

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تحليل نتائج اريابي عملكرو

دانشگاه الزهراء (س) در سال ۱۳۹۰

نام کتاب: تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهرا(س) در سال ۱۳۹۰

صاحب امتیاز: دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه الزهرا(س)

تهیه و تنظیم: دکتر ناهید هادیان دهکردی

طراح و صفحه آرا: فرانک نیسی

حروف چین: خدیجه عینی

ناشر: چاپ خانه دانشگاه الزهرا(س)

چاپ اول: بهار ۱۳۹۲

پایگاه اطلاع رسانی دفتر نظارت و ارزیابی: <http://nezarat.alzahra.ac.ir>

نشانی: خیابان ونک - دانشگاه الزهرا(س) - ساختمان خوارزمی - طبقه هشتم دفتر نظارت و ارزیابی

دانشگاه الزهرا(س) تلفن: ۸۵۶۹۲۰۰۸

با تقدیر و تشکر از همکارانی که به عنوان ارزیابان در اولین دوره ارزیابی دانشگاه
الزهر(س) ما را یاری فرمودند :

محبوبه اژدری

فرشته اشکان

رقیه بختیاری

افسانه درودیان

زینت زارع

پروین سنایی

دکتر افسانه شمشکی

دکتر ام البنین چابکی

رضا صابری منش

نسرین فرزانه دخت

ناتالی گدایلو

زهرا گیاهی

زهرا مردانی

نرگس میر معینی

رقیه ناجی

مریم نظری

مریم وهابی

فهرست

۹.....	پیش گفتار
۱۳.....	مقدمه
۱۷.....	فصل اول.....
۱۹.....	مبانی نظری.....
۲۰.....	تعاریف.....
۲۲.....	دیدگاه‌های سنتی.....
۲۴.....	سیستم های نوین اندازه گیری عملکرد
۲۵.....	خود ارزیابی
۲۸.....	مدل های خود ارزیابی
۲۹.....	مقایسه الگوهای جوایز کیفیتی
۳۱.....	نتیجه گیری
۳۳.....	فصل دوم
۳۵.....	مدل ارزیابی عملکرد دانشگاه
۳۷.....	معیارهای نه گانه مدل EFQM
۵۷.....	منطق RADAR
۶۱.....	فصل سوم
۶۳.....	نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهرا
۱۴۳.....	فصل چهارم
۱۴۵.....	ضمائم.....
۱۶۳.....	منابع.....



پیش گفتار

مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق آن می توان اطلاعات مفید و سودمندی در خصوص چگونگی انجام موثر کارها توسط افراد یا واحدها برای تقویت رفتارهای مثبت و شناسایی زمینه های قابل بهبود به دست آورد .

درواقع مدیریت عملکرد در سطح سازمان عبارت است از: سنجش نسبی عملکرد واحدها در قیاس استاندارد های مدون برای شناسایی انحراف عملکرد .

به این ترتیب از جمله مزایای این رویکرد در سطح دانشگاه موارد زیر می باشد:

- ۱- افزایش اثربخشی فعالیت های واحدها و مجموعه دانشگاه.
- ۲- تقویت انسجام و یکپارچگی در دانشگاه.
- ۳- شناسایی مشکلات و مسائل اصلی با توجه به چشم انداز.
- ۴- تعیین زمینه های قابل بهبود و برنامه های تغییر و تحول در راستای عملیاتی کردن برنامه راهبردی .

به این ترتیب هنگامی دانشگاه ها می توانند بهترین خدمات را ارائه دهند که بطور مستمر کیفیت خدمات و عملیات خود را مورد پایش قرار دهند. به عبارت دیگر زمانی

کیفیت فعالیت های آموزشی، پژوهشی و... بهبود می یابد و بهره وری تقویت می شود که ارزیابی سیستماتیک در سطح دانشگاه استقرار یابد.

هر چند که رویکرد های متعددی برای ارزیابی عملکرد واحد های سازمانی رایج است اما رویکرد EFQM با اقبال روز افزون مواجهه بوده است، به طوری که امروزه بیش از ۷۰ کشور جهان از این روش برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) استفاده می کنند. در ایران نیز حدود یک دهه است که این مدل تعالی سازمانی به مورد اجرا گذاشته شده است و هدف از اجرای آن، بهبود کیفیت و ارائه خدمات برتر و کسب رضایت چشمگیر ذینفعان و سرآمدی روز افزون عملیات می باشد.

دبیرخانه تعالی سازمانی همه ساله سازمان هایی را مورد ارزیابی قرار می دهد و بر اساس عملکرد و پیشرفت سازمان ها آن ها را مورد تقدیر قرار می دهد. بررسی های صورت گرفته حاکی از این است که بکارگیری مدل مزبور و معرفی سازمان های سرآمد موجب ایجاد زمینه های الگوسازی و یادگیری سازمان ها از یکدیگر شده است در این بین سازمان های پیشماری، مسیر تعالی خود را با خود ارزیابی آغاز نموده اند.

دانشگاه ها نیز به واسطه پیچیدگی سازمانی و چالش های متعدد در سال های اخیر به این رویکرد مدیریتی روی آورده اند تا با استقرار آن، کیفیت فعالیت های آموزشی و پژوهشی را تقویت نموده و رضایت روز افزون ذی نفعان (دانشجویان، اساتید، کارکنان دانش آموختگان، جامعه، دولت یا سیاست گزاران) را کسب کنند و عملکرد سازمان را در ابعاد متعدد تقویت نمایند.

در سال ۱۳۹۱ دانشگاه الزهرا (س) برای اولین بار، نظام ارزیابی عملکرد را بر اساس مدل EFQM و منطق رادار (RADAR) به صورت خود ارزیابی تدوین و اجرا نموده در این راستا ابتدا برای پذیرش و درک رویکرد و اجتناب از مقاومت های احتمالی فرهنگ سازی صورت گرفت و پس از اطمینان از آمادگی نسبی دانشگاه و منابع انسانی (مدیران ارشد میانی و کادر اجرایی)، نظام ارزیابی، شامل مولفه ها و شاخص ها طراحی و تدوین شد. سپس ارزیاب های واجد شرایط از کلیه واحد های دانشگاه (اعم از واحد های ستادی، دانشکده ها، مراکز، و پژوهشکده ها) انتخاب و آموزش دیدند؛ در مرحله بعد با روش های مصاحبه و مطالعه و مطالعه مستندات، ارزیابی واحدها صورت پذیرفت متعاقباً گزارش های بازخورد برای واحدهای مربوطه همراه با زمینه های قابل بهبود تنظیم گردید و عملکرد کل دانشگاه تحلیل و در اختیار مدیران قرار گرفت.

کتاب پیش رو که به اهتمام دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه الزهرا (س) به منظور

مستندسازی تجارب مزبور تدوین گردیده است، تحلیلی بر نتایج حاصل از فرایند ارزیابی عملکرد این دانشگاه در سال ۱۳۹۰ را گزارش می کند. این تحلیل در صدد است ضمن تبیین و تشریح وضعیت موجود، راه کارها و پیشنهادهای لازم برای رسیدن به وضعیت مطلوب را ارائه نماید. امید است با توکل به خداوند متعال و همت دست اندرکاران، این اقدام شایسته موجبات بهبود مستمر و ارتقای کیفی خدمات آموزشی و پژوهشی و تعالی روزافزون دانشگاه الزهراء (س) فراهم سازد.

انسیه خزعلی
رئیس دانشگاه الزهراء (س)

مقدمه

بدون شك دانشگاه‌ها به واسطه نقشی که در تربیت نیروی انسانی متخصص و تولید دانش نوین دارند، از سهم قابل توجهی در تسریع و تسهیل توسعه پایدار کشور برخوردارند. در عصر حاضر، تفکر اصلی حاکم بر دانشگاه‌ها حرکت به سمت کیفیت‌گرایی و تعالی‌سازمانی است، در این راستا نقش ارزیابی کیفیت در مدیریت دانشگاه‌ها انکارناپذیر است و ضرورت استفاده از الگویی که ضمن ارزیابی وضعیت موجود دانشگاه، بتواند مبنای صحیحی برای برنامه‌راهبردی باشد، بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود. «مدل تعالی‌سازمانی» به عنوان ابزاری برای اعمال روش‌های نوین مدیریتی در سازمان‌ها است و واحدها با بهره‌گیری از این الگو می‌توانند گام‌های بلندی در مسیر تعالی بردارند. این مدل یک چارچوب جامع مبتنی بر مجموعه‌ای از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌ها در سازمان است که به مدیران کمک می‌کند با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، فرایند و نتایج، واحد خود، نقاط قوت و فرصت‌ها را شناسایی و برای بهبود آن‌ها و رسیدن به سازمان سرآمد و توسعه‌یافته، برنامه‌ریزی

نماید. بر همین اساس ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهراء(س) بر مبنای این مدل انجام گرفت. مهم ترین اهداف حاصل از استقرار مدل تعالی سازمانی در دانشگاه عبارتند از:

◆ ایجاد معیاری برای ارزیابی عملکرد دانشگاه و واحدهای تابعه

◆ بهبود سطح عملکرد واحدها

◆ ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق بین واحدها

◆ بستر سازی و ایجاد فضای رقابتی همراه با خلاقیت و نوآوری

◆ تشویق واحدها برای خود ارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود

◆ ارج نهادن به کارکنان واحدهای متعالی و برتر

◆ رسیدن به دانشگاه تک جنسیتی برتر جهان اسلام در افق ۱۴۰۴

این گزارش و پیوست آن به بیان نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد دانشگاه در سال ۱۳۹۰ می پردازد و ضمن ارائه تحلیلی کیفی از وضعیت عملکردی دانشگاه (تشریح نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود) به ارزیابی کمی دانشگاه از طریق محاسبه امتیاز آن با بهره گیری از منطق رادار پرداخته است. نتایج این ارزیابی در پروفرمائی که در ادامه آمده است، قابل مشاهده می باشد. همچنین در این گزارش با توجه به نتایجی که به دست آمده پیشنهاداتی برای اقدامات لازم جهت ارتقاء عملکرد دانشگاه ارائه شده است.

در پایان از تشریک مساعی کلیه واحدهای دانشگاه بالاخص ارزیابان، نمایندگان واحدها، که زمینه بررسی ارزیابی عملکرد دانشگاه را فراهم نمودند، هم چنین از سرکار خانم زینت زارع و خانم رقیه بختیاری از کارشناسان معجرب دانشگاه که تلاش مضاعفی در به ثمر رسیدن این مجموعه داشتند تشکر و قدردانی می گردد؛ امید است با همکاری مجموعه مدیریتی و کارکنان دانشگاه زمینه بهبود کیفیت خدمات بیش از پیش فراهم گردد.

ناهید هادیان دهکردی
مدیر دفتر نظارت و ارزیابی



فصل اول



مبانی نظری



مبانی نظری

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر نموده است. به گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود به ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخور، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌نماید که سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است.

صاحب نظران و محققین معتقدند که عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور یک سازمان بدون ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد مشکل است. آنان توجه به موضوع عملکرد سازمانی را باعث توسعه تئوری سازمانی ذکر می‌کنند و عملکرد را موضوع اصلی در فضای علمی می‌دانند؛ لذا این موضوع توجه محققین علوم مدیریت، علوم سیاسی، اقتصاددانان و مدیران اجرایی را به خود جلب نموده است.

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، موجب هوشمندی سیستم و انگیزش افراد برای رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است.

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد بازخور لازم را در موارد زیر ارائه می‌کند:

- ◆ با پیگیری میزان پیشرفت در تحقق اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا درآمده‌اند؟
- ◆ با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین اندازه‌گیری رضایت کارکنان و مشتریان مشخص می‌شود که آیا سیاست‌ها به طور صحیح تدوین شده‌اند (حاجی جباری و سرآبادانی، ۱۳۸۶).

تعریف عملکرد

دیدگاه محققین نسبت به مسئله عملکرد در طول سالیان گسترش یافته است. در دهه ۱۹۵۰، این دیدگاه نسبتاً ساده بود و عمدتاً کارایی یک سازمان را مدنظر قرار می داد. به این معنی که عملکرد بهینه موقعی بدست می آمد که نتیجه واقعی دقیقاً نتیجه مورد انتظار بود. با افزایش پیچیدگی محیط کسب و کار در هر دهه، معیارهای بیشتری در اصطلاح عملکرد مورد نظر قرار گرفتند. (جان ون ری ۲۰۰۲).

عملکرد به عنوان چتری تشبیه می گردد که تمامی مفاهیمی را که یک سازمان برای دستیابی به موفقیت و فعالیتهای خود مورد توجه قرار می دهد را پوشش می دهد. به این ترتیب مفهوم عملکرد کلی یک سازمان، پدیده ای پیچیده است.

نوع عملکردی که یک سازمان، سعی در انجام آن دارد معمولاً بسیار خاص بوده و بنابراین برای مواجهه با مفهوم عملکرد، بایستی به اهداف راهبردی آن توجه کنیم.

تعریف ارزیابی عملکرد:

اندازه گیری عملکرد، به کارگیری مجموعه ای چند بعدی از شاخص های عملکرد برای برنامه ریزی و مدیریت یک کسب و کار است و سیستم اندازه گیری عملکرد، سیستمی است که انجام این کار را مقدور می سازد.

اهداف ارزیابی عملکرد

یک گفته مشهور تاکید دارد «چیزی که قابل اندازه گیری نیست قابل مدیریت نیست». این مسئله ممکن است هدف از اندازه گیری عملکرد را، مدیریت عملیات توصیف کند، در حالی که مدیریت عملیات، بی شک یکی از اهداف اندازه گیری عملکرد است و تنها هدف نیست.

برای ارزیابی عملکرد اهداف متعددی مطرح شده است که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- هم سو سازی راهبرد و فعالیت ها
- ۲- توسعه فرایند هدف گذاری صحیح
- ۳- کنترل عملیات

۴- تقویت فرایند بهبود دائمی (کایزن)

۵- مدیریت و تعامل با ذی نفعان

۶- تصمیم گیری دقیق تر مسئولین به واسطه مشخص شدن نقاط قوت و ضعف

۷- کیفیت

۸- انگیزه و پاداش کارکنان

۹- حساب پذیری

سطوح ارزیابی عملکرد:

از لحاظ سطوح ارزیابی در دولت، ارزیابی عملکرد را می توان به چهار سطح ذیل دسته بندی کرد:

۱- **سطح استراتژیک**: بیانگر سطح کلان ملی و بین المللی می باشد. هدف از انجام این گونه ارزیابی ها فراهم نمودن زمینه های سنجش و ارزش گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد کلان کشور در مقایسه با عملکرد آن در طی دوره های مختلف زمانی و یا در مقایسه با دیگر کشورها بر حسب استانداردهای موضوعه و مطروحه در بخش های مختلف می باشد.

۲- **سطح دستگاهی یا سازمانی**: ارزیابی عملکرد در سطح دستگاهی یا سازمانی متوجه نیل به اهداف کارآمد و متوازن و مورد انتظار سازمان می باشد و زمینه مقایسه وضع موجود سازمان با وضعیت پیش بینی شده را فراهم می آورد.

۳- **سطح عملیاتی یا درون سازمانی**: ارزیابی عملکرد سطح عملیاتی یا درون سازمانی، موجبات هوشمندی و انعطاف پذیری و تغییر پذیری سازمان در پاسخ گویی به نیازهای جدید را فراهم می آورد. در این سطح واحدهای مختلف سازمان، نسبت به برنامه پیش بینی شده و سایر واحدها، مورد ارزیابی قرار می گیرند.

۴- **سطح فردی یا کارکنان**: این سطح ارزیابی موجب رشد و توسعه عملکرد افراد و برقراری سیستم تشویق و تنبیه مناسب می شود.

دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه مهم در خصوص ارزیابی عملکرد وجود دارد: (۱) دیدگاه سنتی و (۲) دیدگاه نوین با توسعه مباحث مدیریت در دهه‌های اخیر، تفاوت اساسی بین روش‌های سنتی و نوین ارزیابی عملکرد به وجود آمده است. تغییر ماهیت و نوع تحولات محیطی منجر به تغییر مبانی سیستم‌های ارزیابی عملکرد شده است. (Leinonen, ۲۰۰۱)

محققان برخی از دلایل عمده تغییر سیستم‌های ارزیابی عملکرد را موارد زیر می‌دانند: (Neely, ۲۰۰۰)

- ◆ تغییر ماهیت کار
- ◆ افزایش رقابت
- ◆ نوآوری، به ویژه جهت پیشرفت
- ◆ جوایز ملی و بین‌المللی
- ◆ تغییر نقش‌های سازمانی
- ◆ تغییر تقاضاهای بیرونی

اندازه‌گیری عملکرد سنتی

◆ مهمترین ویژگی اندازه‌گیری عملکرد سنتی این است که عمدتاً اندازه‌گیری مالی است. اندازه‌گیری مالی برای درک عملکرد گذشته و آینده سازمان کافی نیست. محققین مختلف از جمله کاپلان و اتکینسون اشکالات سیستم اندازه‌گیری سنتی عملکرد را به شرح ذیل ارائه کرده‌اند: (Atkinson, ۱۹۹۷; Kaplan, ۱۹۹۱)

◆ اندازه‌گیری سنتی بر رویه‌های کهنه استوار است. تفکر اندازه‌گیری سنتی اغلب عقب هستند. یعنی سیستم‌های خدماتی اغلب توسط اندازه‌گیری فراموش می‌شوند.

◆ اندازه‌گیری سنتی گرایش مالی داشته و در اندازه‌گیری‌های مالی خلاصه می‌شوند، برای سهامداران و مالیات‌بگیران دارایی، مناسب هستند که با گزارش‌های مالی سروکار دارند. موارد غیر مالی را که امروزه خیلی مهم هستند مثل کیفیت محصول، رضایت مشتری، انعطاف‌پذیری کارخانه و ... در اندازه‌گیری سنتی، دیده نمی‌شود.

- ◆ اندازه‌گیری سنتی، دیدگاه داخلی داشته و اشاره اندک و مبهمی نسبت به رقابت و بازار دارد.
- ◆ اندازه‌گیری سنتی تاریخی بوده، در مورد مدیران قبلی و عملکرد آنها در دوره‌های گذشته بحث می‌کند و موفقیت حال و آینده شرکت را فراموش می‌کند.
- ◆ اندازه‌گیری سنتی، قدرت پیش‌بینی ندارد و به ندرت درباره موفقیت آینده شرکت صحبت می‌کند.
- ◆ اندازه‌گیری سنتی، وظایف را اندازه‌گیری می‌کند و فرآیندها را مورد توجه قرار نمی‌دهد.
- ◆ بعضی سازمان‌ها بر اساس وظیفه سازماندهی شده و اندازه‌گیری عملکرد آنها اندازه‌گیری وظیفه است و بعضی از مسائل مانند نیازمندی‌های رضایت مشتری یا آموزش کارکنان در آن نادیده گرفته شده‌است.
- ◆ اندازه‌گیری سنتی بر ورودی‌ها و نه خروجی‌ها متمرکز است. هزینه‌های واقع شده منابع را اندازه‌گیری می‌کند که این امر ما را به سوی بحث‌های غیرمفید درباره منابع مصرفی سوق می‌دهد و در عوض در مورد منابعی که می‌توانیم به دست آوریم، توجهی نخواهیم داشت.
- ◆ در اندازه‌گیری سنتی، اغلب مواقع، عملکردها در سطوح مجزا از هم ردیابی می‌شوند.
- ◆ در ارزیابی سنتی تصمیمات مدیریت بر اطلاعات حسابداری هزینه بنا می‌شوند و از آن‌جا که عملکردها منحصراً در سطوح ویژه‌ای مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد، مدیران خود را در جهت ارزیابی اثربخشی استراتژی‌هایی که اتخاذ نموده‌اند ناتوان می‌بینند.
- ◆ در اندازه‌گیری سنتی اطلاعات حسابداری هزینه جهت ترسیم عملکرد فرایند ناتوان می‌باشد.
- ◆ این نوع ارزیابی برای استفاده در محیط‌هایی که با تکنولوژی بالا سر و کار دارند مناسب نبوده و در محیطی با تکنولوژی پایین و نیروی انسانی بالا به کار می‌رود.

سیستم‌های نوین اندازه‌گیری عملکرد

این سیستم‌ها ضعف معیارهای اندازه‌گیری سنتی، تغییر محیط رقابتی و نیاز به طراحی مجدد سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد را در سازمان‌ها مطرح کرده‌اند. در محیط رقابتی کنونی شرکت‌ها برای کیفیت محصول، تحویل، قابلیت اطمینان، خدمات پس از فروش و رضایت‌مندی مشتری تلاش می‌کنند.

هیچ‌یک از این ویژگی‌ها به وسیله معیارهای مالی سنتی قابل اندازه‌گیری نیستند، در حالی که ویژگی‌های مذکور جزء اهداف اصلی شرکت‌ها می‌باشند.

سیستم‌های اندازه‌گیری نوین بیشتر با هدف پیاده‌سازی استراتژی به وجود آمده‌اند. در پیاده‌سازی استراتژی، مدیر عالی با توجه به پیوند استراتژی و ساختار سازمانی، توسعه بودجه‌ها، استراتژی عملکردی، سیستم‌های انگیزشی و نظارت بر کارایی و اثربخشی استراتژی، مجموعه‌ای از معیارها که بهترین عملکرد را بر مبنای استراتژی سازمان ارائه می‌دهند، انتخاب می‌کند. این معیارها می‌توانند به عنوان عوامل بحرانی موفقیت حال و آینده سازمان دیده شوند. اگر این عوامل بهبود یابند، پس سازمان استراتژی خود را پیاده کرده‌است. آنچه برای مجریان سازمان اهمیت دارد، نه تنها ردیابی معیارهای مالی که نتایج عملکرد گذشته را به تصویر می‌کشند، بلکه معیارهای غیرمالی است که منجر به شاخص‌های عملکرد آینده می‌شود.

ویژگی اندازه‌گیری نوین، یکپارچگی طبیعت آن است. اندازه‌گیری یکپارچه شامل اندازه‌گیری کلیه فرآیندها است.

در اندازه‌گیری نوین، تمرکز بر عوامل داخلی به تمرکز بر عوامل خارجی تبدیل می‌شود و به جای توجه بر عملکرد وظیفه‌ای به نحوه پیاده‌کردن فرآیندها با شرایط محیطی و نحوه پیاده‌شدن استراتژی توجه خواهد شد. اندازه‌گیری نوین بر اثربخشی، بیش از کارایی تأکید دارد. (Mors, ۲۰۰۰; Pippola, ۲۰۰۰)

روش‌های متداول ارزیابی عملکرد

سنجش عملکرد سازمان‌ها، یکی از ابزارهای مدیریتی است که می‌توان به کمک آن، اطلاعات مورد نیاز از وضعیت سازمان را به دست آورد.

روش‌های متفاوتی برای سنجش و ارزیابی عملکرد، طراحی شده است که مدیران سازمان‌ها با توجه به هدف از ارزیابی و نوع سازمان از روش یا الگوی خاصی بهره

می‌گیرند یا با ترکیب و تلفیق چند روش، الگوی مورد نیاز خود را طراحی می‌نمایند. هرچند رسالت اصلی هر الگوی ارزیابی عملکرد، تعیین کارایی و اثربخشی سازمان مورد ارزیابی است؛ ولی در کنار آن، بایستی توانایی تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان را نیز داشته و راهکارهایی برای رفع نقاط ضعف احتمالی موجود ارائه دهد؛ لذا شناخت الگوهای مختلف مدیریت عملکرد و تشخیص به کارگیری صحیح الگوها در سازمان، از جمله مسائل بسیار مهم در این مقوله است (شیخ زاده، ۱۳۸۸).

با توجه به این که ارزیابی عملکرد ابعاد مختلف و پیچیده‌ای دارد، لذا صاحب نظران الگوهای متفاوتی را ارائه نموده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت است از:

- ◆ الگوی جایزه ملی دمنینگ
- ◆ الگوی مدیریت کیفیت فراگیر
- ◆ الگوی نظام مدیریت کیفیت
- ◆ جایزه کیفیت مالکوم بالدریج
- ◆ کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد
- ◆ الگوی توانایی بلوغ
- ◆ الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)
- ◆ کارت امتیازی متوازن (BSC)

هریک از این الگوها نقاط قوت و ضعف مخصوص به خود دارند و متناسب با ویژگی‌ها و حوزه عملکرد سازمان مورد نظر، جهت ارزیابی عملکرد آن سازمان ممکن است انتخاب گردند.

خود ارزیابی

سازمان‌ها همواره علاقمندند که بدانند «چگونه هستند» زیرا اگر موقعیت خود را بدانند بهتر می‌توانند برای آینده برنامه ریزی نمایند و تصمیم بگیرند که «چگونه باشند» خود ارزیابی که در الگوی EFQM به آن توجه ویژه‌ای شده است، یکی از بهترین روش‌های ارزیابی سازمانی می‌باشد.

تعریف خود ارزیابی

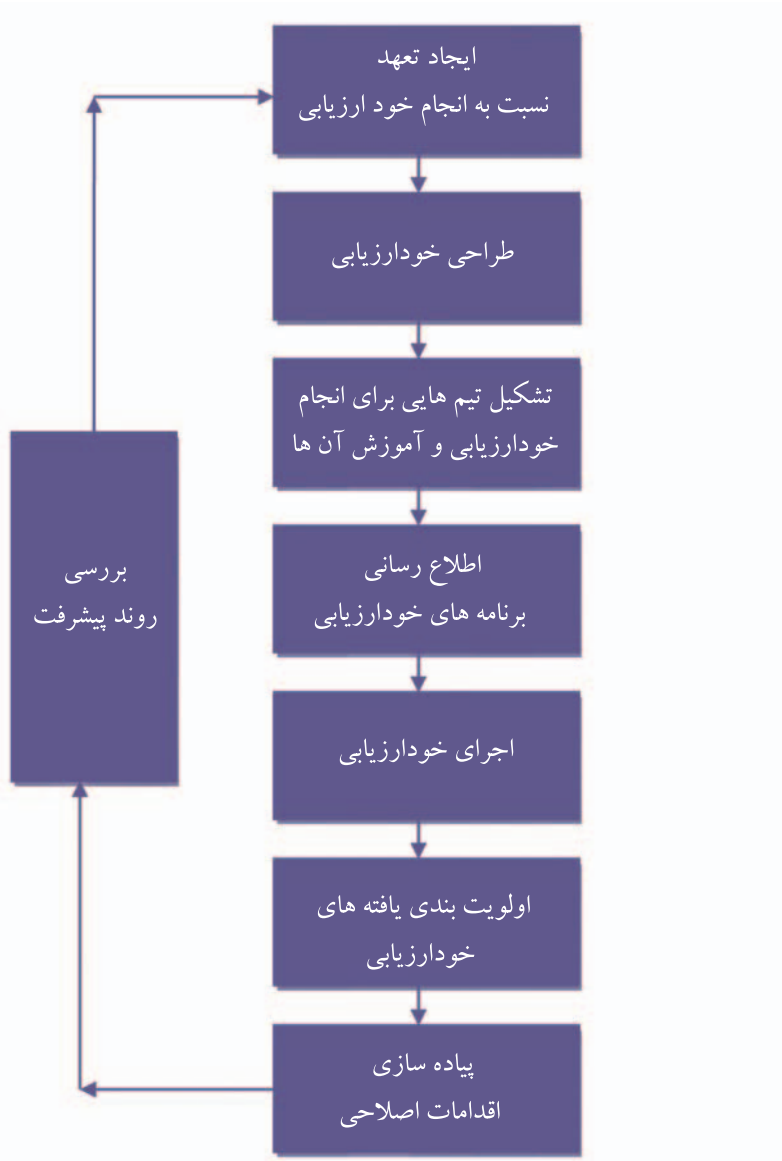
خودارزیابی، یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیت ها و نتایج آن، توسط خود سازمان و افراد آن بر اساس یک الگوی سرآمدی عملکرد مانند EFQM است. فرآیند خود ارزیابی به سازمان اجازه می دهد تا به طور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی کند.

هدف خود ارزیابی

انجام خود ارزیابی در سازمان به منظور شناسایی نقاط قابل بهبود صورت می گیرد. گرچه در بسیاری از سازمانها از امتیازات و نتایج خود ارزیابی به منظور مطالعات تطبیقی و یا اعطای جوایز استفاده می شود، ولی همواره محصول نهایی خود ارزیابی، شناسایی فرصت ها و زمینه های بهبود است و نمرات و امتیازات تنها یک محصول فرعی به شمار می آیند. نباید فراموش کرد که خود ارزیابی هرگز به تنهایی به بهبود منجر نمی شود. خود ارزیابی در صورت اجرای مقدمات اصلاحی و پروژه های بهبود، به رشد و تعالی سازمان منجر می شود.

فرآیند عمومی خودارزیابی

شکل شماره (۱-۱) مراحل عمومی انجام خود ارزیابی را نشان می دهد. البته خودارزیابی می تواند در قسمتی از سازمان یا کل آن انجام شود. فرایند خود ارزیابی تشخیص صریح نقاط قوت و زمینه هایی که قابل بهبود هستند را برای سازمان ممکن می سازد. در ارزیابی و خود ارزیابی های اولیه، سازمان روند بهبود را طی دوره های عملیاتی متوالی در درون خود می سنجد و در سطوح بالاتر تعالی، این کار را از طریق مقایسه خود با رقبای محلی، سازمان های الگو و سازمان های تراز اول در حرفه خود یا حرفه های مشابه در جهان انجام می دهد.



شکل ۱-۱- فرایند عمومی خود ارزیابی

مدل های خود ارزیابی

در بین روش هایی که برای ارزیابی سیستم کیفیت و یا مدیریت کیفیت در سازمان ها طراحی شده اند، جوایز کیفیتی از جامعیت و اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. اعتقاد براین است که جوایز کیفیتی می تواند بعنوان الگوهای اجرایی «مدیریت کیفیت جامع (TQM)» در سازمان ها مورد استفاده قرار گیرد. علاوه بر این صرف نظر از دریافت جایزه، معیارهای پیش بینی شده در این الگوها این امکان را برای سازمان فراهم می کند تا بتواند خود سیستم های مرتبط با کیفیت را ارزیابی نماید، موضوعی که به «خودارزیابی» معروف شده است.

خود ارزیابی بر اساس الگوهای جوایز کیفیتی ملی یا بین المللی بعنوان یک ابزار قوی برای تحت کنترل درآوردن فرایند بهبود مستمر در سازمان ها شناخته می شود. این الگوها به گونه ای طراحی شده اند که در انواع مختلف سازمان ها قابل استفاده هستند. با اجرای خودارزیابی، یک سازمان می تواند یک سیکل پایدار یادگیری ایجاد نماید. این فرایند بصورت منظم نقاط قوت و زمینه های بهبود را تعیین می کند و معیارهای تعریف شده را نمایان می سازد. بنابراین خودارزیابی یک ابزار قدرتمند برای رسیدن یک سازمان به «تعالی کاری» می باشد.

تن و دیگران (۲۰۰۳) چارچوب جایزه ملی کیفیت را بعنوان ساختار پایه یا الگویی که مجموعه ای از معیارها را برای اعمال اصول کیفیت جامع شامل می شود تعریف کرده اند و اهداف زیر را برای جوایز ملی کیفیت بر شمرده اند:

* افزایش اطلاع و آگاهی از مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک ابزار لازم برای بهبود کیفیت و بهره وری

* تأمین مجموعه ای از دستورالعمل ها و راهنماها برای انجام خودارزیابی و بهبود مستمر

* به عنوان یک تلاش ملی در راه افزایش رقابت و توسعه اقتصادی بلندمدت در کشور متنوع.

آن ها در مطالعه ای ۵۳ جایزه ملی کیفیت در کشورهای مختلف را مقایسه کرده اند و از بین این ۵۳ جایزه، ۱۱ جایزه را دارای اصول مستقل و منحصر به فرد تشخیص داده اند. این جوایز در کشورهای آمریکا، استرالیا، کانادا، هند، اسرائیل، ژاپن، اردن، مالزی، مکزیک، چین و تایوان توسعه یافته اند.

اولین اقدامات در زمینه توسعه جایزه ملی، مربوط به جایزه کیفیت «دمنگ» می باشد که در سال ۱۹۵۱ در ژاپن تعریف شد. بعد از آن جایزه دیگری در سال ۱۹۸۷ در آمریکا با عنوان «جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج» (MBNQA) تدوین گردید. سپس در سال ۱۹۸۸ یک الگوی استرالیایی و بعد از آن جایزه کیفیت اروپا توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) تدوین گردید. در حال حاضر تقریباً در تمام کشورهای اروپایی جایزه ملی کیفیت تدوین شده است. این جوایز مشابه الگوهای مالکوم بالدريج و یا جایزه کیفیت اروپا می باشد.

مقایسه الگوهای جوایز کیفیتی

در جایزه کیفیت اروپا معیارها به دو دسته از توانمندسازها و نتایج دسته بندی می شوند که هر دو دسته دارای امتیاز مساوی هستند. در جایزه کیفیت مالکوم بالدريج (معیارهای آموزشی) هر چند که تقسیم بندی صورت نگرفته است اما امتیاز معیار «نتایج عملکرد سازمانی» ۴۵ درصد از امتیازات را به خود اختصاص داده است. در جایزه کیفیت دمنگ، نتایج عملکرد در درون هر معیار نهفته است و معیار مستقلی در این زمینه وجود ندارد. اما با توجه به نهفته بودن این معیار، نتایج عملکرد در این جایزه نیز اهمیت خود را حفظ کرده است. با توجه به رابطه علت و معلولی نتایج عملکرد و فعالیت ها اهمیت این معیار مشخص است. البته کمی بودن شاخص های این معیار که باعث راحتی برآورد و قابل فهم تر شدن آن است، نیز می توان در نظر گرفت.

در هر سه جایزه بررسی شده، توجه به رهبری و تعهد مدیریت ارشد یک معیار می باشد. مسئولیت تدوین و اجرای تمام برنامه های یک سازمان بر عهده مدیر ارشد آن سازمان می باشد، و ایشان است که با هنر رهبری خود می تواند از منابع بطور مؤثر در جهت رسیدن به اهداف استفاده نماید. این نکته باعث شده است تا ۱۰ درصد امتیازات جوایز کیفیتی بطور مستقیم به رهبری و مدیریت ارشد مربوط شود.

نکته بسیار مهم در ارزیابی هر سازمان، توجه به استراتژی و اهداف سازمان است و نمی توان دو سازمان را که دارای اهداف متفاوتی هستند، بدون توجه به این اهداف با معیارهای یکسان مقایسه کرد. از طرف دیگر مشخص نبودن استراتژی برای یک سازمان به معنی حرکت در تاریکی است.

اهمیت این موضوع با توجه به معیار برنامه ریزی استراتژیک در جایزه کیفیت بالدريج و معیار «سیاست و استراتژی» در جایزه کیفیت اروپا مشخص است. در جایزه

دمینگ هر چند که استراتژی یک معیار مستقل نمی باشد، اما بعنوان یک زیر معیار در معیار «رهبری مدیریت ارشد، دیدگاه ها و استراتژی ها» ذکر شده است. در جایزه کیفیت اروپا به فرایندها به عنوان یک معیار مستقل نگاه شده است و چهارده درصد از امتیازات را به خود اختصاص داده است. در جایزه مالکوم بالدريج فرایندها را فرایندهای داخلی سازمان در نظر گرفته اند که اگر با دید فرایندی به معیار فرعی «وظایف عمومی و ملی» و معیار «تمرکز بر مشتری و بازار» نگاه شود امتیاز مربوط به فرایند به ۱۴۰ خواهد رسید. در جایزه کیفیت دمینگ در معیارهای «سیستم تضمین کیفیت» و «مدیریت بین بخشی و کارکردهای آن» به این موضوع اهمیت داده شده است. در جایزه کیفیت مالکوم بالدريج به تاثیر سازمان در جامعه بطور مستقیم کمتر توجه شده است و در زیرمعیارها بطور غیرمستقیم به این مسأله اشاره شده است. اما در جایزه کیفیت اروپا به این معیار توجه خاص شده است و معیاری به این نام وجود دارد. در جایزه کیفیت دمینگ نیز در زیرمعیارهای «مدیریت محیط» و «ارتباط با جامعه» تاثیر سازمان بر جامعه در نظر گرفته شده است.

از جمله معیارهای مهمی که در تمامی جوایز به آن اشاره شده است، توجه به منابع انسانی بصورت یک منبع مستقل در سازمانها می باشد. در جایزه کیفیت اروپا معیار «مدیریت افراد» با ۹ درصد امتیاز، در جایزه کیفیت دمینگ «توسعه منابع انسانی» با ۱۰ درصد امتیاز و در جایزه مالکوم بالدريج «تمرکز بر کارکنان» با ۸/۵ درصد امتیاز به این منبع مهم اهمیت داده شده است.

بطور کلی می توان معیارهای زیر را از هر سه جایزه کیفیت مورد بررسی، استخراج نمود:

- * رهبری
- * اهداف و استراتژی ها
- * مدیریت فرایندها در طول دوره عمر محصول/خدمت
- * مدیریت منابع انسانی
- * مدیریت سایر منابع
- * رضایت مشتریان
- * تمرکز بر جامعه و محیط
- * مدیریت اطلاعات
- * نتایج عملکرد و بازخور

نتیجه گیری

تجارب جوایز کیفیتی در جهان نشان می دهد، علاوه بر نقش انگیزشی، فرهنگ سازی و آموزشی، از معیارهای طراحی شده برای این جوایز می توان به عنوان ابزار جامع و مناسبی برای ارزیابی عملکرد موسسات استفاده کرد. گسترش این جوایز به بخش های غیر تولیدی، خود حاکی از قابلیت تعمیم این روش به فعالیت های مختلف دیگر می باشد. فعالیت های آموزشی - پژوهشی نیز از این امر مستثنی نبوده و میتوان از معیارهای جوایز کیفیتی برای ارزیابی عملکرد موسسات دانشگاهی استفاده نمود.

در این طرح در نظر است با الهام از محورهای اصلی جوایز کیفیتی مورد اشاره در این فصل که در قالب ۹ بند جمع بندی گردید، الگوی مناسبی برای فعالیت های دانشگاهی طراحی شود. به نظر می رسد اکثر این معیارها قابلیت تطابق با سازمان های آموزشی - تحقیقاتی را داشته باشند. در عین حال ممکن است معیارهای دیگری مورد توجه بوده و یا اهمیت آنها نیاز به بازنگری داشته باشد. در بین جوایز مختلف، الگوی کلی جایزه کیفیت اروپا که معیارها را به دو دسته اصلی توانمند سازها و نتایج تقسیم کرده است به لحاظ روشن بودن و در عین حال قابلیت تطابق بیشتر، به عنوان الگوی اصلی، مورد استناد قرار خواهد گرفت.



فصل دوم



مدل ارزیابی عملکرد دانشگاه

مدل ارزیابی عملکرد دانشگاه

طراحی مدل ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهرا (س) بر اساس مدل جایزه کیفیت اروپا (EFQM) انجام شده است. این مدل چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان در دو حوزه توانمندسازها و نتایج می باشد.

دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارتست از:

- ❖ اندازه گیری سطح تعالی سازمان به صورت کمی
- ❖ اندازه گیری و سنجش عملکرد سازمان
- ❖ تعیین نقاط قوت و نقاط قابل بهبود
- ❖ تعیین اولویت های بهبود در سازمان برای برنامه ریزی
- ❖ بررسی میزان اثربخشی اجرای پروژه های بهبود در ارتقاء وضعیت سازمان
- ❖ فراهم نمودن اطلاعات لازم برای تصمیم گیری در رده های مدیریتی
- ❖ امکان مقایسه با عملکرد سازمان های مشابه.

در ادامه ساختار الگوی طراحی شده معرفی گردیده است.

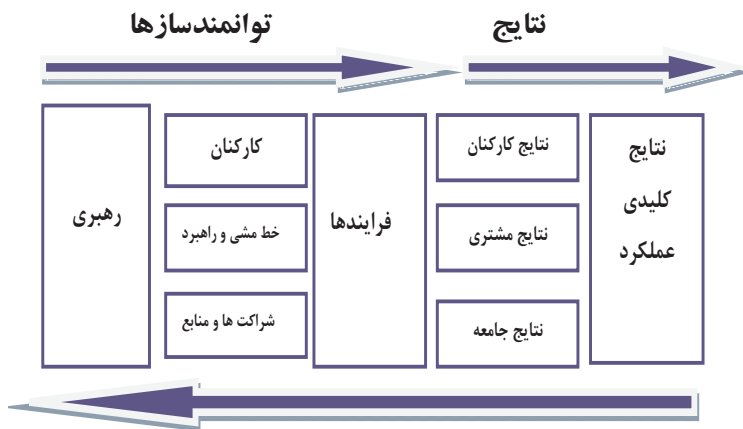
محورهای اصلی

چنانچه در شکل ۱-۲ مشاهده می شود ۹ ناحیه مشخص شده ، نشان دهنده معیارهایی هستند که از آن ها برای ارزیابی پیشرفت سازمان در جهت دستیابی به برتری استفاده می شود.

معیارهای اصلی مدل عبارتند از: رهبری، خط مشی و راهبرد، کارکنان، شراکت ها و منابع، فرایندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد.

پنج معیار اول، محور توانمند سازها را تشکیل می دهند و بیان کننده نوع فعالیت های سازمان و چگونگی انجام آن ها می باشند و ۴ معیار بعدی، محور نتایج را تشکیل می دهند و مشخص کننده خواسته هایی می باشند که سازمان باید با اجرای توانمندسازها به آن ها دست یابد.

این الگو که مشخص می کند رویکردهای زیادی برای دستیابی به برتری پایدار در تمامی جنبه های عملکرد وجود دارد؛ بر پایه این فرضیه استوار شده که در واقع نتایج برتری سازمان در رابطه با عملکرد مشتری، کارکنان و جامعه، از طریق تحقق رهبری، خط مشی و راهبرد، کارکنان، شراکت ها و منابع و فرایندها قابل دستیابی است.



نوآوری و یادگیری

شکل ۱-۲- نواحی الگوی تعالی EFQM

بردارهای نشان داده شده در شکل دلالت بر پویا بودن ماهیت الگو دارند و نشان دهنده این واقعیت هستند که خلاقیت و یادگیری ضمن کمک به ارتقاء توانمندسازها در یک دوره، منجر به بهبود نتایج می گردند.

مفاهیم اصلی مورد نظر در هر یک از معیار های نه گانه الگو به شرح زیر می باشد:

۱- معیار رهبری

مدیریت، آرمان و مأموریت را تدوین و دستیابی به آن را تسهیل می کند. ارزش ها و سیستم های مورد نیاز برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود، آن را به اجرا در می آورد. در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد داشته و هر کجا که لازم باشد قادر است تا جهت گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی از آن ترغیب نماید.

۲- معیار خط مشی و راهبرد

سازمان، مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذی نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کند؛ به اجرا در می آورد. خط مشی، اهداف و فرایندها به منظور تحقق استراتژی تدوین و جاری می شوند.

۳- معیار کارکنان

سازمان توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرد. سازمان عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آن ها تفویض اختیار می کند. سازمان به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آن ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهد که در آن ها انگیزه و تعهد، برای استفاده از مهارت و دانش خود در جهت منافع سازمانی ایجاد نماید.

۴- معیار شراکت ها و منابع

سازمان شراکت ها و همکاری های بیرونی، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثر بخشی فرایند هایش برنامه ریزی و مدیریت می کند.

۵- معیار فرآیندها

سازمان فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذی نفعان طراحی، مدیریت و بهبود می بخشد.

۶- معیار نتایج مشتری

سازمان به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابد.

۷- معیار نتایج کارکنان

سازمان به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابد.

۸- معیار نتایج جامعه

سازمان به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابد.

۹- معیار نتایج کلیدی عملکرد

سازمان به طور فراگیری نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابد.

با توجه به اهمیت متفاوت هر یک از معیارهای نه گانه الگو، وزن متفاوتی برای هر یک از معیارهای مذکور طبق جدول ۲-۲ در نظر گرفته شده، لیکن اهمیت یکسانی به مجموع محورهای توانمند ساز و مجموع امتیازات محورهای نتایج، معادل ۵۰۰ امتیاز لحاظ شده است.

جدول ۲-۲ امتیاز معیارهای نه گانه الگوی EFQM

محوورها	معیارها	امتیازات
توانمندسازها	رهبری	۱۰۰
	خط مشی و راهبرد	۸۰
	کارکنان	۹۰
	شراکتها و منابع	۹۰
	فرایندها	۱۴۰
نتایج	نتایج مشتری	۲۰۰
	نتایج کارکنان	۹۰
	نتایج جامعه	۶۰
	نتایج کلیدی عملکرد	۱۵۰
	جمع	۱۰۰۰

۵۰۰ امتیاز

۵۰۰ امتیاز

زیر معیارها

هر معیار به وسیله تعدادی زیرمعیار پشتیبانی می شود. مجموع زیرمعیارهای تعریف شده در الگو معادل ۳۲ زیرمعیار می باشد که به تفکیک در جدول ۲-۳ به محورهایی مختلف اختصاص یافته است:

جدول ۳-۲ تعداد زیرمعیارهای هر معیار در مدل EFQM

تعداد زیرمعیار	معیار	محور
۵	رهبری	توانمندسازها
۴	خط مشی و راهبرد	
۵	کارکنان	
۵	شراکت ها و منابع	
۵	فرایندها	
۲	نتایج مشتری	نتایج
۲	نتایج کارکنان	
۲	نتایج جامعه	
۲	نتایج کلیدی عملکرد	

جدول ۴-۲ زیرمعیارهای محور توانمندسازها

معیار	امتیاز	زیر معیار
رهبری	۱۰۰	ایجاد آرمان، مأموریت، ارزشها و توسعه اخلاقی در دانشگاه و ایفای نقش الگو در فرهنگ تعالی
		مشارکت در ایجاد، توسعه و استقرار سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها
		تعامل با دانشجویان، مشتریان و نمایندگان جامعه
		تقویت فرهنگ تعالی در میان کارکنان
		شناسایی و راهبرد تغییرات سازمانی
خط مشی و راهبرد	۸۰	پایه ریزی خط مشی و راهبرد (استراتژی) براساس نیازها و توقعات حال و آینده ذی نفعان
		پایه ریزی خط مشی و راهبرد مبتنی بر اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت های مرتبط خارجی (فعالیت های خلاقانه)
		ایجاد، بازنگری خط مشی و راهبرد
		خط مشی و راهبرد مرتبط بوده واز طریق فرایند های کلیدی اشاعه داده شده و به اجرا در می آید
کارکنان	۹۰	برنامه ریزی، مدیریت و توسعه منابع انسانی
		شناسایی و توسعه دانش و شایستگی کارکنان
		کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می شوند
		کارکنان و سازمان دارای گفتمان هستند
		کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آنها توجه می شود
شراکت ها و منابع	۹۰	مدیریت و همکاری برون سازمانی
		مدیریت منابع مالی
		مدیریت بر ساختمان ها، تجهیزات و مواد
		مدیریت تکنولوژی
		مدیریت اطلاعات و دانش
فرایندها	۱۴۰	طراحی و مدیریت فرایند ها
		بهبود فرایند ها با استفاده از نوآوری در جهت ایجاد رضایت مندی و ارزش افزوده برای مشتریان و ذی نفعان
		طراحی و توسعه خدمات بر اساس نیاز ها و توقعات مشتریان شامل: دانشجویان، دستگاه های اجرایی و جامعه
		ارائه خدمات پشتیبانی
		مدیریت و بهبود ارتباط با مشتری

ادامه جدول ۴-۲ زیرمعیارهای محور نتایج

معیار	امتیاز	زیر معیار
نتایج مشتری	۲۰۰	شاخص های استنباطی
		شاخص های عملکردی
نتایج کارکنان	۹۰	شاخص های استنباطی
		شاخص های عملکردی
نتایج جامعه	۶۰	شاخص های استنباطی
		شاخص های عملکردی
نتایج کلیدی عملکرد	۱۵۰	دستاوردهای شاخص های عملکردی
		شاخص های کلیدی عملکرد

مصادیق

در محور توانمند سازها هر زیر معیار از تعدادی مصادیق تشکیل شده است که در واقع نکات راهنما برای ارزیابی معیار مورد نظر بوده و معنی روشن تری از آن را ارائه می دهند. در جدول ۵-۲ مصادیق مرتبط با هر معیار در محور توانمند سازها ارائه شده است.

جدول ۵-۲ مصادیق در محور توانمندسازها

معیار	زیرمعیار	مصادیق		
رهبری	ایجاد آرمان، مأموریت و ارزش ها و توسعه اصول اخلاقی در دانشگاه و ایفای نقش الگو در فرهنگ تعالی	<p>تدوین و توسعه آرمان، مأموریت و فرهنگ دانشگاه</p> <p>- مشارکت دادن مدیران در تدوین و توسعه چشم اندازها</p> <p>- وجود روشی در تدوین آرمان، مأموریت دانشگاه</p> <p>- توجه به چشم انداز ۲۰ ساله کشور و واقعیت ها و توانمندی های دانشگاه در تدوین چشم انداز (آرمان)</p> <p>- تدوین بیانیه مأموریت و آرمان دانشگاه</p>		
		<p>ایجاد و توسعه ارزش ها و اصول اخلاقی در دانشگاه و اشاعه و جاری سازی آنها</p> <p>- شناسایی فرهنگ و ارزش های موجود</p> <p>- توسعه ارزش های اخلاقی، (عدالت و برابری، حفظ کرامت انسانی دانشجویان، اساتید و کارکنان و ...)</p> <p>- الگو بودن در رعایت ارزش ها و اصول اخلاقی در دانشگاه</p> <p>- وجود روشی جهت جاری سازی ارزش ها و اصول اخلاقی</p> <p>- ارتقاء شفافیت و پاسخگویی (تشکیل جلسات دوره ای و ...)</p> <p>- ارتقاء سلامت اداری و مالی دانشگاه (پیشگیری و مبارزه با رشوه، پارتی بازی و ...)</p> <p>- توجه به صرفه جویی خردمندان و حساسیت در نگهداری و مصرف اموال دانشگاه</p>		
		<p>بازنگری و بهبود اثر بخشی سبک رهبری</p> <p>- انجام مطالعات لازم به منظور تعیین سبک رهبری</p> <p>- دریافت بازخورد از کارکنان (کارمندان، اساتید)، مشتریان و سایر ذینفعان درباره نحوه رهبری</p> <p>- بررسی بازخوردها و بازنگری در شیوه رهبری جهت افزایش اثر بخشی آن</p>		
		<p>مشارکت شخصی و فعال در شناسایی و اولویت بندی فعالیت های بهبود</p> <p>- وجود روشی برای شناسایی و اولویت بندی فعالیت های بهبود</p> <p>- نحوه مشارکت در فعالیت های فوق</p>		
		<p>ایجاد انگیزه و تشویق توان افزایی (تفویض اختیار)، خلاقیت و نوآوری</p> <p>- تفویض اختیارات قابل واگذاری به مدیران میانی</p> <p>- ایجاد فضای مناسب و به کارگیری مکانیزم های تشویق برای ترویج خلاقیت، نوآوری، اختراع، انتشارات علمی و ...</p>		
		<p>ایجاد انگیزه و تشویق برای همکاری های درون سازمانی</p> <p>- تشویق انجام کار گروهی و تشکیل تیم های کاری بین واحدی (Cross functional)</p>		
		<p>تشویق، پشتیبانی و عمل بر اساس یافته های فعالیت های یادگیری</p>		

مصادیق	زیر معیار	معیار
<p>حصول اطمینان از وجود و به کارگیری ساز و کارهایی برای افزایش بهره وری دانشگاه</p> <ul style="list-style-type: none"> - بستر سازی فرهنگی در زمینه بهره وری در دانشگاه (برگزاری همایش و اجرای دوره های آموزشی، انتشار پروشور و پوستر و ...) - تدوین معیارها و شاخص های اندازه گیری بهره وری - اندازه گیری بهره وری دانشگاه براساس شاخص های مدون - تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از اندازه گیری بهره وری - تعریف پروژه های بهبود در جهت افزایش بهره وری دانشگاه و اجرای آن ها - وجود سیستمی جهت پیگیری اجرای پروژه های بهبود و سنجش اثر بخشی آنها 	<p>مشارکت در ایجاد، توسعه و استقرار سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها</p>	<p>رهبری</p>
<p>حصول اطمینان از طراحی و استقرار سیستمی جهت مستندسازی، بهبود و مدیریت فرایندها و تعیین مالک مشخص برای فرآیندها (process ownership)</p> <ul style="list-style-type: none"> - حمایت و مشارکت مدیران در استقرار سیستمی جهت مدیریت فرایندها - تشکیل کمیته های نظیر کمیته بازنگری مدیریت و شرکت در جلسات این کمیته ها به منظور اطمینان از مدیریت فرایندها 		
<p>اطمینان از ایجاد و بکارگیری فرایندها یا فرایندهایی برای اندازه گیری، بازنگری، و بهبود نتایج کلیدی مانند خود ارزیابی، سیستم ارزیابی عملکرد و ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - انتخاب الگو و روش مناسب ارزیابی - انتخاب و آموزش ارزیابان - اجرای خودارزیابی - تعریف و اجرای پروژه های بهبود - وجود سیستمی به منظور پیگیری اجرای اقدامات اصلاحی و پروژه های بهبود و سنجش اثر بخشی آنها (حضور شخصی و فعال در پروژه های بهبود) 		
<p>تنظیم ساختار سازمانی در جهت تحقق خط مشی و راهبرد</p>		
<p>- اطمینان از قابلیت ساختار سازمانی دانشگاه و تعریف درست شرح وظایف</p>		
<p>آشنایی و استفاده از تکنیک های مدیریت در جهت بهبود مستمر نظیر 5S، نظام پیشنهادها و ...</p>		
<p>حصول اطمینان از ایجاد فرایندی برای مدیریت بحران</p> <ul style="list-style-type: none"> - شناسایی و تجزیه و تحلیل بحران های تاثیر گذار بر دانشگاه - وجود روش های اجرایی مدون برای آمادگی و مقابله با وقوع بحران نظیر بلايا و حوادث طبیعی - نحوه سازماندهی و عملکرد دانشگاه در هنگام وقوع بحران - تجزیه و تحلیل عملکرد دانشگاه در هنگام وقوع حوادث به منظور بازنگری روش ها و دستورالعمل های مربوطه 		

مصادیق	زیر معیار	معیار
ارتباط فعال با دانشجویان جهت درک و پاسخگویی به نیاز آن ها	تعامل با دانشجویان مشتریان و نمایندگان جامعه	رهبری
<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، حضور در مراسم مختلف، بازدید از خوابگاه ها، شرکت در اردوها و بازدیدها، ملاقات حضوری و ارتباط تلفنی و ... - ارتباط موثر (ملاقات) با اعضای NGO ها در دانشگاه - حصول اطمینان شخصی از رضایتمندی دانشجویان 		
ارتباط با مشتریان برای درک و یا پاسخگویی به نیاز آن ها		
<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی، دسته بندی و اولویت بندی مشتریان - ایجاد مکانیزم های ارتباطی (ملاقات حضوری، رسانه های گروهی، حضور در اجتماعات و مراکز مراجعه مشتریان، ارتباط تلفنی و ...) مناسب برای ارتباط با مشتریان به منظور درک نیازهای آنان - وجود روش هایی برای پاسخگویی به درخواست ها و نیازهای اعلام شده مشتریان - حصول اطمینان شخصی از رضایتمندی مشتریان 		
ارتباط فعال با نمایندگان جامعه، مؤسسات و دستگاه هایی که به مثابه نماینده جامعه هستند برای درک و پاسخگویی به نیاز آنان		
<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی و ایجاد روش هایی برای تعامل مطلوب با نمایندگان جامعه نظیر نمایندگان مجلس، اعضای شورای شهر، مسئولین آموزش و پرورش و سایر نهادهای دولتی - وجود روش هایی برای پاسخگویی به درخواست ها و نیازهای نمایندگان جامعه 		
ترویج فعالیت های علمی، پژوهشی و فرهنگی و هنری و ادبی در سطح جامعه		
<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی افراد و گروه های فعال و فرهنگی در سطح جامعه - سازماندهی و حمایت مادی و معنوی این افراد و گروه ها 		
ترویج و حمایت از فعالیت هایی با هدف بهبود شرایط محیطی و حفظ محیط زیست (بهره وری سبز)		
<ul style="list-style-type: none"> - کمک به بستر سازی فرهنگی حفظ محیط زیست در دانشگاه و جامعه - برگزاری همایش ها و جلسات و دوره های آموزشی مرتبط با بهبود شرایط زیست محیطی در داخل و خارج از دانشگاه - شناسایی تاثیرات نامطلوب فعالیت های دانشگاه و تلاش در جهت کنترل آن ها 		
ترویج و حمایت از فعالیت هایی با هدف حفظ آثار ملی و میراث فرهنگی		
<ul style="list-style-type: none"> - حضور در فعالیت های مرتبط با حفظ آثار ملی و میراث فرهنگی - شناسایی تاثیرات نامطلوب فعالیت های دانشگاه بر آثار ملی و تلاش در جهت کنترل آن ها - کمک به ترویج و فرهنگ سازی در جامعه در جهت حفظ آثار ملی و میراث فرهنگی 		
قدردانی از افراد و گروه های ذینفع (مشتریان، تامین کنندگان و ...) برای همکاری و مشارکت آن ها با دانشگاه.		
<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد مکانیزمی برای شناسایی مشتریان و تامین کنندگان برتر - تشویق و قدردانی از گروه های فوق 		
پشتیبانی و حمایت از فعالیت های بهبود و مشترک با شرکاء (دانشگاه ها، تامین کنندگان و ...)		
<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی زمینه های بهبود مشترک - حمایت از انجام فعالیت های بهبود مشترک 		

مصادیق	زیر معیار	معیار
<p>تشریح و تبیین آرمان ها، مأموریت ها، ارزش ها، خط مشی و راهبرد، برنامه ها و اهداف کوتاه مدت دانشگاه برای کارکنان (اساتید، دانشجویان و کارمندان)</p> <p>کمک و پشتیبانی کارکنان جهت دسترسی به برنامه ها و اهداف کوتاه مدت و بلند مدت آن ها</p> <p>- تعیین اهداف کاری کوتاه مدت و بلند مدت کارکنان - فراهم نمودن امکانات و تجهیزات و ایجاد مهارت های لازم برای تحقق اهداف فوق</p> <p>قدردانی به موقع و مناسب از تلاش های فردی و گروهی در تمامی سطوح</p> <p>- وجود مکانیزمی جهت شناسایی به موقع فعالیت های قابل تقدیر فردی و گروهی - حضور شخصی رهبران در قدردانی از فعالیت های فوق</p> <p>تشویق و ایجاد قابلیت های لازم در کارکنان جهت مشارکت در فعالیت های بهبود</p> <p>- ایجاد فعالیت های لازم، جهت مشارکت کارکنان در فعالیت های بهبود نظیر برگزاری دوره های آموزشی و کارگروهی و حل مساله - برقراری سیستم مناسب پاداش و تشویق برای مشارکت کارکنان در فعالیت های بهبود</p> <p>در دسترس بودن، گوش دادن و پاسخگویی مناسب به کارکنان دانشگاه</p> <p>- فراهم نمودن امکان ارتباط سریع و آسان با کارکنان به منظور دریافت نظرات و مشکلات آن ها - وجود مکانیزمی جهت رسیدگی و پاسخگویی مطلوب به مسائل طرح شده توسط کارکنان</p> <p>حمایت از انجمن ها و تشکل هایی که توسط کارکنان (اساتید و کارمندان) و دانشجویان ایجاد می شود.</p>	<p>تقویت فرهنگ تعالی در میان کارکنان</p>	<p>رهبری</p>
<p>شناسایی و انتخاب تغییرات و تحولات اداری مورد نیاز دانشگاه با درک عوامل محیطی و داخلی و همچنین خط مشی ها و دستورالعمل های وزارت علوم</p> <p>- وجود مکانیزمی جهت شناسایی و تجزیه و تحلیل محرک های داخلی و خارجی - اولویت بندی طراحی تغییرات و تحولات اداری مناسب، براساس تجزیه و تحلیل انجام شده</p> <p>فرهنگ سازی و اطلاع رسانی در مورد تغییرات و دلایل آن ها برای کارکنان و سایر ذینفعان</p> <p>انتخاب روش های مناسب برای اجرای تغییرات و هدایت برنامه های تغییر</p> <p>تامین سرمایه، منابع و پشتیبانی لازم برای پیاده سازی تغییرات</p> <p>توانمند سازی کارکنان برای ایجاد تغییرات</p> <p>اندازه گیری اثر بخشی تغییرات</p>	<p>شناسایی و راهبری تغییرات سازمانی</p>	

معیار	زیرمعیار	مصادیق	
خط مشی و راهبرد	پایه ریزی خط مشی و راهبرد (استراتژی) بر اساس نیازها و توقعات حال و آینده ذینفعان	جمع آوری و درک آن دسته از اطلاعات جاری که مربوط به فعالیتهای دانشگاه می شود (نظیر نحوه عملکرد دانشگاه ها در داخل و خارج از کشور، وضعیت آموزش و پرورش، وضعیت و روند رشد و توسعه کشور و ... برنامه های کلان دولت و وزارت علوم و منابع تامین بودجه و ...)	
	پایه ریزی خط مشی و راهبرد مبتنی بر اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت های مرتبط خارجی (فعالیت های خلاقانه)	تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از اندازه گیری شاخص های عملکرد	شناسایی، درک و پیش بینی نیازها و توقعات جاری و آینده ذینفعان
		تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از فعالیت های یادگیری	
		تجزیه و تحلیل عملکرد مراکز علمی و تحقیقاتی مشابه داخلی و خارجی	
		تجزیه و تحلیل بازخوردهای دریافتی از ذینفعان	
		تجزیه و تحلیل شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و تکنولوژیک و نحوه نمایش آنها بر عملکرد دانشگاه	
		تدوین، بازنگری، و به روزرسانی خط مشی ها و استراتژی سازگار با مأموریت، آرمان و دیدگاه های تعالی دانشگاه	
	ایجاد بازنگری خط مشی و راهبرد	شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها	
		شناسایی قابلیت های محوری دانشگاه و فاکتورهای بحرانی موفقیت (Critical Success Factors, Corecompetency)	
		ارزیابی مرتبط بودن و اثر بخشی خط مشی و راهبرد	
		تعامل با دانشگاه ها و سایر مراکز علمی و تحقیقاتی	
		شناسایی استراتژی سایر مراکز علمی و تحقیقاتی	
خط مشی و راهبرد مرتبط بوده و از طریق فرآیندهای کلیدی اشاعه داده شده و به اجرا در می آید	شناسایی، طراحی و ترویج چارچوب فرآیندهای کلیدی لازم برای استقرار و تحقق خط مشی و راهبرد	شناسایی صلاحیت ها و فرصت های مورد نیاز جهت انجام همکاری ها ی مشترک با دانشگاه ها و مراکز علمی و تحقیقاتی	
	اطلاع رسانی در زمینه خط مشی و راهبرد به ذینفعان و ارزیابی میزان آگاهی ایشان		
	تدوین، اولویت بندی زمانی و تصویب برنامه های عملیاتی در راستای اهداف و برنامه های استراتژیک و پیگیری دستیابی به آن ها		
	ایجاد سیستم گزارش دهی برای پیگیری میزان پیشرفت برنامه های استراتژیک و عملیاتی		

معیار	زیرمعیار	مصادیق
کارکنان	برنامه ریزی، مدیریت و توسعه منابع انسانی	<p>تدوین (ایجاد و توسعه) خط مشی، راهبردها و برنامه های توسعه منابع انسانی</p> <p>- توجه به سیاست ها و دستورالعمل های دولت و وزارت علوم در تعیین خط مشی ها و برنامه های منابع انسانی</p> <p>- توجه به نیازها و انتظارات کارکنان در مشارکت دادن آن ها در تعیین خط مشی و برنامه های منابع انسانی</p> <p>- تدوین و ابلاغ خط مشی نیروی انسانی</p>
		<p>سازگار کردن برنامه های منابع انسانی با خط مشی، راهبرد، ساختار سازمانی و چارچوب فرایندهای کلیدی</p> <p>- شناسایی و تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی در دوره های زمانی مناسب</p> <p>- تعیین نیروی انسانی مازاد و تامین نیروی انسانی از بعد تحصیلات و نیروهای اصلی و پشتیبانی</p> <p>- تهیه جدول و برنامه های تامین نیروی انسانی با در نظر گرفتن افزایش و کاهش های قابل پیش بینی</p> <p>- بررسی و در نظر گرفتن شایستگی ها و مهارت های مورد نیاز در تعیین نیازهای نیروی انسانی</p>
		<p>مدیریت جذب نیروهای جدید</p> <p>- تهیه و تدوین نامه ها و دستورالعمل های مربوطه</p> <p>- اطلاع رسانی (شش آگهی)</p> <p>- برگزاری آزمون کتبی و انجام مصاحبه طبق آیین نامه ها و دستورالعمل های مربوط</p>
		<p>مدیریت توسعه شغلی کارکنان و استقرار نظام جانشین پروری</p> <p>- برنامه ریزی مسیر شغلی کارکنان</p> <p>- انتصاب مدیران براساس نظام جانشینی و در چارچوب دستورالعمل های مربوطه</p>
		<p>حصول اطمینان از وجود انصاف در تمامی زمینه های استخدامی و مناسبات شغلی و وجود دستورالعمل های شفاف در این زمینه</p> <p>- حصول اطمینان از برابری و وجود عدالت در استخدام</p> <p>- حصول اطمینان از برابری و وجود عدالت در استفاده از تسهیلات و امکانات رفاهی</p> <p>- حصول اطمینان از برابری و وجود عدالت در ایجاد فرصت برای بانوان حضور در رده های مختلف سازمانی</p> <p>- مشارکت دادن کارکنان در تعیین بعضی از مسئولیت ها</p>
		<p>بهبود ساختار سازمانی، ابلاغ شرح وظایف و حدود اختیارات واحدها و تعیین شرایط احراز پست های سازمانی</p> <p>- اجرا و بازنگری به موقع ساختار سازمانی در جهت تحقق خط مشی و راهبرد</p> <p>- تعیین و ابلاغ شرح وظایف واحدها و پست های سازمانی براساس ساختار مصوب</p> <p>- تعیین و ابلاغ حدود اختیارات و مسئولیت ها براساس پست های سازمانی</p> <p>- صدور احکام براساس شرایط احراز پست سازمانی</p> <p>- اتخاذ راهکارهای مناسب به منظور افزایش کارایی و اثر بخشی تشکیلات از جمله حذف واحدهای موازی، و غیر ضروری، کاهش سطوح تشکیلاتی و ...</p>
		<p>استفاده از نظر سنجی و سایر روش های اخذ بازخورد کارکنان برای بهبود خط مشی ها، راهبردها و برنامه ها و مشارکت دادن کارکنان در تعیین بعضی از مسئولیت ها</p>
		<p>استفاده از روش های خلاقانه سازمانی برای بهبود در روش های انجام کار مانند تجدید ساختار زنجیره تأمین، کار تیمی انعطاف پذیر، تیم های کاری با عملکرد بالا</p>

معیار	زیرمعیار	مصادیق	
کارکنان	شناسایی و توسعه دانش و شایستگی کارکنان	شناسایی، دسته بندی و انطباق دانش و شایستگی های کارکنان با نیازهای دانشگاه	
		تدوین و اجرای برنامه های آموزشی و توسعه منابع انسانی جهت اطمینان از انطباق توانمندی های کارکنان با نیازهای حال و آینده دانشگاه	
		طراحی و ترغیب فرصت های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی	
		- فرصت های مطالعاتی - شرکت در کنفرانس ها - شرکت در کارگاه ها و دوره های آموزشی	
		توسعه پرسنل از طریق تجارب شغلی از قبیل ارتقاء افقی و عمودی کارکنان و اعضای هیات علمی	
		توسعه مهارت های تیمی	
		همسو سازی مقاصد افراد و تیم ها با اهداف سازمان	
		ارزیابی عملکرد کارکنان به کمک آن ها جهت بهبود عملکردشان	
	کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می شوند	کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می شوند	تشویق و پشتیبانی از مشارکت فردی و گروهی در فعالیت های بهبود اجرای نظام پیشنهادها و سایر ابزارهای مدیریت مشارکتی مانند حلقه های کیفیت، تیم های خودگردان و ...
			تشویق و پشتیبانی از مشارکت پذیری کارکنان از طریق برگزاری مراسم و برنامه های اجتماعی
توانمند سازی کارکنان از طریق گردش شغلی job rotation			
تشویق و توسعه کارهای گروهی در دانشگاه از جمله پروژه های پژوهشی مشترک، همکاری های میان رشته ای و بین بخشی و ...			
کارکنان و سازمان دارای گفتگو هستند	کارکنان و سازمان دارای گفتگو هستند	حمایت از فعالیت های نوآورانه و خلاقانه در دانشگاه	
		شناسایی نیازهای اطلاعاتی	
		برنامه ریزی روش های ارتباطی بر مبنای نیازهای ارتباطی	
		ایجاد و توسعه کانال های ارتباطی افقی و عمودی	
		اطمینان از وجود فرصت هایی برای تبادل تجربیات در اطلاعات افراد از طریق برگزاری سمینارهای داخلی، نشریات دائمی، جلسات مشترک، رسانه های الکترونیکی	
کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آنها توجه می شود	کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آنها توجه می شود	شناسایی نیازهای اطلاعاتی	
		هماهنگی دستمزد، استخدام و سایر موارد استخدامی با خط مشی و راهبرد	
		وجود سیستم های تشویق و ارتباط آن با میزان مشارکت و توانمندی کارکنان	
		ایجاد امکانات و ارائه خدمات مناسب به کارکنان در زمینه های بهداشتی و درمانی، تفریحی و ورزشی و رفاهی	
		به رسمیت شناختن تفاوت و گوناگونی فرهنگی، قومی و کارمندان، اساتید و دانشجویان	

معیار	زیرمعیار	مصادیق
شراکت ها و منابع	مدیریت منابع مالی سازمانی و همکاری های برون	شناسایی فرصت های همکاری استراتژیک دانشگاه با سایر دانشگاه ها و موسسات آموزشی و پژوهشی و سازمان های اجتماعی
		برنامه ریزی، مدیریت و نظارت بر فعالیت های برون سپاری و پیمانکاران
		سازماندهی و برقراری ارتباط با سازمان های همکار، تامین کنندگان و پیمانکاران در راستای توسعه علمی، اقتصادی و فرهنگی جامعه
		شناسایی و ارتقاء قابلیت ها و توانمندی سازمان های همکار، تامین کنندگان و حمایت از توسعه دو جانبه
		تسهیم دانش و اطلاعات با سازمان های همکار و تامین کنندگان
		وجود مکانیزمی برای درک نظرات و بازخوردهای تامین کنندگان، همکاران و پیمانکاران
	مدیریت منابع مالی	تهیه و تدوین بودجه سالیانه دانشگاه براساس برنامه عملیاتی
		استفاده مفید و موثر از منابع مالی، در جهت اهداف دانشگاه
		طراحی و اجرای سیاست ها و فرایندهای مالی مناسب
		طراحی و اجرای سیستم کارآمد و تهیه منظم گزارشات مالی و اداری برای مدیریت دانشگاه
		ارزیابی فنی - اقتصادی طرح های سرمایه گذاری و تملک دارایی ها
		مدیریت ریسک منابع مالی و عدم اطمینان در تعیین بودجه و درآمدها و کمک ها
		طراحی و اجرای سیستم محاسبه و ارزیابی قیمت تمام شده خدمات آموزشی و پژوهشی دانشگاه
		طراحی و اجرای فرایندهای نظارت و کنترل مالی
		برنامه ریزی و اجرای سیاست های تفویض اختیارات مالی
		استفاده مفید و موثر از ساختمان ها، تجهیزات و مواد مصرفی در راستای اهداف دانشگاه
	مدیریت تجهیزات و مواد	تهیه بانک اطلاعاتی مناسب برای مجموع اموال و دارایی ها و تجهیزات دانشگاه
		طراحی و اجرای سیستم نگهداری و تعمیرات
		مدیریت انرژی و بهینه کردن مصرف آب، برق، سوخت و تلفن
		کاهش و بازیافت ضایعات و کاهش تلفات زمانی
		مدیریت انبارها و موجودی مواد و تجهیزات
		شناسایی ارزیابی و به کارگیری فناوری های جدید بخصوص فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی در راستای اهداف دانشگاه
	مدیریت تکنولوژی	استفاده بهینه از فناوری های موجود
		مدیریت و به روزرسانی دارایی های فناوری، شامل سخت افزارها و تجهیزات رایانه ای، اینترنت و شبکه های اطلاع رسانی
		مدیریت و به روزرسانی نرم افزارهای رایانه ای و بانک های اطلاعاتی
		طراحی و رعایت استانداردهای اجرایی، آموزشی و پژوهشی
		استفاده از فناوری های مختلف در جهت افزایش کارایی، اثر بخشی و کیفیت فعالیت های دانشگاه

معیار	زیرمعیار	مصادیق
شرکت ها و منابع	مدیریت اطلاعات و دانش	شناسایی و طبقه بندی نیازهای دانشی و اطلاعاتی دانشگاه
		جمع آوری، سازماندهی و مدیریت اطلاعات دانش در جهت تحقق اهداف دانشگاه
		ایجاد مکانیزم های مناسب برای دسترسی مطلوب استفاده کنندگان داخلی و خارجی به منابع اطلاعات و دانش، از قبیل کتابخانه، منابع اطلاعاتی، سمینارها و طرح های پژوهشی و غیره
		مدیریت نگهداری و استفاده از منابع علمی مکتوب و الکترونیکی و اسناد و سوابق اداری
		ایجاد سیستم و بهبود اعتبار، صحت، یکپارچگی و امنیت و اطلاعات و دانش
		وجود و به کارگیری سیستم های اطلاعاتی مکانیزه
		طراحی و اجرای سیستم اطلاعات مدیریت
		رعایت مالکیت های فکری از قبیل حق اختراع، اکتشاف، نرم افزار، کتاب، طرح پژوهشی و ...
		طراحی فرایندهای دانشگاه شامل فرایندهای اصلی مدیریتی و پشتیبان از جمله فرایندهای آموزشی و پژوهشی و ارائه خدمات به دانشجویان در جهت اهداف دانشگاه
		استقرار و به کارگیری سیستم مدیریت فرایندها شامل: تعیین ذینفعان فرایند، نقشه فرایندها و متولی فرایند به کارگیری سیستم های استاندارد مدیریت فرایند شامل OHSAS 1800-ISO14000-ISO 9000 و ...
فرآیندها	طراحی و مدیریت فرایندها	اندازه گیری فرایندها شامل تعیین شاخص های اندازه گیری، هدف گذاری و پایش شاخص ها در دوره های زمانی تعیین شده
		بازنگری چارچوب فرایندها در جهت تحقق اهداف دانشگاه
		شناسایی و اولویت بندی فرصت های بهبود و سایر تغییرات اعم از تدریجی یا تحولات
		استفاده از نتایج عملکرد و استنباط ها و اطلاعات بدست آمده از فعالیت های یادگیری جهت تعیین اولویت ها و اهداف بهبود روش های پیشرفته عملیاتی
		ایجاد انگیزه جهت بروز خلاقیت و شکوفایی استعدادهای کارکنان، دانشجویان، اساتید در راستای بهبود مستمر
		استفاده از شیوه های جدید در طراحی و بهبود فرایندها نظیر کاپزن، شش سیگما 6S، مهندسی ارزش و مهندسی مجدد
		اعمال روش های مناسب برای به کارگیری تغییرات و اطمینان از اثر بخشی آن ها
		ارایه خدمات آموزشی و پژوهشی و دانشجویی براساس طرح ها و برنامه ها
		اطلاع رسانی و بازاریابی خدمات مختلف دانشگاه از قبیل فعالیت های آموزشی، پژوهشی و خدمات پشتیبانی
		ارایه خدمات تکمیلی به مشتریان از قبیل تشکیل انجمن های فارغ التحصیلان و پشتیبانی های لازم در خصوص ارائه خدمات پژوهشی
فرآیندها	بهبود فرایندها با استفاده از نوآوری در جهت ایجاد رضایتمندی و ارزش افزوده برای مشتریان ذینفعان	شناسایی و اولویت بندی فرصت های بهبود و سایر تغییرات اعم از تدریجی یا تحولات
		استفاده از نتایج عملکرد و استنباط ها و اطلاعات بدست آمده از فعالیت های یادگیری جهت تعیین اولویت ها و اهداف بهبود روش های پیشرفته عملیاتی
		ایجاد انگیزه جهت بروز خلاقیت و شکوفایی استعدادهای کارکنان، دانشجویان، اساتید در راستای بهبود مستمر
فرآیندها	ارایه خدمات آموزشی و پژوهشی و دانشجویی براساس طرح ها و برنامه ها	شناسایی و اولویت بندی فرصت های بهبود و سایر تغییرات اعم از تدریجی یا تحولات
		استفاده از نتایج عملکرد و استنباط ها و اطلاعات بدست آمده از فعالیت های یادگیری جهت تعیین اولویت ها و اهداف بهبود روش های پیشرفته عملیاتی
		ایجاد انگیزه جهت بروز خلاقیت و شکوفایی استعدادهای کارکنان، دانشجویان، اساتید در راستای بهبود مستمر

معیار	زیر معیار	مصادیق
فرآیندها	مشتریان شامل: دانشجویان، صنعت و دستگاه های اجرایی و جامعه	شناسایی و طبقه بندی نیازهای دانشی و اطلاعاتی دانشگاه
		طراحی و توسعه خدمات براساس نیازها و توقعات مشتریان
		جمع آوری، سازماندهی و مدیریت اطلاعات دانش در جهت تحقق اهداف دانشگاه
		ایجاد مکانیزمهای مناسب برای دسترسی مطلوب استفاده کنندگان داخلی و خارجی به منابع اطلاعات و دانش، از قبیل کتابخانه، منابع اطلاعاتی، سمینارها و طرح های پژوهشی و غیره
		مدیریت نگهداری و استفاده از منابع علمی مکتوب و الکترونیکی و اسناد و سوابق اداری
	مدیریت و بهبود ارتباط با مشتری	ایجاد سیستم و بهبود اعتبار، صحت، یکپارچگی و امنیت و اطلاعات و دانش
		وجود و به کارگیری سیستم های اطلاعاتی مکانیزه
		طراحی و اجرای سیستم اطلاعات مدیریت
		رعایت مالکیت های فکری از قبیل حق اختراع، اکتشاف، نرم افزار، کتاب، طرح پژوهشی و ...
		تشخیص و تامین نیازهای ارتباطی مشتریان (دانشجویان، جامعه، صنایع، موسسات و فارغ التحصیلان)
		رسیدگی به بازخورد دریافتی از مشتریان از جمله انتقادات و شکایات
		ارتباط فعال با دانشجویان، سایر صاحبان صنایع و مدیران دستگاه های اجرایی دریافت نقطه نظرات و تعیین سطح رضایت آن ها
		استفاده از خلاقیت و نوآوری در شناسایی و به کارگیری روش های جدیدی از تباط با مشتری
		به کارگیری روش های نظر سنجی جهت تعیین و افزایش سطح رضایت مشتریان از کانال های ارتباطی موجود

مصادیق حوزه نتایج

در حوزه نتایج در واقع مصادیق همان شاخص ها هستند که مبنای ارزیابی چهار معیار نتایج در الگو را تشکیل می دهند. در جدول ۶-۲ شاخص های مرتبط با هر معیار مشخص شده اند:

جدول ۶-۲ - مصادیق در حوزه نتایج

شاخص اندازه گیری	مصادیق	زیر معیار	معیار
میزان رضایتمندی(درصد)	رضایت از کارمندان	شاخص های استنباطی	نتایج مشتری
میزان رضایتمندی(درصد)	رضایت از اساتید (میانگین نمرات ارزشیابی اساتید)		
میزان رضایتمندی(درصد)	رضایت از امکانات آموزشی، پژوهشی		
میزان رضایتمندی(درصد)	رضایت از امکانات رفاهی (خوابگاه، رستوران و ...)		
میزان رضایتمندی(درصد)	رضایت از سطح علمی فارغ التحصیلان		
تعداد دانشجویان/ تعداد اعضای هیئت علمی	نسبت دانشجو به استاد	شاخص های عملکردی	
تعداد پیشنهادهای دانشجویی تصویب شده/ تعداد کل دانشجویان	سرانه پیشنهادهای مصوب دانشجویی		
تعداد دروس بازنگری شده/ تعداد کل دروس	نسبت بازنگری سرفصل های آموزشی دروس		
تعداد دانشجویان عضو تشکل ها/ تعداد کل دانشجویان	نسبت دانشجویانی که در تشکل های دانشجویی عضویت دارند.		
ارزش مبلغ قرارداد طرح های خارج از دانشگاه/ تعداد طرح ها	سرانه ارزش طرح های پژوهشی خارج از دانشگاه		
مقدار فضای آموزشی (مترمربع) / تعداد دانشجویان	سرانه فضاهای آموزشی		
مقدار فضای پشتیبانی و رفاهی (مترمربع) / تعداد دانشجویان	سرانه فضاهای پشتیبانی/ رفاهی		
هزینه های دانشجویی (ریال) / تعداد دانشجویان	سرانه هزینه های دانشجویی		
تعداد مقالات دانشجویی/ تعداد کل دانشجویان	سرانه مقالات دانشجویی		
رضایتمندی(درصد)	میانگین معدل فارغ التحصیلان (مقطع کارشناسی)		

شاخص اندازه گیری	مصادیق	زیر معیار	معیار
رضایتمندی (درصد)	میزان رضایتمندی کارکنان از حقوق و دستمزده و تسهیلات	شاخص های استنباطی	
رضایتمندی (درصد)	میزان رضایتمندی کارکنان از خدمات بهداشتی درمانی و بیمه		
رضایتمندی (درصد)	میزان رضایتمندی کارکنان از نحوه ارزشیابی آن ها		
رضایتمندی (درصد)	میزان رضایتمندی کارکنان از مسیر ارتقاء و گردش شغلی		
رضایتمندی (درصد)	میزان رضایتمندی کارکنان از آموزش های کوتاه مدت		
رضایتمندی (درصد)	میزان رضایتمندی کارکنان از نحوه اطلاع رسانی و ارتباطات در دانشگاه		
رضایتمندی (درصد)	میزان رضایتمندی کارکنان از شرایط فیزیکی محیط کار		
رضایتمندی (درصد)	میزان رضایتمندی کارکنان از امنیت شغلی		
رضایتمندی (درصد)	میزان رضایتمندی کارکنان از مشارکت در برنامه ریزی و تصمیم گیری		
تعداد پیشنهادهای تصویب شده/تعداد کل کارکنان	سرايه پیشنهادهاي تصويب كاركنان	شاخص های عملکردی	نتایج کارکنان
میزان آموزش های دیده شده توسط کارکنان (ساعت) / تعداد کل کارکنان	سرايه ساعات دوره آموزشي كاركنان		
میزان آموزش های دیده شده توسط اساتید (ساعت) / تعداد کل اساتید	سرايه ساعات دوره آموزشي اساتيد		
جمع میزان حضور کل اساتید / تعداد کل اساتید	میانگین ساعات حضور اساتید (بصورت هفتگی)		
تعداد کارمندان با مدرک کارشناسی به بالا/تعداد کل کارمندان	میانگین تحصیلات کارمندان		
میزان غیبت کل کارکنان (ساعت)/تعداد کل کارکنان	سرايه غيبت كاركنان (ماهيانه)		
-	تعداد کارکنان مأمور یا انتقالی به سایر موسسات		
-	تعداد اساتید مأمور یا انتقالی به سایر دانشگاه ها		
-	تعداد اساتید مأمور یا انتقالی به سایر دانشگاه ها		
-	تعداد شکایات ارسال شده به حوزه ریاست/ دفتر نظارت و ارزیابی		
-	تعداد پرونده های مختلف تشکیل شده در حراست		
تعداد اساتید با رتبه استادیار به بالا/تعداد کل اعضای هیات علمی	نسبت اساتید با رتبه علمی استادیار به بالا		
-	میانگین اعتبار پژوهشی اساتید		
هزینه های رفاهی کل کارکنان (ریال) / تعداد کل کارکنان	سرايه هزینه های رفاهی كاركنان		
هزینه های رفاهی کل اساتید (ریال) / تعداد کل اساتید	سرايه هزینه های رفاهی اساتيد		

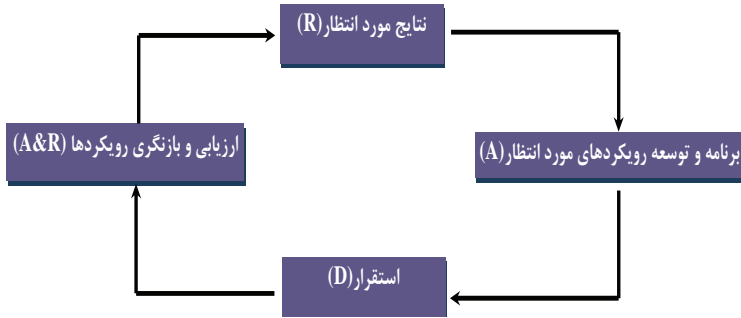
مخبر	معیار	زیر معیار	شاخص اندازه گیری
تلف کارکن	تلف کارکن	سرانه پیشنهادهای مصوب کارکنان	تعداد پیشنهادهای تصویب شده/تعداد کل کارکنان
		سرانه ساعات دوره آموزشی کارکنان	میزان آموزش های دیده شده توسط کارکنان (ساعت)/تعداد کل کارکنان
		سرانه ساعات دوره آموزشی اساتید	میزان آموزش های دیده شده توسط اساتید(ساعت)/تعداد کل اساتید
		میانگین ساعات حضور اساتید(بصورت هفتگی)	جمع میزان حضور کل اساتید /تعداد کل اساتید
		میانگین تحصیلات کارمندان	تعداد کارمندان با مدرک کارشناسی به بالا/تعداد کل کارمندان
		سرانه غیبت کارکنان (ماهانه)	میزان غیبت کل کارکنان(ساعت)/تعداد کل کارکنان
		تعداد کارکنان مأمور یا انتقالی به سایر مؤسسات	-
		تعداد اساتید مأمور یا انتقالی به سایر دانشگاه ها	-
		تعداد اساتید مأمور یا انتقالی به سایر دانشگاه ها	-
		تعداد شکایات ارسال شده به حوزه ریاست/دفتر نظارت و ارزیابی	-
		تعداد پرونده های مختلف تشکیل شده در حراست	-
		نسبت اساتید با رتبه علمی استادیار به بالا	تعداد اساتید با رتبه استادیار به بالا/تعداد کل اعضای هیات علمی
		میانگین اعتبار پژوهشی اساتید	-
		سرانه هزینه های رفاهی کارکنان	هزینه های رفاهی کل کارکنان (ریال)/تعداد کل کارکنان
سرانه هزینه های رفاهی اساتید	هزینه های رفاهی کل اساتید(ریال)/تعداد کل اساتید		
تلف اساتید	تلف اساتید	ارتباط و همکاری با دستگاه های اجرایی و صنایع استان	رضایتمندی (درصد)
		تأثیر دانشگاه بر توسعه اقتصادی استان	رضایتمندی (درصد)
		تأثیر دانشگاه بر توسعه علمی استان	رضایتمندی (درصد)
		رضایتمندی جامعه از خدمات و کیفیت کار دانشگاه	رضایتمندی (درصد)
تلف تجهیزات	تلف تجهیزات	میانگین رتبه آزمون سراسری دانشگاه (۳۰درصد اول پذیرفته شدگان در مقاطع مختلف)	-
		تعداد سیمناها و همایش های برگزار شده	-
		تعداد انتشارات کتب، مجلات	-
		نسبت اشتغال به کار با فارغ التحصیلان دانشگاه در ۶ ماه اول بعد از فارغ التحصیلی	تعداد فارغ التحصیل مشغول به کار در ۶ ماه اول بعد از فارغ التحصیلی /تعداد کل فارغ التحصیلان
		نسبت اساتید شاغل در مشاغل اجتماعی (مسئولیت های اجرایی، مشاوره، صدا و سیما و...)	تعداد اساتید شاغل در دیگر مشاغل /تعداد کل اساتید دانشگاه
		میزان دریافت کمک های مردمی	-
		نسبت دانشجویان بومی	تعداد دانشجویان بومی/تعداد کل دانشجویان

شاخص اندازه گیری	مصادیق	زیر معیار	معیار
-	رتبه جمعیت دانشجویی دانشگاه در کنکور	دستاورد های شاخص های عملکردی	نتایج کلیدی عملکرد
-	رتبه بودجه دانشگاه در کنکور		
میزان درآمد پژوهشی (ریال) / کل درآمد دانشگاه	نسبت درآمد پژوهشی به کل بودجه		
درآمد دانشگاه (ریال) / بودجه دانشگاه (ریال)	نسبت درآمد بودجه دانشگاه		
تعداد قبول شدگان در مقاطع بالاتر در سال مورد نظر / تعداد کل فارغ التحصیلان در سال	نسبت قبولی فارغ التحصیلان دانشگاه در مقاطع بالاتر		
-	تعداد جوایز در جشنواره های علمی		
-	تعداد مقالات علمی پذیرفته شده در مجلات معتبر (ISI)		
-	میانگین مدت تحصیل در مقاطع مختلف	شاخص های کلیدی عملکرد	
میزان هزینه های تحقیقاتی (ریال) / کل هزینه دانشگاه (ریال)	نسبت هزینه های تحقیقاتی به کل هزینه های دانشگاه		
میزان هزینه های جاری (ریال) / کل هزینه دانشگاه (ریال)	نسبت هزینه های جاری به کل هزینه های دانشگاه		
میزان هزینه های آموزشی (ریال) / کل هزینه دانشگاه (ریال)	نسبت هزینه های آموزشی به کل هزینه ها		
(تعداد اخراجیها / تعداد فارغ التحصیلان) - ۱	نرخ فارغ التحصیلی		
بودجه جاری دانشگاه (ریال) / تعداد کل دانشجو	هزینه سرانه به ازای هر دانشجو		
مقدار بودجه ارزی (ریال) / کل بودجه (ریال)	نسبت بودجه ارزی به کل بودجه دانشگاه		

منطق RADAR

منطقی که برای اندازه گیری معیارهای یک سازمان نسبت به الگوی سرآمدی EFQM وجود دارد، منطق RADAR است که قلب الگوی سرآمدی EFQM می باشد. چرخه RADAR که شبیه به چرخه دمینگ PDCA و برگرفته از حروف اول کلمات زیر می باشد:

- ۱- نتایج (Results)
- ۲- رویکرد (Approach)
- ۳- استقرار (Deployment)
- ۴- ارزیابی و بازنگری (Assesment And Review)



مفاهیم کلیدی عناصر منطق امتیازدهی RADAR :

نتایج: پوشش دهنده چیزهایی هستند که سازمان به آن ها دست یافته است. در واقع نتایج، دربرگیرنده روند مثبت و یا عملکرد خوب و پایدار، اهداف مطلوبی که به آن ها دست یافته یا از آن ها پیشی گرفته شده و مقایسه عملکرد با بهترین ها و منتج از رویکردها می باشد. علاوه بر آن محدوده نتایج، کل ناحیه مرتبط را پوشش می دهد.

رویکرد: پوشش دهنده آن چه که سازمان برای انجام آن یا به دلیل آن برنامه ریزی کرده است می باشد. رویکرد باید منطقی، (دارای منطق روشن، تعریف جامع، فرایند ایجاد و تمرکز دقیق بر مبنای نیاز ذی نفعان) و یکپارچه (پشتیبان خط مشی و راهبرد و مرتبط با سایر رویکردها در مواقع مقتضی است) باشد.

استقرار: پوشش دهنده آنچه سازمان برای استقرار رویکرد انجام می دهد، می باشد. رویکرد باید به شکل ساختار یافته در تمامی نواحی مرتبط به کار گرفته شود.

ارزیابی و بازنگری: پوشش دهنده آنچه سازمان برای ارزیابی و بازنگری رویکرد و استقرار آن انجام می دهد، می باشد. لازم است در سازمان رویکرد و به کارگیری آن به صورت منظم مورد اندازه گیری قرار گیرد و فعالیت های یادگیری مرتبط به آن ها به طور منظم صورت پذیرد و خروجی های هر دو برای شناسایی، اولویت بندی، طراحی و به کارگیری بهبودها مورد استفاده قرار گیرد.

این منطق بیان کننده این موضوع است که سازمان لازم است:

- ❖ نتایجی را که به عنوان بخشی از فرایند ایجاد خط مشی و راهبرد در نظر گرفته شده، تعیین نماید. این نتایج در برگیرنده عملکرد سازمان هم از جنبه مالی و هم از جنبه عملکردی و همچنین استنباط ذی نفعان سازمان می باشد.
- ❖ مجموعه ای از رویکردها را جهت تحقق نتایج مورد نظر خود در حال و آینده برنامه ریزی و ایجاد نماید.
- ❖ رویکرد ها را به صورتی سیستماتیک و به منظور اطمینان از به کارگیری کامل آن ها مستقر نماید.
- ❖ رویکردهای ایجاد شده را براساس نتایج بدست آمده و فعالیت های یادگیری ارزیابی و بازنگری و بهبودها را هر کجا که نیاز باشد تعریف، اولویت بندی، برنامه ریزی و به کار گیرد.
- ❖ هنگام به کار گیری این الگو برای ارزیابی، عناصر رویکرد، استقرار، ارزیابی و بازنگری، باید برای بررسی معیارهای توانمند ساز استفاده شوند و عنصر نتایج، برای معیارهای نتایج استفاده می شود.



فصل سوم



تحلیل نتایج ارزیابی

عملکرد دانشگاه الزهراء (س)



به منظور ارائه تصویری جامع از وضعیت موجود دانشگاه الزهرا (س)، شناسایی نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه، اقدام به اجرای ارزیابی عملکرد، بر مبنای مدل EFQM نمود که امتیازات در هر یک از معیارها و زیر معیارهای با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته، شواهد ارائه شده و با بهره‌گیری از منطق رادار که در فصل دوم توضیح داده شد، محاسبه گردید.

شایان ذکر است، برای ارزیابی دانشگاه با استفاده از مدل EFQM، از رهیافت پروفرا استفاده شده است. به این ترتیب که برای هر معیار، فرم یک صفحه‌ای که در بالای آن توصیفی از معیار و در قسمت پایین صفحه شواهد مورد بررسی آورده شده است، تهیه گردید.

در بخشی از صفحه نیز نقاط قوت و زمینه‌های نیازمند بهبود آورده شده است و در نهایت امتیاز دانشگاه در معیار مربوطه با توجه به منطق رادار محاسبه و ثبت گردیده است.

این بخش از پژوهش، ضمن ارائه تحلیل کیفی از وضعیت عملکردی دانشگاه (تشریح نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود)، به ارزیابی کمی نیز از طریق محاسبه امتیازها با استفاده از منطق رادار پرداخته که نتایج این ارزیابی در پروفرم‌هایی که در ادامه آمده است، قابل مشاهده می‌باشد.

معیار ۱- رهبری: مدیریت آرمان و مأموریت را تدوین و دستیابی به آنرا تسهیل می‌کند. ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت و پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آن را به اجرا در می‌آورد. در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد داشته و هر کجا که لازم باشد قادر است تا جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب نماید.

زیر معیار ۱۱۰۰: ایجاد آرمان، مأموریت و ارزش‌ها و توسعه اصولی اخلاقی در دانشگاه و ایفای نقش الگو در فرهنگ تعالی

نقاط قوت:

- ۱- مأموریت و چشم‌انداز دانشگاه الزهرا (س) بر اساس برنامه استراتژیک در سال ۸۴ تدوین شده است.
- ۲- شواهدی مبنی بر توجه به چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور و واقعیت‌ها و توانمندی‌های دانشگاه در تدوین چشم‌انداز مشاهده گردید.
- ۳- شواهدی مبنی بر اشاعه رفتارها و اصول اخلاقی مورد حمایت مدیران ارشد از طریق نصب تابلوهای اخلاقی در مکان‌های مختلف دانشگاه مشاهده گردید.
- ۴- توسعه ارزش‌های اخلاقی (عدالت و برابری، حفظ کرامت انسانی دانشجویان، اساتید و کارکنان و...) در مدیران ارشد دانشگاه منعکس شده است.
- ۵- شواهدی مبنی بر توجه به صرفه‌جویی خردمندانانه و حساسیت در نگهداری و مصرف اموال دانشگاه وجود دارد.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر تدوین نقشه جامع دانشگاه مشاهده گردید.
- ۲- وجود روشی برای شناسایی و اولویت‌بندی فعالیت‌های بهبود قابل تعریف است.
- ۳- شواهدی مبنی بر اخذ بازخورد از کارکنان در خصوص میزان شفافیت ارزش‌های محوری و درک کارکنان از این ارزش‌ها مشاهده نگردید.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر وجود یک رویکرد نظام‌مند جهت جاری‌سازی ارزش‌ها و اصول اخلاقی و میزان تحقق آن‌ها مشاهده گردید.
- ۵- شواهد اندکی مبنی بر تشویق انجام کار گروهی و تشکیل تیم‌های کاری بین واحدی مشاهده گردید.
- ۶- شواهد اندکی مبنی بر دریافت بازخورد از کارکنان (کارمندان، اساتید) مشتریان و سایر ذی‌نفعان درباره نحوه رهبری و بررسی مزایا و معایب مشاهده گردید. به نظر می‌رسد سبک رهبری اتخاذ شده بیشتر قائم به شخص و سلیقه ای می‌باشد.
- ۷- شواهد اندکی مبنی بر ایجاد فضای مناسب و به‌کارگیری مکانیزم‌های تشویق برای ترویج خلاقیت، نوآوری، اختراع، انتشارات علمی و... مشاهده گردید.

شواهد:

- ۱- برنامه استراتژیک دانشگاه
- ۲- بیانیه چشم انداز و مأموریت دانشگاه
- ۳- منشور اخلاقی

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزایی و بازنگری

معیار ۱- رهبری: مدیریت آرمان و مأموریت را تدوین و دستیابی به آنرا تسهیل می‌کند. ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آن را به اجرا در می‌آورد. در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد داشته و هر کجا که لازم باشد قادر است تا جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب نماید.

زیر معیار ۱۲۰۰: مشارکت در ایجاد، توسعه و استقرار سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آن‌ها

نقاط قوت:

- ۱- شواهدی مبنی بر بستر سازی فرهنگی در زمینه بهره‌وری در دانشگاه (برگزاری همایش و اجرای دوره‌های آموزشی، انتشار بروشور و پوستر و ...) مشاهده گردید.
- ۲- دانشگاه به منظور مدیریت فرایندها، نسبت به استقرار نظام مدیریت کیفیت اقدام نموده است.
- ۳- شواهدی مبنی بر تنظیم ساختار سازمانی در جهت تحقق خط مشی و راهبرد مشاهده گردید.
- ۴- شواهدی مبنی بر بازنگری، اصلاح و تغییر تشکیلات سازمانی در راستای بهبود مشاهده گردید.
- ۵- شواهدی مبنی بر وجود روش‌های اجرایی مدون برای آمادگی و مقابله با وقوع بحران مشاهده گردید.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- به کارگیری فرایند یا فرایندهایی برای اندازه‌گیری، بازنگری و بهبود نتایج کلیدی مانند خود ارزیابی، سیستم ارزیابی عملکرد و ... قابل تعریف می‌باشد.
- ۲- وجود سیستمی جهت پیگیری اجرای پروژه‌های بهبود و سنجش اثر بخشی آن‌ها به صورت کامل استقرار نیافته است.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر انتخاب یک مدل و رویکرد سیستماتیک برای خود ارزیابی در دانشگاه وجود دارد.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر وجود و به کارگیری ساز و کارهایی برای افزایش بهره‌وری در دانشگاه وجود دارد.
- ۵- طراحی و استقرار سیستمی جهت مستند سازی، بهبود و مدیریت فرایندها و تعیین مالک مشخص برای فرایندها ضرورت دارد.
- ۶- شواهد اندکی مبنی بر به کارگیری تکنیک‌های مدیریت در جهت بهبود مستمر نظیر ۵S، مدیریت مشارکتی و ... وجود دارد.
- ۷- علیرغم وجود روش‌های اجرایی مدون برای مقابله با بحران، شواهد اندکی مبنی بر تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان در هنگام وقوع بحران و بازنگری روش‌ها و دستورالعمل‌های مربوطه وجود دارد.

شواهد:

- ۱- سند ساختار تشکیلاتی دانشگاه
- ۲- دستورالعمل‌ها و روش‌های اجرایی
- ۳- صورت‌جلسات هیئت رئیسه و شورای دانشگاه

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و یازتگی

معیار ۱- رهبری: مدیریت آرمان و مأموریت را تدوین و دستیابی به آنرا تسهیل می‌کند. ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت و پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آن را به اجرا در می‌آورد. در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد داشته و هر کجا که لازم باشد قادر است تا جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب نماید.

زیر معیار ۱۳۰۰: تعامل با دانشجویان، مشتریان و نمایندگان جامعه

نقاط قوت:

- ۱- برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، حضور در مراسم‌های مختلف، بازدید از خوابگاه‌ها، شرکت در اردوها و بازدیدها، ملاقات حضوری و ارتباط تلفنی و ... صورت می‌پذیرد.
- ۲- ارتباط فعال با دانشجویان جهت درک و پاسخگویی به نیاز آن‌ها صورت می‌پذیرد.
- ۳- برگزاری همایش‌ها و جلسات و دوره‌های آموزشی مرتبط با بهبود شرایط زیست محیطی در داخل و خارج دانشگاه.
- ۴- قدردانی از افراد و گروه‌های ذینفع (مشتریان، تأمین‌کنندگان و ...) برای همکاری و مشارکت آن‌ها با دانشگاه.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- علیرغم شناسایی نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، این امر به صورت نظام‌مند صورت‌نپذیرفته است.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر بررسی سیستماتیک نیازها و انتظارات و وجود یک رویکرد نظام‌مند برای پاسخگویی متوازن به رضایتمندی دانشجویان مشاهده گردید.
- ۳- شواهد قابل ملاحظه‌ای مبنی بر شناسایی تأثیرات نامطلوب فعالیت‌های دانشگاه و تلاش در جهت کنترل آن‌ها مشاهده نگردید.

شواهد:

۱- صورت جلسات مدیران با ذی نفعان

۲- سایت دانشگاه

۳- آرشیو فیلم‌های دانشگاه

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۱- رهبری: مدیریت آرمان و مأموریت را تدوین و دستیابی به آن را تسهیل می‌کند. ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت و پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آن را به اجرا در می‌آورد. در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد داشته و هر کجا که لازم باشد قادر است تا جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب نماید.

زیر معیار ۱۴۰۰: تقویت فرهنگ تعالی در میان کارکنان

نقاط قوت:

- ۱- مدیران ارشد دانشگاه، امکان ارتباط سریع و آسان با کارکنان به منظور دریافت نظرات و مشکلات آن‌ها را فراهم نمودند.
- ۲- در دانشگاه ضمن شناسایی اقدامات برجسته از مکانیزم‌های تشویقی نظیر انتخاب کارمند نمونه، اعزام به دوره‌های آموزشی و ... استفاده می‌شود.
- ۳- مدیران ارشد دانشگاه از طریق برگزاری جلسات فردی و گروهی با کارکنان در صورت نیاز، فرهنگ پاسخگویی را گسترش می‌دهند.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر وجود یک رویکرد سیستماتیک برای انتقال اهداف دانشگاه به کارکنان مشاهده گردید.
- ۲- علیرغم قدردانی از کارکنان، شواهد اندکی مبنی بر مناسب و به موقع بودن این تقدیرها مشاهده گردید.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر ایجاد انگیزه در کارکنان توسط رهبران برای مشارکت در فعالیت‌های بهبود مشاهده گردید.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر وجود رویکردی سیستماتیک جهت پاسخگویی مطلوب به مسائل طرح شده توسط کارکنان وجود دارد.

شواهد:

۱- دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه

۲- مکانیزم ارتباطی موجود در سایت اینترنت دانشگاه

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۱- رهبری: مدیریت آرمان و مأموریت را تدوین و دستیابی به آنرا تسهیل می‌کند. ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت و پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آن را به اجرا در می‌آورد. در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد داشته و هر کجا که لازم باشد قادر است تا جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب نماید.

زیر معیار ۱۵۰۰: شناسایی و راهبری تغییرات سازمانی

نقاط قوت:

- ۱- شواهدی مبنی بر شناسایی و انتخاب تغییرات و تحولات اداری مورد نیاز دانشگاه، مطابق با عوامل محیطی و داخلی و همچنین خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های وزارت علوم مشاهده گردید.
- ۲- شواهدی مبنی بر تأمین سرمایه، منابع و پشتیبانی لازم برای پیاده‌سازی تغییرات مشاهده گردید.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر اولویت‌بندی طراحی تغییرات و تحولات اداری مناسب، بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر وجود رویکردی سیستماتیک جهت توانمندسازی کارکنان برای ایجاد تغییرات مشاهده گردید.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر وجود مکانیزمی در خصوص فرهنگ‌سازی در مورد تغییرات و تشریح دلایل آن‌ها برای کارکنان و سایر ذی‌نفعان وجود دارد.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر به‌کارگیری یک رویکرد سیستماتیک جهت اندازه‌گیری اثربخشی تغییرات مشاهده گردید.

شواهد:

۱- موافقت نامه‌های بودجه

۲- دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های اجرایی

۴- تقویم دوره‌های آموزشی کارکنان

۵- سایت دانشگاه

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۲- خط مشی و راهبرد: سازمان مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذی نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کند؛ به اجرا در می‌آورد. خط مشی‌ها، اهداف و فرایندها به منظور تحقق استراتژی‌ها تدوین و جاری می‌شوند.

زیر معیار ۲۱۰۰: پایه ریزی خط مشی و راهبرد (استراتژی) بر اساس نیازها و توقعات حال و آینده ذی نفعان

نقاط قوت:

- ۱- شواهدی در خصوص جمع آوری و درک آن دسته از اطلاعات جاری که مربوط به فعالیت‌های دانشگاه می‌شود (نظیر نحوه عملکرد و صنعت سایر دانشگاه‌ها در داخل و خارج از کشور، وضعیت آموزش و پرورش، وضعیت و روند رشد و توسعه کشور و... برنامه های کلان دولت و وزارت علوم و منابع تأمین بودجه و...) مشاهده گردید.
- ۲- شواهدی مبنی بر شناسایی و درک خواسته‌ها و انتظارات سازمان‌های بالادستی که از طریق بخشنامه و دستورالعمل ابلاغ می‌گردد، وجود دارد.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- علیرغم شناسایی نسبی نیازها و انتظارات ذی نفعان، شواهد اندکی مبنی بر درک و شناسایی این نیازها از طریق اتخاذ یک رویکرد جامع و نظام‌مند و جمع آوری اطلاعات، وجود دارد.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر ارزیابی اثربخشی اطلاعات جمع آوری شده در خصوص نیازها و انتظارات ذی نفعان و بازنگری آن‌ها وجود دارد.
- ۳- شواهد اندکی در خصوص اولویت بندی نیازها و انتظارات ذی نفعان مشاهده گردید.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر تدوین یک استراتژی که بتواند به صورت متوازن نیازها و انتظارات ذی نفعان را پاسخگو باشد مشاهده گردید.
- ۵- شواهد اندکی مبنی بر شناسایی و تجزیه و تحلیل مستمر و نظام‌مند شاخص‌های بیرونی نظیر روندهای اقتصادی و اجتماعی که ممکن است بر دانشگاه تأثیر بگذارد، وجود دارد.

شواهد:

۱- نظرسنجی از دانشجویان

۲- دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های ابلاغی از سوی سازمان‌های بالادستی و وزارت علوم

۳- چشم انداز ۲۰ ساله کشور و برنامه پنجم توسعه

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۲- خط مشی و راهبرد: سازمان مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذی نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کند؛ به اجرا در می‌آورد. خط مشی‌ها، اهداف و فرایندها به منظور تحقق استراتژی‌ها تدوین و جاری می‌شوند.

زیر معیار ۲۲۰۰: پایه ریزی خط مشی و راهبرد مبتنی بر اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت‌های مرتبط خارجی (فعالیت‌های خلاقانه)

نقاط قوت:

شواهدی مبنی بر تجزیه و تحلیل شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و تکنولوژیک و نحوه نمایش آن‌ها بر عملکرد دانشگاه مشاهده گردید.

شواهدی مبنی بر تجزیه و تحلیل بازخوردهای دریافتی از ذی‌نفعان مشاهده گردید.

شواهدی مبنی بر تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از فعالیت‌های یادگیری مشاهده گردید.

نواحی قابل بهبود:

علیرغم به‌کارگیری نتایج حاصل از اندازه‌گیری شاخص‌های تعریف شده برای فرایندهای دانشگاه، مشخص نیست که این نتایج تحت چه مکانیزمی در تدوین برنامه استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد.

شواهد اندکی مبنی بر شناسایی و تجزیه و تحلیل شایستگی‌های محوری و توانمندی‌های دانشگاه در تدوین برنامه استراتژیک مشاهده گردید.

شواهد اندکی مبنی بر مقایسه عملکرد دانشگاه با دانشگاه‌های مشابه به منظور درک نقاط قوت و ضعف و الگو برداری از این دانشگاه‌ها مشاهده گردید.

شواهد:

۱- نتایج استخراج شده از مصاحبه‌های صورت پذیرفته با مدیران

۲- گزارش ارزیابی عملکرد سال ۸۹ دفتر طرح و برنامه

۳- نتایج حاصل از نظرسنجی‌ها

۴- گزارش عملکرد مالی

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۲- خط مشی و راهبرد: سازمان مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذی نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کند؛ به اجرا در می آورد. خط مشی ها، اهداف و فرایندها به منظور تحقق استراتژی ها تدوین و جاری می شوند.

زیر معیار ۲۳۰۰: ایجاد و بازنگری خط مشی و راهبرد

نقاط قوت:

- ۱- نقشه جامع دانشگاه به منظور تحقق مأموریت و چشم انداز دانشگاه در دست تدوین است.
- ۲- اهداف استراتژیک دانشگاه در قالب پیش بینی شاخص های کلان بخش آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، دانشجویی، اداری و مالی، و ... در افق ۱۴۰۴ و پیش بینی اهداف کمی طی برنامه پنجم توسعه در دست تدوین است.
- ۳- شواهدی مبنی بر انطباق عملکرد بودجه با برنامه های عملیاتی سالانه نسبت به اثربخشی این برنامه ها مشاهده می شود.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- استراتژی های تدوین شده از شفافیت کافی برخوردار نمی باشد و نیازمند بازنگری می باشد
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر وجود یک رویکرد جامع و نظام مند به منظور ارزیابی اثربخشی، بازنگری و به روزآوری خط مشی ها، استراتژی ها و برنامه های بلندمدت دانشگاه وجود دارد.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر شناسایی صلاحیت ها و فرصت های مورد نیاز جهت انجام همکاری های مشترک با دانشگاه ها و مراکز علمی و تحقیقاتی. مشاهده گردید.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر اولویت بندی استراتژی های دانشگاه مشاهده گردید.
- ۵- شواهد اندکی مبنی بر وجود یک رویکرد جامع و نظام مند به منظور ارزیابی اثربخشی، بازنگری و به روزآوری خط مشی ها، استراتژی ها و برنامه های بلندمدت دانشگاه وجود دارد.
- ۶- شواهد اندکی مبنی بر شناسایی نظام مند اهداف کلیدی استراتژیک، عوامل کلیدی موفقیت و شایستگی های محوری مشاهده گردید.
- ۷- شواهد اندکی مبنی بر شناسایی ریسک اجرای موفق استراتژی ها و تبعات ناشی از عدم اجرای موفق آن ها وجود دارد.

شواهد:

۱- گزارش برنامه استراتژیک دانشگاه (تدوین سال ۸۴)

۲- برنامه پنجم توسعه

۳- نقشه جامع علمی کشور

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۲- خط مشی و راهبرد: سازمان مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین

یک استراتژی متمرکز بر منافع ذی نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کند؛ به اجرا در می آورد. خط مشی ها، اهداف و فرایندها به منظور تحقق استراتژی ها تدوین و جاری می شوند.

زیر معیار ۲۴۰۰: خط مشی و راهبرد مرتبط بوده و از طریق فرایندهای کلیدی اشاعه داده شده و به اجرا در می آید.

نقاط قوت:

۱- اهداف و برنامه های دانشگاه با مشارکت کلیه معاونت ها در هیئت رئیسه و شورای دانشگاه تعیین و پس از جمع بندی و نهایی شدن به واحدهای زیرمجموعه ابلاغ می شود تا در چارچوب برنامه های عملیاتی اقدام گردد.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر اولویت بندی زمانی و تصویب برنامه های عملیاتی در راستای اهداف و برنامه های استراتژیک و پیگیری دستیابی به آن ها مشاهده گردید.
- ۲- نحوه اطلاع رسانی و تسری استراتژی ها به سطوح پایین دانشگاه و چگونگی ارتباط بین استراتژی ها و برنامه های عملیاتی از شفافیت کافی برخوردار نمی باشد.
- ۳- نحوه همسو سازی اهداف کلان دانشگاه با مقاصد تیمی و فردی از شفافیت کافی برخوردار نمی باشد.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ یک رویکرد مناسب جهت تدوین برنامه های بلندمدت، کوتاه مدت و عملیاتی دانشگاه مشاهده گردید.
- ۵- شواهد اندکی مبنی بر نحوه کنترل میزان دستیابی به اهداف استراتژیک از طریق تعریف و اندازه گیری شاخص های کلیدی مشاهده گردید.

شواهد:

۱- صورت جلسات هیئت رئیسه و شورای دانشگاه

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزنجایی و پارتنری

معیار ۳- کارکنان: سازمان توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرد. سازمان عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آن‌ها تفویض اختیاری می‌کند. سازمان به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آن‌ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهد که در آن‌ها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش خود در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

زیر معیار ۳۱۰۰: برنامه‌ریزی، مدیریت و توسعه منابع انسانی

نقاط قوت:

- ۱- دانشگاه در زمینه خط مشی‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی تابع سیاست‌ها و دستورالعمل‌های دولت و وزارت علوم است.
- ۲- دانشگاه نسبت به صدور احکام بر اساس شرایط احراز پست سازمانی اقدام نموده است.
- ۳- شواهدی مبنی بر تعیین و ابلاغ شرح وظایف واحدها و پست‌های سازمانی بر اساس ساختار مصوب مشاهده گردید.
- ۴- شواهدی مبنی بر ترویج و حصول اطمینان از وجود انصاف در تمامی زمینه‌های استخدامی و مناسبات شغلی و وجود دستورالعمل‌های شفاف در این زمینه‌ها مشاهده گردید.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی در خصوص تعریف خط مشی و راهبرد مدوّن و شفاف و نیز برنامه‌های بلندمدت در رابطه با منابع انسانی مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر تدوین و تشریح استراتژی‌های منابع انسانی دانشگاه، اهداف کلان و شاخص‌های کلیدی موفقیت و نیز تجزیه و تحلیل آن‌ها در گذشته مشاهده گردید.
- ۳- شواهد اندکی در خصوص نحوه حصول اطمینان از هم‌سویی برنامه‌های منابع انسانی با استراتژی‌های دانشگاه مشاهده گردید.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر مدیریت توسعه شغلی کارکنان و استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه وجود دارد.
- ۵- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ راهکارهای مناسب به منظور افزایش کارایی و اثربخشی تشکیلات از جمله حذف واحدهای موازی، و غیر ضروری، کاهش سطوح تشکیلاتی و ... مشاهده گردید.
- ۶- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ رویکردی جهت ارزیابی اثربخشی تشکیلات سازمانی مشاهده گردید.
- ۷- شواهد اندکی مبنی بر تعیین نیروی انسانی مازاد و تأمین نیروی انسانی از بعد تحصیلات و نیروهای اصلی و پشتیبان مشاهده گردید.

شواهد:

۱- قانون خدمات کشوری

۲- مصوبات هیئت امنا

۳- شرح وظایف پست‌های سازمانی

۱- صورت جلسه های کمیته قانون خدمات.

۲- صورت جلسه های هیئت اجرایی تشکیلات.

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۳- کارکنان: سازمان توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرد. سازمان عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آن‌ها تفویض اختیار می‌کند. سازمان به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آن‌ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهد که در آن‌ها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش خود در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

زیر معیار ۳۲۰۰: شناسایی و توسعه دانش و شایستگی کارکنان

نقاط قوت:

- ۱- شواهدی مبنی بر تهیه و به روز سازی تقویم آموزشی کارکنان مشاهده گردید.
- ۲- شواهد قابل ملاحظه‌ای در زمینه ارزیابی کیفیت دوره‌های آموزشی برگزار شده، از لحاظ محتوای دوره، مدرسین، فضا و امکانات در نظر گرفته شده در حین آموزش از طریق نظرسنجی از کارکنان مشاهده گردید.
- ۳- به منظور تدوین برنامه زمان بندی آموزش‌های کوتاه مدت، دفتر طرح و برنامه اقدام به تهیه تقویم آموزشی نموده است.
- ۴- شواهد قابل ملاحظه‌ای در زمینه ارزیابی کیفیت دوره‌های آموزشی برگزار شده، از لحاظ محتوای دوره، مدرسین، فضا و امکانات در نظر گرفته شده در حین آموزش از طریق نظرسنجی از کارکنان مشاهده گردید.
- ۵- ارزشیابی عملکرد کارکنان سالیانه توسط مدیر یا سرپرست مستقیم فرد بر اساس چارچوب مشخص صورت می‌پذیرد (چارچوب ارزشیابی بر اساس سطوح مختلف سازمانی متفاوت است)
- ۶- به منظور توسعه دانش کارکنان، اعزام آن‌ها به سمینارها و کنفرانس‌های مرتبط با شرح وظایف آن‌ها با پیشنهاد معاونت‌ها صورت می‌پذیرد.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- علیرغم اتخاذ رویکرد نظام جامع آموزش در راستای برنامه‌های آموزشی دانشگاه شواهد اندکی مبنی بر ارزیابی و بازنگری آن مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر انجام نیازسنجی آموزشی کارکنان در دانشگاه مشاهده گردید.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر ارزیابی و بازنگری ساختار فرم‌های ارزشیابی کارکنان مشاهده گردید.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر انجام اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده از طریق اندازه‌گیری تغییرات رفتار افراد مشاهده گردید.
- ۵- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ رویکردی نظام‌مند برای تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده از ارزشیابی عملکرد کارکنان و استفاده از این نتایج برای بهبود عملکرد آن‌ها مشاهده گردید.
- ۶- مواردی مبنی بر عدم انطباق شایستگی‌ها و مهارت‌ها و تخصص کارکنان با جایگاه فعلی آن‌ها مشاهده گردید.
- ۷- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ رویکردی نظام‌مند به منظور توسعه مهارت‌های تیمی کارکنان مشاهده گردید.

شواهد:

- ۱- دستورالعمل اجرایی نظام جامع آموزش
- ۲- پرسشنامه‌های ارزیابی جامع دوره‌های آموزشی
- ۳- تقویم آموزشی و شناسنامه‌های آموزشی کارکنان
- ۴- صورت جلسه‌های هیئت اجرایی تشکیلات و کمیته قانون خدمات.

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۳- کارکنان: سازمان توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرد. سازمان عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آن‌ها تفویض اختیار می‌کند. سازمان به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آن‌ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهد که در آن‌ها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش خود در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

زیر معیار ۳۳۰۰: کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند.

نقاط قوت:

- ۱- شواهدی مبنی بر تشویق و توسعه کارهای گروهی در دانشگاه از جمله پروژه‌های پژوهشی مشترک همکاری‌های میان رشته‌ای و بین بخشی و ... مشاهده گردید.
- ۲- دانشگاه از طریق تشویق و پشتیبانی از مشارکت فردی و گروهی در فعالیت‌های بهبود اجرای نظام پیشنهادها و سایر ابزارهای مدیریت مشارکتی بهره می‌گیرد.
- ۳- دانشگاه از طریق ایجاد و استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها زمینه مشارکت کارکنان را در امور سازمان فراهم کرده است.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- علیرغم استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به نظر می‌رسد بسترسازی فرهنگی مناسبی به منظور مشارکت کارکنان از این طریق در امور دانشگاه صورت پذیرفته است.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر تشویق و تقدیر از کارکنان شرکت کننده در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و بازنگری آن مشاهده گردید.

شواهد:

۱- آئین نامه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

۲- فرمهای نظرسنجی از کارکنان در زمینههای مختلف

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۳- کارکنان: سازمان توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرد. سازمان عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آن‌ها تفویض اختیار می‌کند. سازمان به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آن‌ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهد که در آن‌ها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش خود در جهت منافع سازمانی ایجاد شود..

زیر معیار ۳۴۰۰: کارکنان و سازمان دارای گفتمان هستند.

نقاط قوت:

- ۱- شواهد روشنی مبنی بر وجود کانال‌های ارتباطی متعدد (صندوق انتقادات و پیشنهادات، ملاقات‌های عمومی با رئیس و معاونین، کانال‌های ارتباطی تعریف شده در سایت دانشگاه و ...) جهت تعامل کارکنان مشاهده گردید.
- ۲- شواهد روشنی مبنی بر وجود فرصت‌هایی برای تبادل تجربیات در اطلاعات افراد از طریق برگزاری سمینارهای داخلی، نشریات دائمی، جلسات مشترک، سایت دانشگاه مشاهده گردید.
- ۳- شواهدی مبنی بر وجود نشریه داخلی به منظور انتشار اطلاعات در سطح دانشگاه مشاهده گردید.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ یک رویکرد نظام‌مند برای سنجش اثربخشی کانال‌های ارتباطی تعریف شده و بازنگری آن‌ها مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی در خصوص اتخاذ یک رویکرد نظام‌مند جهت انتقال و انتشار دانش و تجربیات افراد در سطح دانشگاه مشاهده گردید.

شواهد:

- ۱- صندوق انتقادات و پیشنهادات
- ۲- ملاقات‌های فردی یا عمومی با مدیران
- ۳- سایت و پورتال‌های دانشگاه

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزنجایی و بازنگری

معیار ۳- کارکنان: سازمان توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرد. سازمان عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آن‌ها تفویض اختیاری می‌کند. سازمان به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آن‌ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهد که در آن‌ها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش خود در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

زیر معیار ۳۵۰۰: کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آن‌ها توجه می‌شود.

نقاط قوت:

- ۱- دانشگاه در زمینه نظام پرداخت، در چارچوب دستورالعمل‌ها و آئین نامه‌های دولت و وزارت علوم عمل می‌نماید.
- ۲- دانشگاه در خصوص شرایط احراز در احکام مختلف در چارچوب مجموعه ضوابط قانون خدمات کشوری عمل می‌نماید.
- ۳- در راستای ارائه خدمات درمانی به کارکنان، دانشگاه از طریق انعقاد قرارداد با بیمه تکمیلی نسبت به پرداخت هزینه‌های درمانی اقدام نموده است.
- ۴- ۵- شواهدی مبنی بر نظارت بر حسن اجرای قرارداد بیمه و ارزیابی عملکرد شرکت بیمه گر مشاهده گردید.
- ۷- شواهدی مبنی بر برنامه‌ریزی و ارائه تسهیلات برای ورزش کارکنان مشاهده گردید.
- ۸- شواهد روشنی مبنی بر ارائه خدمات رفاهی نظیر تسهیلات مربوط به وام ضروری، وام مسکن، وام ازدواج، بیمه عمر، بیمه اتومبیل کارکنان، کمک‌های غیر نقدی، ایاب و ذهاب و غذای کارکنان، سفرهای زیارتی و سیاحتی و ... مشاهده گردید.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- علیرغم وجود تشویق‌های موردی در دانشگاه شواهد اندکی در خصوص نظام‌مند بودن سیستم پاداش و تشویق و تقدیر از کارکنان مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر اطلاع‌رسانی مناسب و نیز نظرسنجی از کارکنان در زمینه مسائل درمانی مشاهده گردید.
- ۳- شواهدی اندکی مبنی بر نظرسنجی از کارکنان در خصوص امور بازنشستگی وجود دارد.
- ۴- شواهدی اندکی مبنی بر جمع‌آوری سوابق کارکنان در شرف بازنشستگی و تعیین کارکنان واجد شرایط و نیز ارائه خدمات و تسهیلات رفاهی به بازنشستگان مشاهده گردید.
- ۵- شواهد اندکی مبنی بر وجود برنامه‌ای مدون جهت حفظ و ارتقای سلامت جسمانی و بهداشت روانی کارکنان نظیر انجام آزمایشات دوره‌ای و ... مشاهده گردید.

شواهد:

۱- قراردادهای بیمه

۲- کمک هزینه‌های مربوط به ایاب و ذهاب و غذای کارکنان

۳- دستورالعمل‌های مربوط به اعطای وام

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۴- شراکت‌ها و منابع: سازمان مشارکت‌ها و همکاری‌های بیرونی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و راهبرد و اجرای اثر بخش فرایندهایش برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کند.

زیر معیار ۴۱۰۰: مدیریت و همکاری‌های برون سازمانی

نقاط قوت:

- ۱- در دانشگاه با اتخاذ سیاست برون سپاری ضمن کاهش حجم بدنه دانشگاه، از شراکت‌های بیرونی و پتانسیل‌های موجود استفاده می‌شود.
- ۲- شواهدی مبنی بر برنامه‌ریزی، مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های برون سپاری و پیمانکاران وجود دارد.
- ۲- شواهدی مبنی بر رعایت کامل آئین نامه مالی و معاملاتی و بازنگری آن وجود دارد.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر تجزیه و تحلیل نظام‌مند نتایج برون سپاری فعالیت‌ها بر عملکرد دانشگاه مشاهده گردید (به عبارت دیگر مشخص نیست که برون سپاری منجر به ارتقاء کدام بعد از عملکرد دانشگاه شده است)
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر وجود هدف و برنامه زمان‌بندی مشخصی جهت برون سپاری فعالیت‌ها مشاهده گردید (به طور نمونه مشخص نیست که چند درصد از فعالیت‌ها طی چه بازه زمانی واگذار خواهند شد)
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر وجود یک رویکرد جامع و نظام‌مند جهت ارزیابی عملکرد پیمانکاران بر حسب معیارها و شاخص‌های مشخص و لحاظ نمودن نتایج در تصمیم‌گیری‌ها مشاهده گردید.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر شناسایی فرصت‌های همکاری‌های استراتژیک دانشگاه با سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی و سازمان‌های اجتماعی مشاهده گردید.
- ۵- مکانیزمی برای درک نظرات و بازخوردهای همکاران و پیمانکاران وجود ندارد.
- ۶- رویکردی در زمینه استفاده از ابزارها و تکنولوژی‌های نوین در برگزاری مناقصات وجود ندارد.

شواهد:

۱- قوانین و مقررات مربوط به برون سپاری (ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت)

۲- آئین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه

۳- صورت جلسات کمیسیون مناقصات

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۴- شراکت‌ها و منابع: سازمان مشارکت‌ها و همکاری‌های بیرونی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و راهبرد و اجرای اثر بخش فرایندهایش برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کند.

زیر معیار ۴۲۰۰: مدیریت منابع مالی.

نقاط قوت:

- ۱- شواهد روشنی مبنی بر تهیه و تدوین بودجه سالیانه دانشگاه بر اساس برنامه عملیاتی وجود دارد.
- ۲- شواهد روشنی مبنی بر مبادله به موقع موافقت‌نامه‌های جاری و به ویژه عمرانی به منظور تأمین اعتبار طرح‌هایی عمرانی وجود دارد.
- ۳- شواهدی مبنی بر برنامه‌ریزی و اجرای سیاست تفویض اختیارات مالی به معاونت‌ها و دانشکده‌ها مشاهده گردید.
- ۴- شواهدی مبنی بر نصب و راه‌اندازی سیستم مکانیزه حقوق و دستمزد و یکپارچه سازی آن با سیستم حسابداری مالی دانشگاه مشاهده گردید.
- ۵- در راستای گزارش دهی مالی، صورت‌های مالی شامل ترازنامه، صورت سود و زیان، گردش وجوه نقد و ... تهیه می‌گردد.
- ۶- رویکرد مکانیزه و مناسبی جهت به روز کردن ثبت اسناد حسابداری در دانشگاه استقرار یافته است.
- ۷- شواهدی مبنی بر نصب و راه‌اندازی سیستم اموال و یکپارچه سازی آن با سیستم حسابداری مالی مشاهده گردید. است.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر تهیه گزارشات جهت کمک به مدیران در تصمیم‌گیری مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر طراحی و اجرای سیستم محاسبه و ارزیابی قیمت تمام شده خدمات آموزشی و پژوهشی در دانشگاه مشاهده گردید.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر طراحی اجرای فرایندهای نظارت و کنترل مالی مشاهده گردید.

شواهد:

۱- گزارش‌های مالی شامل ترازنامه، گزارش حساب‌رسان، گردش وجوه نقد و ...

۲- گزارش بودجه سالانه دانشگاه

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۴- شراکت‌ها و منابع: سازمان مشارکت‌ها و همکاری‌های بیرونی، تأمین کنندگان

و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و راهبرد و اجرای اثر بخش فرایندهایش برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کند.

زیر معیار ۴۳۰۰: مدیریت بر ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد

نقاط قوت:

۱- شواهدی مبنی بر اجرای سرویس‌ها و تعمیرات پیشگیرانه تأسیسات آب، گاز، برق، مخابرات و... موجود است.

۲- شواهدی مبنی بر بانک اطلاعاتی مناسب برای مجموع اموال دانشگاه وجود دارد.

۳- شواهدی مبنی بر تجهیز اماکن و تأسیسات دانشگاه به سیستم مداربسته و سیستم اعلام حریق وجود دارد.

۴- شواهدی مبنی بر استفاده مفید و موثر از ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد مصرفی در راستای اهداف دانشگاه وجود دارد.

۵- شواهدی مبنی بر طراحی و اجرای سیستم نگهداری و تعمیرات ساختمان‌های دانشگاه وجود دارد.

۶- شواهدی مبنی بر اتخاذ رویکردهای مناسب در زمینه مدیریت انرژی و بهینه نمودن مصرف آب، برق و سوخت در دانشگاه مشاهده می‌گردد (اقدام به نصب لامپ‌های کم مصرف و مهتابی جهت روشنایی ساختمان‌های دانشگاه، تبلیغات در زمینه عدم استفاده از سیستم روشنایی و در صورت امکان برخورداری روشنایی طبیعی در روز، استفاده از آب غیر شرب برای آبیاری فضای سبز و... نمونه ای از رویکردهای اتخاذ شده در این زمینه است)

۷- در راستای حفاظت فیزیکی و ایمنی دانشگاه اقدام به بیمه آتش سوزی برای کلیه ساختمان‌ها، آزمایشگاه‌ها، کارگاه‌ها، انبارها و... نموده است.

نواحی قابل بهبود:

۱- شواهدی مبنی بر گردآوری اطلاعات اموال غیر منقول دانشگاه از قبیل زمین، ساختمان، تأسیسات، آزمایشگاه‌ها، کارگاه‌ها، انبارها و... تهیه شناسنامه آن‌ها و نصب پلاک اموالی وجود ندارد.

۲- شواهد اندکی مبنی بر استراتژی شفاف و مدون در زمینه مدیریت ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد مشاهده گردید.

۳- شواهدی مبنی بر استقرار نظام آراستگی در محیط کار (۵S) وجود ندارد.

۴- شواهد اندکی مبنی بر کاهش و بازیافت ضایعات و کاهش تلفات زمانی مشاهده گردید.

۵- شواهد اندکی مبنی بر وجود رویکردهای نظام‌مند برای مدیریت انرژی و بهینه کردن مصرف آب، برق، سوخت و تلفن مشاهده گردید.

شواهد:

۱- گزارشات مدیریت مالی

۲- گزارشات دفتر فنی و طرح‌های عمرانی

۳- سیستم‌های مکانیزه انبارداری و جمع‌داری اموال

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و یازنگری

معیار ۴- شراکت‌ها و منابع: سازمان مشارکت‌ها و همکاری‌های بیرونی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و راهبرد و اجرای اثر بخش فرایندهایش برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کند.

زیر معیار ۴۴۰۰: مدیریت تکنولوژی

نقاط قوت:

- ۱- در راستای پشتیبانی از ارتباطات سازمانی و بهبود اثربخشی عملیات، دانشگاه اقدام به پوشش موثر و مناسب شبکه جهانی اینترنت، ایجاد شبکه داخلی و نیز استقرار سیستم اتوماسیون اداری نموده است.
- ۲- شواهد روشنی مبنی بر استفاده از فناوری‌های مختلف در جهت افزایش کارایی، اثر بخشی و کیفیت فعالیت‌های دانشگاه مشاهده گردید.
- ۳- شواهد روشنی مبنی بر ارتقاء سخت افزارها و نرم افزارهای مورد نیاز متناسب با عملیات دانشگاه مشاهده گردید.
- ۴- شواهدی مبنی بر تعریف موردی، اجرا و نظارت بر اجرای پروژه‌های تحقیقاتی بر اساس نیازهای موجود در دانشگاه وجود دارد.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- علیرغم استفاده دانشگاه از فن آوری‌های جدید در حوزه‌های مختلف، شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ رویکردی جامع و نظام‌مند در خصوص شناسایی فناوری‌های جدید و مورد نیاز دانشگاه در این رابطه مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر تهیه طرح جامع ICT، شناسنامه و بانک اطلاعات سخت افزاری در دانشگاه وجود دارد.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر تعیین معیارهایی برای ارزیابی فناوری‌های جدید و سنجش و اندازه‌گیری میزان اثربخشی فناوری‌های فعلی مشاهده گردید.
- ۴- علیرغم تلاش دانشگاه در به ثمر رساندن پروژه‌های تحقیقاتی، شواهد اندکی مبنی بر ارزیابی دقیق از میزان انتفاع دانشگاه از عملیاتی شدن پروژه‌های مذکور وجود دارد.
- ۵- شواهد اندکی مبنی بر وجود شناسنامه مدون و بانک اطلاعات به روز از سخت افزارهای موجود در دانشگاه وجود دارد.
- ۶- شواهد اندکی مبنی بر بازدید، سرویس، پشتیبانی و تعمیر و نگهداری سخت افزارها به صورت دوره‌ای و منظم وجود دارد و این فرایند به صورت موردی و بر حسب درخواست، صورت می‌پذیرد.
- ۷- علیرغم به کارگیری سیستم‌های نرم افزاری مختلف در دانشگاه، شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ رویکردی نظام‌مند جهت سنجش اثربخشی نرم افزارهای مورد استفاده و بازنگری آن‌ها در صورت نیاز مشاهده گردید.
- ۸- علیرغم تدوین شاخص‌هایی جهت ارزیابی عملکرد دفتر طرح و برنامه و مرکز داده ورزی دانشگاه، آمار دقیقی از پایش این شاخص‌ها وجود ندارد.

شواهد:

۱- سایت دانشگاه

۲- پورتال‌های هر یک از معاونت‌ها و مدیریت‌ها

۳- سیستم اتوماسیون اداری

۴- گزارشات مرکز داده ورزی و دفتر طرح و برنامه

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۴ - شراکت‌ها و منابع: سازمان مشارکت‌ها و همکاری‌های بیرونی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و راهبرد و اجرای اثر بخش فرایندهایش برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کند.

زیر معیار ۴۵۰۰: مدیریت اطلاعات و دانش

نقاط قوت:

- ۱- شواهدی مبنی بر انتشار اطلاعات و دانش از طریق سایت دانشگاه، تهیه گزارشات تحلیلی و آماری، نشریات دانشگاه و ... مشاهده گردید.
- ۲- مکانیزم‌های مناسب برای دسترسی مطلوب استفاده کنندگان داخلی و خارجی به منابع اطلاعات و دانش، از قبیل کتابخانه، منابع اطلاعاتی، سمینارها و طرح‌های پژوهشی و غیره وجود دارد.
- ۲- دانشگاه از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و نیز فراهم نمودن امکان شرکت کارکنان در دوره‌های مختلف نسبت به تأمین دانش مورد نیاز اقدام می‌نماید.
- ۳- شواهدی مبنی بر ایجاد دسترسی مناسب برای کاربران داخلی و خارجی به اطلاعات و دانش مرتبط وجود دارد.
- ۴- شواهدی مبنی بر اعمال کنترل‌های مناسب برای محافظت اطلاعات از دسترسی افراد غیرمجاز داخلی و خارجی مشاهده گردید.
- ۵- شواهدی مبنی بر مدیریت نگهداری و استفاده از منابع علمی مکتوب و الکترونیکی و اسناد و سوابق اداری مشاهده گردید.
- ۶- شواهد روشن مبنی بر وجود سیستم‌های اطلاعاتی مکانیزه نظیر سیستم‌های ثبت نام و انتخاب واحد دانشجویان، اطلاعات پرسنلی، مالی و حسابداری، سیستم انبار، سیستم حقوق و دستمزد و ... مشاهده گردید.
- ۷- شواهدی مبنی بر رعایت مالکیت‌های فکری از قبیل حق اختراع، اکتشاف، نرم افزار، کتاب، طرح پژوهشی و ... مشاهده گردید.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر وجود خط مشی و برنامه‌های بلندمدت جهت مدیریت اطلاعات و دانش دانشگاه مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ رویکردی نظام‌مند جهت شناسایی افراد دارای تجربه و دانش در دانشگاه و نیز تدوین و حفظ دانش و اطلاعات آن‌ها مشاهده گردید.
- ۳- اتخاذ رویکردی نظام‌مند جهت جمع‌آوری و یکپارچگی آمار و اطلاعات و رویکردی برای کنترل اطلاعات جهت اطمینان از صحت آن‌ها مشاهده نشد.

شواهد:

۱- سیستم‌های اطلاعاتی مکانیزه استقرار یافته در دانشگاه

۲- نشریات دانشگاه

۳- گزارشات تحلیلی و آماری

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و پانزگی

معیار ۵- فرایندها: سازمان فرایندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می‌بخشد.

زیر معیار ۵۱۰۰: طراحی و مدیریت فرایندها

نقاط قوت:

- ۱- فرایندهای دانشگاه شامل فرایندهای اصلی مدیریتی و پشتیبان از جمله فرایندهای آموزشی و پژوهشی و ارائه خدمات به دانشجویان در جهت اهداف دانشگاه شناسایی شده است.
- ۲- شواهدی مبنی بر ارزیابی و بازنگری روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌ها و فرایندها در امور آموزشی، دانشجویی و پژوهشی مشاهده گردید.
- ۳- معاونت دانشجویی و معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی نسبت به تعیین ورودی و خروجی فرایندها، مالکین هر فرایند و تهیه نقشه فرایندی (process map) اقدام نموده است.
- ۴- شواهدی مبنی بر انجام ممیزی‌های داخلی و خارجی در امور آموزشی، دانشجویی و پژوهشی مشاهده گردید.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شناسایی کامل فرایندهای مدیریتی، اصلی، پشتیبانی، تعیین ورودی و خروجی فرایندها، مالکین فرایند و نیز تهیه نقشه فرایندی برای تمامی بخش‌ها و نیز تعریف شاخص‌هایی برای ارزیابی کارایی و اثربخشی فرایندها و بازنگری آن‌ها قابل تعریف می‌باشد.
- ۲- استقرار کامل سیستم‌های مدیریت کیفیت، زیست محیطی، ایمنی و بهداشت حرفه ای به صورت یکپارچه در تمامی بخش‌ها و واحدهای دانشگاه قابل تعریف می‌باشد.

شواهد:

۱- سایت دانشگاه

۲- شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های موجود در معاونت‌های دانشجویی، آموزشی و پژوهشی

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ردیگر
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و پارتنگوی

معیار ۵- فرایندها: سازمان فرایندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می‌بخشد.

زیر معیار ۵۲۰۰: بهبود فرایندها با استفاده از نوآوری در جهت ایجاد رضایتمندی و ارزش افزوده برای مشتریان و ذی‌نفعان

نقاط قوت:

- ۱- شواهدی مبنی بر ایجاد انگیزه جهت بروز خلاقیت و شکوفایی استعداد های کارکنان، دانشجویان، اساتید در راستای بهبود مستمر مشاهده گردید.
- ۲- شواهدی مبنی بر اطلاع رسانی و برگزاری دوره‌های آموزشی در خصوص استقرار برخی از تغییرات در دانشگاه مشاهده گردید.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ یک رویکرد جامع و نظام‌مند برای شناسایی و اولویت بندی فرصت‌های بهبود در دانشگاه مشاهده گردید.
- ۲- علیرغم ارزیابی عملکرد معاونت‌ها و بخش‌های مختلف دانشگاه، شواهد اندکی مبنی بر شناسایی و اولویت بندی فرصت‌های بهبود بر اساس نتایج به دست آمده از این ارزیابی‌ها مشاهده گردید.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر به‌کارگیری شیوه‌های جدید نظیر مهندسی ارزش در طراحی و بهبود فرایندها مشاهده گردید.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ رویکردی نظام‌مند جهت سنجش اثربخشی فرایندهای تعریف شده در دانشگاه مشاهده گردید.

شواهد:

- ۱- گزارش ارزیابی عملکرد حوزه‌های مختلف.
- ۲- دوره‌های آموزشی برگزار شده جهت استقرار تغییرات

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۵- فرایندها: سازمان فرایندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می‌بخشد.

زیر معیار ۵۳۰۰: طراحی و توسعه خدمات بر اساس نیازها و توقعات مشتریان شامل: دانشجویان، صنعت و دستگاه‌های اجرایی و جامعه

نقاط قوت:

- ۱- شواهد قابل ملاحظه‌ای در خصوص طراحی و توسعه خدمات جدید از قبیل طراحی دوره‌های جدید آموزشی، دروس جدید، زمینه‌ها پژوهشی و سایر خدمات آموزشی و پژوهشی و دانشجویی وجود دارد.
- ۲- شواهدی مبنی بر به‌کارگیری تحقیقات و نظر سنجی و سایر روش‌های اخذ بازخورد در جهت توقعات حال و آینده مشتریان وجود دارد.
- ۳- شواهدی مبنی بر نظارت مستمر بر اجرای طرح‌های پژوهشی، عمرانی و... وجود دارد.
- ۴- شواهدی مبنی بر تهیه گزارشات ادواری از وضعیت اجرای طرح‌های پژوهشی، عمرانی و... مشاهده گردید.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی در خصوص استفاده از خلاقیت و نوآوری افراد در جهت طراحی و توسعه خدمات مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ رویکردی نظام‌مند جهت شناسایی و تجزیه و تحلیل موانع مختلف اجرای طرح‌های پژوهشی، عمرانی و... و نیز ارائه راهکارهایی به منظور حذف و یا کاهش موانع یاد شده وجود دارد.
- ۳- علیرغم کنترل برنامه زمان‌بندی اجرای طرح‌های فوق، در خصوص تأخیرهای به وجود آمده تجزیه و تحلیل و اقدام لازم صورت نمی‌پذیرد.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر ارزیابی اثربخشی رویکردهای اتخاذ شده در زمینه طراحی و توسعه و بازنگری این رویکردها و نیز مقایسه با شاخص صنعت مشاهده گردید.
- ۵- شواهد اندکی مبنی بر شناسایی رویکردهای کاری اتخاذ شده توسط سایر دانشگاه‌های مشابه داخلی و خارجی و یادگیری از آن‌ها مشاهده گردید.

شواهد:

- ۱- صورت جلسات هیئت رئیسه و شورای دانشگاه
- ۲- صورت جلسات شورای آموزشی و شورای پژوهشی دانشگاه
- ۳- کتاب گزارش عملکرد حوزه دانشجویی در سال ۸۹ و ۹۰

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استفراغ
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۵- فرایندها: سازمان فرایندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش

افزوده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می‌بخشد.

زیر معیار ۵۴۰۰: ارائه خدمات و پشتیبانی

نقاط قوت:

- ۱- نظارت و کنترل بر نحوه ارائه خدمات و تأمین نیازهای ارتباطی مشتریان (دانشجویان، جامعه، صنایع، مؤسسات و فارغ‌التحصیلان)
- ۲- شواهد قابل ملاحظه‌ای در خصوص ارائه خدمات و تأمین نیازهای ارتباطی دانشجویان و فارغ‌التحصیلان در حوزه‌های مختلف دانشگاه وجود دارد.
- ۳- شواهد قابل ملاحظه‌ای در زمینه رسیدگی به بازخورد دریافتی از مشتریان از جمله انتقادات و شکایات دانشجویان، اساتید و کارکنان مشاهده گردید.
- ۵- شواهد قابل ملاحظه‌ای مبنی بر اتخاذ رویکردهای مناسب در زمینه ارائه خدمات رفاهی، معیشتی، بهداشتی و درمانی به دانشجویان وجود دارد.
- ۶- شواهدی مبنی بر ایجاد بانک اطلاعاتی از دستورالعمل‌ها وجود دارد.
- ۷- شواهد مناسبی مبنی بر تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های اجرایی آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و اداری مالی و... موجود است.
- ۹- شواهد قابل ملاحظه‌ای در رابطه با ارائه خدمات تکمیلی به مشتریان از قبیل تشکیل انجمن‌های فارغ‌التحصیلان، ایجاد بانک، پست، سامانه پیگیری نامه و... وجود دارد.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ رویکردی نظام‌مند در راستای بهینه‌سازی خدمات ارائه شده به مشتریان مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ رویکردی نظام‌مند جهت ارزیابی اثربخشی رویکردهای اتخاذ شده در زمینه ارائه خدمات به فارغ‌التحصیلان مشاهده گردید.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر مقایسه با بهترین‌ها و ایجاد فرصت‌های یادگیری و به تبع آن شناسایی فرصت‌های بهبود در سطح ۱۰ دانشگاه برتر کشور صورت پذیرفته است.

شواهد:

۱- سایت دانشگاه

۲- اساس نامه انجمن فارغ التحصیلان

۳- دستورالعمل جذب هیئت علمی

۴- آیین نامه های ارتقاء مرتبه، تبدیل وضعیت استخدامی اعضای هیئت علمی

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزایی و بازنگری

معیار ۵- فرایندها: سازمان فرایندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می‌بخشد.

زیر معیار ۵۵۰۰: مدیریت و بهبود ارتباط با مشتری

نقاط قوت:

- ۱- شواهدی مبنی بر ارتباط فعال دانشجویان، سایر صاحبان صنایع و مدیران دستگاه‌های اجرایی و دریافت نقطه نظرات و تعیین سطح رضایت آن‌ها مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ رویکردهای مناسب در خصوص پاسخگویی و رسیدگی به شکایات درخواست‌های مشتریان مشاهده گردید.
- ۳- شواهد قابل ملاحظه‌ای در زمینه نظرسنجی از دانشجویان در خصوص نحوه تدریس اساتید مشاهده گردید.
- ۴- شواهدی مبنی بر ارتباط دانشجویان، مدیران و دستگاه‌های اجرایی به منظور دریافت نقطه نظرات و تعیین سطح رضایت آن‌ها مشاهده گردید.
- ۵- شواهدی مبنی بر ارائه تسهیلات و امکانات مناسب برای رفاه و جلب رضایت ارباب رجوع وجود دارد.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد قابل ملاحظه‌ای مبنی بر ایجاد رویکردی نظام‌مند جهت کاهش زمینه‌های شکایات و تعریف شاخص‌هایی جهت ارزیابی این امر در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی و دانشجویی مشاهده گردید.
- ۲- استفاده از کانال‌های ارتباطی مختلف جهت برقراری ارتباط با مشتریان، شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ رویکردی جهت سنجش اثربخشی و بازنگری آن‌ها مشاهده گردید.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر اتخاذ رویکردی نظام‌مند جهت نظرسنجی به منظور تعیین و افزایش سطح رضایت مشتریان از کانال‌های ارتباطی موجود مشاهده گردید.

شواهد:

- ۱- گزارش تحلیلی مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی در خصوص نظرسنجی دوره‌ای از دانشجویان در خصوص آموزش و کیفیت تدریس.
- ۲- سایت دانشگاه.
- ۳- سامانه خدمات آموزشی دانشگاه.

۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	رویکرد
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	استقرار
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	ارزیابی و بازنگری

معیار ۶- نتایج مشتری: سازمان به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست می‌یابد.

زیر معیار ۶۱۰۰: شاخص‌های استنباطی (رضایتمندی) (این شاخص‌ها نمایانگر تصورات و استنباط‌های مشتریان نسبت به سازمان است که از روش‌هایی نظیر نظرسنجی از مشتریان..... به دست می‌آید).

نقاط قوت:

- ۱- میزان رضایت دانشجویان از مواردی نظیر نحوه و کیفیت تدریس اساتید مورد ارزیابی قرار گرفته است.
- ۲- میزان رضایت دانشجویان از مواردی نظیر امکانات رفاهی نظیر خوابگاه، رستوران و... و امکانات آموزشی مورد ارزیابی قرار گرفته است.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر هدف‌گذاری در رابطه با شاخص‌های استنباطی مشتریان مشاهده گردید.
- ۲- دلیل رشد شاخص‌های ارائه شده به صورت شفاف بیان نشده است.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر مقایسه نتایج به دست آمده از ارزیابی‌ها با شاخص دانشگاه‌های برتر داخل کشور مشاهده گردید.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر تعریف شاخص‌های مشخص و واحد و ارزیابی آن‌ها در سال‌های مختلف مشاهده گردید.
- ۵- نتایج ارائه شده در زمینه شاخص‌های استنباطی مشتریان، تمامی نکات و محدوده‌های پیشنهادی مدل EFQM را در بر نمی‌گیرد.

شواهد:

۱- گزارش دفتر طرح و برنامه در سال ۸۹ و ۹۰

۲- صورت جلسات شورای آموزشی دانشگاه

۳- کارنامه پژوهشی دانشگاه

روند	۰
۲۵	۰
۶۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
هدف	۰
۲۵	۰
۶۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
مقیاس نمره	۰
۲۰	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
علت	۰
۰	۰
۳۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
محدوده	۰
۰	۰
۲۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰

معیار ۶- نتایج مشتری: سازمان به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست می‌یابد.

زیر معیار ۶۲۰۰: شاخص‌های عملکردی (این شاخص‌ها معیارهای داخلی هستند که سازمان از آن‌ها برای نمایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به مشتریان و پیش‌بینی تصورات مشتریان بیرونی نسبت به سازمان استفاده می‌کند)

نقاط قوت:

- ۱- نسبت دانشجو به استاد در سال ۸۹ و ۹۰ مورد ارزیابی قرار گرفته است.
- ۲- شواهد قابل ملاحظه‌ای در خصوص بازنگری سرفصل‌های آموزشی برخی از دروس، مشاهده گردید.
- ۳- سرانه هزینه‌های دانشجویی از روند مثبتی در سال‌های ۸۵ تا ۹۰ برخوردار است.
- ۴- سرانه فضاهای دانشجویی، پشتیبانی و رفاهی از روند ثابتی در سال‌های ۸۹ و ۹۰ برخوردار است.
- ۵- سرانه ارزش طرح‌های پژوهشی خارج از دانشگاه از روند مثبتی در سال ۸۹ و ۹۰ برخوردار است.
- ۶- شواهد قابل ملاحظه‌ای مبنی بر ارزیابی شاخص‌هایی نظیر ثبت تشکلهای دانشجویی و کانون‌های فرهنگی راه‌اندازی شده، نسبت دانشجویان عضو انجمن‌های علمی و کانون‌های فرهنگی و نسبت نشریات دانشجویی منتشر شده، مشاهده گردید.
- ۷- شواهدی مبنی بر اندازه‌گیری و ارزیابی شاخص‌های آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و ... مشاهده گردید.

نواحی قابل بهبود

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر هدف‌گذاری در رابطه با شاخص‌های عملکردی مشتریان مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر مقایسه نتایج به دست آمده از ارزیابی‌ها با شاخص دانشگاه‌های مشابه مشاهده گردید.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر شناسایی رویکردهای موثر بر روند نتایج مشاهده گردید.
- ۴- شواهدی مبنی بر ارزیابی رضایت از سطح علمی فارغ‌التحصیلان مشاهده نگردید.

شواهد:

۱- گزارش مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی، نظارت و سنجش در سال‌های ۸۸، ۸۹ و ۹۰

۲- گزارش عملکرد حوزه دانشجویی در سال ۸۹ و ۹۰

روند	۰
۲۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
هدف	۰
۲۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
مقایسه	۰
۲۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
علت	۰
۲۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
محدوده	۰
۲۵	۰
۴۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰

معیار ۷- نتایج کارکنان: سازمان به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست می‌یابد.

زیر معیار ۷۱۰۰: شاخص‌های استنباطی (رضایتمندی) (این شاخص‌ها نمایانگر تصورات و استنباط‌های مشتریان نسبت به سازمان است که از روش‌هایی نظیر نظرسنجی از مشتریان... به دست می‌آید).

نقاط قوت:

- ۱- میزان رضایت کارکنان از مواردی نظیر امنیت شغلی، گردش شغلی، جو سازمانی، روابط درون سازمانی، پیامدهای شغلی، محیط فیزیکی کار و ویژگی‌های شغلی در سال‌های ۸۴، ۸۵ و ۸۶ توسط تنی چند از دانشجویان (پایان نامه‌های کارشناسی ارشد) مورد ارزیابی قرار گرفته است.
- ۲- میزان رضایتمندی کارکنان از آموزش‌های ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی مورد ارزیابی قرار گرفته است.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهدی مبنی بر نظرسنجی از کارکنان و ارزیابی رضایتمندی کارکنان از مواردی نظیر حقوق و دستمزد و تسهیلات، خدمات بهداشتی، درمانی و بیمه، نحوه ارزشیابی مسیر ارتقا و گردش شغلی در سال‌های ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰ ارائه نگردید.

شواهد:

۱- پایان نامه دانشجویان کارشناسی ارشد طی سال‌های ۸۴، ۸۵ و ۸۶

۲- گزارش عملکرد واحد آموزش کارکنان

روند	۰
۲۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
هدف	۱۰
۲۵	۲۵
۵۰	۵۰
۷۵	۷۵
۱۰۰	۱۰۰
مقایسه	۰
۲۰	۲۰
۵۰	۵۰
۷۵	۷۵
۱۰۰	۱۰۰
حالت	۰
۲۰	۲۰
۵۰	۵۰
۷۵	۷۵
۱۰۰	۱۰۰
محدوده	۰
۲۵	۲۵
۵۰	۵۰
۷۵	۷۵
۱۰۰	۱۰۰

معیار ۷- نتایج کارکنان: سازمان به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست می‌یابد.

زیر معیار ۷۲۰۰: شاخص‌های عملکردی (این شاخص‌ها معیارهای داخلی هستند که دانشگاه از آن‌ها برای نمایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به کارکنان و پیش‌بینی تصورات آن‌ها نسبت به سازمان استفاده می‌کند)

نقاط قوت:

- ۱- شواهدی مبنی بر ارزیابی شاخص‌هایی نظیر تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده، به ازای هر نفر ساعت آموزش دیده شده، تعداد شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی، ترکیب نیروی انسانی، سرانه وام قرض‌الحسنه، سرانه هزینه‌های رفاهی کارکنان و سرانه هزینه‌های رفاهی اساتید مشاهده گردید.
- ۲- میانگین امتیاز پژوهشی اساتید، میانگین ارتقاء مرتبه علمی اساتید، تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده، به ازاء هر نفر ساعت آموزش داده شده، تعداد شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی از روند مثبتی در سال‌های ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰ برخوردار است.
- ۳- شواهدی مبنی بر مقایسه برخی از شاخص‌ها نظیر ساعات تدریس و واحدهای تدریس اساتید و ... ارائه گردید.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- نتایج ارائه شده در زمینه شاخص‌های برداشتی کارکنان، تمامی نکات و محدوده‌های پیشنهادی مدل EFQM را در بر نمی‌گیرد.
- ۲- به غیر از شاخص‌های آموزشی، در خصوص تحلیل روند شاخص‌های دیگر شواهد روشن و شفافی ارائه نگردید.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر هدف‌گذاری در رابطه با شاخص‌های عملکردی کارکنان مشاهده گردید.
- ۴- مقایسه نتایج به دست آمده از ارزیابی‌ها با شاخص صنعت و یا با دانشگاه‌های مشابه در رابطه با همه شاخص‌ها صورت پذیرفته است.
- ۵- دلایل رشد و یا نزول مقادیر شاخص‌های ارائه شده در بسیاری از موارد به صورت شفاف بیان نشده است.

شواهد:

- ۱- گزارش عملکرد مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی
- ۲- گزارش تحلیلی سال ۸۹ دفتر طرح و برنامه
- ۳- کارنامه پژوهشی دانشگاه

روند	۰
۲۵	۲۵
۴۰	۴۰
۷۵	۷۵
۱۰۰	۱۰۰
هدف	۰
۲۵	۲۵
۴۰	۴۰
۷۵	۷۵
۱۰۰	۱۰۰
مقایسه	۰
۳۵	۳۵
۵۰	۵۰
۷۵	۷۵
۱۰۰	۱۰۰
علت	۰
۳۵	۳۵
۵۰	۵۰
۷۵	۷۵
۱۰۰	۱۰۰
محدوده	۰
۲۵	۲۵
۵۰	۵۰
۷۵	۷۵
۱۰۰	۱۰۰

معیار ۸ - نتایج جامعه: سازمان به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آن‌ها دست می‌یابد.

زیر معیار ۸۱۰۰: شاخص‌های استنباطی (این شاخص‌ها نمایانگر تصورات و استنباط‌های جامعه نسبت به دانشگاه است که از روش‌هایی نظیر نظرسنجی و تحقیق میدانی، گزارشات و همایش‌های عمومی، سمینارهای عمومی و مراجع دولتی به دست می‌آید)

نقاط قوت:

۱- شواهدی قابل ملاحظه مبنی بر ارزیابی شاخص‌های نظیر میزان مطلوبیت شیوه اطلاع رسانی (روابط عمومی برتر دانشگاه‌ها)، میزان مطلوبیت عملکرد دانشگاه در زمینه فعالیت‌های فرهنگی، خدمات دانشجویی (به ویژه ارائه خدمات وام و کمک هزینه تحصیلی مشاوره، فوق برنامه ورزشی، کیفیت خوابگاه‌ها و...)، میزان موفقیت در جشنواره‌های نشریات دانشجویی (گرفه برگزیده مطبوعات، نشریه برتر و...)، کانون‌های فرهنگی (حفظ قرآن)، میزان موفقیت در جشنواره معرفی و انتخاب دانشجویان نمونه کشوری در سال ۱۳۸۹ ارائه گردید.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر هدف گذاری در رابطه با شاخص‌های استنباطی جامعه مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر مقایسه نتایج به دست آمده از این ارزیابی‌ها با دانشگاه‌های مشابه وجود دارد.
- ۳- در خصوص نتایج به دست آمده از ارزیابی‌ها ارائه روابط علی شفاف قابل تعریف می‌باشد.
- ۴- نتایج ارائه شده در زمینه شاخص‌های استنباطی جامعه، تمامی نکات و محدودده‌های پیشنهادی مدل EFQM را در بر نمی‌گیرد.

شواهد:

۱- سایت دانشگاه

۲- گزارش عملکرد هر یک از معاونت‌ها در سال ۹۰

روند
۰
۲۵
۵۵
۷۵
۱۰۰
هدف
۰
۲۵
۵۰
۷۵
۱۰۰
مقاله تبیینیه
۰
۲۵
۴۰
۷۵
۱۰۰
حالت
۰
۲۵
۵۵
۷۵
۱۰۰
محدوده
۰
۲۵
۴۰
۷۵
۱۰۰

معیار ۸- نتایج جامعه: سازمان‌های سرآمد، به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری نموده و به آن‌ها دست می‌یابند.

زیر معیار ۸۲۰۰ شاخص‌های عملکردی (این شاخص‌ها معیارهای داخلی هستند که دانشگاه از آن‌ها برای نمایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به جامعه و تصورات جامعه نسبت به دانشگاه استفاده می‌کند)

نقاط قوت:

۱- شواهدی مبنی بر ارزیابی شاخص‌هایی نظیر تعداد انتشار کتب، مجلات، مقالات و نشریات، تعداد سمینارها و همایش‌های برگزار شده، میزان دریافت کمک‌های مردمی، نسبت اشتغال به کار فارغ‌التحصیلان دانشگاه، نسبت اساتید شاغل در مشاغل اجتماعی (مسئولیت‌های سیاسی، اجرایی، فرهنگی و ...) مشاهده گردید.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی مبنی بر هدف‌گذاری شاخص‌های عملکردی جامعه مشاهده گردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر مقایسه نتایج به دست آمده از این ارزیابی‌ها با دانشگاه‌های مشابه مشاهده گردید.
- ۳- در خصوص نتایج به دست آمده از ارزیابی‌ها ارائه روابط علی شفاف قابل تعریف می‌باشد.
- ۴- نتایج ارائه شده در زمینه شاخص‌های عملکردی جامعه، نمی‌تواند به خوبی عملکرد دانشگاه را در رابطه با جامعه مورد ارزیابی قرار دهد. ضمن این که این شاخص‌ها تمامی نکات و محدوده‌های پیشنهادی مدل EFQM را در بر نمی‌گیرد.

شواهد:

۱- گزارش ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهراء در سال‌های ۸۷، ۸۸، ۸۹ و ۹۰

روند	۰
۲۵	۰
۶۰	۲۵
۷۵	۵۵
۱۰۰	۷۵
هدف	۰
۲۵	۲۵
۵۵	۵۵
۷۵	۷۵
۱۰۰	۱۰۰
مقاله تبیینیه	۰
۰	۲۵
۴۵	۷۵
۷۵	۱۰۰
علت	۰
۰	۲۵
۲۵	۵۰
۷۵	۷۵
۱۰۰	۱۰۰
محدوده	۰
۰	۲۵
۲۵	۴۵
۷۵	۷۵
۱۰۰	۱۰۰

معیار ۹- نتایج کلیدی عملکرد: سازمان به طور فراگیری نتایج مهم مرتبط با عناصر

اصلی خط مشی و راهبرد را اندازه گیری نموده و به آن‌ها دست می‌یابد.

زیر معیار ۹۱۰۰: دستاوردهای کلیدی عملکرد (این شاخص‌ها نتایج کلیدی هستند که توسط دانشگاه تعریف و خط مشی و راهبرد آن مورد توافق قرار گرفته است)

نقاط قوت:

۱- شواهدی مبنی بر اندازه‌گیری و ارزیابی شاخص‌هایی نظیر درآمد پژوهشی، رتبه و جمعیت دانشجویی دانشگاه، نسبت قبولی فارغ‌التحصیلان دانشگاه در مقاطع بالاتر، تعداد مقالات علمی پذیرفته شده در مجلات معتبر (ISI)، تعداد جوایز کسب شده در جشنواره‌های علمی، پژوهشی، فرهنگی - دانشجویی، تعداد منابع اطلاعاتی موجود (کتاب و مجلات موجود در کتابخانه مرکزی و پایگاه‌های اطلاعاتی و ...) ارائه گردید.

۲- شواهدی مبنی بر اندازه‌گیری و ارزیابی شاخص‌هایی نظیر رتبه بودجه دانشگاه، درآمدهای وصولی، حق‌التدریس، حق‌التحقیق، بودجه‌های ارزی و ... ارائه گردید.

۳- شواهدی مبنی بر هدف‌گذاری برخی از شاخص‌های مذکور ارائه گردید.

۴- شواهدی مبنی بر مقایسه برخی از شاخص‌های مذکور با سایر دانشگاه‌ها مشاهده گردید.

نواحی قابل بهبود:

۱- تعداد قابل ملاحظه‌ای از شاخص‌های فوق‌الذکر، در سال ۸۸ و ۸۹ مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند.

۲- با توجه به این که تعداد قابل ملاحظه‌ای از شاخص‌های مطروحه، در سال‌های قبل مورد اندازه‌گیری و ارزیابی قرار نگرفته‌اند امکان تحلیل روند وجود ندارد.

۳- علیرغم هدف‌گذاری برخی از شاخص‌ها، منطق شفاف و روشنی در خصوص نحوه هدف‌گذاری ارائه نگردید.

۴- شواهد اندکی مبنی بر شناسایی رویکردهای تأثیرگذار بر دستاوردهای کلیدی عملکرد، مشاهده گردید.

۵- شواهد اندکی مبنی بر مقایسه شاخص‌های مطروحه با دانشگاه‌های مشابه ارائه گردید.

شواهد:

۱- گزارش عملکرد دانشگاه در سال های ۸۸ و ۸۹

۲- گزارش عملکرد بودجه

۳- گزارش عملکرد هر یک از معاونت های دانشگاه

روند	۰
۲۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
هدف	۰
۲۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
مقیاسه	۰
۲۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
علت	۰
۴۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
محدوده	۰
۴۰	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰

معیار ۹- نتایج کلیدی عملکرد: سازمان‌های، به طور فراگیری نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و راهبرد را اندازه‌گیری نموده و به آن‌ها دست می‌یابد.

زیر معیار ۹۲۰۰: شاخص‌های کلیدی عملکرد (این شاخص‌ها معیارهای عملیاتی هستند که برای نمایش، درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار می‌روند)

نقاط قوت:

- ۱- شواهدی مبنی بر اندازه‌گیری و ارزیابی شاخص‌هایی نظیر نسبت هزینه جاری، نسبت هزینه‌های تحقیقاتی به کل هزینه‌های دانشگاه، نسبت هزینه‌های آموزشی به کل هزینه‌ها، نسبت بودجه ارزی، هزینه سرانه هر دانشجو، نرخ فارغ‌التحصیلی، نسبت درآمدهای اختصاصی، نسبت مقالات و کتب منتشره اساتید و ... مشاهده گردید.
- ۲- شواهدی مبنی بر هدف‌گذاری برخی از شاخص‌ها ارائه گردید.
- ۳- شواهدی مبنی بر مقایسه برخی از شاخص‌های مذکور با سایر دانشگاه‌ها ارائه گردید.

نواحی قابل بهبود:

- ۱- علیرغم هدف‌گذاری برخی از شاخص‌ها، منطق شفاف و روشنی در خصوص نحوه هدف‌گذاری ارائه نگردید.
- ۲- شواهد اندکی مبنی بر شناسایی رویکردهای تأثیرگذار بر شاخص‌های کلیدی عملکرد، مشاهده گردید.
- ۳- شواهد اندکی مبنی بر مقایسه شاخص‌های مطروحه با بهترین‌ها و یا دانشگاه‌های مشابه ارائه گردید.

شواهد:

۱- گزارش عملکرد مالی

۲- گزارش دفتر طرح و برنامه

روند	۰
۴۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
هدف	۰
۲۵	۰
۵۵	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
مقنا بسته	۰
۰	۰
۲۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
علت	۰
۰	۰
۴۵	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰
محدوده	۰
۰	۰
۲۰	۰
۵۰	۰
۷۵	۰
۱۰۰	۰

خلاصه‌ای از امتیازات کسب شده توسط دانشگاه الزهراء در هر زیر معیار و معیار مدل EFQM و نیز امتیاز نهایی کسب شده توسط دانشگاه در جداول ذیل قابل مشاهده می‌باشد. جدول ۳-۱ خلاصه‌ای از امتیازات معیار رهبری را نشان می‌دهد.

جدول ۳-۱ خلاصه امتیازات معیار رهبری

معیار	زیر معیار	عناصر	درصد امتیاز	میانگین امتیاز	میانگین امتیاز حوزه	وزن حوزه	امتیاز نهایی
رهبری	۱۱۰۰	رویکرد	٪۳۵	٪۲۰	٪۲۳	۱۰۰	۲۳
		استقرار	٪۲۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۵				
	۱۲۰۰	رویکرد	٪۴۰	٪۲۵			
		استقرار	٪۳۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۵				
	۱۳۰۰	رویکرد	٪۵۵	٪۴۰			
		استقرار	٪۵۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۱۰				
	۱۴۰۰	رویکرد	٪۲۵	٪۱۷			
		استقرار	٪۲۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۵				
۱۵۰۰	رویکرد	٪۲۰	٪۱۳				
	استقرار	٪۱۵					
	ارزیابی و بازنگری	٪۵					
		میانگین عناصر	رویکرد	استقرار	ارزیابی و بازنگری		
			۳۵	۲۷	۶		

جداول ۲-۳ و ۳-۳ به ترتیب نشان دهنده خلاصه‌ای از امتیازهای معیار خط مشی و راهبرد و معیار کارکنان می‌باشد.

جدول ۲-۳ خلاصه امتیازات معیار خط مشی و راهبرد

معیار	زیرمعیار	عناصر	درصد امتیاز	میانگین امتیاز	میانگین امتیاز حوزه	وزن حوزه	امتیاز نهایی
خط مشی و استراتژی	۲۱۰۰	رویکرد	٪۲۰	٪۱۲	٪۱۳	۸۰	۱۰
		استقرار	٪۱۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۵				
	۲۲۰۰	رویکرد	٪۲۵	٪۱۲			
		استقرار	٪۵				
		ارزیابی و بازنگری	٪۵				
	۲۳۰۰	رویکرد	٪۱۰	٪۷			
		استقرار	٪۵				
		ارزیابی و بازنگری	٪۵				
	۲۴۰۰	رویکرد	٪۳۵	٪۲۲			
		استقرار	٪۲۵				
		ارزیابی و بازنگری	٪۵				
		میانگین عناصر	رویکرد	استقرار	ارزیابی و بازنگری		
			۲۲	۱۱	۵		

جدول ۳-۳ خلاصه امتیازات معیار کارکنان

معیار	زیرمعیار	عناصر	درصد امتیاز	میانگین امتیاز	میانگین امتیاز حوزه	وزن حوزه	امتیاز نهایی
منابع انسانی	۳۱۰۰	رویکرد	٪۶۰	٪۴۳	٪۳۲	۹۰	۲۹
		استقرار	٪۵۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۲۰				
	۳۲۰۰	رویکرد	٪۵۰	٪۳۷			
		استقرار	٪۵۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۱۰				
	۳۳۰۰	رویکرد	٪۲۵	٪۱۸			
		استقرار	٪۲۵				
		ارزیابی و بازنگری	٪۵				
	۳۴۰۰	رویکرد	٪۵۰	٪۲۷			
		استقرار	٪۲۵				
		ارزیابی و بازنگری	٪۵				
۳۵۰۰	رویکرد	٪۵۰	٪۳۷				
	استقرار	٪۵۰					
	ارزیابی و بازنگری	٪۱۰					
		میانگین عناصر	رویکرد	استقرار	ارزیابی و بازنگری		
			۴۷	۴۰	۱۰		

جدول شماره ۳-۴ خلاصه‌ای از امتیازات شرکت را در معیار شراکت‌ها و منابع نشان می‌دهد.

جدول ۳-۴ خلاصه امتیازات معیار شراکت‌ها و منابع

معیار	زیرمعیار	عناصر	درصد امتیاز	میانگین امتیاز	میانگین امتیاز حوزه	وزن حوزه	امتیاز نهایی
شراکت‌ها و منابع	۴۱۰۰	رویکرد	٪۳۵	٪۲۳	٪۳۳	۹۰	۳۰
		استقرار	٪۳۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۵				
	۴۲۰۰	رویکرد	٪۶۰	٪۴۳			
		استقرار	٪۵۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۲۰				
	۴۳۰۰	رویکرد	٪۳۰	٪۲۰			
		استقرار	٪۲۵				
		ارزیابی و بازنگری	٪۵				
	۴۴۰۰	رویکرد	٪۵۰	٪۴۰			
		استقرار	٪۵۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۲۰				
۴۵۰۰	رویکرد	٪۵۰	٪۴۰				
	استقرار	٪۵۰					
	ارزیابی و بازنگری	٪۲۰					
		میانگین عناصر	رویکرد	استقرار			
			۴۵	۴۱	ارزیابی و بازنگری		
					۱۴		

جدول ۳-۵- خلاصه‌ای از امتیازات معیار فرایندها را نشان می‌دهد.

جدول ۳-۵ خلاصه امتیازات معیار فرایندها

معیار	زیرمعیار	عناصر	درصد امتیاز	میانگین امتیاز	میانگین امتیاز حوزه	وزن حوزه	امتیاز نهایی
فرایندها	۵۱۰۰	رویکرد	٪۵۰	٪۳۷	٪۳۸	۱۴۰	۵۴
		استقرار	٪۴۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۲۰				
	۵۲۰۰	رویکرد	٪۳۰	٪۳۰			
		استقرار	٪۵۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۱۰				
	۵۳۰۰	رویکرد	٪۳۵	٪۳۳			
		استقرار	٪۵۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۱۵				
	۵۴۰۰	رویکرد	٪۷۵	٪۵۰			
		استقرار	٪۵۰				
		ارزیابی و بازنگری	٪۲۵				
۵۵۰۰	رویکرد	٪۶۰	٪۴۲				
	استقرار	٪۵۰					
	ارزیابی و بازنگری	٪۱۵					
		میانگین عناصر	رویکرد	استقرار	ارزیابی و بازنگری		
			۵۰	۴۸	۱۷		

جداول ۳-۶ و ۳-۷ در صفحه بعد، نشان دهنده خلاصه‌ای از امتیازات دانشگاه در معیارهای نتایج مشتری و نتایج کارکنان می‌باشد.

جدول ۳-۶ خلاصه امتیازات معیار نتایج مشتری

معیار	زیرمعیار	عناصر	درصد امتیاز	میانگین امتیاز	میانگین امتیاز حوزه	وزن حوزه	امتیاز نهایی		
نتایج مشتری	۶۱۰۰	روند	٪۶۰	٪۴۵	٪۴۴	۲۰۰	۸۸		
		هدف	٪۶۰						
		مقایسه	٪۲۰						
		علت	٪۳۵						
		محدوده	٪۵۰						
	۶۲۰۰	روند	٪۵۰	٪۴۴					
		هدف	٪۵۰						
		مقایسه	٪۲۵						
		علت	٪۳۵						
		محدوده	٪۶۰						
میانگین عناصر		روند	۵۵	هدف	۵۵	مقایسه	۲۲	علت	۳۵

جدول ۳-۷ خلاصه امتیازات معیار کارکنان

معیار	زیرمعیار	عناصر	درصد امتیاز	میانگین امتیاز	میانگین امتیاز حوزه	وزن حوزه	امتیاز نهایی		
نتایج کارکنان	۷۱۰۰	روند	٪۲۵	٪۲۰	٪۳۴	۹۰	۳۱		
		هدف	٪۱۰						
		مقایسه	٪۲۰						
		علت	٪۲۰						
		محدوده	٪۲۵						
	۷۲۰۰	روند	٪۶۰	٪۴۸					
		هدف	٪۶۰						
		مقایسه	٪۳۵						
		علت	٪۳۵						
		محدوده	٪۵۰						
میانگین عناصر		روند	۴۲	هدف	۳۵	مقایسه	۲۷	علت	۲۷

جداول ۳-۸ و ۳-۹ خلاصه‌ای از امتیازات دانشگاه را در معیارهای نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد و در نهایت امتیاز کلی و نهایی شرکت را بر اساس مدل EFQM، ارائه می‌دهند.

جدول ۳-۸ خلاصه امتیازات معیار نتایج جامعه

معیار	زیرمعیار	عناصر	درصد امتیاز	میانگین امتیاز	میانگین امتیاز حوزه	وزن حوزه	امتیاز نهایی		
نتایج جامعه	۸۱۰۰	روند	%۵۵	%۴۸	%۵۰	۶۰	۳۰		
		هدف	%۵۰						
		مقایسه	%۴۰						
		علت	%۵۵						
		محدوده	%۴۰						
	۸۲۰۰	روند	%۶۰	%۵۳	%۵۰	۶۰	۳۰		
		هدف	%۵۵						
		مقایسه	%۴۵						
		علت	%۶۰						
		محدوده	%۴۵						
میانگین عناصر		روند	۵۷	هدف	۵۲	مقایسه	۴۲	علت	۵۷

جدول ۳-۹ خلاصه امتیازات معیار نتایج کلیدی عملکرد

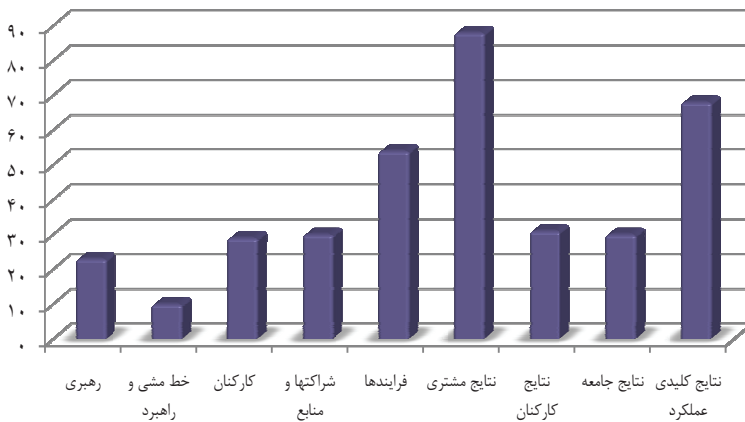
معیار	زیرمعیار	عناصر	درصد امتیاز	میانگین امتیاز	میانگین امتیاز حوزه	وزن حوزه	امتیاز نهایی		
نتایج کلیدی عملکرد	۹۱۰۰	روند	%۴۵	%۴۸	%۴۵	۱۵۰	۶۸		
		هدف	%۶۰						
		مقایسه	%۵۰						
		علت	%۴۵						
		محدوده	%۴۰						
	۹۲۰۰	روند	%۴۵	%۴۳	%۴۵	۱۵۰	۶۸		
		هدف	%۵۵						
		مقایسه	%۵۰						
		علت	%۴۵						
		محدوده	%۲۰						
میانگین عناصر		روند	۴۵	هدف	۵۷	مقایسه	۵۰	علت	۴۵
امتیاز دانشگاه				۳۶۳					

نتایج حاصل از ارزیابی بر اساس مدل تعالی کیفیت اروپایی در دانشگاه الزهراء، به شرح جدول ۳-۱۰ می‌باشد.

جدول ۳-۱۰ نتایج حاصل از ارزیابی دانشگاه بر اساس مدل تعالی کیفیت اروپا

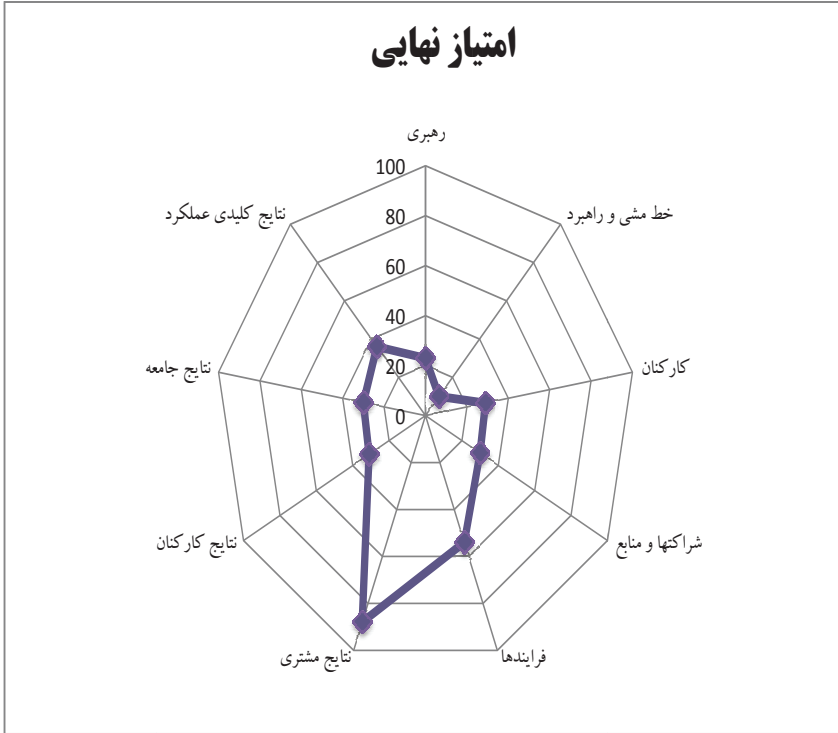
نام معیار	درصد امتیاز	وزن	امتیاز نهایی
رهبری	۲۳٪	۱۰۰	۲۳
خط مشی و استراتژی	۱۳٪	۸۰	۱۰
کارکنان	۳۲٪	۹۰	۲۹
شراکت‌ها و منابع	۳۳٪	۹۰	۳۰
فرآیندها	۳۸٪	۱۴۰	۵۴
نتایج مشتری	۴۴٪	۲۰۰	۸۸
نتایج کارکنان	۳۴٪	۹۰	۳۱
نتایج جامعه	۵۰٪	۶۰	۳۰
نتایج کلیدی عملکرد	۴۵٪	۱۵۰	۶۸
جمع	۳۹٪	۱۰۰۰	۳۶۳

درصد امتیاز



نمودار ۳-۱ نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهراء (س)

امتیاز نهایی



نمودار ۳-۲- نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهراء (س)

همان‌طور که در جداول و نمودارها مشاهده می‌گردد، دانشگاه الزهرا از ۱۰۰۰ امتیاز در نظر گرفته شده در مدل EFQM، موفق به اخذ ۳۶۳ امتیاز گردیده است. این امتیاز بیانگر این مطلب است که دانشگاه الزهرا در بین سطوح تعریف شده برای سرآمدی، در مدل EFQM، قادر به دریافت گواهینامه تعهد به تعالی خواهد بود. این سطح نشان می‌دهد که دانشگاه در میانه سفر خود به سمت سرآمدی سازمانی قرار دارد. همان‌طور که در جداول و نمودارها مشاهده می‌گردد، کمترین امتیاز دانشگاه مربوط به معیار ۲، یعنی خط مشی و راهبرد و بیشترین امتیاز دانشگاه مربوط به معیار ۹ یعنی نتایج مشتری می‌باشد.

از مجموع ۳۶۳ امتیاز اخذ شده، ۱۴۶ امتیاز مربوط به معیارهای توانمند سازها و ۲۱۷ امتیاز مربوط به معیارهای نتایج می‌باشد. یعنی دانشگاه الزهرا از ۵۰۰ امتیاز در نظر گرفته شده برای معیارهای توانمند ساز و نتایج به ترتیب موفق به اخذ ۱۴۶ و ۲۱۷ امتیاز گردیده است. نتایج این امتیازها در جدول شماره ۳-۱۱ قابل مشاهده می‌باشد.

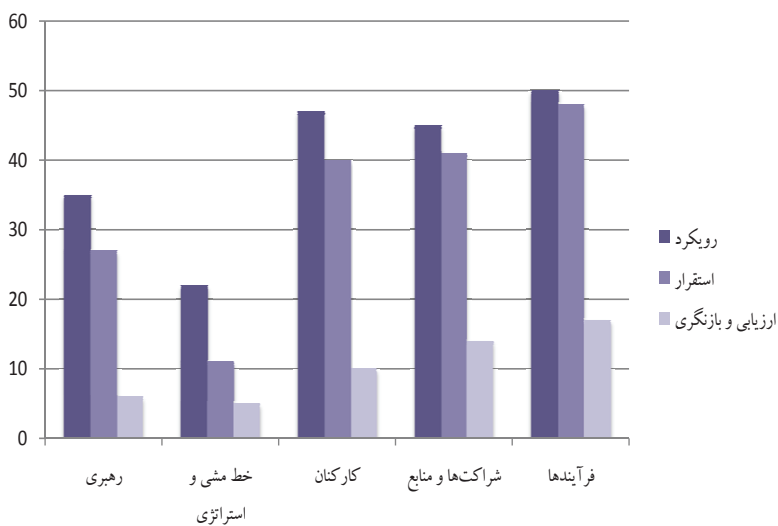
جدول ۳-۱۱- امتیاز دانشگاه بر اساس معیارهای توانمند ساز و نتایج

امتیاز معیار توانمند سازها	امتیاز معیار نتایج	امتیاز نهایی سازمان
۱۴۶	۲۱۷	۳۶۳

در معیارهای توانمند ساز، کمترین امتیاز دانشگاه، بر اساس فاکتورهای در نظر گرفته شده در منطق رادار، مربوط به بخش ارزیابی و بازنگری رویکردها می‌باشد. این مسئله نشان می‌دهد که دانشگاه الزهرا نسبت به ارزیابی اثربخشی رویکردهای اتخاذ شده و بازنگری آن در صورت نیاز، توجه چندانی نشان نداده است. از سوی دیگر در معیارهای نتایج، کمترین امتیاز مربوط به مقایسه می‌باشد. این امر بیانگر این مطلب است که دانشگاه الزهرا، در زمینه مقایسه نتایج به دست آمده از عملکرد خود با نتایج سایر دانشگاه‌ها فعالیت چندانی نداشته است. مطالب مذکور در جداول شماره ۳-۱۲ و ۳-۱۳ و نمودارهای شماره ۳-۳ و ۳-۴ به خوبی مشهود می‌باشد.

جدول ۳-۱۲- امتیاز معیارهای توانمند ساز به تفکیک عناصر

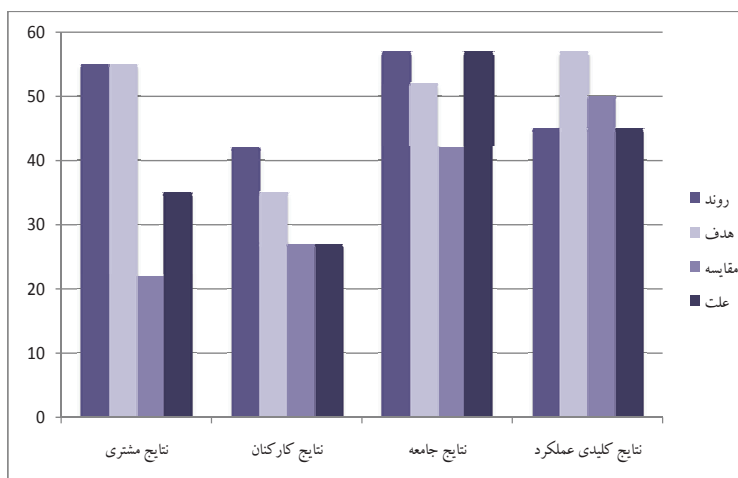
امتیاز معیارهای توانمند ساز به تفکیک عناصر			نام معیار
ارزیابی و بازنگری	استقرار	رویکرد	
۶	۲۷	۳۵	رهبری
۵	۱۱	۲۲	خط مشی و استراتژی
۱۰	۴۰	۴۷	کارکنان
۱۴	۴۱	۴۵	شراکت‌ها و منابع
۱۷	۴۸	۵۰	فرآیندها
۵۲	۱۶۷	۱۹۹	جمع
%۱۰	%۳۳	%۴۰	درصد امتیاز
%۲۸			میانگین امتیاز عناصر توانمند سازها



نمودار ۳-۳- میانگین امتیاز توانمند سازها

جدول ۳-۱۳- امتیاز معیارهای نتایج به تفکیک عناصر

امتیاز معیارهای نتایج به تفکیک عناصر				نام معیار
علت	مقایسه	هدف	روند	
۳۵	۲۲	۵۵	۵۵	نتایج مشتری
۲۷	۲۷	۳۵	۴۲	نتایج کارکنان
۵۷	۴۲	۵۲	۵۷	نتایج جامعه
۴۵	۵۰	۵۷	۴۵	نتایج کلیدی عملکرد
۱۶۴	۱۴۱	۱۹۹	۱۹۹	جمع
%۴۱	%۳۵	%۵۰	%۵۰	درصد امتیاز
%۴۴				میانگین امتیاز نتایج



نمودار شماره ۳-۴- میانگین امتیاز نتایج

با توجه به نتایج به دست آمده از ارزیابی عملکرد بر اساس مدل EFQM و هم چنین شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود، اقدامات زیر در راستای بهبود عملکرد دانشگاه الزهراء، توصیه می‌گردد:

- ۱- تدوین طرح جامع علمی دانشگاه مبتنی بر نیاز تمامی ذی‌نفعان:
- ۲- بازنگری در سند چشم انداز دانشگاه و تدوین آن بر اساس واقعیت‌ها و توانمندی‌های دانشگاه:
- ۳- تعمیق باورهای منابع انسانی نسبت به ارزش‌های محوری دانشگاه، کمی نمودن این ارزش‌ها از طریق تعریف شاخص‌های مناسب و ارزیابی آن در دوره‌های زمانی مناسب
- ۴- انجام مطالعات در خصوص سبک‌های رهبری و انتخاب سبک مناسب و مقتضی
- ۵- حمایت مدیران دانشگاه در انجام پروژه‌ها و فعالیت‌های بهبود
- ۶- به روز رسانی تکنولوژی‌های مورد استفاده
- ۷- استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد منابع انسانی
- ۸- طراحی و استقرار یک سیستم یکپارچه با شاخص‌های مشخص و واحد به منظور اندازه‌گیری رضایت‌مندی مشتریان در دوره‌های زمانی مناسب
- ۹- بسترسازی فرهنگی به منظور توسعه مهارت‌های تیمی کارکنان
- ۱۰- بسترسازی در زمینه مشارکت منابع انسانی در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات
- ۱۱- ایجاد و تقویت کانال‌های ارتباطی اثربخش جهت تعامل کارکنان
- ۱۲- استقرار سیستم مدیریت دانش
- ۱۳- به کارگیری روش‌های نوین مانند مهندسی ارزش
- ۱۴- استقرار سیستم مدیریت پروژه
- ۱۵- الگوبرداری از دانشگاه‌های برتر با فعالیت مشابه
- ۱۶- استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری

پیشنهادهای کاربردی

مواردی که با توجه به نتایج به دست آمده از ارزیابی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود شناسایی شده، در برگیرنده مجموعه‌ای از پژوهش‌هاست که در صورت اجرا می‌توانند زمینه ساز ارتقاء عملکرد دانشگاه الزهرا محسوب گردند. امکان سنجی اجرای این پژوهش‌ها و هم چنین اولویت‌بندی اجرای آن‌ها با روش‌های مناسب و مقتضی، مسئله‌ای است که در پژوهش‌های آتی می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد.

- ◆ تشکیل کمیته خبرگان به منظور تدوین طرح جامع دانشگاه
- ◆ تجدید نظر در ساختار سازمانی دانشگاه
- ◆ احیای سیستم نظام پیشنهادات دانشگاه
- ◆ پیاده نمودن صحیح سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
- ◆ جایگزین نمودن مدیریت مشارکتی به جای مدیریت آمرانه و سلسله مراتبی



فصل چہارم



ضمائم



جدول ۲-۴ فرم امتیازدهی حوزه نتایج

عناصر	ویژگی	٪	نتایج									
			٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۹۰	٪۱۰۰					
روندها روندها مثبت هستند و با عملکرد خوب یادیار وجود دارد.	هیچگونه نتیجه و اطلاعات شفاهی	٪	وجود روندهای مثبت یا عملکردهای رضایت بخش در ۱/۴ نتایج									
			مطلوب و مناسب در ۱/۴ از محدوده ها									
اهداف - اهداف محقق شده اند. - هدف گزارای مناسب صورت گرفته	هیچگونه نتیجه و اطلاعات شفاهی	٪	مطلوب و مناسب در ۱/۴ از محدوده ها									
			مطلوب و مناسب در ۱/۲ از محدوده ها									
مقایسه ها - مقایسه با سازمان های مشابه انجام شده و نتایج یادگیران روایت می کند.	هیچگونه نتیجه و اطلاعات شفاهی	٪	نتایج مطلوب در بره ای از محدوده ها									
			نتایج مطلوب در بره ای از محدوده ها									
علت هلاکوستگی ها : - نتایج بنیاد رویدادها حاصل شده اند.	هیچگونه نتیجه و اطلاعات شفاهی	٪	در ۱/۴ از نتایج									
			در ۱/۲ از نتایج									
امتیاز	۰	۵	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	۶۰	۷۰	۸۰	۹۰	۱۰۰

عناصر	ویژگی	٪	محدوده									
			٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۹۰	٪۱۰۰					
دسته (محدوده) - نتایج ناخوش مرتبط را پوشش می دهند. - نتایج به شکل مطلوبی دسته بندی شده اند.	هیچگونه نتیجه و اطلاعات شفاهی	٪	۱/۴ از ناخوش پوشش داده شده اند									
			۱/۲ از ناخوش پوشش داده شده اند									
امتیاز	۰	۵	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	۶۰	۷۰	۸۰	۹۰	۱۰۰

میانگین کل											
۰	۵	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	۶۰	۷۰	۸۰	۹۰	۱۰۰

معیار	کد	عنوان زیر معیار / مصادیق	رویکرد	استقرار	بازنگری	ارزیابی و امتیاز میانگین
رهبری	۱۱۰۰	ایجاد آرمان، ماموریت، ارزش ها و توسعه اصولی اخلاقی در دانشگاه و ایفای نقش الگو در فرهنگ تعالی				
	۱۱۰۱	تدوین و توسعه آرمان، ماموریت و فرهنگ دانشگاه <ul style="list-style-type: none"> ▪ مشارکت دادن مدیران در تدوین و توسعه چشم اندازها ▪ وجود روشی برای تدوین آرمان و ماموریت دانشگاه ▪ توجه به چشم انداز ۲۰ ساله کشور و واقعیت ها و توانمندی های دانشگاه در تدوین چشم انداز (آرمان) ▪ تدوین بیانیه ماموریت و آرمان دانشگاه 				
	۱۱۰۲	ایجاد و توسعه ارزش ها و اصول اخلاقی در دانشگاه و اشاعه و جاری سازی آن ها <ul style="list-style-type: none"> ▪ شناسایی فرهنگ و ارزش های موجود ▪ توسعه ارزش های اخلاقی، (عدالت و برابری، حفظ کرامت انسانی دانشجویان، اساتید و کارکنان و...) ▪ الگو بودن در رعایت ارزش ها و اصول اخلاقی در دانشگاه ▪ وجود روشی جهت جاری سازی ارزش ها و اصول اخلاقی ▪ ارتقاء شفافیت و پاسخ گویی (تشکیل جلسات دوره ای و ...) ▪ ارتقاء سلامت اداری و مالی دانشگاه (پیش گیری و مبارزه با رشوه، پارتی بازی و ...) ▪ توجه به صرفه جویی خردمندانه و حساسیت در نگهداری و مصرف اموال دانشگاه 				
	۱۱۰۳	بازنگری و بهبود اثربخشی شیوه رهبری <ul style="list-style-type: none"> ▪ انجام مطالعات لازم به منظور تعیین سبک رهبری ▪ دریافت بازخورد از کارکنان (کارمندان، اساتید و دانشجویان)، مشتریان و سایر ذینفعان درباره نحوه رهبری ▪ بررسی بازخورها و بازنگری در شیوه رهبری جهت افزایش اثربخشی آن 				
	۱۱۰۴	مشارکت شخصی و فعال در شناسایی و اولویت بندی فعالیت های بهبود <ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود روشی برای شناسایی و اولویت بندی فعالیت های بهبود ▪ نحوه مشارکت در فعالیت های فوق 				
	۱۱۰۵	ایجاد انگیزه و تشویق توان افزایی (تفویض اختیار)، خلاقیت و نوآوری <ul style="list-style-type: none"> ▪ تفویض اختیارات قابل واگذاری به مدیران میانی ▪ ایجاد فضای مناسب و به کارگیری مکانیزم های تشویق برای ترویج خلاقیت، نوآوری، اختراع، انتشارات علمی و ... 				
	۱۱۰۶	ایجاد انگیزه و تشویق و آرایه ساز و کارهای مناسب برای همکاری های درون سازمانی <ul style="list-style-type: none"> ▪ تشویق انجام کارگروهی و تشکیل تیم های کاری بین واحدی (Cross functional) 				
	۱۱۰۷	تشویق، پشتیبانی و عمل بر اساس یافته های فعالیت های یادگیری				

معیار	کد	عنوان زیرمعیار/مصادیق	رویکرد	استقرار	بازنگری	ارزیابی و بازنگری	امتیاز میانگین
	۱۲۰۰	مشارکت در ایجاد، توسعه و استقرار سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آن ها					
	۱۲۰۱	حصول اطمینان از وجود و به کارگیری ساز و کارهایی برای افزایش بهره وری دانشگاه <ul style="list-style-type: none"> ▪ بسترسازی فرهنگی در زمینه بهره وری در دانشگاه (برگزاری همایش و اجرای دوره های آموزشی، انتشار بروشور و پوستر و ...) ▪ تدوین معیارها و شاخص های اندازه گیری بهره وری ▪ اندازه گیری بهره وری دانشگاه بر اساس شاخص های مدرن ▪ تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از اندازه گیری بهره وری ▪ تعریف پروژه های بهبود در جهت افزایش بهره وری دانشگاه و اجرای آن ها ▪ وجود سیستمی جهت پیگیری اجرای پروژه های بهبود و سنجش اثربخشی آن ها 					
	۱۲۰۲	حصول اطمینان از طراحی و استقرار سیستمی جهت مستندسازی، بهبود و مدیریت فرآیندها و تعیین مالک مشخص برای فرآیندها <ul style="list-style-type: none"> ▪ حمایت و مشارکت مدیران در استقرار سیستمی جهت مدیریت فرآیندها ▪ تشکیل کمیته های نظیر کمیته بازنگری مدیریت و شرکت در جلسات این کمیته ها به منظور اطمینان از مدیریت فرآیندها 					
	۱۲۰۳	اطمینان از ایجاد و به کارگیری فرآیند یا فرآیندهایی برای اندازه گیری، بازنگری، و بهبود نتایج کلیدی مانند خودارزیابی، سیستم ارزیابی عملکرد و ... <ul style="list-style-type: none"> ▪ انتخاب مدل و روش مناسب خودارزیابی ▪ انتخاب و آموزش ارزیابان ▪ اجرای خودارزیابی ▪ تعریف و اجرای پروژه های بهبود ▪ وجود سیستمی به منظور پیگیری اجرای اقدامات اصلاحی و پروژه های بهبود و سنجش اثربخشی آن ها (حضور شخصی و فعال در پروژه های بهبود) 					
	۱۲۰۴	تنظیم ساختار سازمانی در جهت تحقق خط مشی و راهبرد <ul style="list-style-type: none"> ▪ اطمینان از قابلیت ساختار سازمانی دانشگاه و تعریف درست شرح وظایف 					
	۱۲۰۵	آشنایی و استفاده از تکنیک های مدیریت در جهت بهبود مستمر نظیر ۵S، نظام پیشنهادها و ...					
	۱۲۰۶	حصول اطمینان از ایجاد فرآیندی برای مدیریت بحران <ul style="list-style-type: none"> ▪ شناسایی و تجزیه و تحلیل بحران های تاثیرگذار بر دانشگاه ▪ وجود روش های اجرایی مدون برای آمادگی و مقابله با وقوع بحران نظیر بلا و حوادث طبیعی ▪ نحوه سازماندهی و عملکرد دانشگاه در هنگام وقوع بحران ▪ تجزیه و تحلیل عملکرد دانشگاه در هنگام و نوع حوادث به منظور بازنگری روش ها و دستورالعمل های مربوطه 					

معيار	كد	عنوان زیر معيار/مصادیق	رویکرد	استقرار	پایداری	آزمایی و اعتبار مبالغین
	۱۳۰۰	تعامل با دانشجویان، مشتریان و نمایندگان جامعه				
	۱۳۰۱	ارتباط فعال با دانشجویان جهت درک و پاسخ گویی به نیاز آن ها <ul style="list-style-type: none"> ▪ برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، حضور در مراسم های مختلف، بازدید از خوابگاه ها، شرکت در اردوها و بازدیدها، ملاقات حضوری و ارتباط تلفنی و ... ▪ ارتباط موثر (ملاقات) با اعضای NGO ها در دانشگاه ▪ حصول اطمینان شخصی از رضایت مندی دانشجویان 				
	۱۳۰۲	ارتباط با مشتریان برای درک و یا پاسخ گویی به نیاز آن ها <ul style="list-style-type: none"> ▪ شناسایی، دسته بندی و اولویت بندی مشتریان ▪ ایجاد مکانیزم های ارتباطی (ملاقات حضوری، رسانه های گروهی، حضور در اجتماعات و مراکز مراجعه مشتریان، ارتباط تلفنی و ...) مناسب برای ارتباط با مشتریان به منظور درک نیازهای آنان ▪ وجود روش هایی برای پاسخ گویی به درخواست ها و نیازهای اعلام شده مشتریان ▪ حصول اطمینان شخصی از رضایت مندی مشتریان 				
	۱۳۰۳	ارتباط فعال با نمایندگان جامعه، موسسات و دستگاه هایی که به مثابه نماینده جامعه هستند برای درک و پاسخ گویی به نیاز آنان <ul style="list-style-type: none"> ▪ شناسایی و ایجاد روش هایی برای تعامل مطلوب با نمایندگان جامعه نظیر نمایندگان مجلس، اعضای شورای شهر، مسئولین آموزش و پرورش و سایر نهادهای دولتی ▪ وجود روش هایی برای پاسخ گویی به درخواست ها و نیازهای نمایندگان جامعه 				
	۱۳۰۴	ترویج فعالیت های علمی، پژوهشی و فرهنگی و هنری و ادبی در سطح جامعه <ul style="list-style-type: none"> ▪ شناسایی افراد و گروه های فعال و فرهنگی در سطح جامعه ▪ سازماندهی و حمایت مادی و معنوی این افراد و گروه ها 				
	۱۳۰۵	ترویج و حمایت از فعالیت هایی با هدف بهبود شرایط محیطی و حفظ محیط زیست (بهره وری سبز) <ul style="list-style-type: none"> ▪ کمک به بسترسازی فرهنگی حفظ محیط زیست در دانشگاه و جامعه ▪ برگزاری همایش ها و جلسات و دوره های آموزشی مرتبط با بهبود شرایط زیست محیطی در داخل و خارج از دانشگاه ▪ شناسایی تاثیرات نامطلوب فعالیت های دانشگاه و تلاش در جهت کنترل آن ها 				
	۱۳۰۶	ترویج و حمایت از فعالیت هایی با هدف حفظ آثار ملی و میراث فرهنگی <ul style="list-style-type: none"> ▪ حضور در فعالیت های مرتبط با حفظ آثار ملی و میراث فرهنگی ▪ شناسایی تاثیرات نامطلوب فعالیت های دانشگاه بر آثار ملی و تلاش در جهت کنترل آن ها ▪ کمک به ترویج فرهنگ سازی در جامعه در جهت حفظ آثار ملی و میراث فرهنگی 				
	۱۳۰۷	قدردانی از افراد و گروه های ذینفع (مشتریان، تامین کنندگان و ...) برای هم کاری و مشارکت آن ها با دانشگاه <ul style="list-style-type: none"> ▪ ایجاد مکانیزمی برای شناسایی مشتریان و تامین کنندگان برتر ▪ تشویق و قدردانی از گروه های فوق 				
	۱۳۰۸	پشتیبانی و حمایت از فعالیت های بهبود و مشترک با شرکاء (دانشگاه ها، تامین کنندگان و ...) <ul style="list-style-type: none"> ▪ شناسایی زمینه های بهبود مشترک ▪ حمایت از انجام فعالیت های بهبود مشترک 				

رهبری

معیار	کد	عنوان زیرمعیار / مصادیق	رویکرد	استقرار	پایزجی	ارزیابی و	امتیاز میانگین
	۱۴۰۰	تقویت فرهنگ تعالی در میان کارکنان					
	۱۴۰۱	تشریح و تبیین آرمان ها، ماموریت ها، ارزش ها، خط مشی و راهبرد، برنامه ها و اهداف کوتاه مدت و بلندمدت دانشگاه برای کارکنان (اساتید، دانشجویان و کارمندان)					
	۱۴۰۲	کمک و پشتیبانی کارکنان جهت دسترسی به برنامه ها و اهداف کوتاه مدت و بلندمدت آن ها <ul style="list-style-type: none"> ▪ تعیین اهداف کاری کوتاه مدت و بلند مدت کارکنان ▪ فراهم نمودن امکانات و تجهیزات و ایجاد مهارت های لازم برای تحقق اهداف فوق 					
	۱۴۰۳	قدردانی به موقع و مناسب از تلاش های فردی و گروهی در تمامی سطوح <ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود مکانیزمی جهت شناسایی به موقع فعالیت های قابل تقدیر فردی و گروهی ▪ حضور شخصی رهبران در قدردانی از فعالیت های فوق 					
	۱۴۰۴	تشویق و ایجاد قابلیت های لازم در کارکنان جهت مشارکت در فعالیت های بهبود <ul style="list-style-type: none"> ▪ ایجاد فعالیت های لازم، جهت مشارکت کارکنان در فعالیت های بهبود نظیر برگزاری دوره های آموزش و کارگروهی و حل مساله ▪ برقراری سیستم مناسب پاداش و تشویق برای مشارکت کارکنان در فعالیت های بهبود 					
	۱۴۰۵	در دسترس بودن، گوش دادن و پاسخ گویی مناسب به کارکنان دانشگاه <ul style="list-style-type: none"> ▪ فراهم نمودن امکان ارتباط سریع و آسان با کارکنان به منظور دریافت نظرات و مشکلات آن ها ▪ وجود مکانیزمی جهت رسیدگی و پاسخ گویی مطلوب به مسایل طرح شده توسط کارکنان 					
	۱۵۰۰	شناسایی و راهبری تغییرات سازمانی					
	۱۵۰۱	شناسایی و انتخاب تغییرات و تحولات اداری مورد نیاز دانشگاه با مدرک عوامل محیطی و داخلی و همچنین خط مشی ها و دستورالعمل های وزارت علوم <ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود مکانیزمی جهت شناسایی و تجزیه و تحلیل محرک های داخلی و خارجی ▪ اولویت بندی طراحی تغییرات و تحولات اداری متناسب، بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده 					
	۱۵۰۲	فرهنگ سازی و اطلاع رسانی در مورد تغییرات و دلایل آن ها برای کارکنان و سایر ذینفعان					
	۱۵۰۳	انتخاب روش های مناسب برای اجرای تغییرات و هدایت برنامه های تغییر					
	۱۵۰۴	تأمین سرمایه، منابع و پشتیبانی لازم برای پیاده سازی تغییرات					
	۱۵۰۵	توانمندسازی کارکنان برای ایجاد تغییرات					

معيار	كد	عنوان زیر معيار / مصاديق	روزگود	استقرار	پايدگوي	ارزيابي و بازنگري	امسار ميانگين
	۲۱۰۰	پايه ريزي خط مشي و راهبرد (استراتژي) براساس نيازها و توقعات حال و آينده ذينفعان					
	۲۱۰۱	جمع آوري و درك آن دسته از اطلاعات جاري كه مربوط به فعاليت هاي دانشگاه مي شود (نظير نحوه عملکرد و صنعت ساير دانشگاه هاي در داخل و خارج از کشور، وضعيت آموزشي و پرورش، وضعيت و روند رشد و توسعه کشور و... برنامه هاي کلان دولت و وزارت علوم و منابع تايمين بودجه و...)					
	۲۱۰۲	شناسايي، درك و پيش بيني نيازهاي و توقعات جاري و آينده ذينفعان					
	۲۲۰۰	پايه ريزي خط مشي و راهبرد مبتني بر اطلاعات حاصل از اندازه گيري عملکرد، تحقيقات، يادگيري و فعاليت هاي مرتبط خاري (فعاليت هاي خلاقانه)					
	۲۲۰۱	تجزيه و تحليل نتايج حاصل از اندازه گيري شاخص هاي عملکرد					
	۲۲۰۲	تجزيه و تحليل خروجي حاصل از فعاليت هاي يادگيري					
	۲۲۰۳	تحليل عملکرد مراکز علمي و تحقيقاتي مشابه داخلي و خارجي					
	۲۲۰۴	تجزيه و تحليل بازخوردهاي دريافتي از ذينفعان					
	۲۲۰۵	تجزيه و تحليل شرايط اقتصادي، سياسي، اجتماعي و تکنولوژيک و نحوه نمايش آن ها بر عملکرد دانشگاه					
	۲۳۰۰	ايجاد، بازنگري خط مشي و راهبرد					
	۲۳۰۱	تدوين، بازنگري و به روز آوري خط مشي ها و استراتژي سازگار با ماموريت، آرمان و ديده گاه هاي تعالي دانشگاه					
	۲۳۰۲	شناسايي نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهديد ها					
	۲۳۰۳	شناسايي فاكتورهاي بحراني موفقيت					
	۲۳۰۴	ارزيابي مرتبط بودن و اثربخشي خط مشي و راهبرد					
	۲۳۰۵	تعامل با دانشگاه و ساير مراکز علمي و تحقيقاتي جهت حد نمودن استراتژي ها					
	۲۳۰۶	شناسايي استراتژي ساير مراکز علمي و تحقيقاتي					
	۲۳۰۷	شناسايي صلاحيت ها و فرصت هاي مورد نياز جهت انجام همكاري ها مشترك با دانشگاه ها و مراکز علمي و تحقيقاتي					
	۲۴۰۰	خط مشي و راهبرد مرتبط بوده و از طريق فرآيندهاي كليدي اشاعه داده شده و اجرا در مي آيد.					

معیار	کد	عنوان زیرمعیار/مصادیق	رویکرد	استقرار	پایداری و ارزیابی	امتیاز مبالغه
توسعه منابع انسانی	۲۴۰۱	شناسایی، طراحی و ترویج چارچوب فرآیندهای کلیدی لازم برای استقرار و تحقق خط مشی و راهبرد				
	۲۴۰۲	اطلاع رسانی در زمینه خطی مشی و راهبرد به ذینفعان و ارزیابی میزان آگاهی ایشان برنامه های استراتژیک و پیگیری دست یابی به آن ها				
	۲۴۰۳	تدوین، اولویت بندی زمانی و تصویب برنامه های عملیاتی در راستای اهداف و برنامه های استراتژیک و پیگیری دست یابی به آن ها				
	۲۴۰۴	ایجاد سیستم گزارش دهی برای پیگیری میزان پیشرفت برنامه های استراتژیک و عملیاتی				
کارکنان	۳۱۰۰	برنامه ریزی ، مدیریت و توسعه منابع انسانی				
	۳۱۰۱	تدوین (ایجاد و توسعه) خط مشی، راهبردها و برنامه های توسعه انسانی <ul style="list-style-type: none"> ▪ توجه به سیاست ها و دستورالعمل های دولت و وزارت علوم در تعیین خط مشی ها و برنامه های منابع انسانی ▪ توجه به نیازها و انتظارات کارکنان در مشارکت دادن در تعیین خط مشی و برنامه های منابع انسانی تدوین و ابلاغ خط مشی نیروی انسانی 				
	۳۱۰۲	هم ساز کردن (سازگار کردن) برنامه های منابع انسانی با خط مشی ها راهبردها، ساختار سازمانی و چارچوب فرآیندهای کلیدی <ul style="list-style-type: none"> ▪ شناسایی و تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی در دوره های زمانی مناسب ▪ تعیین نیروی انسانی ملزوم و تامین نیروی انسانی از بعد تحصیلات و نیروهای اصلی و پشتیبان ▪ تهیه جدول و برنامه های تامین نیروی انسانی با در نظر گرفتن افزایش و کاهش های قابل پیش بینی ▪ بررسی و در نظر گرفتن شایستگی ها و مهارت های مورد نیاز در تعیین نیازهای انسانی 				
	۳۱۰۳	مدیریت جذب نیروهای جدید <ul style="list-style-type: none"> ▪ تهیه و تدوین نامه ها و دستورالعمل های مربوطه ▪ اطلاع رسانی (شش آگهی) ▪ برگزاری آزمون کتبی و انجام مصاحبه طبق آیین نامه ها و دستورالعمل های مربوط 				
	۳۱۰۴	مدیریت توسعه شغلی کارکنان و استقرار نظام جانشین پروری <ul style="list-style-type: none"> ▪ برنامه ریزی مسیر شغلی کارکنان ▪ انتصاب مدیران بر اساس نظام جانشینی و در چارچوب دستورالعمل های مربوط 				
	۳۱۰۵	ترویج وصول اطمینان از وجود انصاف در تمامی زمینه های استخدامی و مناسبات شغلی و وجود دستورالعمل های شفاف در این زمینه ها <ul style="list-style-type: none"> ▪ ترویج و حصول اطمینان از برابری و وجود عدالت در استخدام ▪ ترویج و حصول اطمینان از برابری وجود عدالت در استفاده از تسهیلات و امکانات رفاهی ▪ ترویج و حصول اطمینان از برابری و وجود عدالت در ایجاد فرصت برای بانوان برای حضور در رده های مختلف سازمانی ▪ مشارکت دادن کارکنان در تعیین بعضی از مسئولیت ها 				

معیار	کد	عنوان زیرمعیار/مصادیق	روشکرد	استقرار	پارزایی و ارزیابی	امتیاز میانگین
کارکنان	۳۱۰۶	بهبود ساختار سازمانی، ابلاغ شرح وظایف و مورد اختیارات واحدها و تعیین شرایط احراز پست های سازمانی <ul style="list-style-type: none"> ▪ اجرا و بازنگری به موقع ساختار سازمانی در جهت تحقق خط مشی و راهبرد ▪ تعیین و ابلاغ شرح وظایف واحدها و پست های سازمانی براساس ساختار مصوب ▪ تعیین و ابلاغ حدود اختیارات و مسئولیت ها بر اساس پست های سازمانی ▪ صدور احکام بر اساس شرایط احراز پست سازمانی ▪ اتخاذ راه کارهای مناسب به منظور افزایش کارایی و اثربخشی تشکیلات از جمله حذف واحدهای موازی، و غیر ضروری، کاهش سطوح تشکیلاتی و ... 				
	۳۱۰۷	استفاده از نظرسنجی و سایر روش های اخذ بازخورد کارکنان برای بهبود خط مشی ها ، راهبردها و برنامه ها و مشارکت دادن کارکنان در تعیین بعضی از مسئولیت ها				
	۳۲۰۰	شناسایی و توسعه دانش و شایستگی کارکنان				
	۳۲۰۱	شناسایی ، دسته بندی و انطباق دانش و شایستگی های کارکنان با نیازهای دانشگاه				
	۳۲۰۲	تدوین و اجرای برنامه های آموزشی و توسعه منابع انسانی جهت اطمینان از انطباق توانمندی های کارکنان با نیازهای حال و آینده دانشگاه				
	۳۲۰۳	طراحی و ترغیب فرصت های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی <ul style="list-style-type: none"> ▪ فرصت های مطالعاتی ▪ شرکت در کنفرانس ▪ شرکت در کارگاه ها و دوره های آموزشی 				
	۳۲۰۴	توسعه پرسنل از طریق تجارب شغلی از قبیل ارتقاء افقی و عمودی کارکنان و اعضای هیأت علمی				
	۳۲۰۵	توسعه مهارت های تیمی				
	۳۲۰۶	هم سوسازی مقاصد افراد و تیم ها یا اهداف سازمان				
	۳۲۰۷	ارزیابی عملکرد کارکنان به کمک آن ها جهت بهبود عملکردشان				
	۳۳۰۰	کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می شوند				
	۳۳۰۱	تشویق و پشتیبانی از مشارکت پذیری فردی و گروهی در فعالیت های بهبود اجرای نظام پیشنهادها و سایر ابزارهای مدیریت مشارکتی مانند حلقه های کیفیت، تیم های خودگردان و ...				
	۳۳۰۲	تشویق و پشتیبانی از مشارکت پذیری کارکنان از طریق برگزاری مراسم و برنامه های اجتماعی و توسعه خود آن				
	۳۳۰۳	توانمندسازی کارکنان از طریق گردش شغلی job rotation				
	۳۳۰۴	تشویق و توسعه کارهای گروهی در دانشگاه از جمله پروژه های پژوهشی مشترک همکاری های میان رشته ای و بین بخشی و ...				

استاندارد میزبانی	ارزیابی و بازنگری	استقرار	رویکرد	عنوان زیرمعیار/مصادیق	کد	معیار
				حمایت از فعالیت های نوآورانه و خلاقانه در دانشگاه	۳۳۰۵	کارکنان
				کارکنان و سازمان دارای گفتمان هستند	۳۴۰۰	
				شناسایی نیازهای اطلاعاتی	۳۴۰۱	
				برنامه ریزی روش های ارتباطی بر مبنای نیازهای ارتباطی	۳۴۰۲	
				ایجاد و توسعه کانال های ارتباطی افقی و عمودی	۳۴۰۳	
				اطمینان از وجود فرصت هایی برای تبادل تجربیات در اطلاعات افراد از طریق برگزاری سمینارهای داخلی، تشریفات دائمی، جلسات مشترک، رسانه های الکترونیکی	۳۴۰۴	
				کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آن ها توجه می شود.	۳۵۰۰	
				همانگی دستمزد، استخدام و سایر موارد استخدامی با خط مشی و راهبرد	۳۵۰۱	
				وجود سیستم های تشویق و ارتباط آن با میزان مشارکت و توانمندی کارکنان	۳۵۰۲	
				ایجاد امکانات و ارائه خدمات مناسب به کارکنان در زمینه های بهداشتی و درمانی، تفریحی، ورزشی و رفاهی	۳۵۰۳	
				مدیریت و هم کاری های برون سازمانی	۴۱۰۰	شراکت ها و منابع
				شناسایی فرصت های هم کاری های استراتژیک دانشگاه با سایر دانشگاه ها و موسسات آموزشی و پژوهشی و سازمان های اجتماعی	۴۱۰۱	
				برنامه ریزی، مدیریت و نظارت بر فعالیت های برون سپاری و پیمانکاران	۴۱۰۲	
				سازماندهی و برقراری ارتباط با سازمان های همکار تأمین کنندگان و پیمانکاران در راستای توسعه علمی، اقتصادی، فرهنگی جامعه	۴۱۰۳	
				شناسایی و ارتقاء قابلیت ها و توانمندی های سازمان های همکار و تأمین کنندگان و حمایت از توسعه دو جانبه	۴۱۰۴	
				تسهیم دانش و اطلاعات با سازمان های هم کار و تأمین کنندگان	۴۱۰۵	
				وجود مکانیزمی برای درک نظرات و بازخوردهای تأمین کنندگان، هم کاران و پیمانکاران	۴۱۰۶	
				مدیریت منابع مالی	۴۲۰۰	
				تهیه و تدوین بودجه سالیانه دانشگاه بر اساس برنامه عملیاتی	۴۲۰۱	
				استفاده مفید و موثر از منابع مالی، در جهت اهداف دانشگاه	۴۲۰۲	
				طراحی و اجرای سیاست ها و فرآیندهای مالی مناسب	۴۲۰۳	
				طراحی و اجرای سیستم کارآمد و تهیه منظم و اداری گزارشات مالی برای مدیریت دانشگاه	۴۲۰۴	
				ارزیابی های فنی- اقتصادی طرح های سرمایه گذاری و تملک دارایی ها	۴۲۰۵	

معیار	کد	عنوان زیرمعیار / مصادیق	رویکرد	استقرار	پاژنگری	ارزیابی و	امتیاز میانگین
	۴۲۰۶	مدیریت ریسک های منابع مالی و عدم اطمینان در تأمین بودجه و درآمدها و کمک ها					
	۴۲۰۷	طراحی و اجرای سیستم محاسبه و ارزیابی قیمت تمام شده خدمات آموزشی و پژوهشی دانشگاه					
	۴۲۰۸	طراحی و اجرای فرآیندهای نظارت و کنترل مالی					
	۴۲۰۹	برنامه ریزی و اجرای سیاست تفویض اختیارات مالی به مجتمع ها و دانشکده ها					
	۴۳۰۰	مدیریت بر ساختمان ها، تجهیزات و مواد					
	۴۳۰۱	استفاده مفید و موثر از ساختمان ها، تجهیزات و مواد مصرفی در راستای اهداف دانشگاه					
	۴۳۰۲	تهیه بانک اطلاعاتی مناسب برای مجموع اموال و دارایی ها و تجهیزات دانشگاه					
	۴۳۰۳	طراحی و اجرای سیستم نگهداری و تعمیرات					
	۴۳۰۴	مدیریت انرژی و بهینه کردن مصرف آب، برق، سوخت و تلفن					
	۴۳۰۵	کاهش و بازیافت ضایعات و کاهش تلفات زمانی					
	۴۳۰۶	مدیریت انبارها و موجودی مواد و تجهیزات					
	۴۴۰۰	مدیریت تکنولوژی					
	۴۴۰۱	شناسایی ارزیابی و به کارگیری فناوری های جدید به خصوص فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی در راستای اهداف دانشگاه					
	۴۴۰۲	استفاده بهینه از فناوری های موجود					
	۴۴۰۳	مدیریت و به روز رسانی دارایی های فناوری شامل سخت افزارها و تجهیزات رایانه ای، اینترنت و شبکه های اطلاع رسانی					
	۴۴۰۴	مدیریت و بروز رسانی نرم افزارهای رایانه ای و بانک های اطلاعاتی					
	۴۴۰۵	طراحی و رعایت استانداردهای اجرایی، آموزشی و پژوهشی					
	۴۴۰۶	استفاده از فناوری های مختلف در جهت افزایش کارایی، اثربخشی و کیفیت فعالیت های دانشگاه					
	۴۵۰۰	مدیریت اطلاعات و دانش					
	۴۵۰۱	شناسایی و طبقه بندی نیازهای دانشی و اطلاعاتی دانشگاه					
	۴۵۰۲	جمع آوری، سازماندهی و مدیریت اطلاعات دانش در جهت تحقق اهداف دانشگاه					
	۴۵۰۳	ایجاد مکانیزم های مناسب برای دسترسی مطلوب استفاده کنندگان داخلی و خارجی به منابع اطلاعات و دانش، از قبیل کتاب خانه، منابع اطلاعاتی، سمینارها و طرح های پژوهشی و غیره					

معیار	کد	عنوان زیرمعیار/مصادیق	رویکرد	استقرار	پایداری و	ارزیابی و	امتیاز میانگین
شراکت و منابع	۴۵۰۴	مدیریت نگه داری و استفاده از منابع علمی مکتوب و الکترونیکی و اسناد و سوابق اداری					
	۴۵۰۵	ایجاد سیستم و بهبود اعتبار، صحت، یکپارچگی و امنیت و اطلاعات و دانش					
	۴۵۰۶	وجود و به کارگیری سیستم های اطلاعاتی مکانیزه					
	۴۵۰۷	طراحی و اجرای سیستم اطلاعات مدیریت					
	۴۵۰۸	رعایت مالکیت های فکری از قبیل حق اختراع، اکتشاف، نرم افزار، کتاب، طرح پژوهشی و ...					
فرآیندها	۵۱۰۰	طراحی و مدیریت فرآیندها					
	۵۱۰۱	طراحی فرآیندهای دانشگاه شامل فرآیندهای اصلی مدیریتی و پشتیبان از جمله فرآیندهای آموزشی و پژوهشی و ارائه خدمات به دانشجویان در جهت اهداف دانشگاه					
	۵۱۰۲	استقرار و به کارگیری سیستم مدیریت فرآیندها شامل: تعیین ذینفعان فرآیند، نقشه فرآیندها و منوالی فرآیند					
	۵۱۰۳	به کارگیری سیستم های استاندارد مدیریت فرآیند شامل ISO9000 - OHSAS ۱۸۰۰۰ - ISO14000 و ...					
	۵۱۰۴	اندازه گیری فرآیندها شامل تعیین شاخص های اندازه گیری، هدف گذاری و پایش شاخص ها در دوره های زمانی تعیین شده					
	۵۱۰۵	بازنگری چارچوب فرآیندها در جهت تحقق اهداف دانشگاه					
	۵۲۰۰	بهبود فرآیندها با استفاده از نوآوری در جهت ایجاد رضایت مندی و ارزش افزوده برای مشتریان ذینفعان					
	۵۲۰۱	شناسایی و اولویت بندی فرصت های بهبود و سایر تغییرات اعم از تدریجی یا تحولات					
	۵۲۰۲	استفاده از نتایج عملکرد و استنباطات و اطلاعات به دست آمده از فعالیت های یادگیری جهت تعیین اولویت ها و اهداف بهبود روش های پیشرفته عملیاتی					
	۵۲۰۳	ایجاد انگیزه جهت بروز خلاقیت و شکوفایی استعدادهای کارکنان، دانشجویان، اساتید در راستای بهبود مستمر					
	۵۲۰۴	استفاده از شیوه های جدید در طراحی و بهبود فرآیندها نظیر کایزن، شش سیگما 5S مهندسی ارزش و مهندسی مجدد					
	۵۲۰۵	اعمال روش های مناسب برای به کارگیری تغییرات و اطمینان از اثربخشی آن ها					
	۵۳۰۰	طراحی و توسعه خدمات براساس نیازها و توقعات مشتریان شامل: دانشجویان، صنعت و دستگاه های اجرایی و جامعه					

معيار	كد	عنوان زیر معيار / مصاديق	روزتجود	استقرار	بازنگری	ارزیابی و	امتياز مبالغین
	۵۳۰۱	به کارگیری تحقیقات و نظرسنجی و سایر روش های اخذ بازخورد در جهت توقعات حال و آینده مشتریان					
	۵۳۰۲	پیش بینی و شناسایی روش های بهبود ارائه خدمات به مشتریان					
	۵۳۰۳	طراحی و توسعه خدمات جدید از قبیل طراحی دوره های جدید آموزشی، دروس جدید، زمینه های زمینه های پژوهشی و سایر خدمات آموزشی و پژوهشی و دانشجویی					
	۵۳۰۴	استفاده از خلاقیت و نوآوری افراد در جهت طراحی و توسعه خدمات					
	۵۴۰۰	ارائه خدمات و پشتیبانی					
	۵۴۰۱	ارائه خدمت آموزشی و پژوهشی و دانشجویی بر اساس طرح ها و برنامه ها					
	۵۴۰۲	اطلاع رسانی و بازاریابی خدمات مختلف دانشگاه از قبیل فعالیت های آموزشی، پژوهشی و خدمات پشتیبانی					
	۵۴۰۳	ارائه خدمات تکمیل به مشتریان از قبیل تشکیل انجمن های فارغ التحصیلان و پشتیبانی های لازم در خصوص ارائه خدمات پژوهشی					
	۵۵۰۰	مدیریت و بهبود ارتباط با مشتری					
	۵۵۰۱	تشخیص و تأمین نیازهای ارتباطی مشتریان (دانشجویان، جامعه، صنایع، موسسات و فارغ التحصیلان)					
	۵۵۰۲	رسیدگی به بازخورد دریافتی از مشتریان از جمله انتقادات و شکایات					
	۵۵۰۳	ارتباط فعال با دانشجویان، سایر صاحبان صنایع و مدیران دستگاه های اجرایی دریافت نقطه نظرات و تعیین سطح رضایت آن ها					
	۵۵۰۴	استفاده از خلاقیت و نوآوری در شناسایی و به کارگیری روش های جدید ارتباط با مشتری					
	۵۵۰۵	به کارگیری روش های نظرسنجی جهت تعیین و افزایش سطح رضایت مشتریان از کانال های ارتباطی موجود					

میانگین کل	محدوده	میانگین	علت	مقایسه	هدف	روند	عنوان زیرمعیار / مصادیق	کد	معیار
							شاخص های استنباطی (رضایت مندی)	۶۱۰۰	نتایج مشترک
							رضایت از کارمندان	۶۱۰۱	
							رضایت از اساتید (میانگین نمرات ارزشیابی اساتید)	۶۱۰۲	
							رضایت از امکانات آموزشی، پژوهشی	۶۱۰۳	
							رضایت از امکانات رفاهی (خواب گاه ، رستوران و ...)	۶۱۰۴	
							رضایت از سطح علمی فارغ التحصیلان	۶۱۰۵	
							شاخص های عملکردی	۶۲۰۰	
							نسبت دانشجو به استاد	۶۲۰۱	
							سرانه پیشنهادهای مصوب دانشجویی	۶۲۰۲	
							نسبت بازنگری سرفصل های آموزشی دروس	۶۲۰۳	
							نسبت دانشجویانی که در تشکل های دانشجویی عضویت دارند	۶۲۰۴	
							سرانه ارزش طرح های پژوهشی خارج از دانشگاه	۶۲۰۵	
							سرانه فضاهای آموزشی	۶۲۰۶	
							سرانه فضاهای پشتیبانی / رفاهی	۶۲۰۷	
							سرانه هزینه های دانشجویی	۶۲۰۸	
							سرانه مقالات دانشجویی	۶۲۰۹	
							میانگین معدل فرغ التحصیلان (مقطع کارشناسی)	۶۲۱۰	

نتیج کارکنان

معیار	کد	عنوان زیر معیار / مصادیق	روند	هدف	مقیاسه	علت	میانگین	محدوده	میانگین کل
	۷۱۰۰	شاخصهای استنباطی							
	۷۱۰۱	میزان رضایت مندی کارکنان از حقوق و دستمزد و تسهیلات							
	۷۱۰۲	میزان رضایت مندی کارکنان از خدمات بهداشتی درمانی و بیمه							
	۷۱۰۳	میزان رضایت مندی کارکنان از نحوه ارزشیابی آن ها							
	۷۱۰۴	میزان رضایتمندی کارکنان از مسیر ارتقاء و گردش شغلی							
	۷۱۰۵	میزان رضایت مندی کارکنان از آموزش های کوتاه مدت							
	۷۱۰۶	میزان رضایت مندی کارکنان از نحوه اطلاع رسانی و ارتباطات در دانشگاه							
	۷۱۰۷	میزان رضایتمندی کارکنان از شرایط فیزیکی محیط کار							
	۷۱۰۸	میزان رضایتمندی کارکنان از امنیت شغلی							
	۷۱۰۹	میزان رضایت مندی کارکنان از مشارکت در برنامه ریزی و تصمیم گیری							
	۷۲۰۰	شاخص های عملکردی							
	۷۲۰۱	سرانه پیشنهادهای مصوب کارکنان							
	۷۲۰۲	سرانه ساعات دوره آموزشی کارکنان							
	۷۲۰۳	سرانه ساعات دوره آموزشی اساتید							
	۷۲۰۴	میانگین ساعات حضور اساتید (به صورت هفتگی)							
	۷۲۰۵	میانگین تحصیلات کارمندان							
	۷۲۰۶	سرانه غیبت کارمندان (ماهیانه)							
	۷۲۰۷	تعداد کارکنان مأمور یا انتقالی به سایر موسسات							
	۷۲۰۸	تعداد اساتید مأمور یا انتقالی به سایر دانشگاه ها							
	۷۲۰۹	تعداد شکایات ارسال شده به حوزه ریاست / دفتر نظارت و ارزیابی							
	۷۲۱۰	تعداد پرونده های مختلف تشکیل شده در حراست							
	۷۲۱۱	نسبت اساتید با رتبه علمی استادیار به بالا							
	۷۲۱۲	میانگین امتیاز پژوهشی اساتید							
	۷۲۱۳	سرانه هزینه های رفاهی کارکنان							
	۷۲۱۴	سرانه هزینه های رفاهی اساتید							

میانگین کل	محدوده	میانگین	علت	مقایسه	هدف	روند	عنوان زیرمعیار/مصادیق	کد	معیار
							شاخص های عملکرد	۸۱۰۰	تذکره
							تأثیر دانشگاه بر توسعه اقتصادی استان	۸۱۰۲	
							تأثیر دانشگاه بر توسعه علمی استان	۸۱۰۳	
							رضایت مندی جامعه از خدمات و کیفیت کار دانشگاه	۸۱۰۴	
							شاخص های عملکردی	۸۲۰۰	
							میانگین رتبه آزمون سراسری دانشگاه (۳۰ درصد اول پذیرفته شدگان در مقاطع مختلف)	۸۲۰۱	
							تعداد سمینارها و همایش های برگزار شده	۸۲۰۲	
							تعداد انتشارات کتب ، مجلات	۸۲۰۳	
							نسبت اشتغال به کار با فارغ التحصیلان دانشگاه در شش ماه اول بعد از فارغ التحصیلی	۸۲۰۴	
							نسبت اساتید شاغل در مشاغل اجتماعی (مسئولیت های اجرایی، مشاوره، صدا و سیما و ...)	۸۲۰۵	
							میزان دریافت کمک های مردمی	۸۲۰۶	
							نسبت دانشجویان بومی	۸۲۰۷	

میانگین کل	محدوده	میانگین	علت	مقایسه	هدف	روند	عنوان زیر معیار / مصادیق	کد	معیار
							دستاوردهای شاخص های عملکردی	۹۱۰۰	نتیج کلیدی عملکرد
							رتبه جمعیت دانشجویی دانشگاه در کنکور	۹۱۰۱	
							رتبه بودجه دانشگاه در کنکور	۹۱۰۲	
							نسبت درآمد پژوهشی به کل بودجه	۹۱۰۳	
							نسبت درآمد بودجه دانشگاه	۹۱۰۴	
							نسبت قبولی فارغ التحصیلان دانشگاه در مقاطع بالاتر	۹۱۰۵	
							تعداد جوایز در جشنواره های علمی	۹۱۰۶	
							تعداد مقالات علمی پذیرفته شده در مجلات معتبر (ISI)	۹۱۰۷	
							میانگین مدت تحصیل در مقاطع مختلف	۹۱۰۸	
							شاخص های کلیدی عملکردی	۹۲۰۰	
							نسبت هزینه های تحقیقاتی به کل هزینه های دانشگاه	۹۲۰۱	
							نسبت هزینه های جاری به کل هزینه های دانشگاه	۹۲۰۲	
							نسبت هزینه های آموزشی به کل هزینه ها	۹۲۰۳	
							نرخ فارغ التحصیلی	۹۲۰۴	
							هزینه سرانه به ازای هر دانشجو	۹۲۰۵	
							نسبت بودجه ارزی به کل بودجه دانشگاه	۹۲۰۶	

منابع فارسی

- ♦ حاجی جباری، علیرضا و سرآبادانی، مهدی (۱۳۸۶) "راهنمای کاربردی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی"، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- ♦ شیخ زاده، رجبعلی (۱۳۸۸) "الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ماموریت محور"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۲
- ♦ مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران (۱۳۸۰) "استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱: سیستم‌های مدیریت کیفیت - الزامات"، چاپ اول، تهران
- ♦ نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۷) "الگوی سرآمدی EFQM از ایده تا عمل"، انتشارات سرآمد، چاپ هفتم
- ♦ رازانی، عبدالمحمد (۱۳۸۴) "الگوی سرآمدی EFQM"، انتشارات مام، چاپ اول، تهران

منابع لاتین

- ♦ Leinonen (۲۰۰۱). "A Survey on Performance Measurement System Design and Implementation"
- ♦ Neely (۲۰۰۰). "Performance Measurement: Theory and Practice, Business Performance Management", Vol. ۲, Nos. 1/2/3
- ♦ Atkinson, A., and Wells, R, B.(۱۹۹۷). "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", Sloan Management Review, 25-37
- ♦ Kaplan, R.(۱۹۹۱). "New System for measurement and control", The Engineering Economist, vol.206,31-218
- ♦ Mors, F., "Financial and Non - financial performance

- Measures and Managerial short-Term: The Interactive Effect of Performance Targets**", Marc working Paper, MARC-WP/15-2000/3.
- ◆ Kaplan, Robert.s & Norton, David (1996a). "**The Balanced Scorecard Translating Strategy in to Action**", Boston, Harward Business School Press.
 - ◆ Kaplan, Robert.s & Norton, David (1996b), "**Using the Balanced Scorecard as strategic management system**", Harvard Business Review, January-February, pp 75-85
 - ◆ A.Howell, Robert and Others,(1989) "**Management Accounting in the New Manufacturing**
 - ◆ Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). "**The Balanced Scorecard**", Boston: Harward Business School Press
 - ◆ Kaplan, R. S. and Norton, D. P.1996 ,**The balanced scorecard-measures that drive performance** , Harvard Business Review, Jan./Feb.
 - ◆ Neely,A., Gregory, M. and Platts, K .1995. **Performance measurement system desig: a literature review and research agenda, International Journal of Operations &Production Management**, Vol. 15, No.4
 - ◆ Neely, A.1999.**The performance measurement revolution: why now and where next?**, **International Journal of Operations and Production Management**, Vol.19, No.2
 - ◆ Neely,A. and Bourne, M. 2000. **Why measurement initiatives fail, Measuring Business Excellence**, Vol.4, No.4
 - ◆ Neely, A.,Mills, J.,Platts, K.,Richards, H.and Bourne, M2000. **Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, International Journal of Business Performance Management** Vol.6 No.1