

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقديم به ساحت مقدس حضرت

فاطمه زهرا سلام الله عليها

تحليل نتايج ارزياپے عملکرد

دانشگاه الزهراء(س)

در سال ۱۳۹۱

یک مجموعه شفاف و یکپارچه  
از فرایندها، سازمان را در اجرای  
نظام مند خط مشی ها، راهبردها  
و اهداف بلند مدت و طرح ها  
سازمانی توانمند کرده و تضمینی  
برای انجام صحیح کارها در دست  
خواهد بود.

## شناسنامه کتاب

سر شناسه: دانشگاه الزهرا سلام... علیها

شناسه افزوده: دکتر انسیه خزعلی

عنوان: تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهرا(س) در سال ۱۳۹۱

صاحب امتیاز: مرکز ارزیابی و پایش عملکرد دانشگاه الزهرا(س)

پدیدآورندگان: زینت زارع، رقیه بختیاری، محبوبه نوری زاده

طراح و صفحه آرا: مهندس محبوبه نوری زاده

ناشر: انتشارات ازل ۰۹۱۲۲۷۶۹۱۵۴

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۲

بها: ۱۰۰۰۰ تومان

نشانی: تهران - میدان شیخ بهایی - دانشگاه الزهرا(س) -

ساختمان خوارزمی - طبقه هشتم - مرکز ارزیابی و پایش عملکرد

تلفن: ۰۲۱-۸۵۶۹۲۰۰۸

تلفکس: ۰۲۱-۸۵۶۹۲۹۴۱

پایگاه اطلاع رسانی: <http://arzyabi.alzahra.ac.ir>

پست الکترونیک: [arzyabi@alzahra.ac.ir](mailto:arzyabi@alzahra.ac.ir)

## تقدیر

با تقدیر و تشکر از همکاری که به عنوان ارزیاب در دومین دوره ارزیابی

دانشگاه الزهرا(س) ما را یاری نمودند:

خانم محبوبه اژدری

خانم اقبال اصلانی

خانم فرشته اشکان

خانم رقیه بختیاری

خانم مهناز داعی

خانم اعظم درویش خضری

خانم سمیرا السادات رسولی

خانم نادیا زرقلمی

خانم پروین سنایی

خانم خدیجه عینی

خانم نسرین فرزانه دخت

خانم زهرا گیاهی

خانم زهرا مردانی

خانم نرگس میر معینی

خانم میژگان ناصری

خانم مریم نظری

خانم مهندس محبوبه نوری زاده

## فهرست مطالب

۴۴	۶-۴-۲- معیار نتایج مشتری
۴۵	۷-۴-۲- معیار نتایج کارکنان
۴۵	۸-۴-۲- معیار نتایج جامعه
۴۵	۹-۴-۲- معیار نتایج کلیدی
۴۷	۵-۲- زیر معیارهای مدل EFQM
۵۱	۶-۲- منطق RADAR
۵۳	۷-۲- مهمترین تاثیرات استقرار نظام EFQM
۵۳	۸-۲- دلایل انتخاب مدل تعالی سازمانی EFQM در ایران
۵۴	۹-۲- تاثیر فرهنگ بر اجرای مدل تعالی در دانشگاه ها
۱۰-۲	تجارب اجرایی مدل تعالی EFQM در دانشگاه و موسسات آموزش عالی
۵۴	کشورهای مختلف
۶۱	فصل سوم: نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه
۱۱۱	تحلیل نهایی ارزیابی دانشگاه در سال ۱۳۹۱
۱۱۲	پیشنهادات
۱۱۵	ضمائم
۱۱۷	ضمیمه الف
۱۴۳	ضمیمه ب
۱۴۷	منابع و مراجع

۲۱	فصل اول: مبانی نظری
۱-۱-۲۱	تعریف ارزیابی عملکرد سازمانی
۲-۱-۲۲	تعریف تعالی سازمانی
۳-۱-۲۲	تعریف خود ارزیابی
۴-۱-۲۳	اهداف ارزیابی عملکرد سازمانی
۵-۱-۲۴	ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد
۶-۱-۲۵	تاریخچه ارزیابی عملکرد در جهان
۷-۱-۲۶	تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران
۸-۱-۲۷	ابعاد ارزیابی عملکرد سازمانی
۱-۸-۱-۲۸	ارزیابی عملکرد از حیث موضوع
۲-۸-۱-۳۰	ارزیابی عملکرد از حیث سطوح سازمانی
۹-۱-۳۱	رویکردهای ارزیابی عملکرد
۱-۹-۱-۳۱	رویکرد سنتی
۲-۹-۱-۳۱	رویکرد نوین
۳۷	فصل دوم: مدل ارزیابی عملکرد دانشگاه
۱-۲-۳۸	تاریخچه مدل تعالی EFQM
۲-۲-۳۸	اجزاء مدل تعالی سازمانی EFQM
۳-۲-۳۸	مفاهیم بنیادین مدل EFQM
۴-۲-۴۱	معیارهای مدل EFQM و ارتباط آن با فعالیتهای دانشگاهی
۱-۴-۲-۴۲	معیار رهبری
۲-۴-۲-۴۲	معیار استراتژی
۳-۴-۲-۴۳	معیار کارکنان
۴-۴-۲-۴۳	معیار شراکت ها و منابع
۵-۴-۲-۴۴	معیار فرایندها

## فهرست جداول

جدول ۱-۱- اهداف ارزیابی عملکرد سازمانی.....	۲۳
جدول ۱-۲- ابعاد ارزیابی عملکرد سازمانی .....	۲۸
جدول ۱-۳- تفاوت دیدگاه نوین و سنتی به ابعاد ارزیابی عملکرد سازمانی.....	۳۲
جدول ۱-۲- امتیاز هر معیار در مدل EFQM۲۰۱۰ .....	۴۶
جدول ۲-۲- تعداد زیر معیار هر محور در مدل EFQM۲۰۱۰ .....	۴۷
جدول ۳-۲- امتیاز هر زیر معیار توانمند ساز در مدل EFQM۲۰۱۰.....	۴۸
جدول ۴-۲- امتیاز هر زیر معیار نتایج در مدل EFQM۲۰۱۰.....	۵۰
جدول ۱-۳- امتیاز عناصر معیار رهبری .....	۶۷
جدول ۲-۳- امتیاز عناصر معیار استراتژی.....	۷۱
جدول ۳-۳- امتیاز عناصر معیار کارکنان.....	۷۵
جدول ۴-۳- امتیاز عناصر معیار شراکت ها و منابع.....	۸۱
جدول ۵-۳- امتیاز عناصر معیار فرایندها.....	۸۵
جدول ۶-۳- امتیاز عناصر معیار نتایج مشتری.....	۸۹
جدول ۷-۳- امتیاز عناصر معیار نتایج کارکنان.....	۹۳
جدول ۸-۳- امتیاز عناصر معیار نتایج کارکنان.....	۹۷
جدول ۹-۳- امتیاز عناصر معیار نتایج کلیدی .....	۱۰۱
جدول ۱۰-۳- خلاصه امتیازات معیارهای توانمند ساز .....	۱۰۲
جدول ۱۱-۳- خلاصه امتیازات معیارهای نتایج .....	۱۰۴
جدول ۱۲-۳- نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد دانشگاه .....	۱۰۶
جدول ۱۳-۳- درصد امتیاز حاصل از ارزیابی عملکرد دانشگاه .....	۱۰۸
جدول ۱۴-۳- امتیاز نهایی دانشگاه الزهرا(س).....	۱۱۱
جدول ۴-۴- فرم امتیازدهی حوزه توانمندساز.....	۱۱۸
جدول ۲-۴- فرم امتیازدهی حوزه نتایج .....	۱۱۹
جدول ۳-۴- شاخصهای خود ارزیابی- توانمندسازها .....	۱۲۰
جدول ۴-۴- شاخصهای خود ارزیابی- نتایج .....	۱۳۷

## فهرست اشکال

شکل ۱-۲- ارزشها و مفاهیم بنیادین مدل EFQM۲۰۱۰.....	۳۹
شکل ۲-۲- معیارهای مدل EFQM۲۰۱۰.....	۴۱
شکل ۳-۲- مولفه های منطق رادار.....	۵۲
شکل ۱-۳- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار رهبری .....	۶۷
شکل ۲-۳- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار استراتژی .....	۷۱
شکل ۳-۳- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار کارکنان .....	۷۵
شکل ۴-۳- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار شراکت ها و منابع .....	۸۱
شکل ۵-۳- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار فرایندها .....	۸۵
شکل ۶-۳- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار نتایج مشتری .....	۸۹
شکل ۷-۳- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار نتایج کارکنان .....	۹۳
شکل ۸-۳- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار نتایج جامعه .....	۹۷
شکل ۹-۳- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار نتایج کلیدی .....	۱۰۱
شکل ۱۰-۳- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیارهای توانمند ساز .....	۱۰۳
شکل ۱۱-۳- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیارهای نتایج .....	۱۰۵
شکل ۱۲-۳- نمودار مقایسه امتیاز معیارهای ارزیابی دانشگاه.....	۱۰۷
شکل ۱۴-۳- نمودار عنکبوتی نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهرا(س).....	۱۱۰



## پیشگفتار

وجود نظام ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف به دلیل حصول اطمینان از انطباق عملکرد حوزه های مختلف دانشگاه با برنامه ها، سیاست ها، قوانین، بخشنامه ها و استانداردها ضروری می نماید تا بدین ترتیب امکان مقایسه روند عملکرد واحدها در دوره های متوالی به منظور تشخیص ظرفیت ها، توانایی ها، زمینه های بهبود، تعیین الگوهای مناسب ارتقاء کیفیت و تشویق واحدها به استفاده از تجارب موفق امکان پذیر گردد.

از سوی دیگر تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد به برنامه ریزان و تصمیم گیران کمک می کند تا تصویری مناسب از وضع موجود ترسیم نموده و با استفاده از شناسایی نقاط قوت و ضعف، برنامه های بهبود را تدوین و نتایج حاصله را از ابعاد مختلف مورد بازنگری و بررسی قرار دهند. از این رو مرکز ارزیابی و پیش عملکرد با هدف بکارگیری نتایج حاصل از ارزیابی در جهت بهبود عملکرد دانشگاه، ارتقاء پاسخگویی، شفافیت و نظام مند کردن فعالیت ها از طریق اخذ بازخورد و ارائه تصویری روشن و واقعی از وضعیت موجود دانشگاه هر ساله اقدام به خود ارزیابی می نماید.

بنابراین ترسیم و تدوین رویکرد های مناسب و یکپارچه سازی کامل و سیستماتیک آن ها، فرایندی است برای توانمند کردن دانشگاه که کوشش مستمر و پایداری را می طلبد و همچنین انتظار می رود تا دانشگاه در آینده به نتایج گسترده ای در ارتباط با ذی نفعان خود دست یابد. البته قضاوت در مورد میزان سرآمد بودن، نیازمند داشتن اطلاعات حداقل سه سال نسبت به سال پایه می باشد و از آنجایی که مسیر تعالی پایانی ندارد و حرکت در این مسیر نیازمند نقشه ای کامل و فراگیر است مدل EFQM تصویری کلان از نقشه ای است که هر سازمانی می تواند از آن بهره گرفته و وجوه مختلف مدیریتی و عملیاتی خود را در قالبی یکپارچه و جامع؛ بهبود و تعالی بخشد.

در واقع مدل های تعالی سازمانی به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم های مدیریت در سازمان های مختلف به کار گرفته می شوند. یک سازمان زمانی می تواند به برتری دست یابد که توجه خود را به تمامی ابعاد معطوف دارد. ایجاد فضای رقابتی برای استقرار سیستم های نوین مدیریتی و فراهم کردن فضایی که در آن تجربه های موفق شناسایی و معرفی شده و مورد استفاده حوزه های دیگر قرار گیرند و نیز معرفی مدلی که به عنوان یک چارچوب فراگیر بتواند مدیران دانشگاه را در شناسایی بهترین ابزارها و تکنیک های مدیریتی کمک کند و آنها را در مسیر تعالی رهنمون سازد از جمله مهمترین دستاوردهای ارزیابی عملکرد می باشد. مدل و فرایند ارزیابی جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی از مدل EFQM الگو برداری شده است که در ارزیابی دانشگاه نیز از این مدل استفاده شده است. البته تلاش گردیده است با هدف کاربردی نمودن این مدل در دانشگاه با حفظ چارچوب مدل (معیارها و زیر معیارها) شاخص های ارزیابی تا حدودی بومی سازی شوند.

و اما کتاب پیش رو مشتمل بر فصل های زیر می باشد:

در فصل اول به مبانی نظری ارزیابی عملکرد سازمانی پرداخته شده است.

در فصل دوم به تشریح مفاهیم بنیادین و دیدگاه حاکم بر مدل تعالی EFQM پرداخته ایم.

در فصل سوم تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه در سال ۹۱ ارائه گردیده است. و در فصل چهارم نمونه ای از شاخص های بومی سازی شده بر مبنای مدل و فرم های امتیازدهی بر مبنای منطق RADAR ارائه گردیده است.

در پایان بر خود لازم می دانم، با توجه به فراگیر بودن فرایند ارزیابی، از تعامل و تلاش کلیه دست اندرکاران مجموعه دانشگاه (مدیران، اساتید، کارکنان، ارزیابان و رابطین ارزیابی) تقدیر و تشکر نمایم. امید که به فضل و مدد الهی در افقی نه چندان دور، ضمن دستیابی به اهداف متعالی، شاهد درخشش دانشگاه الزهراء (س) بعنوان یکی از دانشگاه های برتر در عرصه ایران و جهان باشیم.

انسیه خزعلی

رئیس دانشگاه الزهراء (س)







## مقدمه

در عصر کنونی که شاهد گستردگی انتظارات جامعه از دانشگاهها و افزایش تغییرات محیطی ناشی از پیچیدگی و پویایی محیط می باشیم، دانشگاه ها از سویی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت های خود و از سوی دیگر به منظور پیاده سازی استراتژی های خود نیازمند استقرار سیستم نظارت و ارزیابی هستند چراکه فقدان نظام ارزیابی در دانشگاه به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درونی و بیرونی دانشگاه تلقی می گردد.

انتظار می رود بهبود مستمر عملکرد به عنوان تنها راه حفظ و بقا دانشگاه ها، اولین و مهم ترین نتیجه ارزیابی عملکرد باشد، زیرا بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و بدون شناسایی چالشهای پیش روی دانشگاه ها و کسب بازخورد و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. بنابراین نهادینه کردن تفکر بهبود مستمر در دانشگاه از طریق بهره گیری از ارزیابی های مداوم، مقایسه عملکرد خود با دیگران و الگوبرداری از تجارب دانشگاه های موفق، هدف اصلی دانشگاه از استقرار نظام نظارت و ارزیابی می باشد. در این زمینه به برخی از بازخورد های حاصل از ارزیابی می توان اشاره نمود:

- ۱- میزان اجرای موفق برنامه های تدوین شده
- ۲- میزان تدوین صحیح استراتژیها
- ۳- آرایه شاخص های رشد سازمانی
- ۴- کسب اطلاعات از وضعیت موجود سازمانی
- ۵- شناسایی موارد بهبود عملکرد یا نقاطی که نیازمند بهبود هستند.
- ۶- تعیین کارایی و اثربخشی برنامه ها و فعالیت ها
- ۷- اطمینان از روند مستمر بهبود عملکرد
- ۸- شناخت مشکلات، فرصت ها و محدودیت ها
- ۹- نحوه تخصیص منابع، امکانات، منابع انسانی و میزان مشارکت کارکنان در اجرای برنامه ها.

شایان ذکر است برای ارزیابی دانشگاه از مدل EFQM استفاده شد. این مدل شامل ۲ محور (توانمند سازها، نتایج) و ۹ معیار (رهبری، استراتژی، منابع انسانی، شراکتها و منابع، فرایندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی) می باشد. همچنین برای اجرای مدل EFQM از بین رهیافت های موجود (پرسشنامه، نمودار ماتریسی، کارگاه، پروفورما، شبیه سازی جایزه) از رهیافت پروفورما استفاده گردید.

به این ترتیب که برای هر معیار، فرمی تهیه گردیده است که در قسمت بالای آن توصیفی از معیار و در قسمت پایین فرم شواهد مورد بررسی (مستندات) آورده شده است. همچنین در بخشی از فرم مذکور نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود ذکر گردیده است و در نهایت امتیاز دانشگاه در هر معیار براساس منطق رادار (که منطق امتیاز دهی در این مدل می باشد) محاسبه و ثبت گردید.

از آنجا که هدف اصلی خود ارزیابی صرفاً دست یابی به یک امتیاز عددی برای دانشگاه نیست بلکه شناسایی نقاط قوت و زمینه های بهبود و نیز ایجاد انرژی و انگیزه برای بهبود در عملکرد دانشگاه است، لذا مرکز ارزیابی و پایش عملکرد دانشگاه الزهراء (س) برای ارزیابی عملکرد سال ۹۱ سیاست متفاوتی نسبت به سال گذشته اتخاذ نمود. به این ترتیب که عملکرد سال ۹۱ واحدهای دانشگاهی با عملکرد خود آنها در سال ۹۰ مقایسه گردیده و میزان بهبود در معیارهای نه گانه مدل تعیین گردید.

بدون شک هرگونه ارزیابی موثر، مستلزم تعامل و همکاری کلیه واحدهای دانشگاه می باشد. لذا از همکاری همه دست اندرکاران ارزیابی (مدیران، ارزیابان و رابطین) که در جمع آوری آمار و اطلاعات جامع و دقیق و مستندات مربوطه ما را یاری نمودند، تشکر و قدردانی می گردد.

همچنین از سرکار خانم رقیه بختیاری و سرکار خانم مهندس محبوبه نوری زاده که در تهیه و تدوین این کتاب همکاری نمودند، سپاسگزاری می گردد.

زینت زارع

سرپرست مرکز ارزیابی و پایش عملکرد دانشگاه الزهراء (س)





فصل

مبانی نظری



## فصل اول: مبانی نظری

با افزایش برنامه های مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت در سازمانهای کشور، ضرورت استقرار نظام مدیریت عملکرد بیش از پیش آشکار شده است. و همه سازمانها برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه های سازمان، فرایندها و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمانهای کارا به جمع آوری و تحلیل داده ها بسنده نمی کنند، بلکه از این داده ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت ها و استراتژی ها استفاده می کنند به عبارت دیگر به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می پردازند. [۱۶]

### ۱-۱- تعریف ارزیابی عملکرد سازمانی

از ارزیابی عملکرد تعاریف مختلفی ارائه شده است :

- ارزیابی عملکرد کوششی است نظام مند برای دانستن این که خدمات دولتی تا چه حد جواب گوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآوردن آن چه اندازه است [۲۰]
- ارزیابی عملکرد سازمانی فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد در دستگاه های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه های اجرایی می باشد. [۲۱]



ارزیابی عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت ها، وظایف و فعالیت های سازمانی و نتایج حاصله از آنها اطلاق می گردد.

ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص های کارایی بیان می شود، اگر در ساده ترین تعریف نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده ی بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می دهد. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف اثر بخشی فعالیتها است. منظور از اثر بخشی، میزان دست یابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارا بودن فعالیت ها و عملیات است [۳].

بطور کلی ارزیابی عملکرد به فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد سازمان ها در دوره های مشخص به گونه ای که انتظارات و شاخص های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد اطلاق می گردد. [۱۵]

### ۱-۲- تعریف تعالی سازمانی

تعالی در لغت به معنی بلند شدن و برتر شدن می باشد و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی سازمان در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر منافع سازمان در یک محیط ملّی فراگیر و حمایت کننده می باشد. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، محیط داخلی و خارجی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدهایی است که سازمان را در بر گرفته است. در یک کلام مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است.

در این میان انجام دو کار ضروری است:

۱. تعالی فرایندها

۲. تلاش برای ایجاد فرهنگ تحلیلی و علمی کیفیت در سازمان.

جان رابرتز دبیر کل سابق EFQM در تشریح تعالی سازمانی می گوید: راهکاری که به سازمان اجازه می دهد تا به رضایت متعادل ذینفعان دست یابد، به طوری که احتمال موفقیت دراز مدت افزایش یابد [۷]

### ۱-۳- تعریف خود ارزیابی

خود ارزیابی، یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیت ها و نتایج آن توسط خود سازمان و افراد آن براساس یک الگوی سرآمدی عملکرد است. فرایند

خود ارزیابی به سازمان اجازه می دهد تا بطور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه های قابل بهبود را شناسایی نماید. [۱۴]

### ۱-۴- اهداف ارزیابی عملکرد سازمانی

در مطالعه ای که فارمر در سال ۲۰۰۴ از ۱۴۷ سازمان خصوصی و دولتی در انگلستان به عمل آورده موارد مندرج در جدول ذیل را به عنوان اهداف بکارگیری ارزیابی عملکرد معرفی نموده است.

جدول ۱-۱- اهداف ارزیابی عملکرد سازمانی

دیدگاه سایر محققین	دیدگاه فارمر
<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه فرایند هدف گذاری صحیح در سازمان</li> <li>تقویت فرایند بهبود دائمی (بکارگیری سیستم کایزن)</li> <li>استفاده بهینه از منابع</li> <li>ارتقای توان سازمان در نیل به اهداف</li> <li>تصمیم گیری دقیق تر مسئولین</li> <li>مشخص شدن نقاط قوت و ضعف</li> <li>افزایش مشارکت جامعه با سازمان به واسطه آگاهی از عملکرد</li> <li>نهادینه شدن پذیرش تغییر</li> <li>تحول و تعالی سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>امکان مدیریت عملیات و کنترل اثربخشی و کارایی</li> <li>توسعه مدیریت علمی در سازمان</li> <li>نشان دادن ارزش کسب شده</li> <li>تسهیل ارتباط و مدیریت اثربخش ذی نفعان</li> <li>هم راستا سازی عملیات با راهبرد</li> <li>بهبود مستمر کیفیت</li> <li>پشتیبانی از پاسخگویی عمومی</li> <li>تضمین انطباق با معیارهای شغلی</li> <li>ایجاد انگیزش و جبران خدمات کارکنان</li> </ul>

بطور کلی می توان هدف نهایی ارزیابی عملکرد را در سه مورد ذیل خلاصه نمود:

۱- تقویت حس برنامه ریزی، پاسخ گویی، مشارکت و شفافیت عملکردها

۲- شناسایی نقاط قوت و ضعف

۳- تکامل، تعالی و بهبود مستمر عملکرد

در مجموع می توان هدف نهایی ارزیابی عملکرد را **بهبود اثربخشی سازمانی** دانست. [۱۳]





## ۱-۵- ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم افزایی<sup>۱</sup> ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. دولتها و سازمان ها و موسسات تلاش جلو برنده ای را در این مورد اعمال می کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکان پذیر نیست. لرد کلونین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه گیری می گوید: «هر گاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید» علم مدیریت نیز مبنای مطالب مذکور است. هر چه را که نتوانیم اندازه گیری کنیم نمی توانیم کنترل کنیم و هر چه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی باشد. [۱۵]

این جملات اهمیت ارزیابی عملکرد را بیان می کند و در واقع اندازه گیری عملکرد را زیربنایی برای انجام عملیات بهبود و توسعه بیان می کند. زمانی که مدیران از عملکرد خود اطلاعی نداشته باشند نمی توانند ظرفیت های استفاده نشده و بالقوه خود را درک کنند. بنابراین جهت اطلاع از ظرفیت های موجود و یا استفاده نشده بایستی عملکرد اندازه گیری و ارزیابی گردد تا از طریق آن مدیران بتوانند استراتژی های مناسب و مورد نیاز سازمان را در جهت رسیدن به اهداف و چشم انداز خود تدوین و عملیاتی سازند [۲]

بطور کلی ارزیابی عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می کند:

- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می شود که آیا سیاست های تدوین شده به صورت موفقیت آمیزی به اجرا درآمده اند یا خیر.

<sup>۱</sup>Synergy



- با اندازه گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه گیری رضایت کارکنان و مشتری ها مشخص می شود که آیا سیاست ها به طور صحیح تدوین شده اند یا خیر .

- ارزیابی و اندازه گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بنماید را میسر می سازد و به شناسایی فرصت ها و محدودیت ها کمک می کند

- ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم گیری های مدیریتی از طریق اندازه گیری و ارزیابی عملکرد می گردد[۴].

با توجه به مطالب ذکر شده و از آنجا که دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی از جمله عمده ترین نهادهای علمی در راه تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان و دانشمندان می باشند این سازمانها همواره بایستی در راه تعالی قدم نهاده و در زمره سازمان های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی در حرکت باشند لذا ضرورت استقرار نظام ارزیابی عملکرد و استفاده از الگوهای ارزیابی در دانشگاه ها بسیار ضروری به نظر می رسد.

## ۱-۶- تاریخچه ارزیابی عملکرد در جهان

نظام ارزیابی عملکرد برای اولین بار به صورت رسمی در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند در صنعت نساجی مطرح گردید بطوریکه کالاهای تولید شده با استفاده از چوبهایی در رنگ های مختلف درجه بندی می شدند و این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت و یا ستاده سازمان بود.[۵]

پس از جنگ جهانی دوم و قدرت گرفتن مدیران، شکلی از مدیریت ارزیابی عملکرد در شرکت خودرو سازی فورد به وجود آمد که از داده های سازمان به صورت ابتکاری استفاده می کرد با پیوستن یکی از مدیران این شرکت به نام رابرت مک نامارا به وزارت دفاع امریکا این روش مدیریت در طول جنگ ویتنام در پنتاگون شناخته شد .

با شروع مدیریت پسا صنعتی توسط ادوارد دمینگ در دهه ۱۹۵۰ میلادی و همکاری وی با مدیریت ژاپنی، تحولی در کیفیت ابتکار قدرت کارکنان بازخورد و مدیریت بر مبنای ارزیابی پدید آمد . افرادی نظیر پیتر دراگر ، جوران پیتر کرابی و تام پیترز فلسفه دمینگ را گسترش دادند . جهت شناسایی علل ایجاد تغییرات و کنترل آنها در تولید و در نهایت بهبود محصول یا ارائه خدمات دمینگ بر این امر تاکید دارد که کلیه فرایندها می بایست بخشی از سیستم ارزیابی همراه با چرخه بازخورد باشند پیاده سازی





فلسفه دمیگ در ایالات متحده آمریکا از دو بخش آغاز شد، ارتش و شهرداری. در ارتش این فلسفه تحت برنامه مدیریت جامع کیفیت و در شهرداری در قالب جایزه ملی مالکوم بالدريج شکل گرفت. ارزیابی عملکرد در دولت ایالات متحده در قالب برنامه عملکرد و نتایج دولت آغاز شد، در این برنامه کلیه آژانس‌های دولتی می‌بایست برنامه استراتژیک اهداف و شاخص‌های عملکرد را در طول زمان ارائه می‌دادند، بودجه این کار توسط دفتر مدیریت برای این آژانس‌ها فرستاده می‌شد. [۵]

### ۷-۱- تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران

در ایران ارزیابی به صورت کلاسیک در اواخر قرن هفتم هجری توسط خواجه رشیدالدین فضل‌ا... که بیش از بیست سال مقام وزارت مغول‌ها را عهده بود مطرح شد. به لحاظ تشکیلاتی برای نخستین بار در سال ۱۳۴۹ ه.ش مقرر گردید سازمان‌های دولتی همان‌طور که در ارتش معمول بوده است مورد ارزیابی قرار گیرند. بدین منظور سازمانی با عنوان "مرکز ارزشیابی سازمان‌های دولتی" در نخست‌وزیری تشکیل گردید، وزارتخانه‌های آبادانی و مسکن، اصلاحات ارضی تعاون روستایی و آب و برق توسط این مرکز مورد ارزیابی قرار گرفت. هدف این مرکز، ارزشیابی مستمر عملکرد سازمان‌های مزبور و مسئولین آنها و کشف علل عدم پیشرفت کار در سازمان دولتی و تهیه پیشنهادات لازم به منظور رفع مشکلات و موانع افزایش بازده کار و اظهار نظر نسبت به صلاحیت مسئولین امور در سازمان‌های دولتی بوده است.

پس از آن، به موجب بند ۸ ماده ۵ از فصل سوم قانون برنامه و بودجه<sup>۲</sup> تا سال ۱۳۵۲ به امر ارزشیابی عملکرد وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی پرداخت. از اواسط سال ۱۳۵۲ به موجب اصلاحیه مورخ ۱۳۵۲/۱۲/۱۸ قانون استخدام کشوری و به موجب بند ۶ قسمت (ب) ماده ۱۰۴ این قانون، وظیفه ارزشیابی کارایی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور به منظور ارشاد و راهنمایی آنها در جهت برقراری روش‌های صحیح اداری و اصول مدیریت و گزارش آن به نخست‌وزیر، به سازمان امور اداری و استخدامی کشور محول گردید. در سال ۱۳۵۹ اقدامات مربوط به ارزشیابی کارایی و عملکرد دستگاه‌های اجرایی عملاً متوقف شد و فعالیت‌های ارزشیابی سازمان صرفاً به ارزشیابی کارکنان محدود گردید.

<sup>۲</sup>مصوب ۱۳۵۱/۱۲/۵ وظیفه ارزشیابی کارایی و عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور و گزارش آن به نخست‌وزیر بر عهده سازمان برنامه و بودجه نهاده شد.



در سال ۱۳۷۶ همزمان با ایجاد تحول در وضعیت سیاسی کشور و نگاه نوین به مدیریت دولتی، موضوع ارزیابی عملکرد مدیریت در قالب یک دفتر در ساختار سازمان امور اداری و استخدامی کشور شکل گرفت و در این راستا دفتری تحت عنوان دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت تشکیل گردید.

با ادغام سازمان امور اداری و استخدامی کشور و سازمان برنامه و بودجه اجرای کلیه وظایف قانونی دو سازمان در زمینه نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور واگذار شد، اما با انحلال سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و تقسیم وظایف سازمان مذکور به دو معاونت ریاست جمهوری و وظیفه ارزیابی عملکرد با تغییر عنوان به استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی بر مبنای قانون مدیریت خدمات کشوری به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری محول گردید. [۵]

### ۸-۱- ابعاد ارزیابی عملکرد سازمانی

ابعاد، در واقع زاویه دید ارزیاب را مشخص می‌نمایند و این که ارزیاب در این اقدام خود به دنبال سنجش عملکرد چه طیف سازمانی می‌باشد. آن چه در ادبیات مدیریت پیرامون ارزیابی سطوح مختلف سازمانی وجود دارد، بیانگر وجود چهار رده ارزیابی برای عملکرد یک سازمان می‌باشد. [۱۹]

ارزیابی عملکرد تمام سطوح به هم وابسته است و دارای تاثیر گذاری و تاثیر پذیری از یکدیگر می‌باشند و نمی‌توان تفکیک دقیقی را انجام داد زیرا عملکرد در یک سطح اثر وضعی بر سایر سطوح دارد، چنان که نظریه چند سطحی نیز این امر را مورد تاکید قرار می‌دهد. ولی اگر بخواهیم تفکیک مفهومی از سطوح ارزیابی عملکرد داشته باشیم، انواع مختلفی از دسته بندی در خصوص سطوح ارزیابی عملکرد را به شرح جدول ذیل می‌توان بر شمرد.



## جدول ۱-۲- ابعاد ارزیابی عملکرد سازمانی

از حیث جامعیت	از حیث نوع	از حیث موضوع	از حیث سطح
-ارزیابی جامع عملکرد	-ارزیابی درونی -ارزیابی بیرونی	-ارزیابی عملکرد کارکنان	- سطح استراتژیک - سطح دستگاهی یا سازمانی
-ارزیابی نسبی عملکرد	-ارزیابی عملکرد مدیران از یک سازمان -ارزیابی عملکرد کل سازمان	-ارزیابی عملکرد بخشی	- سطح عملیاتی

## ۱-۸-۱- ارزیابی عملکرد از حیث موضوع

## ۱- ارزیابی عملکرد کارکنان

این نوع ارزیابی، ارزیابی کوچک‌ترین واحد یک سازمان می‌باشد، ادبیات موجود و حوزه مدیریت در این حوزه بسیار فراوان می‌باشد. مدل‌های بسیاری برای ارزیابی عملکرد کارکنان ارائه شده است و هر کدام از الگوهای ارائه شده در این حوزه با تکیه بر شاخص‌هایی که برای ارزیابی معرفی کرده اند به ارائه شیوه‌ای برای سنجش عملکرد کارکنان می‌پردازند. در این حوزه می‌توان رویکردهای فراوانی را عنوان نمود.

## ۲- ارزیابی عملکرد مدیران

از آنجا که در هر سازمان، نقش مدیر آن سازمان به عنوان یکی از عوامل مهم راهبری و هدایت سازمان، غیر قابل اغماض می‌باشد، لذا ارزیابی عملکرد مدیر برای آگاهی از میزان موفقیت در انجام نقش راهبری خود برای دستیابی به نتایج صحیح ارزیابی عملکرد سازمان ضروری است. در ادبیات مدیریت نیز، نظریات مختلفی برای ارزیابی عملکرد مدیر یک سازمان معرفی شده است. که هر کدام از این نظریات نیز با معرفی کردن نوع نگاه به مدیریت یک سازمان و نیز شاخص‌ها و معیارهایی برای ارزیابی به ارائه شیوه‌ای برای ارزیابی مدیریت می‌پردازد. به عنوان مثال می‌توان به

نظریاتی همچون:

الف) مدل‌های رفتاری رهبری

ب) نظریه‌های اقتضایی رهبری

ج) نظریه‌های بهره‌وری و... اشاره نمود که هر کدام در یک رویکرد خاص به معرفی شاخص‌های ارزیابی مدیر اقدام نموده‌اند.

## ۳- ارزیابی عملکرد بخشی از یک سازمان

این ارزیابی که به عنوان زیر مجموعه‌ای از ارزیابی سازمانی می‌باشد، برای ارزیابی عملکرد یک سازمان ضروری است. از آنجا که یک سازمان متشکل از زیر مجموعه‌های (بخش‌هایی) مختلف می‌باشد که مجموع این بخش‌ها سازمان را تشکیل می‌دهند، لذا برای ارزیابی عملکرد سازمان ارزیابی عملکرد این زیرمجموعه‌ها بر مبنای شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی آنها، ضروری است. در این نوع ارزیابی، ابتدا اهداف و مأموریت‌های یک بخش در راستای اهداف و مأموریت‌های دستگاه مشخص شده و سپس شاخص‌های ارزیابی آنها تعریف و به محاسبه شاخص‌ها و سپس ارزیابی نتایج شاخص‌ها اقدام می‌شود.

## ۴- ارزیابی عملکرد سازمان

سازمان به عنوان مجموعه هماهنگ و هدف دار از اجزا که برای دستیابی به هدف یا اهداف با هم پیوند خورده و تشکیل یک سازمان را داده‌اند یکی از مهم‌ترین نیازهایی است که امروزه به ضرورت وجود آن تاکید شده است. همچنین به دلیل نقش موثر سازمان‌ها و لذا ضرورت توجه به عملکرد و اثرات عملکرد آنها ارزیابی عملکرد یک سازمان در حوزه فعالیت آن امری حیاتی است. از آنجا که یک سازمان متشکل از اجزا و بخش‌های مختلف می‌باشد، لذا برای اطمینان از میزان موفقیت سازمان می‌باید به ارزیابی میزان تناسب، تطابق و کارایی عملکرد این اجزا بر مبنای شاخص‌های معیارهای صحیح عملکرد، در جهت اهداف سازمانی اقدام نمود، بر همین اساس برای ارزیابی یک سازمان، استفاده از نتایج ارزیابی کارکنان و بخش‌های مختلف یک سازمان ضروری است.





### ۱-۸-۲- ارزیابی عملکرد از حیث سطوح سازمانی

از لحاظ سطوح ارزیابی چهار سطح قابل ذکر است:

#### 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 پاسخگویی 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 شوند. [۱۴]

### ۱-۹- رویکردهای ارزیابی عملکرد

مباحث ارزیابی عملکرد را می توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نوین در این باره وجود دارد.

#### ۱-۹-۱- رویکرد سنتی

دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است.

#### ۱-۹-۲- رویکرد نوین

دیدگاه نوین، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه سازی فعالیت ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می دهد. خاستگاه این دیدگاه، مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک ها و روش های مدرن، توسعه پیدا می کند. حوزه تحت پوشش اندازه گیری عملکرد می تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرآیند و کارکنان باشد.

سازمان، کارکنان، و یا واحد سازمانی گر چه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزیی از سیستم کل می باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن هم نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و راهبردها و آرمان های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و پیش برنده و پویا خواهد بود.







اسنپ و همکارانش تفاوت های دو نگرش فوق در ابعاد مورد نظر را به شرح جدول ذیل ارائه می کنند:

جدول ۱-۳- تفاوت دیدگاه نوین و سنتی به ابعاد ارزیابی عملکرد سازمانی

ویژگی ها	دیدگاه سنتی معطوف به قضاوت (با آآوری عملکرد)	دیدگاه نوین معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه گیری عملکرد	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود اسنادارذ گذاری
هدف عمده	کنترل ارزیابی شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده
سبک مصاحبه پس از ارزیابی	دستوری (شبيه محاکمه)	گفتگو
پیامدهای ارزیابی	نعین و شناسایی موفق ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود عملکرد

ملاحظه می شود که ارزیابی دستگاه ها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت اساسی در ابعاد مختلف دارد.

پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین، بهبود کارکرد و نهایتا اثر بخشی فعالیت های سازمان است. در صورتیکه دستگاه های دولتی با تمام وجود لمس نمایند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه و بهبود عملکرد

و فعالیت های آنها است و پدیده قضاوت و مچ گیری در آن جایگاهی ندارد در این صورت سازمان ها و کارکنان خود، به استقبال برقراری نظام ارزیابی می روند و به طور مرتب در جهت بهبود مکانیزم های آن تلاش می نمایند و برآیند این تلاش ها ایجاد نظام خودارزیابی در سازمان ها است که پیامد وجود چنین نگرشی، رشد توسعه و بهبود عملکرد و نهایتا تحقق اهداف سازمانی خواهد بود. [۱۵]





## فصل

مدل ارزیابی عملکرد دانشگاه



## فصل دوم: مدل ارزیابی عملکرد دانشگاه

اولین گام در ارزیابی عملکرد سازمانی انتخاب مدل ارزیابی متناسب با ابعادی است که تصمیم‌گیرندگان می‌خواهند بر اساس آنها حوزه‌های فعالیت خود را مورد سنجش قرار دهند. در واقع هر یک از مدل‌های ارزیابی عملکرد ابزاری می‌باشند که پس از اجرا می‌توانند اطلاعات گوناگونی را در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار دهند بنابراین استفاده از اینگونه مدل‌ها به منظور پاسخگویی به سوالات و مسائلی که در ذهن مدیران سازمانی شکل گرفته است اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. یکی از مدل‌های مورد استفاده در ارزیابی عملکرد سازمانی که اخیراً در ارزیابی عملکرد سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها نیز کاربرد فراوان یافته است مدل تعالی سازمانی EFQM می‌باشد. این مدل به عنوان یک ابزار سودمند برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان، در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع کاربرد روزافزونی یافته است. با استفاده از این مدل می‌توان به شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های بهبود دست یافت تا فعالیت‌های الگو برداری روی حوزه‌هایی متمرکز شود که بیشترین منافع را برای سازمان دارند و با مداخله در حوزه‌های بهبود و پیگیری تغییرات لازم می‌توان در مسیر تعالی گام نهاد.

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



## ۱-۲- تاریخچه مدل تعالی EFQM

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۹۸۸ بوسیله چهارده سازمان پیشرو اروپایی در بروکسل بلژیک به منظور تعالی کسب و کار صنایع اروپایی از طریق بهبود کیفیت به عنوان فرایند پایه برای بهبود مستمر تاسیس گردید. در مدل تعالی EFQM الگویی از یک سازمان ارایه می‌شود که در ایده و عمل سرآمد سازمان‌های دیگر است و نشان می‌دهد در فضای رقابتی برای رشد، ماندگاری و برتری چگونه باید عمل کرد. مدل تعالی EFQM چارچوبی غیر اجباری بر پایه ۹ معیار می‌باشد که پنج معیار توانمند ساز و چهار معیار آن نتایج می‌باشد معیارهای توانمند ساز آنچه را که سازمان انجام داده پوشش می‌دهند و معیارهای نتایج، آنچه را که سازمان بدست می‌آورد را پوشش می‌دهند. [۲۲، ۲۳]

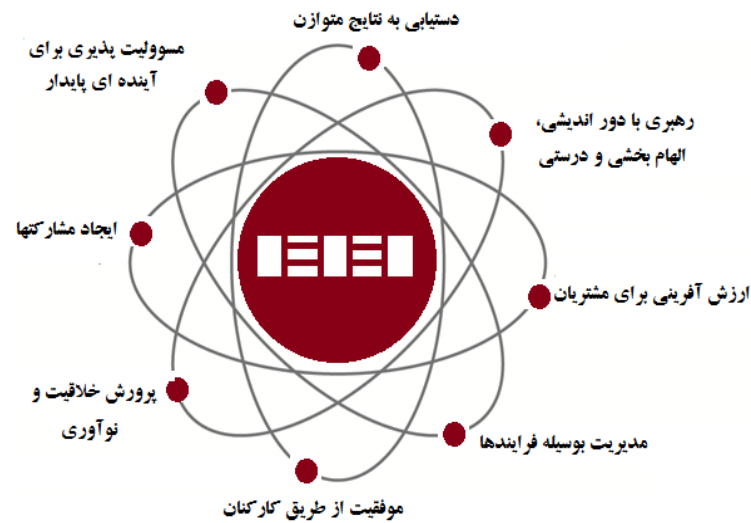
## ۲-۲- اجزاء مدل تعالی سازمانی EFQM

مدل‌های تعالی یا سرآمدی، پاسخی به این سوال است، که سازمان برتر چگونه سازمانی می‌باشد و این که چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می‌نماید و چه معیارهایی بر رقابت در برتری حاکم هستند و شامل ۵ جزء اصلی ذیل است:

- مفاهیم بنیادین سرآمدی (Fundamentals)
- معیارهای سرآمدی (Criteria)
- رهیافت‌هایی به خود ارزیابی (Approaches to Self Assessment)
- مدلی برای امتیاز دهی به معیارها (Criteria Scoring Model)
- منطق (RADAR) برای ارزیابی سازمان بر مبنای معیارها

## ۲-۳- مفاهیم بنیادین مدل EFQM

مفاهیم بنیادی سرآمدی اصولی است که مدل بر آن بنا شده است و در واقع پایه و اساس مدل می‌باشند. این مفاهیم برگرفته از اعتقادات و باورهای محوری سازمان‌های سرآمد هستند و هدف اصلی مدل دسترسی به این مفاهیم و جاری سازی آنها در سازمان است که به شرح ذیل می‌باشد. (شکل ۱-۲)



شکل ۱-۲- ارزشها و مفاهیم بنیادین مدل EFQM ۲۰۱۰

### ۱- رهبری با دور اندیشی، الهام بخشی و درستی<sup>۱</sup>

سازمانهای متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آن را محقق می‌سازند و به عنوان الگو برای ارزشها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می‌کنند.

### ۲- ارزش آفرینی برای مشتریان<sup>۲</sup>

سازمانهای متعالی مشتریان را علت وجودی اصلی خود می‌دانند و تلاش می‌کنند تا از طریق درک و پیش بینی نیازها و انتظارات آنها برایشان نوآوری و خلق ارزش نمایند.

### ۳- مدیریت بوسیله فرایندها<sup>۳</sup>

سازمانهای متعالی از طریق فرایندهای ساخت یافته و همسو با استراتژی‌ها و با بهره گیری از تصمیم گیری مبتنی بر واقعیت مدیریت می‌شوند تا نتایجی متوازن و پایدار خلق کنند.

<sup>۱</sup> Leading with vision, Inspiration & integrity

<sup>۲</sup> Adding value for Customers

<sup>۳</sup> Managing by Processes





#### ۴- موفقیت از طریق کارکنان<sup>۴</sup>

سازمانهای متعالی کارکنان خود را ارج می نهند و فرهنگ توانمندسازی را برای دستیابی متوازن به اهداف سازمانی و شخصی ایجاد می کنند.

#### ۵- پرورش خلاقیت و نوآوری<sup>۵</sup>

سازمانهای متعالی از طریق نوآوری مستمر و نظام مند و با هدایت خلاقیت ذینفعان خود، ارزش و سطوح عملکردی فزاینده ای ایجاد می کنند.

#### ۶- ایجاد مشارکتها<sup>۶</sup>

سازمانهای متعالی برای کسب اطمینان از موفقیت دو جانبه، با انواع شرکا روابط مبتنی بر اعتماد را جستجو، ایجاد و حفظ می کنند. این شراکتها می تواند به طور مثال با مشتریان، جامعه، تامین کنندگان کلیدی، نهادهای آموزشی و سازمانهای غیردولتی<sup>۷</sup> (NGOs) شکل بگیرد.

#### ۷- مسوولیت پذیری برای آینده ای پایدار<sup>۸</sup>

سازمانهای متعالی الگوی ذهنی مبتنی بر اخلاق، ارزشهای شفاف و بالاترین استانداردهای رفتار سازمانی را در درون فرهنگ خود جای داده اند که این موارد آنها را قادر می سازد تا برای پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی تلاش کنند.

#### ۸- دستیابی به نتایج متوازن<sup>۹</sup>

سازمانهای متعالی از طریق برنامه ریزی و دستیابی به مجموعه ای متوازن از نتایج که نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت ذی نفعان را برآورده کرده و یا در موارد مرتبط فراتر می رود، ماموریت خود را محقق ساخته و به سوی چشم انداز پیش می روند. [۱۷]

<sup>۴</sup> Succeeding through People

<sup>۵</sup> Nurturing Creativity & Innovation

<sup>۶</sup> Building Partnerships

<sup>۷</sup> Non- Governmental Organization

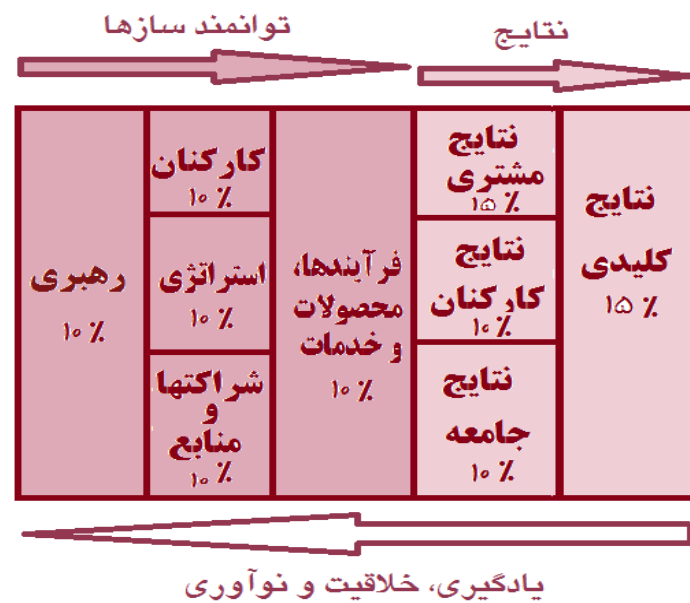
<sup>۸</sup> Taking Responsibility for A Sustainable Future

<sup>۹</sup> Achieving Balanced Results

#### ۲-۴- معیارهای مدل EFQM و ارتباط آن با فعالیتهای دانشگاهی

این مدل بر اساس ۹ معیار پایه گذاری شده است. پنج معیار این مدل مربوط به توانمندسازها بوده (رهبری، استراتژی، منابع انسانی، مشارکت ها و منابع، فرایندها) که بیان کننده اجزاء تشکیل دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آنها با هم می باشد و چهار معیار دیگر مربوط به نتایج بوده (نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی) که نتایج حاصل عملکرد سازمان را تشکیل داده و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را معرفی می نماید. در این مدل امتیاز کل معیارهای نه گانه ۱۰۰۰ امتیاز می باشد که ۵۰۰ امتیاز آن مربوط به توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز دیگر مربوط به نتایج هستند [۸].

شکل زیر معیارهای مدل EFQM ۲۰۱۰ را نشان می دهد.



شکل ۲-۲- معیارهای مدل EFQM ۲۰۱۰



**۲-۴-۱- معیار رهبری**

رهبری سازمان موتور محرکه و هدایت کننده تمامی فعالیت های کارکنان در مسیر تعالی سازمان است. رهبری موفق سازمانی زمینه های ابداع و خلاقیت کارکنان را فراهم آورده و فرهنگ سازمان را در مسیر تعالی دست خوش تغییرات و تحولاتی می نماید، که کارکنان به صورت خود جوش در بهبود مستمر مشارکت می نمایند. [۹]

توجه به نقش رهبری در موسسات آموزش عالی، مهم ترین و اصلی ترین معیار در مدیریت کیفیت دانشگاه ها محسوب می شود. مقوله رهبری نشان می دهد چگونه مدیران ارشد دانشگاه ها به تحقق ارزش ها، جهات عملکرد، تمرکز بر دانشجویان و ذی نفعان، یادگیری دانشجو، اشتغال، نوآوری و آموزش سازمانی می پردازند. شاخص رهبری همچنین نشان می دهد که چطور موسسات آموزش عالی، مسئولیت های خود را در قبال عموم مردم انجام داده و ارتباطات کلیدی با آنها برقرار می کنند. [۶]

**۲-۴-۲- معیار استراتژی**

سازمانی که فاقد هدف و استراتژی باشد همانند کشتی است که در تاریکی دریا و در میان امواج پر تلاطم، مسیر خود را گم کرده باشد. این گونه سازمان ها همواره تحت تاثیر کوچکترین تغییرات محیطی، قدرت مدیریت و رهبری خود را از دست داده و ثبات ندارند. در حالی که در سازمان های متعالی فعالیت ها توسط تکنولوژی اطلاعات انجام می شود و کارکنان برای توسعه سازمان استراتژی های مبتنی بر نیازهای حال و آینده ذینفعان را تدوین و جاری سازی کرده و به صورت مستمر آنها را ارتقاء می دهند.

بدیهی است در دانشگاه ها ارتقای کیفیت بدون توجه به بازنگری در استراتژی امکان پذیر نمی باشد. در تدوین استراتژی ها و سیاست های دانشگاهی باید به نیازهای یادگیرنده، مسیرهای رسیدن به موفقیت بر اساس تجزیه و تحلیل، قوت ها و ضعف ها، فرصت ها، تهدیدها توجه شود. [۱۲]

**۲-۴-۳- معیار کارکنان**

در سازمان های متعالی میان مدیران و کارکنان ارتباط صمیمانه وجود دارد. مدیران متعالی، کارکنان را در امور سازمان مشارکت می دهند. ایده های آنان را از طریق خلاقیت و نوآوری به روشهای نو تبدیل می کنند.

مدیران برتر از کارکنان خود قدردانی می کنند. در سازمان های متعالی، محور توسعه سازمان کارکنان هستند و بدون چرخش پره های مولد کارکنان، انرژی جنبشی و سینرژی اتفاق نمی افتد. [۹]

در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی در زمینه منابع انسانی، توجه به چگونگی ارتقای کارکنان و اعضای هیات علمی معطوف می شود. چگونه توانایی های بالقوه آنها شناسایی و بالفعل می شود؟ و چگونه به مدیریت در رسیدن به اهداف کمک می کنند؟ سیستم های کاری مانند طراحی شغل، رشد و ارتقاء و عوامل توانمند ساز عملکرد کارکنان و اعضای هیات علمی بررسی می شوند، چگونگی عملکرد در حفظ محیط کاری مناسب برای ایجاد انگیزه و رضایت مندی دانشگاهیان نیز بررسی می شود. روشن است که ارتباط نزدیکی بین شاخص منابع انسانی مدل EFQM با مدیریت کیفیت در دانشگاه ها وجود دارد. [۱۲]

**۲-۴-۴- معیار شراکت ها و منابع**

سازمان های متعالی، مشارکت ها و همکاری های بیرونی و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از استراتژی ها و اجرای اثربخش فرایندها برنامه ریزی و مدیریت می نمایند.

مدیریت منابع در موسسات آموزش عالی به تخصیص اعتبارات سالیانه از بودجه نیز مربوط می شود. بنابراین مدیریت کیفیت در موسسات آموزشی باید در جستجوی مدیریت موفقیت آمیز سازمان های همکار و ذینفعان داخلی به منظور فراهم نمودن اعتبارات مالی برای پژوهش و اجرای موفق برنامه های بهسازی کیفیت باشد. در این زمینه به ارتباط با سازمان های ما فوق و سایر موسسات آموزشی، توسعه فن و ریه های علمی و آموزشی اشاره می شود. [۱۲]





**۲-۴-۵- معیار فرایندها**

سازمان های متعالی، فرایندهای خود را با هدف کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می بخشند [۱۰]

فرایندها بخش مهمی از مدل EFQM هستند و توافق عمومی درباره نقش مهم فرایندها، در تحقق برنامه های بهبود کیفیت وجود دارد. مدیریت فرایند، جنبه های مهمی از فرایندهای دانشگاهی را مورد آزمایش قرار می دهد که شامل طراحی متمرکز بر یادگیری های آموزشی و ارایه آن، خدمات کلیدی دانشجویان و فرایندهای پشتیبانی و... می باشد. این مقوله، تمام فرایندهای کلیدی و تمام واحدهای کاری دانشگاهی را در بر می گیرد. [۱۲]

**۲-۴-۶- معیار نتایج مشتری**

در فرهنگ تعالی، سازمان بدون مشتری وجود ندارد در سازمان های متعالی مشتری است که میزان تعالی را مشخص می نماید. تحولات نوین مدیریتی نشان می دهد که در آینده دونوع سازمان خواهد بود. اول سازمان هایی که مشتری را هدف قرار داده و بر اساس نیازها و انتظارات آنان حرکت می کنند و به طور مستمر خود را بهبود و ارتقاء می دهند و دوم سازمان هایی که به دلیل عدم توجه به نیازها و انتظارات مشتریان دچار مرگ سازمانی می شوند. [۹]

مشکلات زیادی در استفاده از واژه (مشتری) در موسسات آموزش عالی وجود دارد. بررسی معضلات و مشکلات از دید مشتری، اطلاعات مفیدی را در اختیار دانشگاه می گذارد مشتریان دانشگاهی همیشه ثابت نیستند و کسانی که در یک دوره زمانی خاص وجود دارند همان مشتریانی نخواهند بود که در دوره بعد وجود دارند. عده ای وارد و سپس خارج می شوند و جای خود را به دانشجویان و اشخاص جدید در دانشگاه می دهند. بر اساس اطلاعات به دست آمده، دانشگاه می تواند در برقراری ارتباطات مثبت با مخاطبان و مشتریان و شناخت بیشتر طرفین اقدام کند. [۱۲]

**۲-۴-۷- معیار نتایج کارکنان**

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. از بین این نتایج می توان به آموزش و فرصت های یادگیری، حقوق و دستمزد، شرایط محیط کار، امنیت شغلی، رضایتمندی و خدمات رفاهی اشاره کرد.

در مراکز آموزش عالی نیز بررسی ایجاد انگیزه های کافی در کارکنان و اعضای هیات علمی مورد توجه قرار می گیرد تا مشخص شود آیا آنها توانسته اند تواناییهای کامل خود را در راستای اهداف کلی و برنامه های علمی دانشگاه توسعه داده و به کارگیرند یا خیر؟ هم چنین به این نکته توجه می شود که تلاش های دانشگاه در حمایت و رشد فردی از نیروهای خود چگونه بوده است؟ [۱۲]

**۲-۴-۸- معیار نتایج جامعه**

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. از بین این نتایج می توان به تصویر سازمان، تقدیر نامه ها و جوایز دریافت شده، عملکرد به عنوان شهروند پاسخگو و مشارکت با سازمانها و نهادها اشاره نمود. [۱۱]

در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی نیز این موضوع اشاره به این مساله دارد که آیا دانشگاه اهداف خود را در ارتباط با جامعه محقق کرده است یا خیر؟ [۱۲]

**۲-۴-۹- معیار نتایج کلیدی**

سازمان های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری نموده و به آنها دست می یابند. [۶]

نتایج کلیدی عملکرد در موسسات آموزش عالی به تحقق اهداف مالی و غیر مالی اشاره دارد این مقوله به بررسی نتایج یادگیری دانشجویان، نتایج متمرکز بر دانشجویان و ذی نفعان، بودجه، امور مالی، نتایج مربوط به هیات علمی و کارکنان می پردازد. [۱۲]





جدول ۱-۲- امتیاز هر معیار در مدل EFQM۲۰۱۰ را نشان می‌دهد.

جدول ۱-۲- امتیاز هر معیار در مدل EFQM۲۰۱۰		
محو	معیار	امتیاز
توانمندسازها	رهبری	۱۰۰
	استراتژی	۱۰۰
	کارکنان	۱۰۰
	شراکتها و منابع	۱۰۰
	فرآیندها، محصولات و خدمات	۱۰۰
نتایج	نتایج مشتری	۱۵۰
	نتایج کارکنان	۱۰۰
	نتایج جامعه	۱۰۰
	نتایج کلیدی	۱۵۰

## ۲-۵- زیر معیارهای مدل EFQM

هر معیار بوسیله تعدادی زیر معیار پشتیبانی می‌شود. مجموع زیر معیارهای تعریف شده در الگو معادل ۳۲ زیر معیار می‌باشد. جدول ۲-۲ نشان‌دهنده زیر معیارها و جدول ۳-۲ نشان‌دهنده امتیاز هر زیر معیار توانمند ساز و جدول ۴-۲ نشان‌دهنده امتیاز هر زیر معیار نتایج در مدل EFQM۲۰۱۰ می‌باشد.

جدول ۲-۲- تعداد زیر معیار هر محور در مدل EFQM۲۰۱۰		
محو	معیار	امتیاز
توانمندسازها	رهبری	۵
	استراتژی	۴
	کارکنان	۵
	شراکتها و منابع	۵
	فرآیندها، محصولات و خدمات	۵
نتایج	نتایج مشتری	۲
	نتایج کارکنان	۲
	نتایج جامعه	۲
	نتایج کلیدی	۲







جدول ۲-۳ - امتیاز هر زیر معیار توانمند ساز در مدل EFQM 2010

معیار	کد زیر معیار	امتیاز	زیر معیار
زیر معیارهای رهبری	کد ۱۱۰۰	۲۰	رهبران مأموریت، چشم انداز، ارزش ها و اخلاقیات را ایجاد کرده، توسعه داده و خود بعنوان الگر عمل می کنند
	کد ۱۲۰۰	۲۰	رهبران سیستم مدیریت سازمان و عملکرد آن را تعریف، پایش، بازنگری و هدایت کرده و بهبود می دهند
	کد ۱۳۰۰	۲۰	رهبران با ذی نفعان بیرونی فعالانه در تعامل هستند
زیر معیارهای استراتژی	کد ۱۴۰۰	۲۰	رهبران با همراهی کارکنان سازمان فرهنگ تعالی را تقویت می کنند
	کد ۱۵۰۰	۲۰	رهبران اطمینان می یابند که سازمان متعلق است و تحول در آن به صورت اثربخش مدیریت می شود
	کد ۲۱۰۰	۲۵	استراتژی، مبتنی بر درک نیازها و انتظارات توأمان ذی نفعان و محیط بیرونی است.
	کد ۲۲۰۰	۲۵	استراتژی مبتنی بر درک قابلیت ها و عملکرد درونی است.
زیر معیارهای کارکنان	کد ۲۳۰۰	۲۵	استراتژی و خط مشی های پشتیبان توسعه یافته، بازنگری و به روز می شود.
	کد ۲۴۰۰	۲۵	استراتژی و خط مشی های پشتیبان در میان گذاشته شده، اجرا و پایش می شوند.
	کد ۳۱۰۰	۲۰	برنامه های کارکنان استراتژی دانشگاه را پشتیبانی می کند.
	کد ۳۲۰۰	۲۰	دانش و قابلیت های کارکنان شناسایی، توسعه و پایدارسازی می شود.
	کد ۳۳۰۰	۲۰	کارکنان همسر شده، مشارکت داده شده و توانمند می شوند.
	کد ۳۴۰۰	۲۰	کارکنان در سراسر سازمان به طور اثربخش ارتباط برقرار می کنند.
کد ۳۵۰۰	۲۰	کارکنان تشویق، تقدیر و مراقبت می شوند.	



معیار	کد زیر معیار	امتیاز	زیر معیار
زیر معیارهای شراکت ها و منابع	کد ۴۱۰۰	۲۰	شرکا و تامین کنندگان برای منافع پایدار مدیریت می شوند.
	کد ۴۲۰۰	۲۰	منافع مالی برای تضمین موفقیت پایدار مدیریت می شوند.
	کد ۴۳۰۰	۲۰	ساختن ها، تجهیزات و مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت می شوند.
	کد ۴۴۰۰	۲۰	تکنولوژی برای پشتیبانی از تحقق استراتژی، مدیریت می شوند.
	کد ۴۵۰۰	۲۰	اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی مدیریت می شوند.
زیر معیارهای فرآیندها	کد ۵۱۰۰	۲۰	فرایندها به منظور بهینه سازی ارزش برای ذی نفعان طراحی و مدیریت می شوند.
	کد ۵۲۰۰	۲۰	خدمات به منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه می یابند.
	کد ۵۳۰۰	۲۰	خدمات به طور اثربخش ترویج و بازاریابی می شوند.
	کد ۵۴۰۰	۲۰	خدمات تولید، تحویل و مدیریت می شوند.
	کد ۵۵۰۰	۲۰	روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقاء می یابند.



جدول ۲-۴- امتیاز هر زیر معیار نتایج در مدل EFQM ۲۰۱۰

معیار	کد زیر معیار	امتیاز	زیر معیار
زیر معیارهای نتایج مشتری	کد ۶۱۰۰	۱۱۲.۵	سنجه های ادراکی
	کد ۶۲۰۰	۳۷.۵	شاخص های عملکردی
زیر معیارهای نتایج کارکنان	کد ۷۱۰۰	۷۵	سنجه های ادراکی
	کد ۷۲۰۰	۲۵	شاخص های عملکردی
زیر معیارهای نتایج جامعه	کد ۸۱۰۰	۵۰	سنجه های ادراکی
	کد ۸۲۰۰	۵۰	شاخص های عملکردی
زیر معیارهای نتایج کلیدی	کد ۹۱۰۰	۷۵	دستاوردهای کلیدی استراتژیک
	کد ۹۲۰۰	۷۵	شاخص های کلیدی عملکردی

## ۲-۶- منطق RADAR

منطق رادار یک چارچوب ارزیابی پویا و یک ابزار مدیریتی قوی است که این امکان را فراهم می‌نماید تا عملکرد سازمان بطور نظام مند مورد پرسش قرار گیرد.

RADAR از چهار جزء تشکیل شده است:

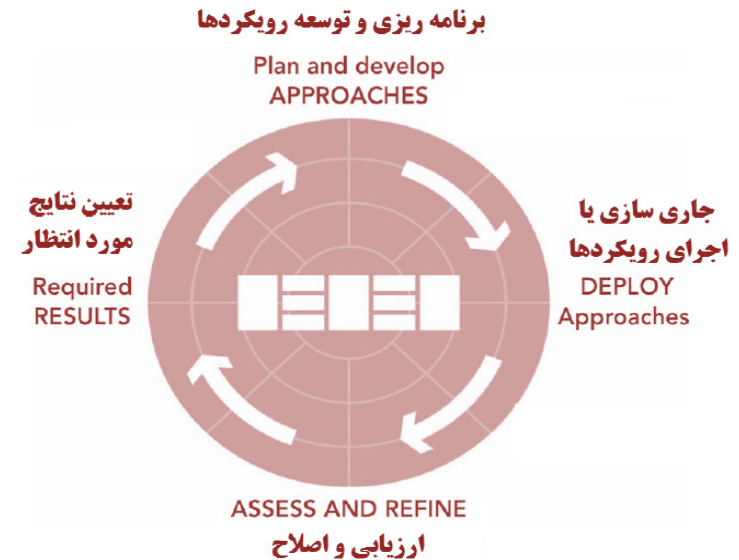
- نتایج (Results)
  - رویکرد (Approach)
  - جاری سازی (Deployment)
  - ارزیابی و اصلاح (Assesment & Refinement)
- منطق RADAR بیان می‌کند که یک سازمان نیاز دارد به:
- تعیین و اندازه گیری نتایج در جهت دستیابی به استراتژی که تعیین کننده مسیر سازمان است. این نتایج عملکرد مالی سازمان، عملکرد عملیاتی آن و انتظارات ذی نفعان را در بر می‌گیرد.
  - طراحی و ایجاد یک مجموعه کامل از رویکردهای مناسب که باعث دست یابی به نتایج مورد انتظار حال و آینده سازمان شود.
  - جاری سازی رویکردها به طریق نظام مند در سازمان، برای اطمینان از اجرای کامل آنها.
  - ارزیابی و اصلاح رویکردهای اجرا شده بر اساس پایش و تحلیل نتایج به دست آمده و بر اساس فعالیت های مداوم یادگیری سازمان از طریق این ارزیابی و اصلاح، شناسایی، اولویت بندی، طراحی و اجرای بهبودها و آوری های مورد نیاز انجام می‌شود.
- منطق RADAR بیان می‌کند که یک سازمان نیاز دارد به:
- تعیین و اندازه گیری نتایج در جهت دستیابی به استراتژی که تعیین کننده مسیر سازمان است. این نتایج عملکرد مالی سازمان، عملکرد عملیاتی آن و انتظارات ذی نفعان را در بر می‌گیرد.
  - طراحی و ایجاد یک مجموعه کامل از رویکردهای مناسب که باعث دست یابی به نتایج مورد انتظار حال و آینده سازمان شود.
  - جاری سازی رویکردها به طریق نظام مند در سازمان، برای اطمینان از اجرای کامل آنها.





• ارزیابی و اصلاح رویکردهای اجرا شده بر اساس پایش و تحلیل نتایج به دست آمده و بر اساس فعالیت های مداوم یادگیری سازمان از طریق این ارزیابی و اصلاح، شناسایی، اولویت بندی، طراحی و اجرای بهبودها و نوآوری های مورد نیاز انجام می شود.

منطق رادار به صورت شماتیک در شکل ۲-۳ ارائه شده است.



شکل ۲-۳- مولفه های منطق رادار

## ۲-۷- مهمترین تاثیرات استقرار نظام EFQM

- هر نظام ارزیابی، تاثیراتی در سیستم دارد زیرا اگر تاثیرگذار نباشد به هیچ وجه مورد توجه قرار نمی گیرد. مهم ترین تاثیرات استقرار نظام EFQM به شرح زیر است:
- یکپارچه سازی نظام ارزیابی و کنترل و نظارت و تقویت سیستم خود ارزیابی
  - افزایش اعتماد به روش خود ارزیابی بدون دخالت نیروهای واسط ناظر برون سازمانی و نهادینه کردن آن در سازمان
  - افزایش صحت اطلاعات تولید شده ناشی از ارزیابی
  - جامعیت مدل EFQM دربرگیرنده تمام زیر مجموعه های سازمان می شود و به کل فرایندها تاثیر می گذارد.

## ۲-۸- دلایل انتخاب مدل تعالی سازمانی EFQM در ایران

- مدل تعالی EFQM در ایران بدلیل زیر انتخاب شده است:
- در میان کشورهای جهان بیش از مدل های دیگر به عنوان مدل جایزه ملی انتخاب شده است.
  - روابط خوب ایران با کشورها، امکان انتقال دانش و استفاده مستقیم از خبرگان این مدل را برای سازمان های ایرانی فراهم می نماید.
  - دیدگاه سیستماتیک قوی و توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرایندهای سازمانی و نتیجه گرایی مدل EFQM برای سازمان های ایرانی که معمولاً در این حوزه ها با مشکلات جدی روبرو هستند، بسیار آموزنده و اجرایی است.
  - مدلی که مبنای ارزیابی و اهدای جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی قرار گرفته است منطبق بر مدل EFQM است. [۶]





## ۹-۲- تاثیر فرهنگ بر اجرای مدل تعالی در دانشگاه ها

یکی از عوامل موثر در اجرای موفقیت آمیز مدل تعالی EFQM فرهنگ سازمانی در دانشگاه ها می باشد [۱].

پارچگو و مک درموت (۲۰۰۵) فرهنگ سازمانی را به عنوان عامل کلیدی تعیین کننده در موفقیت TQM تعریف نمودند. پوریر و توکارز (۱۹۹۶) استدلال نمودند که اهمیت فهم فرهنگ یک طرح به منظور دست یابی به درجه های عالی آن می تواند به پیشبرد اجرای آن کمک نماید. چن وپان (۲۰۰۲) نشان دادند که دلیل شکست بسیاری از برنامه های TQM در دانشگاه ها نادیده گرفتن عوامل مربوط به سوابق دانشگاهی می باشد.

ساموئلسن و نیلسون (۲۰۰۲) استدلال نمودند که یک از مسایل دشوار در اجرای مدل تعالی EFQM این است که آیا معیارهای مدل متناسب با طرح می باشد؟ داک (۲۰۰۲) بیان نمود که در دانشگاه های مدیریتی، نادیده پنداشتن واحدهای توانگر باعث دعوت به مقاومت در برابر اجرای مدل از سوی آنها می گردد. واضح است که اجرای تکنیک های ابتکاری TQM مانند مدل تعالی EFQM در دانشگاه ها یک تغییر فرهنگی و تحولی بنیادین را در بر می گیرد.

از طرفی نیز حقایق فرهنگی هر سازمانی نیاز به درک و فهم دارند. این مساله مشخص می نماید که در هر سازمانی از جمله دانشگاه ها و موسسات آموزشی تعالی می بایست ابتدا یک ارزیابی فرهنگی انجام گیرد و سپس یک رویکرد معین جهت اجرای مدل در آنجا به کار گرفته شود، به طوری که رویکرد اتخاذ شده در خور و مناسب با فرهنگ آن سازمان باشد.

## ۱۰-۲- تجارب اجرایی مدل تعالی EFQM در دانشگاه و موسسات آموزش عالی کشورهای مختلف

در مطالعات انجام شده مشخص می گردد که اجرای مدل تعالی EFQM در دانشگاه ها با آنچه در صنعت عمل می گردد تفاوت بسیار داشته و نتایجی که از اجرای این مدل در دانشگاه ها به دست می آید، با سایر محیط ها متفاوت می باشد. با مطالعات انجام شده بر روی کشورهای اروپایی، مشخص شد که اجرای این مدل در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی بریتانیا بسیار متداول تر بوده و بعد از آن کشور اسپانیا در این امر به جهت ارتقای سطح دانشگاه های خود کوشیده اند. همانطور که در مطالعات انجام

گرفته نشان داده شد، این کشور از سال ۱۹۹۵ در جهت قرار دادن دانشگاه های خود در مسیر تعالی تلاش های خود را آغاز نموده است. سپس کشور ترکیه قرار دارد که در طی ۱۰ سال اخیر در مورد اجرای مدل تعالی EFQM ورشد و رونق آن به خصوص در موسسات آموزشی خود بسیار کوشیده است. [۱۲]

دریک پژوهش از اعضای انجمن مدیران دانشگاهی آمریکا این سوال پرسیده شد که "تعالی در آموزش عالی چیست؟" خلاصه ای از پاسخ ها به شرح ذیل بود:

- تحقق بخشیدن به ماموریت، چشم انداز؛
- کسب برترین تجربیات و عملکرد؛
- مشارکت اجتماعی؛
- اثربخش هزینه ها؛
- رضایت ذینفعان؛
- نتایج یادگیری؛
- استفاده بهینه از همه منابع مالی، انسانی و دارایی ها؛
- تطابق بین تصورات واقعی و مطلوب؛
- جو مثبت در محیط های دانشجویی و کارکنان؛
- تلفیق مناسب از تدریس و پژوهش [۱۲]

دانشگاه ایالتی یاروسال با اجرای مدل سرآمدی، خود را در مسیر سرآمد بودن بر مبنای الگوی EFQM قرار داده است بر همین اساس مهمترین چالش های این دانشگاه عبارت است از:

- تغییرات در نظام تضمین کیفیت؛
- برخورد فرهنگ های مدیریتی و سنتی دانشگاهی و مردم سالار؛
- بالا رفتن انتظارات ذی نفعان از جمله دانشجویان، دولت و تامین کنندگان منابع مالی؛
- افزایش توقع از دولت ها برای ارایه آموزش کارا و موثر؛
- تضمین کیفیت در مقابل مدیریت کیفیت؛
- تجربه دانشجویان؛





این دانشگاه ویژگی های یک سازمان موفق را بر اساس الگوی تعالی سازمانی چنین اعلام کرده است:

- دارا بودن یک فرهنگ ارزشی مثبت و قوی؛
  - تعهد به یادگیری و تازه شدن خود؛
  - تطبیق مستمر با استفاده از بازخوردهای داخلی و خارجی از محیط؛
  - همسویی راهبردی با شرکا، مشتریان و عرضه کنندگان داخلی و خارجی؛
  - تمایل به ریسک پذیری و تجربه نمودن؛
- روش متعادل و مبتنی بر ارزش ها برای سنجش عملکردهایی که شامل موارد زیر است:

- بقای سازمانی
- کارایی و اثربخشی سازمانی
- همکاری با شرکا
- یادگیری مستمر
- انسجام سازمانی و کارکنان فعال
- مشارکت سازمانی [۱۲]





## فصل

نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه



## فصل سوم: نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه

به منظور ارائه تصویری جامع از وضعیت موجود دانشگاه الزهرا (س)، شناسایی نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، مرکز ارزیابی و پیش‌عملکرد دانشگاه برای دومین سال متوالی اقدام به اجرای ارزیابی عملکرد بر مبنای مدل EFQM ۲۰۱۰ 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 پرو فرما 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 فصل از کتاب، 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 پروفورم‌هایی که در ادامه آمده است، قابل مشاهده می‌باشد.





**تعریف معیار:**

سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آنرا محقق می‌سازند و همواره به عنوان الگو برای ارزش‌ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می‌کنند و الهام بخش اعتماد هستند. آنها انعطاف پذیرند و سازمان را قادر می‌سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم سازمان، آینده را به موقع پیش بینی کرده و عکس العمل نشان دهد.

**زیر معیارها:**

- ۱- رهبران ماموریت، چشم انداز، ارزشها و اخلاقیات را ایجاد کرده، توسعه داده و خود به عنوان الگو عمل میکنند.
- ۲- رهبران، سیستم مدیریت سازمان و عملکرد آن را تعریف، پایش، بازنگری و هدایت کرده و بهبود میدهند.
- ۳- رهبران با ذینفعان بیرونی فعالانه در تعامل هستند.
- ۴- رهبران با همراهی کارکنان سازمان، فرهنگ تعالی را تقویت می کنند.
- ۵- رهبران اطمینان می یابند که سازمان منعطف است و تحول در آن به صورت اثربخش مدیریت می شود.

**نکات مورد بررسی:**

- چشم انداز ، بیانیه ماموریت ، برنامه راهبردی، برنامه عملیاتی
- منشور اخلاقی
- سبک رهبری
- فعالیت های بهبود
- خلاقیت و توان افزایی
- همکاری های درون سازمانی
- فعالیت های یادگیری
- بهره وری
- رعایت اصل صرفه جویی
- ارتقای سلامت اداری و مالی
- ساختار سازمانی
- مدیریت بحران
- ارتباط با ذینفعان درونی و بیرونی
- فعالیت های تیمی
- تغییرات سازمانی

**نقاط قوت**

- ۱- تدوین و بازنگری سند چشم انداز دانشگاه با مشارکت مدیران و اساتید صاحب نظر(برگزاری جلسات مستمر بازنگری چشم انداز، اهداف کلان، ماموریت دانشگاه)
- ۲- تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی در برخی از واحدهای دانشگاه با استفاده از روش علمی (برگزاری کارگاه های آموزشی مدیریت استراتژیک قبل از تدوین برنامه )
- ۳- مشارکت کلیه مدیران ارشد دانشگاه در شوراها و کمیته های تصمیم گیری برای تعیین سیاست های کلان دانشگاه. (اتخاذ سبک مدیریتی مشارکتی)
- ۴- افزایش همکاری های درون سازمانی از طریق برگزاری جلسات مستمر و منظم شورای دانشگاه، هیات رئیسه دانشگاه ، کمیته ها و شورا های تخصصی.
- ۵- ترویج و اشاعه ارزش های اسلامی و انقلابی از طریق برگزاری مراسم مذهبی و انقلابی، همایش ها، سخنرانی ها، نشریات، برپایی نمایشگاهها، کارگاه های آموزشی و اردوها.
- ۶- شناسایی برخی از فرایندهای اصلی دردانشگاه و اعمال پروژه های بهبود بر روی آنها (اجرای اقدامات اصلاحی/ فعالیت های پیشگیرانه )
- ۷- ترویج و تشویق فعالیت های یادگیری به منظور تشخیص خطا ها و تصحیح آنها (برگزاری یا شرکت در سمینارهای تخصصی، کارگاههای آموزشی تخصصی و .....)
- ۸- الکترونیکی کردن نشریات و خبر نامه دانشگاه و قراردادن آنها بر روی وب سایت های دانشگاه با هدف رعایت اصل صرفه جویی و کاهش هزینه های چاپ و تکثیر.
- ۹- تلاش در جهت ارتقای سلامت اداری و مالی از طریق برگزاری کارگاههای آموزشی .
- ۱۰- بازنگری در ساختار سازمانی دانشگاه مبتنی بر چشم انداز و برنامه های توسعه دانشگاه. (برگزاری جلسات مستمر بازنگری در تشکیلات دانشگاه با استفاده از نظرات تخصصی کارشناسان مربوطه و اخذ نظرات مدیران واحدها )







## نقاط قوت (ادامه)

- ۱۱- افزایش تعاملات و ارتباطات با ذینفعان از طریق برگزاری جلسات پرسش و پاسخ/ ملاقات خصوصی/ پست الکترونیکی/ پیامک و....
- ۱۲- ترغیب کارکنان به انجام فعالیت ها به شکل تیمی نظیر برگزاری هفته پژوهش، ثبت نام دانشجویان جدیدالورود، برگزاری همایش ها و کارگاه های تخصصی و....
- ۱۳- بکار گیری مدیریت بحران در حوزه مالی، منابع انسانی، سیاسی، اجتماعی از طریق سیاست گذاری مناسب از جمله تعامل با مراجع ذیربط، تشکیل کمیته های مرکب از مسئولین، کارشناسان و دانشجویان نظیر کمیته تعامل دانشجویان و مسئولین، کمیته انتخابات ریاست جمهوری، هیات نظارت بر تشکل ها، کمیته حجاب و عفاف و..
- ۱۴- مشارکت دادن دانشجویان در تصمیم گیری ها از طریق ایجاد کمیته های مصوب. (شورای تعامل دانشجو و مسئولین دانشگاه، شورای فرهنگی خوابگاه و....)
- ۱۵- حمایت از فعالیت های زیست محیطی با هدف بهبود شرایط محیطی و حفظ محیط سبز (تلاش در جهت رعایت استانداردهای بهداشتی در واحدهای درمانی، آزمایشگاهی، کارگاه ها، رستوران ها، استخرها و سالن های ورزشی)
- ۱۶- شناسایی و اجرای تغییرات سازمانی با توجه به اهداف استراتژیک دانشگاه نظیر ایجاد برخی از واحدها، شوراها، کمیته ها نظیر ایجاد دفتر نظارت و ارزیابی، کمیته اقتصاد مقاومتی، مجمع خیرین دانشگاه الزهراء (س) و تامین منابع لازم (انسانی، مالی، فیزیکی) برای اعمال و پشتیبانی از تغییرات.

## حوزه های قابل بهبود

- ۱- آشنایی با تکنیک های مدیریتی و استفاده از آنها توسط کلیه مدیران دانشگاه (کاپزن، مهندسی مجدد، S۵ و .....
- ۲- افزایش دانش و مهارت مدیران و کارشناسان در حوزه ICT با توجه به جایگاه فن آوری اطلاعات در ارتقاء بهره وری دانشگاه.
- ۳- افزایش فرصت های توان افزایی و بهبود در بین کارکنان از طریق تفویض اختیار و افزایش مشارکت آنها در تصمیم گیری ها
- ۴- فعال سازی نظام پیشنهادات (نظام پیشنهادات تجلی گاه ابتکارات و خلاقیت های فردی و گروهی کارکنان است که در صورت اجرای موفق منجر به بهبود فرایندها نیز می گردد).
- ۵- هدفمند کردن تشویقات بعنوان یکی از ابزارهای کارآمد برای ارتقاء شایستگی کارکنان.
- ۶- شناسایی کلیه عوامل داخلی و خارجی موثر بر بهره وری
- ۷- ایجاد انگیزه برای مشارکت های درون سازمانی و تیم های کاری و افزایش دانش کارکنان و اعضای هیات علمی (فعال کردن کمیته بهبود فرایندها و استفاده از دانش و توانایی های اساتید و کارشناسان در این کمیته)
- ۸- استفاده از روش های مناسب برای کنترل مصرف انرژی و بررسی در زمینه استفاده از منابع جدید انرژی.
- ۹- نظارت بر تغییر مصرف انرژی دستگاه های پرمصرف در ساختمانهای اداری، آموزشی و دانشکده ها.
- ۱۰- اجرای برنامه های آموزشی در خصوص روش های کاهش مصرف انرژی.
- ۱۱- بازنگری در سیستم های گرمایشی و سرمایشی و تقلیل عوامل هدر دهنده انرژی.
- ۱۲- ایجاد راهکارهایی برای ارتقای فرهنگ صرفه جویی و سلامت اداری (شناسایی و رعایت قوانین و مقررات مالی و اداری در ضمن فعالیت)
- ۱۳- مکانیزه کردن پردازش اطلاعات به منظور ایجاد نظام گزارش دهی مطلوب.





حوزه های قابل بهبود (ادامه)

۱۴- ایجاد بانک اطلاعاتی و مستندسازی مناسب از فعالیت ها و تعاملات دانشگاه با مجامع حرفه ای (نمایندگان جامعه و NGO ها) ، سمینارها، کنفرانس ها و ... با مشخص کردن اهداف و نتایج حاصل از تعاملات ایجاد شده در دانشگاه.

۱۵- ایجاد و حمایت از فرهنگ انجام کار با کیفیت (تاکید بر کیفیت و کمیت کار توامان)

۱۶- اشاعه عوامل موثر در افزایش بهره وری (تاکید بر بهبود کیفیت خدمات به ذی نفعان ، استفاده بهینه از اوقات و جلوگیری از اتلاف زمان، کاهش زمان انجام کار ، اهمیت به آموزش کارکنان، توسعه و افزایش ارزش افزوده با پشتیبانی از خدمات، بهبود دقت و صحت در کار)

۱۷- طراحی فضای کار مناسب با ارگونومی انسانی از لحاظ ایمنی، بهداشت، نور

۱۸- توجه به عوامل مخرب محیط زیست در حوزه فن آوری های نوین (موضوع انهدام سی دی ها ، اشعه های مضر موجود در محیط کار و...)

۱۹- استقرار سیستم مستندسازی متناسب با فعالیت ها (معرفی برنامه های کلان، فرایندهای اصلی و نتایج کلیدی عملکرد بر روی وب سایت های دانشگاه)

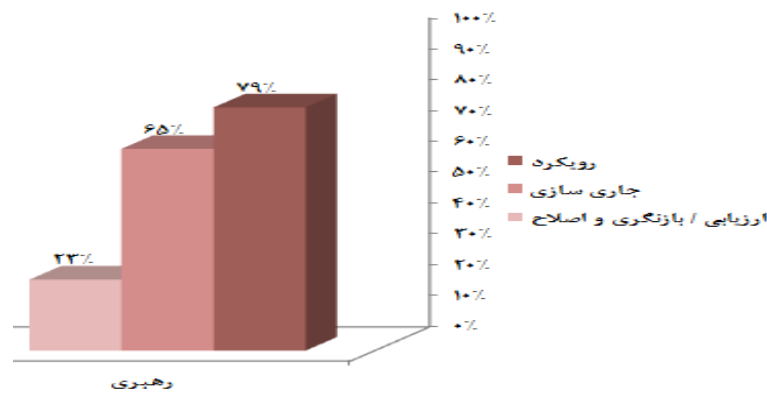
۲۰- ارتقای رتبه وب سایت دانشگاه از طریق مد نظر قرار شاخص های وبومتریک

جدول ۳-۱- امتیاز عناصر معیار رهبری

TE=PE*WE	WE	PE=(E1+E2+E3)/3	E3	E2	E1
امتیاز وزنی	سقف امتیاز	میانگین امتیاز	ارزیابی / بازنگری / اصلاح	جاری سازی	رویکرد
		درصد	درصد	درصد	درصد
۵۵,۶۸	۱۰۰	%۵۵,۶۸	% ۲۳	% ۶۵	% ۷۹

شواهد

- سند چشم انداز دانشگاه
- برنامه راهبردی و عملیاتی
- صورتجلسات
- مکاتبات اداری
- منشور اخلاقی



شکل ۳-۱- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار رهبری



**تعریف معیار:**

سازمان‌های متعالی، ماموریت و چشم انداز خود را از طریق توسعه یک استراتژی متمرکز بر ذی‌نفعان به اجرا در می‌آورند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی، توسعه یافته و جاری می‌شوند.

**زیر معیارها:**

- ۱- استراتژی (راهبرد)، مبتنی بر درک نیازها و انتظارات توأمان ذینفعان و محیط بیرونی است.
- ۲- استراتژی (راهبرد) مبتنی بر درک قابلیت‌ها و عملکرد درونی است.
- ۳- استراتژی (راهبرد) و خط‌مشی‌های پشتیبان توسعه یافته، بازنگری و به‌روز می‌شود.
- ۴- استراتژی (راهبرد) و خط‌مشی‌های پشتیبان در میان گذاشته شده، اجرا و پایش می‌شوند.

**نکات مورد بررسی:**

- شناسایی نیازهای و انتظارات ذی‌نفعان
- شناسایی نقاط قوت و ضعف
- شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها
- شناسایی فاکتورهای موفقیت
- انطباق استراتژی با نیازهای ذی‌نفعان
- تحلیل محیط بیرونی
- اندازه‌گیری عملکرد
- تجزیه و تحلیل عملکرد
- سیستم گزارش‌دهی

معیار ۲ - استراتژی

**نقاط قوت**

- ۱- برگزاری جلسات تبادل نظر مسئولین و ذینفعان کلیدی دانشگاه ( دانشجویان، اساتید، کارکنان) به منظور شناسایی و درک انتظارات آنها
- ۲- ارزیابی عملکرد سالانه دانشگاه به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف دانشگاه در حوزه‌های مختلف (ارزیابی درونی / بیرونی)
- ۳- تجزیه و تحلیل عملکرد دانشگاه به منظور تعیین میزان دستیابی به استراتژی‌ها و اهداف کلان دانشگاه در حوزه‌های مختلف.
- ۴- اجرای سیاست تدوین برنامه عملیاتی و ایجاد سیستم گزارش‌دهی مطلوب برای پی‌گیری میزان پیشرفت برنامه عملیاتی و مطابقت آن با اهداف استراتژیک دانشگاه
- ۵- شناسایی فعالیت‌های کلیدی دانشگاه
- ۶- شناسایی نیازهای آموزشی و در صورت ضرورت ارائه پیشنهاد به شورا‌های مربوطه در زمینه سرفصل‌ها، تعداد واحدها و نوع دروس و ...
- ۷- شناسایی تعداد اعضای هیات علمی موردنیاز با توجه به تغییرات در افزایش دانشجویان یا ایجاد رشته‌های جدید.
- ۸- شناسایی و تحلیل و تامین نیازها و انتظارات ذی‌نفعان ( رشته‌های جدید در مقاطع تکمیلی و دکترا، احداث کتابخانه‌های دیجیتال، راه‌اندازی باشگاه کتاب، تاسیس دفتر تامین منابع الکترونیک دانشگاه، حضور مشاور شب در خوابگاه، نصب تابلو راهنما در محوطه، ...)
- ۹- بهبود فن‌آوری‌ها و تسهیل و تسریع روندکاری با الکترونیکی کردن فرایندهای مرتبط با دانشجویان
- ۱۰- شناسایی فرصت‌های همکاری با سایر دانشگاه‌ها و شرکت‌های حوزه ICT در زمینه خرید و ارتقا نرم‌افزار، سخت‌افزار و قابلیت‌های شبکه.
- ۱۱- شناسایی فناوری‌های نوین در حوزه ICT و بکارگیری آنها در جهت ارتقای خدمات حوزه فناوری اطلاعات در دانشگاه.
- ۱۲- برگزاری کارگاه‌های آموزشی به منظور تشریح وضعیت حال و آینده آموزش عالی، رشته‌ها و برنامه‌ریزی درسی (تحلیل محیط بیرونی)
- ۱۳- ارتقاء تشکیلات اداری و آموزشی (ایجاد دفتر نظارت و ارزیابی، پردیس‌ها)
- ۱۴- تجزیه و تحلیل بازخورد‌های دریافتی از فعالیتهای حوزه‌های مختلف با برگزاری جلسات مستمر شورا‌ها.
- ۱۵- ایجاد بستر مناسب برای تامین نیازهای ضروری دانشجویان در راستای خط‌مشی و استراتژی دانشگاه نظیر ایجاد دفتر ارتباط با خانواده، اجرای طرح پایش سلامت دانشجویان، پیشنهاد تشکیل شورای مداخله در بحران

معیار ۲ - استراتژی





## نقاط قوت (ادامه)

۱۶- طراحی فرایندهای کلیدی نظیر فرایند ثبت نام دانشجویان جدید ورود، فرایند انتخاب دانشجویان نمونه، تصویب طرح های تحقیقاتی اعضای هیات علمی، طرح پژوهانه دانشجویان دکتری، شرکت اساتید در سمینارهای داخلی و خارجی و....

۱۷- تعامل با متولیان امور فرهنگی جهت شناسایی استراتژی و تبادل اطلاعات و تجارب فرهنگی با آنان .

۱۸- مطالعه خط مشی و راهبرد سایر دانشگاهها و مراکز علمی در ایران و جهان

## حوزه های قابل بهبود

۱- تعیین استراتژی مناسب برای جمع آوری ،اندازه گیری و تحلیل اطلاعات در زمینه نیازها و انتظارات ذی نفعان به منظور تعیین میزان رضایتمندی ذی نفعان (تفکیک نیازها و انتظارات ضروری ،ویژه ،جذاب و اولویت بندی آنها با توجه به منابع در اختیار) .

۲- تدوین کارنامه عملکرد سالانه و مقایسه نتایج سال جاری با دو سال گذشته به منظور تجزیه و تحلیل عملکرد براساس شاخص های اندازه گیری و استانداردهای ملی و بین المللی وقراردادن کارنامه مذکور بر روی وب سایتهای دانشگاه.

۳- استفاده از دانش و تجارب اساتید ، مدیران و کارشناسان در تدوین استراتژی ها با هدف درک و پیش بینی نیازها و انتظارات حال و آینده همه ذینفعان با مطالعه استراتژی رده های مشابه در سایر مراکز.

۴- تحلیل وضعیت موجود با استفاده از تکنیک های علمی و مناسب

۵- تعیین منابع و زمان موردنیاز برای تحقق اهداف.

۶- مرور و نظارت بر پیشرفت طرح ها و برنامه های استراتژیک و تعیین میزان اثربخشی استراتژی ها از طریق اندازه گیری عملکرد.

۷- شناخت عوامل کلیدی موفقیت دانشگاه ( منظور از عوامل کلیدی موفقیت فعالیت های است که در صورت تمرکز منابع بر روی آنها موفقیت دانشگاه در آن زمینه حتمی خواهد بود)

۸- مقایسه عملکرد با مراکز علمی مشابه داخلی و خارجی.

۹- حصول اطمینان از روند مثبت در رشد شاخص ها و ارتقاء عملکرد.

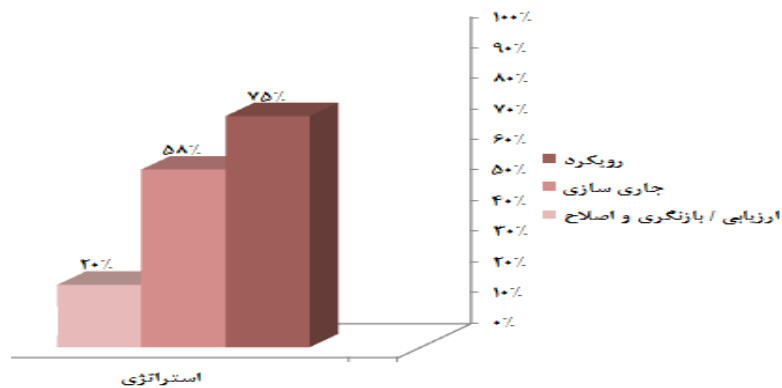
۱۰- تحلیل شرایط اقتصادی ،سیاسی ،اجتماعی، فناوری و تاثیر آن بر عملکرد واحد.

## جدول ۳-۲- امتیاز عناصر معیار استراتژی

TE=PE×WE	WE	PE=(E1+E2+E3)/3	E3	E2	E1
امتیاز وزنی	سقف امتیاز	میانگین امتیاز	ارزیابی/ بازنگری/ اصلاح	جاری سازی	رویکرد
		درصد	درصد	درصد	درصد
۵۱،۲۱	۱۰۰	%۵۱،۲۱	%۲۰	%۵۸	%۷۵

## شواهد

- برنامه راهبردی و عملیاتی
- دستورالعمل ها
- احکام اداری
- سایت دانشگاه
- صورت جلسات



شکل ۳-۲- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار استراتژی





## معیار ۳- منابع انسانی/کارکنان

## تعریف معیار:

سازمان‌های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده، و به آنان تفویض اختیار می‌کنند. این سازمان‌ها به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته، و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش شان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

## زیر معیارها:

- ۱- برنامه های کارکنان استراتژی سازمان را پشتیبانی می کند.
- ۲- دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه می یابد.
- ۳- کارکنان همسو شده، مشارکت داده شده و توانمند می شوند.
- ۴- کارکنان در سراسر سازمان به طور اثربخش ارتباط برقرار می کنند.
- ۵- کارکنان تشویق، قدردانی و مراقبت می شوند.

## نکات مورد بررسی:

- همسو سازی برنامه های منابع انسانی با راهبردها و خط مشی ها
- توسعه دانش و شایستگی کارکنان
- مشارکت دادن کارکنان در فعالیتها
- ارتباط دوسویه کارکنان ومدیران ارشد
- ارزیابی عملکرد کارکنان

## نقاط قوت

- ۱- تدوین برنامه های توسعه انسانی مطابق با دستورالعمل های وزارت عتف و سیاست های دانشگاه. (آیین نامه اجرایی کارکنان غیر هیات علمی، دستورالعمل استخدام نیروهای جدید، ...)
- ۲- تعیین شرایط احراز پست و شرح شغل
- ۳- تدوین جدول برنامه انسانی
- ۴- سیاست گذاری و برنامه ریزی نیروی انسانی در جلسات هیات اجرایی
- ۵- استخدام نیروی جدید
- ۶- صدور احکام براساس شرایط احراز پست سازمانی
- ۷- تدوین جدول پست های هیات علمی موردنیاز.
- ۸- فراخوان جذب هیات علمی و دانشجوی پژوهش محور در جهت تامین نیروی انسانی متخصص و متعهد
- ۹- فراهم کردن زمینه های مناسب برای شرکت کارکنان در دوره ها و کارگاههای آموزشی، به منظور توسعه دانش و مهارت آنها.
- ۱۰- مطالعه تطبیقی تشکیلات، در دانشگاه های مختلف به منظور ارائه راهکارهای مناسب برای افزایش اثر بخشی
- ۱۱- مشارکت دادن کارکنان در فعالیت های بهبود (نظیر ارزیابی عملکرد دانشگاه، اجرای اتوماسیون اداری)
- ۱۲- توسعه مهارت ها و استعدادها ی کارکنان از طریق پیگیری برنامه های آموزش کارکنان.
- ۱۳- برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی به منظور توسعه فعالیت های یادگیری.
- ۱۴- توسعه راه های ارتباطی، از طریق معرفی پست الکترونیک و تلفن همراه. اختصاصی در سایت دانشگاه.
- ۱۵- بکارگیری مکانیزم مناسب جهت دسترسی استفاده کنندگان به منابع اطلاعات و دانش ( سایت دانشگاه، جزوات آموزشی الکترونیک، اخبار و ...)
- ۱۶- مشارکت دادن کارکنان در فعالیت های بازنگری، بهبود و بهینه سازی فرایندها.
- ۱۷- تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت به برخی از کارکنان به منظور توانمند سازی آنان .
- ۱۸- توسعه مهارتهای شغلی از طریق ارتقاء کارکنان و انتصاب در پستهای مدیریتی
- ۱۹- ایجاد فرصت برای تبادل تجربیات و اطلاعات از طریق برگزاری جلسات

## معیار ۳- منابع انسانی/کارکنان







## نقاط قوت (ادامه)

۱۹- ایجاد فرصت برای تبادل تجربیات و اطلاعات از طریق برگزاری جلسات مشترک  
 ۲۰- توانمند سازی کارکنان از طریق ایجاد فرصت های مطالعاتی  
 ۲۱- فراهم نمودن امکانات و خدمات رفاهی برای کارکنان (خدمات بیمه تکمیلی، ورزشی، تفریحی، هدایای نقدی و...)  
 ۲۲- وجود سیستم های تشویق به منظور ایجاد رضایتمندی در کارکنان.  
 ۲۳- استفاده از نظر سنجی ها و سایر روش های اخذ بازخورد از کارکنان جهت بهبود عملکرد.  
 ۲۴- مشارکت دادن کارکنان در برنامه ریزی ها از طریق عضویت آنها در شوراهای کارگروه ها و کمیته های برنامه ریزی و تصمیم گیری.

## حوزه های قابل بهبود

۱- اطمینان از تطابق برنامه های آموزش با نیازهای مهارتی و قابلیت های دانشگاه (آیا دانش کسب شده از طریق دوره ها آموزشی در عملکرد شغلی کارکنان نمود پیدا کرده است؟)  
 ۲- همسو کردن کارکنان با چشم انداز و اهداف استراتژیک دانشگاه از طریق افزایش مشارکت کارکنان در تدوین، بازنگری و بهبود برنامه های کلان، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، دانش و بهترین تجارب در جلسات مشترک مدیران و کارکنان.  
 ۳- تشریح و تبیین برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت برای کارکنان به منظور تعیین سطح انتظارات و وظایف کارکنان در راستای مفاد برنامه ها. (ابلاغ برنامه عملیاتی در ابتدای سال به کارکنان هر واحد و تعیین سطح انتظارات مدیریت از ایشان و ارزیابی پایان سال براساس عملکرد مورد انتظار)  
 ۴- استقبال از خلاقیت و نوآوری کارکنان در انجام وظایف محوله ( بازگذاشتن دست آنها که با روش ها و خلاقیت های خود به اهداف مورد انتظار برسند).  
 ۵- طراحی و توسعه کانال های ارتباطی مدیریت با کارکنان بر مبنای نیازها و انتظارات ارتباطی ایشان.  
 ۶- جهت دهی به سیستم تشویق و تقدیر از کارکنان با هدف ارتقاء شایستگی شغلی آنها.

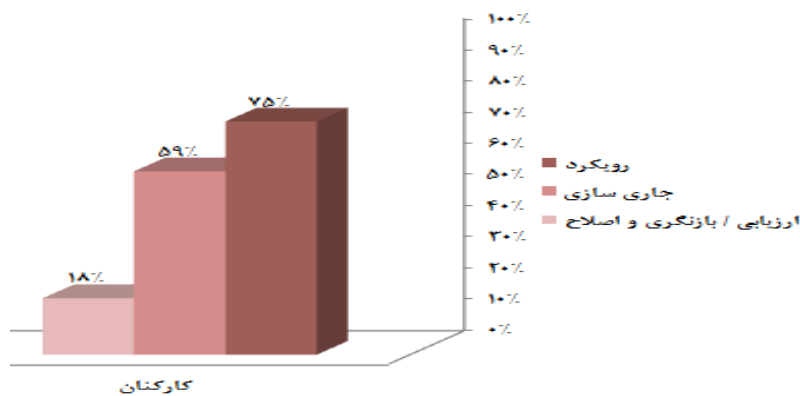
معیار ۳- منابع انسانی/ کارکنان

## جدول ۳-۳- امتیاز عناصر معیار کارکنان

TE=PE*WE	WE	PE=(E1+E2+E3)/3	E3	E2	E1
امتیاز وزنی	سقف امتیاز	میانگین امتیاز	ارزیابی / بازنگری / اصلاح	جاری سازی	رویکرد
		درصد	درصد	درصد	درصد
۵۰۰۵۳	۱۰۰	%۵۰۰۵۳	%۱۸	%۵۹	%۷۵

## شواهد

- دستورالعمل ها و بخشنامه ها
- احکام و ابلاغ های اداری
- سایت دانشگاه
- صورت جلسات



شکل ۳-۳- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار کارکنان





## معیار ۴ - شراکت ها و منابع

تعریف معیار:

سازمان های سرآمد مشارکت های برون سازمانی، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرآیندها، برنامه ریزی و مدیریت می نمایند.

زیر معیارها:

- ۱- شرکا و تامین کنندگان برای منافع پایدار مدیریت می شوند.
- ۲- منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار مدیریت می شوند.
- ۳- ساختمان ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت می شوند.
- ۴- تکنولوژی برای پشتیبانی از تحقق استراتژی مدیریت می شوند.
- ۵- اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی، مدیریت می شوند.

نکات مورد بررسی:

- تعاملات برون سازمانی
- مدیریت منابع مالی
- مدیریت سرمایه ها
- مدیریت تکنولوژی
- مدیریت اطلاعات و دانش

## نقاط قوت

- ۱- تعامل با اصحاب رسانه نظیر خبرگزاری ایسنا، مهر، دانشجوی، روزنامه رسالت، ملاقات با روزنامه نگار بلاروسی خانم ناشات و ...
- ۲- ایجاد زمینه حضور اندیشمندان دانشگاه ها و سازمان های علمی پژوهشی سایر کشورها بویژه زنان اندیشمند کشورهای مسلمان در دانشگاه الزهراء (س) نظیر دیدار زنان اندیشمند اتحادیه آپراکا در دانشگاه الزهراء (س) (اتحادیه اعتبارات کشاورزی و روستایی آسیا و اقیانوسیه)، بازدید هیات دانشگاه مینزوی چین از دانشگاه الزهراء (س)، بازدید رئیس و معاون سازمان حمایت از مخترعان زن از دانشگاه WWIEA، دانشگاه کیونگ هی جمهوری کره، همکاری علمی با دانشگاه کرپلا
- ۳- تعامل و همکاری با سازمان سینمایی کشور
- ۴- تعامل با دبیرخانه مجمع تقریب مذاهب اسلامی
- ۵- راه اندازی و تشکیل مجمع خیرین در دانشگاه با هدف جذب منافع مالی و شناسایی زمینه های در آمدزایی برای دانشگاه.
- ۶- همکاری در دور دوم نهمین دوره انتخابات مجلس
- ۷- همکاری با دبیرخانه اجرایی کنفرانس برند و آموزش و توزیع فرمهای نظرسنجی به منظور شناسایی موسسات آموزشی برتر از دیدگاه دانشجویان و دانش پژوهان.
- ۸- مدیریت و ارتقاء فن آوری ها به منظور استفاده بهینه از برنامه ها و ارتقاء عملکرد نظیر ایجاد سیستم پیامکی در برنامه سما به منظور ارسال پیام های موردنیاز برای دانشجویان، اساتید یا کارشناسان، ایجاد سامانه ارزشیابی و حق التدریس اساتید در برنامه سما، افتتاح آزمایشگاه تخصصی توسعه ارزیابی سیستم های عامل
- ۹- مدیریت و نظارت بر فعالیت های برون سپاری،
- ۱۰- مدیریت و اجرای سیاست های مالی
- ۱۱- اولویت بندی برنامه ها با توجه به منابع مالی و افزایش بهره وری در عملکرد دانشگاه
- ۱۲- توسعه همکاری ها در سطح فن آوری نظیر تولید دانش فنی، توسعه واحدهای فناوری مرکز رشد.
- ۱۳- ارزیابی فنی- اقتصادی طرح های تملک و دارایی، اجرای طرح سنجش آسیب پذیری لرزه ای ساختمان های دانشگاه.

## معیار ۴ - شراکت ها و منابع





## نقاط قوت (ادامه)

۱۴- جذب منابع مالی به دانشگاه از طریق انعقاد تفاهم نامه های همکاری با سازمانها نظیر شرکت کارآفرینی و فن آوری ایران (کفا)، مرکز ذخایر ژنتیکی و زیستی ایران، وزارت ارشاد، دانشگاه علوم انتظامی، سازمان پژوهش های علمی و صنعتی ایران، سازمان بهره وری انرژی ایران و ...

۱۴- تلاش در جهت اجرای مدیریت سبز به منظور بهینه کردن مصرف آب و برق و حاملهای انرژی

۱۵- وجود بانک اطلاعاتی مکانیزه اموال و انبار

۱۶- ایجاد پایگاه های علمی و اطلاعاتی و پیوندهای مفید برای دسترسی بهتر ذینفعان به اطلاعات و دانش در سایت دانشگاه.

۱۷- برگزاری اولین جلسه شورای سیاست گذاری حوزه ICT

۱۸- طراحی سایت جدید روابط عمومی با امکان دسترسی سریع و آسان.

۱۹- وجود سیستم های اطلاعاتی مکانیزه پرسنلی، حضور و غیاب، گردش کار، فیش حقوقی، حق التدریس، اموال، انبار، سامانه حضور و غیاب دانشجویان خوابگاهی، اتوماسیون تغذیه و ...

۲۰- تبیین و ترغیب به اجرای طرح اقتصاد مقاومتی در تمامی حوزه های وظیفه ای با برگزاری جلسات و تشکیل کارگروه های ذیربط.

## حوزه های قابل بهبود

۱- تعیین میزان تاثیر تعاملات برون سازمانی بر توسعه دانشگاه

۲- گسترش همکاری و مشارکت ها با شرکا و تامین کنندگان بر پایه ایجاد منافع مشترک و پایدار

۳- تعیین سهم درآمدها در تامین هزینه ها و تعیین علل و عوامل موثر در افزایش یا کاهش درآمد و رفع موانع کاهنده درآمد

۴- برنامه ریزی های مناسب برای افزایش سطح درآمد و رسیدن به سطح مطلوب درآمد (خودتکایی مالی)

۵- بیمه کلیه دارائیهها منقول و سرمایه ای در برابر حوادث و سوانح غیرمترقبه (آتش سوزی، زلزله، سیل، صاعقه و...)

۶- رعایت کلیه استانداردهای ایمنی، بهداشتی و کیفی در تجهیزات سرمایه ای و ساختمانها

۷- پایش مستمر اموال با اجرای تکنیک ۵S به منظور مدیریت صحیح و بهینه اموال.

۸- تهیه شناسنامه تجهیزات مربوط به تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات (سخت افزار و نرم افزار) به تفکیک واحدها توسط مرکز ICT

۹- شناسایی فناوری های جدید به منظور افزایش کارایی و اثربخشی فعالیتها

۱۰- ایجاد مکانیزم های مناسب و مکانیزه برای ایجاد دسترسی مطلوب متقاضیان داخلی و خارجی به منابع اطلاعاتی.

۱۱- توسعه خدمات با استفاده از بکارگیری سیستم های علمی و تکنولوژی جدید با توجه به زمینه های مساعد در حوزه های عملیاتی. (بکارگیری از پتانسیل دانشکده فنی و مهندسی با همکاری مرکز فن آوری اطلاعات)

۱۲- افزایش مهارت کارکنان مطابق با ارتقاء تکنولوژی و فناوری های جدید با همکاری دانشکده فنی و مهندسی و مرکز فن آوری اطلاعات

۱۳- ایجاد فضاهای مجازی مشترک بین واحدهای مرتبط به منظور تبادل اطلاعات و تسهیل فرایندهای مدیریتی.

۱۴- مدیریت، ارزیابی و بازنگری در فناوری های موجود.







حوزه های قابل بهبود (ادامه)

۱۵- ایجاد فرهنگ یادگیری در بین کارکنان بعنوان یکی از وظایف اصلی آنان.

۱۶- تعیین فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده ها، اطلاعات و دانش مورد نیاز از محیط داخلی یا بیرونی و انتقال آنها به تصمیمات و اقدامات دانشگاه

۱۷- توزیع و به اشتراک گذاشتن دانسته ها و اطلاعات بین تمامی کارکنان و مدیران به منظور ارتقاء و بهبود عملکرد.

۱۸- ایجاد سیستم های مدوّن برای ثبت و نگهداری تجربیات و دانش مدیران و کارشناسان به منظور دانش آفرینی سازمانی و جلوگیری از هدر رفت هزینه هایی که دانشگاه برای ایجاد تجربیات فوق صرف نموده است (پس از بازنشستگی مدیران و کارشناسان مجرب ، به دلیل بکارنگرفتن تجربیات آنان ، دانشگاه هزینه هنگفتی را از دست خواهد داد)

۱۹- ذخیره سازی و روزآمد کردن مستمر اطلاعات به منظور سازماندهی تخصص های ارزشمند و استفاده از آنها در فرایندهای تصمیم گیری مدیران.

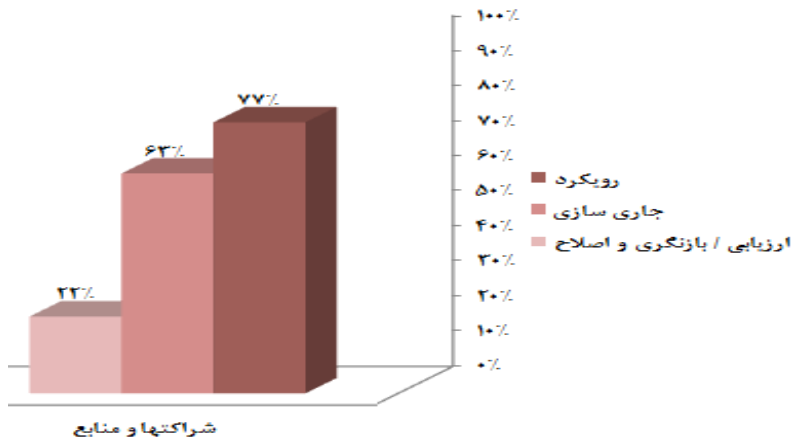
۲۰- مدیریت اطلاعات و دانش در جهت تامین نیازها و اهداف مدیریتی (اطلاعات صحیح، دقیق، واقعی و یکپارچه برای پشتیبانی از تصمیم گیریهای اثربخش مدیریتی )

جدول ۳-۴- امتیاز عناصر معیار شراکت ها و منابع

TE=PE*WE	WE	$PE=(E1+E2+E3)/3$	E3	E2	E1
امتیاز وزنی	سقف امتیاز	میانگین امتیاز	ارزیابی / بازنگری / اصلاح	جاری سازی	رویکرد
		درصد	درصد	درصد	درصد
۵۳,۹۳	۱۰۰	%۵۳,۹۳	%۲۲	%۶۲	%۷۷

شواهد

- تفاهم نامه ها
- خبرنامه دانشگاه
- سایت دانشگاه
- صورت جلسات



شکل ۳-۴- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار شراکت ها و منابع





## معیار ۵- فرایندها

## تعریف معیار:

سازمان‌های سرآمد فرایندها را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان، طراحی، مدیریت و بهبود می‌بخشند.

## زیر معیارها:

- ۱- فرایندها به منظور بهینه‌سازی ارزش برای ذی‌نفعان، طراحی و مدیریت می‌شوند.
- ۲- محصولات و خدمات به منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه می‌یابند.
- ۳- محصولات و خدمات به طور اثربخش ترویج و بازاریابی می‌شوند.
- ۴- محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می‌شوند
- ۵- روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقا می‌یابد.

## نکات مورد بررسی:

- طراحی و مدیریت فرایندها
- توسعه فرایندها
- بهبود فرایندها
- ارتقاء فرایندها
- پشتیبانی فرایندها

## نقاط قوت

- ۱- تعریف فعالیت‌های اصلی هر حوزه در قالب فرایند و تهیه فرم‌های مربوطه با هدف بهبود فرایندها.
- ۲- بررسی و نظارت بر نتایج حاصل از اجرای فرایندها به منظور تعیین اثربخشی فرایندهای موجود و در صورت ضرورت اعمال تغییرات در فرایندها.
- ۳- طراحی نمودارگردشی (فلوچارت) برای فرایندهای اصلی در برخی از حوزه‌ها
- ۴- تشکیل کمیته‌های تخصصی به منظور بررسی فعالیت‌ها و طراحی فرایندهای جدید با توجه به نیازهای ذینفعان.
- ۵- مشخص کردن دامنه فرایندها (نقطه آغاز و نقطه پایان فرایند)
- ۶- انجام تحقیقات، نظرسنجی و سایر روش‌های اخذ بازخورد در جهت شناسایی خدمات (فرایند) جدید مورد نیاز ذی‌نفعان در برخی حوزه‌ها
- ۷- بکارگیری نتایج حاصل از نظر سنجیها در ارتقاء رضایتمندی ذی‌نفعان از فرایندهای موجود در برخی حوزه‌ها

## معیار ۵- فرایندها





حوزه های قابل بهبود

- ۱- شناسایی و تفکیک فرایندهای اصلی و مدیریتی از فرایندهای پشتیبان و درج کلیه فرایندهای اصلی بر روی وب سایت های دانشگاه
- ۲- مشخص کردن ورودی ها و خروجی ها (نتایج) و منابع تامین اطلاعات برای ورودیها
- ۴- مشخص کردن توالی و تاثیر متقابل فرایندها بریکدیگر
- ۵- مشخص کردن منابع اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی، اجرا و پایش فرایندها
- ۶- مشخص بودن محدوده زمانی اجرای فرایندها و مشخص کردن اهداف اجرای فرایند به منظور حصول اطمینان از میزان تحقق اهداف و نتایج مورد نظر
- ۷- اولویت بندی فرصتهای بهبود و خلق ارزش افزوده برای ذی نفعان.
- ۸- توسعه خدمات به منظور کسب رضایتمندی بیشتر ذینفعان (ایجاد ارزش افزوده)
- ۹- استفاده از خلاقیت و نوآوری در طراحی و توسعه فرایندها (کایزن، شش سیگما، مهندسی مجدد و...)
- ۱۰- شناسایی خدمات پشتیبانی مورد نیاز دانشجویان و کارکنان به منظور افزایش رضایتمندی و تسهیل نظیر فرایند انتقال دانشجو به سایر دانشگاهها، فرایند پذیرش دانشجوی انتقالی، فرایند پذیرش دانشجوی میهمان، فرایند بررسی پرونده های آموزشی و فرایند صدور مرخصی تحصیلی، فرایند طرح موضوع در کمیسیون موارد خاص، فرایند انتقال کارکنان، فرایند تغییر پست کارکنان، فرایند پذیرش کارکنان مامور به خدمت به این دانشگاه، فرایندهای آموزش کارکنان.
- ۱۱- ایجاد ارتباط مستقیم با ذی نفعان برای دریافت نظرات از نحوه پشتیبانی ها و اعمال نظرات و پیشنهادات دانشجویان پس از رضایت سنجی های صورت گرفته.

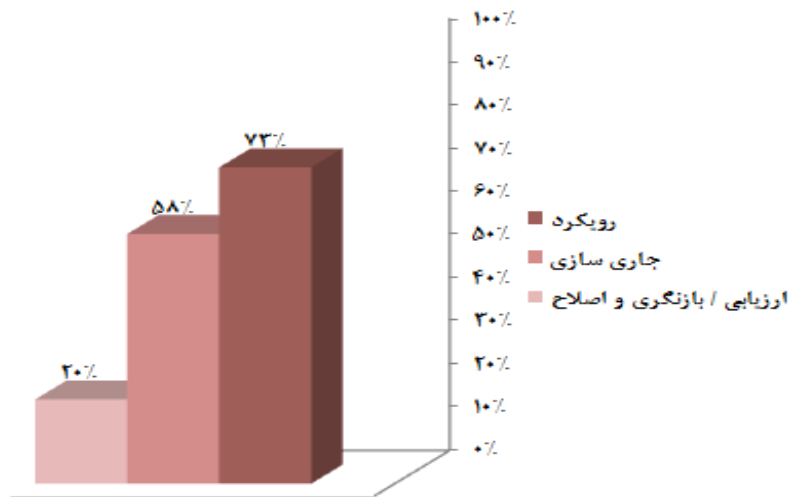
معیار ۵- فرایندها

جدول ۳-۵- امتیاز عناصر معیار فرایندها

TE=PE*WE	WE	PE=(E1+E2+E3)/3	E3	E2	E1
امتیاز وزنی	سقف امتیاز	میانگین امتیاز	ارزیابی / بازنگری / اصلاح	جاری سازی	رویکرد
		درصد	درصد	درصد	درصد
۵۰،۱۷	۱۰۰	%۵۰،۱۷	%۲۰	%۵۸	%۷۳

شواهد

- سایت دانشگاه
- صورت جلسات



فرایندها، محصولات و خدمات

شکل ۳-۵- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار فرایندها، محصولات و خدمات





## معیار ۶- نتایج مشتری

## تعریف معیار:

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

## زیر معیارها:

- سنجه های ادراکی (Perception Measures):

این شاخص ها در برگیرنده برداشت و تلقی مشتریان از سازمان می باشد و با نظرسنجی از مشتریان ، گروه های متمرکز ، رتبه بندی ، تقدیرها و شکایات قابل دستیابی است.

- شاخصهای عملکردی (Performance Indicators) :

این شاخص ها ، شاخص های داخلی هستند که توسط سازمان برای پایش، درک، پایش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پایش بینی ادراک های مشتریان بیرونی مورد سنجش قرار می گیرند.

## سنجه های ادراکی

- ۱- میزان رضایت دانشجویان از جلسات عمومی برگزار شده با ریاست و مسئولین دانشگاه (نظر سنجی)
- ۲- میزان رضایت دانشجویان از کیفیت و کمیت تشکلهای /انجمن ها/ کانون های دانشجویی (نظرسنجی)
- ۳- میزان رضایت دانشجویان / فارغ التحصیلان از مدت زمان ارائه خدمات
- ۴- میزان رضایت دانشجویان از سطح علمی، فرهنگی، رفاهی دانشگاه (نظر سنجی)

## شاخص های عملکردی

- ۵- تعداد جلسات عمومی برگزار شده با ریاست و مسئولین دانشگاه
- ۶- تعداد تشکلهای / انجمن ها / کانونهای دانشجویی
- ۷- تعداد دانشجویان عضو در انجمن های علمی / کانون ها فرهنگی و هنری به تفکیک مقطع تحصیلی
- ۸- تعداد رایانه های در دسترس دانشجویان
- ۹- تعداد همایش های فرهنگی برگزار شده برای دانشجویان.
- ۱۰- تعداد دانشجویان شرکت کننده در مسابقات ورزشی.
- ۱۱- میانگین سنوات تحصیلی دانشجویان در مقاطع مختلف.
- ۱۲- تعداد دروس بازنگاری شده در مقاطع تحصیلی مختلف.
- ۱۳- تعداد کل ساعات مشاوره اساتید به دانشجویان
- ۱۴- تعداد رشته های و گرایش های موجود به تفکیک مقطع
- ۱۵- تعداد شکایات و تشرکهای داخلی (ارسال شده از سوی دانشجویان)
- ۱۶- مدت زمان ارائه خدمات به مشتریان (دانشجویان، فارغ التحصیلان)

## نقاط قوت

- ۱- در یافت بازخورد از دانشجویان از طریق جلسات پرسش و پاسخ، پست الکترونیکی، پیامک، ملاقات خصوصی، توزیع فرم های نظر سنجی در مراسم ها و همایش ها با هدف تعیین میزان رضایت مندی در دانشجویان و تلاش در جهت افزایش رضایت مندی
- ۲- روند مثبت و فزاینده در آمارهای مربوط به شاخص های عملکردی به شرح ذیل:
  - جلسه عمومی برگزار شده ۱۳ جلسه
  - تشکل های دانشجویی فعال در دانشگاه : ۵۹ تشکل،
  - هیات های مذهبی: ۱۱
  - دانشجویان شرکت کننده در دوره فرهنگی به تفکیک مقاطع تحصیلی: کارشناسی: ۲۵۲۰ نفر، کارشناسی ارشد: ۸۴۰ نفر
  - رایانه های در دسترس دانشجویان ۵۵۸ عدد،
  - همایش دانشجویی ۵۸ همایش،
  - دانشجویان شرکت کننده در مسابقات ورزشی به تفکیک مقاطع تحصیلی: کارشناسی: ۲۳ نفر، کارشناسی ارشد: ۳ نفر،
  - میانگین سنوات تحصیلی دانشجویان به تفکیک مقاطع تحصیلی: کارشناسی ۳،۹۵، کارشناسی ارشد ۲،۵، دکتری ۴،۸
  - تعداد درس های بازنگاری شده در مقاطع تحصیلی: کارشناسی ۳۰ درس، کارشناسی ارشد ۲۳ درس، دکتری ۱۱ درس
  - تعداد کل ساعات مشاوره اساتید در طول ترم به تفکیک مرتبه: استاد ۲۳ ساعت دانشیار ۱۴۵ ساعت، استادیار ۲۸۹ ساعت، مربی ۶۷ ساعت، مربی آموزشیار ۱۰ ساعت
  - تعداد رشته های دایر به تفکیک مقطع: کارشناسی ۴۰ رشته، کارشناسی ارشد ۱۱۱ رشته، دکتری ۱۸ رشته،
  - درصد دانشجویانی که میانگین سنوات تحصیلی آنها بیش از مدت استاندارد است:
  - کارشناسی: ۶ درصد، ارشد: ۴ درصد، دکتری: ۰ درصد

## معیار ۶- نتایج مشتری





معیار ۶- نتایج مشتری

حوزه های قابل بهبود

۱- نظرسنجی از دانشجویان در موارد ذیل:

- نحوه ارائه خدمات
- نوع خدمات ارائه شده
- دریافت خدمات جدید

۲- جمع آوری دلایل و چرایی نظرات و تحلیل آنها.

۳- تعیین محدوده کاربرد نسبت های بدست آمده و پاسخ به این سوال که "آیا نتایج بر تمامی گروه ها و ذی نفعان موردنظر جاری بوده و روند مثبت و رو به رشد را داشته است؟"

۴- برآورد سرانه هزینه های دانشجویی به منظور برآورد روند رشد هزینه های مربوطه نسبت به کل بودجه (معقول بودن رشد بودجه با پذیرش دانشجو)

۵- مقایسه آمارهای بدست آمده با سالهای گذشته (حداقل سه سال گذشته) و تحلیل نتایج آنها به منظور تعیین میزان رشد نسبت ها (استاندارسازی نسبت ها)

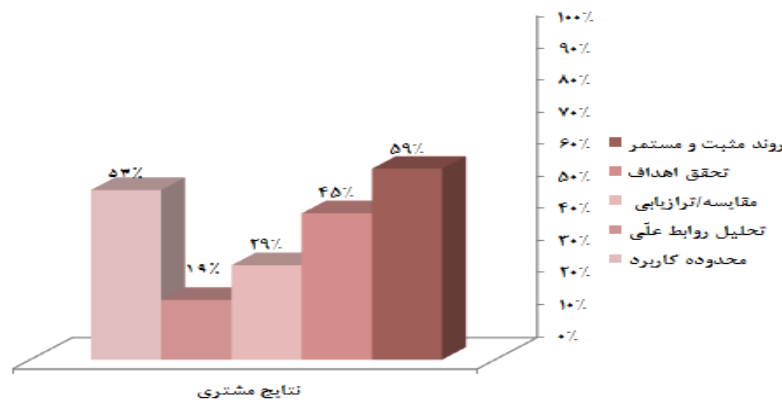
۶- بررسی روابط علی نتایج با هر یک از معیارهای توانمندساز (نتایج حاصله ناشی از کدام معیار توانمندساز است؟)

جدول ۳-۶- امتیاز عناصر معیار نتایج مشتری

امتیاز وزنی TR=PR*WR	سقف امتیاز	نتایج مشتری					
		PR	R <sup>۵</sup>	R <sup>۴</sup>	R <sup>۳</sup>	R <sup>۲</sup>	R <sup>۱</sup>
		میانگین امتیاز PR=(R <sup>۱</sup> +...+R <sup>۵</sup> )/۵	محدوده کاربرد درصد	تحلیل روابط علی درصد	مقایسه/ترازایی درصد	تحقق اهداف درصد	روند مثبت و مستمر درصد
۶۱,۶۵	۱۵۰	%۴۱	%۵۳	%۱۹	%۲۹	%۴۵	%۵۹

شواهد

- گزارش های آماری و تفصیلی دانشگاه



شکل ۳-۶- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار نتایج مشتری







## معیار ۷ - نتایج کارکنان

## تعریف معیار:

سازمان های سرآمد بطور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با منابع انسانی خود را اندازه گیری نموده و به آنها دست می یابند.

## زیر معیارها:

- سنجه های ادراکی (Perception Measures):  
این شاخص ها در برگیرنده برداشت و تلقی کارکنان از سازمان می باشد و از طریق نظر سنجی ها ، گروه های متمرکز ، مصاحبه ها، ارزیابی های ساخت یافته و غیره قابل دستیابی است .  
- شاخصهای عملکردی (Performance Indicators) :  
این شاخص ها، شاخص های داخلی هستند که توسط سازمان برای پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی ادراک های آنان توسط سازمان مورد سنجش قرار می گیرد.

## سنجه های ادراکی

- ۱-سنجش میزان رضایت کارکنان در شاخص های زیر:
- ۲-امنیت شغلی
- ۳-گردش شغلی
- ۴-فرصت های برابر پیشرفت
- ۵-امتیاز ارزشیابی
- ۶-آموزش های کوتاه مدت
- ۷-مشارکت در تصمیم گیری و برنامه ریزی
- ۸-حقوق و دستمزد و تسهیلات
- ۹-عملکرد مدیران
- ۱۰-شیوه های تشویق و قدردانی

## شاخص های عملکردی

- ۱۱-سرانه دوره های آموزشی کارکنان
- ۱۲-سرانه دوره های آموزشی مدیران
- ۱۳-میانگین امتیاز ارزشیابی کارکنان
- ۱۴-نسبت کارکنان در مقاطع مختلف تحصیلی نسبت به کل کارکنان
- ۱۵-سرانه هزینه های رفاهی کارکنان
- ۱۶-تعداد اختراعات ثبت شده اعضای هیات علمی
- ۱۷-تعداد دوره های بازآموزی مدیران
- ۱۸-تعداد تشویق و تقدیرهای رسمی از کارکنان و اعضای هیات علمی بدلیل انجام تحقیقات علمی
- ۱۹-تعداد اعضای هیات علمی ارتقاء یافته

## نقاط قوت

- ۱-سرانه آموزشی کارکنان: ۷,۲ (استاندارد ۴۰ ساعت)  
سرانه آموزشی اساتید: ۶ ساعت
- ۲-میانگین امتیازات ارزیابی کارکنان: ۹۱
- ۳-نسبت تحصیلات کارکنان در مقاطع مختلف تحصیلی نسبت به کل کارکنان  
-دکتری=۱,۷۳۹ درصد، کارشناسی ارشد=۱۱,۹۵۶ درصد، کارشناسی=۴۵,۶۵۲ درصد
- کاردانی=۸,۰۴۳ درصد، دیپلم=۲۳,۰۴۳ درصد زیردیپلم=۹,۵۶۵ درصد
- ۴-سرانه هزینه رفاهی کارکنان: ۹۹۱۳۰۴ ریال
- ۵-تعداد اختراعات ثبت شده ( داخلی ۱۴ مورد، خارجی ۶ مورد)
- ۶-تعداد دوره های بازآموزی مدیران
- مدیران ارشد ۱ دوره، مدیران میانی ۳ دوره، مدیران اجرایی ۲ دوره
- ۷-تعداد تشویق و تقدیرهای رسمی از کارکنان و اعضای هیات علمی به دلیل انجام تحقیقات علمی:  
اعضای هیات علمی ۳۵۲ مورد، کارکنان ۱۹ مورد
- ۸-تعداد مقاله های ارائه شده در همایشها:
- همایشهای داخلی ۱۰۰۴ مورد، همایشهای خارجی ۸۸ مورد
- ۹-تعداد طرح های تحقیقاتی مصوب به تفکیک دانشکده:  
علوم پایه ۲۱ طرح، علوم تربیتی ۵ طرح، ادبیات ۳ طرح، هنر ۳ طرح، علوم اجتماعی ۴ طرح، پژوهشکده زنان ۴ طرح
- ۱۰-تعداد اعضای هیات علمی ارتقاء یافته  
-مربی به استادیاری ۲ نفر، استادیاری به دانشیاری ۹ نفر، دانشیاری به استادی ۴ نفر

## معیار ۷ - نتایج کارکنان

## نقاط قوت







حوزه های قابل بهبود

۱- افزایش دوره های آموزش کارکنان و اساتید با هدف نزدیک شدن به استانداردها در این زمینه (استاندارد ۴۰ ساعت) ایجاد امنیت شغلی به منظور ارتقاء بهره وری کارکنان.

۲- کمک به توانمندسازی کارکنان از طریق تسهیل شرایط گردش شغلی کارکنان

۳- اهمیت به نظرات کارکنان و ایجاد سیستم نظام مند برای دریافت نظرات (قطعا موفقیت هر مجموعه ای به فعالیت ها و پویایی اعضای آن مجموعه وابسته است و بکارگیری ایده های کاربردی اعضای مجموعه تاثیر آشکاری را در روند توان افزایشی و در جهت اهداف متعالی دانشگاه دارد که این امر با وجود نظام پیشنهادات بعنوان ابزاری برای اجرای این هدف محقق خواهد شد)

۴- شفافیت در ارائه خدمات به منظور کاهش و حذف ارتباطات زائد و غیر ضروری.

۵- اعمال نظر سنجی و بکارگیری نتایج حاصل از بازخورها در ارتباطات.

۶- تعیین نسبت کارکنان شاخص (دریافت کننده گان جوایز علمی، فرهنگی، ...) نسبت به کل کارکنان

۷- تهیه نسبت های آماری و مقایسه ای آموزش کارکنان با دانشگاه های دیگر .

۸- مقایسه آمارهای بدست با سالهای گذشته (حداقل سه سال گذشته) و تحلیل آنها به منظور تعیین میزان رشد نسبت ها (استاندارسازی نسیت ها).

۹- بررسی روابط علی نتایج با هر یک از معیارهای توانمندسازی (نتایج کارکنان ناشی از کدام معیار توانمندساز است) و تعیین روند مثبت یا منفی شاخص یا معیار .

۱۱- تعیین محدوده کاربرد نسبت های بدست آمده و پاسخ به این سوال که "آیا نتایج بر تمامی گروه ها و ذی نفعان موردنظر جاری بوده و روند مثبت و رو به رشد را داشته است؟"

معیار ۷- نتایج کارکنان

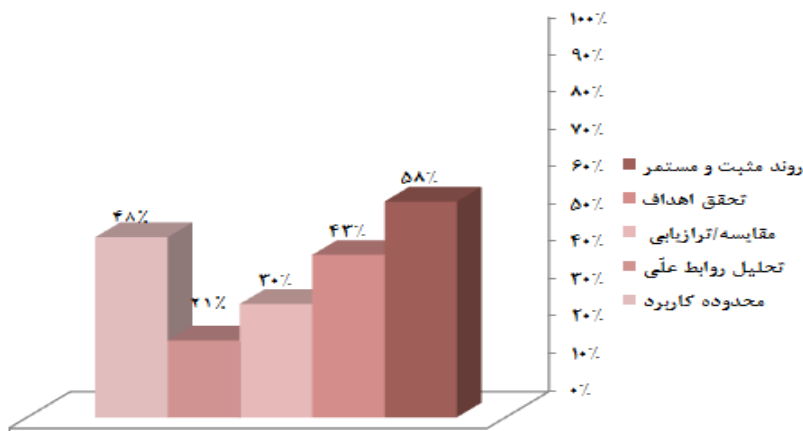
جدول ۳-۷- امتیاز عناصر معیار نتایج کارکنان

امتیاز وزنی TR=PR*WR	WR	PR	R۰	R۴	R۳	R۲	R۱
	سقف امتیاز	میانگین امتیاز $PR=(R۱+...+R۰)/۵$	محدوده کاربرد	تحلیل روابط علی	مقایسه/ترازایی	تحقق اهداف	روند مثبت و مستمر
		درصد	درصد	درصد	درصد	درصد	درصد
۴۰۰،۱	۱۰۰	%۴۰	%۴۸	%۲۱	%۳۰	%۴۳	%۵۸

نتایج کارکنان

شواهد

- گزارش های آماری و تفصیلی دانشگاه



شکل ۳-۷- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار نتایج کارکنان





## معیار ۸- نتایج جامعه

## تعریف معیار:

سازمان های متعالی مجموعه ای از شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را به منظور تعیین، جاری سازی موفق استراتژی اجتماعی و زیست محیطی و خط مشی های مرتبط، مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان بیرونی مربوطه، توسعه داده و در مورد آن ها توافق می کنند.

## زیر معیارها:

- سنجه های ادراکی (Perception Measures):  
این شاخص ها در برگزیده برداشت و تلقی جامعه از سازمان میباشد و از طریق نظرسنجی ها، گزارش ها، گردهمایی های عمومی، مراجع رسمی و دولتی قابل دستیابی است.  
- شاخصهای عملکردی (Performance Indicators):  
این شاخص ها، شاخص های داخلی هستند که توسط سازمان برای پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراک های جامعه در داخل سازمان مورد سنجش قرار می گیرد.

## سنجه های ادراکی

میزان رضایت جامعه از:  
- عملکرد آموزشی/پژوهشی/فرهنگی دانشگاه و تاثیر عملکرد مربوطه بر توسعه علمی و فرهنگی جامعه  
- تعاملات و همکاری های دانشگاه با سازمان ها و نهاد های اجتماعی  
- نتایج ارزیابی ها و رتبه بندی ها

## شاخص های عملکردی

- نسبت اساتید شاغل در مشاغل اجتماعی به کل اساتید دانشگاه  
- نسبت دانشجویان خارجی به کل دانشجویان دانشگاه  
- تعداد سمینارها و همایش های برگزار شده  
- تعداد انتشار کتب و مجلات  
- تعداد نشریه های علمی و فرهنگی انتشار یافته  
- تعداد مجلات پژوهشی و ترویجی منتشر شده  
- تعداد دانشجویان نمونه کشوری به تفکیک مقطع  
- تعداد پیشنهادات مکتوب ارائه شده در حوزه تحقیقات به وزارتخانه مربوطه یا سایر سازمانها  
- تعداد پایان نامه های دفاع شده

## نقاط قوت

- ۱- افزایش همکاری های برون سازمانی
- ۲- ارتقاءرتبه دانشگاه در ارزیابی های بیرونی  
کسب رتبه ۱۶ در بین دستگاه های اجرایی استان تهران رتبه بندی استانداری(جشنواره شهید رجایی) در سال ۹۱ رشد ۲۰ درصد نسبت به سال ۹۰
- ۳-نسبت اساتید شاغل در مشاغل اجتماعی به کل اساتید دانشگاه  
-در دانشگاه یا مراکز ۲۹,۸۷۴ درصد  
-در سایر دانشگاه ها و موسسات پژوهشی ۰,۳۱۴ درصد  
-در سطح وزارتخانه ها و مجلس ۲,۲۰۱ درصد  
-در سایر موسسات ۱۴,۴۶۵ درصد
- ۴-نسبت دانشجویان خارجی به کل دانشجویان ۰,۳ درصد
- ۵-تعداد سمینارها و همایش های برگزار شده  
-همایش های علمی برگزار شده در سطح ملی ۳ مورد  
-همایش های علمی برگزار شده در سطح بین المللی ۱ مورد
- ۶-تعداد تالیف،گردآوری و ترجمه کتاب توسط اعضای هیات علمی (انتشارات داخلی وخارجی)  
-تالیف ۸ مورد،گردآوری ۱ مورد،ترجمه ۴مورد (انتشارات داخلی)  
-تالیف ۵۷ مورد،گردآوری ۱ مورد،ترجمه ۱۶مورد(انتشارات خارجی)
- ۷-تعداد نشریه های علمی و فرهنگی انتشار یافته ۱۵ مورد
- ۸-تعداد مجلات پژوهشی و ترویجی :  
- پژوهشی ۳۴ مورد،ترویجی ۱ مورد
- ۹-تعداد دانشجویان نمونه کشوری:  
کارشناسی ۲ نفر، کارشناسی ارشد ۱ نفر
- ۱۰-تعداد پیشنهادات مکتوب ارائه شده ۱۸ مورد
- ۱۱-پایان نامه های دفاع شده در سال ۹۱:  
- دکتری ۲۵ مورد، کارشناسی ارشد ۶۳۹

## معیار ۸- نتایج جامعه





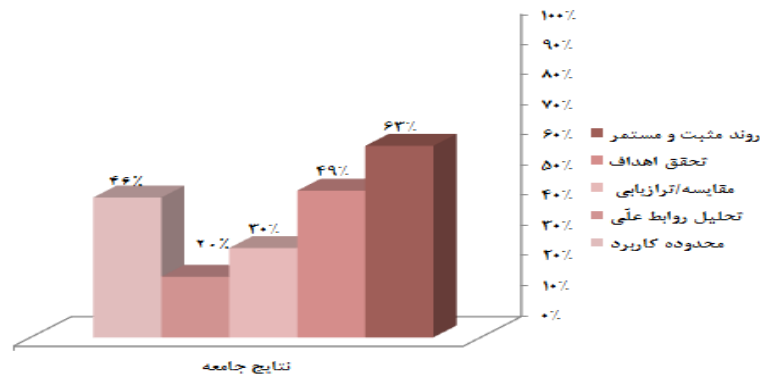
## حوزه های قابل بهبود

- ۱- نظرسنجی از نمایندگان جامعه و مراجعین بیرونی در موارد ذیل:
  - نحوه ارائه خدمات - نوع خدمات ارائه شده - دریافت خدمات جدید
- ۲- جمع آوری دلایل و چرایی نظرات و تحلیل آنها
- ۳- اتخاذ راهکارهایی در جهت حصول اطمینان از عدم داشتن پیامدهای زیست محیطی مخرب توسط فعالیت های دانشگاه.
- ۴- مقایسه آمارهای بدست آمده با سالهای گذشته (حداقل سه سال گذشته) و تحلیل آنها به منظور تعیین میزان رشد نسبت ها (استاندارسازی نسبت ها)
- ۵- بررسی روابط علی نتایج با هر یک از معیارهای توانمندساز
- ۶- تعیین فعالیت هایی منجر به پیامدهای اجتماعی مطلوبی (افتخارات کسب شده کشوری و بین المللی)
- ۷- تعیین محدوده کاربرد نسبت های بدست آمده و پاسخ به این سوال که "آیا نتایج بر تمامی گروه ها و ذی نفعان موردنظر جاری بوده و روند مثبت و رو به رشد را داشته است؟"
- ۸- محاسبه سرانه هزینه های دانشجویی به منظور برآورد روند رشد هزینه های مربوطه نسبت به کل بودجه (معقول و هماهنگ بودن رشد بودجه با پذیرش دانشجو)

معیار ۸- نتایج جامعه

جدول ۳-۸- امتیاز عناصر معیار نتایج کارکنان

امتیاز وزنی TR=PR*WR	WR	PR	R <sup>۵</sup>	R <sup>۴</sup>	R <sup>۳</sup>	R <sup>۲</sup>	R <sup>۱</sup>
	سقف امتیاز	میانگین امتیاز $PR = (R_1 + \dots + R_5) / 5$	محدوده کاربرد	تحلیل روابط علی	مقایسه/ ترازایی	تحقق اهداف	روند مثبت و مستمر
		درصد	درصد	درصد	درصد	درصد	درصد
۴۱۰۵۵	۱۰۰	%۴۲	%۴۶	%۲۰	%۳۰	%۴۹	%۶۳
شواهد							
- گزارش های آماری و تفصیلی دانشگاه							



شکل ۳-۸- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار نتایج جامعه





## معیار ۹- نتایج کلیدی عملکرد

## تعریف معیار:

سازمان های سرآمد بطور فرائیر نتایج برجسته مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری نموده و به آنها دست می یابند.

## زیر معیارها:

## دستاوردهای کلیدی استراتژیک:

این شاخصها در برگزیده نتایج کلیدی برنامه ریزی شده توسط سازمان میباشند. شاخصهای کلیدی عملکرد (Key Performance Indicators): این شاخص ها عملیاتی بوده و برای پیش ، درک ، پیش بینی و بهبود پروندههای کلیدی عملکرد در داخل سازمان مورد سنجش قرار می گیرد.

## دستاورد های کلیدی استراتژیک

۱. کل درآمدهای اختصاصی کسب شده
۲. نسبت درآمدهای پژوهشی به کل بودجه
۳. نسبت درآمدهای آموزشی به کل بودجه
۴. تعداد رشته های جدید
۵. درآمدهای تحقیقاتی کسب شده از محل طرح های تحقیقاتی
۶. کمک های مالی تحقیقاتی از محل ردیف های بودجه ای
۷. تعداد مقالات علمی اساتید در مجلات معتبر (ISI)
۸. درصد دانشجویان موفق به اخذ جوایز علمی و فرهنگی
۹. تعداد و ارزش تفام نامه ها و قراردادهای همکاری تحقیقاتی با سایر سازمان ها و موسسات
۱۰. تعداد طرح های تحقیقاتی مصوب اعضای هیات علمی
۱۱. نسبت اعضای هیات علمی فعال در پارک های علم و فناوری
۱۲. سرانه اختراعات ثبت شده داخلی و خارجی به ازای هر استاد
۱۳. نسبت طرح های خاتمه یافته کل طرح های پژوهشی
۱۴. رتبه بندی علمی دانشگاه ها (جهان اسلام (ISC)

## شاخص های کلیدی عملکرد

۱. اعتبارات هزینه شده برای طرح های پژوهشی
۲. هزینه خرید کتاب
۳. نسبت هزینه طرح های پژوهشی و هزینه پشتیبانی از پایان نامه ها به کل هزینه ها
۵. نسبت هزینه های آموزشی به کل هزینه ها
۶. نسبت بودجه ارزی به کل بودجه دانشگاه
۷. نرخ خود اتکایی (نسبت درآمدهای اختصاصی به اعتبار جاری)

## نقاط قوت

- ۱- کل درآمدهای کسب شده (۳۱,۳۰۸,۰۰۰ هزار ریال)  
-آموزشی (شهریه) ۲۳,۱۴۴,۰۰۰ هزار ریال  
-پژوهشی ۱,۹۳۱,۰۰۰ هزار ریال  
-خدماتی ۱,۸۹۰,۰۰۰ هزار ریال - سایر ۴,۳۴۳,۰۰۰ هزار ریال
- ۲-نسبت درآمدهای آموزشی به کل بودجه: ۰,۰۵۵  
نسبت درآمدهای پژوهشی به کل بودجه: ۰,۰۰۵
- ۳-تعداد رشته های جدید-در گروه تحصیلی علوم انسانی و علوم اجتماعی ۷ رشته -هنر ۱ رشته  
-فنی و مهندسی ۱ رشته -علوم پایه ۲ رشته
- ۴-درآمدهای تحقیقاتی کسب شده از محل طرح های تحقیقاتی ۳,۰۱۹,۰۰۰ هزار ریال
- ۵-کمک های مالی تحقیقاتی از محل ردیف ۲۶,۵۱۱,۰۰۰ هزار ریال
- ۶-مقالات علمی پذیرفته شده در مجلات معتبر ISI: ۲۱۵ مورد
- ۷-درصد دانشجویان موفق به اخذ جوایز علمی و فرهنگی ۱ درصد
- ۸-تعداد و ارزش تفام نامه ها و قراردادهای همکاری تحقیقاتی -تعداد ۲۵ طرح ارزش ریالی تفاهم نامه ها ۹,۳۳۳,۰۰۰,۰۰۰ هزار ریال
- ۹-طرح های تحقیقاتی مصوب : ۴۰ مورد
- ۱۰-سرانه ثبت اختراعات: داخلی ۰,۰۴ خارجی ۰,۰۱
- ۱۱-نسبت طرح های خاتمه یافته به کل طرح های ۲۹ درصد
- ۱۲-ارتقاء رتبه بندی علمی دانشگاه (جهان اسلام) از رتبه ۳۲ به ۲۲
- ۱۳-ارتقاء رتبه دانشگاه در جشنواره شهید رجایی (ارزیابی بیرونی) از رتبه ۴۱ در سال ۹۰ به رتبه ۱۶ در سال ۹۱
- ۱۴-اعتبارات هزینه شده برای طرح های پژوهشی: ۱۷,۷۳۸,۰۰۰ هزار ریال
- ۱۵-هزینه خرید کتاب : ۵۰۰,۰۰۰ هزار ریال  
-هزینه خرید پایگاههای اطلاعاتی: ۱,۷۰۰,۰۰۰ هزار ریال

## معیار ۹- نتایج کلیدی





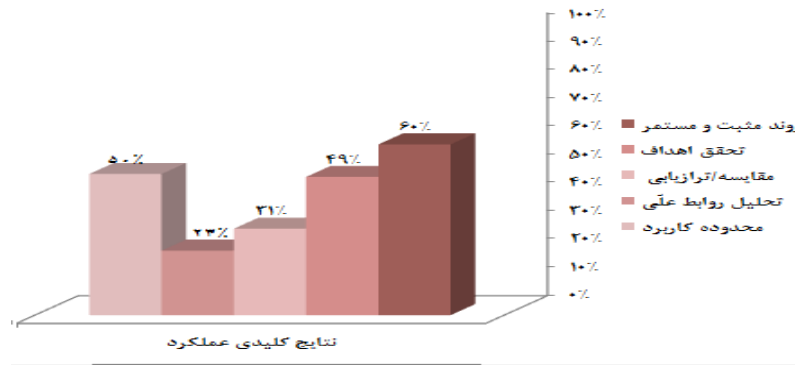
### حوزه های قابل بهبود

- ۱- دستاوردهای مالی (افزایش در آمد از طریق جذب طرحهای پژوهشی و افزایش روند انعقاد تفاهم نامه با سایر مراکز)
- ۲- اندازه گیری خروجیها (فارغ التحصیلان/برنامه های محقق شده) نسبت به ورودیها (جذب نیروهای جدید/بودجه واحد)
- ۳- اطمینان از سازگاری نتایج با استراتژی دانشگاه.
- ۴- اطمینان از قابلیت اطمینان و صحت نتایج بدست آمده (نتایج مشتری، کارکنان، جامعه)
- ۵- وجود پیوند به پایگاه های اینترنتی مرتبط و مفید بصورت منسجم.
- ۶- استفاده از پتانسیل های داخلی برای ایجاد برخی نتایج کلیدی (همکاری گروه های زبان های خارجی با مرکز فن آوری اطلاعات دانشگاه جهت فعال نمودن وب سایت ها به زبانهای خارجی)
- ۷- حصول اطمینان از هدفمندی نتایج کلیدی مطابق با عملکرد دانشگاه.

معیار ۹- نتایج کلیدی

جدول ۳-۹- امتیاز عناصر معیار نتایج کلیدی

امتیاز وزنی TR=PR*WR	WR	PR	R۵	R۴	R۳	R۲	R۱
	سقف امتیاز	میانگین امتیاز $PR=(R1+...+R5)/5$	محدوده کاربرد	تحلیل روابط علی	مقایسه/ترازایی	تحقق اهداف	روند مثبت و مستمر
			درصد	درصد	درصد	درصد	درصد
۶۳۰۷۴	۱۵۰	%۴۲	%۵۰	%۲۳	%۳۱	%۴۹	%۶۰
شواهد							
گزارش آماری، وب سایت قسمتهای مختلف دانشگاه، خبرنامه دانشگاه، تفاهم نامه ها، گزارش ارزیابی عملکرد، نتایج جشنواره شهید رجایی، نتایج رتبه بندی جهان اسلام							



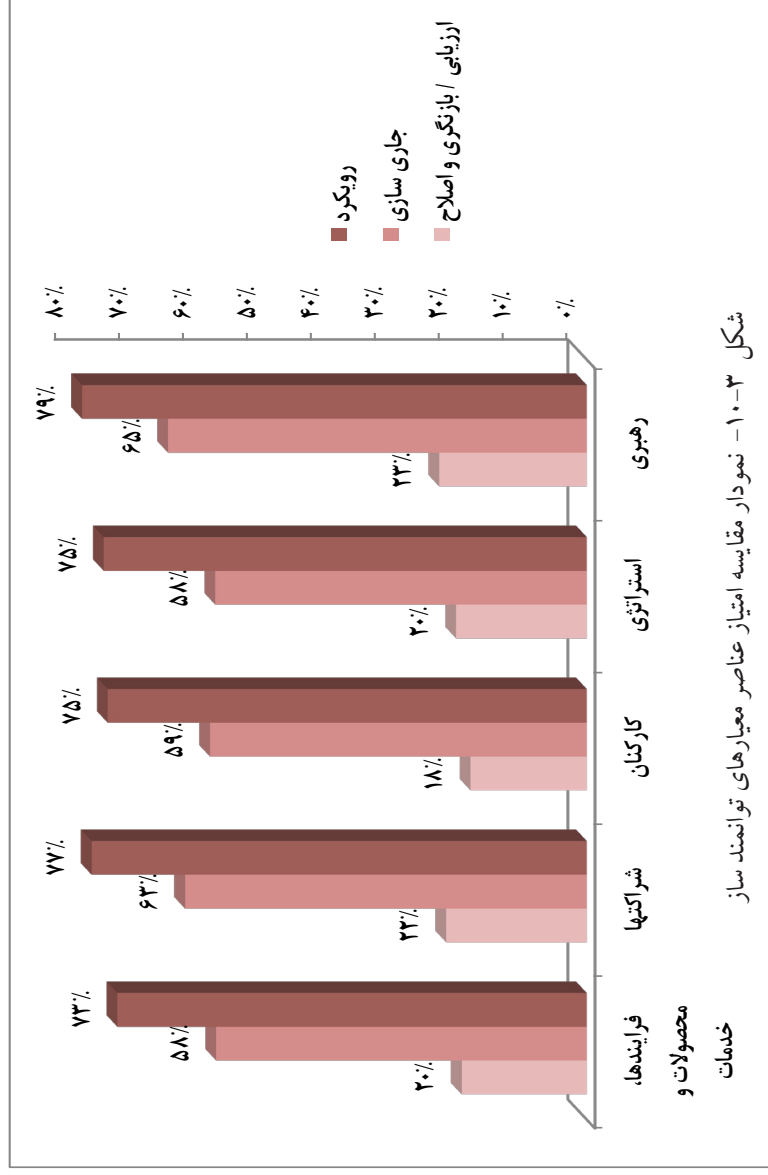
شکل ۳-۹- نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیار نتایج کلیدی





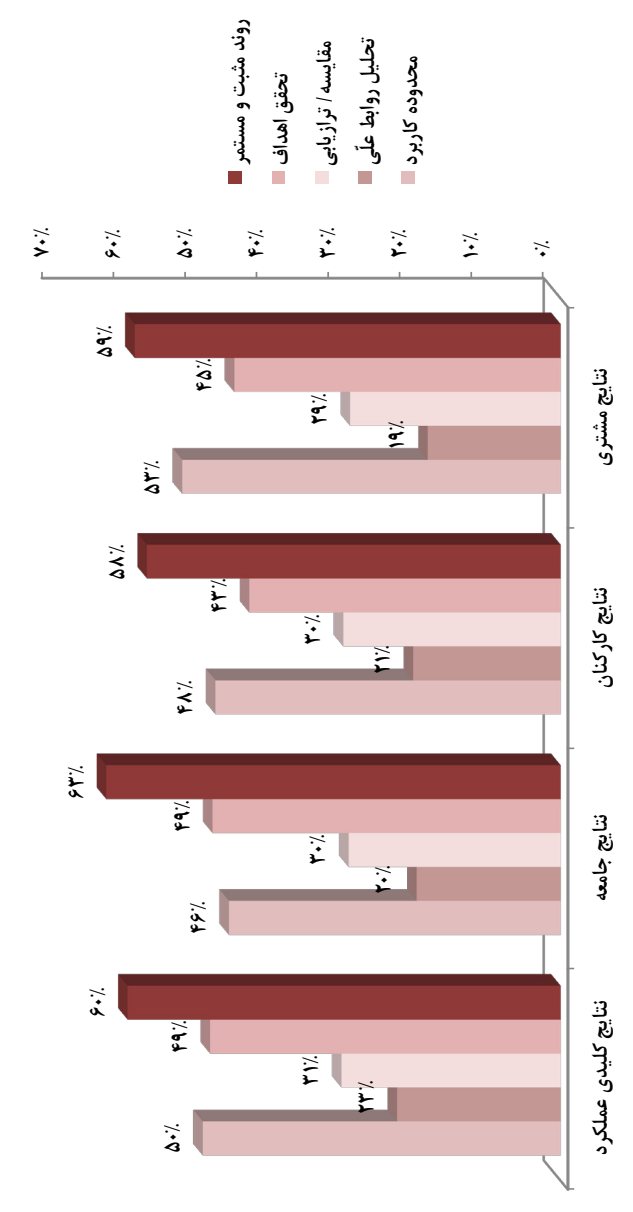
جدول ۳-۱۰ - خلاصه امتیازات معیارهای توانمند ساز

معیارهای توانمند سازها	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	PE=(E <sub>1</sub> +E <sub>2</sub> +E <sub>3</sub> )/3	WE	TE=PE*WE
معیارهای توانمند سازها	رویکرد	جاری سازی	ارزیابی/بازنگری/اصلاح	میانگین امتیاز	سقف امتیاز	امتیاز وزنی
	درصد	درصد	درصد	درصد		
رهبری	٪۷۹	٪۶۵	٪۲۳	٪۵۵٫۶۸	۱۰۰	۵۵٫۶۸
استراتژی	٪۷۵	٪۵۸	٪۲۰	٪۵۱٫۲۱	۱۰۰	۵۱٫۲۱
کارکنان	٪۷۵	٪۵۹	٪۱۸	٪۵۰٫۵۳	۱۰۰	۵۰٫۵۳
شراکتها	٪۷۷	٪۶۲	٪۱۱	٪۵۳٫۹۳	۱۰۰	۵۳٫۹۳
فرایندها محصولات و خدمات	٪۷۳	٪۵۸	٪۲۰	٪۵۰٫۱۷	۱۰۰	۵۰٫۱۷
جمع کل امتیاز توانمند سازها					۵۰۰	۲۶۱٫۵۱



شکل ۳-۱۰ - نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیارهای توانمند ساز

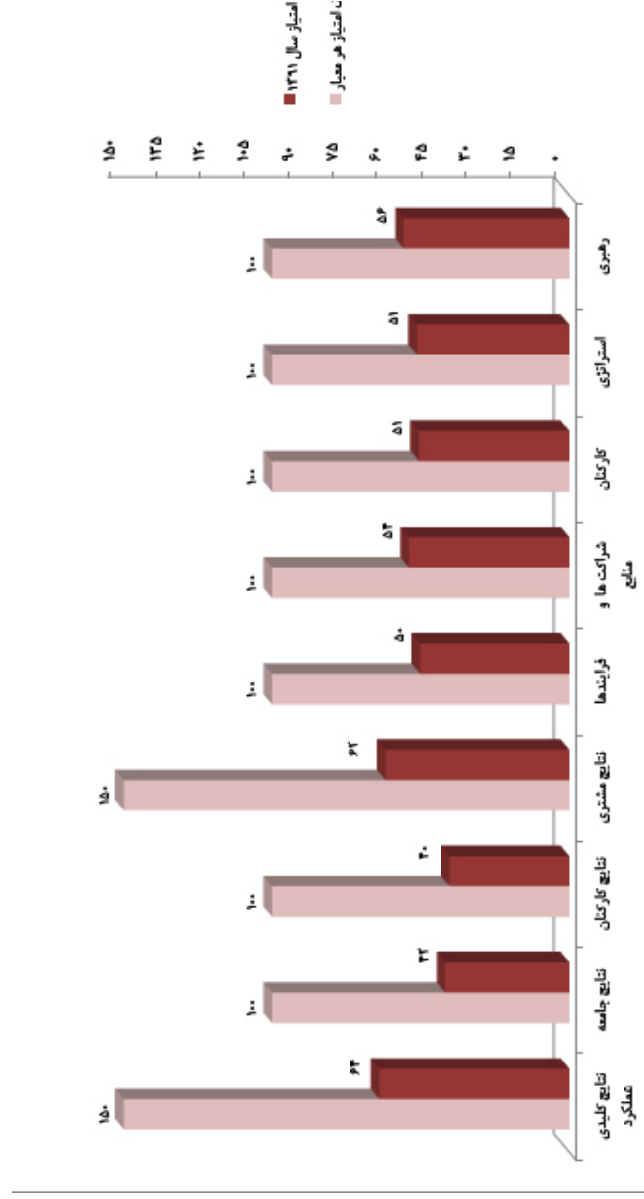




شکل ۱۱-۳ - نمودار مقایسه امتیاز عناصر معیارهای نتایج

معیارهای نتایج	نتایج مشتری		نتایج کارکنان		نتایج جامعه		نتایج کلیدی	
	درصد	میانگین امتیاز $(R1 + \dots + R5) / 5$	درصد	میانگین امتیاز $(R1 + \dots + R5) / 5$	درصد	میانگین امتیاز $(R1 + \dots + R5) / 5$	درصد	میانگین امتیاز $(R1 + \dots + R5) / 5$
روند مثبت و مستمر	۵۹٪	۴۱٪	۵۸٪	۴۰٪	۶۳٪	۴۲٪	۶۰٪	۴۲٪
تحقق اهداف	۴۵٪	۲۹٪	۴۳٪	۳۰٪	۴۹٪	۳۰٪	۴۹٪	۳۱٪
تحلیل روابط علی	۱۹٪	۱۹٪	۲۱٪	۲۱٪	۲۰٪	۲۰٪	۲۳٪	۲۳٪
محدوده کاربرد	۵۳٪	۵۳٪	۴۸٪	۴۸٪	۴۶٪	۴۶٪	۵۰٪	۵۰٪
سقف امتیاز	۱۵۰	۱۵۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۵۰	۱۵۰
امتیاز وزنی $TR=PR*WR$	۶۱,۶۵	۶۱,۶۵	۴۰,۰۰۱	۴۰,۰۰۱	۴۱,۵۵	۴۱,۵۵	۶۳,۷۲۴	۶۳,۷۲۴
جمع کل امتیاز نتایج	۲۰۶,۹۵		۵۰۰		۲۰۶,۹۵		۵۰۰	

جدول ۱۱-۳ - خلاصه امتیازات معیارهای نتایج



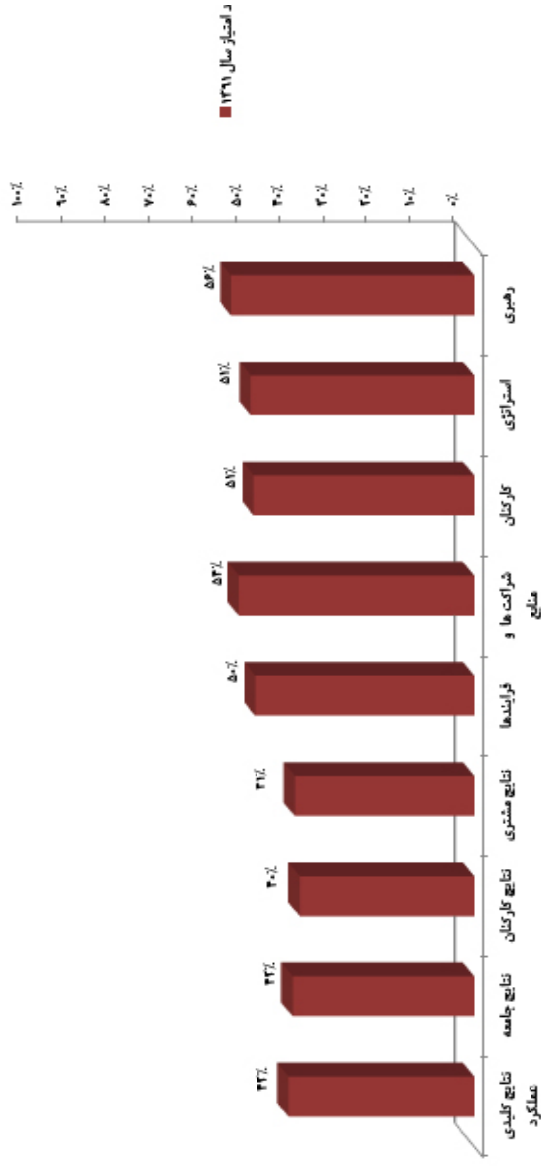
شکل ۱۲-۳- نمودار مقایسه امتیاز معیارهای ارزیابی دانشگاه بر اساس EFQM ۲۰۱۰

نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد بر اساس مدل تعالی به شرح جدول ۳-۱۲ و نمودار مقایسه امتیازات کسب شده هر معیار به صورت شکل ۳-۱۲ می باشد:

جدول ۳-۱۲- نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد دانشگاه بر اساس EFQM ۲۰۱۰

معیارها	توانمند سازها		نتایج		امتیاز نهایی
	فرآیندها	شرکاتها و منابع	نتایج مشتری	نتایج کارکنان	
رهبری	۵۶	۵۱	۶۰	۶۳	۷۶۱
استراتژی	۵۱	۵۱	۶۰	۶۳	۷۶۱
کارکنان	۵۱	۵۱	۶۰	۶۳	۷۶۱
شرکاتها و منابع	۵۴	۵۴	۶۰	۶۳	۷۶۱
فرآیندها	۵۰	۵۰	۶۰	۶۳	۷۶۱
نتایج مشتری	۶۰	۶۰	۶۰	۶۳	۷۶۱
نتایج کارکنان	۶۰	۶۰	۶۰	۶۳	۷۶۱
نتایج جامعه	۶۰	۶۰	۶۰	۶۳	۷۶۱
نتایج کلیدی	۶۰	۶۰	۶۰	۶۳	۷۶۱





شکل ۳-۱۳ - نمودار مقایسه درصد امتیاز معیارهای ارزیابی دانشگاه بر اساس

درصد امتیاز کسب شده در هر معیار بر اساس مدل تعالی به شرح جدول ۳-۱۳ و نمودار مقایسه درصد امتیازات کسب شده هر معیار به صورت شکل ۳-۱۳ می باشد:

جدول ۳-۱۳- درصد امتیاز حاصل از ارزیابی عملکرد دانشگاه بر اساس EFQM 2010

معیارها	توانمند سازها	
	نتایج	نتایج کلیدی
رهبری	۵۶٪	نتایج کلیدی
استراتژی	۵۱٪	نتایج جامعه
کارکنان	۵۱٪	نتایج کارکنان
شرکاتها و منابع	۵۴٪	نتایج مشتری
فرآیندها	۵۰٪	





### تحلیل نهایی ارزیابی دانشگاه در سال ۱۳۹۱

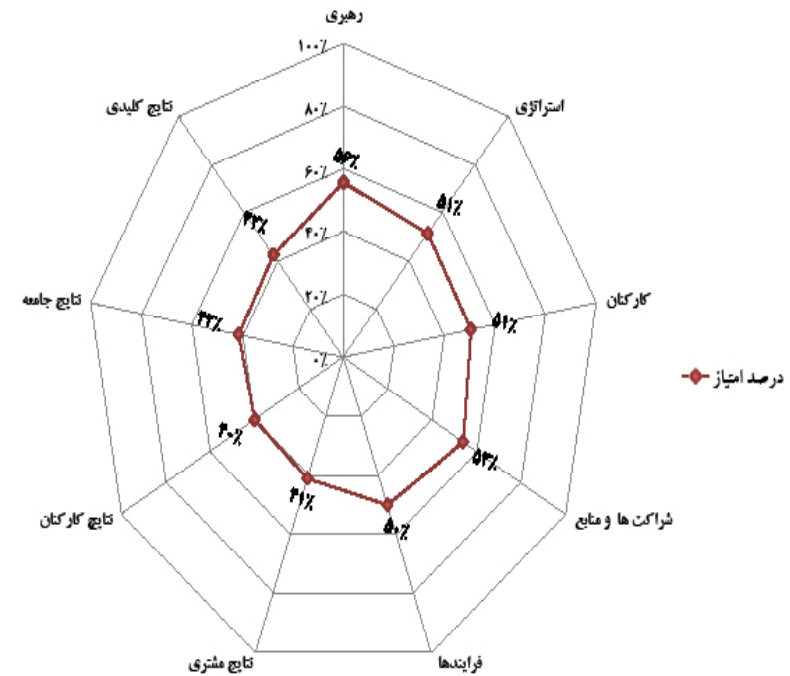
همانطور که در جدول ۳-۱۴ مشاهده می گردد دانشگاه الزهراء (س) در ارزیابی سال ۹۱ از مجموع ۱۰۰۰ امتیاز در نظر گرفته شده در مدل EFQM، موفق به اخذ ۴۶۸ امتیاز گردیده است. این امتیاز در مقایسه با امتیاز سال گذشته (۳۶۳) بیانگر این مطلب است که دانشگاه الزهراء روند مثبت و فزاینده ای را در مسیر تعالی سازمانی طی نموده است. با نگاه به امتیاز کسب شده در معیارهای نه گانه مدل، بیشترین امتیاز در محور توانمندسازی (رهبری، استراتژی، منابع انسانی، شراکت ها و منابع، فرایندها) مربوط به "رهبری" و کمترین امتیاز مربوط به "فرایندها" می باشد. همچنین در محور نتایج بیشترین امتیاز مربوط به "نتایج کلیدی عملکرد" و "نتایج جامعه" و کمترین امتیاز مربوط به "نتایج کارکنان" می باشد.

همچنین برای اندازه گیری و امتیاز دهی معیارهای نه گانه ارزیابی از منطق RADAR استفاده شده است که این منطق، قلب الگوی سرآمدی EFQM می باشد. منطق رادار، معیارهای توانمند ساز را براساس سه عنصر "رویکرد"، "استقرار" و "ارزیابی و اصلاح" مورد بررسی قرار می دهد. همچنین منطق رادار برای اندازه گیری معیارهای مربوط به محور نتایج آنها را براساس ۵ عنصر روند، تحقق اهداف، مقایسه، تحلیل روابط علی و محدوده مورد سنجش قرار می دهد.

با توجه به بررسی های به عمل آمده در ارزیابی عملکرد سال ۹۱ و بر اساس عناصر منطق رادار بیشترین امتیاز دانشگاه در بین عناصر مربوط به محور توانمند سازها مربوط به "رویکرد" (آنچه که سازمان برای انجام آن برنامه ریزی کرده است و از دو ویژگی منطقی بودن و یکپارچه بودن برخوردار است) و کمترین امتیاز مربوط به "ارزیابی و اصلاح" می باشد. در محور نتایج بیشترین امتیاز مربوط به "روند و تحقق اهداف" و کمترین امتیاز مربوط به "تحلیل روابط علی" می باشد.

جدول ۳-۱۴ - امتیاز نهایی دانشگاه الزهراء (س) بر اساس معیارهای توانمند ساز و نتایج

امتیاز توانمند سازها	امتیاز نتایج	امتیاز نهایی دانشگاه
۲۶۱،۵۱	۲۰۶،۹۵	۴۶۸،۴۶



شکل ۳-۱۴ - نمودار عنکبوتی نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهراء (س) در سال ۹۱





### پیشنهادات

با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد و تعیین نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود دانشگاه پیشنهادات زیر باهدف بهبود عملکرد دانشگاه الزهراء(س) توصیه می گردد:

۱. استقرار مدیریت فرایند در تمام سطوح دانشگاه(رویکرد فرایند محور در تمام حوزه های دانشگاه)
۲. فعال کردن کمیته بهبود فرایندها در دانشگاه
۳. استفاده از تکنیک های مدیریتی مانند ۵S، شش سیگما، کایزن، مهندسی ارزش توسط مدیران ارشد، میانی و عملیاتی دانشگاه
۴. افزایش مشارکت کارکنان در برنامه ریزی های دانشگاه
۵. فعال کردن نظام پیشنهادات به منظور ایجاد انگیزه و ترویج خلاقیت و نوآوری در بین کارکنان
۶. فعال کردن شورای صنفی کارکنان به منظور تعمیق ارتباطات مدیریت ارشد دانشگاه با کارکنان
۷. تشکیل و فعال کردن کمیته بهره وری در دانشگاه
۸. فعال کردن کمیته ارتقای سلامت اداری و مالی دانشگاه
۹. تشکیل کمیته آمار و اطلاعات زیر نظر ریاست دانشگاه به منظور استفاده از آمار دقیق و جامع در تمام حوزه ها و استفاده در تدوین گزارش عملکرد دانشگاه و تصمیمات مدیریتی.
۱۰. تشکیل و فعال کردن کمیته تکریم ارباب رجوع در دانشگاه .





## فصل

ضمائم



## ضمیمه الف

- فرم های امتیاز دهی
- پرسشنامه های خود ارزیابی



جدول ۴-۲- فرم امتیازدهی حوزه نتایج

عنوان معیار									
شماره مصداق (سوال) :									
عناصر	وزنی ها	٪	٪	ب-٪	ب-٪	ب-٪	ب-٪	ب-٪	ب-٪
نتایج	رواقت، خلاقیت، صداقت و با مسئولیت‌گرمی با دانشجو	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	دوره‌های آموزشی	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	اهداف آموزشی تعیین شده است	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	مشاوران آموزشی تعیین صورت گرفته است	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
عناصر	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
محدود	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
بناگین کل									
شواهد:									

جدول ۴-۱- فرم امتیازدهی حوزه توانمندساز

عنوان معیار:									
شماره مصداق (سوال) :									
روزگرم	مطلوب و با ثبات است	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	محدود	مطلوب و با ثبات است	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	مطلوب و با ثبات است	مطلوب و با ثبات است	مطلوب و با ثبات است	مطلوب و با ثبات است
امتیاز	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
ارزیابی و بازنگری	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	تعیین گزینگی و مشخصات تعیین	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
شواهد:									





جدول ۴-۲- شاخصه خود ارزیابی محور توانمند سازها

زیر معیارها و مصادیق رهبری	
کد ۱۱۰۰	رهبران ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و اخلاقیات را ایجاد کرده، توسعه داده و خود بعنوان الگو عمل می کنند.
چشم انداز و ماموریت	۱ تلویز چشم اتلاز و ماموریت مبتنی بر چشم اتلاز دانشگاه
	۲ تدوین برنامه عملیاتی مبتنی بر برنامه راهبردی دانشگاه
	۳ مشارکت دادن کارکنان، مدیران و صاحب نظران در تدوین برنامه
	۴ ابلاغ برنامه عملیاتی به کارکنان و مدیران به منظور تعیین سهم هر عضو در برنامه
ارزشها و اصول اخلاقی و اسلامی	۵ رعایت عدالت و برابری، حفظ کرامت انسانی، ارتقاء شفافیت و پاسخگویی و....
	۶ اشاعه و تبیین ارزش ها و اصول اخلاقی و اسلامی
	۷ وجود روشی جهت جاری سازی ارزش ها و اصول اخلاقی و اسلامی
	۸ ارتقای سلامت اداری و مالی
سبک رهبری	۹ استفاده بهینه از منابع و امکانات با رعایت اصل صرفه جویی
	۱۰ بکارگیری تکنیک های مدیریتی
	۱۱ دریافت بازخورد از مشتریان (اساتید، کارمندان، دانشجویان) و سایر ذینفعان درباره سبک رهبری و مدیریت
	۱۲ بازنگری سبک رهبری پس از اخذ بازخورد جهت افزایش اثر بخشی آن

جدول ۴-۳- شاخصه خود ارزیابی محور توانمند سازها

زیر معیارها و مصادیق رهبری	
کد ۱۱۰۰	رهبران ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و اخلاقیات را ایجاد کرده، توسعه داده و خود بعنوان الگو عمل می کنند.
فعالتهای بهبود	۱۳ مشارکت فعال در شناسایی زمینه ها و اولویت بندی فعالیت های بهبود
	۱۴ وجود روشی برای شناسایی و اولویت بندی فعالیت های بهبود
	۱۵ پشتیبانی و حمایت از انجام فعالیت های بهبود
	۱۶ نمره مشارکت در فعالیت های بهبود
خلاقیت و توان افزایی	۱۷ ایجاد فرصت برای توان افزایی و پرورش خلاقیت از طریق تفویض اختیار، دادن مسئولیت، مشارکت در تصمیم گیری، دادن حق انتخاب، ایجاد امنیت ذهنی
	۱۸ بکارگیری مکانیزم های تشویقی جهت ترویج خلاقیت
	۱۹ ایجاد بستر مناسب برای تشکیل تیم های کاری و انجام همکاری های درون سازمان
فعالتهای یادگیری	۲۰ تشویق و ایجاد انگیزه برای افزایش همکاری های درون سازمانی
	۲۱ حمایت و تشویق از فعالیت های یادگیری شامل: آموزش، الگو برداری، شرکت در همایش، کارگاه های آموزشی و....





جدول ۱-۲- شاخصه‌های خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیر معیارها و مصادیق رهبری	
کد ۱۲۰۰	رهبران سیستم مدیریت سازمان و عملکرد آن را تعریف، پایش، بازنگری و هدایت کرده و بهبود می دهند
بهره وری	۱ انجام اطلاعات هدفمند شامل تعیین، تعریف و اندازه گیری شاخص های بهره وری، تحلیل نتایج، برنامه ریزی و اجرای برنامه های بهبود در مقاطع زمانی مشخص
	۲ تعیین علل نوسات مختلف بهره وری به منظور مشخص کردن نقاط قوت و ضعف دانشگاه
	۳ مقایسه نتایج با اهداف به منظور ریشه یابی علل اصلی تغییرات شاخص ها
	۴ احصال نظر ستجی از مدیران، کارشناسان و صاحب نظران در مورد علل و عوامل بازدارنده و تضییع کننده شاخص های بهره وری
	۵ استفاده از نتایج تحلیل و اطلاعات شاخص ها در برنامه ریزی های بهبود به منظور ارتقاء سطح بهره وری عملکرد دانشگاه
	۶ تعیین منابع و امکانات مورد نیاز برای انجام فعالیت های بهبود در قالب برنامه عملیاتی منسجم و یکپارچه
	۷ انجام فعالیت ها و اقدامات تعریف شده در برنامه های بهبود
	۸ ارزیابی و حصول اطمینان از بهبود وضعیت امور و ارتقاء سطح بهره وری پس از اجرای برنامه های بهبود
مدیریت فرآیند	۹ حصول اطمینان از استقرار مدیریت فرایندی
	۱۰ مشارکت مدیران در استقرار سیستم مدیریت فرایندها
	۱۱ تعریف فرایند های اصلی و پشتیبان
	۱۲ تعیین مسئول مشخص برای فرآیندها
	۱۳ تعیین و استقرار سیستم های مستند سازی فرآیند ها
	۱۴ انتخاب الگو و مدل ارزیابی فرایند ها
	۱۵ تعریف و اجرای پروژه های بهبود و اجرای اقدامات اصلاحی بر اساس نتایج حاصل از ارزیابی
	۱۶ آشنایی و استفاده از تکنیکه های مدیریت در جهت بهبود مستمر نظیر نظام پیشنهادات، ۵S و...

جدول ۱-۳- شاخصه‌های خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیر معیارها و مصادیق رهبری	
کد ۱۲۰۰	رهبران سیستم مدیریت سازمان و عملکرد آن را تعریف، پایش، بازنگری و هدایت کرده و بهبود می دهند
ساختار سازمانی	۱۷ تهیه و تنظیم ساختار سازمانی در راستای خط مشی و راهبرد به منظور تحقق چشم انداز
	۱۸ حصول اطمینان از قابلیت ساختار سازمانی و تعریف درست شرح وظایف
	۱۹ ارزیابی و بازنگری در ساختار سازمانی و شرح وظایف
مدیریت بحران	۲۰ تشکیل ستاد مقابله با بحران به منظور سیاست گذاری و هدایت مشکلات و معضلات با استفاده از توانمندی ها و برنامه ریزی های مناسب
	۲۱ تعیین اعضای تیم مدیریت بحران و تعریف توانمندی های اصلی مورد نیاز افراد و نحوه ارتباط اعضا با یکدیگر.
	۲۲ شناسایی، پیش بینی و اولویت بندی بحران ها و بررسی نقاط بحران محتمل و آسیب پذیر
	۲۳ شناسایی عوامل موثر در بروز بحران ها و تعیین روش های ملاحظه در بحران
	۲۴ برنامه ریزی و سازماندهی به جهت استفاده بهینه از امکانات و فراهم کردن زمینه های لازم برای حل، کنترل یا کاهش بحران
	۲۵ مدیریت بانکهای اطلاعاتی پایه در زمینه موجودیت های ممکن
	۲۶ فراهم کردن زمینه مشارکت و همکاری با کارکنان در رابطه با ارائه پیشنهادات و سازمان هایی که می توانند در حل بحران تاثیر گذار باشند.





جدول ۱-۳- شاخصه خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیرمعیارها و مصادیق رهبری	
کد ۱۳۰۰	رهبران با ذی نفعان بیرونی فقلانه در تعامل هستند
ارتباط با دانشجو	۱ ارتباط فعال با دانشجویان جهت درک و پاسخگویی به نیاز آنان از طریق: برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، حضور در مراسم، بازدید از خوابگاه، شرکت در بازدیدها و اردو ها، ملاقات حضوری و تلفنی
	۲ تشویق و قدردانی از دانشجویان برای همکاری و مشارکت آنها با دانشگاه
	۳ حصول اطمینان شخصی از رضایت دانشجویان
ارتباط با اساتید	۴ ارتباط فعال با اساتید جهت درک و پاسخگویی به نیاز آنان از طریق: برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، حضور در مراسم، ملاقات حضوری و تلفنی
	۵ تشویق و قدردانی از اساتید برای همکاری و مشارکت آنها با دانشگاه
	۶ حصول اطمینان شخصی از رضایت اساتید
ارتباط با کارمند	۷ ارتباط فعال با کارمندان جهت درک و پاسخگویی به نیاز آنان از طریق: برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، حضور در مراسم، ملاقات حضوری و تلفنی
	۸ تشویق و قدردانی از کارمندان برای همکاری و مشارکت آنها با دانشگاه
	۹ حصول اطمینان شخصی از رضایت کارمندان
ارتباط با نمایندگان جامعه	۱۰ ارتباط با نمایندگان جامعه، موسسات و دستگاه‌هایی که به مثابه نماینده جامعه هستند نظیر: نمایندگان مجلس، اعضای شورای شهر و سایر نهاد های دولتی برای درک و پاسخگویی به وجود روشی برای تعامل مطلوب با نمایندگان جامعه
	۱۱ تشویق و قدردانی از گروه های فوق
	۱۲ شناسایی NGO ها در دانشگاه و ارتباط فعال با آنان
ارتباط با NGO ها	۱۴ شناسایی NGO ها مرتبط با دانشگاه و ارتباط فعال با آنان
	۱۵ وجود روشی برای تعامل مطلوب با NGO ها

جدول ۱-۳- شاخصه خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیرمعیارها و مصادیق رهبری	
کد ۱۳۰۰	رهبران با ذی نفعان بیرونی فقلانه در تعامل هستند
محیط زیست	۱۶ ترویج و حمایت از فعالیت های زیست محیطی با هدف بهبود شرایط محیطی و حفظ محیط سبز
	۱۷ کمک به بستر سازی فرهنگی حفظ محیط سبز در دانشگاه و جامعه
	۱۸ برگزاری همایش، جلسات و دوره های آموزشی مرتبط با بهبود شرایط زیست محیطی در داخل و خارج از دانشگاه
	۱۹ شناسایی تاثیرات نامطلوب فعالیت های دانشگاه در تخریب محیط زیست و تلاش جهت کنترل آنها
	۲۰ قدردانی از افراد و گروه های ذینفع برای همکاری و مشارکت
آثار ملی و میراث فرهنگی	۲۱ ترویج و حمایت از فعالیت هایی با هدف حفظ آثار ملی و میراث فرهنگی در دانشگاه
	۲۲ مشارکت در فعالیت های مرتبط با حفظ آثار ملی و میراث فرهنگی در داخل و خارج از دانشگاه
	۲۳ شناسایی تاثیرات نامطلوب فعالیت های دانشگاه بر آثار ملی و تلاش جهت کنترل آنها
کد ۱۴۰۰	رهبران با همراهی کارکنان سازمان فرهنگ تعالی را تقویت می کنند
تعیین برنامه های کلان	۱ تشریح و تعیین مأموریت، ارزش ها، خط مشی و راهبرد برنامه ها و اهداف کوتاه مدت و بلند مدت برای کارکنان (اساتید، کارمندان)
	۲ تعیین اهداف کاری کوتاه مدت و بلند مدت کارکنان
تعیین اهداف	۳ حمایت و پشتیبانی از کارکنان جهت دسترسی به برنامه ها و دستیابی به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت
	۴ فراهم نمودن امکانات، تجهیزات و ایجاد مهارت های لازم برای تحقق اهداف فرق





## جدول ۱-۳- شاخصه خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیر معیارها و مصادیق رهبری	
کد ۱۴۰۰	رهبران با همراهی کارکنان سازمان فرهنگ تعالی را تقویت می کنند
۵	ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان در فعالیت های بهبود
۶	وجود سیستم مناسب پاداش و تشویق جهت مشارکت کارکنان در فعالیت های بهبود (در راستای تقویت فرهنگ تعالی)
۷	وجود روشی جهت شناسایی به موقع فعالیت های قابل تقدیر فردی و گروهی کارکنان
۸	فردانی به موقع و مناسب از تلاش های فردی و گروهی در تمامی سطوح
۹	حضور شخصی رهبران در قدردانی از فعالیت های فوق
۱۰	فراهم نمودن امکان ارتباط سریع و آسان با کارکنان به منظور دریافت نظرات و پیشنهادات آنان
۱۱	وجود مکانیزمی جهت رسیدگی و پاسخ گویی مطلوب به مسائل طرح شده توسط کارکنان و پاسخ گویی مناسب به آنان (متعلق مکاتبه سایت، جلسه پرسش و پاسخ و ...)
کد ۱۵۰۰	رهبران اطمینان می یابند که سازمان منعطف است و تحول در آن به صورت اثر بخش مدیریت می شود
۱	شناسایی تغییرات و تحولات اداری مورد نیاز (مطابق با عوامل محیطی، داخلی، محلی و دستورالعمل های وزارت علوم)
۲	فرهنگ سازی و اطلاع رسانی در مورد تغییرات و دلایل آن برای کارکنان و سایر ذی نفعان
۳	انتخاب روش های مناسب برای اجرا و هدایت برنامه های تغییر
۴	تامین سرمایه، منابع و پشتیبانی لازم برای اتمام تغییرات
۵	توانمند سازی کارکنان برای ایجاد تغییرات
۶	دریافت بازخوردهای لازم از تغییرات صورت گرفته جهت اطمینان از تحقق انتظارات حاصل از تغییرات

## جدول ۱-۴- شاخصه خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیر معیارها و مصادیق استراتژی	
کد ۲۱۰۰	استراتژی، مبتنی بر درک نیازها و انتظارات توانان ذی نفعان و محیط بیرونی است.
۱	شناسایی نیازها و توقعات جاری و آینده ذی نفعان
۲	درک و پیش بینی نیازها و توقعات جاری و آینده ذی نفعان
۳	جمع آوری و درک (تحلیل) اطلاعات جاری مربوط به فعالیت های دانشگاه
۴	جمع آوری و درک (تحلیل) اطلاعات جاری مربوط به فعالیت های سایر دانشگاه های داخل و خارج
کد ۲۲۰۰	استراتژی مبتنی بر درک قابلیت ها و عملکرد درونی است.
۱	تجزیه و تحلیل عملکرد مراکز علمی و تحقیقاتی مشابه داخلی و خارجی
۲	تجزیه و تحلیل بازخوردهای دریافتی از استراتژی
۳	تجزیه و تحلیل شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری و تأثیر آنها بر عملکرد واحد
۴	تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از فعالیت های یادگیری (تجارب)
۵	تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از اندازه گیری شاخص های عملکرد
۶	تجزیه و تحلیل خلاقانه عملکرد واحد







جدول ۱-۳- شاخصه‌های خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیر معیارها و مصادیق استراتژی	
کد ۲۳۰۰	استراتژی و خط مشی های پشتیبان توسعه یافته، بازنگری و به روز می شود.
تدوین و بازنگری	۱ تدوین خط مشی و راهبردها به نحوی که با چشم انداز، مأموریت، آرمان و دیدگاههای تملایی دانشگاه سازگار باشد.
	۲ شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها
	۳ شناسایی فاکتورهای موفقیت و چالش های پیش روی
	۴ شناسایی راهبرد سایر مراکز علمی - تحقیقاتی از طریق تعامل و همکاری های مشترک با آنان
	۵ بازنگری و به روزآوری خط مشی و راهبرد
کد ۲۴۰۰	استراتژی و خط مشی های پشتیبان در میان گذاشته شده، اجرا و پایش می شوند.
تدوین و طراحی برنامه عملیاتی	۱ شناسایی و طراحی فرایندهای کلیدی برای استقرار و تحقق خط مشی و راهبرد
	۲ تدوین برنامه راهبردی براساس خط مشی و استراتژی
	۳ ارزیابی میزان آگاهی اعضا از برنامه راهبردی
	۴ تدوین برنامه عملیاتی در راستای اهداف و برنامه راهبردی
	۵ اولویت بندی زمانی برنامه عملیاتی در راستای اهداف و برنامه های راهبردی
	۶ اندازه گیری، تجزیه و تحلیل عملکرد و ایجاد سیستم گزارش دهی مطلوب برای پی گیری میزان پیشرفت برنامه های راهبردی و عملیاتی

جدول ۱-۳- شاخصه‌های خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیر معیارها و مصادیق کارکنان	
کد ۳۱۰۰	برنامه های کارکنان استراتژی دانشگاه را پشتیبانی می کند.
برنامه ریزی	۱ تدوین برنامه های توسعه انسانی؛ با توجه به سیاست ها و دستورالعمل های دولت، وزارت علوم، خط مشی ها، برنامه های منابع انسانی و وضعیت موجود دانشگاه (با در نظر گرفتن ابلاغ خط مشی و برنامه های نیروی انسانی
	۲ شناسایی و تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی در دوره های زمانی مناسب
	۳ تهیه و تدوین آیین نامه و دستورالعمل های جذب نیروی جدید
جذب نیروی انسانی	۴ برگزاری آزمون کتبی و انجام مصاحبه طبق آیین نامه ها و دستورالعمل های مربوطه
	۵ تهیه جدول برنامه های نیروی انسانی با در نظر گرفتن افزایش و کاهش های قابل پیش بینی
	۶ تأمین نیروی انسانی ( اصلی و پشتیبان) از بعد تحصیلات، ویژگی های تخصصی، شخصیتی، شایستگی ها و مهارتها
	۷ ترویج و حصول اطمینان از برابری و وجود عدالت در جذب نیروی جدید
	۸ برنامه ریزی مسیر شغلی کارکنان
نگهداری نیروی انسانی	۹ اجرا و بازنگری به موقع ساختار سازمانی در جهت تحقق خط مشی و راهبرد
	۱۰ تعیین شرایط احراز پست سازمانی
	۱۱ تعیین و ابلاغ شرح وظایف واحدها و پست های سازمانی بر اساس ساختار مصوب
	۱۲ تعیین و ابلاغ حدود اختیارات و مسئولیت ها بر اساس پستهای سازمانی
	۱۳ اتخاذ راهکارهای مناسب به منظور افزایش کارایی و اثربخشی تشکیلات از جمله حذف واحدهای موازی، و غیر ضروری، کاهش سطوح تشکیلاتی و ...
	۱۴ ترویج و حصول اطمینان از وجود انصاف در تمامی مناسبات شغلی و وجود دستورالعمل های شفاف در این زمینه
	۱۵ فراهم نمودن تسهیلات و امکانات رفاهی کارکنان
	۱۶ استقرار نظام جانشین پروری
	۱۷ انتصاب مدیران بر اساس نظام جانشینی و در چارچوب دستورالعمل های مربوطه
	۱۸ استفاده از نظرسنجی و سایر روش های اخذ بازخورد کارکنان برای بهبود خط مشی ها، راهبردها و برنامه های نیروی انسانی
	۱۹ تعیین نیروی انسانی مازاد، بازنشسته و ..... و خروج آنان
	خروج نیروی انسانی





## جدول ۱-۲- شاخصه‌های خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیر معیارها و مصادیق کارکنان	
کد ۳۲۰۰	دانش و قابلیت های کارکنان شناسایی، توسعه و پایداری سازی می شود.
توسعه دانش و شایستگی کارکنان	۱. انطباق دانش و شایستگی کارکنان با نیازهای دانشگاه
	۲. توسعه دانش کارکنان و مدیران از طریق فعالیت های یادگیری فردی، تیمی، و سازمانی (فرست های مطالعاتی، کارگاههای آموزشی و...)
	۳. توانمندسازی کارکنان از طریق تجربه کاری (گردش شغلی)
	۴. ترویج فرصت های یادگیری فردی، گروهی و سازمانی
	۵. همسوسازی مقاصد افراد، گروه و تیم ها با اهداف سازمان
	۶. انجام تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی / سبزی مهارت ها
	۷. بازنگری برنامه های آموزشی در مقابل اهداف و بودجه
	۸. ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ارتقاء و بهبود عملکرد
کد ۳۳۰۰	کارکنان همسو شده، مشارکت داده شده و توانمند می شوند.
توانمندسازی کارکنان	۱. تشویق و پشتیبانی از مشارکت کارکنان در فعالیت های بهبود
	۲. ایجاد خط مشی و چارچوبی شفاف برای توانمند سازی کارکنان
	۳. استفاده از ابزارهای مدیریت مشارکتی مانند حلقه های کیفیت، تیم های خودگردان، پروژه های پژوهشی مشترک و نظام پیشنهادات.....
	۴. توانمند سازی کارکنان از طریق: گردش شغلی job rotation و مشارکت کارکنان در انجام برخی از مسئولیت ها
	۵. ایجاد بستر مناسب و فرهنگ کارآفرینی جهت بروز نوآوری و توان افزایی

## جدول ۱-۳- شاخصه‌های خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیر معیارها و مصادیق کارکنان	
کد ۳۴۰۰	کارکنان در سراسر سازمان به طور اثربخش ارتباط برقرار می کنند.
ارتباط دوطرفه کارکنان و سازمان	۱. ایجاد و توسعه مجاری اطلاع رسانی افقی، بالا به پایین و بالعکس (جلسات رودر رو، خبرنامه، بازدید، اینترنت، ایمیل...)
	۲. به اشتراک گذاری بهترین تجارب و دانش ها
	۳. مدیریت دانش
	۴. تجزیه و تحلیل اثربخشی ارتباطات
کد ۳۵۰۰	کارکنان تشویق، تقدیر و مراقبت می شوند.
سیستم های تشویق	۱. وجود خط مشی و سیاست های مناسب برای تشویق و قدردانی
	۲. وجود سیستم های تشویق و ارتباط آن با میزان مشارکت و توانمندی کارکنان
	۳. ایجاد امکانات و ارایه خدمات مناسب به کارکنان در زمینه های بهداشتی و درمانی، تفریحی، ورزشی و رفاهی
	۴. هدفمند کردن سیستم های تشویق با استفاده از نظر سنجی ها و رضایت سنجی از کارکنان
کد ۴۱۰۰	شرکا و تامین کنندگان برای منافع پایدار مدیریت می شوند.
مدیریت تعاملات برون سازمانی	۱. شناسایی فرصت های همکاری راهبردی با سایر دانشگاه ها، موسسات آموزشی، پژوهشی و سازمانهای اجتماعی
	۲. شناسایی قابلیت ها و توانمندی های سازمان های همکار، تامین کنندگان و ارتقاء آن
	۳. سازماندهی و برقراری ارتباط با سازمان های همکار (تامین کنندگان و پیمانکاران در راستای توسعه دو جانبه علمی، اقتصادی و فرهنگی جامعه و...)
	۴. تسهیم دانش و اطلاعات با سازمان های همکار و تامین کنندگان
	۵. برنامه ریزی، مدیریت و نظارت بر فعالیت های برون سپاری





جدول ۱-۲- شاخصه‌های خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیرمعیارها و مصادیق شراکت ها و منابع	
کد ۲۲۰۰	منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار مدیریت می شوند.
مدیریت منابع مالی	۱ طراحی و اجرای سیاست ها و فرآیندهای مالی مناسب
	۲ تهیه و تدوین بودجه سالیانه براساس برنامه عملیاتی
	۳ استفاده مفید و مؤثر از منابع مالی از طریق اولویت بندی برنامه ها
	۴ طراحی و اجرای سیستم کارآمد و تهیه منظم و اداری گزارشات مالی (مکانیزه بودن مترم افزار و ...)
	۵ ارزیابی های متی - اقتصادی طرحهای سرمایه گذاری و تسکع دارایی ها
	۶ مدیریت ریسک های منابع مالی و عدم اطمینان در تامین بودجه و درآمدها و کسکع ها
	۷ طراحی و اجرای سیستم حسابه و ارزیابی قیمت تمام شده خدمات
	۸ طراحی و اجرای فرایندهای نظارت و کنترل مالی (کنترل به موقع بدهی و بستانکاری ، پیش پرداخت ماه علی الحساب ها )
	۹ برنامه ریزی و اجرای سیاست تفریض اختیارات مالی به مدیران
	۱۰ روش اجرایی مناسب برای تهیه بودجه سالیانه
کد ۳۳۰۰	ساختمان ها، تجهیزات و مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت می شوند.
مدیریت سرمایه ها	۱ استفاده بهینه از ساختمان ها ، تجهیزات و مواد مصرفی در راستای اهداف دانشگاه
	۲ طراحی و اجرای سیستم نگهداری و تعمیرات
	۳ مدیریت انرژی و بهینه کردن مصرف آب، برق، سوخت و تلفن
	۴ مدیریت ارتقاء بهداشت و ایستی ، کاهش و بازیافت ضایعات، هزینه یابی دارایی ها
	۵ تهیه بانک اطلاعاتی مناسب از اسوال ، دارایی ها و تجهیزات
	۶ مدیریت ساختمان اجاره ها ، موجودی مواد ، تجهیزات، و بازنگاری در سیستم های نگهداری

جدول ۱-۳- شاخصه‌های خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیرمعیارها و مصادیق شراکت ها و منابع	
کد ۲۴۰۰	تکنولوژی برای پشتیبانی از تحقق استراتژی، مدیریت می شوند.
مدیریت تکنولوژی	۱ استفاده بهینه از فناوری های موجود
	۲ شناسایی و بکار گیری فناوری های نوین در جهت افزایش کارایی ، اثر بخشی و کیفیت فعالیت های دانشگاه
	۳ مدیریت و به روز رسانی دارایی های فناوری شامل سخت افزارها و نرم افزارهای رایانه ای
	۴ حفظ مطلوب دانش های مرتبط در داخل سازمان برای مدیریت تکنولوژی هایی که برون سپاری شده اند
کد ۲۵۰۰	اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازماني ، مدیریت می شوند.
	۱ شناسایی و طبقه بندی نیازهای دانشی و اطلاعاتی
	۲ مدیریت اطلاعات ، دانش و دارایی های فکری در جهت تأمین نیازها و اهداف
	۳ مسیزی امنیت داده ها، دانش و مدیریت ریسکع اطلاعات
	۴ طراحی و اجرای سیستم مدیریت اطلاعات ( اتخاذ روش های مناسب برای مدیریت سوابق و بایگانی)
	۵ ایجاد مکانیزم های مناسب برای دسترسی مطلوب استفاده کنندگان داخلی و خارجی به منابع اطلاعات و دانش ، از قبیل کتابخانه، منابع اطلاعاتی، سبنارها طرح های پژوهشی، سایت، کتاب، گزارش عملکرد، پاورپوینت ها، تحلیل های آماری و...
	۶ مدیریت و نگهداری منابع علمی مکتوب و الکترونیکی ، اسناد و سوابق اداری
۷ رعایت مالکیت های فکری از قبیل حق اختراع، اکتشاف، نرم افزار، کتاب، طرح پژوهشی و ...	





جدول ۲-۱- شاخصه‌های خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیر معیارها و مصادیق فرایندها ، محصولات و خدمات	
کد ۵۱۰۰	فرایندها به منظور بهینه سازی ارزش برای ذی نفعان طراحی و مدیریت می شوند.
مدیریت فرایندها	۱ شناسایی و طراحی فرایندها شامل فرایندهای اصلی مدیریتی و پشتیبان
	۲ بکارگیری و بهره وری از سیستم های استاندارد مدیریت فرایند مانند سیستم های مدیریت کیفیت، زیست محیطی، ایمنی و بهداشت کار، ISO ها و ...
	۳ آموزش کارکنان برای اجرای فرآیندهای جدید یا تغییر یافته ، قبل از استقرار آنها.
	۴ اجرای آزمایشی و کنترل استقرار فرآیندهای جدید یا تغییر یافته.
	۵ استقرار و به کارگیری سیستم مدیریت فرایندها
	۶ اندازه گیری فرایندها از طریق بکارگیری شاخص های مناسب و تعیین اهداف عملکردی (استفاده از نمودار های برای نمایش عملکرد)
	۷ نظارت بر خروجی فرایندها
کد ۵۲۰۰	۸ ارزیابی بازنگری و حصول اطمینان از دستیابی به نتایج پیش بینی شده
	۹ در صورت عدم تحقق اهداف علت را ریشه یابی و تجزیه تحلیل نموده و سایر ابزارهای حل مسئله توسط تیم های مورد نظر بکار گرفته شده و اقدامات بهبود اجرا شود
	خدمات به منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه می یابند.
بهبود فرایندها	۱ شناسایی و اولویت بندی فرصتهای بهبود
	۲ اعمال روش های مناسب برای اعمال تغییرات و ایجاد نوآوری در اجرای فرایندهای سازمان
	۳ استفاده از شیوه های جدید در طراحی و بهبود فرایندها نظیر کایزن، شش سیگما، تکه مهندسی ارزش و مهندسی مجدد
	۴ ارزیابی نیاز به فرایندهای جدید
	۵ آموزش کارکنان در زمینه ترسیم فرایند نمودار جریان کار، نقشه های حل مسئله و بهبود برنامه ریزی و اجرای طرح های مناسب برای ارائه خدمات به مشتریان در کمترین زمان و بالاترین کیفیت
	۶

جدول ۲-۲- شاخصه‌های خود ارزیابی - محور توانمند سازها

زیر معیارها و مصادیق فرایندها ، محصولات و خدمات	
کد ۵۳۰۰	خدمات به طور اثربخش ترویج و بازاریابی می شوند.
توسعه فرایندها	۱ انجام تحقیقات ، نظر سنجی و سایر روش های اخذ بازخورد در جهت شناسایی خدمات مورد نیاز در زمینه آموزشی، فرهنگی، رفاهی، ...
	۲ نیازسنجی ، شناسایی و پیش بینی روش های بهبود ارائه خدمات به مشتریان
	۳ تهیه طرح های جامع ، سودمند و مناسب بر اساس نیازسنجی های صورت گرفته
	۴ شامل و مشاهده بهترین تجارب ، الگوبرداری و مهندسی معکوس برای درک این مطلب که سازمان های دیگر چگونه نیازهای مشتریان خود را برآورده می سازند.
کد ۵۴۰۰	خدمات تولید ، تحویل و مدیریت می شوند.
پشتیبانی فرایندها	۱ ارائه خدمات در حوزه مشاوره های دانشجویی (تسهیلی، سلامت...)
	۲ انجام خدمات در حوزه کمک های مالی (مستدوق قرض الحسنه)
	۳ ارائه خدمات در حوزه آموزش های حضوری و غیر حضوری
	۴ ارائه راهتسای های برای نحوه کار در فضای الکترونیکی
	۵ ارائه دوره های آموزشی از طریق وب سایت
	۶ ارائه ارائه دوره های ویدئو کنفرانس و وب کنفرانس
	۷ معرفی منابع و مراجع مختلف آموزشی در فضای الکترونیکی
	۸ ایجاد سامانه مدیریت درخواست های آموزشی (درخواست صدور دانش نامه ، گواهی موقت، دریافت ریز نمرات، ...)
	۹ ایجاد پایگاه آمار و اطلاعات از بانک های اطلاعاتی مجاز دانشگاه ، برای دانشجویان مقاطع تسهیلی تکمیلی در پروژه های تحقیقاتی
	۱۰ ایجاد سامانه پشتیبانی خدمات فناوری اطلاعات
	۱۱ ایجاد سامانه نظام پیشنهادات دانشجویی برای استفاده از فکر خلاق و مبتکر دانشجویان
	۱۲ ایجاد پایگاه اطلاعات خاص تابنیان (منابع علمی صوتی)





پرستشنامه خود ارزیابی محور توانمند سازها

زیر معیارها و مصادیق فرایندها	
کد ۵۵۰۰	روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقاء می یابند.
ارتقاء فرایندها	۱ ارتباط فعال با مشتریان جهت دریافت نقطه نظرات، تشخیص نیازهای ارتباطی و تبیین سطح رضایت آنها
	۲ برگزاری جلسات هم اندیشی با مشتریان (دانشجویان - کارکنان)
	۳ استفاده از خلاقیت و نوآوری در شناسایی و بکارگیری روش های جدید ارتباط با مشتری
	۴ ارائه خدمات (فرهنگی، آموزشی، عملی) از طریق ایجاد سامانه های ارتباطی الکترونیکی
	۵ تهیه و چاپ بروشور، تراکت، جزوات آموزشی مناسب و ارسال بکته های اهدایی مرتبط با اهداف ارتباطی با دانشجویان (مدیریت استرس، روابط بین فردی، رشد روحی، شبکه
	۶ رسیدگی به بازخورد دریافتی از مشتریان از جمله انتقادات و شکایات

جدول ۵-۲ شاخصه خودارزیابی - محور نتایج

زیر معیارها و مصادیق نتایج مشتری	
کد ۶۱۰۰	سنجه های ادراکی
رضایت مندی دانشجویان	۱ سهولت در برقراری ارتباط دانشجویان با دانشگاه، از طریق تلفن، پست الکترونیک، وب و -
	۲ رضایت از امکانات آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، رفاهی و فوق برنامه
	۳ احساس دانشجوی مندی بر برخورد صمیمانه مودبانه و همراه با درک
	۴ برداشت دانشجویان از دانش، توانایی و تخصص کارکنان (کارمند-استاد)
	۵ برداشت دانشجویان از در دسترس بودن، جامع و مفید بودن جواب ها و دقت و سرعت کارکنان در زمان پاسخگویی
	۶ برداشت دانشجویان از رسیدگی و نحوه برخورد به شکایات دانشجویان
	۷ نظر و تمایل دانشجویان به انتخاب مجدد دانشگاه الزهراء برای ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر
کد ۶۲۰۰	شاخص های عملکردی
معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	۱ نسبت دانشجو به استاد
	۲ نسبت بازنگری سرفصلهای آموزشی دروس
	۳ نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان
	۴ نسبت دوره های آموزشی میان رشته ای فعال به کل دوره های تحصیلات تکمیلی
	۵ نسبت دانشجویان روزانه به شبانه
	۶ نسبت پایان نامه و رساله های کاربردی به تفکیک مقاطع، به کل پایان نامه ها
	۷ نسبت تعداد دانشجویان به کل کارکنان
	۸ نرخ رشد دانشجویان تحصیلات تکمیلی
	۹ میانگین معدل فارغ التحصیلان (مقطع کارشناسی)
	۱۰ سرانه ترک تحصیل، انصراف و خروج از سیستم آموزشی دانشگاه
	۱۱ میانگین سالیانه رضایتمندی دانشجویان از کیفیت تدریس اعضای هیات علمی
	۱۲ تعداد دانشجویانی که بیش از یک مقطع در دانشگاه مشغول به تحصیل بوده اند (به تفکیک رشته)
	۱۳ تعداد داوطلبان ورود به دانشگاه الزهراء (س) نسبت به کل داوطلبان مجاز به انتخاب رشته در همان سال
	۱۴ تعداد پذیرفته شدگان در سایر دانشگاه ها از دانش آموختگان دانشگاه الزهراء به تفکیک مقاطع تحصیلی
	۱۵ تعداد پذیرفته شدگان از طریق استعداد های درخشان نسبت به دانشجویان ورودی همان سال
	۱۶ تعداد رتبه های زیر ۱۰۰۰ در هر سال تحصیلی نسبت به کل پذیرفته شدگان همان سال (به تفکیک مقطع و گروه های آموزشی)
	۱۷ نسبت فارغ التحصیلان در هر سال به دانشجویان ورودی همان سال (به تفکیک مقطع و گروه های آموزشی)







جدول ۵-۲- شاخصه‌های خودارزیابی- محور نتایج

زیر معیارها و مصادیق نتایج مشتری		کد ۶۲۰۰
شاخص های عملکردی		
درصد برون سپاری خدمات دانشجویی به بخش خصوصی	۱۸	
نسبت جذب اعتبارات رفاهی غیردولتی به کل اعتبارات رفاهی دانشجویی	۱۹	
مساحت فضاهای کتبخانه ای دانشگاه نسبت به مساحت فضاهای استنباره	۲۰	
سرايه فضاهای دانشجویی (پشتیبانی، رفاهی، آموزشی، فرهنگی، آزمایشگاهی و کارگاهی)	۲۱	
سرايه هزینه های دانشجویی (آموزشی-فرهنگی-رفاهی-ورزشی)	۲۲	
سرايه دانشجویان نمونه دانشگاهی، کشوری	۲۳	
سرايه دانشجویان شرکت کننده در جشنواره ها، المپیادها و... دانشگاهی و کشوری	۲۵	
سرايه ورزشکاران حاضر در تیمهای ملی یا کسب عناوین قهرمانی	۲۶	
نسبت دانشجویان ساکن در خوابگاه به دانشجویان بومی	۲۷	
سرايه پیشنهادهاي مصوب دانشجویی	۲۸	
نسبت دانشجویان وام گیرنده به تفکیک نوع وام به کل دانشجویان	۲۹	
نسبت مجموع ساعات مشاوره و راهنمایی دانشجویان در مقاطع کارشناسی و کارشناسی به کل دانشجویان این دو مقطع (به دقیقه)	۳۰	
نسبت نشریات دانشجویی به کل نشریات دانشگاه	۳۱	
نسبت دانشجویان عضو تشکل های دانشجویی به کل دانشجویان	۳۲	
نسبت دانشجویان فعال فرهنگی به کل دانشجویان	۳۳	
نسبت دانشجویان موفق در اخذ جوایز علمی و فرهنگی به کل دانشجویان	۳۴	
سرايه مقالات، نشریات و... دانشجویی	۳۵	
نسبت دانشجویان شرکت کننده در برنامه های علمی، فرهنگی و هنری به تعداد کل دانشجویان (جذب مخاطب)	۳۶	
نسبت تعداد برنامه های سیاسی و کرسی های آزاد اندیشی کل برنامه های فرهنگی و اجتماعی	۳۷	
نسبت تعداد برنامه های مذهبی منطبق با برنامه های مصوب اعلامی معاونت فرهنگی و اجتماعی وزارت	۳۳	
نسبت تعداد دانشجویان شرکت کننده در بزمه‌ها و ارمیهای علمی، فرهنگی و سیاحتی به کل دانشجویان	۳۴	
نسبت اعضای هیات علمی همکار در برنامه های فرهنگی	۳۵	
نسبت تعداد اعضای فعال بسیج دانشجویی به کل دانشجویان (ملاک محاسبه: تعداد شرکت کننده در انتخابات سالانه)	۳۶	
نفر ساعت سرايه آموزش فرهنگی دانشجویان	۳۷	
سرايه دانشجویان پژوهشگر نمونه دانشگاهی، کشوری	۳۸	
سرايه ارزش طرح های پژوهشی خارج از دانشگاه	۳۹	
سرايه پهنای باند به ازای هر ۱۰۰ (دانشجو/مگا بیت)	۴۰	
تعداد رایانه های فعال و به روز به ازای هر ۱۰۰ دانشجو	۴۱	
وجود پایگاه (وب سایت) اطلاع رسانی فعال (به زبان فارسی، انگلیسی، عربی)	۴۲	
تعداد شکایات و قهرمانی از طرف دانشجویان	۴۳	

جدول ۵-۲- شاخصه‌های خودارزیابی- محور نتایج

زیر معیارها و مصادیق نتایج کارکنان		کد ۷۱۰۰
سنجه های ادراکی		
میزان رضایتمندی کارکنان از مشارکت در برنامه ریزی و تصمیم گیری	۱	
میزان رضایتمندی کارکنان از امنیت شغلی	۲	
میزان رضایتمندی کارکنان از نحوه اطلاع رسانی و ارتباطات	۳	
میزان رضایتمندی کارکنان از آموزشهای کوتاه مدت (فرصت مطالعاتی، سفرهای علمی...)	۴	
میزان رضایتمندی کارکنان از مسیر ارتقاء و گردش شغلی	۵	
میزان رضایتمندی کارکنان از نحوه ارزشیابی آنها	۶	
میزان رضایتمندی کارکنان از خدمات رفاهی، آموزشی، پژوهشی	۷	
میزان رضایتمندی کارکنان از شرایط فیزیکی محیط کار	۸	
میزان رضایتمندی کارکنان از حقوق و دستمزد و تسهیلات	۹	
میزان رضایتمندی کارکنان از شیوه های قهرمانی از کارکنان	۱۰	
میزان رضایتمندی کارکنان از فرصتهای برابر	۱۱	
میزان رضایتمندی کارکنان از عملکرد مدیران اجرایی (اعم از هیات علمی و غیرعلمی)	۱۲	
میزان رضایتمندی کارکنان از نحوه اطلاع رسانی در خصوص تغییرات مورد نیاز سازمان	۱۳	
شاخص های عملکردی		کد ۷۲۰۰
میانگین تحصیلات کارمندان		۱
سرايه غیبت کارمندان		۲
سرايه هزینه های رفاهی کارکنان		۳
سرايه سفرهای علمی داخلی و خارجی اعضای هیات علمی به کل اعضای هیات علمی		۴
تعداد کارکنان مامور یا انتقالی به سایر موسسات و دانشگاهها		۵
تعداد گردش نیروی انسانی (جذب نیروی جدید، بازنگری پیش از موعد و...)		۶
نسبت اعضای هیات علمی تمام وقت با مرتبه استادی و دانشیاری به کل اعضای هیات علمی تمام وقت		۷
میانگین ساعات حضور اساتید (بصورت هفتگی) - ویژه دانشکده ها		۸
میانگین امتیاز ارزشیابی اساتید		۹
نسبت اساتید با رتبه علمی استادیار به بالا		۱۰
تعداد اعضای هیات علمی همکار، خارج از کشور		۱۲
نسبت تعداد کل اعضای هیات علمی عضو بسیج اساتید به تعداد کل اعضای هیات علمی		۱۳







جدول ۵-۲ شاخصه‌های خودارزیابی - محور نتایج

زیرمعیارها و مصادیق نتایج کارکنان		کد ۷۲۰۰
شاخص های عملکردی		
۱۴	سرايه اختراعات ثبت شده داخلي و بين المللي به ازاي هر عضو هيات علمي	معاونه پژوهشي و فناوري
۱۵	هيات علمي	
۱۶	میانگین امتیاز پژوهشی اساتید	
۱۷	تعداد کتب منتشر شده تالیفی (مناوین جدید، یا تجدید چاپ)	
۱۸	تعداد کتب منتشر شده ترجمه (مناوین جدید یا تجدید چاپ)	
۱۹	تعداد کل مقالات	
۲۰	نسبت حجم ریالی وصولی قراردادهای پژوهش و فناوری به اعضای هیات علمی	
۲۱	نسبت طرحهای خاتمه یافته به کل طرحهای پژوهشی	
۲۲	نسبت مقالات ارائه شده در همایش های داخلی و خارجی به کل مقالات	
۲۳	نسبت مقالات تخصصی منتشر شده در مجلات معتبر داخلی و خارجی به کل مقالات	
۲۴	نسبت اعضای هیات علمی دریافت کننده جوایز معتبر علمی به کل اعضای هیات علمی	
۲۵	نسبت اعضای هیات علمی فعال و مرتبط با پارکها مراکز رشد و شرکتهای دانش بنیان به کل اعضای هیات علمی	
۲۶	نسبت اعضای هیات علمی عضو در انجمن های علمی ملی و بین المللی به کل اعضای هیات علمی	
۲۷	نسبت پیشنهادات تایید شده به پیشنهادات ارائه شده	
۲۸	نسبت پیشنهادات اجرا شده به پیشنهادات تایید شده	
۲۹	نسبت پیشنهادات ویژه به پیشنهادات ارائه شده (منجر به صرفه جویی شده باشد)	
۳۰	صرفه جویی مالی حاصل از اجرای پیشنهادات ویژه	
۳۱	پاداش های ارائه شده به پیشنهادهایی که صرفه جویی مالی صورت گرفته	
۳۲	سرايه پاداش های ارائه شده به پیشنهادات	
۳۳	نسبت افراد پیشنهاد دهنده به کل کارکنان	
۳۴	نسبت کارکنان آموزش دیده به کل کارکنان در سال (نسبت به استاندارد جهانی)	
۳۵	نسبت ساعات آموزش تخصصی به کل ساعات آموزشی	
۳۶	نسبت ساعات آموزش عمومی به کل ساعات آموزشی	
۳۷	سرايه آموزش برنامه ریزی شده کل کارکنان	
۳۸	سرايه آموزش برنامه ریزی شده مدیران ارشد	
۳۹	سرايه آموزش برنامه ریزی شده مدیران میانی	

جدول ۵-۲ شاخصه‌های خودارزیابی - محور نتایج

زیرمعیارها و مصادیق نتایج کارکنان		کد ۷۲۰۰
شاخص های عملکردی		
۴۰	سرايه آموزش برنامه ریزی شده کارشناسان و کارمندان	طرح وبرنامه
۴۱	سرايه آموزش اجرا شده کل کارکنان	
۴۲	سرايه آموزش اجرا شده مدیران ارشد	
۴۳	سرايه آموزش اجرا شده مدیران میانی	
۴۴	سرايه آموزش اجرا شده کارشناسان و کارمندان	
۴۸	سرايه هزینه آموزش مدیران ارشد	
۴۹	سرايه هزینه آموزش مدیران میانی	
۵۱	سرايه هزینه آموزش مدیران، کارشناسان و کارمندان	
۵۲	سرايه پیشنهادهای مصوب کارکنان	
۵۳	سرايه ساعات دوره آموزشی کارکنان	
۵۴	سرايه ساعات دوره آموزشی مدیران اجرایی (تکنیک های مدیریتی) اعم از هیات علمی و غیر هیات علمی	
۵۵	سرايه مقالات، کتب و ترجمه کارکنان	
زیرمعیارها و مصادیق نتایج جامعه		
سنجه های ادراکی		کد ۸۱۰۰
۱	ارتباط و همکاری با دستگاههای اجرایی	رضایت مندی
۲	ارتباط و همکاری با انجمن ها و گروههای محلی	
۴	بازخوردهای دریافتی از دستگاه ها و گروه های بیرونی	
۵	تأثیرات فعالیت دانشگاه بر نظام آموزشی کشور (زبان نامه های مرتبط در حوزه های آموزشی...)	
۶	میزان رضایت جامعه از پذیرش در دانشگاه تک جنسیتی (قرم نظرسنجی)	
۷	بررسی و مقایسه موقعیت علمی فارغ التحصیلان دانشگاه با دانشگاه های برتر (معادل کل همگین)	
شاخص های عملکردی		
۱	وجود پایگاه (وب سایت) اطلاع رسانی فعال (به زبان فارسی، انگلیسی، عربی)	معاونه آموزشی
۲	نسبت اشتغال به کار فارغ التحصیلان دانشگاه در شش ماه اول بعد از فارغ التحصیلی	
۳	نسبت دانشجویان بومی (در هر مقطع)	
۴	تعداد انتشارات کتب، مجلات	
۵	تعداد تفاهم نامه ها با سایر دانشگاهها و مراکز معتبر علمی و تحقیقاتی برای انجام برنامه ها و پروژه های تحقیقاتی	
۶	تعداد سمینارها و همایشهای برگزار شده داخلی و یا مشترک با دانشگاهها یا خارج از کشور	
۷	نسبت اساتید شاغل در مشاغل اجتماعی (مسئولیت های اجرایی، مشاوره، صدا و سیما و...)	
۸	موفقیت های کسب شده در سطح استانی، کشوری، بین المللی	





## جدول ۵-۲- شاخصه های خودارزیابی - محور نتایج

زیرمعیارها و مصادیق نتایج کلیدی		کد
دستاوردهای کلیدی استراتژیک		۹۱۰۰
معاونت اداری و مالی	۱ کمک های مالی کسب شده از منابع مختلف	۱
۲ تعداد و ارزش تفاهم نامه ها و قرارداد های همکاری با سایر سازمان ها(منجر به درآمدزایی)	۲	
۳ نسبت درآمد پژوهشی آموزشی دانشجویی، فرهنگی و... به کل بودجه	۳	
۴ نسبت درآمدهای اختصاصی محقق شده دانشگاه به کل اعتبارات مصوب	۴	
معاونت آموزشی	۵ رتبه جمعیت دانشجویی دانشگاه در کنکور	۵
۶ میانگین مدت تحصیل در مقاطع مختلف	۶	
۷ درصد قبولی فارغ التحصیلان در مقاطع بالاتر و بورس	۷	
۸ نسبت دانشجویان خارجی به کل دانشجویان دانشگاه	۸	
۹ نسبت متقاضیان تحصیل در دانشگاه به عنوان "استعداد درخشان" به کل دانشجویان پذیرفته شده استعداد درخشان	۹	
۱۰ تعداد ایجاد رشته های جدید طی سال	۱۰	
م.پژوهشی	۱۱ تعداد جوایز در جشنواره های علمی(خوارزمی، ...)	۱۱
۱۲ تعداد مقالات علمی پذیرفته شده در مجلات معتبر (ISI)	۱۲	
شاخص های کلیدی عملکرد		۹۲۰۰
م.اداری مالی	۱ نسبت هزینه های تحقیقاتی به کل هزینه های دانشگاه	۱
۲ نسبت هزینه های جاری به کل هزینه های دانشگاه	۲	
۳ نسبت هزینه های آموزشی به کل هزینه ها	۳	
۴ نسبت بودجه ارزی به کل بودجه دانشگاه	۴	
۵ نرخ خود اتکالی دانشگاه (نسبت درآمدهای اختصاصی به اعتبار جاری)	۵	
معاونت آموزشی	۶ نرخ فارغ التحصیلی(ماندگاری تحصیلی به تفکیک مقاطع)	۶
۷ هزینه سرانه به ازای هر دانشجو	۷	

## ضمیمه ب

## اسامی رابطین ارزیابی





### رابطین ارزیابی دانشگاه

- ۱- خانم شکوفه امینی
- ۲- خانم مرضیه ا...داد
- ۳- خانم محبوبه بیاتانی
- ۴- خانم فرخ پالیزدار
- ۵- آقای دکتر حجت ا... جوانی
- ۶- خانم فاطمه خادمی
- ۷- خانم دکتر آمنه خدیور
- ۸- خانم افسانه درودیان
- ۹- خانم شیرین ربیعی
- ۱۰- خانم دکتر فریناز روشنی
- ۱۱- خانم شهین سراجی
- ۱۲- خانم دکتر افسانه شمشکی
- ۱۳- خانم شهربانو صداقت
- ۱۴- خانم عشرت صادقی
- ۱۵- خانم دکتر مریم کشاورز
- ۱۶- خانم دکتر فریبا عدلی
- ۱۷- آقای دکتر امیر غائبی
- ۱۸- خانم سعیده فروغی
- ۱۹- خانم ژیلا فتاحی

- ۲۰- خانم مریم فتاحی
- ۲۱- خانم نورگس فخارزاده
- ۲۲- خانم صغری السادات قریشی
- ۲۳- خانم رزا کرباسچی
- ۲۴- خانم آرزینا مطیعیان
- ۲۵- خانم عصمت میری بلوچی
- ۲۶- خانم الهام نبئی
- ۲۷- خانم طاهره نجفی
- ۲۸- خانم دکتر مؤده وزیری
- ۲۹- خانم منیره وکیلی



## منابع و مراجع



## منابع فارسی

- [۱] حرّی و همکاران، (۱۳۸۸)، " بررسی مزایا و دستاوردهای مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی"، فصلنامه بصیرت، شماره ۴۴، پاییز و اسفند
- [۲] مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد سنندج سال چهارم شماره ۸ تابستان ۸۸
- [۳] رحیمی ،غفور(۱۳۸۵)"ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"،مجله تدبیر،شماره ۱۷۳، مهرماه
- [۴] الهی،شعبان،(۱۳۷۸)"مثلث عملکرد سازمانی"مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی،تهران،سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- [۵] هوشمند، اکبر، (۱۳۹۱)"تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی استان تهران در سال ۱۳۹۰"، سازمان چاپ فراهانی، چاپ اول
- [۶] نجمی ، منوچهر،حسینی ، سیروس(۱۳۸۳)"مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل"، موسسه مطالعات و بهره وری
- [۷] میر باقری،سید محمد(۱۳۸۱)"تعالی سازمانی"،ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۵، شهریورماه
- [۸] اقبال وهمکاران(۱۳۸۷)،"ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان"، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سلامت، شماره ۳۴،دی ماه
- [۹] جلوداری ممقانی ،بهرام (۱۳۸۵)"تعالی سازمان EFQM"،انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران،چاپ دوم
- [۱۰] امیری ، محمد رضا وسکاکی سید محمد رضا(۱۳۸۴)،"راهنمایی ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعالی (EFQM)"، انتشارات آهار، چاپ اول
- [۱۱] جاویدی، حسین(۱۳۸۵)"آشنایی با تعالی سازمانی بر اساس مدل EFQM"،دنیای کیفیت برتر،شماره ۸ ، خردادماه
- [۱۲] شفیع زاده، حمید(۸۵)،"مدل تعالی در آموزش عالی"، سایت علمی آفتاب <http://www.aftab.ir>



- [۱۳] شیخ زاده ۱۳۸۷،رجبعلی ومحمد مهدی، بهرام زاده(۱۳۸۷)،"نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ارتقای عملکرد کسب وکار"، ماهنامه مشاور مدیریت ،انجمن مشاوران مدیریت ایران، سال ۱۸
- [۱۴] هادیان ، ناهید(۱۳۹۲)،"تحلیل نتایج ارزیابی دانشگاه الزهراء(س) در سال ۱۳۹۰"،تهران،انتشارات دانشگاه الزهراء،چاپ اول
- [۱۵] طبرسا،غلامرضا(۱۳۷۸)،"بررسی وتبیین نقش اقتضانات راهبردی در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی"، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی،تهران: سازمان امور استخدامی
- [۱۶] امیری،فرزاد(۱۳۸۵)،"اندازه گیری عملکرد سازمان ها با استفاده از مدل کانچی"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۸،اردیبهشت ماه
- [۱۷] نجمی، منوچهر(۱۳۸۹)،"مدل جایزه تعالی EFQM۲۰۱۰"، انتشارات سرآمد، چاپ دوم
- [۱۸] وب سایت مدیریت بازرسی و رسیدگی به شکایات شهرداری شیراز به آدرس <http://www.eshiraz.ir/bazrasi>

## منابع لاتین

- [۱۹] S.Denisi, Angelo,(۲۰۰۰),"Performance Appraisal and Performance Management",
- [۲۰] Halachmi ,Arie ( ۱۹۹۹ );"Mandated Pcrformance Mcasutement :A help or a Hindrance?" National Productivity review, Vol,۱۸, Issue۶۱-۵۹ ,۲,Issn:new York;Spring
- [۲۱]Hingoft ,E. Laine (۲۰۰۰ ):"New Organization Performance test Uncover some Surprising Relotional Behavior" . credit Union Times,Vol. ۱۱,Issue۳,January,west Palm Beach
- [۲۲] EFQM ADVICE BOOKLE (۲۰۰۰)starting out on the journey of excellence EFQM institute
- [۲۳] EFQM Excellence Model ۲۰۱۰. Brussels. EFQM. ۳۲ ,۲۰۰۹ p. (ISBN ۴-۴۸۳-۵۲۳۶-۹۰)