

پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات

واکاوی مسائل و مشکلات



اندیشکده حکمرانی شریف

گروه حکمرانی عصر دیجیتال

مهر ۱۴۰۰





نوع سند	گروه حکمرانی عصر دیجیتال
حوزه تخصصی	
برنامه	
عنوان	واکاوی مسائل و مشکلات پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات
نگارنده/نگارندگان	زهرا کلاتهای
ناظر کیفی	حسین میرزاپور
تاریخ انتشار	مهر ۱۴۰۰
مخاطب	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات

جملات کلیدی

کلمات کلیدی

فهرست مطالب

انتخاب اعضا، ساختار، و فعالیتهای انجام شده	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
پتانسیل های شورا در قالب تیم مشاوران سیاستی	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
آسیب شناسی	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ارائه پیشنهادات	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

خلاصه مدیریتی

پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات یکی از قدیمی‌ترین نهادهای پژوهشی حوزه فاواي کشور بشمار می‌رود و در طی سالهای گذشته بعنوان مشاور تخصصی وزارت ارتباطات در توسعه فناوری‌های نوین، سیاستگذاری، فرهنگ‌سازی و آموزش و ترویج مشغول به فعالیت بوده است. لذا، هدایت و بکارگیری صحیح توان و ظرفیت پژوهشگاه علاوه بر زمینه‌سازی و تسهیل ارتباطات بین‌المللی، تاثیر قابل توجهی بر ارتقای علمی و تکنولوژیکی حوزه فاواي کشور خواهد داشت. علی‌رغم افول نسبی و ضعف‌های عملکردی طی سالیان اخیر، خروجی‌ها و دستاوردهای قابل‌توجهی نیز در حوزه‌های مختلف داشته است. از جمله حوزه‌های کلیدی فعالیت پژوهشگاه می‌توان به تحقیق و توسعه در زمینه تولید محصولات و دستیابی به تکنولوژی‌های نوین، مشارکت در تهیه نقشه‌راه‌های فناوری‌های کلیدی از جمله 5G، IOT، کلان داده، زنجیره‌بلوکی و ...، ارائه مشاوره‌های تخصصی در حوزه‌های مختلف ICT، انتشارات علمی، مشارکت در فرآیندهای ثبت اختراع و ارزیابی‌های دانش‌بنیان شرکتهای حوزه فاوا، و تلاش‌هایی در راستای تجاری‌سازی فناوری‌های تولید شده اشاره کرد.

با توجه به اینکه معرفی و گزارش تفصیلی فعالیت‌های پژوهشگاه در کتاب کارنامه عملکرد سالیانه قابل بررسی است، در این گزارش صرفاً به تحلیل و موشکافی مشکلات اصلی و برخی چالش‌های آتی خواهیم پرداخت که در صورت اصلاح نشدن هزینه‌های فرصت، مالی و انسانی قابل توجهی بر کشور تحمیل خواهد کرد.

پژوهشگاه‌های دولتی^۱ از مهم‌ترین بازیگران نظام ملی نوآوری^۲ بشمار می‌روند. چنانچه در بسیاری کشورهای پیشرو، این سازمان‌های تحقیقاتی، دیگر تنها به عنوان نهادهای متولی تحقیق و توسعه در سطح ملی و افزایش مهارت‌های تحقیقاتی منابع انسانی شناخته نمی‌شوند و نقش فعال‌تری در توسعه اقتصاد ملی و منطقه‌ای ایفا می‌کنند. بررسی کارکردهای اجتماعی پژوهشگاه‌ها، تغییر این کارکردها را از توسعه نظری دانش به سمت تاثیرگذاری بیشتر در تولید ثروت ملی تایید می‌کند. امروزه در عصر نوآوری‌های دانش‌محور، علاوه بر ضرورت انتقال فناوری خارجی و برقراری تعاملات و تبادلات بین‌المللی در حوزه فناوری که به شیوه‌های متفاوتی در دنیا در حال انجام است، اهمیت سرریز و انتقال دانش و فناوری‌های داخلی از بخش دانشگاهی و عمومی به صنعت، بیش‌ازپیش آشکار شده است و پژوهشگاه‌های دولتی از مهم‌ترین عناصر ایفای این نقش به‌شمار می‌روند. بنابراین، برنامه‌ریزی دقیق و حمایت هدفمند دولت‌ها از فعالیت این نوع سازمان‌ها به شیوه‌های مستقیم و غیرمستقیم بر رشد، رقابت‌پذیری و نیز عملکرد دانشی و فناوریانه کشورها اثرگذار است و به همین دلیل، عموماً نمونه‌های متعددی از این مراکز و شبکه‌های آنها در کشورهای مختلف وجود دارد که در راستای اهداف تعبیر شده ایجاد و از بودجه‌های دولتی تغذیه می‌کنند.

حیات بالنده و موفقیت پژوهشگاه‌های دولتی مانند سایر سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی که از سوی دولت برای رفع نیازمندی‌های معین در جامعه تاسیس می‌شوند، در گرو رفع نیازمندی‌های اولیه، و سپس تحقق اهداف و کارکردهای مشخص شده برای آنها است. هدایت و تحقق این اهداف و کارکردها، نیازمند درک ماهیت، تغییر نقش سنتی و شاخصه‌های تمایز سازمانی پژوهشگاه‌های دولتی از سایر نهادهای دولتی، متناسب با تغییرات نیازمندی‌ها و الزامات حاکم بر کشور در بستر صنعت هدف و حوزه علم، فناوری و نوآوری است. در دنیای امروز، سیستم‌های تحقیق و توسعه، بخش‌های اولویت‌دار و ساختار سازمان‌های فعال در این حوزه، به تناسب اهداف دولت‌ها، در حال تغییر و به‌روزرسانی مستمر است. ابزارهای همچون مأموریت سازمانی، ساختار و شبکه‌های مشارکتی، سهم بودجه‌های دولتی و تنظیم تعادل مطلوب در نحوه و میزان مشارکت بخش دولتی و خصوصی، بعنوان مهم‌ترین اهرم‌های هدایت‌کننده این مسیر، برای جهت‌دهی و هدایت این نوع موسسات مورد استفاده قرار می‌گیرد.

¹ Public Research Organizations

² National innovation system

بنابراین، لزوم برنامه‌ریزی مناسب و توجه خاص به پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات بعنوان تنها پژوهشگاه دولتی کشور در حوزه ICT، قابل چشم‌پوشی نیست. در ادامه، ذیل ۵ بخش اصلی، به واکاوی وضعیت پژوهشگاه و ارائه راهکار جهت بهبود آنها می‌پردازیم.

حکمرانی و ماموریت

اولین و مهم‌ترین عامل اثرگذار بر ایفای نقش همه موسسات پژوهشی، مساله حکمرانی است. موضوع حکمرانی به تعریف مسیر استراتژیک کلی پژوهشگاه اشاره دارد. ابهام و عدم شفافیت و تفاهم جمعی پیرامون ماموریت‌های اصلی و نقش پژوهشگاه در اکوسیستم، در طول دوره‌های وزارتی و مدیریتی متفاوت و بحران هویتی آن متاثر از سلايق متفاوت وزرا، معاونین وزارتی و روسای پژوهشگاه، بویژه در ۱۰ سال اخیر، از موانع اصلی دستیابی آن به نتایج چشمگیر حوزه فناوری و ایفای نقش موثر در اقتصاد کشور است. بی‌شک، ابهام و عدم تفاهم جمعی پیرامون ماموریت‌های اصلی و نقش پژوهشگاه در اکوسیستم، در طول دوره‌های وزارتی و مدیریتی متفاوت و تشدید بحرانی هویت به دلیل مواجه نامناسب به سلايق متفاوت وزرا، معاونین وزارتی و روسای پژوهشگاه در ۱۰ سال اخیر، یکی از بزرگترین چالش پژوهشگاه طی سالیان اخیر است.

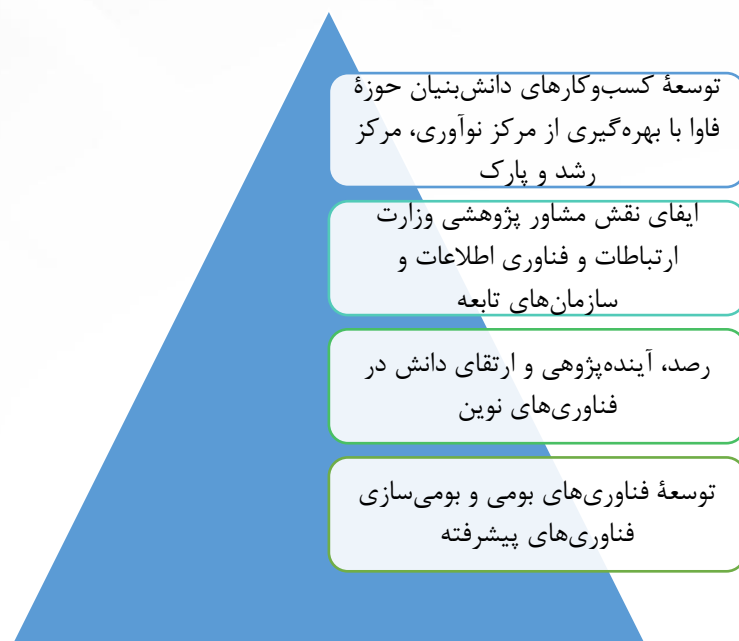
واضح‌ترین تناقضات حکمرانی پژوهشگاه را می‌توان در هدف‌گذاری جهت تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی و انجام توامان پروژه‌های بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای متناقض با ماموریت‌ها و سیاست‌های ابلاغی^۳، نداشتن برنامه‌ریزی منسجم و پیوسته و اتکای صرف به بودجه‌های دریافتی حاصل از پروژه‌های پراکنده و سفارشی بدنه وزارت، ترکیب مدیریتی و هیات امنایی ۱۰۰٪ دولتی، و ارزیابی عملکرد مبهم و مبتنی بر ارتقای هیات علمی و شمارش تعداد پروژه‌های دریافتی مشاهده کرد. در حالیکه تجربه سایر کشورها نشان می‌دهد، شیوه‌های مدیریتی متفاوتی برای هدایت موثرتر این نوع موسسات تحقیقاتی دولتی در دنیا بکار گرفته می‌شود، بعنوان مثال موسسه ملی دانش و فناوری پیشرفته صنعتی ژاپن (AIST) علی‌رغم اینکه تمام بودجه خود را از محل دریافتی از دولت تامین می‌گردد اما کادر مدیریتی آن کاملاً از بخش صنعت انتخاب می‌شوند.

براساس اسناد بالادستی مستخرج از اساسنامه مصوب، چهار مأموریت اصلی برای پژوهشگاه تعریف شده که «رصد، آینده‌پژوهی و ارتقای دانش در فناوری‌های نوین»، «توسعه فناوری‌های بومی و بومی‌سازی فناوری‌های پیشرفته»، «توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فاوا با بهره‌گیری از مرکز نوآوری، مرکز رشد و پارک»، و نهایتاً «ایفای نقش مشاور پژوهشی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و سازمان‌های تابعه» را شامل می‌شود. این ماموریت‌ها در دوران مدیران و وزرای مختلف، معانی و تعبیر گوناگون همراه با شیوه‌های

^۳ مدیریت پروژه توسط پژوهشگاه و شیوه انجام بصورت برون‌سپاری

تعبیر و پیاده‌سازی خاص خود را داشته‌اند و همین امر یکی از دلایل عدم دستیابی مرکز به مزایای استمرار راهبرد و استحکام قدم در طی مسیر دستیابی به این ماموریتها بوده است.

شکل ۱. ماموریت‌های تعریف شده برای پژوهشگاه مبتنی بر اساسنامه



در چرخه عمر پژوهشگاه، تعبیر این ماموریتها و حرکت به سمت آنها در قالب برنامه‌های مختلف و با راهبردهای متعدد همراه بوده و بعضاً عملکرد در سالهای اخیر باعث حذف یا فاصله گرفتن از برخی ماموریت‌های کلیدی تعریف شده صورت گرفته است چنانچه حتی ماموریت «توسعه و ترویج دانش و ارتقای سرمایه‌های انسانی» که بواسطه ورود فارغ التحصیلان دانشگاهها، حضور اساتید و اعضای هیات علمی دانشگاه‌های برتر کشور و نیز بکارگیری نیروهای توانمند و نخبه در غالب نیروهای قراردادی و همکار پروژه در ترکیب تیم‌های مجری پروژه بطور مستمر در حال انجام بوده، بدلایلی از جمله مشکلات جدی بودجه‌ای و عدم توان پژوهشگاه در تعریف و اجرای پروژه‌های هدفمند تحقیق و توسعه در هر دو حوزه تحقیقات بنیادی و توسعه ای مشارکتی با صنعت طی سالهای اخیر، به کندی در حال انجام است.

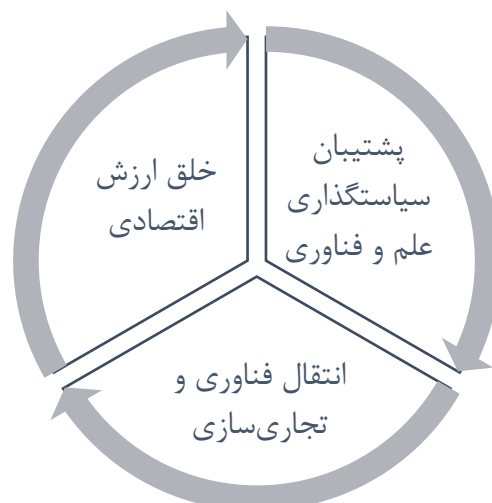
جدول ۱. ماموریت‌های در حال انجام پژوهشگاه

ماموریت‌های فعلی	وضعیت
رصد فناوری های نوین	در قالب ارائه گزارشات رصدی پراکنده و پروژه‌های داخلی محدود و بسیار کوچک، نامتمرکز، بدون برنامه میان و بلندمدت
توسعه دانش و سرمایه انسانی	بدلیل مشکلات بودجه‌ای، جذب نیروی جدید در هر یک از قالب‌های همکارپروژه، هیات علمی، و قرارداد طرح طی سالهای اخیر متوقف شده است و حتی برگزاری دوره‌های آموزشی موثر

ضمن خدمت (صرفاً برخی دوره‌های الزامی سازمان امور اداری استخدامی بدون مربی و بصورت آزمون آنلاین برگزار می‌گردد) و پرداخت هزینه‌های شرکت در کنفرانس‌ها و چاپ مقالات نیز انجام نمی‌شود.	
بدون برنامه‌ریزی مدون و غیرهدفمند، صرفاً مبتنی بر خروجی‌های بازمانده پژوهش‌های پیشین طی سالهای گذشته، فعالیتهایی در حال انجام است.	تحقیق، توسعه و بومی سازی فناوری نوین
پررنگ‌ترین فعالیت سالهای اخیر پژوهشگاه که بدلیل وابستگی شدید بودجه‌ای برای تامین حقوق نیروی انسانی خود ناگزیر از انجام مستمر آن است، پیمانکاری پروژه‌های سازمانهای تابعه وزارت و انجام نیازمندی‌های تحقیقاتی آنها است.	ایفای نقش مشاوره‌ای و پژوهشی طرح‌ها و پروژه‌های وزارت متبوع و مجموعه‌های تابعه

تصمیم‌گیری و ثبات قدم بالادستی در وزارت ارتباطات و معاونت برنامه‌ریزی بر ماموریت‌های مورد توافق اصلی پژوهشگاه، ماهیت فعالیت و حوزه تمرکز، تخصیص بودجه بدون حاشیه و متناسب با ماموریت‌های تعریف شده و ارزیابی عملکرد سالانه مبتنی بر ماموریت‌ها، اهداف و بودجه تخصیص داده شده. اساساً سه دسته ماموریت اصلی برای پژوهشگاه قابل تعریف است که هر یک مسیر هدف‌گذاری، تامین مالی، برنامه‌ریزی و ارزیابی متفاوتی می‌طلبد.

شکل ۲. حوزه‌های اصلی تفکیک ماموریتی



این سه ماموریت، توانان یا مستقل قابل تعریف هستند اما لزوم درک توانان برون‌سازمانی و درون‌سازمانی از این سه، الزامات، بستر، نیازمندی‌ها، تیم‌های و خروجی متفاوت هر یک از آنها، امر بسیار مهمی در اصلاح وضع موجود و حرکت به سمت مسیرهای نو بشمار می‌رود. ضمن اینکه تجربه سایر کشورها نشان

می‌دهد، در صورت برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح امکان انتخاب توانمند دو یا هر سه این مأموریتها نیز وجود دارد اما طبعاً بلوغ، چابکی، توان و هزینه بیشتری در برخواهد داشت.

ترکیب و نحوه توزیع نیروی انسانی

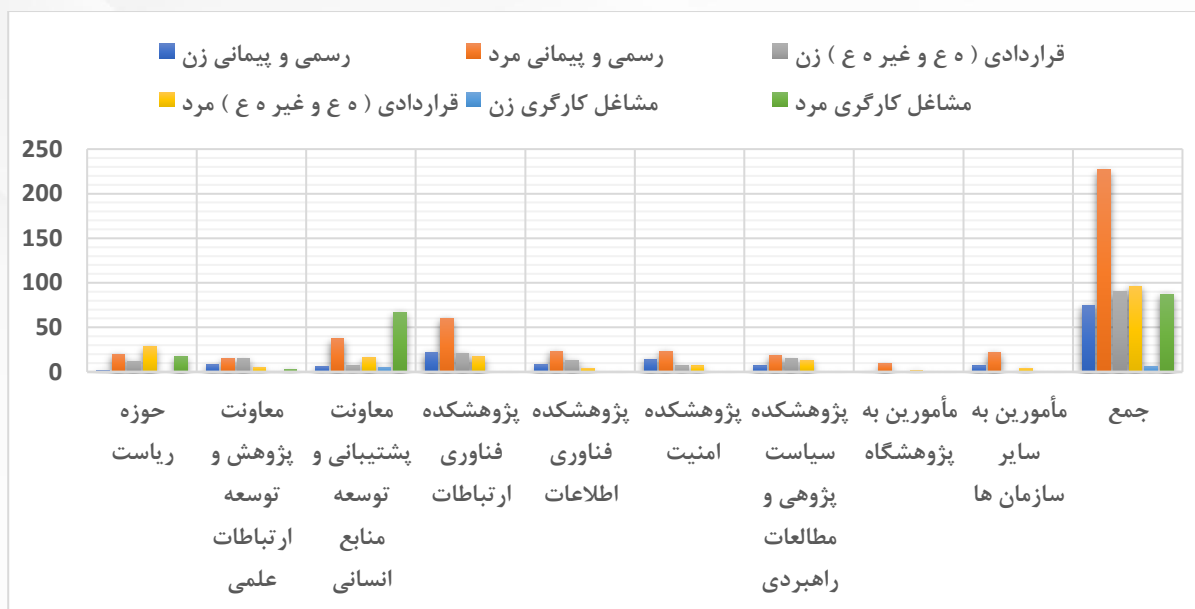
جدول شماره (۱) نحوه توزیع و پراکندگی نیروی انسانی پژوهشگاه به تفکیک نوع قرارداد و محل خدمت را نشان می‌دهد. همچنان که در جدول ۱ قابل مشاهده است نحوه توزیع نیروی انسانی در معاونت پژوهشی و معاونت پشتیبانی از موانع اصلی دستیابی به ساختار چابک است آنچنان که تقریباً ۴۰٪ نیروها در حوزه ریاست و پشتیبانی و ۶۰٪ در بخش پژوهشی مشغول بکار هستند (این جداول از اطلاعات ۱۳۹۸ استخراج شده‌اند و پس از ادغام پژوهشکده پست با پژوهشگاه، آمار نیازمند بروزرسانی است).

جدول ۲. نحوه توزیع منابع انسانی پژوهشگاه، آمار ۱۳۹۸

نام بخش	رسمی و پیمانی		قراردادی		مشاغل کارگری		جمع
	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	
حوزه ریاست	۲۰	۲	۲۸	۱۲	۱۷	۰	۷۹
معاونت پژوهش و توسعه ارتباطات علمی	۱۵	۸	۵	۱۵	۳	۱	۴۷
معاونت پشتیبانی و توسعه منابع انسانی	۳۷	۶	۱۶	۷	۶۷	۵	۱۳۸
پژوهشکده فناوری ارتباطات	۶۰	۲۲	۱۷	۲۱	۰	۰	۱۲۰
پژوهشکده فناوری اطلاعات	۲۳	۸	۴	۱۳	۰	۰	۴۸
پژوهشکده امنیت	۲۳	۱۴	۷	۷	۰	۰	۵۱
پژوهشکده سیاست پژوهی	۱۸	۷	۱۳	۱۵	۰	۰	۵۳
مأمورین به پژوهشگاه	۹	۱	۲	۰	۰	۰	۱۲
مأمورین به سایر سازمان‌ها	۲۲	۷	۴	۰	۰	۰	۳۳
جمع	۲۲۷	۷۵	۹۶	۹۰	۸۷	۶	۵۸۱

این نحوه توزیع حاکی از بدنه سنگین، و نامتناسب پژوهشگاه با فعالیتهای پژوهشی پویا و نوآورانه و تعریف و اجرای پروژه‌های مشارکتی ارتباط با صنعت است. رفع این مشکل نیازمند توجه خاص، برنامه‌ریزی دقیق و هدفمند است. مساله وقتی پررنگ‌تر می‌شود که درصد قابل توجهی از نیروهای فعلی، بعضاً بدلیل عدم تناسب تخصص و زمینه فعالیت، و عدم اهتمام به توسعه و توانمندسازی نیروهای انسانی متناسب با نیازمندی‌های اجرایی و آموزشی پژوهشگاه، از توان و ظرفیت لازم برای فعالیتهای لازم برخوردار نیستند.

نمودار ۱. پراکندگی توزیع همکاران از منظر نوع عضویت و جنسیت



نحوه تخصیص بودجه و مدیریت مالی

یکی دیگر از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد این موسسات، تفاوت در نحوه توزیع منابع مالی و تامین بودجه این موسسات است که بطور قابل توجهی بر ماهیت و مدیریت پروژه‌ها، انتخاب حوزه‌های فعالیت و زمانبندی انجام پروژه‌ها تاثیرگذار است. بررسی گزارش‌های مرتبط با رشد و توسعه کشورهای شرق آسیا در طی بازه همپایی اقتصادی و فناورانه آنها، نشان می‌دهد بعضاً موسسات پژوهشی دولتی در این کشورها بودجه‌های دولتی بدون انتظار بازگشت مستقیم سرمایه از دولت‌ها دریافت کرده‌اند و نظام مدیریتی و اجرایی آنها کاملاً در قالب مشارکتی شکل گرفته‌است. در حالی که، در سایر کشورها تامین مالی، ساختار سازمانی، انتخاب سائز و نحوه اجرای پروژه‌ها این مراکز ترکیب‌های متفاوت دیگری دارد. بعنوان مثال موسسه فرانهورفر^۴ آلمان تقریباً یک سوم کل بودجه خود را از دولت دریافت می‌کند و مابقی سهم صنعت و سایر منابع درآمدی است. در موسسه تحقیقات تکنولوژی صنعتی تایوان^۵ (ITRI) این نسبت حدود ۶۵٪ منابع دولتی به ۳۵٪ منابع حاصل از پروژه‌های تخصیصی از صنعت است و موسسه ملی دانش و فناوری پیشرفته صنعتی ژاپن (AIST) تمام بودجه خود را از محل دریافتی از دولت تامین می‌کند. بدون تردید، توسعه فناوری و توسعه اقتصادی مبتنی بر فناوری، در تمامی حوزه‌ها نیازمند تامین مالی مشخص دولتی در حوزه تحقیق و توسعه و هدایت پژوهش‌های علمی در زمینه فناوری‌های منتخب است و بدون حمایت دولتی و هزینه‌کرد هدفمند دولتها، دستیابی به این مهم محقق نخواهد شد.

^۴ Fraunhofer

^۵ Industrial Technology Research Institute

پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات در سالهای شکوفایی و اوج فعالیتهای خود، ردیف بودجه مستقل در بودجه سالانه وزارت ارتباطات داشت. حذف تدریجی ردیف بودجهای پژوهشگاه طی سالهای ۱۳۹۰ و ۱۳۹۱، بزرگترین آسیب را به جهت گیری و برنامه ریزی بلند و میان مدت فعالیتهای پژوهشگاه وارد ساخت. پروژه های تحقیقاتی بنیادی عملاً دیگر امکان تامین مالی نداشت. توسعه، چرخش و ورود و خروج منابع انسانی با مشکلات عدیده ای مواجه شد و به مرور بدلیل افزایش هزینه های ساختار سنگینی که تنها محل تامین مالی اش دریافت پروژه از سازمانهای تابعه وزارت بود، تامین هزینه های پژوهشگاه با مشکلات جدی مواجه شد و به تبع آن با افزایش سرشار انجام هر پروژه (متأثر از شیوه های نادرست بودجه ریزی و مدیریت مالی)، دریافت پروژه های مشارکتی از صنعت و تعریف پروژه مشترک با بخش خصوصی بسیار پرهزینه و گران تمام شد. در نتیجه، پروژه های توسعه ای نیز همچون پژوهش های بنیادی، عملاً از سبد پروژه های پژوهشگاه حذف شد.

شفاف سازی سبب بودجه ای و تفکیک منابع درآمدی و هزینه ای و انتشار اسناد مالی سالیانه، از مهم ترین نکاتی است که در صورت اهتمام بالادستی، تاثیرات مثبت بسیاری در عملکرد پژوهشگاه و دستیابی به خروجی های مطلوب و مورد انتظار از آن خواهد داشت.

مدیریت پروژه و هماهنگی

بطور کلی سه دسته پروژه به تفکیک ماهیت بنیادی، کاربردی و توسعه ای برای پژوهشگاه متصور است. تعریف و انتخاب پروژه ها نیازمند آینده نگری و همراستاسازی با فناوری های کلیدی منتخب و اولویت گذاری بخشی، متناسب با اهداف توسعه اقتصادی و همپایی فناورانه کشور است. بدون تمرکز و برنامه ریزی دقیق میان و بلندمدت، و بدون اولویت گذاری بخشی (ورتیکالهای فناوری) برای توسعه فناوری و تعریف پروژه های تحقیق و توسعه، نمی توان به ایجاد ارزش افزوده و خروجی های ارزشمند امیدوار بود.

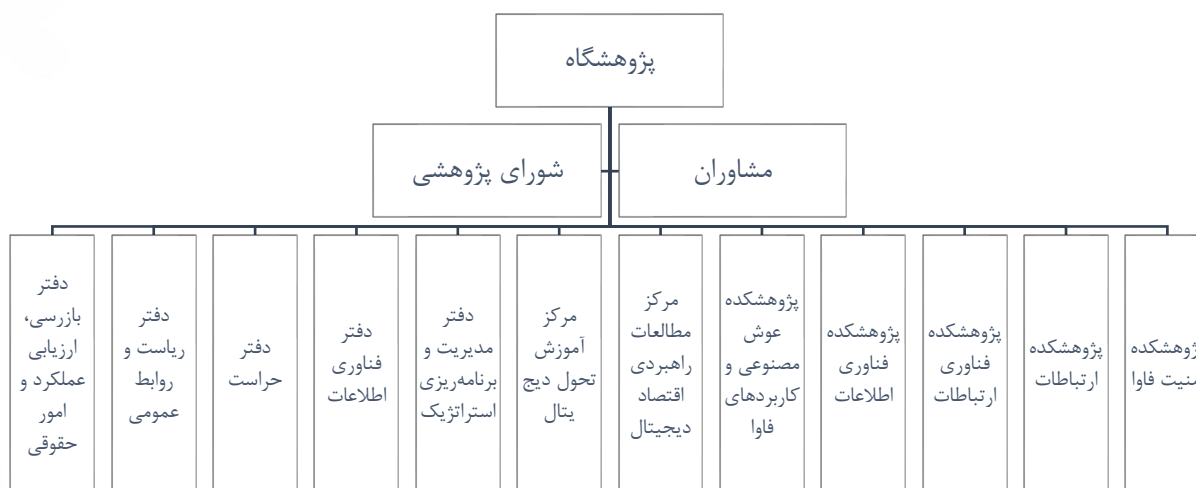
ناهماهنگی ترکیب سبد پروژه ها و فعالیتهای، وظایف، ماموریتها و برنامه های پژوهشگاه، با سایر سازمانهای وزارت ارتباطات از جمله سازمان فناوری، مجموعه پست و پست بانک و پژوهشگاه با سطح بلوغ اکوسیستم ICT کشور و فاصله قابل توجه با مشکلات و دغدغه های بخشهایی از اکوسیستم همچون شرکتهای بزرگ فناورانه و صنعتی، و نبود برنامه ریزی هماهنگ و جامع برای تقسیم وظایف و بهره مندی حداکثری از قابلیتهای هر یک از سازمانهای تابعه وزارت مبتنی بر توانمندی های کلیدی بعنوان یکی از مولفه های اکوسیستم اکوسیستم جامع خود، از دیگر مشکلات بالادستی و حاکم بر فضای فعالیت پژوهشگاه است. یکی از اصلی ترین موانع برای حل مشکلات هر یک از این ساختارها، و پژوهشگاه به عنوان عضوی از خانواده بزرگ وزارت ارتباطات، دستیابی به توافق و تفاهم جمعی پیرامون نقش ها، تعریف کار، ماموریتها و نتایج مورد انتظار هر یک

از این مولفه های نهادی مجموعه، به عنوان جزئی از یک کل واحد است. همراستایی تک تک اجزای مجموعه با سطح بلوغ اکوسیستم و همگامی با آن، موفقیت نهایی را به همراه خواهد داشت.

پارک فناوری اطلاعات، سازمان فناوری، و مرکز همکاری‌های تخصصی و مطالعات راهبردی بین‌الملل سه مورد از مهم‌ترین نهادهایی هستند که در صورت تعامل و هماهنگی مناسب با پژوهشگاه ارتباطات از ظرفیت مناسبی برای توسعه بخش ICT و ایفای نقش دولت در این مهم برخوردار خواهند بود.

ساختار سازمانی

ترکیب هیات امنای کاملاً دولتی و انتصابی توسط دو وزارت علوم و فناوری اطلاعات و ارتباطات، انتخاب نامناسب مدیران اصلی، و ساختار سلسله مراتبی بالا به پایین و بروکراتیک و در تضاد با ماهیت تحقیقاتی و نوآوری و نوآفرینی پژوهشگران و کارکنان، حاکمیت دو سبک متفاوت ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، و ارتقا برای نیروهای هیات علمی و غیرهیات علمی و چارت سازمانی نامناسب تعریف شده، مانع جدی دیگری در بهبود شرایط و توسعه پژوهشگاه بشمار می‌رود. ترکیب مدیریتی و اجرایی متشکل از افراد ناآشنا با فضای تحقیق و توسعه و اهمیت آن در توسعه اقتصادی، و یا اساتید صرفاً دانشگاهی، خود عامل تشدید کننده دیگری بر این مشکلات است.



همگام‌سازی ارزیابی اعضای هیئت علمی مبتنی بر قوانین وزارت علوم و ارزیابی خروجی پروژه‌ها و کیفیت آنها مبتنی بر شاخص‌های وزارت ارتباطات عامل مهمی است که نیازمند بازبینی و همگام‌سازی هدفمند است. فرآیند تعریف و تصویب پروژه بروکراتیک، سلیقه‌ای و زمانبر متأثر از ترکیب نامناسب شورای پژوهشی بعنوان رکن اصلی تعریف پروژه‌ها، از دیگر مشکلات ساختار است. ترکیب سلیقه‌ای و صرفاً دانشگاهی شورای پژوهشی، از دیگر مواردی است که نیازمند توجه و اصلاح است.

ساختار خشک و مقاوم نسبت به تغییر و نوآوری و عدم انعطاف در تعریف و اجرای پروژه های توسعه ای و مشارکتی با صنعت از دیگر معضلات پژوهشگاه است که با جراحی و اصلاحات ساختاری و مدیریتی به راحتی قابل رفع است.

نکته آخر اینکه، این تصور که مشکلات پژوهشگاه صرفا ناشی از مدیریت داخلی آن است و بدون حمایت و هدایت بالادستی قابل رفع است، تصوری نادرست است. در سطح کلان، دلایل مشکلات و چالشهای پیشروی پژوهشگاه دو دسته مشکلات با منشا بیرونی و مشکلات با منشا درونی را شامل می شود. مشکلات با منشا بیرونی تاثیرات شدیدتر و منفی تری نسبت به مشکلات درونی بر آن دارند و الزاما با اصلاح ساختار داخلی پژوهشگاه قابل حل نیستند. مشکلات با منشا درونی، نیازمند انتخاب مناسب و دقیق تیم مدیریتی پژوهشگاه، انعطاف پذیری در ساختار، و شفافیت هرچه بیشتر در فرآیندهای آن است. عزم جدی برای اصلاح هر دو دسته مشکلات پژوهشگاه نیازمند است که بکارگیری تیم توانمند مشاوران، و پشتیبانی و همراهی وزیر محترم، در طی این مسیر بسیار راهگشاست و همچنین نیازمند همکاری معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی وزارت جهت تحولات جدی برنامه ای و بودجه ای است.

امید است، این گزارش هر چند اندک تاثیر قابل توجهی بر رویکردهای آتی جهت هدایت و کنترل مسیر فعالیتهای پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات داشته باشد.