلق (خوش رویی و صعه صدر) سخنوری و مهارت فن بیان هوش مالی و اقتصادی دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات) مهارت های نوشتاری	۱	انباردار	
*	آشنایی با آیین نامه ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تسلط بر انجام کارهای هم زمان			
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	انتقادپذیری			
*	آینده پژوهی	*	انعطاف پذیری شناختی			۱-۱۶- مدیر گروه
*	بهبود مستمر و تعالی گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش ها)	*	تفکر راهبردی و آینده نگری	۱	آموزشی	گروه (۱) آموزشی
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*	حل مسئله و تصمیم گیری		هوا-فضا	هوا-فضا
*	مهارت های عمومی مدیریت	*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
		*	مسئولیت پذیری و پاسخگویی			
		*	مهارت های نوشتاری			
		*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)			

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	احراز شده	واحد
سطح شایستگی			نام شغل	احراز شده	واحد
مقدمانی	بنیانی	پیشرفته	احراز شده	توسط	سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			توسط غیر	هیأت	علمی یا
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			هیأت	علمی یا	دوستاره
			علمی		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		توانایی تفسیر و قضاوت
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری
			*		خودانگیزگی
			*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری
			*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری
			*		سخنوری و مهارت فن بیان
			*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال
			*		سواد فرهنگی و اجتماعی
			*		مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی
			*		مدیریت زمان
			*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری
			*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی
			*		مهارت‌های نوشتاری
			*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی



کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵

سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستاره	واحد سازمانی
پیشرفت	پایه	مقدمانی	پیشرفت	پایه	مقدمانی		
		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		توانایی تفسیر و قضاوت		
		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		
		دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری		
			*		خودانگیزگی		
			*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
			*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	عضو	
			*		سخنوری و مهارت فن بیان	هیأت	
			*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	علمی	
			*		سواد فرهنگی و اجتماعی		
			*		مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی		
			*		مدیریت زمان		
			*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
			*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
			*		مهارت‌های نوشتاری		
			*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	۵	

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵				نام شغل	نام شغل
سطح شایستگی		سطح شایستگی	سطح شایستگی	احراز شده	واحدها
پیشرفته	مبتدی	پیشرفته	مبتدی	توسط	سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		توسط غیر هیأت علمی	علمی یا دوستانه
*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	کارشناس گروه آموزشی	
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
		*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	انتقادپذیری		
*	آینده‌پژوهی	*	انعطاف‌پذیری شناختی		مدیر گروه آموزشی سیستم‌ها
*	بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری	۱	۱-۱۶- (۱) گروه آموزشی سیستم‌ها
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری		
*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		آموزشی سیستم‌ها
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
		*	مهارت‌های نوشتاری		
		*	هوش عقلاهی-منطقی (IQ)		
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	عضو هیأت علمی	
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	توانایی تفسیر و قضاوت	۱	

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنا	مقدماتی	پیشرفت	بنا	مقدماتی	احراز شده	احراز نشده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی	
*			*					
			*					
			*					
			*					
			*					
			*					
			*					
			*					
			*					
			*					
			*					
			*					
			*					
*			*					
*			*					

۵

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	توسط غیر هیأت علمی	
*			*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*			*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*			*			تفکر راهبردی و آینده‌نگری		
*			*			حل مسئله و تصمیم‌گیری		رئیس
*			*			دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای	۱	دانشکده
*			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		مهندسی
*			*			مهارت‌های استدلالی و اقتاعی		پزشکی و
*			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		دانشکده
*			*			مهارت‌های نوشتاری		مهندسی
*			*			هوش عقلائی-منطقی (IQ)		پزشکی و
*			*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		رباتیک
*			*			تفکر راهبردی و آینده‌نگری		معاون
*			*			حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱	دانشکده
*			*			دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای		مهندسی
*			*			تفکر راهبردی و آینده‌نگری		پزشکی و
*			*			تفکر راهبردی و آینده‌نگری		رباتیک

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفته	متوسط	مقدمانی	پیشرفته	متوسط	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			نام شغل	
						احراز شده	
						توسط غیر	
						هیأت علمی یا	
						دوستاره	
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
*		دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*		مهارت‌های استدلالی و اقتاعی		
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکرات استراتژیک	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های نوشتاری		
			*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*		اخلاق حرفه‌ای	*		چابکی و چالاکی		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
*		رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*		مدیریت استرس		
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		مدیریت زمان	۲	مسئول دفتر
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*		مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)		
*		مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*		مردمداری و روحیه خدمت‌گزاری		
*		اخلاق حرفه‌ای	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		هوش هیجانی		

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		سطح شایستگی		نام شغل		احراز شده	
پیشرفت	مندی	پیشرفت	مندی	پیشرفت	مندی	فردی	توسعه	واحد	سازمانی
		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		کارپرداز	توسط غیر هیأت علمی		
*		آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان					
*		ارتباطات اثربخش	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری					
			*	چابکی و چالاکي					
			*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		۱			
			*	سخنوری و مهارت فن بیان					
			*	هوش مالی و اقتصادی					
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان					
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	انتقادپذیری					
*		آینده‌پژوهی	*	انعطاف‌پذیری شناختی				مدیر گروه	۱-۱۷- گروه (۱)
*		بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری		۱		آموزشی	آموزشی
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری				مهندسی	مهندسی
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری				پزشکی	پزشکی
			*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی					
			*	مهارت‌های نوشتاری					
			*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)					

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
مهندسی	پژوهشی	پیشرفته	احراز شده	توسط	هیأت علمی یا دوستانه
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			توسط غیر هیأت علمی	هیأت علمی	
سطح شایستگی			فردی و شخصی		
مهندسی	پژوهشی	پیشرفته			
*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط		
*			آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه		
*			تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)		
*			دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری		
	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
	*		توانایی تفسیر و قضاوت		
	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		
	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری		
	*		خودانگیزگی		
	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	عضو	
	*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	هیأت علمی	۱
	*		سخنوری و مهارت فن بیان		
	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
	*		سواد فرهنگی و اجتماعی		
	*		مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی		
	*		مدیریت زمان		
	*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
	*		مهارت‌های نوشتاری		
	*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی		

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵				نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
پیشرفت	بهبود	مهندسانی	پیشرفت	بهبود	مهندسانی	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			نام شغل
						احراز شده
						توسط غیر هیأت علمی
						دوستاره
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	کارشناس
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱۰ گروه آموزشی
			*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	
			*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		انتقادپذیری	
*		آینده‌پژوهی	*		انعطاف‌پذیری شناختی	مدیر گروه آموزشی بیومواد
*		بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری	۲
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری	آموزشی بیومواد
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	بیومواد
			*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	
			*		مهارت‌های نوشتاری	
			*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)	
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	۱

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	احراز شده	واحد
سطح شایستگی			نام شغل	احراز شده	واحد
مهندسانی	پایه	پیشرفته	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	توسط هیأت علمی یا دوستانه	سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		
*			آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	توانایی تفسیر و قضاوت
*			تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)
*			دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری
				*	خود انگیختگی
				*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری
				*	دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری
				*	عضو هیأت علمی
				*	سخنوری و مهارت فن بیان
				*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال
				*	سواد فرهنگی و اجتماعی
				*	مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی
				*	مدیریت زمان
				*	مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری
				*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی
				*	مهارت‌های نوشتاری
				*	یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی
*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵						
سطح شایستگی		سطح شایستگی		نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستاره	نام شغل احراز شده توسط غیر هیأت علمی	ویژه: پیشگیری از مصرف
پیشرفته	مبتدی	پیشرفته	مبتدی			
*		*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری		کارشناس	
		*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط		گروه آموزشی	
*		*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه			
*		*	آینده‌پژوهی		مدیر گروه آموزشی مکانیک	
*		*	بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)			۱
*		*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک			
*		*	مهارت‌های عمومی مدیریت			
		*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			
		*	انتقادپذیری			
		*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری			
		*	حل مسئله و تصمیم‌گیری			
		*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			
		*	مهارت‌های نوشتاری			
		*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
		*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		عضو هیأت علمی	
		*	توانایی تفسیر و قضاوت			
		*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط			
		*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه			

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنا	مقدماتی	پیشرفت	بنا	مقدماتی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر	سازمانی
						هیأت علمی یا	هیأت علمی	دوستاره
*			*			حسن خلق (خوش رویی و صعه صدر)		
*			*			حل مسئله و تصمیم‌گیری		
			*			خود انگیزندگی		
			*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
			*			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری		
			*			سخنوری و مهارت فن بیان		
			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
			*			سواد فرهنگی و اجتماعی		
			*			مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی		
			*			مدیریت زمان		
			*			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
			*			مهارت‌های نوشتاری		
			*			یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی		
*			*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	کارشناس	
			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	گروه	
*			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	آموزشی	

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		نام شغل	
مقدماتی	پیشرفته	مقدماتی	پیشرفته	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		نام شغل احراز شده توسط غیر هیأت علمی	دوستاره
*	*	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	کارشناس	
*	آشنایی با دانش ایمنی، سلامت و بهداشت (HSE)	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	آزمایشگاه	
*	اخلاق حرفه‌ای	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)		
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری	رئیس	
*	آینده‌پژوهی	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری	دانشکده	
*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای	مهندسی	۱۸- (۱)
*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	مواد و	دانشکده
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*	مهارت‌های استدلالی و اقتاعی	معدن	مهندسی
*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	مواد و	
*	اخلاق حرفه‌ای	*	مهارت‌های نوشتاری	معدن	
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)	معاون	
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	دانشکده	
*		*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری	مهندسی	
*		*	حل مسئله و تصمیم‌گیری	مواد و	
				معدن	

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	فردی	توسعه‌یافته	مستقر
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط	واحد سازمانی
						توسط غیر	هیأت علمی یا	دوستاره
						علمی		
*		آینده‌پژوهی	*		دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای			
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			
*		دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*		مهارت‌های استدلالی و اقتاعی			
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های نوشتاری			
			*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
*		اخلاق حرفه‌ای	*		چابکی و چالاکي			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		مدیریت استرس			
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*		مدیریت زمان	۲	مسئول دفتر	
*		مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*		مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)			
*		اخلاق حرفه‌ای	*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			
			*		هوش هیجانی			

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		نام شغل		
پیشرفت	مقدماتی	پیشرفت	مقدماتی	احراز شده	واحد سازمانی	
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		نام شغل	احراز شده	
				توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی یا دوستانه	
*	آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	۱	کارشناس کتابداری	
*	ارتباطات اثربخش	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری			
		*	چابکی و چالاکی			
		*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱	کارپرداز	
		*	سخنوری و مهارت فن بیان			
		*	هوش مالی و اقتصادی			
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	۱	انباردار	
		*	مهارت‌های نوشتاری			
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			۱-۱۸-مدیر گروه آموزشی مواد
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	انتقادپذیری	۱		(۱) گروه آموزشی مواد
*	آینده‌پژوهی	*	انعطاف‌پذیری شناختی			
*	بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری			

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵				نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی		سطح شایستگی	سطح شایستگی	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	پیشرفت	توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی یا دوستانه
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		فردی	توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی یا دوستانه
*			دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری
*			مهارت‌های عمومی مدیریت	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری
				*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
				*		مهارت‌های نوشتاری
				*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)
*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)
*			آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		توانایی تفسیر و قضاوت
*			تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)
*			دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری
				*	۱	عضو هیأت علمی
				*		خودانگیزگی
				*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری
				*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری
				*		سخنوری و مهارت فن بیان
				*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال
				*		سواد فرهنگی و اجتماعی
				*		مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی

سطح شایستگی		سطح شایستگی		نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستاره	نام شغل احراز شده توسط غیر هیأت علمی	ویژه: پیشگیری از مصرف
مقدماتی	پیشرفته	مقدماتی	پیشرفته			
			مدیریت زمان			
		*	مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری			
		*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
		*	مهارت‌های نوشتاری			
		*	یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی			
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	کارشناس		
*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	گروه	۸	
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	آموزشی		
		*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			
*	آشنایی با دانش ایمنی، سلامت و بهداشت (HSE)	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	کارشناس	۱	
		*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	آزمایشگاه		
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	انتقادپذیری	مدیر گروه		۱۸-۲
*	آینده‌پژوهی	*	انعطاف‌پذیری شناختی	آموزشی	۱	گروه
*	بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری	استخراج		آموزشی
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری	معدن		استخراج معدن

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر هیأت علمی یا دوستانه	سازمانی
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
			*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			
			*		مهارت‌های نوشتاری			
			*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		توانایی تفسیر و قضاوت			
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			
*		دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری		عضو	
			*		خودانگیزگی	۱	هیأت علمی	
			*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
			*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری			
			*		سخنوری و مهارت فن بیان			
			*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			
			*		سواد فرهنگی و اجتماعی			
			*		مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی			
			*		مدیریت زمان			

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	
			*			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	
			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	
			*			مهارت‌های نوشتاری	
			*			یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی	
*			*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	کارشناس
	*		*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	گروه آموزشی
	*		*			توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	گروه آموزشی
		*	*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	کارشناس
			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	آزمایشگاه
			*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	
		*	*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	
			*			دقت‌نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	
*			*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	
			*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	مدیر گروه
			*			آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	(۱) گروه آموزشی
			*			انتقادپذیری	اکتشاف
			*			انعطاف‌پذیری شناختی	
		*	*			بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	
			*			تفکر راهبردی و آینده‌نگری	
		*	*			حل مسئله و تصمیم‌گیری	
		*	*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	
			*			مهارت‌های عمومی مدیریت	

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	
						توسط غیر	هیأت علمی یا دوستانه
						هیأت علمی	
*			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	
			*			مهارت‌های نوشتاری	
			*			هوش عقلایی-منطقی (IQ)	
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*			توانایی تفسیر و قضاوت	
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*			حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	
*		دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*			حل مسئله و تصمیم‌گیری	عضو
			*			خودانگیزگی	هیأت علمی
			*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	۱
			*			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	علمی
			*			سخنوری و مهارت فن بیان	
			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	
			*			سواد فرهنگی و اجتماعی	
			*			مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی	
			*			مدیریت زمان	
			*			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	

سطح شایستگی		سطح شایستگی		نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستاره	نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی	ویژه: پیشرفت مهندسانی معمول
پیشرفت	مهندسانی	پیشرفت	مهندسانی			
			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
			مهارت‌های نوشتاری			
			یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی			
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		کارشناس	
*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۵	گروه آموزشی	
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			
		*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			
*	اخلاق حرفه‌ای	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری			
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری		رئیس دانشکده	۱۹- (۱) دانشکده
*	آینده‌پژوهی	*	دارا بودن بینش تحولی- توسعه‌ای		علوم	علوم
*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۱	مهندسی و فناوری	مهندسی و فناوری
*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*	مهارت‌های استدلالی و اقتاعی		نوین	نوین
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*	مهارت‌های نوشتاری			
		*	هوش عقلائی-منطقی (IQ)			

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر	سازمانی
						هیأت علمی یا	هیأت علمی	
						دوستاره	دوستاره	
*		اخلاق حرفه‌ای	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری			
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری			معاون
*		آینده‌پژوهی	*		دارا بودن بینش تحولی - توسعه‌ای	۱		دانشکده
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			علوم
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		مهارت‌های استدلالی و اقتاعی			مهندسی و فناوری
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			نوین
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های نوشتاری			
			*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
*		اخلاق حرفه‌ای	*		چابکی و چالاکي			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	۲		مسئول
*		رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*		مدیریت استرس			دفتر
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		مدیریت زمان			

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		سطح شایستگی		نام شغل		احراز شده	
پیشرفت	مبتدی	مبتدی	پیشرفته	پیشرفته	مبتدی	فردی	توسعه‌یافته	توسط	واحد
		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی	توسعه‌یافته	توسط غیر هیأت علمی	هیأت علمی یا دوستاره	سازمانی
	*	مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*		مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)				
	*	مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری				
	*	اخلاق حرفه‌ای	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی				
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		هوش هیجانی				
	*	آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان				
	*	ارتباطات اثربخش	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری				
			*		چابکی و چالاکی				
			*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱	کارپرداز		
			*		سخنوری و مهارت فن بیان				
			*		هوش مالی و اقتصادی				
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	۱	انباردار		
			*		مهارت‌های نوشتاری				
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			مدیر گروه آموزشی	۱۹-۱
	*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		انتقادپذیری	۱	نانو آموزشی فناوری		(۱) گروه آموزشی

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	نام شغل	نام شغل
سطح شایستگی			احراز شده	احراز شده	احراز شده
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	توسط	توسط غیر	توسط غیر
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	هیأت علمی یا	هیأت علمی	هیأت علمی
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	دوستاره	دوستاره	دوستاره
*		آینده‌پژوهی	*	انعطاف‌پذیری شناختی	نانو فناوری
*		بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری	
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری	
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	
			*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	
			*	مهارت‌های نوشتاری	
			*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)	
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	توانایی تفسیر و قضاوت	
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	عضو هیأت علمی
*		دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱
			*	خودانگیزگی	
			*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	
			*	دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	
			*	سخنوری و مهارت فن بیان	

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفته	میان	مقدمانی	پیشرفته	میان	مقدمانی	احراز شده	احراز نشده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			نام شغل	توسط	
						احراز شده	توسط غیر	
						هیأت علمی	هیأت علمی یا	
						دوستاره	دوستاره	
			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
			*			سواد فرهنگی و اجتماعی		
			*			مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی		
			*			مدیریت زمان		
			*			مردمداری و روحیه خدمت‌گزاری		
			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
			*			مهارت‌های نوشتاری		
			*			یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی		
			*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط		
*			*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	کارشناس	
			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	گروه	
*			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	آموزشی	
			*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
			*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		۱۹-۲
			*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	مدیر گروه	(۱) گروه
*			*			آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	سیستم‌های	آموزشی
*			*			آینده‌پژوهی	انرژی	سیستم‌های انرژی
*			*			بهبود مستمر و تعالی‌گرایی سازمانی (آشنایی با فنون اصلاح و بهبود روش‌ها)		انرژی
			*			تفکر راهبردی و آینده‌نگری		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر	سازمانی
						هیأت علمی یا	هیأت علمی	دوستاره
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری			
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
			*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			
			*		مهارت‌های نوشتاری			
			*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
	*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
	*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		توانایی تفسیر و قضاوت			
	*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			
	*	دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری	عضو		
			*		خودانگیزگی	هیأت	۱	
			*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	علمی		
			*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری			
			*		سخنوری و مهارت فن بیان			
			*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			
			*		سواد فرهنگی و اجتماعی			
			*		مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی			

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر	سازمانی
						توسط غیر	هیأت علمی یا	
						علمی	دوستاره	
			*			مهارت‌های نوشتاری		
			*			هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*			*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
	*		*			توانایی تفسیر و قضاوت		
	*		*			حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		
	*		*			حل مسئله و تصمیم‌گیری		
	*		*			خود انگیزختگی	عضو	
	*		*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	۱	هیأت
	*		*			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	علمی	
	*		*			سخنوری و مهارت فن بیان		
	*		*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
	*		*			سواد فرهنگی و اجتماعی		
	*		*			مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی		
	*		*			مدیریت زمان		
	*		*			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
	*		*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	احراز شده	نام شغل	احراز شده		
سطح شایستگی	سطح شایستگی	سطح شایستگی					واحد	توسط
مقدماتی	میان	پیشرفته	مقدماتی	میان	پیشرفته	مقدماتی	میان	پیشرفته
			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			
		*	مهارت‌های نوشتاری					
		*	یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی					
	*	*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط		کارشناس	
	*	*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری		گروه	
		*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی				آموزشی	
		*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان					
	*	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط			
	*	*	تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه			
	*	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری		آینده‌پژوهی		رئیس	
	*	*	توانایی تفسیر و قضاوت		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)		پژوهشکده	۲۰- (۱)
	*	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)		دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک		مواد و	پژوهشکده
	*	*	مهارت‌های استدلالی و اقتاعی		مهارت‌های عمومی مدیریت		انرژی	مواد و انرژی
	*	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی					
	*	*	مهارت‌های نوشتاری					
	*	*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)					

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	فردی	توسعه‌یافته	مستقر
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل		
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی			
*		آینده‌پژوهی	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری			معاون
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		توانایی تفسیر و قضاوت	۱		پژوهشکده مواد و انرژی
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)			
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های استدلالی و اقتاعی			
			*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
			*		مهارت‌های نوشتاری			
			*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
*		اخلاق حرفه‌ای	*		چابکی و چالاکی			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	۱		مسئول دفتر
*		رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*		مدیریت استرس			
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		مدیریت زمان			

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		سطح شایستگی		نام شغل		احراز شده	
پیشرفت	مبتدی	مبتدی	پیشرفته	پیشرفته	مبتدی	پیشرفته	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		سطح شایستگی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*	مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)	*				
*		مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*	مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	*				
*		اخلاق حرفه‌ای	*	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	*				
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	هوش هیجانی	*				
*		آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*	تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان	*				
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	*		کارشناس (اداری - مالی)		
*		دارا بودن دانش مدیریت مالی و بودجه‌ریزی	*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	*				
*		ارتباطات اثربخش	*	هوش مالی و اقتصادی	*				
			*	حل مسئله و تصمیم‌گیری	*				
			*	چابکی و چالاکي	*				
			*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	*		کارپرداز		
			*	سخنوری و مهارت فن بیان	*				
			*	هوش مالی و اقتصادی	*				
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	*				۲۰-۱- مدیر گروه (۱) گروه پژوهشی
*		آینده‌پژوهی	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری	*				پژوهشی

سطح شایستگی		سطح شایستگی		نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستاره	نام شغل احراز شده توسط غیر هیأت علمی	نوع پست مصدور
پیشرفته	مقدمانی	پیشرفته	مقدمانی			
	شایستگی های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی	مواد	مواد	
*	تسلط به زبان های خارجی بین المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	ترکیبی	ترکیبی	
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*	مهارت های فکری، تحلیلی و ادراکی			
*	مهارت های عمومی مدیریت	*	مهارت های نوشتاری			
		*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
*	آشنایی با آیین نامه ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف نگری)			
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	توانایی تفسیر و قضاوت			
*	تسلط به زبان های خارجی بین المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	حسن خلق (خوش رویی و صعه صدر)	عضو	عضو	
*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*	حل مسئله و تصمیم گیری	هیأت	هیأت	۱
		*	خود انگیزگی	علمی	علمی	
		*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
		*	دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری			
		*	سخنوری و مهارت فن بیان			

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
سطح شایستگی			احراز شده	نام شغل
مقدمانی	بنیانی	پیشرفته	توسط هیأت علمی یا دوستانه	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی	
مقدمانی	بنیانی	پیشرفته	توسط هیأت علمی	واحد سازمانی
		*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	
		*	سواد فرهنگی و اجتماعی	
		*	مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی	
		*	مدیریت زمان	
		*	مردمداری و روحیه خدمت‌گزاری	
		*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	
		*	مهارت‌های نوشتاری	
		*	یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی	
		*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	توانایی تفسیر و قضاوت	کارشناس گروه
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	پژوهشی
*	دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی	*	مهارت‌های نوشتاری	
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	مدیر گروه پژوهشی
*	آینده‌پژوهی	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری	بهبودسازی پژوهشی
*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	و تبدیل انرژی

سطح شایستگی		سطح شایستگی		نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی دوستاره	نام شغل احراز شده توسط هیأت علمی
پیشرفته	مبتدی	پیشرفته	مبتدی		
کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی	
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		و تبدیل
*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*	مهارت‌های نوشتاری		انرژی
		*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	توانایی تفسیر و قضاوت		
*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)		
*	دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری	عضو	
		*	خودانگیزگی	۱	هیأت
		*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		علمی
		*	دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری		
		*	سخنوری و مهارت فن بیان		
		*	سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
		*	سواد فرهنگی و اجتماعی		

سطح شایستگی		سطح شایستگی		نام شغل	
پیشرفت	مقدماتی	پیشرفت	مقدماتی	احراز شده	احراز نشده
شایستگی های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی		شایستگی های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی
		*		مثبت اندیشی و امیدآفرینی	
		*		مدیریت زمان	
		*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	
		*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	
		*		مهارت‌های نوشتاری	
		*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی	
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		توانایی تفسیر و قضاوت	کارشناس گروه
*	دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی	*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	پژوهشی
		*		مهارت‌های نوشتاری	
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	
*	آینده‌پژوهی	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری	مدیر گروه پژوهشی
*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	انرژی‌های
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	نو
*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های نوشتاری	نو

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی	سطح شایستگی	سطح شایستگی	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
پیشرفته	پیشرفته	پیشرفته	احراز شده	توسط	هیأت علمی یا دوستانه
مبتدی	مبتدی	مبتدی	توسط غیر	هیأت علمی	
مقدمانی	مقدمانی	مقدمانی	هیأت علمی	دوستانه	
	شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی	شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی	هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	توانایی تفسیر و قضاوت			
*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			
*	دارا بودن مهارت گزارش‌نویسی و مکاتبات اداری	حل مسئله و تصمیم‌گیری		عضو	
		خودانگیزگی		هیأت	
		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		علمی	۱
		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری			
		سخنوری و مهارت فن بیان			
		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال			
		سواد فرهنگی و اجتماعی			
		مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی			
		مدیریت زمان			

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	احراز شده	واحد
سطح شایستگی	سطح شایستگی	سطح شایستگی	نام شغل	احراز شده	واحد
مقدمانی بنیانی پیشرفته	مقدمانی بنیانی پیشرفته	مقدمانی بنیانی پیشرفته	احراز شده توسط هیأت علمی دوستاره	توسط هیأت علمی دوستاره	سازمانی
		* * * *			
	مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری				
	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی				
	مهارت‌های نوشتاری				
	یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی				
	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	* *			
*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)				
	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	* *	کارشناس گروه		
*	دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی		پژوهشی		
	توانایی تفسیر و قضاوت				
	دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	* *			
	مهارت‌های نوشتاری				
	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	* *			
*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)				
	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	* *			
*	تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی				
	آینده‌پژوهی	* *			
*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری				
	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	* *			
*	توانایی تفسیر و قضاوت		رئیس پژوهشکده نانوفناوری		۲۱- (۱) پژوهشکده نانوفناوری
	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	* *			
*	دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)				
	مهارت‌های استدلالی و اقتاعی	* *			
*	مهارت‌های عمومی مدیریت				

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵				نام شغل	احراز شده	واحد
سطح شایستگی		سطح شایستگی	سطح شایستگی	نام شغل	احراز شده	واحد
مقدماتی	بنیادی	پیشرفته	مقدماتی	احراز شده	توسط	سازمانی
مقدماتی	بنیادی	پیشرفته	شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی	توسط غیر هیأت علمی	هیأت علمی یا دوستانه	
		*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
		*	مهارت‌های نوشتاری			
		*	هوش عقلاهی-منطقی (IQ)			
*		*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی			
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	تفکر راهبردی و آینده‌نگری			معاون
*	آینده‌پژوهی	*	توانایی تفسیر و قضاوت	۱		پژوهشکده
*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	دقت‌نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)			نانوفناوری
*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک	*	مهارت‌های استدلالی و اقتناعی			
*	مهارت‌های عمومی مدیریت	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
		*	مهارت‌های نوشتاری			
		*	هوش عقلاهی-منطقی (IQ)			
*	اخلاق حرفه‌ای	*	چابکی و چالاکی			
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱	مسئول دفتر	
*	توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنا	مهندسانی	پیشرفت	بنا	مهندسانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر	سازمانی
						هیأت علمی یا	هیأت علمی	دوستاره
*			*			مدیریت استرس		
*			*			مدیریت زمان		
*			*			مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)		
*			*			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
*			*			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		
*			*			هوش هیجانی		
*			*			تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان		
*			*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	کارشناس	
*			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	(اداری - مالی)	۱
*			*			هوش مالی و اقتصادی		
*			*			حل مسئله و تصمیم‌گیری		
*			*			چابکی و چالاکي		
*			*			حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	کارپرداز	۱
*			*			سخنوری و مهارت فن بیان		
*			*			هوش مالی و اقتصادی		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			توسط غیر	هیأت علمی یا	سازمانی
						علمی	دوستاره	
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		آینده‌پژوهی	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری			
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)			مدیر گروه
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	۱		پژوهشی
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های نوشتاری			نانو مواد
			*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
								۲۱-۱
								(۱) گروه
								پژوهشی
								نانو مواد
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		توانایی تفسیر و قضاوت		عضو	
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱	هیأت علمی	
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری			
			*		خود انگیزندگی			
			*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	فردی	توسعه‌یافته	مستعد
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل		
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه		
			*			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری		
			*			سخنوری و مهارت فن بیان		
			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
			*			سواد فرهنگی و اجتماعی		
			*			مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی		
			*			مدیریت زمان		
			*			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
			*			مهارت‌های نوشتاری		
			*			یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی		
	*		*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
	*		*			توانایی تفسیر و قضاوت	کارشناس گروه	
	*		*			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	پژوهشی	
			*			مهارت‌های نوشتاری		
	*		*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	مدیر گروه پژوهشی	۲-۲۱- (۱) گروه
	*		*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		



سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی	
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			نام شغل		
						احراز شده		
						توسط غیر		
						هیأت علمی یا		
						دوستاره		
*		آینده‌پژوهی	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری		طراحی و	پژوهشی
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)		مهندسی	طراحی و
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراترژیک	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		نانو	مهندسی
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های نوشتاری			نانو
			*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
			*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		توانایی تفسیر و قضاوت			
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	عضو		
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری	هیأت		
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		خود انگیزختگی	علمی		
			*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
			*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری			

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	
			*			سخنوری و مهارت فن بیان	
			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	
			*			سواد فرهنگی و اجتماعی	
			*			مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی	
			*			مدیریت زمان	
			*			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	
			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	
			*			مهارت‌های نوشتاری	
			*			یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی	
*			*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	
*			*			آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	
*			*			دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی	
			*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	
			*			توانایی تفسیر و قضاوت	کارشناس گروه پژوهشی
			*			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	
			*			مهارت‌های نوشتاری	
*			*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	۲۱-۳- مدیر گروه پژوهشی
*			*			تفکر راهبردی و آینده‌نگری	گروه (۱) پژوهشی

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵				نام شغل		
سطح شایستگی			سطح شایستگی	نام شغل	احراز شده	
پیشرفته	مبتدی	مقدمانی			توسط هیأت علمی یا دستاره	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	دقت‌نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	عضو هیأت علمی	نانو فر
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		آورش
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*	مهارت‌های نوشتاری		
			*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*	توانایی تفسیر و قضاوت		
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱	
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*	حل مسئله و تصمیم‌گیری		
			*	خود انگیزندگی		
			*	دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
			*	دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری		
			*	سخنوری و مهارت فن بیان		

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵				نام شغل	احراز شده	واحد	سازمانی
سطح شایستگی		سطح شایستگی	سطح شایستگی	نام شغل	احراز شده	واحد	سازمانی
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی	احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	توسط هیأت علمی یا دوستانه	توسط هیأت علمی یا دوستانه	توسط هیأت علمی یا دوستانه
			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال				
			سواد فرهنگی و اجتماعی				
			مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی				
			مدیریت زمان				
			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری				
			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی				
			مهارت‌های نوشتاری				
			یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی				
			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)				
*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط				
	*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه				
		*	دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی				
			توانایی تفسیر و قضاوت	کارشناس گروه	۵		
			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	پژوهشی			
			مهارت‌های نوشتاری				
			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)				
*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	رئیس پژوهشکده			۲۲- (۱) پژوهشکده
	*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	رباطیک و هوش مصنوعی	۱		رباطیک و هوش مصنوعی
		*	آینده‌پژوهی	هوش مصنوعی			هوش مصنوعی

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵				
سطح شایستگی	نام شغل	احراز شده	توسط	نام شغل
پیشرفته	متوسط	پایه	مبتدی	مبتدی
سطح شایستگی	سطح شایستگی	شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی		
پیشرفته	متوسط	پایه	مبتدی	مبتدی
سطح شایستگی	شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			
پیشرفته	متوسط	پایه	مبتدی	مبتدی
*				تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)
*				توانایی تفسیر و قضاوت
*				دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک
*				دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)
*				مهارت‌های استدلالی و اقتاعی
*				مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی
*				مهارت‌های نوشتاری
*				هوش عقلایی-منطقی (IQ)
*				تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)
*				آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط
*				تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی
*				تفکر راهبردی و آینده‌نگری
*				آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه
*				توانایی تفسیر و قضاوت
*				تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)
*				دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)
*				دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک
*				مهارت‌های استدلالی و اقتاعی
*				مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی
*				مهارت‌های نوشتاری
*				هوش عقلایی-منطقی (IQ)
*				چابکی و چالاکی
*				اخلاق حرفه‌ای

۱

۱

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنا	مفیدماتی	پیشرفت	بنا	مفیدماتی	احراز شده	توسط	واحد
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			توسط	توسط	سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			هیأت علمی یا	توسط	سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			دوستاره	توسط	سازمانی
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		حسن خلق (خوش رویی و صعه صدر)			
*		توانایی کار با نرم‌افزارها و سامانه‌های کاربردی و اداری	*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			
*		رفتار حرفه‌ای و آداب معاشرت در محیط کاری (اتیکت و مدیریت تشریفات)	*		مدیریت استرس			
*		شناخت سازمان و تشکیلات اداری-ساختاری	*		مدیریت زمان			
*		مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	*		مدیریت سلامت روانی (کنترل خشم - استرس - ترس و...)	مسئول دفتر		
*		مهارت گزارش‌نویسی و ارائه مطالب	*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری			
*		اخلاق حرفه‌ای	*		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		هوش هیجانی			
*		آشنایی با فن‌آوری‌های نوین (هوش مصنوعی، فن‌آوری‌های دیجیتال و ...)	*		تسلط بر انجام کارهای هم‌زمان			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	کارشناس (اداری- مالی)		
*		دارا بودن دانش مدیریت مالی و بودجه‌ریزی	*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	۱		
*			*		هوش مالی و اقتصادی			
*		ارتباطات اثربخش	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱		کارپرداز

کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵				نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
سطح شایستگی		سطح شایستگی	شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی		توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی	
		*	چابکی و چالاکي			
		*	حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			
		*	سخنوری و مهارت فن بیان			
		*	هوش مالی و اقتصادی			
*		*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط			
*		*	آینده‌پژوهی			
*		*	تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)			مدیر گروه پژوهشی
*		*	دارا بودن دانش مدیریت و تفکر استراتژیک			۲۲-۱- ربات‌های
*		*	مهارت‌های عمومی مدیریت			پزشکی
		*	تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	۱		پژوهشی ربات‌های پزشکی
		*	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی			
		*	مهارت‌های نوشتاری			
		*	هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
*		*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط		عضو	
*		*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه		هیأت علمی	
		*	توانایی تفسیر و قضاوت	۱		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنا	مهندسانی	پیشرفت	بنا	مهندسانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده	توسط غیر	سازمانی
						توسط غیر	هیأت علمی یا	
						علمی	دوستاره	
*			*			حسن خلق (خوش رویی و صعه صدر)		
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*			حل مسئله و تصمیم‌گیری		
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*			خود انگیزندگی		
			*			دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
			*			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری		
			*			سخنوری و مهارت فن بیان		
			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
			*			سواد فرهنگی و اجتماعی		
			*			مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی		
			*			مدیریت زمان		
			*			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
			*			مهارت‌های نوشتاری		
			*			یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	کارشناس	
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*			توانایی تفسیر و قضاوت	گروه پژوهشی	۵

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	توسط غیر هیأت علمی	سازمانی
*		دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی	*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری			
		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		مهارت‌های نوشتاری			
*		آینده‌پژوهی	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری			
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکرات استراتژیک	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)		مدیر گروه پژوهشی	
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	۱	ریات‌های فضایی	۲-۲۲-
		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		مهارت‌های نوشتاری			(۱) گروه پژوهشی ربات‌های فضایی
		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)			
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		عضو هیأت علمی	
			*		توانایی تفسیر و قضاوت	۱		
			*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)			

سطح شایستگی		کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵		سطح شایستگی		نام شغل		احراز شده	
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	مبتدی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	نام شغل	احراز شده	واحد سازمانی
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	احراز شده	توسط	هیأت علمی یا دوستانه
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری				
			*		خود انگیختگی				
			*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری				
			*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری				
			*		سخنوری و مهارت فن بیان				
			*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال				
			*		سواد فرهنگی و اجتماعی				
			*		مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی				
			*		مدیریت زمان				
			*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری				
			*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی				
			*		مهارت‌های نوشتاری				
			*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی				
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		کارشناس		
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		توانایی تفسیر و قضاوت	۵	گروه پژوهشی		
*		دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی	*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری				

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	پیشرفت	مبتدی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل	احراز شده	سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی	دوستاره
			*			مهارت‌های نوشتاری		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		آینده‌پژوهی	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری			
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)			مدیر گروه پژوهشی
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	۱		ربات‌های
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های نوشتاری			انسان‌نما
			*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)			۳-۲۲- (۱) گروه پژوهشی ربات‌های انسان‌نما
			*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		توانایی تفسیر و قضاوت	عضو		
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱	هیأت علمی	
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری			
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		خود انگیزختگی			



کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	احراز شده	واحد
سطح شایستگی	سطح شایستگی	سطح شایستگی	نام شغل	احراز شده	واحد
مقدمانی بنیانی پیشرفته	مقدمانی بنیانی پیشرفته	مقدمانی بنیانی پیشرفته	احراز شده توسط غیر هیأت علمی	توسط هیأت علمی یا دوستاره	سازمانی
		*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری	
		*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	
		*		سخنوری و مهارت فن بیان	
		*		سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	
		*		سواد فرهنگی و اجتماعی	
		*		مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی	
		*		مدیریت زمان	
		*		مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	
		*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	
		*		مهارت‌های نوشتاری	
		*		یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی	
*	آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	
*	آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		توانایی تفسیر و قضاوت	کارشناس گروه
*	دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی	*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	پژوهشی
		*		مهارت‌های نوشتاری	

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	توسط	واحد
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط غیر هیأت علمی	توسط غیر هیأت علمی	سازمانی
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		آینده‌پژوهی	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری			
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)			مدیر گروه پژوهشی
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراستراتژیک	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	۱		ریات‌های امدادگر
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های نوشتاری			
			*		هوش عقلائی-منطقی (IQ)			۲-۲۲-۱) گروه پژوهشی ریات‌های امدادگر
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)			
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		توانایی تفسیر و قضاوت		عضو هیأت علمی	
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	۱		
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری			
			*		خود انگیزندگی			
			*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری			

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل		
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	فردی	توسعه‌یافته	مجموعی
سطح شایستگی			سطح شایستگی			نام شغل		
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه		
			*			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری		
			*			سخنوری و مهارت فن بیان		
			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال		
			*			سواد فرهنگی و اجتماعی		
			*			مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی		
			*			مدیریت زمان		
			*			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری		
			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
			*			مهارت‌های نوشتاری		
			*			یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی		
			*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*			*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط		
*			*			آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	کارشناس گروه پژوهشی	۵
*			*			دارا بودن مهارت پژوهش و روش‌شناسی		
			*			توانایی تفسیر و قضاوت		
			*			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری		
			*			مهارت‌های نوشتاری		
*			*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	مدیر گروه پژوهشی	۳-۲۲- (۱) گروه
			*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			نام شغل	
						احراز شده	
						توسط غیر	
						هیأت علمی یا	
						دوستاره	
*		آینده‌پژوهی	*		تفکر راهبردی و آینده‌نگری	هوش	پژوهشی
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		دقت نظر (تیزبینی و توجه به جزئیات)	مصنوعی	هوش مصنوعی
*		دارا بودن دانش مدیریت و تفکراترژیک	*		مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی		
*		مهارت‌های عمومی مدیریت	*		مهارت‌های نوشتاری		
			*		هوش عقلایی-منطقی (IQ)		
*		آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	*		تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)		
*		آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	*		توانایی تفسیر و قضاوت		
*		تسلط به زبان‌های خارجی بین‌المللی (ترجیحاً انگلیسی، فرانسه، عربی)	*		حسن خلق (خوش‌رویی و صعه صدر)	عضو هیأت علمی	
*		دارا بودن مهارت گزارش نویسی و مکاتبات اداری	*		حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱	
			*		خود انگیزختگی		
			*		دارا بودن توانایی طراحی برنامه شخصی و کاری		
			*		دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری		

سطح شایستگی			کیفیت (شایستگی‌های مورد انتظار) منابع انسانی احرازکننده شغل در افق ۱۴۰۵			نام شغل	
پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	پیشرفت	بنیادی	مقدمانی	احراز شده	واحد سازمانی
شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) عمومی شغلی و سازمانی			شایستگی‌های (دانش، مهارت، نگرش) فردی و شخصی			احراز شده توسط هیأت علمی یا دوستانه	
			*			سخنوری و مهارت فن بیان	
			*			سواد اطلاعاتی و آشنایی با فن‌آوری‌های دیجیتال	
			*			سواد فرهنگی و اجتماعی	
			*			مثبت‌اندیشی و امیدآفرینی	
			*			مدیریت زمان	
			*			مردم‌داری و روحیه خدمت‌گزاری	
			*			مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی	
			*			مهارت‌های نوشتاری	
			*			یادگیری مستمر، توسعه‌گرایی و تجربه‌آموزی	
*			*			تفکر تحلیلی و بنیانی (ژرف‌نگری)	
	*		*			آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی و حوزه کاری مرتبط	
	*		*			آشنایی با مأموریت و وظایف و اهداف آموزش عالی و دانشگاه	کارشناس گروه پژوهشی
	*		*			دارا بودن روحیه جستجوگری، کنجکاوی و پرسشگری	۵
		*	*			مهارت‌های نوشتاری	



بخش هفتم: پیش‌بینی کمیت نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی در دانشگاه

گفته شد که تصمیم‌گیری در مورد استخدام و توسعه کارکنان، از تصمیم‌گیری‌های راهبردی است و اثرات طولانی مدت ایجاد می‌کند. بنابراین، مدیریت باید عرضه و تقاضای منابع انسانی را به عنوان بخشی از فرآیندهای برنامه‌ریزی کاربردی و سازمانی پیش‌بینی کند. الزامات بلندمدت کسب و کار، سیاست‌های ارتقا و امکانات استخدام (عرضه) را باید طوری با یکدیگر منطبق کرد که نیازهای منابع انسانی و تخمین‌های در دسترس (هم از منابع داخلی و هم خارجی) به طور مؤثر با یکدیگر مرتبط شوند.

در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نسبت به سایر سازمان‌ها، سرمایه انسانی، نقش مهم‌تری را در پیشبرد اهداف سازمانی دارد و همسویی با اهداف راهبردی نیازمند سرمایه‌گذاری در بخش نیروی انسانی شاغل و جذب بهترین گزینه‌ها از میان دانش‌آموختگان داخل و خارج کشور است. اهداف و کارکردهای موردنظر دانشگاه‌ها به طور کلی عبارتند از: انسان‌سازی، پرورش تفکر نقاد و آزاد، پرورش نیروی متخصص در عرصه‌های مختلف و ارائه خدمات علمی و پژوهشی به جامعه. در این میان نیروی انسانی شاغل در دانشگاه‌ها به ویژه اعضای هیئت علمی و کارکنان غیر هیئت علمی در به ثمر رساندن این اهداف، نقش چشم‌گیری را ایفا می‌کنند.

مطالعات نظری پژوهش عملیاتی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی را به عنوان فرآیندهای مارکوفی و نیمه‌مارکوفی می‌بیند، اما این روش‌ها پیچیده هستند و استفاده عملی اندکی برای مدیران منابع انسانی دارند (آهنچیان و عارف، ۱۳۹۵). الگوهایی که می‌تواند جهت برنامه‌ریزی منابع انسانی و تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد، متفاوتند. در یک تقسیم‌بندی کلی، الگوها را می‌توان به الگوهای کیفی مبتنی بر داوری و الگوهای مبتنی بر آماری متعارف، تقسیم‌بندی کرد. الگوهای کیفی مبتنی بر داوری مانند: روش دلفی، روش برآورد مدیریتی، روش گروه‌های اسمی و غیره هستند. الگوهای کمی متعارف شامل: تجزیه و تحلیل روند، زنجیره‌های مارکوف، رگرسیون خطی ساده و چندمتغیره و سایر روش‌های برنامه‌ریزی ریاضی نام دارند. الگوهای مبتنی بر داوری بر رأی و نظر شخصی افراد استوار است، ولی الگوهای مبتنی بر روش‌های آماری بر استفاده از فرمول‌ها و فنون ریاضی تأکید دارند. در گزارش حاضر جهت پیش‌بینی منابع انسانی غیر هیئت علمی مورد نیاز برای دانشگاه صنعتی همدان از دو روش تحلیل مارکوف و روش روندیابی استفاده خواهد شد.

پیش‌بینی نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی با روش تحلیل زنجیره مارکوف

از آنجا که جابه‌جایی‌های منابع انسانی از شرایط و روند خاص پیروی نمی‌کنند و به عنوان یک فرآیند تصادفی هستند، لذا استفاده از الگوی زنجیره مارکوف تصویر روشنی از جریان‌ات منابع انسانی در داخل و خارج سازمان در اختیار مدیران قرار می‌دهد. پس باتوجه به اینکه روند انتقالات و جابه‌جایی‌ها یک حالت احتمالی است و زنجیره مارکوف هم از این روند تبعیت می‌کند، لذا تصمیم‌گیری پرسنلی از طریق الگوهای مارکوف از ثبات

بیشتری نسبت به سایر روش‌های موجود برخوردار است و براساس آن خط مشی‌ها و راهبردهای سازمان استحکام قابل قبولی خواهد داشت.

تحلیل مارکوف با پژوهش‌هایی در ۱۹۰۶-۱۹۰۷ آندری مارکوف^۱ روی توالی آزمایش‌های پیوسته آغاز شد. موارد استفاده از این روش شامل طیف وسیعی می‌شود که انواع سازمان‌ها در آن قرار دارند. یکی از موارد استفاده آن در برنامه‌ریزی نیروی انسانی است (رنگریز و معماری، ۱۳۹۶). روش مارکوف، تحلیل خود را از سطح کارکنان از زمانی به زمان دیگر نشان می‌دهد. برای مثال، وقتی سطوح فعلی کارکنان در اول امسال به مدل وارد می‌شود، وضعیت را در آخر سال یا دو سال بعد تحلیل می‌کند و برای مدیران نشان می‌دهد (قلی‌پور، ۱۳۹۵). در گزارش حاضر از تجزیه و تحلیل مارکوف به منظور پیش‌بینی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی غیر هیئت علمی دانشگاه صنعتی همدان بهره گرفته می‌شود.

روش تحلیل مارکوف

زنجیره مارکوف رویه‌ای است که می‌تواند جهت توصیف رفتار یک سیستم در موقعیت پویا مورد استفاده قرار گیرد. این روش با برنامه‌ریزی پویا در ارتباط است و حتی می‌تواند جهت حل مسائل برنامه‌ریزی پویا مورد استفاده قرار گیرد.

باتوجه به اینکه این گزارش در نظر دارد عرضه نیروی انسانی را با استفاده از مدل مارکوف پیش‌بینی کند، از فرمول‌های خاص پیش‌بینی عرضه، استفاده شده که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است:

$$p_n = \bar{x}_{I_n} \times h_n$$

p_n : تعداد نیروی وارد شده به دانشگاه در سال مورد نظر

\bar{x}_{I_n} : میانگین درصد (نرخ) ورودی نیروی انسانی به دانشگاه

h_n : تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال

n : سال‌های مختلف می‌باشد.

$$q_n = \bar{x}_{O_n} \times h_n$$

q_n : تعداد نیروی خارج شده از دانشگاه

\bar{x}_{O_n} : میانگین درصد (نرخ) خروجی نیروی انسانی از دانشگاه

h_n : تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال

n : سال‌های مختلف می‌باشد.

$$M_n = p_n - q_n$$

M_n : میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته

^۱ Andri Marcof

$$H_n = h_n + M_n$$

H_n : تعداد نیروی موجود در پایان سال موردنظر.

پیش‌بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه معاونت اداری و مالی دانشگاه

در این بخش به منظور تشریح چگونگی تحلیل زنجیره مارکوف برای پیش‌بینی نیروی انسانی، اولین واحد (یعنی حوزه معاونت اداری و مالی) در نظر گرفته می‌شود.

در جدول زیر، اطلاعات ضروری موجود (بر مبنای داده‌ها در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) برای پیش‌بینی نیروی انسانی در سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ در حوزه معاونت اداری و مالی دانشگاه آورده شده است:

جدول ۲۸- اطلاعات ضروری (در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) مرتبط با حوزه معاونت اداری و مالی

کل نیروی انسانی موجود در پایان سال	خروجی							ورودی				واحد یا حوزه موردبررسی دانشگاه		
	مامور به سایر سازمان‌ها	انتقال به سایر سازمان‌ها	بازخریدی	مستغفی	ازکارافتاده	ترک خدمت- عدم تمدید قرارداد	فوت	بازنشستگی	انتقال از سایر سازمان‌ها	مامور از سایر سازمان‌ها	امریه خدمت		استخدام جدید	اشتغال از قبل
														۱۳۹۵
														۱۳۹۶
														۱۳۹۷
														۱۳۹۸
														۱۳۹۹
														۱۴۰۰

کل نیروی انسانی موجود در پایان سال	خروجی							ورودی				سال	واحد یا حوزه موردبررسی دانشگاه	
	مامور به سایر سازمانها	انتقال به سایر سازمانها	بازخریدی	مستعفی	ازکارافتاده	ترک خدمت - عدم تمدید قرارداد	فوت	بازنشستگی	انتقال از سایر سازمانها	مامور از سایر سازمانها	امریه خدمت			استخدام جدید
													۱۴۰۱	

در جدول بعد، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سالهای ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ ورودی نیروی انسانی در طی این سالها استخراج شده است:

جدول ۲۹- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سالهای ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ ورودی

میانگین نرخ ورودی	مجموع ۹۵ پس از کل ورودی	مجموع ۹۶ پس از کل ورودی	مجموع ۹۷ پس از کل ورودی	مجموع ۹۸ پس از کل ورودی	مجموع ۹۹ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۰ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۱ پس از کل ورودی

در جدول زیر، تعداد نفرات وارد شده در طی سالهای ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ ورودی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال مورد بررسی» محاسبه شده است:

جدول ۳۰- تعداد نفرات وارد شده در طی سالهای ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۶	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۲

در جدول زیر نیز، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سالهای ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ خروجی نیروی انسانی در طی این سالها استخراج شده است:

جدول ۳۱- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ خروجی

میانگین نرخ خروجی	مجموع ۹۵ پس از کل خروجی	مجموع ۹۶ پس از کل خروجی	مجموع ۹۷ پس از کل خروجی	مجموع ۹۸ پس از کل خروجی	مجموع ۹۹ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۰ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۱ پس از کل خروجی
-------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

در جدول زیر، تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ خروجی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۳۲- تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال
۴۰۶	۴۰۵	۴۰۴	۴۰۳	۴۰۲

در جدول زیر، میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته از طریق «تفاضل تعداد نفرات خارج شده از تعداد نفرات وارد شده» در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ محاسبه و ارائه شده‌اند:

جدول ۳۳- میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال
۴۰۶	۴۰۵	۴۰۴	۴۰۳	۴۰۲

نهایتاً در جدول زیر، تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ 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 ۳۴- تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۶	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۵	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۴	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۳	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۲
---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

پیش‌بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه معاونت دانشجویی دانشگاه

در این بخش، به پیش‌بینی نیروی انسانی برای دومین واحد موردبررسی دانشگاه (یعنی حوزه معاونت دانشجویی) پرداخته می‌شود. در جدول ۸، اطلاعات ضروری موجود (بر مبنای داده‌ها در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) برای پیش‌بینی نیروی انسانی در سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ در حوزه معاونت دانشجویی دانشگاه آورده شده است:

جدول ۳۵- اطلاعات ضروری (در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) مرتبط با حوزه معاونت دانشجویی

کل نیروی انسانی موجود در پایان سال	خروجی							ورودی				سال	واحد یا حوزه موردبررسی دانشگاه	
	مامور به سایر سازمانها	انتقال به سایر سازمانها	بازخریدی	مستعفی	ازکارافتاده	ترک خدمت - عدم تمدید قرارداد	فوت	بازنشستگی	انتقال از سایر سازمانها	مامور از سایر سازمانها	امریه خدمت			استخدام جدید
													۱۳۹۵	حوزه معاونت دانشجویی
													۱۳۹۶	
													۱۳۹۷	
													۱۳۹۸	
													۱۳۹۹	
													۱۴۰۰	
													۱۴۰۱	

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ ورودی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۳۶- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ ورودی

میانگین نرخ ورودی	مجموع ۹۵ پس از کل ورودی	مجموع ۹۶ پس از کل ورودی	مجموع ۹۷ پس از کل ورودی	مجموع ۹۸ پس از کل ورودی	مجموع ۹۹ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۰ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۱ پس از کل ورودی

در جدول بعد، تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ ورودی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال مورد بررسی» محاسبه شده است:

جدول ۳۷- تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۶	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۲

در جدول زیر نیز، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ خروجی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۳۸- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ خروجی

میانگین نرخ خروجی	مجموع ۹۵ پس از کل خروجی	مجموع ۹۶ پس از کل خروجی	مجموع ۹۷ پس از کل خروجی	مجموع ۹۸ پس از کل خروجی	مجموع ۹۹ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۰ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۱ پس از کل خروجی

در جدول زیر، تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ خروجی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۳۹- تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال
۴۰۲	۴۰۳	۴۰۴	۴۰۵	۴۰۶

در جدول بعد، میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته از طریق «تفاضل تعداد نفرات خارج شده از تعداد نفرات وارد شده» در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ محاسبه و ارائه شده‌اند:

جدول ۴۰- میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال
سال ۴۰۲	سال ۴۰۳	سال ۴۰۴	سال ۴۰۵	سال ۴۰۶

نهایتاً در جدول زیر، تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ 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 ۴۱- تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نیروی موجود در پایان سال	تعداد نیروی موجود در پایان سال	تعداد نیروی موجود در پایان سال	تعداد نیروی موجود در پایان سال	تعداد نیروی موجود در پایان سال
در پایان سال ۴۰۲	در پایان سال ۴۰۳	در پایان سال ۴۰۴	در پایان سال ۴۰۵	در پایان سال ۴۰۶

پیش‌بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه معاونت آموزشی و پژوهشی دانشگاه

در این بخش، به پیش‌بینی نیروی انسانی برای سومین واحد موردبررسی دانشگاه (یعنی حوزه معاونت آموزشی و پژوهشی) پرداخته می‌شود. در جدول ۱۵، اطلاعات ضروری موجود (بر مبنای داده‌ها در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) برای پیش‌بینی نیروی انسانی در سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ در حوزه معاونت دانشجویی دانشگاه آورده شده است:

جدول ۴۲- اطلاعات ضروری (در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) مرتبط با حوزه معاونت آموزشی و پژوهشی

کل نیروی انسانی موجود در پایان سال	خروجی							ورودی				سال	واحد یا حوزه موردبررسی دانشگاه	
	مامور به سایر سازمان‌ها	انتقال به سایر سازمان‌ها	بازخریدی	مستغفی	ازکارافتاده	ترک خدمت - عدم تمدید قرارداد	فوت	بازنشستگی	انتقال از سایر سازمان‌ها	مامور از سایر سازمان‌ها	امریه خدمت			استخدام جدید
													۱۳۹۵	حوزه معاونت آموزشی و پژوهشی
													۱۳۹۶	
													۱۳۹۷	
													۱۳۹۸	
													۱۳۹۹	
													۱۴۰۰	
													۱۴۰۱	

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ ورودی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۴۳- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ ورودی

میانگین نرخ ورودی	مجموع ۹۵ پس از کل ورودی	مجموع ۹۶ پس از کل ورودی	مجموع ۹۷ پس از کل ورودی	مجموع ۹۸ پس از کل ورودی	مجموع ۹۹ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۰ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۱ پس از کل ورودی

در جدول بعد، تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ ورودی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۴۴- تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۶	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۲

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ خروجی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۴۵- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ خروجی

میانگین نرخ خروجی	مجموع ۹۵ پس از کل خروجی	مجموع ۹۶ پس از کل خروجی	مجموع ۹۷ پس از کل خروجی	مجموع ۹۸ پس از کل خروجی	مجموع ۹۹ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۰ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۱ پس از کل خروجی

در جدول زیر، تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ خروجی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۴۶- تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال
۴۰۲	۴۰۳	۴۰۴	۴۰۵	۴۰۶

در جدول زیر، میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته از طریق «تفاضل تعداد نفرات خارج شده از تعداد نفرات وارد شده» در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ محاسبه و ارائه شده‌اند:

جدول ۴۷- میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال
سال ۴۰۲	سال ۴۰۳	سال ۴۰۴	سال ۴۰۵	سال ۴۰۶

نهایتاً در جدول ۲۱، تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصل جمع میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی این سال‌ها با کل نیروی انسانی موجود در پایان سال ماقبل سال مورد بررسی» محاسبه شده‌اند:

جدول ۴۸- تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نیروی موجود در پایان سال	تعداد نیروی موجود در پایان سال	تعداد نیروی موجود در پایان سال	تعداد نیروی موجود در پایان سال	تعداد نیروی موجود در پایان سال
در پایان سال ۴۰۲	در پایان سال ۴۰۳	در پایان سال ۴۰۴	در پایان سال ۴۰۵	در پایان سال ۴۰۶

پیش‌بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه دبیرخانه هیأت اجرایی جذب اعضای هیأت علمی

در این بخش، به پیش‌بینی نیروی انسانی برای چهارمین واحد مورد بررسی دانشگاه (یعنی حوزه دبیرخانه هیأت اجرایی جذب اعضای هیأت علمی) پرداخته می‌شود. در جدول ۲۲، اطلاعات ضروری موجود (بر مبنای داده‌ها در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) برای پیش‌بینی نیروی انسانی در سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ در حوزه دبیرخانه هیأت اجرایی جذب اعضای هیأت علمی دانشگاه آورده شده است:

جدول ۴۹- اطلاعات ضروری (در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) مرتبط با حوزه دبیرخانه هیأت اجرایی جذب

کل نیروی انسانی موجود در پایان سال	خروجی							ورودی					سال	واحد یا حوزه مورد بررسی دانشگاه
	مامور به سایر سازمان‌ها	انتقال به سایر سازمان‌ها	بازخریدی	مستغفی	ازکارافتاده	ترک خدمت - عدم تمدید قرارداد	فوت	بازنشستگی	انتقال از سایر سازمان‌ها	مامور از سایر سازمان‌ها	امریه خدمت	استخدام جدید		
													۱۳۹۵	حوزه دبیرخانه هیأت اجرایی جذب
													۱۳۹۶	
													۱۳۹۷	
													۱۳۹۸	
													۱۳۹۹	
													۱۴۰۰	
													۱۴۰۱	

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ ورودی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۵۰- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ ورودی

میانگین نرخ ورودی	مجموع ۹۵ پس از کل ورودی	مجموع ۹۶ پس از کل ورودی	مجموع ۹۷ پس از کل ورودی	مجموع ۹۸ پس از کل ورودی	مجموع ۹۹ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۰ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۱ پس از کل ورودی

در جدول زیر، تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ ورودی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۵۱- تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۲	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۶

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ خروجی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۵۲- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ خروجی

میانگین نرخ خروجی	مجموع ۹۵ پس از کل خروجی	مجموع ۹۶ پس از کل خروجی	مجموع ۹۷ پس از کل خروجی	مجموع ۹۸ پس از کل خروجی	مجموع ۹۹ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۰ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۱ پس از کل خروجی

در جدول زیر، تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ خروجی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۵۳- تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۲	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۶

در جدول زیر، میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته از طریق «تفاضل تعداد نفرات خارج شده از تعداد نفرات وارد شده» در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ محاسبه و ارائه شده‌اند:

جدول ۵۴- میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال
۴۰۲	۴۰۳	۴۰۴	۴۰۵	۴۰۶

نهایتاً در جدول ۲۸، تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصل جمع میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی این سال‌ها با کل نیروی انسانی موجود در پایان سال ماقبل سال مورد بررسی» محاسبه شده‌اند:

جدول ۵۵- تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۲	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۳	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۴	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۵	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۶

پیش‌بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر

در این بخش، به پیش‌بینی نیروی انسانی برای پنج‌مین واحد موردبررسی دانشگاه (یعنی حوزه گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر) پرداخته می‌شود. در جدول ۲۹، اطلاعات ضروری موجود (بر مبنای داده‌ها در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) برای پیش‌بینی نیروی انسانی در سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ در حوزه دبیرخانه هیأت اجرایی جذب اعضای هیأت علمی دانشگاه آورده شده است:

جدول ۵۶- اطلاعات ضروری (در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) مرتبط با حوزه گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر

کل نیروی انسانی موجود در پایان سال	خروجی							ورودی				سال	واحد یا حوزه موردبررسی دانشگاه	
	مامور به سایر سازمان‌ها	انتقال به سایر سازمان‌ها	بازخریدی	مستغفی	از کار افتاده	ترک خدمت - عدم تمدید قرارداد	فوت	بازنستگی	انتقال از سایر سازمان‌ها	مامور از سایر سازمان‌ها	امریه خدمت			استخدام جدید
													۱۳۹۵	حوزه گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر
													۱۳۹۶	
													۱۳۹۷	
													۱۳۹۸	
													۱۳۹۹	
													۱۴۰۰	
													۱۴۰۱	

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ ورودی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۵۷- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ ورودی

میانگین نرخ ورودی	مجموع ۹۵ پس از کل ورودی	مجموع ۹۶ پس از کل ورودی	مجموع ۹۷ پس از کل ورودی	مجموع ۹۸ پس از کل ورودی	مجموع ۹۹ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۰ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۱ پس از کل ورودی

در جدول زیر، تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ ورودی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۵۸- تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۶	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۲

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ خروجی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۵۹- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ خروجی

میانگین نرخ خروجی	مجموع ۹۵ پس از کل خروجی	مجموع ۹۶ پس از کل خروجی	مجموع ۹۷ پس از کل خروجی	مجموع ۹۸ پس از کل خروجی	مجموع ۹۹ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۰ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۱ پس از کل خروجی

در جدول زیر، تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ خروجی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۶۰- تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال
۴۰۲	۴۰۳	۴۰۴	۴۰۵	۴۰۶

در جدول زیر، میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته از طریق «تفاضل تعداد نفرات خارج شده از تعداد نفرات وارد شده» در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ محاسبه و ارائه شده‌اند:

جدول ۶۱- میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۲	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۳	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۴	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۵	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۶

نهایتاً در جدول زیر، تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصل جمع میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی این سال‌ها با کل نیروی انسانی موجود در پایان سال ماقبل سال مورد بررسی» محاسبه شده‌اند:

جدول ۶۲- تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۲	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۳	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۴	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۵	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۶

پیش‌بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه اداره حراست دانشگاه

در این بخش، به پیش‌بینی نیروی انسانی برای ششمین واحد مورد بررسی دانشگاه (یعنی حوزه اداره حراست) پرداخته می‌شود. در جدول ۳۶، اطلاعات ضروری موجود (بر مبنای داده‌ها در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) برای پیش‌بینی نیروی انسانی در سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ در حوزه دبیرخانه هیأت اجرایی جذب اعضای هیأت علمی دانشگاه آورده شده است:

جدول ۶۳- اطلاعات ضروری (در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) مرتبط با حوزه اداره حراست

کل نیروی انسانی موجود در پایان سال	خروجی							ورودی					سال	واحد یا حوزه موردربررسی دانشگاه
	مامور به سایر سازمان‌ها	انتقال به سایر سازمان‌ها	بازخریدی	مستعفی	ازکارافتاده	ترک خدمت - عدم تمدید قرارداد	فوت	بازنشستگی	انتقال از سایر سازمان‌ها	مامور از سایر سازمان‌ها	امریه خدمت	استخدام جدید		
													۹۹	حوزه اداره حراست
													۹۹	
													۹۹	
													۹۹	
													۹۹	
													۴۰۰	
													۴۰۱	

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ ورودی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۶۴- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ ورودی

میانگین نرخ ورودی	مجموع ۹۵ پس از کل ورودی	مجموع ۹۶ پس از کل ورودی	مجموع ۹۷ پس از کل ورودی	مجموع ۹۸ پس از کل ورودی	مجموع ۹۹ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۰ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۱ پس از کل ورودی

در جدول زیر، تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ ورودی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۶۵- تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۲	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۶

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ خروجی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۶۶- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ خروجی

میانگین نرخ خروجی	مجموع ۹۵ پس از کل خروجی	مجموع ۹۶ پس از کل خروجی	مجموع ۹۷ پس از کل خروجی	مجموع ۹۸ پس از کل خروجی	مجموع ۹۹ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۰ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۱ پس از کل خروجی

در جدول زیر، تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ خروجی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۶۷- تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۲	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۶

در جدول زیر، میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته از طریق «تفاضل تعداد نفرات خارج شده از تعداد نفرات وارد شده» در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ محاسبه و ارائه شده‌اند:

جدول ۶۸- میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۲	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۳	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۴	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۵	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۶

نهایتاً در جدول زیر، تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ 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 ۶۹- تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۲	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۳	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۴	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۵	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۶

پیش‌بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه مدیریت امور فرهنگی و اجتماعی دانشگاه

در این بخش، به پیش‌بینی نیروی انسانی برای هفتمین واحد موردبررسی دانشگاه (یعنی حوزه مدیریت امور فرهنگی و اجتماعی) پرداخته می‌شود. در جدول ۴۳، اطلاعات ضروری موجود (بر مبنای داده‌ها در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) برای پیش‌بینی نیروی انسانی در سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ در حوزه دبیرخانه هیأت اجرایی جذب اعضای هیأت علمی دانشگاه آورده شده است:

جدول ۷۰- اطلاعات ضروری (در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) مرتبط با حوزه مدیریت امور فرهنگی و اجتماعی

کل نیروی انسانی موجود در پایان سال	خروجی								ورودی					سال	واحد یا حوزه مورد بررسی دانشگاه
	مأمور به سایر سازمان‌ها	انتقال به سایر سازمان‌ها	بازخریدی	مستعفی	ازکارافتاده	ترک خدمت - عدم تمدید قرارداد	فوت	بازنشستگی	انتقال از سایر سازمان‌ها	مأمور از سایر سازمان‌ها	امریه خدمت	استخدام جدید	اشتغال از قبل		
														۹	حوزه اداره مدیریت امور فرهنگی
														۹	
														۹	
														۹	
														۹	
														۴۰۰	
														۴۰۱	

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ ورودی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۷۱- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ ورودی

میانگین نرخ ورودی	مجموع ۹۵ پس از کل ورودی	مجموع ۹۶ پس از کل ورودی	مجموع ۹۷ پس از کل ورودی	مجموع ۹۸ پس از کل ورودی	مجموع ۹۹ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۰ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۱ پس از کل ورودی

در جدول زیر، تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ ورودی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۷۲- تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۶	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۲

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ خروجی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۷۳- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ خروجی

میانگین نرخ خروجی	مجموع ۹۵ پس از کل خروجی	مجموع ۹۶ پس از کل خروجی	مجموع ۹۷ پس از کل خروجی	مجموع ۹۸ پس از کل خروجی	مجموع ۹۹ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۰ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۱ پس از کل خروجی

در جدول زیر، تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ خروجی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۷۴- تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال	تعداد نفرات خارج شده در سال
۴۰۲	۴۰۳	۴۰۴	۴۰۵	۴۰۶

در جدول زیر، میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته از طریق «تفاضل تعداد نفرات خارج شده از تعداد نفرات وارد شده» در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ محاسبه و ارائه شده‌اند:

جدول ۷۵- میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال
سال ۴۰۲	سال ۴۰۳	سال ۴۰۴	سال ۴۰۵	سال ۴۰۶

نهایتاً در جدول زیر، تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصل جمع میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی این سال‌ها با کل نیروی انسانی موجود در پایان سال ماقبل سال مورد بررسی» محاسبه شده‌اند:

جدول ۷۶- تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نیروی موجود در پایان سال	تعداد نیروی موجود در پایان سال	تعداد نیروی موجود در پایان سال	تعداد نیروی موجود در پایان سال	تعداد نیروی موجود در پایان سال
در پایان سال ۴۰۲	در پایان سال ۴۰۳	در پایان سال ۴۰۴	در پایان سال ۴۰۵	در پایان سال ۴۰۶

پیش‌بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه اداره امور فنی و نظارت بر طرح‌های عمرانی دانشگاه

در این بخش، به پیش‌بینی نیروی انسانی برای هشتمین واحد مورد بررسی دانشگاه (یعنی حوزه اداره امور فنی و نظارت بر طرح‌های عمرانی) پرداخته می‌شود. در جدول ۵۰، اطلاعات ضروری موجود (بر مبنای داده‌ها در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) برای پیش‌بینی نیروی انسانی در سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ در حوزه دبیرخانه هیأت اجرایی جذب اعضای هیأت علمی دانشگاه آورده شده است:

جدول ۷۷- اطلاعات ضروری (در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) مرتبط با اداره امور فنی و نظارت بر طرح‌های عمرانی

کل نیروی انسانی موجود در پایان سال	خروجی							ورودی					واحد یا حوزه موردبررسی دانشگاه		
	مامور به سایر سازمان‌ها	انتقال به سایر سازمان‌ها	بازخریدی	مستعفی	ازکارافتاده	ترک خدمت - عدم تمدید قرارداد	فوت	بازنشستگی	انتقال از سایر سازمان‌ها	مامور از سایر سازمان‌ها	امریه خدمت	استخدام جدید		اشتغال از قبل	سال
														۹	اداره امور فنی و نظارت بر
														۹	
														۹	
														۹	
														۹	
														۴۰۰	
														۴۰۱	

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ ورودی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۷۸- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ ورودی

میانگین نرخ ورودی	مجموع ۹۵ پس از کل ورودی	مجموع ۹۶ پس از کل ورودی	مجموع ۹۷ پس از کل ورودی	مجموع ۹۸ پس از کل ورودی	مجموع ۹۹ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۰ پس از کل ورودی	مجموع ۴۰۱ پس از کل ورودی

در جدول زیر ۵۲، تعداد نفرات واردشده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ ورودی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۷۹- تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۲	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۶

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ خروجی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۸۰- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ خروجی

میانگین نرخ خروجی	مجموع ۹۵ پس از کل خروجی	مجموع ۹۶ پس از کل خروجی	مجموع ۹۷ پس از کل خروجی	مجموع ۹۸ پس از کل خروجی	مجموع ۹۹ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۰ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۱ پس از کل خروجی

در جدول زیر، تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ خروجی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۸۱- تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۲	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۶

در جدول زیر، میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته از طریق «تفاضل تعداد نفرات خارج شده از تعداد نفرات وارد شده» در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ محاسبه و ارائه شده‌اند:

جدول ۸۲- میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۲	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۳	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۴	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۵	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۶

نهایتاً در جدول زیر، تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ 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 ۸۳- تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۲	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۳	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۴	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۵	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۶

پیش‌بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه مدیریت برنامه‌ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری دانشگاه

در این بخش، به پیش‌بینی نیروی انسانی برای نهمین واحد موردبررسی دانشگاه (یعنی حوزه مدیریت برنامه‌ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری) پرداخته می‌شود. در جدول ۵۷، اطلاعات ضروری موجود (بر مبنای داده‌ها در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) برای پیش‌بینی نیروی انسانی در سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ در حوزه مدیریت برنامه‌ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری دانشگاه آورده شده است:

جدول ۸۴- اطلاعات ضروری (در پایان ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) مرتبط با مدیریت برنامه‌ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری

کل نیروی انسانی موجود در پایان سال	خروجی							ورودی					واحد یا حوزه مورد بررسی دانشگاه		
	مامور به سایر سازمان‌ها	انتقال به سایر سازمان‌ها	بازخریدی	مستعفی	ازکارافتاده	ترک خدمت - عدم تمدید قرارداد	فوت	بازنشستگی	انتقال از سایر سازمان‌ها	مامور از سایر سازمان‌ها	امریه خدمت	استخدام جدید		اشتغال از قبل	سال
														۹	مدیریت برنامه‌ریزی، بودجه،
														۹	
														۹	
														۹	
														۹	
														۴۰۰	
														۴۰۱	

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ ورودی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۸۵- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ ورودی

میانگین نرخ ورودی	مجموع ۹۵	مجموع ۹۶	مجموع ۹۷	مجموع ۹۸	مجموع ۹۹	مجموع ۴۰۰	مجموع ۴۰۱
پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی

در جدول زیر، تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ ورودی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۸۶- تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۲	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۶

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ خروجی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۸۷- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ خروجی

میانگین نرخ خروجی	مجموع ۹۵ پس از کل خروجی	مجموع ۹۶ پس از کل خروجی	مجموع ۹۷ پس از کل خروجی	مجموع ۹۸ پس از کل خروجی	مجموع ۹۹ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۰ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۱ پس از کل خروجی

در جدول زیر، تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ خروجی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۸۸- تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۲	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۶

در جدول زیر، میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته از طریق «تفاضل تعداد نفرات خارج شده از تعداد نفرات وارد شده» در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ محاسبه و ارائه شده‌اند:

جدول ۸۹- میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۲	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۳	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۴	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۵	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۶

نهایتاً در جدول زیر، تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ 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 ۹۰- تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۲	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۳	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۴	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۵	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۶

پیش‌بینی متوسط نیروی انسانی در حوزه حوزه دفتر ریاست، روابط عمومی و امور بین‌الملل دانشگاه

در این بخش، به پیش‌بینی نیروی انسانی برای دهمین واحد موردبررسی دانشگاه (یعنی حوزه دفتر ریاست، روابط عمومی و امور بین‌الملل) پرداخته می‌شود. در جدول ۶۴، اطلاعات ضروری موجود (بر مبنای داده‌ها در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) برای پیش‌بینی نیروی انسانی در سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ در حوزه دفتر ریاست، روابط عمومی و امور بین‌الملل دانشگاه آورده شده است:

جدول ۹۱- اطلاعات ضروری (در پایان ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) مرتبط با حوزه دفتر ریاست، روابط عمومی و امور بین الملل

کل نیروی انسانی موجود در پایان سال	خروجی							ورودی					واحد یا حوزه مورد بررسی دانشگاه		
	مامور به سایر سازمان‌ها	انتقال به سایر سازمان‌ها	بازخریدی	مستعفی	ازکارافتاده	ترک خدمت - عدم تمدید قرارداد	فوت	بازنشستگی	انتقال از سایر سازمان‌ها	مامور از سایر سازمان‌ها	امریه خدمت	استخدام جدید		اشتغال از قبل	سال
														۹	حوزه دفتر ریاست، روابط عمومی
														۹	
														۹	
														۹	
														۹	
														۴۰۰	
														۴۰۱	

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ ورودی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۹۲- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ ورودی

میانگین نرخ ورودی	مجموع ۹۵	مجموع ۹۶	مجموع ۹۷	مجموع ۹۸	مجموع ۹۹	مجموع ۴۰۰	مجموع ۴۰۱
پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی
۰/۰۰۰۰							

در جدول زیر، تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ ورودی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۹۳- تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۲	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۶

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ خروجی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۹۴- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ خروجی

میانگین نرخ خروجی	مجموع ۹۵ پس از کل خروجی	مجموع ۹۶ پس از کل خروجی	مجموع ۹۷ پس از کل خروجی	مجموع ۹۸ پس از کل خروجی	مجموع ۹۹ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۰ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۱ پس از کل خروجی

در جدول زیر، تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ خروجی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۹۵- تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۲	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۶

در جدول زیر، میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته از طریق «تفاضل تعداد نفرات خارج شده از تعداد نفرات وارد شده» در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ محاسبه و ارائه شده‌اند:

جدول ۹۶- میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۲	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۳	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۴	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۵	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۶

نهایتاً در جدول زیر، تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصل جمع میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی این سال‌ها با کل نیروی انسانی موجود در پایان سال ماقبل سال مورد بررسی» محاسبه شده‌اند:

جدول ۹۷- تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۲	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۳	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۴	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۵	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۶

پیش‌بینی متوسط نیروی انسانی در کل حوزه‌های دانشگاه

در این بخش، به پیش‌بینی نیروی انسانی برای کل حوزه‌های دانشگاه پرداخته می‌شود. در جدول ۷۱، اطلاعات ضروری موجود (بر مبنای داده‌ها در پایان سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) برای پیش‌بینی نیروی انسانی در سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ در حوزه‌های کل دانشگاه آورده شده است:

جدول ۹۸- اطلاعات ضروری (در پایان ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) مرتبط با حوزه‌های کل دانشگاه

کل نیروی انسانی موجود در پایان سال	خروجی							ورودی				سال	واحد یا حوزه موردبررسی دانشگاه	
	مامور به سایر سازمان‌ها	انتقال به سایر سازمان‌ها	بازخریدی	مستعفی	ازکارافتاده	ترک خدمت- عدم تمدید قرارداد	فوت	بازنشستگی	انتقال از سایر سازمان‌ها	مامور از سایر سازمان‌ها	امریه خدمت			استخدام جدید
													۹	حوزه‌های کل دانشگاه
													۹	
													۹	
													۹	
													۹	
													۴۰۰	
													۴۰۱	

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ ورودی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۹۹- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل ورودی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ ورودی

میانگین نرخ ورودی	مجموع ۹۵	مجموع ۹۶	مجموع ۹۷	مجموع ۹۸	مجموع ۹۹	مجموع ۴۰۰	مجموع ۴۰۱
پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی	پس از کل ورودی

در جدول زیر، تعداد نفرات واردشده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ ورودی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۱۰۰- تعداد نفرات وارد شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۲	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات وارد شده در سال ۴۰۶

در جدول زیر، مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ محاسبه شده و بر همین مبنا، میانگین نرخ خروجی نیروی انسانی در طی این سال‌ها استخراج شده است:

جدول ۱۰۱- مجموع نیروی انسانی پس از احتساب کل خروجی در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ و میانگین نرخ خروجی

میانگین نرخ خروجی	مجموع ۹۵ پس از کل خروجی	مجموع ۹۶ پس از کل خروجی	مجموع ۹۷ پس از کل خروجی	مجموع ۹۸ پس از کل خروجی	مجموع ۹۹ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۰ پس از کل خروجی	مجموع ۴۰۱ پس از کل خروجی

در جدول زیر، تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصلضرب میانگین نرخ خروجی در کل نیروی انسانی موجود در پایان سال قبل از سال موربررسی» محاسبه شده است:

جدول ۱۰۲- تعداد نفرات خارج شده در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۲	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۳	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۴	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۵	تعداد نفرات خارج شده در سال ۴۰۶

در جدول زیر، میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته از طریق «تفاضل تعداد نفرات خارج شده از تعداد نفرات وارد شده» در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ محاسبه و ارائه شده‌اند:

جدول ۱۰۳- میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۲	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۳	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۴	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۵	میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در سال ۴۰۶

نهایتاً در جدول زیر، تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ از طریق «حاصل جمع میزان نیروی افزایش یا کاهش یافته در طی این سال‌ها با کل نیروی انسانی موجود در پایان سال ماقبل سال مورد بررسی» محاسبه شده‌اند:

جدول ۱۰۴- تعداد نیروی انسانی موجود در پایان سال‌های ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ کل دانشگاه

تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۲	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۳	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۴	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۵	تعداد نیروی موجود در پایان سال ۴۰۶

پیش‌بینی نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی با روش روندیابی

روش روندیابی یکی دیگر از روش‌های کمی پیش‌بینی نیازهای آتی به نیروی انسانی است که به کمک آن می‌توان با مطالعه تعداد افرادی که در چند سال گذشته به استخدام سازمان درآمده‌اند آغاز کرد و با محاسباتی که انجام می‌گیرد احتمال ادامه این روند را تعیین کرده و آن را مبنای پیش‌بینی نیازهای آتی سازمان به نیروی انسانی قرار داد. در این بخش و بر اساس داده‌های مربوط به تعداد نیروی انسانی و دانشجویان دانشگاه صنعتی همدان اقدام به پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز دانشگاه در افق ۱۴۰۶ می‌شود.

جدول شماره ۱۰۵ در یک نمای کلی تعداد کل منابع انسانی دانشگاه صنعتی همدان و تعداد دانشجویان را از بدو تأسیس دانشگاه یعنی سال ۱۳۸۵ تا انتهای سال ۱۴۰۱ را نشان می‌دهد که بر مبنای این داده‌ها تحلیل‌های مربوط به پیش‌بینی تعداد منابع انسانی مورد نیاز در سال‌های آتی ملاک نظر خواهد بود.

جدول ۱۰۵ - نمای کلی تعداد کل منابع انسانی دانشگاه صنعتی همدان و تعداد دانشجویان

سال	تعداد نیروی انسانی غیر هیئت علمی	تعداد نیروی انسانی هیئت علمی	تعداد دانشجویان			
			کارדانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
۱۳۸۵						
۱۳۸۶						
۱۳۸۷						
۱۳۸۸						
۱۳۸۹						
۱۳۹۰						
۱۳۹۱						
۱۳۹۲						
۱۳۹۳						
۱۳۹۴						
۱۳۹۵						
۱۳۹۶						
۱۳۹۷						
۱۳۹۸						
۱۳۹۹						
۱۴۰۰						
۱۴۰۱						

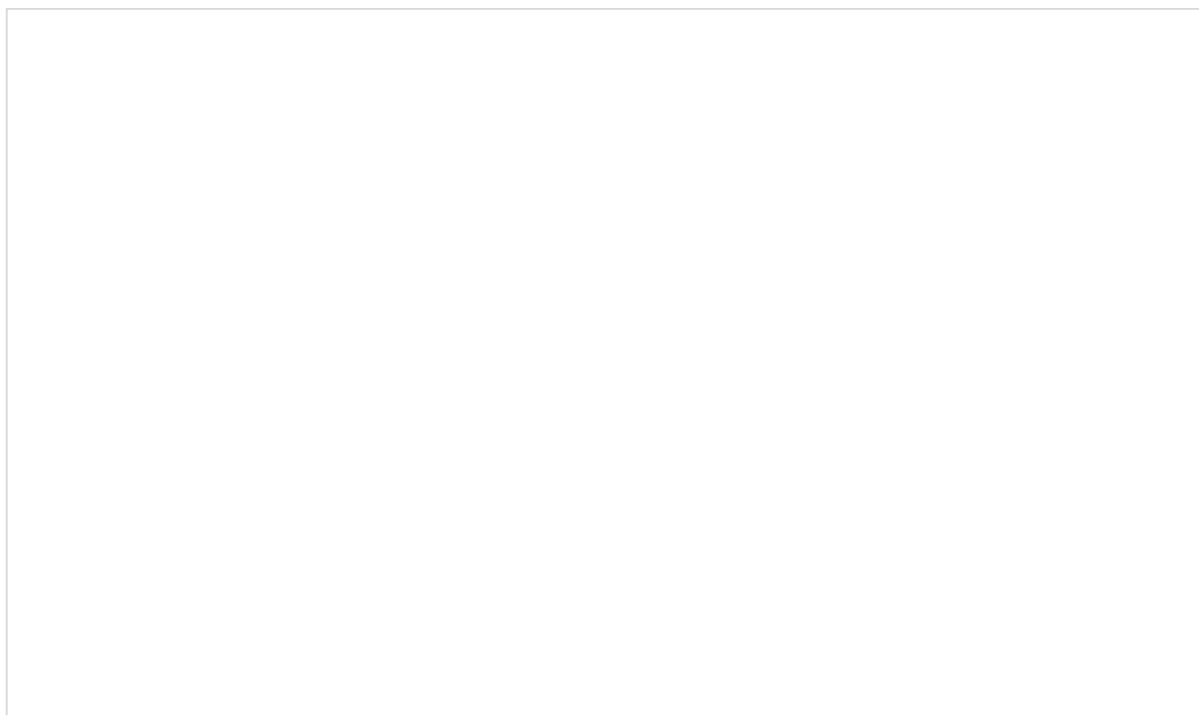
در ادامه به پیش بینی کمی تعداد منابع انسانی دانشگاه و نیز تعداد دانشجویان بر اساس روش روندیابی خواهیم پرداخت.

پیش‌بینی تعداد کل دانشجویان در افق ۱۴۰۶

جدول و نمودار ذیل، تعداد پیش‌بینی دانشجویان دانشگاه صنعتی همدان را در سه تخمین بالاتر از اطمینان، میانگین و کم‌تر از اطمینان را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد.

جدول ۱۰۶- تعداد پیش‌بینی دانشجویان دانشگاه صنعتی همدان در سطح اطمینان ۹۵٪

سال	پیش‌بینی	پایین‌تر از اطمینان	بالاتر از اطمینان
۱۴۰۲			
۱۴۰۳			
۱۴۰۴			
۱۴۰۵			
۱۴۰۶			



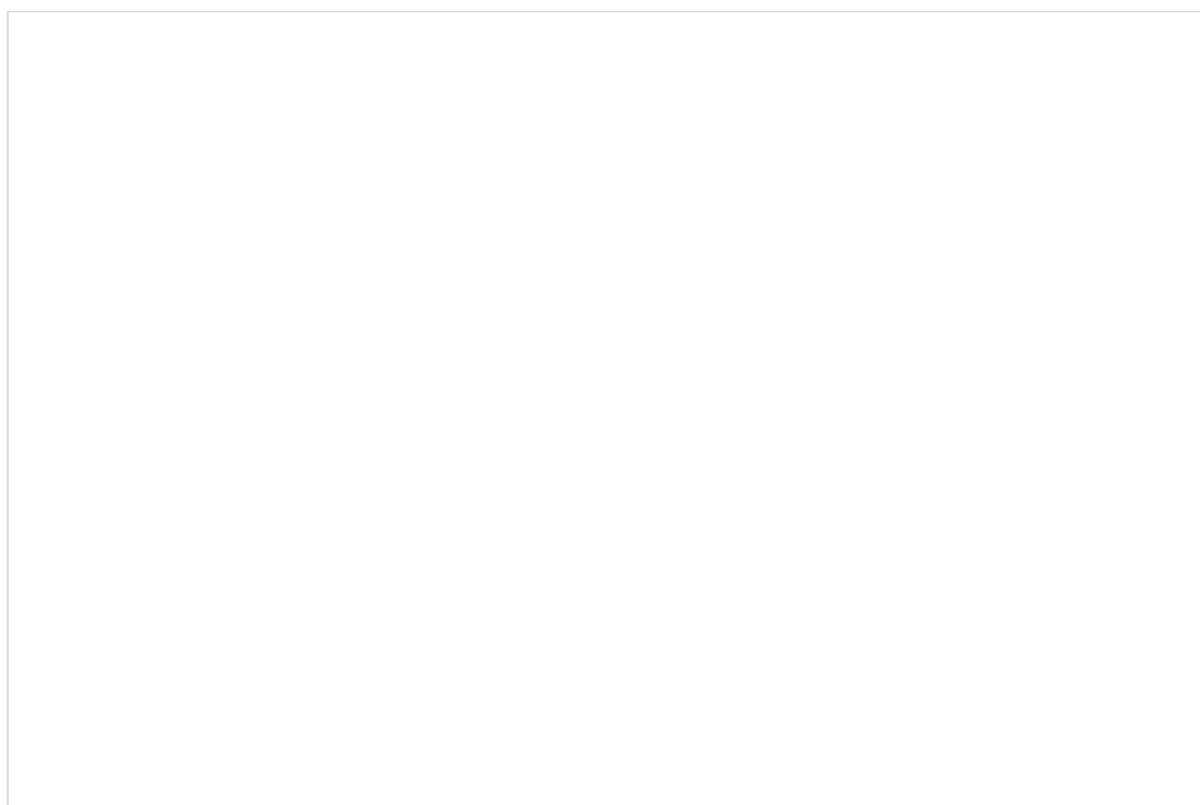
شکل ۴۶- روند پیش‌بینی دانشجویان دانشگاه صنعتی همدان در سطح اطمینان ۹۵٪

پیش‌بینی تعداد کل هیئت‌علمی در افق ۱۴۰۶

جدول و نمودار ذیل، تعداد پیش‌بینی اعضای غیر هیئت‌علمی دانشگاه صنعتی همدان را در سه تخمین بالاتر از اطمینان، میانگین و کم‌تر از اطمینان را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد.

جدول ۱۰۷- تعداد پیش‌بینی هیئت‌علمی دانشگاه صنعتی همدان در سطح اطمینان ۹۵٪

سال	پیش‌بینی	پایین‌تر از اطمینان	بالا‌تر از اطمینان
۱۴۰۲			
۱۴۰۳			
۱۴۰۴			
۱۴۰۵			
۱۴۰۶			



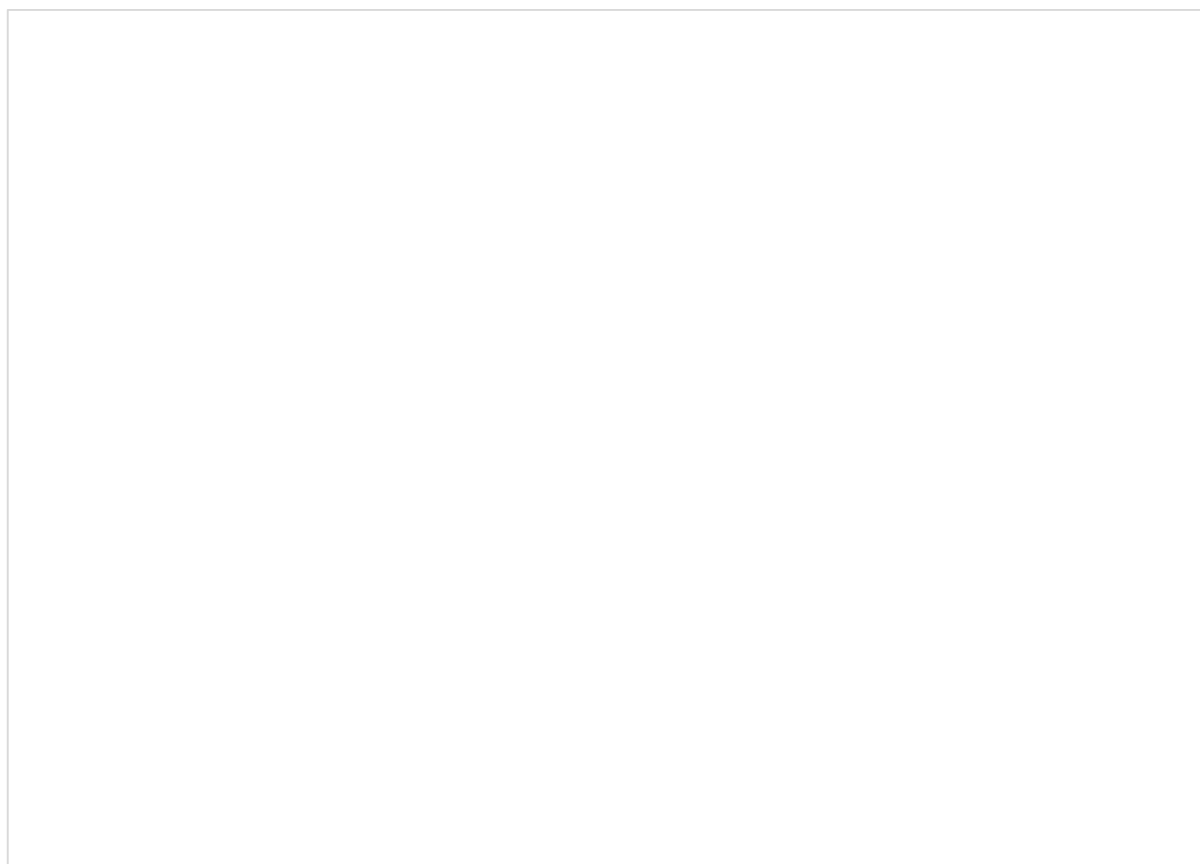
شکل ۴۷- روند پیش‌بینی هیئت‌علمی دانشگاه صنعتی همدان در سطح اطمینان ۹۵٪

پیش‌بینی تعداد کل نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی در افق ۱۴۰۶

جدول و نمودار ذیل، تعداد پیش‌بینی نیروی انسانی غیر هیئت‌علمی دانشگاه صنعتی همدان را در سه تخمین بالاتر از اطمینان، میانگین و کم‌تر از اطمینان را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد.

جدول ۱۰۸- تعداد پیش‌بینی نیروی انسانی غیرهیئت‌علمی دانشگاه صنعتی همدان در سطح اطمینان ۹۵٪

سال	پیش‌بینی	پایین‌تر از اطمینان	بالا‌تر از اطمینان
۱۴۰۲			
۱۴۰۳			
۱۴۰۴			
۱۴۰۵			
۱۴۰۶			



شکل ۴۸- روند پیش‌بینی نیروی انسانی هیئت‌علمی دانشگاه صنعتی همدان در سطح اطمینان ۹۵٪

تحلیل نسبت‌های منابع انسانی و دانشجویی

راهبردها و اقدامات پیشنهادی در این گزارش که بر اساس شواهد آماری و اطلاعات تحلیل شده صورت خواهد گرفت، در چارچوب اهداف و برنامه‌های راهبردی دانشگاه صنعتی همدان 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. هرچند نسبت استاندارد ۱ به ۱۸ دانشجو به هیئت‌علمی بر اساس ماده ۵، بند ۵-۱ آیین‌نامه تشکیلات دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی قابل استنباط است. جدول شماره ۱۰۹ وضعیت تعداد اعضای هیئت‌علمی، تعداد دانشجویان و تعداد اعضای غیر هیئت‌علمی و نسبت‌های مهم مستخرج از آنها را در شرایط موجود و در آینده نشان می‌دهد.

جدول ۱۰۹- وضعیت تعداد اعضای هیئت علمی، تعداد دانشجویان و تعداد اعضای غیر هیئت علمی و نسبت‌های مهم مستخرج از آن‌ها را در شرایط موجود و در آینده

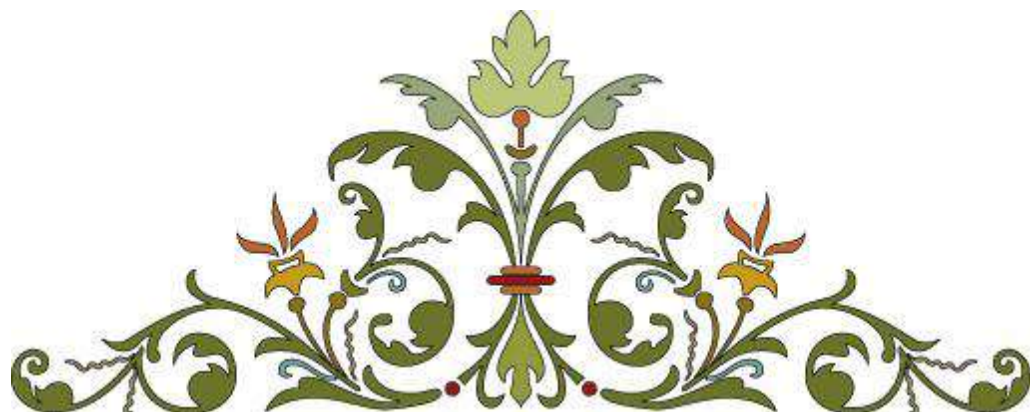
سال	تعداد غیر هیئت علمی	تعداد هیئت علمی	تعداد دانشجویان	نسبت دانشجویان به هیئت علمی	نسبت غیر هیئت علمی به هیئت علمی	نسبت دانشجویان به غیر هیئت علمی
۱۳۸۵						
۱۳۸۶						
۱۳۸۷						
۱۳۸۸						
۱۳۸۹						
۱۳۹۰						
۱۳۹۱						
۱۳۹۲						
۱۳۹۳						
۱۳۹۴						
۱۳۹۵						
۱۳۹۶						
۱۳۹۷						
۱۳۹۸						
۱۳۹۹						
۱۴۰۰						
۱۴۰۱						
۱۴۰۲						

محقق شده

تاریخ

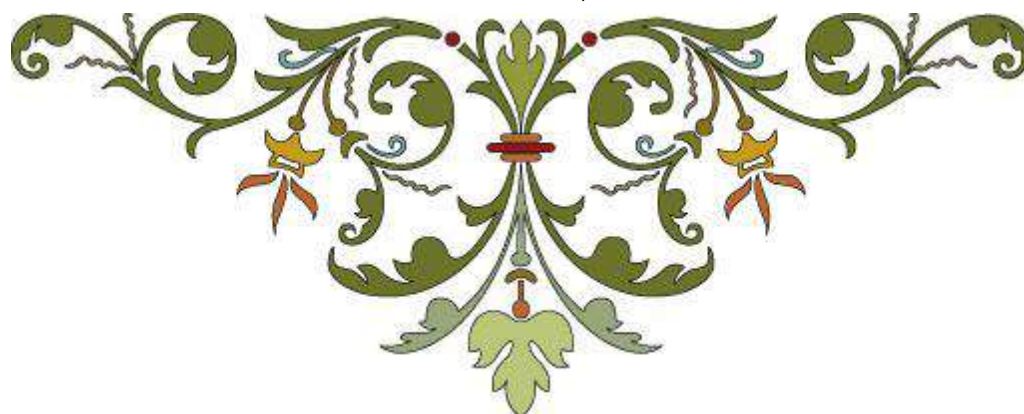


نسبت دانشجویان به هیئت علمی	نسبت هیئت علمی غیر هیئت علمی به هیئت علمی	نسبت دانشجویان به هیئت علمی	تعداد دانشجویان	تعداد هیئت علمی	تعداد غیر هیئت علمی	سال	
						۱۴۰۳	
						۱۴۰۴	
						۱۴۰۵	
						۱۴۰۶	



بخش هشتم: موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی در هر

شغل/پست دانشگاه



بخش هشتم: موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی در هر شغل/پست دانشگاه

با توجه به رسالت اصلی دانشگاه‌ها در تربیت نیروی انسانی قطعاً تعداد دانشجویان امری مهم در برنامه‌ریزی نیروی انسانی است. بنابراین، با در نظر گرفتن این مهم و با توجه به آن که در سال ۱۴۰۱ تعداد دانشجویان دانشگاه صنعتی همدان تعداد دانشجویان است و طبق تحلیل روندیابی تعداد دانشجویان که در بخش هفتم گزارش حاضر ملاحظه شد، در سال ۱۴۰۶ برای دانشگاه صنعتی همدان تعداد نفر برآورد شده است. باید در نظر داشت روندهای اخیر در کشور حاکی از آن است که تعداد کلی دانشجویان طی چند سال اخیر با نرخ نزولی مواجه بوده و به نظر می‌رسد این امر در مورد دانشگاه صنعتی همدان نیز صادق باشد.

به منظور تصدیق و اعتباریابی پیش‌بینی صورت گرفته از طریق روش روندیابی، اقدام به تشکیل گروه کانونی و پنل خبرگان با حضور مسئولان اصلی دانشگاه شد و بر اساس تبادل نظرات، گفتگوها، استدلال‌ها و مباحث استدلالی مختلف، مجموعه خبرگان دانشگاه تحقق تعداد نفر دانشجویان را در افق ۱۴۰۶ تا حدودی دور از امکان ارزیابی نمود و با توجه به مسیر پیش روی دانشگاه در جذب حداقل نفر دانشجویان در رشته‌های شکل‌دهی، نانوشیمی، انرژی، پلیمر، شیمی کاتالیست، علوم داده، مکانیک، بیوانفورماتیک، استخراج معدن و مهندسی گاز در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا تخمین زده شد که در افق ۱۴۰۶ تحقق تعداد دانشجویان امکان‌پذیر خواهد بود. بنابراین و با در نظر داشتن استانداردها مد نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و با هدف تحقق نسبت عضو هیئت علمی به دانشجویان (به ازای هر ۲۰ نفر دانشجویان یک عضو هیئت علمی) دانشگاه صنعتی همدان نیاز به تعداد عضو هیئت علمی در انتهای سال ۱۴۰۶ که افق برنامه‌ریزی دانشگاه است، خواهد داشت.

همچنین در راستای شاخص نسبت یک عضو هیئت علمی به عضو غیر هیئت علمی (به ازای هر عضو هیئت علمی یک نفر عضو غیر هیئت علمی) به همین تعداد، یعنی تعداد نفر نیز عضو غیر هیئت علمی (کارمند) نیاز است. بنابراین با توجه به ضرورت استمرار حرکت دانشگاه در راستای تحقق شاخص‌های دانشجویان به هیئت علمی و ۱ به ۱ هیئت علمی به کارمند، پیش‌بینی خوشبینانه روش روندیابی یعنی تعداد نفر توسط تیم خبرگان دانشگاه تائید شد.

با توجه به روندهای اخیر در مهندسی مجدد فرآیندها، حرکت دانشگاه به سمت و سوی دیجیتالی کردن امور دانشگاه، پیش‌برد طرح‌های برون‌سپاری، توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی موجود و در نهایت ارتقای بهره‌وری منابع انسانی، تخمین صورت گرفته پیش‌بینی روش روندیابی برای کارکنان غیر هیئت علمی (که تعدیلی تقریباً ده ده درصدی از تحلیل مارکوف است) ملاک عمل قرار گرفت. در واقع در دو حالت تخمین نسبت‌های پرسنلی دانشگاه مدنظر قرار گرفت. در یک حالت با توجه به نظر خبرگان پیش‌بینی بالاتر از حداقل‌ها روندیابی مدنظر قرار گرفت و در حالت دوم و با توجه به خروجی تحلیل مارکوف و تعدیل

صورت گرفته توسط خبرگان و با در نظر گرفتن روندهای اخیر مذکور در بهره‌گیری بهره‌ورانه‌تر از منابع انسانی موجود تعداد پیش‌بینی شده توسط روش روندیابی که قرابت بسیار نزدیکی با روش تحلیل مارکوف داشت (تفاوت تقریباً ده درصدی)، ملاک عمل قرار گرفت. بنابراین نسبت کارمندان غیر هیئت علمی دانشگاه به اعضای هیئت علمی دانشگاه صنعتی همدان به ترتیب از سال ۱۴۰۲ تا سال ۱۴۰۶ به صورت جدول بخش نهم ارائه خواهد شد.

با توجه به استدلال‌ها صورت گرفته و در افق ۱۴۰۶ موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی در هر شغل/پست دانشگاه و راهبردی برنامه‌ریزی نیروی انسانی معادل هر وضعیت در جدول ذیل ارائه شده است. ذکر این نکته نیز مهم است که بر اساس تشکیلات مصوب هیئت امنای دانشگاه، تعداد کل کارکنان دانشگاه (هیئت علمی و غیر هیئت علمی) برابر با پست سازمانی است. که از این تعداد و در سال ۱۴۰۲ تعداد پست بلا تصدی است. تعداد پست پیش‌بینی شده در تشکیلات دانشگاه برای اعضای هیئت علمی و برای اعضای غیر هیئت علمی لحاظ شده است که در جدول ذیل به این تعداد نیز اشاره شده است. تخصیص منابع انسانی پیش‌بینی شده بر اساس اولویت‌های دانشگاه و متناسب با راهبردهای مورد انتظار مدنظر قرار گرفت و در پست‌های تشکیلات مصوب سال ۱۳۹۱ هیأت امنای دانشگاه اعمال شد.

شایان ذکر است که در تخصیص تعداد نیروی انسانی پیش‌بینی شده در تشکیلات مصوب دانشگاه، تخمین پنل خبرگان که برگرفته و تعدیل انجام شده از روش تحلیل مارکوف و روندیابی با اقتضائات خاص دانشگاه و راهبردهای پیش‌روی دانشگاه بود، مدنظر قرار گرفت. با این وجود دانشگاه در تلاش خواهد بود تا با بهره‌گیری بهره‌ورانه از منابع انسانی و بهره‌مندی از ظرفیت نوآوری‌ها و فناوری‌های دیجیتالی، برون‌سپاری و نسبت اعضای غیر هیئت علمی به هیئت علمی را در انتهای سال ۱۴۰۶ به برساند.

جدول ۱۱۰- موازنه عرضه و تقاضای نیروی انسانی در هر شغل/پست دانشگاه

تعداد مازاد	تعداد کمبود	پیش‌بینی تشکیلات دانشگاه	میزان تقاضای نیروی انسانی					موجودی نیروی انسانی				نام شغل/پست	واحد استقرار	
			۱۴۰۶	۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	تعداد کل	تعداد کارکنان شرکتی	تعداد کارکنان قراردادی	تعداد کارکنان پیمانی			تعداد کارکنان رسمی
													رئیس دانشگاه	(۱) حوزه ریاست
													مشاور	
													مسئول دفتر	
													مسئول گزینش	
													مصاحبه‌گر	
													راننده مقامات	۱- (۱) دفتر ریاست، روابط عمومی و امور بین‌الملل
													رئیس دفتر ریاست	
													کارشناس مسئول دفتر ریاست	
													کارشناس روابط عمومی	
													کارشناس سمعی-بصری	۲- (۱) گروه نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت
													کارشناس هیأت امناء و هیأت ممیزه	
													رئیس گروه نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت	
													کارشناس مسئول گروه نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت	۳- (۱) مدیریت برنامه‌ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری
													مدیر برنامه‌ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری	
													کارشناس مدیریت برنامه‌ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری	

													رئیس گروه برنامه‌ریزی و بودجه	۱-۳- (۱) گروه برنامه‌ریزی و بودجه
													کارشناس مسئول گروه برنامه‌ریزی و بودجه	
													کارشناس برنامه و بودجه	
													کارشناس آمار و اطلاعات	
													رئیس گروه بهره‌وری و تحول اداری	۲-۳- (۱) گروه بهره‌وری و تحول اداری
													کارشناس مسئول گروه بهره‌وری و تحول اداری	
													کارشناس تشکیلات و طبقه‌بندی مشاغل	
													کارشناس بهره‌وری و تحول اداری	
													کارشناس آموزش و بهسازی منابع انسانی	
													رئیس اداره امور فنی و نظارت بر طرح‌های عمرانی	۴- (۱) اداره امور فنی و نظارت بر طرح‌های عمرانی
													کارشناس مسئول اداره امور فنی و نظارت بر طرح‌های عمرانی	
													کارشناس اداره امور فنی و نظارت بر طرح‌های عمرانی	
													مدیر امور فرهنگی و اجتماعی	۵- (۱) مدیریت امور فرهنگی و اجتماعی
													رئیس گروه برنامه‌ریزی فرهنگی و اجتماعی	۱-۵- (۱) گروه برنامه‌ریزی فرهنگی و اجتماعی
													کارشناس مسئول گروه برنامه‌ریزی فرهنگی و اجتماعی	
													کارشناس گروه برنامه‌ریزی فرهنگی و اجتماعی	
													رئیس گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی	۲-۵- (۱) گروه حمایت و

													پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی	کارشناس گروه حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی
													۶- (۱) اداره حراست	رئیس اداره حراست
												کارشناس مسئول حراست		
												کارشناس حفاظت فناوری اطلاعات		
												کارشناس حراست		
												مسئول انتظامات		
												نگهبان		
												متصدی خدمات عمومی		
												۷- (۱) گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر	رئیس گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر	
													کارشناس مسئول گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر	
													کارشناس گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر	
												۸- (۱) اداره امور حقوقی، قراردادهای و شکایات	رئیس اداره امور حقوقی، قراردادهای و پاسخگویی به شکایات	
													کارشناس مسئول اداره امور حقوقی، قراردادهای و پاسخگویی به شکایات	
													کارشناس اداره امور حقوقی، قراردادهای و پاسخگویی به شکایات	
												۹- (۱) دبیرخانه هیأت اجرایی	رئیس دبیرخانه هیأت اجرایی جذب اعضای هیأت علمی	
													کارشناس مسئول دبیرخانه هیأت اجرایی جذب اعضای هیأت علمی	



												کارشناس دبیرخانه هیأت اجرایی جذب اعضای هیأت علمی	
												رئیس اداره همکاری‌های علمی بین‌المللی	۱۰- (۱) اداره همکاری‌های علمی بین‌المللی
												کارشناس مسئول اداره همکاری‌های علمی بین‌المللی	
												کارشناس اداره همکاری‌های علمی بین‌المللی	
												معاون آموزشی و پژوهشی	۱۱- (۱) حوزه معاونت آموزشی و پژوهشی
												مشاور آموزشی و پژوهشی	
												کارشناس معاونت آموزشی و پژوهشی	
												مسئول دفتر معاونت آموزشی و پژوهشی	
												مدیر امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی	۱۱-۱- (۱) مدیریت امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی
												کارشناس مسئول برنامه‌ریزی آموزشی	
												کارشناس برنامه‌ریزی آموزشی	آموزشی و تحصیلات تکمیلی
												رئیس گروه تحصیلات تکمیلی	۱-۱- (۱۱) - گروه تحصیلات تکمیلی
												کارشناس مسئول گروه تحصیلات تکمیلی	
												کارشناس امور استعدادهای درخشان	
												کارشناس گروه تحصیلات تکمیلی	تحصیلات تکمیلی
												رئیس اداره خدمات آموزشی	۱-۲- (۱۱) - اداره خدمات آموزشی
												کارشناس مسئول اداره خدمات آموزشی	
												کارشناس اداره خدمات آموزشی	
												رئیس گروه آموزش‌های آزاد و مجازی	۱-۱۱- (۱) - گروه آموزش‌های آزاد و مجازی
												کارشناس مسئول گروه آموزش‌های آزاد و مجازی	



														کارشناس گروه آموزش‌های آزاد و مجازی	آموزش‌های آزاد
														کارشناس فناوری اطلاعات	و مجازی
														مدیر امور پژوهشی	۱۱-۲-۱
														کارشناس مدیریت امور پژوهشی	مدیریت امور پژوهشی
														رئیس گروه مطالعات و تحقیقات کاربردی	۱۱-۲-۱-۱
														کارشناس مسئول امور پژوهشی	گروه مطالعات و تحقیقات کاربردی
														کارشناس امور پژوهشی	
														رئیس گروه کارآفرینی، نوآوری، خلاقیت و ارتباط با صنعت	۱۱-۲-۲-۱
														کارشناس مسئول گروه کارآفرینی، نوآوری، خلاقیت و ارتباط با صنعت	گروه کارآفرینی، نوآوری، خلاقیت و ارتباط با صنعت
														کارشناس گروه کارآفرینی، نوآوری، خلاقیت و ارتباط با صنعت	
														رئیس کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی و اسناد	۱۱-۳-۱
														کارشناس مسئول کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی و اسناد	کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی و اسناد
														کتابدار کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی و اسناد	اسناد
														رئیس اداره چاپ و انتشارات	۱۱-۳-۱-۱
														کارشناس مسئول اداره چاپ و انتشارات	اداره چاپ و انتشارات
														کارشناس چاپ و انتشارات	
														کارشناس اداره چاپ و انتشارات	
														رئیس گروه فناوری اطلاعات، خدمات رایانه‌ای و امنیت فضای مجازی	۱۱-۴-۱
															گروه فناوری



												اطلاعات، خدمات	کارشناس مسئول گروه فناوری اطلاعات، خدمات رایانه‌ای و امنیت فضای مجازی
												رایانه‌ای و امنیت فضای مجازی	کارشناس نرم‌افزار
												رایانه‌ای و امنیت فضای مجازی	کارشناس سخت‌افزار
												رایانه‌ای و امنیت فضای مجازی	کارشناس فناوری اطلاعات
												۵-۱۱-۱)	رئیس آزمایشگاه مرکزی
												آزمایشگاه مرکزی	کارشناس آزمایشگاه مرکزی
												۱۲-۱) حوزه معاونت	معاون حوزه معاونت دانشجویی
												معاونت دانشجویی	مسئول دفتر حوزه معاونت دانشجویی
												معاونت دانشجویی	کارشناس امور انضباطی دانشجویان
												۱-۱۲-۱)	مدیر امور دانشجویی
												مدیریت امور دانشجویی	کارشناس مسئول امور دانشجویی
												مدیریت امور دانشجویی	کارشناس امور دانشجویی
												مدیریت امور دانشجویی	کارشناس تغذیه
												۱-۱۲-۱-۱)	رئیس اداره خدمات رفاهی دانشجویی
												اداره خدمات رفاهی دانشجویی	کارشناس مسئول اداره خدمات رفاهی دانشجویی
												اداره خدمات رفاهی دانشجویی	کارشناس امور دانشجویی (مسئول امور خوابگاه‌های برادران)
												اداره خدمات رفاهی دانشجویی	کارشناس امور دانشجویی (مسئول امور خوابگاه‌های خواهران)
												۲-۱۲-۱)	رئیس (پزشک) مرکز بهداشت، درمان و مشاوره دانشجویی
												مرکز بهداشت، درمان و مشاوره دانشجویی	کارشناس مسئول مشاوره و راهنمایی دانشجویی
												مرکز بهداشت، درمان و مشاوره دانشجویی	کارشناس مشاوره و راهنمایی

													کارشناس بهداشت محیط	
													کارشناس مددکار اجتماعی	
													کارشناس مرکز بهداشت، درمان و مشاوره دانشجویی	
													رئیس اداره تربیت بدنی	۳-۱۲-۱) اداره تربیت بدنی
													کارشناس مسئول اداره تربیت بدنی	
													کارشناس تربیت بدنی (برادران)	
													کارشناس تربیت بدنی (خواهران)	
													معاون حوزه معاونت اداری و مالی	۱۳-۱) حوزه معاونت اداری و مالی
													مشاور حوزه معاونت اداری و مالی	
													کارشناس حوزه معاونت اداری و مالی	
													مسئول دفتر حوزه معاونت اداری و مالی	
													مدیر امور اداری و پشتیبانی	۱-۱۳-۱) مدیریت امور اداری و پشتیبانی
													کارشناس مدیریت امور اداری و پشتیبانی	
													کارشناس مسئول تدارکات	
													کارپرداز	
													انبازدار	
													رئیس اداره دبیرخانه مرکزی	۱-۱۳-۱-۱) اداره دبیرخانه مرکزی
													کارشناس مسئول اداره دبیرخانه مرکزی	
													کارشناس اداره دبیرخانه مرکزی	
													کاردان اداره دبیرخانه مرکزی	
													رئیس اداره کارگزینی و رفاه	۲-۱۳-۱-۱) اداره کارگزینی و رفاه
													کارشناس مسئول اداره کارگزینی و رفاه	
													کارشناس اداره کارگزینی و رفاه	
													کارگزین	

													رئیس اداره امور عمومی	۱-۳-۱۳-۱
													مسئول خدمات عمومی	اداره امور عمومی
													متصدی خدمات عمومی	
													مدیر امور مالی	
													کارشناس مسئول درآمد- هزینه	۱-۳-۲-۱
													کارشناس درآمد- هزینه	مدیریت امور مالی
													کاردان امور مالی	
													امین اموال (حسابدار)	
													رئیس اداره دریافت و پرداخت	۱-۳-۲-۱-۱
													کارشناس مسئول امور مالی	اداره دریافت و پرداخت
													کارشناس اداره دریافت و پرداخت	
													حسابدار اداره دریافت و پرداخت	
													رئیس اداره رسیدگی به اسناد، تنظیم حساب‌ها و کنترل اعتبارات	۱-۳-۲-۲-۱
													کارشناس مسئول امور مالی	اداره رسیدگی به اسناد، تنظیم حساب‌ها و کنترل اعتبارات
													کارشناس اداره رسیدگی به اسناد، تنظیم حساب‌ها و کنترل اعتبارات	
													حسابدار اداره رسیدگی به اسناد، تنظیم حساب‌ها و کنترل اعتبارات	
													رئیس دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر	۱-۱۴-۱
													معاون دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر	دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر
													مسئول دفتر	
													کارپرداز	
													انباردار	
													مدیر گروه آموزشی سخت افزار	



													عضو هیئت علمی	۱-۱۴-۱	
													کارشناس گروه آموزشی	گروه آموزشی	
													کارشناس آزمایشگاه	سخت افزار	
													مدیر گروه آموزشی فناوری اطلاعات	۲-۱۴-۱	
													عضو هیئت علمی	گروه آموزشی	
													کارشناس گروه آموزشی	فناوری	
													کارشناس آزمایشگاه	اطلاعات	
													مدیر گروه آموزشی کنترل	۳-۱۴-۱	
													عضو هیئت علمی	گروه آموزشی	
													کارشناس گروه آموزشی	کنترل	
													کارشناس آزمایشگاه		
													مدیر گروه آموزشی الکترونیک	۴-۱۴-۱	
													عضو هیئت علمی	گروه آموزشی	
													کارشناس گروه آموزشی	الکترونیک	
													کارشناس آزمایشگاه		
													مدیر گروه آموزشی قدرت	۵-۱۴-۱	
													عضو هیئت علمی	گروه آموزشی	
													کارشناس گروه آموزشی	قدرت	
													رئیس دانشکده مهندسی شیمی (نفت و	۱۵-۱)	
													پتروشیمی)		دانشکده
													معاون دانشکده مهندسی شیمی (نفت و		مهندسی شیمی
													پتروشیمی)		(نفت و
													مسئول دفتر		پتروشیمی)
													کارپرداز		
													انباردار		



												مدیر گروه آموزشی مهندسی شیمی	۱-۱۵-۱
												عضو هیئت علمی	گروه آموزشی مهندسی شیمی
												کارشناس گروه آموزشی	
												کارشناس آزمایشگاه	
												مدیر گروه آموزشی مهندسی شیمی	۱-۱۵-۲
												عضو هیئت علمی	گروه آموزشی پتروشیمی
												کارشناس گروه آموزشی	
												مدیر گروه آموزشی علوم پایه و عمومی	
												عضو هیئت علمی	گروه آموزشی علوم پایه و عمومی
												کارشناس گروه آموزشی	
												مدیر گروه آموزشی صنایع معدنی	
												عضو هیئت علمی	گروه آموزشی صنایع معدنی
												کارشناس گروه آموزشی	
												رئیس دانشکده فنی و مهندسی	
												معاون دانشکده فنی و مهندسی	دانشکده فنی و مهندسی
												مسئول دفتر	
												کارشناس کتابداری	
												کارپرداز	
												انبازدار	
												مدیر گروه آموزشی هوا-فضا	۱-۱۶-۱
												عضو هیئت علمی	گروه آموزشی هوا-فضا
												کارشناس گروه آموزشی	
												مدیر گروه آموزشی پلیمر	گروه آموزشی پلیمر
												عضو هیئت علمی	



													کارشناس گروه آموزشی پلیمر	۱-۱۶-۱) گروه آموزشی پلیمر
													مدیر گروه آموزشی سیستم‌ها	۱-۱۶-۱) گروه آموزشی سیستم‌ها
													عضو هیئت علمی	
													کارشناس گروه آموزشی	
													رئیس دانشکده مهندسی پزشکی و رباتیک	۱-۱۷) دانشکده مهندسی پزشکی و رباتیک
													معاون دانشکده مهندسی پزشکی و رباتیک	
													مسئول دفتر	
													کارپرداز	۱-۱۷-۱) گروه آموزشی مهندسی پزشکی
													مدیر گروه آموزشی مهندسی پزشکی	
													عضو هیئت علمی	
													کارشناس گروه آموزشی پزشکی	۱-۱۷-۲) گروه آموزشی بیومواد
													مدیر گروه آموزشی بیومواد	
													عضو هیئت علمی	
													کارشناس گروه آموزشی مکانیک	۱-۱۷-۳) گروه آموزشی مکانیک
													مدیر گروه آموزشی مکانیک	
													عضو هیئت علمی	
													کارشناس گروه آموزشی مکانیک	۱-۱۸) دانشکده مهندسی مواد و معدن
													کارشناس آزمایشگاه	
													رئیس دانشکده مهندسی مواد و معدن	
													معاون دانشکده مهندسی مواد و معدن	۱-۱۸) دانشکده مهندسی مواد و معدن
													مسئول دفتر	

													کارشناس کتابداری	مهندسی مواد و
													کارپرداز	معادن
													انباردار	
													مدیر گروه آموزشی مواد	۱-۱۸-۱
													عضو هیئت علمی	گروه آموزشی
													کارشناس گروه آموزشی	مواد
													کارشناس آزمایشگاه	
													مدیر گروه آموزشی استخراج معادن	۱-۱۸-۲
													عضو هیئت علمی	گروه آموزشی
													کارشناس گروه آموزشی	استخراج معادن
													کارشناس آزمایشگاه	
													مدیر گروه آموزشی اکتشاف	۱-۱۸-۳
													عضو هیئت علمی	گروه آموزشی
													کارشناس گروه آموزشی	اکتشاف
													رئیس دانشکده علوم مهندسی و فناوری نوین	۱-۱۹
													معاون دانشکده علوم مهندسی و فناوری نوین	دانشکده علوم
													مسئول دفتر	مهندسی و
													کارپرداز	فناوری نوین
													انباردار	
													مدیر گروه آموزشی نانو فناوری	۱-۱۹-۱
													عضو هیئت علمی	گروه آموزشی
													کارشناس گروه آموزشی	نانو فناوری
													مدیر گروه سیستم‌های انرژی	۱-۱۹-۲
													عضو هیئت علمی	گروه آموزشی
													کارشناس گروه آموزشی	



																				سیستم‌های انرژی	
																				مدیر گروه علوم مهندسی	۱۹-۳- (۱)
																				عضو هیئت علمی	گروه آموزشی علوم مهندسی
																				کارشناس گروه آموزشی	
																				رئیس پژوهشکده مواد و انرژی	پژوهشکده مواد و انرژی
																				معاون پژوهشکده مواد و انرژی	
																				مسئول دفتر	
																				کارشناس (اداری-مالی)	
																				کارپرداز	
																				مدیر گروه پژوهشی مواد ترکیبی	۲۰-۱- (۱)
																				عضو هیئت علمی	گروه پژوهشی مواد ترکیبی
																				کارشناس گروه پژوهشی	
																				مدیر گروه پژوهشی بهینه‌سازی و تبدیل انرژی	۲۰-۲- (۱)
																				عضو هیئت علمی	گروه پژوهشی بهینه‌سازی و تبدیل انرژی
																				کارشناس گروه پژوهشی	
																				مدیر گروه پژوهشی انرژی‌های نو	۲۰-۳- (۱)
																				عضو هیئت علمی	گروه پژوهشی انرژی‌های نو
																				کارشناس گروه پژوهشی	
																				رئیس پژوهشکده نانوفناوری	پژوهشکده نانوفناوری
																				معاون پژوهشکده نانوفناوری	
																				مسئول دفتر	
																				کارشناس (اداری-مالی)	
																				کارپرداز	



												مدیر گروه پژوهشی نانو مواد	۱-۲۱-۱)
												عضو هیئت علمی	گروه پژوهشی
												کارشناس گروه پژوهشی	نانو مواد
												مدیر گروه پژوهشی طراحی و مهندسی نانو	۱-۲۱-۲)
												عضو هیئت علمی	گروه پژوهشی
												کارشناس گروه پژوهشی	طراحی و مهندسی نانو
												مدیر گروه پژوهشی نانو فرآورش	۱-۲۱-۳)
												عضو هیئت علمی	گروه پژوهشی
												کارشناس گروه پژوهشی	نانو فرآورش
												رئیس پژوهشکده رباتیک و هوش مصنوعی	۱-۲۲) پژوهشکده رباتیک و هوش مصنوعی
												معاون پژوهشکده رباتیک و هوش مصنوعی	
												مسئول دفتر	
												کارشناس (اداری-مالی)	
												کارپرداز	
												مدیر گروه پژوهشی ربات‌های پزشکی	۱-۲۲-۱)
												عضو هیئت علمی	گروه پژوهشی
												کارشناس گروه پژوهشی	ربات‌های پزشکی
												مدیر گروه پژوهشی ربات‌های فضایی	۱-۲۲-۲)
												عضو هیئت علمی	گروه پژوهشی
												کارشناس گروه پژوهشی	ربات‌های فضایی
												مدیر گروه پژوهشی ربات‌های انسان‌نما	۱-۲۲-۳)
												عضو هیئت علمی	گروه پژوهشی

													ربات‌های انسان‌نما	کارشناس گروه پژوهشی
													۲-۲۲-۱)	مدیر گروه پژوهشی ربات‌های امدادگر
													گروه پژوهشی	عضو هیئت علمی
													ربات‌های امدادگر	کارشناس گروه پژوهشی
													۳-۲۲-۱)	مدیر گروه پژوهشی هوش مصنوعی
													گروه پژوهشی	عضو هیئت علمی
													هوش مصنوعی	کارشناس گروه پژوهشی
جمع کل														
														کارکنان غیر هیئت علمی
														کارکنان هیئت علمی



بخش نهم: راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی دانشگاه



بخش نهم: راهبردهای برنامه‌ریزی کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه

همان‌طور که در بخش هشتم مشخص شد، تعداد کارکنان هیئت علمی پیش‌بینی شده برای سال‌های ۱۴۰۲، ۱۴۰۳، ۱۴۰۴، ۱۴۰۵ و ۱۴۰۶ به ترتیب عبارت از ، ، ، و عضو هیئت علمی خواهد بود. همچنین تعداد کارکنان غیر هیئت علمی پیش‌بینی شده بر مبنای پنل خبرگان برای سال‌های برنامه به ترتیب عبارت از ، ، و کارمند خواهد بود. با توجه به روندهای اخیر در مهندسی مجدد فرآیندها، حرکت دانشگاه به سمت و سوی دیجیتالی کردن امور دانشگاه، پیش‌برد طرح‌های برون‌سپاری، توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی موجود و در نهایت ارتقای بهره‌وری منابع انسانی، تخمین صورت گرفته پیش‌بینی روندیابی برای کارکنان غیر هیئت علمی ملاک عمل قرار گرفت. در واقع در دو حالت تخمین نسبت‌های پرسنلی دانشگاه مدنظر قرار گرفت. در یک حالت با توجه به نظر خبرگان پیش‌بینی بالاتر از حد اطمینان روندیابی مدنظر قرار گرفت و در حالت دوم و با توجه به خروجی تحلیل مارکوف و تعدیل صورت گرفته توسط خبرگان و با در نظر گرفتن روندهای اخیر مذکور در بهره‌گیری بهره‌ورانه‌تر از منابع انسانی موجود تعداد پیش‌بینی شده توسط روش روندیابی که قرابت بسیار نزدیکی با روش تحلیل مارکوف داشت (تفاوت تقریباً ده درصدی)، ملاک عمل قرار گرفت. بنابراین نسبت کارمندان غیر هیئت علمی دانشگاه به اعضای هیئت علمی دانشگاه صنعتی همدان به ترتیب از سال ۱۴۰۲ تا سال ۱۴۰۶ به صورت جدول ذیل خواهد بود.

سال	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	۱۴۰۶
تعداد کارکنان هیئت علمی					
تعداد کارکنان غیر هیئت علمی بر اساس تعدیل مارکوف و پیش‌بینی روندیابی					
تعداد کارکنان غیر هیئت علمی مبتنی بر تحلیل خبرگان و رعایت نسبت‌های پرسنلی					
نسبت کارکنان غیر هیئت علمی به اعضای هیئت علمی با مبنای قرار دادن تحلیل خبرگان و رعایت نسبت‌های پرسنلی					
نسبت کارکنان غیر هیئت علمی به اعضای هیئت علمی با مبنای قرار دادن تعداد کارکنان غیر هیئت علمی بر اساس تعدیل مارکوف و پیش‌بینی روندیابی					

تحقق این اهداف باید در کنار پیاده‌سازی راهبردهای برنامه نیروی انسانی باشد که در ادامه به شرح آن می‌پردازیم.

تأملات راهبردی ناشی از تحلیل داده‌های مربوط به منابع انسانی دانشگاه

باتوجه به تحلیل انجام شده در بخش چهارم، درس‌آموخته‌هایی در رابطه با وضعیت مدیریت منابع انسانی دانشگاه صنعتی همدان قابل برداشت است که به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود و متناسب با هریک راهبردهایی ارائه می‌شود.

۱. تحلیل‌ها حاکی از آن است که درصد کارکنان دانشگاه صنعتی متأهل و حدود درصد آن‌ها مجرد هستند. همچنین تحلیل نشان داد که درصد کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه صنعتی همدان مرد و درصد آن‌ها زن هستند. علاوه بر آن، درصد غیر هیئت علمی دانشگاه، یعنی تعداد نفر بدون فرزند و درصد کارکنان دانشگاه تعداد یک، دو یا سه فرزند دارند. بنابراین مشخص است که دانشگاه صنعتی همدان نیازمند تدوین و جاری‌سازی راهبردها و اقدام‌ها ویژه پیرامون مسائل مربوط به تعادل کار و زندگی ایجاد بسترهای لازم برای تحقق «قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت» خواهد بود.



۱- اتخاذ سیاست‌هایی در راستای ایجاد
تعادل کار و زندگی و ایجاد بسترهای
لازم برای تحقق قانون حمایت از
خانواده و جوانی جمعیت

۲. نتایج بررسی وضعیت موجود مشاغل و کارکنان دانشگاه صنعتی همدان اشاره به این موضوع دارد که حجم نسبتاً زیادی از نیروهای انسانی دانشگاه در رده سازمانی کارشناس هستند. در صورتی که بر تارده سازمانی کارشناس مسئول را رده مدیریتی بدانیم، نسبت کارکنان مربوط به دانشگاه در نسبت

رده مدیریتی به رده کارمندی حدود است. یعنی به ازای هر مدیر در دانشگاه نیروی انسانی غیر هیئت علمی وجود دارد که حاکی از حیطه نظارت در دانشگاه است. حفظ تناسب ساختاری در رابطه با الزامات حیطه نظارت رهنمون راهبردی این نتیجه است.



۲- حفظ تناسب ساختاری در رابطه با
الزامات حیطه نظارت

۳. گروه آموزشی مهندسی شیمی، الکترونیک، مواد به ترتیب با، و عضو هیئت علمی دارای بیشترین عضو در بین گروه های آموزشی دانشگاه هستند. همچنین گروه آموزشی پتروشیمی تنها با عضو هیئت علمی، گروه آموزشی کنترل و گروه آموزشی رباتیک با عضو هیئت علمی، گروه های آموزشی در دانشگاه هستند که از کمترین تعداد عضو برخوردارند. بنابراین لازم است سیاست های متناسب سازی تعداد اعضای هیئت علمی و تعداد دانشجویان متناسب با رشته های فعال در هر گروه آموزشی مدنظر دانشگاه باشد.



۳- متناسب‌سازی تعداد عضو هیئت علمی و عضو غیر هیئت علمی دانشگاه با رشته‌های فعال و تعداد دانشجویان هر گروه آموزشی

۴. داده‌ها نشان می‌دهند که گروه آموزشی فناوری اطلاعات با تعداد عضو تنها گروهی در دانشگاه است که دارای بیشترین تعداد عضو پیمانی در بین سایر گروه‌های آموزشی است. بنابراین باید دقت داشت که با رصد وضعیت تبدیل وضعیت اعضای هیئت علمی در هر گروه آموزشی مراقب بود تا عدم تبدیل وضعیت استخدامی در آینده منجر به خالی شدن گروه‌های آموزشی از تخصص هیئت علمی نشود.



۴- رصد وضعیت تبدیل وضعیت اعضای هیئت علمی در گروه‌های آموزشی و اطمینان از تداوم تخصص مورد نیاز در هر گروه آموزشی

۵. بر اساس اصل پاراتو^۱ که با نام‌های قانون ۸۰-۲۰ و قانون افراد اندک اساسی^۲ نیز شناخته می‌شود، بیان می‌کند که ۸۰ درصد رخدادهای ۲۰ درصد دلایل به وجود می‌آید. تحلیل‌های نشان داد که تعداد گروه آموزشی دانشگاه، درصد اعضای هیئت‌علمی را در اختیار دارند و درصد اعضای هیئت‌علمی مابقی در ۴ گروه آموزشی مشغول به کار هستند که به نسبت توزیع مناسبی می‌تواند باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که ارزیابی عملکرد گروه‌های آموزشی با در نظر گرفتن این موضوع که درصد منابع دانشگاه در درصد گروه‌های آموزشی توزیع شده است، صورت گیرد و تلاش شود که توازن موفقیت و منابع در دسترس برقرار شود.



۵- توجه به اصل پاره‌تو در تخصیص
منابع دانشگاه و ارزیابی عملکرد و
پاسخ‌خواهی از واحدهای سازمانی

۶. اگر به شکل قراردادی، نیروهای هیئت‌علمی در دانشکده‌ها را نیروهای صفی و اعضای غیرهیئت‌علمی را نیروهای ستادی بنامیم، داده‌ها نشان می‌دهند که درصد از کارکنان موجود در دانشکده‌ها اعضای هیئت‌علمی و درصد از آن‌ها اعضای غیر هیئت‌علمی هستند. این نسبت نشان‌دهنده آن است که به‌طور میانگین به ازای هر عضو هیئت‌علمی در دانشکده‌ها، عضو غیر هیئت‌علمی در آن‌ها وجود دارد. بنابراین نتیجه‌ای که می‌توان گرفت آن است نسبت ۱ به ۱ هستت‌علمی به غیرهیئت‌علمی در دانشگاه را نیروهای غیرهیئت‌علمی مستقر در خارج از دانشکده‌ها و در معاونت‌ها و مدیریت‌های ذیل رئیس دانشگاه از حالت استاندارد خارج کرده است. لذا در آینده باید نسبت به رعایت این

^۱ Pareto principle

^۲ law of the vital few

نسبت‌های استاندارد در حوزه آموزشی عالی توجه ویژه داشته و ساختار و تشکیلات دانشگاه را متناسب با این نسبت‌ها توسعه داده و یا اصلاح کرد.



۶- متناسب‌سازی ساختار و اصلاح
تشکیلات با در نظر گرفتن نسبت‌های
استاندارد ۱ به ۱ هیئت علمی به غیر هیئت
علمی

۷. اکثریت نیروهای غیر هیئت علمی متأهل می‌باشد که به ویژه در موارد قراردادهای غیر رسمی به وضعیت کار، حقوق و خانواده آنان نیز باید توجه شود. همچنین داده‌ها نشان می‌دهند که به طور کلی می‌توان گفت خانم‌ها ۳۰ درصد از جمعیت نیروی غیر هیئت علمی که طور رسمی مشغول به کار هستند را تشکیل می‌دهند؛ در مورد نیروی پیمانی درصد، در مورد نیروی قراردادی درصد و کارکنان قرارکار- نامحدود درصد که به طور میانگین درصد از نیروی کار غیر هیئت علمی دانشگاه صنعتی بانوان هستند. که لازم است قوانین کار ویژه بانوان را نیز در تحلیل‌ها و برنامه‌ریزی‌های نیروی کار در نظر گرفت. همچنین این امر نشان می‌دهد که دانشگاه در برنامه‌های آتی خود در حوزه رفاه کارکنان، به ویژه رفاهیت مرتبط با بانوان باید به توازن زندگی کاری و زندگی شخصی اهمیت بیشتری دهد. ارتقای مهارت‌های کارکنان در زمینه مدیریت زمان، بهبود روابط با همکاران، ارتقای روحیه کار تیمی، ارتقای مهارت برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی انجام وظایف، استفاده از ساعات کاری منعطف، اختصاص زمان‌هایی در هشت ساعت کاری به زمان خلاقیت، استفاده از روش‌های نوین طراحی مشاغل مانند دورکاری، کار مجازی، کار از راه دور، حمایت‌های رفاهی نظیر سرویس رفت و برگشت، تأسیس مهدکودک، ارائه مشاوره‌های شغلی و زندگی در حوزه‌های روان‌شناختی و مواردی از این قبیل

می‌تواند از جمله اقدامات اساسی در راستای این استراتژی ایجاد توازن بین زندگی کاری و زندگی شخصی باشد.



۷- به کارگیری روش‌های مناسب
مدیریت یقه‌صورتی‌ها (بانوان شاغل) در
زمینه رفاهیات و شرایط مناسب کاری

۸. سطح غالب تحصیلات در تمامی انواع قرارداد همکاری شامل کارشناسی و کارشناسی ارشد می‌باشد. به ویژه حضور افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد در همکاران دارای قرارداد شرکتی نشان دهنده این است که زمینه بهره‌گیری از این افراد برای سایر سمت‌ها وجود دارد. در ادبیات مدیریت این کارکنان تحصیل کرده را اصطلاحاً «کارکنان یقه طلایی» می‌نامند. کارکنان یقه طلایی، کارکنان دانشی هستند که نیازمند ادراک سبک مدیریت مشارکتی در سازمان هستند. مشارکت این دسته از کارکنان در قالب اقداماتی نظیر تفویض اختیار، عدم تمرکز سازمانی، اخذ مشورت‌ها جهت تصمیم‌گیری و مواردی از این قبیل ضمن توانمندسازی آن‌ها، نیاز به یادگیری و مدیریت مشارکتی در آن‌ها را برآورده خواهد کرد. بنابراین، زمینه حرکت از مسیر مدیریت سنتی از بالا به پایین و کاربست مدیریت تیمی و مشارکتی همراه با فرهنگ‌سازی مناسب، باوجود این دسته از کارکنان در دانشگاه وجود دارد. همچنین از آنجایی که در موضوع وضعیت تحصیلی، کفه ترازو به نفع کارکنان زن دانشگاه است، به نظر می‌رسد در آینده مشاغل رده‌های بالاتر دانشگاه باید با بخشی از کارکنان خانم پر شوند.



۸- استراتژی بهره‌گیری از کارکنان
یقه‌طلایی و اتخاذ سبک‌های مدیریت
مشارکتی

۹. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که اکثر کارکنان، استخدام قراردادی بوده که حدود درصد آن‌ها را شامل می‌شود. لازم است دانشگاه با بررسی مجدد انواع قراردادهای استخدامی نسبت به اتخاذ نوع قرارداد مناسب با ماهیت هر شغل در دانشگاه اقدام کند. آن دسته از مشاغل دانشگاه که مشاغل کلیدی و راهبردی دانشگاه به حساب می‌آیند باید با استفاده از قراردادهای بلندمدت تأمین نیرو شوند و آن دسته از مشاغل که حالت حمایتی داشته و با توجه به مأموریت دانشگاه کلیدی به شما نمی‌آیند می‌توانند با قراردادهای کوتاه‌مدت تأمین شود.



۹- استراتژی مناسب تأمین نیروهای
انسانی با توجه به ماهیت راهبردی و
کلیدی بودن و یا نبودن مشاغل دانشگاه

۱۰. تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که هیچ یک از واحدهای سازمانی دانشگاه دارای هر سه رده سازمانی مدیر، معاون و رئیس نیستند. بنابراین به نظر می‌رسد در این واحدهای سازمانی مسئله جانشین‌پروری برای رده‌های سازمانی دچار مشکل خواهد بود. در این واحدهای سازمانی علاوه بر مسئله جانشین‌پروری برای رده‌های سازمانی بالاتر، مسئله ادراک وجود فرصت ارتقاء و پیشرفت در مسیر شغلی (کار راهه) برای کارکنان ایجاد خواهد شد. البته نباید از نظر دور داشت که در برخی از واحدهای دانشگاه، مانند معاونت آموزشی، پست‌های مدیریتی و ریاست، توسط اعضای هیئت‌علمی تصدی می‌شوند. اما در برخی دیگر از واحدها، گسست مدیر-معاون-رئیس وجود دارد. بنابراین در این قبیل واحدها، جانشین‌پروری احتمالاً با مسائلی روبرو خواهد بود.



۱۰- استراتژی اصلاح گسست مسیر
پیشرفت شغلی (کارراهه) و ارتقای
عمودی در دانشگاه

۱۱. با توجه به نتایج به دست آمده مشخص شد که نسبت‌های کارکنان شاغل در رده‌های سازمانی و استخراج نرخ جانشین‌پروری در هر رده به شکل جدول شماره ۱۱۱ خواهد بود.

جدول ۱۱۱- نسبت‌های کارکنان شاغل در رده‌های سازمانی و استخراج نرخ جانشین‌پروری

عنوان نسبت‌های کارکنانی	نسبت	رهنمود ضمنی برای جانشین‌پروری از نظر کمی
نسبت مدیر به معاون		
نسبت رئیس به معاون		
نسبت مسئول به رئیس		
نسبت کارشناس مسئول به مسئول		
نسبت کارشناس به کارشناس مسئول		
نسبت سایر به کارشناس (بدون در نظر گرفتن مقطع تحصیلی این دسته مشاغل)		

نسبت بالقوه جانشینی از تقسیم تعداد کارکنان با طبقه سازمانی پایین به رده سازمانی بالاتر به دست می‌آید. شکل شماره ۴۹ نشان‌دهنده این نسبت‌ها در میان مشاغل غیر هیئت‌علمی دانشگاه است. بر اساس شواهد آماری مشخص شد که از آنجایی که رئیس به‌نوعی نیروهای قابل تربیت به‌عنوان

جانشین‌های احتمالی برای پست رده بالاتر یعنی رده معاون محسوب می‌شوند، وضعیت موجود حاکی از آن است که احتمالاً دانشگاه در صورت عدم توجه به این موضوع در آینده با مسئله دشواری در جانشینی معاونان شایسته مواجه خواهد شد.



شکل شماره ۴۹- نسبت بالقوه جانشینی



۱۱- استراتژی متناسب‌سازی ساختار از

حیث ایجاد قابلیت جانشین‌پروری

۱۲. داده‌ها نشان می‌دهند که در کمتر از ۶ سال جمعاً نفر عضو غیرهیئت علمی بازنشسته خواهند شد که هر سه نفر از نیروهای رسمی و در سمت کارشناس می‌باشند نیازمند نیروی جایگزین می‌باشند. واحد خدمت، سمت و مدت زمان باقی مانده تا بازنشستگی ایشان به شرح ذیل است. جدول ۱۱۲- سمت و سال بازنشستگی نیروی غیر هیئت علمی در ۱۰ سال آینده

سال بازنشستگی	حکم سازمانی	سمت	واحد سازمانی
	کارشناس گروه آموزشی مهندسی شیمی	کارشناس گروه آموزشی مهندسی شیمی	گروه آموزشی مهندسی شیمی
	کارشناس حوزه معاونت آموزشی و پژوهشی	کارشناس آزمایشگاه فیزیک	حوزه معاونت آموزشی و پژوهشی
	کارشناس مسئول گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر	کارشناس مسئول گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر	گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر

این امر نیاز به اتخاذ اقداماتی برای پیدا کردن جانشین، برون‌سپاری مشاغل، حذف شغل، بهبود بهره‌وری کارکنان، استفاده از فناوری، برگزاری دوره‌های آموزشی موردنیاز و وابسته به نوع و ماهیت پست سازمانی که بلا تصدی خواهد شد و حفظ آمادگی برای آن را به دنبال دارد. همچنین استفاده از اقداماتی نظیر مدیریت دانش ضمنی و اندوخته تجربی بازنشستگان، به‌خصوص بازنشستگان مشاغل کلیدی و انجام مصاحبه‌های خروج، می‌تواند رهنمودهایی را برای مدیریت اثربخش‌تر خروج کارکنان از دانشگاه به همراه داشته باشد.



۱۲- مدیریت بازنشستگی و اتخاذ
شیوه‌های مدیریت دانش درباره آن‌ها



۱۴- اصلاح هرم هیئت علمی و توسعه
مهارت‌های پژوهش‌محوری و شایستگی‌های
مرتبط با تحصیلات تکمیلی در بین کارکنان
دانشگاه با توجه به روند رو به رشد
دانشجویان تحصیلات تکمیلی

۱۳. تحلیل داده‌ها نشان داد که بیشترین تعداد جمعیت دانشجویی در گروه آموزشی مهندسی برق و کم‌ترین تعداد دانشجویان در گروه آموزشی مهندسی کامپیوتر است. بنابراین لازم است دانشگاه با انجام پیمایش‌های سالانه نسبت به رصد دانش‌آموختگان خود عمل کرده و متناسب با میزان تقاضا در جامعه و صنعت و نیز مأموریت‌های خود نسبت به راه‌اندازی، توسعه، اصلاح و یا حذف رشته‌های تحصیلی اقدام و به تبع آن بازتوزیعی در منابع انسانی هیئت علمی و منابع انسانی غیرهیئت علمی خود انجام دهد. رشته‌هایی که جذابیت کمتری به دلیل عدم وجود تقاضا در جامعه و صنعت دارند باید با رشته‌های جذاب میان‌رشته‌ای جایگزین و تبعاً منابع آن‌ها (از جمله منابع انسانی غیرهیئت علمی آن) نیز در میان این رشته‌های جدید بازتوزیع شوند.



۱۵- استراتژی پیمایش دانش‌آموختگان و

توسعه رشته‌های دانشگاه متناسب با

تقاضامحوری و مأموریت‌گرایی و

اصلاح هرم دانشجویی

۱۴. بر اساس اصل پاره‌تو که پیش‌تر درباره آن سخن گفته شد، توزیع منابع انسانی دانشگاه باید متناسب با تعداد دانشجویان و به تبع آن رشته‌های فعال دانشگاه باشد. به عبارت دیگر، رعایت نسبت استاندارد دانشجو به هیئت علمی و همین نسبت درباره کارکنان غیر هیئت علمی در دانشگاه باید مبنای توزیع و بازتوزیع نیروهای انسانی در دانشگاه قرار گیرد.

جدول ۱۱۳- شاخص‌ها و نسبت‌های منابع انسانی در دانشگاه

عنوان شاخص	نسبت محاسبه
شاخص هیئت علمی به کارمند	به ازای هر ۱ هیئت علمی ۱ کارمند غیرهیئت علمی

شاخص دانشجو به هیئت علمی	به ازای هر ۲۰ دانشجو یک هیئت علمی
شاخص کارمند آموزش	به ازای صد دانشجو یک کارمند آموزش (وابسته به مقاطع و رشته‌های تحصیلی)
شاخص کارمند پژوهش	به ازای تعداد اعضای هیئت علمی، میزان گرنت، مبلغ قراردادهای با صنعت، تعداد برون‌دادهای پژوهشی و متناسب با هر دانشگاه تعریف می‌شود.
شاخص کارمند کتابداری	بر اساس استانداردهای کتابخانه‌های دانشگاهی، به ازای هر ۲۵۰۰۰ جلد یک کتابداری متخصص و با افزایش هر ۳۰۰۰ کتاب یک کتابدار افزوده می‌شود. یا به ازای هر ۲۵۰ دانشجو یک کتابدار.
شاخص کارمند مالی و حسابداری	وابسته به تعداد سندهای مالی، میزان بودجه تخصیص‌یافته، تعداد اعضای هیئت علمی و مواردی از این قبیل تعیین می‌شود.
شاخص رشته شغلی خدمات	به ازای هر ۱۵۰۰ متر مربع یک نیروی کار قراردادی
شاخص مشاغل فرهنگی	به ازای تعداد دانشجو، تعداد کانون‌های فرهنگی، انجمن‌های علمی، نشریات دانشجویی و شاخص‌هایی از این قبیل تعیین می‌شود.
شاخص مشاوره و روان‌شناس	یک متخصص تمام‌وقت به ازای هر ۱۵۰۰ دانشجو
شاخص مشاغل امور اداری و منابع انسانی	به ازای هر ۱۵۰ هیئت علمی و کارمند یک نفر



۱۶- استراتژی رعایت اصل ۲۰/۸۰ در

تخصیص منابع انسانی به واحدهای
دانشگاهی متناسب با نسبت‌های

استاندارد

۱۵. نتایج نشان داد که مشخص است که جمعیت فعال کشور پس از یک روند صعودی تا سال ۱۳۹۸ یک روند پرشیب نزولی دارد که باتوجه به نرخ پیری و آمار باروری این روند نزولی در سال‌های آتی

نیز ادامه خواهد داشت. سهم سالانه شاغلان بخش‌های صنعت، خدمات و کشاورزی (داده‌های سری زمانی مرکز آمار تا سال ۱۴۰۱) حاکی از آن است که در تمام سال‌های موردبررسی، سهم بخش خدمات، حدوداً نیمی از جمعیت شاغل را شامل می‌شود. همچنین مشخص شد که نرخ بیکاری در استان همدان برابر ۲,۴ است. که روند از سال‌های گذشته رو به کاهش بوده و شاخص‌های عمده نیروی کار در جمعیت ۱۰ ساله از ۷,۲ به ۲,۴ در حال حاضر رسیده است. بنابراین، به نظر می‌رسد از نظر کمیت، دانشگاه در تأمین نیروی انسانی باکیفیت موردنیاز خود در حوزه غیر هیئت‌علمی با چالش مواجه شود. البته باید ذکر کرد که ۶۶ درصد دانش‌آموختگان بیکار دارای مدرک کارشناسی هستند. با توجه به اینکه حداقل مدرک تحصیلی برای جذب در دانشگاه صنعتی همدان، کارشناسی در نظر گرفته شده است، از این رو برای دانشگاه نیروی انسانی تحصیل‌کرده قابل‌توجهی در بازار کار وجود دارد که در صورت نیاز و در چارچوب قوانین دانشگاه به این امر پرداخته شود. جمعیت فعال دانش‌آموختگان یا در حال تحصیل دوره‌های عالی در استان همدان روندی رو به رشد داشته است. این جمعیت می‌تواند بالقوه، جمعیت مورد هدف دانشگاه برای جذب در شرایط موردنیاز باشد. بنابراین لازم است استراتژی‌های تأمین و نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه با توجه به این داده‌ها و شاخص‌های منطقه‌ای و کشوری باشد.



۱۷- استراتژی رصد شاخص‌های مهم
اثرگذار محیطی (کشوری و استانی) در
تعداد و کیفیت نیروی‌های انسانی در
بازار کار

۱۶. تحلیل داده‌های محیط فعالیت دانشگاه و شاخص‌های اثرگذار بر آموزش عالی در کشور و استان حاکی از آن است که تعداد رشته‌های دانشگاهی که در استان همدان مبتنی بر مزیت‌های اصلی استان تاسیس شده‌اند، به نسبت پایین است و یا اگر هم آموزشی در دانشگاه‌ها صورت می‌گیرد غالباً به صورت عمومی آن رشته را شامل می‌شود. در حدود ۴۰ درصد از بیکاران استان از تحصیلات عالی برخوردار هستند و در حدود ۳۵ درصد نیز در رشته‌هایی غیر از رشته‌های تحصیل خود مشغول فعالیت می‌باشند که این امر خود نشان‌دهنده ناکارآمدی نظام جذب و استخدام است و بر کیفیت نیروی کار فعال تأثیرگذار است.



۱۸- استراتژی توسعه کیفیت و

مهارت‌آموزی کارکنان تازه‌استخدام شده
دانشگاه

۱۷. نتایج پیش‌بینی منابع انسانی بر اساس تحلیل مارکوف به صورت جدول ارائه شده است. با توجه به این جدول مشخص است که تعداد نیروی انسانی غیرهیئت علمی دانشگاه بر اساس این پیش‌بینی تغییر محسوسی نکرده و به روند صابت خود ادامه خواهد داد. احتمالاً تغییرات نیروی انسانی دانشگاه به تغییرات داخلی خلاصه خواهد شد. به عبارت بهتر ممکن است در سال‌های آتی جابجایی‌های شغلی درون سازمانی در دانشگاه بیشتر از تدمین نیروی انسانی از بیرون باشد که لازم است دانشگاه برنامه‌های مناسبی در رابطه با گردش شغلی و اتخاذ برنامه‌های مرتبط به مسیر پیشرفت شغلی را در دستور کار خود قرار دهد. آماده کردن کارکنان دانشگاه برای تصدی مشاغل هم‌رسته و بالابردن توانایی‌های خود در تصدی مشاغل دیگر یکی دیگر از رهنمودهای این پیش‌بینی است.

جدول ۱۱۴- تعداد کارکنان غیرهیئت علمی پیش‌بینی شده در پایان سال بر اساس تحلیل مارکوف

تعداد کارکنان غیرهیئت علمی پیش‌بینی شده در پایان سال					واحد سازمانی
۱۴۰۶	۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	
					کل دانشگاه
					معاونت اداری و مالی
					معاونت دانشجویی
					معاونت آموزشی و پژوهشی
					دبیرخانه هیأت اجرایی جذب
					گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر
					اداره حراست دانشگاه
					مدیریت امور فرهنگی و اجتماعی
					اداره امور فنی و نظارت بر طرح‌های عمرانی
					مدیریت برنامه‌ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری
					حوزه دفتر ریاست، روابط عمومی و امور بین‌الملل

ذکر این نکته هم خالی از لطف نیست که گفته شود پیش‌بینی نیروی انسانی به دست آمده با روش تحلیل مارکوف، با پیش‌بینی نیروی انسانی غیرهیئت علمی با روش روندیابی و در شرایط پیش‌بینی بسیار نزدیک بوده و تعداد کارمند غیرهیئت علمی را برای سال ۱۴۰۶ پیش‌بینی کرده است.



۱۹- استراتژی گردش شغلی و تأمین
نیروی انسانی از درون بر اساس تعداد
نیروی انسانی پیش‌بینی شده

۱۸. تحلیل داده‌های مربوط به استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در دانشگاه صنعتی همدان نکات مهم بسیاری را به همراه داشت که هر کدام از آن‌ها رهنمودهایی راهبردی برای آینده کمی و کیفی منابع انسانی در دانشگاه و به ویژه در بخش کارکنان غیر هیئت علمی به همراه دارد. به برخی از مهم‌ترین نکات ناشی از این نتایج ارزیابی ناشی از این استاندارد اشاره می‌شود:



۲۰- متناسب‌سازی ساختاری-تشکیلاتی
از نظر تعداد صف و ستاد در کل
دانشگاه

- بر اساس تشکیلات مصوب دانشگاه، تعداد پست‌های بدون تصدی در دانشگاه حدود ۵۴ درصد است که این بیانگر لزوم داشتن برنامه در آینده برای احراز این پست‌هاست. به عبارت دیگر تشکیلات مصوب دانشگاه برای شرایطی است که دانشگاه بر اساس برنامه راهبردی خود توسعه یابد.
- درصد تطبیق کارکنان با شرایط احراز مصوب در دانشگاه ۹۰ درصد است که بیانگر سطح مناسب این شاخص در دانشگاه است.
- نسبت انتخاب در استخدام در دانشگاه دو برابر استاندارد بیانگر وضعیت بسیار مناسب در پیدا کردن نیروهای کاری خارجی است.
- نسبت استخدام درونی در حدود ۹ درصد است که با استاندارد ۱۰ کمی فاصله دارد. این مهم به استراتژی مناسب در تأمین نیرو از درون و توسعه منابع انسانی اشاره دارد.
- نسبت ارتقا افقی در دانشگاه تقریباً بیش از دو برابر استاندارد است که بیانگر وضعیت بسیار مطلوب در این شاخص است.
- نسبت کارکنان منابع انسانی به کل کارکنان از استاندارد ۱ درصد بیشتر و به اندازه ۴ درصد است. بنابراین اهمیت توسعه ساختاری دانشگاه و بازتوزیع منابع انسانی دانشگاه بر اساس شاخص‌های پرسنلی بسیار حائز اهمیت است.
- میانگین سنی کارکنان در وضعیت مناسب و حاکی از وجود جمعیت نسبتاً جوان در دانشگاه است.
- قدرت برند کارفرما بر اساس نسب رزومه‌های دریافتی (افراد معرفی شده برای استخدام) به پست‌های اعلام شده در سطح مناسب است.



۲۱- توسعه برند کارفرمایی دانشگاه در راستای ارتقای جذابیت دانشگاه برای نیروهای انسانی باکیفیت در بازار کار

- زمان پاسخ به متقاضیان استخدامی حدود روز و بالاتر از استاندارد مورد انتظار روزه است. بنابراین به نظر می‌رسد دانشگاه در حوزه ادای و منابع انسانی نیازمند چابکی بیشتر باشد.



۲۲- مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی و بهبود مستمر چابکی در فرآیندها با تمرکز بر فرآیندهای توسعه مدیریت و پشتیبانی

- زمان پر کردن شغل بلا تصدی روز و در حد استاندارد است.

- شاخص تنوع (تعداد زنان و معلولین و دوزبانه‌ها) در سطح مناسب است.
- نرخ ثبات مدیران در دانشگاه وضعیت نامناسب‌تری نسبت به استاندارد دارد. بنابراین لازم است برای ایجاد امکان پیگیری برنامه‌های دانشگاه ذیل برنامه راهبردی و به خصوص در مشاغل کلیدی و راهبردی نرخ ثبات مدیران به حالت استاندارد نزدیک شود. لازم به ذکر نیست که ثبات مدیریتی در کنار شایسته‌سالاری و توسعه نظام مدیریت عملکرد و پاسخگویی اثربخش معنا می‌یابد.



۲۳- استراتژی ارتقای ثبات مدیریتی در
مشاغل کلیدی و راهبردی دانشگاه در
کنار ایجاد نظام مدیریت عملکرد بهینه

۱۹. همان‌طور که در بخش پیش‌بنی کیفیت نیروی انسانی برای افق ۱۴۰۶ دانشگاه ذکر شد، نیاز است در برنامه‌ریزی‌های آتی دانشگاه و طی پژوهشی توسط دانشگاه نسبت به شناسایی شایستگی‌های تخصصی هر پست سازمانی در دانشگاه اقدام لازم صورت گیرد. همچنین نیاز است با سنجش وضعیت موجود شایستگی‌های هر پست سازمانی در شاغل فعلی آن، شکاف شایستگی در آن پست مشخص تعیین و آموزش‌های لازم جهت انطباق شایستگی مورد نیاز و توانمندی موجود صورت گیرد.



۲۴- سنجش مستمر شایستگی‌های
کارکنان دانشگاه بر اساس مدل
شایستگی مشاغل و پر کردن شکاف
احتمالی در هر پست

۲۲- با توجه به روندهای اخیر در حوزه فن‌آوری و حرکت سازمان‌ها به سمت وسوی بهره‌گیری هرچه بیشتر از سامانه‌ها و سامانه‌های فناوری اطلاعات و نوآوری‌های دیجیتال، نیاز است که با دیجیتالی کردن و استفاده بهینه از موارد موجود، در جهت کاهش هزینه‌های نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری اقدام شود. بنابراین یکی از استراتژی‌های در دسترس دانشگاه، به‌کارگیری امکانات مکانیزاسیون و سامانه‌های اطلاعاتی است..



۲۵- استراتژی استفاده بهینه از
فن‌آوری‌ها و نوآوری‌های دیجیتال

شیوه‌های برقراری تعادل در برنامه‌ریزی نیروی انسانی

در پایان لازم است گفته شود که با توجه به پیش‌بینی کمیّت (با کمک روش تحلیل مارکوف و روش روندیابی) و کیفیت منابع انسانی (تدوین مدل شایستگی و تعیین سطوح شایستگی) غیرهیئت علمی دانشگاه و تأملات راهبردی ناشی از تحلیل داده‌ها راهبرد برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه صنعتی همدان، لازم است جابجایی‌های درونی در هر واحد سازمانی و مشاغل دانشگاه متناسب با وضعیت مازاد و یا کمبود نیروی انسانی در آن واحد و شغل مشخص و از میان یکی از شیوه‌های ذیل در سه شرایط به وجود آمده استفاده کند. این شیوه‌ها عبارت هستند از؛

۱- شیوه‌های قابل اتخاذ در شرایطی که تعداد و کیفیت عرضه نیروی انسانی در شغل مدنظر مساوی با تعداد و کیفیت مورد تقاضا در آن شغل باشد.

- ادامه وضع موجود
- برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف نگهداشت کیفیت موجود
- بازآموزی کارکنان برای توسعه مهارت‌های لازم در شغل
- جابجایی‌های شغلی درون واحدی

۲- شیوه‌های قابل اتخاذ در شرایطی که تعداد و کیفیت عرضه نیروی انسانی در شغل مدنظر کمتر از تعداد و کیفیت مورد تقاضا در آن شغل باشد.

- کارمندیابی و انتخاب و استخدام کارکنان جدید از بازار کار خارجی
- تربیت مدیر برای پست‌هایی که خالی از کارمند بوده و یا در آینده نزدیک چنین خواهد شد.
- فراخوانی مجدد کارکنانی که به اشکال مختلف دانشگاه را ترک کرده و قابلیت بازگشت آن‌ها وجود دارد.
- استخدام کارمند به شکل‌های قراردادی، حجمی موقت و پیمانی.
- استفاده از ظرفیت اضافه کاری
- استفاده از کارکنان دو شغله
- خرید خدمات با استفاده از استراتژی برون‌سپاری و عقد قرارداد با کارکنان پیمانکارانه و موقت
- استفاده از ظرفیت جذب مأمور و انتقال از سایر سازمان‌ها و دانشگاه‌ها
- واگذاری مدیریت به شکل توقف رشته تحصیلی غیرجذاب و ...
- استفاده از ظرفیت امریه
- استفاده از ظرفیت اتوماسیون‌سازی و نوآوری‌ها و فن‌آوری‌های دیجیتال

۲- شیوه‌های قابل اتخاذ در شرایطی که تعداد و کیفیت عرضه نیروی انسانی در شغل مدنظر بیشتر از تعداد و کیفیت مورد تقاضا در آن شغل باشد.

- کاهش ساعات کار
- بازنشستگی زودرس
- بازخرید کارکنان مازاد
- عزل و برکناری (موقت و دائمی)
- حذف شغل
- کاریابی برای کارکنان مازاد
- مأمور و انتقال کارکنان مازاد به به دستگاه‌های دولتی
- عدم تبدیل وضعیت استخدامی از پیمانی به رسمی به دلیل عدم نیاز

برنامه‌های عملیاتی برای رسیدن به وضعیت تعادل بر اساس راهبردهای منابع انسانی

برای هر یک از استراتژی‌های پیش‌بینی شده در بخش قبلی لازم است تا برنامه‌های عملیاتی دقیقی توسط دانشگاه در جاری‌سازی این استراتژی‌ها انجام شود. جاری‌سازی این استراتژی‌ها منجر به اطمینان از کمیّت و کیفیت مناسب و متعادل نیروی انسانی در دانشگاه با توجه به برنامه راهبردی آن در آینده و حداقل در افق ۱۴۰۶ خواهد شد. برخی از مهم‌ترین رئوس این برنامه عملیاتی در جدول شماره ۱۱۵ مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۱۱۵- برنامه‌های عملیاتی برای رسیدن به وضعیت تعادل برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه

راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه	اقدام‌های عملیاتی	متولی	زمان	شاخص کلیدی عملکرد	انطباق راهبردی
۱- اتخاذ سیاست‌هایی در راستای ایجاد تعادل کار و زندگی و ایجاد بسترهای لازم برای تحقق قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت	ارتقای ۱۰ درصدی خدمات و برنامه‌های مرتبط با تعادل کار و زندگی کارکنان دانشگاه	معاونت اداری و مالی	انتهای سال ۱۴۰۵	<ul style="list-style-type: none"> تعداد خدمات و برنامه‌های رفاهی دانشگاه میزان بودجه رفاهی دانشگاه نسبت به کل بودجه درصد انطباق اقدام دانشگاه با مواد قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت 	راهبردهای ۱۲، ۱۴، ۲۰
۲- حفظ تناسب ساختاری در رابطه با الزامات حیطه نظارت	پایش مستمر نسبت حیطه نظارت در دانشگاه متناسب با تحولات رخ داده در دانشگاه	معاونت اداری و مالی	سالانه	<ul style="list-style-type: none"> نسبت تعداد مدیران به تعداد کارکنان تحت سرپرستی 	راهبرد ۱۷
۳- متناسب‌سازی تعداد عضو هیئت‌علمی و عضو غیرهیئت علمی دانشگاه با رشته‌های فعال و تعداد دانشجویان هر گروه آموزشی	بازبینی هرم هیئت‌علمی و هرم دانشجویی و متناسب‌سازی آن‌ها بر اساس ماهیت رشته	معاونت اداری و مالی با مشارکت معاونت آموزشی و پژوهشی	هر دو سال یکبار	<ul style="list-style-type: none"> شاخص ۱ به ۲۰ تعداد عضو هیئت علمی متخصص به تعداد رشته‌های فعال 	راهبردهای ۱، ۲، ۴، ۶، ۹، ۱۰



انطباق راهبردی	شاخص کلیدی عملکرد	زمان	متولی	اقدام‌های عملیاتی	راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه
راهبردهای ۹، ۱۰، ۱۷	<ul style="list-style-type: none"> متوسط مدت زمان تبدیل وضعیت اعضای هیئت علمی در دانشگاه نسبت تعداد اعضای هیئت علمی پیمانی به رسمی 	در مدت زمان مجاز تبدیل وضعیت متناسب با هر عضو هیئت علمی	مدیریت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	پایش متوسط مدت زمان تبدیل وضعیت اعضای هیئت علمی در دانشگاه	۴- رصد وضعیت تبدیل وضعیت اعضای هیئت علمی در گروه‌های آموزشی و اطمینان از تداوم تخصص مورد نیاز در هر گروه آموزشی
راهبردهای ۵، ۱۷، ۱۹	<ul style="list-style-type: none"> شاخص عملکرد و بهره‌وری واحدهای سازمانی 	متناسب با هر دوره ارزیابی عملکرد در دانشگاه	حوزه ریاست با مشارکت معاونت اداری و مالی	تخصیص منابع و بودجه دانشگاه متناسب با برون‌دادها و عملکرد هر واحد سازمانی و پاسخ‌خواهی از هر واحد بر اساس منابع و بودجه تخصیص‌یافته به آن‌ها	۵- توجه به اصل پاره‌تو در تخصیص منابع دانشگاه و ارزیابی عملکرد و پاسخ‌خواهی از واحدهای سازمانی
راهبردهای ۹، ۱۷	<ul style="list-style-type: none"> نسبت‌های پرسنلی 	سالانه	معاونت اداری و مالی	پایش مستمر نسبت‌های پرسنلی و اقدام در جهت ایجاد تعادل	۶- متناسب‌سازی ساختار و اصلاح تشکیلات با در نظر گرفتن نسبت‌های استاندارد ۱ به ۱ هیئت علمی به غیر هیئت علمی
راهبردهای ۱۲ و ۲۰	<ul style="list-style-type: none"> درصد انطباق اقدام دانشگاه با مواد قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت 	سالانه	معاونت اداری و مالی	ایجاد شرایط مساعد کاری برای بانوان و فراهم آوردن تمهیدات لازم در	۷- به‌کارگیری روش‌های مناسب مدیریت یقه‌صورتی‌ها (بانوان شاغل) در زمینه رفاهیت و شرایط مناسب کاری

انطباق راهبردی	شاخص کلیدی عملکرد	زمان	متولی	اقدام‌های عملیاتی	راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه
	<ul style="list-style-type: none"> تعداد خدمات ویژه رفاهی برای بانوان نسبت به کل خدمات رفاهی 			اجرای قانون حمایت از خانواده	
راهبردهای ۴، ۸، ۱۴، ۱۷	<ul style="list-style-type: none"> تحصیلات کارکنان درصد احراز مشاغل مدیریتی با کارکنان تحصیلات تکمیلی ترخ تصمیم‌گیری مشارکتی در دانشگاه تعداد گروه‌ها، کارگروه‌ها و شوراهای دانشگاه 	متناسب با هر اقدام	<p>معاونت اداری و مالی دانشگاه با راهبری حوزه ریاست</p>	<p>ایجاد و توسعه و فعال‌سازی گروه‌ها، کارگروه‌ها و شوراهای دانشگاه در راستای اهداف راهبردی و با هدف توسعه سبک مدیریت مشارکتی در دانشگاه</p> <p>حمایت از ادامه تحصیل کارکنان با توجه به شرایط احراز مشاغل</p> <p>انجام برنامه‌های توانمندسازی و انتقال تجربه به کارکنان با مدارک تحصیلی بالا و سابقه خدمت کم</p>	۸- استراتژی بهره‌گیری از کارکنان یقه‌طلایی و اتخاذ سبک‌های مدیریت مشارکتی

انطباق راهبردی	شاخص کلیدی عملکرد	زمان	متولی	اقدام‌های عملیاتی	راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه
راهبرد ۱۷	<ul style="list-style-type: none"> تعداد روزهای بلا تصدی در پست‌های کلیدی تعداد پست‌های کلیدی به کل پست‌های دانشگاه تنوع شیوه‌های تأمین نیرو متناسب با ماهیت هر شغل در دانشگاه 	انتهای سال ۱۴۰۴	معاونت اداری و مالی	مشخص کردن مشاغل کلیدی و راهبردی دانشگاه رصد وضعیت منابع انسانی در هر شغل کلیدی	۹- استراتژی مناسب تأمین نیروهای انسانی با توجه به ماهیت راهبردی و کلیدی بودن و یا نبودن مشاغل دانشگاه
راهبرد ۱۲، ۱۷، ۲۰	<ul style="list-style-type: none"> تعداد کارکنان با برنامه توسعه فردی به کل کارکنان دانشگاه درصد تحقق تدوین آیین‌نامه مسیرپیشرفت شغلی و ارتقای عمودی و افقی در دانشگاه 	۱۰۰ مشاغل دانشگاه در انتهای سال ۱۴۰۵ دارای برنامه ارتقا و توسعه فردی باشند.	معاونت اداری و مالی	طراحی مسیرپیشرفت شغلی برای همه مشاغل دانشگاه تدوین برنامه‌های توسعه فردی برای کارکنان تدوین آیین‌نامه ارتقای افقی و ارتقای عمودی در دانشگاه	۱۰- استراتژی اصلاح گسست مسیر پیشرفت شغلی (کارراه) و ارتقای عمودی در دانشگاه
راهبرد ۱، ۱۷ و ۲۰	<ul style="list-style-type: none"> درصد پیشرفت تحقق پروژه جانشین‌پروردی در دانشگاه 	تدوین کامل برنامه جانشین‌پروردی تا ۱۴۰۴	معاونت اداری و مالی	شناسایی مشاغل کلیدی شناسایی کارکنان کلیدی	۱۱- استراتژی متناسب‌سازی ساختار از حیث ایجاد قابلیت جانشین‌پروردی

انطباق راهبردی	شاخص کلیدی عملکرد	زمان	متولی	اقدام‌های عملیاتی	راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه
				تدوین برنامه انتقال دانش از کارکنان کلیدی به جانشین‌ها برگزاری کانون ارزیابی	
راهبردهای ۹، ۱۰، ۱۷	<ul style="list-style-type: none"> درصد میزان پیشرفت فرآیند مدیریت دانش در دانشگاه میزان دانش ضمنی تبدیل شده به دانش صریح در قالب فیلم، صوت، پادکست، شیوه انجام کار و سایر مستندات از بازنشستگان 	اجرای ۱۰۰ فرآیند مدیریت دانش در انتهای ۱۴۰۶ رصد نرخ بازنشستگی کارکنان دانشگاه هر ۴ سال یکبار	معاونت اداری و مالی	پیاپی سازی فرآیند مدیریت دانش در دانشگاه رصد وضعیت بازنشستگی کارکنان در سال‌های آتی	۱۲- مدیریت بازنشستگی و اتخاذ شیوه‌های مدیریت دانش درباره آن‌ها
راهبردهای ۱۲، ۱۷ و ۲۰	<ul style="list-style-type: none"> تعداد مصاحبه‌های خروج انجام شده نسبت به کل خروج‌ها تعداد خروج‌های داوطلبانه کارکنان شایسته نسبت به کل کارکنان 	انجام مصاحبه خروج در هر شکل از خروج در زمان خروج	معاونت اداری و مالی	انجام مصاحبه‌های خروج به حداقل رساندن خروج داوطلبانه در مورد	۱۳- مدیریت جدایی و خروج کارکنان

راهبردهای برنامه ریزی نیروی انسانی در دانشگاه	اقدام‌های عملیاتی	متولی	زمان	شاخص کلیدی عملکرد	انطباق راهبردی
	نیروهای کاری با عملکرد بالا و شایسته				
۱۴- اصلاح هرم هیئت علمی و توسعه مهارت‌های پژوهش محوری و شایستگی‌های مرتبط با تکمیلی در بین کارکنان دانشگاه با توجه به روند رو به رشد دانشجویان تحصیلات تکمیلی	ایجاد رشته‌های تحصیلات تکمیلی و جذب دانشجو توسعه مهارت‌های پژوهش محوری و شایستگی‌های مرتبط با تحصیلات تکمیلی در بین کارکنان اصلاح هرم هیئت علمی در رستای اطمینان از تخصص هیئت علمی در هر رشته	معاونت آموزشی و پژوهشی با مشارکت معاونت اداری و مالی	ایجاد تعداد رشته در تحصیلات تکمیلی تا سال	<ul style="list-style-type: none"> درصد رشته‌های تحصیلات تکمیلی دانشگاه به کل رشته‌های دانشگاه درصد انطباق تخصص‌های هیئت علمی با تخصص مورد نیاز با توجه به ماهیت رشته‌ها 	راهبردهای ۱، ۲، ۳، ۶، ۹، ۱۰، ۱۷
۱۵- استراتژی پیمایش دانش‌آموختگان و توسعه رشته‌های دانشگاه متناسب با تقاضا محوری و مأموریت‌گرایی و اصلاح هرم دانشجویی	پیمایش دانش‌آموختگان دانشگاه	معاونت آموزشی و پژوهشی با	پیمایش دانش‌آموختگان دانشگاه در	<ul style="list-style-type: none"> درصد اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاه در رشته‌های مرتبط 	راهبردهای ۶، ۷، ۹ و ۱۰

انطباق راهبردی	شاخص کلیدی عملکرد	زمان	متولی	اقدام‌های عملیاتی	راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه
	<ul style="list-style-type: none"> تعداد رشته‌های حذف/ایجاد شده متناسب با سند علم و فناوری استان 	انتهای هر دوره تحصیلی	مشارکت معاونت دانشجویی و فرهنگی	بازنگری در رشته‌های تحصیلی متناسب با سند علم و فناوری استان	
راهبردهای ۵، ۱۹	<ul style="list-style-type: none"> درصد تحقق بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه 	متناسب با هر برنامه و رصد در هر سال مالی و ارزیابی عملکرد	معاونت اداری و مالی با مشارکت مدیریت برنامه‌ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری	تخصیص بودجه و انواع منابع ملموس و ناملموس دانشگاه با توجه به عملکرد و برون‌داده‌های هر واحد تخصیص بودجه با توجه به الگوی بودجه‌ریزی عملیاتی مدیریت عملکرد	۱۶- استراتژی رعایت اصل ۸۰/۲۰ در تخصیص منابع انسانی به واحدهای دانشگاهی متناسب با نسبت‌های استاندارد
راهبردهای ۳، ۴، ۶ و ۷	<ul style="list-style-type: none"> تعداد گزارش پایش موضوع مذکور 	هر دو سال یکبار	معاونت اداری و مالی با مشارکت مدیریت	پایش تعداد و کیفیت نیروی‌های انسانی در بازار کار با تمرکز بر استان همدان	۱۷- استراتژی رصد شاخص‌های مهم اثرگذار محیطی (کشوری و استانی) در تعداد و کیفیت نیروی‌های انسانی در بازار کار

انطباق راهبردی	شاخص کلیدی عملکرد	زمان	متولی	اقدام‌های عملیاتی	راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه
			برنامه‌ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری		
راهبردهای ۳، ۱۷ و ۲۰	<ul style="list-style-type: none"> سرانه آموزش تعداد دروه‌های آشنایی‌سازی و مهارت‌آموزشی برگزار شده برای هر کارمند جدیدالاستخدام 	برای هر استخدام جدید در هر زمان انجام شده سرانه آموزشی سالانه	معاونت اداری و مالی با مشارکت مدیریت برنامه‌ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری	برگزاری دوره‌های آشنایی‌سازی و توسعه مستمر شایستگی‌ها	۱۸- استراتژی توسعه کیفیت و مهارت‌آموزی کارکنان تازه‌استخدام شده دانشگاه
راهبرد ۱۷	<ul style="list-style-type: none"> تعداد گردش‌های شغلی در هر واحد در یک بازه زمانی مشخص 	شناسایی و تعیین رسته‌ها و خانواده‌های شغلی دانشگاه تا سال ۱۴۰۲ تدوین شیوه‌نامه	معاونت اداری و مالی با مشارکت مدیریت برنامه‌ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری	شناسایی و تعیین رسته‌ها و خانواده‌های شغلی دانشگاه تدوین شیوه‌نامه گردش شغلی در هر خانواده شغلی	۱۹- استراتژی گردش شغلی و تأمین نیروی انسانی از درون بر اساس تعداد نیروی انسانی پیش‌بینی شده

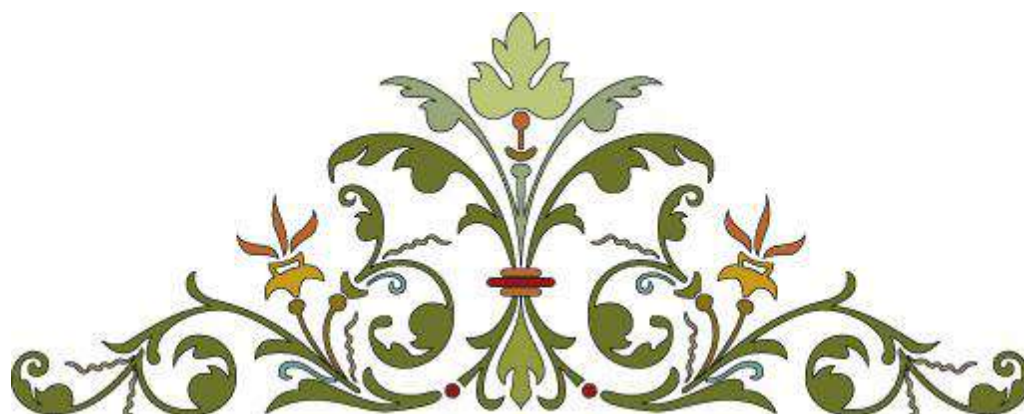
انطباق راهبردی	شاخص کلیدی عملکرد	زمان	متولی	اقدام‌های عملیاتی	راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه
		گردش شغلی در هر خانواده شغلی در انتهای سال ۱۴۰۳			
راهبردی ۱۷	<ul style="list-style-type: none"> درصد تحقق استانداردهای پرسنلی (برای مثال نسبت ۱ به ۱ هیئت علمی به کارمند) 	سالانه	معاونت اداری و مالی	پایش مستمر نسبت‌های پرسنلی	۲۰- متناسب‌سازی ساختاری-تشکیلاتی از نظر تعداد صف و ستاد در کل دانشگاه
راهبرد ۱۸	<ul style="list-style-type: none"> شهرت برند دانشگاه تعداد رزومه‌های دریافت‌شده برای هر پست خالی اعلام شده 	پایش میزان شهرت دانشگاه در بازار کار با تکرکز بر استان همدان	مدیریت برنامه ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری با راهبری حوزه ریاست	پیااده‌سازی برنامه‌های ارتقای شهرت برند دانشگاه	۲۱- توسعه برند کارفرمایی دانشگاه در راستای ارتقای جذابیت دانشگاه برای نیروهای انسانی باکیفیت در بازار کار
راهبرد ۱۳ و ۱۷	<ul style="list-style-type: none"> تعداد فرآیندهای بازنگری شده دانشگاه به کل فرآیندها 	۱۰۰ فرآیندهای سازمانی تا	معاونت اداری و مالی با مشارکت مدیریت	اصلاح و بازنگری در فرآیندهای دانشگاه با هدف چابک‌سازی	۲۲- مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی و بهبود مستمر چابکی در فرآیندها با تمرکز بر فرآیندهای توسعه مدیریت و پشتیبانی

انطباق راهبردی	شاخص کلیدی عملکرد	زمان	متولی	اقدام‌های عملیاتی	راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه
		انتهای سال ۱۴۰۴	برنامه ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری	فرآیندها و ارتقای کیفیت خدمات ارائه‌شده	
رهبرد ۱۳، ۱۷	<ul style="list-style-type: none"> تعداد توافق‌نامه‌های سطح خدمات تدوین شده در دانشگاه به کل واحدهای خدمات‌دهنده (شامل واحدهای سازمانی و دانشکده‌ها) 	تدوین توافق‌نامه‌های سطح خدمات در دانشگاه برای واحدهای دانشگاه تا سال ۱۴۰۵	معاونت اداری و مالی با مشارکت مدیریت برنامه ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری	جاری‌سازی نظام شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری با هدف ارتقای نرخ ثبات مدیریتی در مشاغل کلیدی متناسب با عملکرد هر مدیر دانشگاه ایجاد توافق‌نامه‌های سطح خدمات در دانشگاه (SLA) ^۱	۲۳- استراتژی ارتقای ثبات مدیریتی در مشاغل کلیدی و راهبردی دانشگاه در کنار ایجاد نظام مدیریت عملکرد بهینه
راهبرد ۱۷	<ul style="list-style-type: none"> درصد انطباق شایستگی با توانمندی در هر پست 	انجام پروژه سنجش شایستگی تا انتهای سال	معاونت اداری و مالی با مشارکت مدیریت	ابلاغ مدل شایستگی منابع انسانی به هر شاغل	۲۴- سنجش مستمر شایستگی‌های کارکنان دانشگاه بر اساس مدل شایستگی مشاغل و پر کردن شکاف احتمالی در هر پست

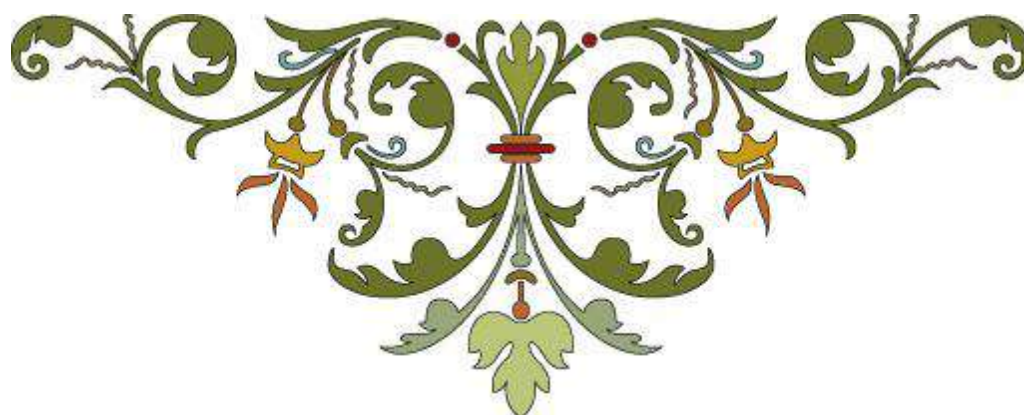
^۱ Service Level Agreement



انطباق راهبردی	شاخص کلیدی عملکرد	زمان	متولی	اقدام‌های عملیاتی	راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دانشگاه
		۱۴۰۴ برای تمام مشاغل دانشگاه	برنامه ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری	سنجش میزان توانمندی موجود در شاغل و شناسایی شکاف شایستگی	
راهبرد ۱۱	<ul style="list-style-type: none">درصد خدمات ارائه شده به صورت کاغذی به خدمات ارائه شده با کمک فن‌آوری‌ها و نوآوری‌های دیجیتالتعداد سامانه‌ها و فن‌آوری‌ها و نوآوری‌های دیجیتال به کار رفته در دانشگاه	ارائه ۷۰ درصد خدمات دانشگاه با کمک فن‌آوری‌ها و نوآوری‌های دیجیتال تا انتهای سال ۱۴۰۶	معاونت اداری و مالی با مشارکت مدیریت برنامه ریزی، بودجه، بهره‌وری و تحول اداری	شناسایی خدمات قابل ارائه توسط فن‌آوری‌ها و نوآوری‌های دیجیتال به‌کارگیری فن‌آوری‌ها و نوآوری‌های دیجیتال در ارائه خدمات دانشگاهی به ذی‌نفعان مختلف	۲۵- استراتژی استفاده بهینه از فن‌آوری‌ها و نوآوری‌های دیجیتال



مآخذ



مآخذ

۱. ابطی، حسین و حسینی کاخکی احمد. (۱۳۸۷). استفاده از فرایندهای تصادفی در برآورد نیروی انسانی «مطالعه موردی استفاده از زنجیره مارکوف در برنامه‌ریزی نیروی انسانی»، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی شماره ۱۲، ۱۶۳-۱۸۲.
۲. آهنچیان، محمدرضا؛ عارف، معصومه (۱۳۹۵). برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای پیش‌بینی تقاضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۳)، بهار، صص ۷۹-۱۰۱.
۳. رنگریز، حسن؛ معماری، محبوبه (۱۳۹۶). پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی با استفاده از مدل مارکوف طی سال‌های ۹۵ تا ۱۴۰۰، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۹)، پاییز، صص ۱۷۹-۲۰۴.
۴. سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی (چاپ دوازدهم). تهران: نشر سمت.
۵. سند راهبردی دانشگاه صنعتی همدان در افق ۱۴۰۴-۱۳۹۵ هجری شمسی
۶. سومین گزارش ارزیابی خرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی وابسته به وزارت علوم، پژوهش و فناوری (سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۸۷).
۷. قلی‌پور، آریین (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۸. گزارش‌های آماری بانک مرکزی
۹. گزارش‌های آماری مرکز آمار ایران
۱۰. گزارش‌های آماری وزات علوم، تحقیقات و فناوری
11. Armstrong, M. (۲۰۰۶). *A Handbook of Personnel Practice* (۱۰th ed). London: Kogan Page.
12. Bandt, A., & Haines, S. G. (۲۰۰۲). *Successful strategic human resource planning*. San Diego, CA: Systems Thinking Press.
13. Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (۲۰۰۴). *Human resource Management A contemporary approach* (۴th ed), London: Pearson Education Limited.
14. Jackson, S., & schaler, R. (۱۹۹۰). Human Resource Planning Challenges for Industrial/Organizational Psychologists, *American Psychologist*, ۴۵(۲), p۲۲۳-۲۳۹.
15. Simms, H. (۲۰۰۵). *Human resource planning*, London: Select knowledge.
16. Stredwick, J. (۲۰۰۵). *An Introduction to Human Resource Management* (۲th ed), UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.