



تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر:	<h2 style="text-align: center;">نظامنامه</h2>	
صفحه ۱ از ۱۱		

نظامنامه ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی

دریافت کنندگان سند:


- رییس دانشگاه -
- معاونین -
- اعضای شورای نظارت و ارزیابی -
- اعضای کمیته اجرایی -
- دبیر نظام -
- ارزیابان -


مهر اعتبار	تصویب کننده	تاییدکننده	تهیه کننده	
				تاریخ:
	دکتر محبوبه مباشری	دکتر ناهیدهدادیان دهکردی	مریم وهابی قمصری	نام و نام خانوادگی:
	رئیس دانشگاه	مدیر دفتر طرح و برنامه	کارشناس مسئول آموزش	سمت سازمانی:
				امضاء

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	نظامنامه	
صفحه ۲ از ۱۱		

فهرست

صفحه	عنوان
۴	۱. مقدمه
۵	۲. هدف
۵	۳. محدوده اجرا
۵	۴. مسئولیت ها
۵	۴-۱. رییس دانشگاه
۵	۴-۲. دبیر نظام
۵	۵. تعاریف
۵	۵-۱. ارزیابی عملکرد
۶	۵-۲. خودارزیابی
۶	۵-۳. مدل های تعالی
۶	۵-۴. مدل EFQM
۶	۵-۵. بازنگری مدیریت
۶	۵-۶. نظامنامه
۶	۵-۷. آیین نامه
۷	۶. اصول و ساختار
۷	۶-۱. مستندات نظام
۷	۶-۱-۱. نظامنامه
۷	۶-۱-۲. آیین نامه اجرایی
۷	۶-۱-۳. سوابق

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	نظامنامه	
صفحه ۳ از ۱۱		
<p>۶-۲. سازماندهی ----- ۷</p> <p>۶-۲-۱. مسئول نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی ----- ۷</p> <p>۶-۲-۲. شورای نظارت و ارزیابی ----- ۸</p> <p>۶-۲-۳. دبیر نظام ----- ۸</p> <p>۶-۲-۴. کمیته اجرایی ----- ۹</p> <p>۶-۲-۵. ارزیابان ----- ۱۰</p> <p>۶-۲-۶. کارشناس نظام ----- ۱۱</p> <p>۷. سوابق ----- ۱۱</p> <p>۸. پیوست ----- ۱۱</p>		

تاریخ:	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	نظامنامه	
صفحه ۴ از ۱۱		

۱. مقدمه


برای حصول اطمینان از تحقق اهداف تدوین شده در دانشگاه ها، طراحی نظامهای ارزیابی با تکیه بر شاخص های عملکردی ضرورت می یابد که در آن، شاخص های عملکرد به عنوان ابزاری جهت ارزیابی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی مورد استفاده قرار می گیرد.

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

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

در این راستا نظام «ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی» با هدف کلی بهبود کیفیت و بهره وری در دانشگاه الزهراء(س) بر اساس مدل EFQM طراحی گردیده است. با توجه به جایگاه نظام ارزیابی عملکرد و بخصوص نظام تعالی سازمانی، اهداف فرعی زیر نیز برای این نظام در نظر گرفته شده است:

- ایجاد معیاری برای ارزیابی عملکرد دانشگاه و واحدهای تابعه آن.
- ایجاد مبنایی برای مقایسه با تجارب موفق جهانی.
- شناسایی نقاط قوت و ضعف.
- فراهم آوردن امکان خودارزیابی واحدهای مختلف.
- شناسایی پروژه های بهبود.

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	نظامنامه	
صفحه ۵ از ۱۱		

۲. هدف

هدف از تدوین این نظامنامه، تبیین اصول و مستندات و تشریح سازمان مورد نیاز جهت استقرار بهینه نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی در دانشگاه الزهرا(س) می باشد.

۳. محدوده اجرا

نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی به صورتی فراگیر خواهد بود. از این رو محدوده ی اجرای این نظامنامه کلیه بخش های دانشگاه، همچنین کلیه افراد در ارتباط با دانشگاه اعم از اساتید، دانشجویان، کارکنان، ذینفعان، و ... می باشد.

۴. مسئولیت ها

۴-۱. رئیس دانشگاه

مسئولیت تصویب نظامنامه، اسقرار و اجرای مناسب، بازنگری کارایی و اثربخشی نظام به عهده رئیس دانشگاه می باشد.


۴-۲. دبیر نظام


مسئولیت هدایت و نظارت بر حسن اجرای نظامنامه به عهده دبیر نظام است.

۵. تعاریف

۵-۱. ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش جامع عملکرد سازمانها در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی، توانمندسازی و قابلیت پاسخگویی، در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه های اجرایی.

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	نظامنامه	
صفحه ۶ از ۱۱		
<p>۲-۵. خودارزیابی</p> <p>خودارزیابی، یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیت ها سازمان و نتایج آن براساس یک مدل سرآمدی عملکرد مانند EFQM است. فرایند خودارزیابی به سازمان اجازه می دهد بطور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی کند.</p> <p>۳-۵. مدل های تعالی</p> <p>مدل های سرآمد(تعالی) کسب و کار، الگویی از یک سازمان ارایه می کنند که در ایده و عمل سرآمد سایر سازمان ها بوده است و نشان می دهد که در فضای رقابتی امروز، برای رشد، ماندگاری و برتری مداوم چگونه باید عمل کرد.</p> <p>۴-۵. مدل EFQM</p> <p>الگوی تعالی EFQM عبارت است از «ابزاری عملی برای کمک به سازمان ها در جهت برقراری سیستم مدیریتی مناسب از طریق سنجیدن این که در کجای مسیر تعالی قرار دارند، کمک به آن ها برای شناخت فاصله هایی که باید پرکنند و سپس ارایه راه حل».</p> <p>۵-۵. بازنگری رسمی توسط مدیریت رده بالای دانشگاه از وضعیت نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی از جهت انطباق با اهداف تعیین اصلاحات مورد نیاز.</p> <p>۶-۵. نظامنامه</p> <p>اجراء و ارکان یک نظام و جایگاه، وظایف و ارتباطات بین این اجزاء و ارکان را مشخص می کند.</p> <p>۷-۵. آیین نامه</p> <p>روش اجرای یک سلسله عملیات را مشخص می نماید.</p> <p>۶. اصول و ساختار</p> <p>۱-۶. مستندات نظام</p>		

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	نظامنامه	
صفحه ۷ از ۱۱		

مستندات مربوط به نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی به ترتیب سلسله مراتب شامل نظامنامه، آیین نامه، و سوابق می باشد که در ادامه به شرح آن ها پرداخته شده است.

۱-۱-۶. نظامنامه

به منظور تبیین اصول و مستندات و تشریح سازمان مورد نیاز جهت استقرار بهینه نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی در دانشگاه الزهراء(س)، نظامنامه حاضر تدوین شده است.

۱-۲-۶. آیین نامه اجرایی

به منظور تبیین رویه اجرایی و فعالیت های جاری نظام، دریافت، بررسی، تصویب، اجرای پیشنهادها و ... آیین نامه اجرایی نظام تدوین گردیده است.

۱-۳-۶. سوابق

سوابق مربوط به نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی شامل صورتجلسات، فرم های تکمیل شده در فرایند اجرای نظام و گزارش های مربوط به عملکرد نظام می باشد که در دبیرخانه نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی نگهداری می شوند.

۲-۶. سازماندهی


در این قسمت با تعریف مسئولیت ها و شرح وظایف هر یک، چگونگی تقسیم کار و هماهنگی بین افراد در نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی تعیین می شود:


۱-۲-۶. مسئول نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی

رئیس دانشگاه به عنوان بالاترین مقام اجرایی دانشگاه، علاوه بر لزوم حمایت های مادی و معنوی از اجرای نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی، مسئولیت های زیر را به عنوان مسئول نظام به عهده دارد:

- پشتیبانی از اجرای نظام.

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	نظامنامه	
صفحه ۸ از ۱۱		
<p>- تصویب نهایی نظامنامه، آئین نامه و دستورالعمل تدوین شده جهت اجرای نظام.</p> <p>- تعیین دبیر نظام.</p> <p>- تصویب و دستورالعمل مسئولین و مجریان نظام.</p> <p>- نظارت بر روند اجرای نظام.</p> <p>- صدور احکام.</p> <p>- تصویب و دستو پرداخت حق الزحمه کادر اجرایی نظام.</p> <p>- تامین بودجه لازم جهت انجام پروژه های بهبود.</p> <p>۲-۲-۶. شورای نظارت و ارزیابی</p> <p>شورای نظارت و ارزیابی مسئولیت نظارت عالی بر عملکرد نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی را بر عهده دارد، این نظارت که در قالب جلسات بازنگری مدیریت و به صورت سالیانه انجام می شود. در این جلسات با توجه به تجربه کادر اجرایی نظام، نتایج ارزیابی، گزارش دبیر نظام و ... موارد زیر مورد بحث قرار می گیرد:</p> <p>- تعیین و تصویب تغییرات لازم در نظامنامه، آیین نامه نظام به منظور افزایش کارایی و اثربخشی آن.</p> <p>- تعیین سیاست ها و برنامه های کلان نظام.</p> <p>ریاست جلسات بازنگری به عهده رئیس دانشگاه می باشد. همچنین دبیر نظام به عنوان منشی در جلسات بازنگری حضور خواهد داشت و نتایج بازنگری و سایر اقدامات اصلاحی به وسیله وی مستند می گردد.</p> <p>۳-۲-۶. دبیر نظام</p> <p>دبیر نظام، مسئولیت اجرایی در رابطه با حصول اطمینان از استقرار، اجرا و نگهداری نظام را بر عهده دارد. دبیر نظام توسط رئیس دانشگاه از میان اعضای هیئت علمی، برای مدت سه سال منصوب می شود. حکم دبیر نظام برای دوره های متوالی قابل تمدید است.</p> <p>اهم وظایف دبیر نظام عبارتند از:</p>		


تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	<h2 style="text-align: center;">نظامنامه</h2>	
صفحه ۹ از ۱۱		
<p style="text-align: center;">- پیاده سازی ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی.</p> <p style="text-align: center;">- تهیه برنامه زمانبندی انجام خودارزیابی هریک از معیارهای مدل.</p> <p style="text-align: center;">- تشکیل جلسه اجماع و تعیین نتیجه ارزیابی هریک از معیارهای مدل.</p> <p style="text-align: center;">- تعیین کارشناس نظام.</p> <p style="text-align: center;">- برنامه ریزی و اداره جلسات.</p> <p style="text-align: center;">- ارائه احکام و لیست حق الزحمه های پرداختی جهت تصویب به رئیس دانشگاه.</p> <p style="text-align: center;">- نظارت بر کار کارشناس نظام و ارزیابان.</p> <p style="text-align: center;">- برنامه ریزی جهت اجرای برنامه های بهبود.</p> <p style="text-align: center;">- نظارت بر روند اجرای برنامه های بهبود.</p> <p style="text-align: right;">۴-۲-۶. کمیته اجرایی</p> <p>کمیته اجرایی، گرداننده اصلی نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی است که بسته به حجم فعالیت های مورد نیاز حداقل هر دو هفته یک بار تشکیل جلسه می دهد. اعضای این کمیته دبیر نظام، رئیس دفتر نظارت و ارزیابی، و سه نفر از بین اعضای هیئت علمی و کارشناسان دانشگاه می باشد و با حکم رئیس دانشگاه به مدت سه سال به عضویت کمیته در می آیند. اعضای کمیته اجرایی باید علاوه بر برخورداری از دانش و تخصص کافی، علاقمند به موضوع ارزیابی عملکرد بوده و از روابط عمومی قوی و وجهه مناسب فردی در دانشگاه برخوردار باشند. وظایف و مسئولیت های اعضای کمیته اجرایی به شرح زیر است:</p> <p style="text-align: center;">- اطلاع رسانی به واحدهای مختلف سازمان جهت همکاری لازم با فرایند ارزیابی.</p> <p style="text-align: center;">- تدارک برنامه های آموزشی مناسب برای کادر اجرایی نظام و سایر افراد مرتبط با استقرار نظام.</p> <p style="text-align: center;">- برنامه ریزی و اجرای برنامه های تشویقی و زمینه سازی فرهنگی برای ایجاد انگیزه در پرسنل.</p> <p style="text-align: center;">- مشخص نمودن گروه های بهبود.</p> <p style="text-align: center;">- تصویب برنامه اجرایی پروژه های بهبود.</p>		

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	نظامنامه	
صفحه ۱۰ از ۱۱		

- تصویب برنامه زمانبندی انجام خودارزیابی در دانشگاه.
- تدارک منابع لازم جهت انجام پروژه های بهبود.
- پیاده سازی برنامه های بهبود.
- انتخاب با سابقه ترین و آگاه ترین تحلیل گران آشنا با مدل و فرایند ارزیابی به عنوان ارزیاب (حداقل ۹ نفر).
- تعیین یک نفر سر ارزیاب برای مدیریت فرایند ارزیابی.
- تشکیل گروه های ارزیابی (کارگاه ها) حداقل سه گروه سه نفره.
- نظارت بر حسن اجرای نظام.
- تجزیه و تحلیل گزارش عملکرد برای ارایه در جلسات بازنگری.
- تهیه و تدوین دستور کار جلسات بازنگری (با توجه به تجارب و پیشنهادات مطرح توسط ارزیابان).
- تعیین برنامه ها و اعتبارات مورد نیاز.
- برقراری ارتباط و استفاده از نظریات سایر مدیران، صاحب نظران و کارشناسان خارج از دانشگاه.

۵-۲-۶. ارزیابان

- ارزیابان نظام طبق نظر کمیته اجرایی از بین اعضای هیئت علمی و کارشناسان بخش های مختلف دانشگاه و در صورت لزوم از کارشناسان و مشاورین خارج از سازمان انتخاب می شوند، مسئولیت ها و شرح وظایف این گروه عبارتند از:
- ارزیابی سازمان براساس هریک از معیارهای مدل و تکمیل فرم های ارزیابی در دوره های زمانی تعیین شده.
 - شرکت در جلسات اجماع جهت جمع بندی نتایج ارزیابی.
 - تعیین نقاط قوت و قابل بهبود مربوط به هریک از معیارهای مدل.
 - تهیه گزارش نهایی شامل امتیاز هر معیار، امتیاز کل سازمان، نقاط قوت و نقاط قابل بهبود و همچنین اولویت های بهبود در دانشگاه الزهراء(س).
 - مشخص نمودن پروژه های بهبود بر اساس اولویت های تعیین شده.

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	نظامنامه	
صفحه ۱۱ از ۱۱		

۶-۲-۶. کارشناس نظام

کارشناس نظام که توسط دبیر نظام انتخاب می شود، وظایف و مسئولیت های زیر را بر عهده دارد:


- همکاری با دبیر نظام در پیاده سازی نظام و مقدمات اجرایی آن.
- برقراری ارتباط بین ارزیابان و دفتر نظارت و ارزیابی و دریافت گزارش ها.
- انجام اقدامات لازم در رابطه با پرداخت به موقع حق الزحمه مجریان نظام.
- تهیه گزارش از عملکرد و وضعیت نظام شامل رشد کمی و کیفی، و نارسایی ها، جهت ارایه به دبیر نظام.
- برآورد بودجه سالیانه نظام.
- اطلاع رسانی و تبلیغات.
- شرکت در جلسات کمیته اجرایی به عنوان منشی جلسه.
- ثبت سوابق و بایگانی اسناد و مدارک مربوطه.
- انجام سایر امور محوله از سوی دبیر نظام.

۷. سوابق

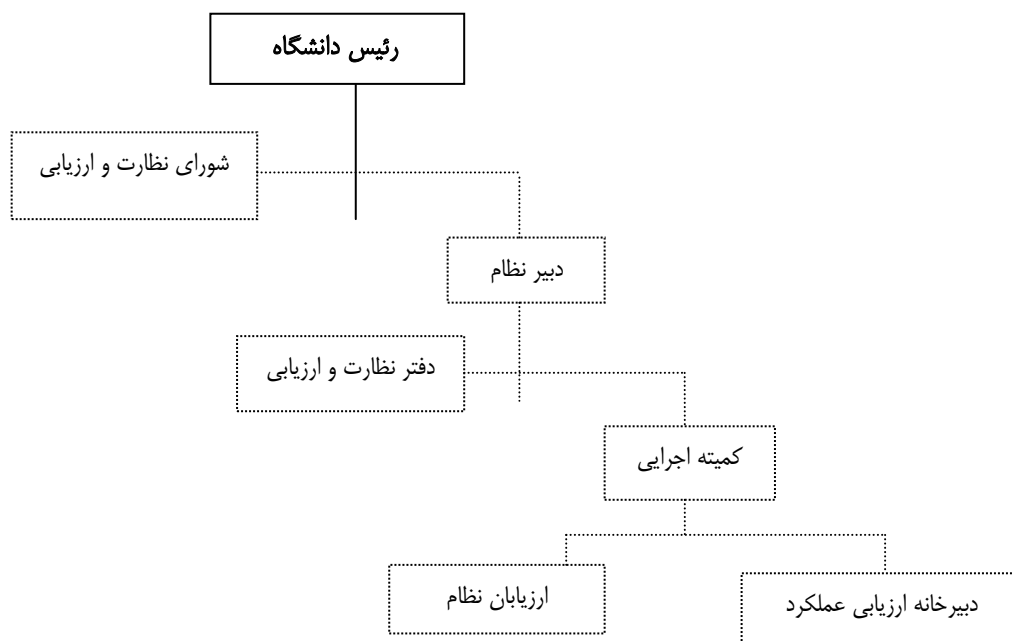
کلیه سوابق مربوط به نظامنامه ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی شامل صورتجلسات مربوط به بازنگری مدیریت و کمیته اجرایی به مدت سه سال در دفتر نظارت و ارزیابی بایگانی می شوند. امحاء سوابق پس از طی مدت مقرر با تصویب کمیته اجرایی نظام ممکن است.

۸. پیوست


شماره پیوست	شرح پیوست	تعداد صفحه
۱	نمودار سازمانی مربوط به نظام مدیریت اسناد اداری	۱

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	نظامنامه	
صفحه		

پیوست شماره 1



پیوست ۱- نمودار سازمانی مربوط به نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر:	آیین نامه	
صفحه ۱ از ۱۵		

آیین نامه ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی

دریافت کنندگان سند:

- رییس دانشگاه
- اعضای شورای نظارت و ارزیابی
- اعضای کمیته اجرایی
- دبیر نظام
- ارزیابان

مهر اعتبار	تصویب کننده	تاییدکننده	تهیه کننده	
				تاریخ:
	دکتر محبوبه مباحثی	دکتر ناهید هادیان دهکردی	مریم وهابی قمصری	نام و نام خانوادگی:
	رئیس دانشگاه	مدیر دفتر طرح و برنامه	کارشناس مسئول آموزش	سمت سازمانی:
				امضاء




دانشگاه الزهراء (س)

آئین نامه ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی

تهیه و تنظیم:

دفتر طرح و برنامه

پاییز ۱۳۸۹


تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	آیین نامه	
صفحه ۲ از ۱۵		

فهرست

صفحه	عنوان
۴	۱. هدف
۴	۲. محدوده اجرا
۴	۳. مسئولیت ها
۴	۳-۱. دبیر نظام
۴	۳-۲. مدیران و مسئولان واحدهای مختلف
۴	۴. تعاریف
۴	۴-۱. ارزیابی عملکرد
۵	۴-۲. خودارزیابی
۵	۴-۳. مدل های تعالی
۵	۴-۴. مدل EFQM
۵	۴-۵. تعریف محورهای اصلی مدل
۵	۴-۵-۱. محور رهبری
۵	۴-۵-۲. محور خط مشی و راهبرد
۶	۴-۵-۳. محور کارکنان
۶	۴-۵-۴. محور شراکت ها و منابع
۶	۴-۵-۵. محور فرایندها
۶	۴-۵-۶. محور نتایج مشتری
۶	۴-۵-۷. محور نتایج کارکنان

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	آیین نامه	
صفحه ۳ از ۱۵		
<p>۴-۵-۸. محور نتایج جامعه ----- ۶</p> <p>۴-۵-۹. محور نتایج کلیدی عملکرد ----- ۶</p> <p>۴-۶. منطق RADAR ----- ۷</p> <p>۴-۷. عناصر مدل EFQM ----- ۷</p> <p>۴-۷-۱. رویکرد ----- ۷</p> <p>۴-۷-۲. استقرار/اجرا ----- ۷</p> <p>۴-۷-۳. ارزیابی و بازنگری ----- ۷</p> <p>۴-۷-۴. نتایج ----- ۷</p> <p>۴-۷-۵. محدوده ----- ۷</p> <p>۵. روش و ضوابط اجرایی ----- ۸</p> <p>۵-۱. فرایند ارزیابی ----- ۸</p> <p>۵-۱-۱. ارزیابی زیر معیارهای مربوط به حوزه توانمندسازها ----- ۸</p> <p>۵-۱-۲. ارزیابی زیر معیارهای مربوط به حوزه نتایج ----- ۹</p> <p>۵-۱-۳. تعیین امتیاز نهایی معیارها ----- ۱۰</p> <p>۵-۱-۴. محاسبه امتیاز نهایی محورهای حوزه نتایج ----- ۱۰</p> <p>۵-۱-۵. محاسبه امتیاز نهایی محورهای حوزه نتایج ----- ۱۰</p> <p>۵-۱-۶. محاسبه امتیاز کل ----- ۱۱</p> <p>۵-۲. خودارزیابی ----- ۱۲</p> <p>۶. سوابق ----- ۱۵</p> <p>۷. پیوست ----- ۱۵</p>		

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	آیین نامه	
صفحه ۴ از ۱۵		
<p>۱. هدف</p> <ul style="list-style-type: none"> • ایجاد معیاری برای ارزیابی عملکرد دانشگاه و واحدهای تابعه آن. • ایجاد مبنایی برای مقایسه با تجارب موفق جهانی. • شناسایی نقاط قوت و ضعف. • فراهم آوردن امکان خودارزیابی واحدهای مختلف. • شناسایی پروژه های بهبود. <p>۲. محدوده اجرا</p> <p>کلیه بخش های دانشگاه، همچنین کلیه افراد در ارتباط با دانشگاه اعم از اساتید، دانشجویان، کارکنان، ذینفعان، و می باشد.</p> <p>۳. مسئولیت ها</p> <p>۱-۳. دبیر نظام</p> <p>مسئولیت نظارت بر حسن اجرای این آیین نامه به عهده دبیر نظام می باشد.</p> <p>۲-۳. مدیران و مسئولان واحدهای مختلف</p> <p>مسئولیت اجرای صحیح مفاد این آیین نامه در هر یک از واحدها، به عهده مدیر واحد می باشد.</p> <p>۴. تعاریف</p> <p>۱-۴. ارزیابی عملکرد</p> <p>ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش جامع عملکرد سازمان ها در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی، توانمندسازی و قابلیت</p> <p>پاسخگویی، در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت بری تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه های اجرایی.</p>		

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	آیین نامه	
صفحه ۵ از ۱۵		

۲-۴. خودارزیابی

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

۳-۴. مدل های تعالی

مدل های سرآمد (تعالی) کسب و کار، الگویی از یک سازمان ارایه می کنند که در ایده و عمل سرآمد سایر سازمان ها بوده است و نشان می دهد که در فضای رقابتی امروز، برای رشد، ماندگاری و برتری مداوم چگونه باید عمل کرد.

۴-۴. مدل EFQM

الگوی تعالی EFQM عبارت است از «ابزاری عملی برای کمک به سازمان ها در جهت برقراری سیستم مدیریتی مناسب از طریق سنجیدن این که در کجای مسیر تعالی قرار دارند، کمک به آن ها برای شناخت فاصله هایی که باید پر کنند و سپس ارایه راه حل».

۵-۴. تعریف محورهای اصلی مدل

۱-۵-۴. محور رهبری


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

۲-۵-۴. محور خط مشی و راهبرد

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

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	آیین نامه	
صفحه ۶ از ۱۵		
<p style="text-align: center;">۴-۵-۳. محور کارکنان</p> <p>سازمان توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرد. سازمان عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور، مشارکت داده و به آنها تفویض اختیاری می کند. سازمان به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آن ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهد که در آن ها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانششان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.</p> <p style="text-align: center;">۴-۵-۴. محور شراکت ها و منابع</p> <p>سازمان مشارکتها و همکاری های تجاری بیرونی، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرآیندهایش برنامه ریزی و مدیریت می کند.</p> <p style="text-align: center;">۴-۵-۵. محور فرآیندها</p> <p>سازمان فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می بخشد.</p> <p style="text-align: center;">۴-۵-۶. محور نتایج مشتری</p> <p>سازمان به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آن ها دست می یابد.</p> <p style="text-align: center;">۴-۵-۷. محور نتایج کارکنان</p> <p>سازمان به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آن ها دست می یابد.</p> <p style="text-align: center;">۴-۵-۸. محور نتایج جامعه</p> <p>سازمان به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آن ها دست می یابد.</p> <p style="text-align: center;">۴-۵-۹. محور نتایج کلیدی عملکرد</p> <p>سازمان به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آن ها دست می یابد.</p>		

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	آیین نامه	
صفحه ۷ از ۱۵		
<p style="text-align: center;">۴-۶. منطق RADAR</p> <p>منطقی که برای اندازه گیری معیارهای یک سازمان نسبت به مدل سرآمدی EFQM وجود دارد، منطق RADAR است که قلب مدل سرآمدی EFQM می باشد. چرخه RADAR که شبیه چرخه دمینگ PDCA برگرفته از حروف اول کلمات زیر می باشد:</p> <p style="text-align: center;">نتایج (RESULTS)</p> <p style="text-align: center;">رویکرد (APPROACH)</p> <p style="text-align: center;">استقرار (DEPLOYMENT)</p> <p style="text-align: center;">ارزیابی و بازنگری (ASSESSMENT & REVIEW)</p> <p style="text-align: center;">۴-۷. عناصر مدل EFQM</p> <p style="text-align: center;">۴-۷-۱. رویکرد</p> <p>آنچه را که سازمان در رابطه با هر معیار انجام می دهد یا برنامه ریزی می کند که انجام دهد و در بر گیرنده فرآیندها، روش ها، استانداردها، آیین نامه ها، مقررات و توافقات موجود در سازمان می باشد، رویکرد می گویند. در ارزیابی رویکرد باید توجه داشت که هر رویکردی می بایست از ویژگی هایی برخوردار باشد.</p> <p style="text-align: center;">۴-۷-۲. استقرار / اجرا</p> <p>استقرار عبارتست از کلیه فعالیت هایی که سازمان جهت اجرای صحیح و سیستماتیک رویکرد انجام می دهد.</p> <p style="text-align: center;">۴-۷-۳. ارزیابی و بازنگری</p> <p>این ویژگی بر تلاش سازمان در استفاده از روشی مناسب جهت ارزیابی و بازنگری رویکرد و بکارگیری آن در نظر دارد.</p> <p style="text-align: center;">۴-۷-۴. نتایج</p> <p>نتایج، نشان دهنده دستاوردها و پیامدهای حاصل از اجرای رویکردها برای سازمان می باشند.</p> <p style="text-align: center;">۴-۷-۵. محدوده</p> <p>محدوده، در برگیرنده یک ناحیه از سازمان، یک معیار و یا هر دوی آن ها می باشد.</p>		

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	آیین نامه	
صفحه ۸ از ۱۵		

۵. روش و ضوابط اجرایی

۵-۱. فرایند ارزیابی

ارزیابی عملکرد دانشگاه در دو حوزه توانمندسازها و نتایج و طی مراحل زیر انجام می شود:

۵-۱-۱. ارزیابی زیرمعیارهای مربوط به حوزه توانمندسازها

در این مرحله زیرمعیارهای مربوط به معیارهای هر محور به تفکیک مطابق با جداول ارزیابی حوزه توانمندسازها (۵ محور اول) که شامل فعالیت هایی است که سازمان را برای رسیدن به نتایج مورد نظر توانمند می کند، از سه بعد رویکرد، استقرار، و ارزیابی و بازنگری مورد ارزیابی قرار می گیرند.

نحوه امتیازدهی توانمندسازها مطابق «جدول امتیازدهی توانمندسازها» می باشد. در این جدول ستون موضوع، به درج ویژگی هایی که هر یک از عناصر باید داشته باشند، اختصاص یافته است و ارزیاب ها با توجه به درصد مطلوبیت این ویژگی ها در بازه های ۰، ۲۵، ۵۰، ۷۵، ۱۰۰ درصد، مبادرت می کنند. برای ارزیابی محورهای توانمندساز با استفاده از عناصر رویکرد، استقرار، ارزیابی و بازنگری، جزئیات اشاره شده در جدول زیر مد نظر قرار می گیرد:

ویژگی های مورد نظر در ارزیابی توانمندسازها

ویژگی	معیار	ملاحظات
رویکرد	مناسب بودن	<ul style="list-style-type: none"> - رویکرد منطقی شفاف دارد. مانند استفاده از تحقیق یا بهینه کاوی، ارایه یک سابقه تاریخی. - فرایندها به خوبی تعریف و تدوین شده اند. - بر نیازهای ذینفعان متمرکز است. - خلاقانه، قابل انعطاف و قابل اندازه گیری است.
	یکپارچگی	<ul style="list-style-type: none"> - خط مشی ها و استراتژی سازمان را پشتیبانی می کند. - به گونه مناسبی با سایر رویکردها در ارتباط است.
	اجرا	<ul style="list-style-type: none"> - رویکرد در کلیه سطوح سازمان از طریق فرآیندهای مرتبط و مناسب با اقدامات مرتبط و مناسب اجرا شده است. - به تمامی منافع برنامه ریزی شده، دست یافته است.
استقرار	سیستماتیک بودن	<ul style="list-style-type: none"> - رویکرد به روشی ساخت یافته، با برنامه مناسب و منطقی جاری شده است.



نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی

تاریخ

آیین نامه

شماره تجدیدنظر :

صفحه ۹ از ۱۵

ادامه ویژگی های مورد نظر در ارزیابی توانمندسازها

اندازه گیری	- اندازه گیری منظم اثربخشی رویکرد و استقرار آن ها تعریف شده و انجام می شود. در اینجا تمرکز بر روش اندازه گیری است تا نتایج مربوطه.
یادگیری	- فعالیت های یادگیری به منظور شناسایی و استفاده از تجارب مناسب داخلی و بهترین تجارب سازمان های موفق انجام می گیرند. عملکرد بهترین سازمان های مشابه م متوسط و انجام ترازبایی (Benchmarking)
بهبود	- نتایج حاصل از اندازه گیری و یادگیری تجزیه و تحلیل می شوند و به منظور شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبود مورد استفاده قرار می گیرد.

تبصره ۱: محاسبه میانگین ها در حوزه های مختلف مدل نیز باید مضربی از ۵ باشد و در غیر این صورت ارزیاب می تواند میانگین را به مضربی از ۵ گرد نماید.

تبصره ۲: همانطور که در جدول ارزیابی حوزه توانمندسازها آمده است ویژگی های رویکرد، استقرار، ارزیابی، و بازنگری دارای ارزش یکسان بوده که با استفاده از امتیاز هر کدام و میانگین گیری، امتیاز نهایی هر زیر معیار تعیین می گردد.


۵-۱-۲. ارزیابی زیرمعیارهای مربوط به حوزه نتایج

در این مرحله زیرمعیارهای مربوط به معیارهای هر محور به تفکیک مطابق با جداول ارزیابی حوزه نتایج (پیوست ۲)، ارزیابی می شوند. حوزه نتایج خواسته هایی است که سازمان با اجرای توانمندسازها به آن دست می یابد. ارزیابی نتایج از ۵ جنبه روند، هدف، مقایسه، علت و محدوده انجام می گیرد.

نحوه امتیازدهی نتایج مطابق «جدول امتیازدهی نتایج» می باشد. در این جدول توانمندسازها، ستون موضوع، به درج ویژگی های نتایج، اختصاص یافته است.

ویژگی های مورد نظر در ارزیابی نتایج

روند	- نتایج روند مثبتی داشته و عملکرد خوب و پایداری را نشان می دهند. (ارایه داده های حداقل ۴ سال)
اهداف	- سازمان با استفاده از یک منطق صحیح هدف گذاری کرده است. - نتایج به اهداف از پیش تعیین شده رسیده اند.
مقایسه	- نتایج سازمان های مشابه و بهترین سازمان جمع آوری شده اند - به تمامی منافع برنامه ریزی شده، دست یافته است.
علت	- رویکرد به روشی ساخت یافته، با برنامه مناسب و منطقی جاری شده است.

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	آیین نامه	
صفحه ۱۰ از ۱۵		

تبصره ۳: همانطور که در جدول ارزیابی حوزه نتایج آمده است ارزش ویژگی محدوده خود به تنهایی معادل ارزش ویژگی های روند، هدف، مقایسه، و علت بوده که باید در محاسبه امتیاز نهایی هر زیرمعیار مورد توجه قرار گیرد. هنگام ارزیابی محورهای نتایج، با استفاده از عنصر نتایج، موارد اشاره شده در جدول ذیل مدنظر قرار می گیرد:


۳-۱-۵. تعیین امتیاز نهایی معیارها

در این مرحله میانگین امتیازهای اخذ شده هر زیرمعیار جهت به دست آوردن امتیاز نهایی معیار مربوطه محاسبه می شود (پیوست های ۳ و ۴) معادل میانگین امتیاز معیارهای مربوط به آن محور می باشد.

کد محور	٪ ۱۰۰۰	٪ ۲۰۰۰	٪ ۳۰۰۰	٪ ۴۰۰۰	٪ ۵۰۰۰
معیار	۱۱۰۰	۲۱۰۰	۳۱۰۰	۴۱۰۰	۵۱۰۰
معیار	۱۲۰۰	۲۲۰۰	۳۲۰۰	۴۲۰۰	۵۲۰۰
معیار	۱۳۰۰	۲۳۰۰	۳۳۰۰	۴۳۰۰	۵۳۰۰
معیار	۱۴۰۰	۲۴۰۰	۳۴۰۰	۴۴۰۰	۵۴۰۰
معیار	۱۵۰۰		۳۵۰۰	۴۵۰۰	۵۵۰۰
جمع معیار					
	۱۵	۱۴	۱۵	۱۵	۱۵
امتیاز محور					

۵-۱-۵. محاسبه امتیاز نهایی محورهای حوزه نتایج

امتیاز نهایی محورهای حوزه نتایج مطابق جدول ذیل با اعمال ضرایب مربوطه محاسبه می گردد.

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	آیین نامه	
صفحه ۱۱ از ۱۵		


کد محور	معیار	معیار	امتیاز محور
۶۰۰۰	۰.۷۵*	۰.۲۵*	
%			
۷۰۰۰	۷۱۰۰	۷۲۰۰	
%			
۸۰۰۰	۸۱۰۰	۸۲۰۰	
%			
۹۰۰۰	۹۱۰۰	۹۲۰۰	
%			
	۰.۵۰*	۰.۷۵*	
%			

۵-۱-۶. محاسبه امتیاز کل

در مرحله نهایی امتیاز کل با اعمال ضرایب مربوط به هر محور مطابق جدول ذیل محاسبه می گردد.

محور	امتیاز	وزن	امتیاز نهایی
۱ رهبری		۱.۰*	
۲ خط مشی و راهبرد		۰.۸*	
۳ پرسنل		۰.۹*	
۴ شراکت ها و منابع		۰.۹*	
۵ فرایندها		۱.۴*	
۶ نتایج مشتری		۲.۰*	
۷ نتایج پرسنل		۰.۹*	
۸ نتایج جامعه		۰.۶*	
۹ نتایج کلیدی عملکرد		۱.۵*	

امتیاز نهایی (از ۱۰۰ امتیاز)

تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	آیین نامه	
صفحه ۱۲ از ۱۵		

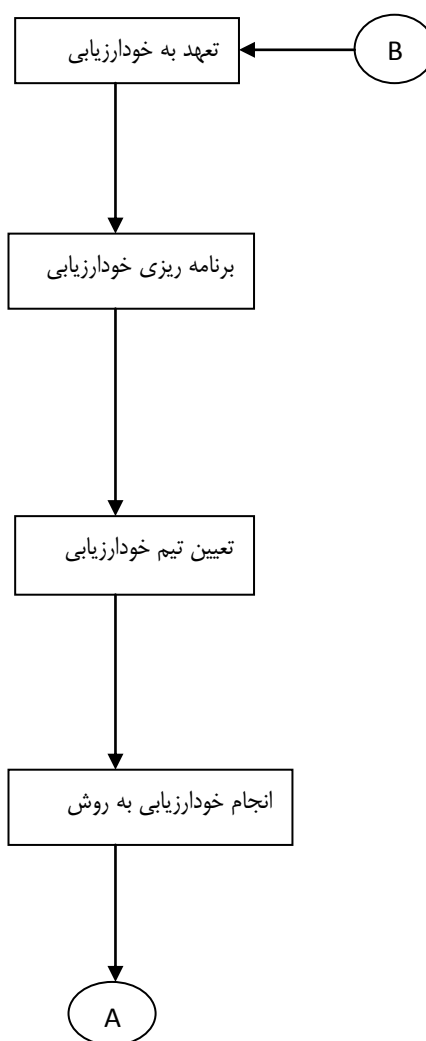
۲-۵. خودارزیابی

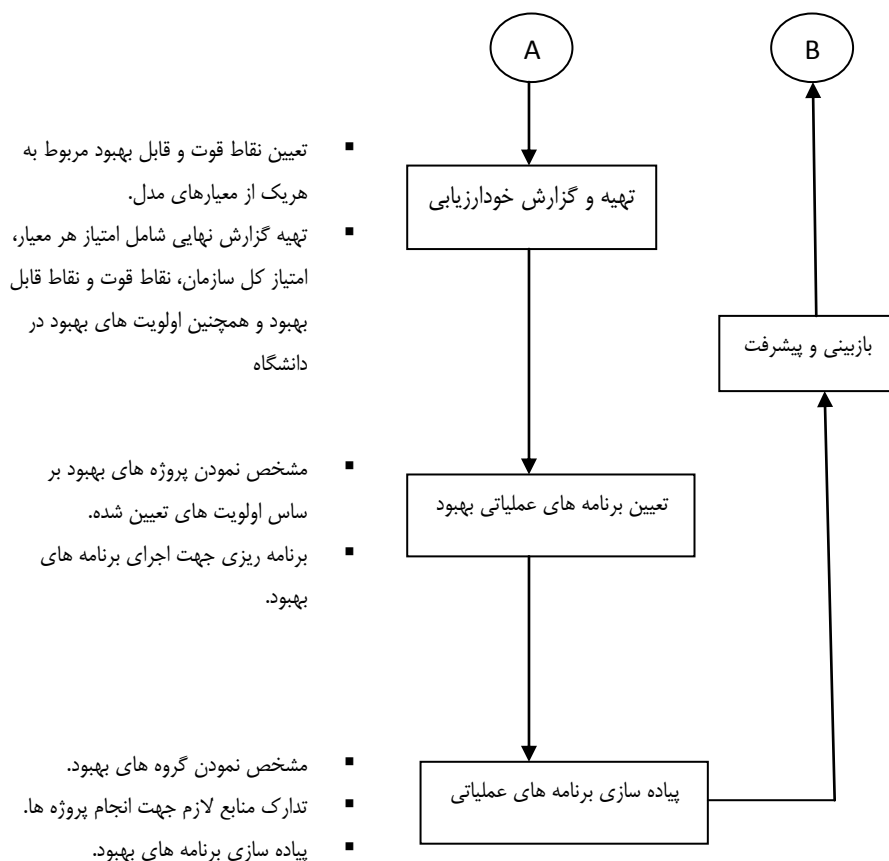
رویکرد پیشنهادی جهت انجام خودارزیابی در دانشگاه الزهراء(س) با توجه به سرعت عمل و همچنین دقت قابل قبول، خودارزیابی به روش کارگاهی است که رویکرد کلی این روش در فرایند ذیل ترسیم شده است. قدم نخست در فرایند خودارزیابی، ایجاد تعهد رئیس دانشگاه به این فرایند است. معمولاً " فرایند خودارزیابی، یک بار در سال انجام می شود که برنامه زمانبندی آن و ارزیابان درگیر در هر خودارزیابی، توسط کمیته اجرایی تعیین می شود. ارزیابان تعیین شده در طول مدت خودارزیابی که معمولاً " دو تا سه روز طول می کشد، از واحد سازمانی خود منفک شده و تمام وقت سازمانی خود را در فرایند خودارزیابی درگیر می باشند.


معمولاً " سه تیم ارزیابی با حداقل سه نفر ارزیاب در هر تیم، زیر نظر یک نفر سرارزیاب که وظیفه مدیریت فرایند خودارزیابی را عهده دار است، ارزیابی دانشگاه را بر اساس هر یک از معیارهای مدل انجام و پس از آن در یک از معیارهای مدل انجام و پس از ان در یک جلسه اجماع، امتیازات نهایی هر یک از معیارها و نهایتاً " امتیاز کل دانشگاه الزهراء(س) بر اساس مدل تعیین می شود. نقاط قوت و نقاط قابل بهبود سازمان در رابطه با هر یک از معیارهای مدل نیز بر اساس نظرات ارزیابان جمع بندی شده و گزارش نهایی خودارزیابی که شامل امتیاز سازمان، نقاط قوت و نقاط قابل بهبود و همچنین تعیین اولویت های بهبود می باشد، تهیه می گردد. تعیین برنامه های عملیاتی بهبود و پیاده سازی برنامه های مذکور، گام آتی فرایند خودارزیابی می باشد.



- تعهد مدیران ارشد دانشگاه بر استفاده از الگوی تعالی از طریق درک صحیح از خودارزیابی.
- تلقی مدیران ارشد از الگوی تعالی به عنوان یک عامل پیش برنده فعالیت های بهبود مستمر در دانشگاه.
- تهیه برنامه زمانبندی انجام خودارزیابی در دانشگاه.
- اطلاع رسانی به واحدهای مختلف سازمان جهت همکاری لازم با فرایند ارزیابی.
- انتخاب با سابقه ترین و آگاه ترین تحلیل گران آشنا با مدل و فرایند ارزیابی (حداقل ۹ نفر).
- تعیین یک نفر سرارزیاب برای مدیریت فرایند خودارزیابی.
- منفک شدن تیم ارزیابی از واحدهای سازمانی خود بمدت دو الی سه روز.
- تشکیل گروه های ارزیابی (کارگاه ها) حداقل سه گروه سه نفره، تحت نظر دبیر.
- ارزیابی سازمان براساس هر یک از معیارها اسی مدل و تکمیل فرم های ارزیابی توسط هر یک از گروه ها.
- تشکیل جلسه اجماع و تعیین نتیجه ارزیابی هر یک از معیارهای مدل.
- تکمیل جدول نهایی امتیاز و تعیین امتیاز نهایی ارزیابی دانشگاه.





تاریخ	نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی	
شماره تجدیدنظر :	آیین نامه	
صفحه ۲ از ۱۱		

۷- سوابق

کلیه سوابق مربوط به آیین نامه ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی شامل صورتجلسات گروه های ارزیابی، جدول ارزیابی و ... به مدت سه سال در دفتر نظارت و ارزیابی بایگانی می شوند. امحاء سوابق پس از طی مدت مقرر با تصویب کمیته اجرایی نظام ممکن است.

۸- پیوست

شماره پیوست	شرح پیوست	تعداد صفحه
۱	جدول ارزیابی حوزه توانمندسازها	۱
۲	جدول ارزیابی حوزه نتایج	۱
۳	جدول محاسبه امتیاز نهایی معیارهای حوزه توانمندسازها	۱۱
۴	جدول محاسبه امتیاز نهایی معیارهای حوزه نتایج	۴

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

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

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

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

مجموعه	کد	عنوان معیار / زیرمعیار	رویکرد	استقرار	بازنگری ارزیابی و	امتیاز میانگین
	۲۱۰۰	پایه ریزی خط مشی و راهبرد (استراتژی) براساس نیازها و توقعات حال و آینده ذینفعان				
	۲۱۰۱	جمع آوری و درک آن دسته از اطلاعات جاری که مربوط به فعالیتهای دانشگاه می شود (نظیر نحوه عملکرد و صنعت سایر دانشگاههای در داخل و خارج از کشور، وضعیت آموزشی و پرورش، وضعیت ورود رشد و توسعه کشور و.... برنامه های کلان دولت و وزارت علوم و منابع تامین بودجه و....)				
	۲۱۰۲	شناسایی درک و پیش بینی نیازهای و توقعات جاری و آینده ذینفعان				
	۲۲۰۰	پایه ریزی خط مشی و راهبرد مبتنی بر اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیتهای مرتبط خارجی (فعالیت های خلاقانه)				
	۲۲۰۱	تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از اندازه گیری شاخصهای عملکرد				
	۲۲۰۲	تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از فعالیتهای یادگیری				
	۲۲۰۳	تحلیل عملکرد مراکز علمی و تحقیقاتی مشابه داخلی و خارجی				
	۲۲۰۴	تجزیه و تحلیل بازخوردهای دریافتی از ذینفعان				
	۲۲۰۵	تجزیه و تحلیل شرایط اقتصادی ف سیاسی، اجتماعی و تکنولوژیک و نحوه نمایش آنها بر عملکرد دانشگاه				
	۲۳۰۰	ایجاد، بازنگری خط مشی و راهبرد				
	۲۳۰۱	تدوین، بازنگری، و بروزآوری خط مشی ها و استراتژی سازگار با مأموریت، آرمان و دیدگاههای تعالی دانشگاه				
	۲۳۰۲	شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها				
	۲۳۰۳	شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت				
	۲۳۰۴	ارزیابی مرتبط بودن و اثربخشی خط مشی و راهبرد				
	۲۳۰۵	تعامل با دانشگاه و سایر مراکز علمی و تحقیقاتی جهت حدنمودن استراتژی ها				
	۲۳۰۶	شناسایی استراتژی سایر مراکز علمی و تحقیقاتی				
	۲۳۰۶	شناسایی استراتژی سایر مراکز علمی و تحقیقاتی				
	۲۳۰۷	شناسایی صلاحیت ها و فرصتهای مورد نیاز جهت انجام همکاری ها مشترک با دانشگاهها و مراکز علمی و تحقیقاتی				
	۲۴۰۰	خط مشی و راهبرد مرتبط بوده و از طریق فرآیندهای کلیدی اشاعه داده شده و اجرا درمی آید.				

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

مختص	کد	عنوان معیار / زیرمعیار	رویکرد	استقرار	پایداری و ارزیابی	امتیاز میانگین
کارکنان	۳۳۰۵	حمایت از فعالیتهای نوآورانه و خلاقانه در دانشگاه				
	۳۴۰۰	کارکنان و سازمان دارای گفتمان هستند				
	۳۴۰۱	شناسایی نیازهای اطلاعاتی				
	۳۴۰۲	برنامه ریزی روشهای ارتباطی بر مبنای نیازهای ارتباطی				
	۳۴۰۳	ایجاد و تویعه کانالهای ارتباطی افقی و عمودی				
	۳۴۰۴	اطمینان از وجود فرصتهایی برای تبادل تجربیات در اطلاعات افراد از طریق برگزاری سمینارهای داخلی ، تشریفات دائمی ، جلسات مشترک ، رسانه های الکترونیکی				
	۳۵۰۰	کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آنها توجه می شود .				
	۳۵۰۱	هماهنگی دستمزد ، استخدام و سایر موارد استخدامی با خط مشی و راهبرد				
	۳۵۰۲	وجود سیستم های نشویق و ارتباط ان با میزان مشارکت و توانمندی کارکنان				
	۳۵۰۳	ایجاد امکانات و ارائه خدمات مناسب به کارکنان در زمینه های بهداشتی و درمانی ، تفریحی و ورزشی و رفاهی				
شراکت ها و منابع	۴۱۰۰	مدیریت و همکاری های برون سازمانی				
	۴۱۰۱	شناسایی فرصتهای همکاری های استراتژیک دانشگاه با سایر دانشگاهها و موسسات آموزشی و پژوهشی و سازمانهای اجتماعی				
	۴۱۰۲	برنامه ریزی ، مدیریت و نظارت بر فعالیتهای برون سپاری و پیمانکاران				
	۴۱۰۳	سازماندهی و برقراری ارتباط با سازمانهای همکار تأمین کنندگان و پیمانکاران در راستای توسعه علمی ، اقتصادی ، فرهنگی جامعه				
	۴۱۰۴	شناسایی و ارتقاء قابلیتها و توانمندیهای سازمانهای همکار و تأمین کنندگان و حمایت از توسعه دو جانبه				
	۴۱۰۵	نسهیم دانش و اطلاعات با سازمانهای همکار و تأمین کنندگان				
	۴۱۰۶	وجود مکانیزمی برای درک نظرات و بازخوردهای تأمین کنندگان ، همکاران و پیمانکاران				
	۴۲۰۰	مدیریت منابع مالی				
	۴۲۰۱	تهیه و تدوین بودجه سالیانه دانشگاه براساس برنامه عملیاتی				
	۴۲۰۲	استفاده مفید و موثر از منابع مالی ، در جهت اهداف دانشگاه				
	۴۲۰۳	طراحی و اجرای سیاستها و فرآیندهای مالی مناسب				
	۴۲۰۴	طراحی و اجرای سیستم کارآمد و نهیه منظم و اداری گزارشات مالی برای مدیریت دانشگاه				
	۴۲۰۵	ارزیابی های فنی - اقتصادی طرحهای سرمایه گذاری و تملک دارایی ها				

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

مختصات	عنوان معیار / زیرمعیار	کد	محور
ارزیابی و میانگین	مدیریت نگهداری و استفاده از منابع علمی مکتوب و الکترونیکی و اسناد و سوابق اداری	۴۵۰۴	شراکت و منابع
ارزیابی و میانگین	ایجاد سیستم و بهبود اعتبار ، صحت ، یکپارچگی و امنیت و اطلاعات و دانش	۴۵۰۵	
ارزیابی و میانگین	وجود و بکارگیری سیستم های اطلاعاتی مکانیزه	۴۵۰۶	
ارزیابی و میانگین	طراحی و اجرای سیستم اطلاعات مدیریت	۴۵۰۷	
ارزیابی و میانگین	رعاین مالکیت های فکری از قبیل حق اختراع ، اکتشاف ، نرم افزار ، کتاب ، طرح پژوهشی و ...	۴۵۰۸	
	طراحی و مدیریت فرآیندها	۵۱۰۰	فرآیندها
	طراحی فرآیندهای دانشگاه شامل فرآیندهای اصلی مدیریتی و پشتیبان از جمله فرآیندهای آموزشی و پژوهشی و ارائه خدمات به دانشجویان در جهت اهداف دانشگاه	۵۱۰۱	
	استقرار و بکارگیری سیستم مدیریت فرآیندها شامل : تعیین ذینفعان فرآیند ، نقشه فرآیندها و متولی فرآیند	۵۱۰۲	
	بکارگیری سیستم های استاندارد مدیریت فرآیند شامل ISO9000 – OHSAS 18000 – ISO14000 و ...	۵۱۰۳	
	اندازه گیری فرآیندها شامل تعیین شاخصهای اندازه گیری ، هدفگذاری و پایش شاخصها در دوره های زمانی تعیین شده	۵۱۰۴	
	بازنگری چارچوب فرآیندها در جهت تحقق اهداف دانشگاه	۵۱۰۵	
	بهبود فرآیندها با استفاده از توآوری در جهت ایجاد رضایتمندی و ارزش افزوده برای مشتریان ذینفعان	۵۲۰۰	
	شناسایی و اولویت بندی فرصتهای بهبود و سایر تغییرات اعم از تدریجی یا تحولات	۵۲۰۱	
	استفاده از نتایج عملکرد و استنباطات و اطلاعات بدست آمده از فعالیتهای یادگیری جهت تعیین اولوینها و اهداف بهبود روشهای پیشرفته عملیاتی	۵۲۰۲	
	ایجاد انگیزه جهت بروز خلاقیت و شکوفایی استعدادهای کارکنان ، دانشجویان ، اساتید در راستای بهبود مستمر	۵۲۰۳	
	استفاده از شیوه های جدید در طراحی و بهبود فرآیندها نظیر کابین ، شش سیگما 5S مهندسی ارزش و مهندسی مجدد	۵۲۰۴	
	اعمال روشهای مناسب برای بکارگیری تغییرات و اطمینان از اثربخشی آنها	۵۲۰۵	
	طراحی و توسعه خدمات براساس نیازها و توقعات مشتریان شامل : دانشجویان ، صنعت و دستگاه های اجرایی و جامعه	۵۳۰۰	

مختصات	ارزیابی و پایداری	استقرار	رویکرد	عنوان معیار / زیرمعیار	کد	محور
				بکارگیری تحقیقات و نظرسنجی و سایر روشهای اخذ بازخورد در جهت توقعات حال و آینده مشتریان	۵۳۰۱	کارکنان
				پیش بینی و شناسایی روشهای بهبود ارائه خدمات به مشتریان	۵۳۰۲	
				طراحی و توسعه خدمات جدید از قبیل طراحی دوره های جدید آموزشی ، دروس جدید ، زمینه های زمینه های پژوهشی و سایر خدمات آموزشی و پژوهشی و دانشجویی	۵۳۰۳	
				استفاده از خلاقیت و نوآوری افراد در جهت طراحی و توسعه خدمات	۵۳۰۴	
				ارائه خدمات و پشتیبانی	۵۴۰۰	
				ارائه خدمت آموزشی و پژوهشی و دانشجویی براساس طرحها و برنامه ها	۵۴۰۱	
				اطلاع رسانی و بازاریابی خدمات مختلف دانشگاه از قبیل فعالیتهای آموزشی ، پژوهشی و خدمات پشتیبانی	۵۴۰۲	
				ارائه خدمات تکمیل به مشتریان از قبیل تشکیل انجمن های فارغ التحصیلان و پشتیبانی های لازم در خصوص ارائه خدمات پژوهشی	۵۴۰۳	
				مدیریت و بهبود ارتباط با مشتری	۵۵۰۰	
				تشخیص و تأمین نیازهای ارتباطی مشتریان (دانشجویان ، جامعه ، صنایع ، موسسات و فارغ التحصیلان)	۵۵۰۱	
				رسیدگی به بازخورد دریافتی از مشتریان ازجمله انتقادات و شکایات	۵۵۰۲	
				ارتباط فعال با دانشجویان ، سایر صاحبان صنایع و مدیران دستگاه های اجرایی دریافت نقطه نظرات و تعیین سطح رضایت آنها	۵۵۰۳	
				استفاده از خلاقیت و نوآوری در شناسایی و بکارگیری روشهای جدید ارتباط با مشتری	۵۵۰۴	
				بکارگیری روشهای نظرسنجی جهت تعیین و افزایش سطح رضایت مشتریان از کانالهای ارتباطی موجود	۵۵۰۵	

میانگین کل	محدوده	میانگین	علت	مقایسه	هدف	روند	عنوان معیار / زیرمعیار	کد	مجموعه
							شاخصهای استنباطی (رضایتمندی)	۶۱۰۰	نتایج مشتری
							رضایت از کارمندان	۶۱۰۱	
							رضایت از اساتید (میانگین نمرات ارزشیابی اساتید)	۶۱۰۲	
							رضایت از امکانات آموزشی ، پژوهشی	۶۱۰۳	
							رضایت از امکانات رفاهی (خوابگاه ، رستوران و ...)	۶۱۰۴	
							رضایت از سطح علمی فارغ التحصیلان	۶۱۰۵	
							شاخصهای عملکردی	۶۲۰۰	
							نسبت دانشجو به استاد	۶۲۰۱	
							سرانه پیشنهادهای مصوب دانشجویی	۶۲۰۲	
							نسبت بازنگری سرفصلهای آموزشی دروس	۶۲۰۳	
							نسبت دانشجویانی که در تشکل های دانشجویی عضویت دارند	۶۲۰۴	
							سرانه ارزش طرحهای پژوهشی خارج از دانشگاه	۶۲۰۵	
							سرانه فضاهای آموزشی	۶۲۰۶	
							سرانه فضاهای پشتیبانی / رفاهی	۶۲۰۷	
							سرانه هزینه های دانشجویی	۶۲۰۸	
							سرانه مقالات دانشجویی	۶۲۰۹	
							میانگین معدل فلرغ التحصیلان (مقطع کارشناسی)	۶۲۱۰	
							شاخصهای استنباطی	۷۱۰۰	کارکنان
							میزان رضایتمندی کارکنان از حقوق و دستمزد و تسهیلات	۷۱۰۱	
							میزان رضایتمندی کارکنان از خدمات بهداشتی درمانی و بیمه	۷۱۰۲	
							میزان رضایتمندی کارکنان از نحوه ارزشیابی آنها	۷۱۰۳	
							میزان رضایتمندی کارکنان از مسیر ارتقاء و گردش شغلی	۷۱۰۴	
							میزان رضایتمندی کارکنان از آموزشهای کوتاه مدت	۷۱۰۵	
							میزان رضایتمندی کارکنان از نحوه اطلاع رسانی و ارتباطات در دانشگاه	۷۱۰۶	
							میزان رضایتمندی کارکنان از شرایط فیزیکی محیط کار	۷۱۰۷	
							میزان رضایتمندی کارکنان از امنیت شغلی	۷۱۰۸	
							میزان رضایتمندی کارکنان از مشارکت در برنامه ریزی و تصمیم گیری	۷۱۰۹	
							شاخصهای عملکردی	۷۲۰۰	
							سرانه پیشنهادهای مصوب کارکنان	۷۲۰۱	
							سرانه ساعات دوره آموزشی کارکنان	۷۲۰۲	

						سرانه ساعات دوره آموزشی اساتید	۷۲۰۳		
						میانگین ساعات حضور اساتید (بصورت هفتگی)	۷۲۰۴		
						میانگین تحصیلات کارمندان	۷۲۰۵		
						سرانه غیبت کارمندان (ماهیانه)	۷۲۰۶		
						تعداد کارکنان مأمور یا انتقالی به سایر موسسات	۷۲۰۷		
						تعداد اساتید مأمور یا انتقالی به سایر دانشگاه ها	۷۲۰۸		
						تعداد شکایات ارسال شده به حوزه ریاست / دفتر نظارت و ارزیابی	۷۲۰۹		
						تعداد پرونده های مختلف تشکیل شده در حراست	۷۲۱۰		
						نسبت اساتید با رتبه علمی استادیار به بالا	۷۲۱۱		
						میانگین امتیاز پژوهشی اساتید	۷۲۱۲		
						سرانه هزینه های رفاهی کارکنان	۷۲۱۳		
						سرانه هزینه های رفاهی اساتید	۷۲۱۴		
						شاخصهای استنباطی	۸۱۰۰		
						ارتباط و همکاری با دستگاه های اجرایی و صنایع استان	۸۱۰۱		نتایج جامعه
						تأثیر دانشگاه بر توسعه اقتصادی استان	۸۱۰۲		
						تأثیر دانشگاه بر توسعه علمی استان	۸۱۰۳		
						رضایتمندی جامعه از خدمات و کیفیت کار دانشگاه	۸۱۰۴		
						شاخصهای عملکردی	۸۲۰۰		
						میانگین رتبه آزمون سراسری دانشگاه (۳۰ درصد اول پذیرفته شدگان در مقاطع مختلف)	۸۲۰۱		
						تعداد سمینارها و همایشهای برگزار شده	۸۲۰۲		
						تعداد انتشارات کتب ، مجلات	۸۲۰۳		
						نسبت اشتغال بکار با فارغ التحصیلان دانشگاه در شش ماه اول بعد از فارغ التحصیلی	۸۲۰۴		
						نسبت اساتید شاغل در مشاغل اجتماعی (مسئولیتهای اجرایی ، مشاوره، صدا و سیما و ...)	۸۲۰۵		
						میزان دریافت کمک های مردمی	۸۲۰۶		
						نسبت دانشجویان بومی	۸۲۰۷		
						دستاوردهای شاخص های عملکردی	۹۱۰۰	نتایج کلیدی عملکرد	
						رتبه جمعیت دانشجویی دانشگاه یزد در کنکور	۹۱۰۱		
						رتبه بودجه دانشگاه یزد در کنکور	۹۱۰۲		
						نسبت درآمد پژوهشی به کل بودجه	۹۱۰۳		
						نسبت درآمد بودجه دانشگاه	۹۱۰۴		
						نسبت قبولی فارغ التحصیلان دانشگاه در مقاطع بالاتر	۹۱۰۵		
						تعداد جوایز در جشنواره های علمی	۹۱۰۶		
						تعداد مقالات علمی پذیرفته شده در مجلات معتبر (ISI)	۹۱۰۷		
						میانگین مدت تحصیل در مقاطع مختلف	۹۱۰۸		

