



# گزارش عملکرد مرکز ارزیابی و پایش عملکرد

سال ۱۳۹۱



۲	مقدمه
۲	چشم انداز مرکز
۳	اهداف کلان مرکز
۴	اهم فعالیت های سال ۱۳۹۱
۴	۱- ارزیابی درونی (خود ارزیابی) دانشگاه
۴	۱-۱- محورهای مورد ارزیابی در توانمند سازها
۴	۲-۱- محورهای مورد ارزیابی در نتایج:
۶	۳-۱- اهم فعالیت های انجام شده مرتبط با ارزیابی عملکرد واحدها (خودارزیابی دانشگاه)
۸	۲- راه اندازی وب سایت مرکز ارزیابی و پایش عملکرد
۸	۳- تشکیل کمیته بهبود فرایند ارزیابی عملکرد
۱۰	۴- شرکت در جلسات توجیهی فرایند ارزیابی در دانشکده ها و حوزه های ستادی دانشگاه
۱۱	۵- ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه
۱۲	۶- برگزاری جلسه قدردانی از ارزیابان اولین دوره
۱۲	۷- تدوین و تنظیم کتاب نتایج ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۰ دانشگاه الزهراء(س)
۱۲	۸- تهیه چارت پیشنهادی دفتر نظارت و ارزیابی به همراه با شرح وظایف

## مقدمه

ارزیابی و پایش پیوسته‌ی فعالیت‌های گوناگون هر سازمان در هر سطحی هدایتگر برنامه‌ریزی و بازنگری، و نیز یکی از پایه‌های رشد و توسعه‌ی پایدار است. با توجه به مسئولیت‌های مهم دانشگاه در مقام یک نهاد آموزشی و پژوهشی عالی، و ضرورت پویایی و پویندگی همیشگی آن، ارزیابی و پایش اهمیت بسزایی پیدا می‌کند. در همین راستا، و برای تحقق هدف‌های تعیین‌شده در «آیین‌نامه‌ی تشکیل و نحوه‌ی فعالیت دفاتر نظارت و ارزیابی دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی» مصوب ۱۳۸۷/۱/۲۴ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، مرکز ارزیابی و پایش دانشگاه الزهراء از اردیبهشت ۱۳۹۱ زیر نظر مستقیم ریاست دانشگاه فعالیت خود را آغاز کرد.

## چشم‌انداز مرکز

دستیابی به الگویی پویا در ارزیابی و پایش در جهت ارتقای ارزش‌مدار کیفیت آموزشی، پژوهشی و فناوری، سرمایه‌های انسانی، فرهنگی، و عمرانی در محیطی پویا و بر پایه‌ی همیاری فرهیختگان.

## اهداف کلان مرکز

- ✓ ارزیابی و پایش هدفمند واحدهای مختلف و فرایندها و توصیف وضع موجود با توجه به شاخص‌های مرتبط برای پشتیبانی از برنامه‌ریزی‌های رشد و توسعه در جهت رسیدن به تعالی سازمانی
- ✓ آسیب‌شناسی مشکلات و ارائه‌ی پیشنهاد و راهکارهای ممکن برای بهبود
- ✓ مطالعه‌ی میزان دستیابی دانشگاه به هدف‌ها، بر پایه‌ی برنامه‌ها و راهبردهای مصوب
- ✓ بررسی تحلیلی نتایج حاصل از ارزیابی و تعریف پروژه‌های بهبود در ابعاد سازمانی و فردی
- ✓ تلاش برای تدوین شاخص‌های بهره‌وری و به‌تصویب‌رساندن آن در شورای نظارت و ارزیابی، و سپس ارزیابی حوزه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی، فناوری، منابع انسانی، و منابع فرهنگی، مالی و پشتیبانی

## اهم فعالیت های سال ۱۳۹۱

### ۱- ارزیابی درونی (خود ارزیابی) دانشگاه

برای انجام " خودارزیابی و بررسی عملکرد " به شیوه علمی از مدل EFQM ( الگوی تعالی سازمانی بنیاد کیفیت اروپایی) که در سال ۸۹ به عنوان « طرح ارزیابی عملکرد » در دفتر طرح و برنامه تدوین شده بود، استفاده شد. بر اساس این مدل، ارزیابی در دو بخش "توانمند سازها" و " نتایج انجام می پذیرد."

#### ۱-۱- محورهای مورد ارزیابی در توانمند سازها

۱- رهبری

۲- خط مشی و راهبرد

۳- کارکنان

۴- مشارکت ها و منابع

۵- فرآیندها

#### ۱-۲- محورهای مورد ارزیابی در نتایج:

۱- نتایج مشتری ( دانشجویان ، فارغ التحصیلان و ... )

• سنجه های ادراکی ( رضایتمندی )

- شاخص های عملکردی

۲- نتایج کارکنان

- سنجه های ادراکی ( رضایتمندی )

- شاخص های عملکردی

۳- نتایج جامعه

- سنجه های ادراکی ( رضایتمندی )

- شاخص های عملکردی

۴- نتایج کلیدی عملکرد

- دستاورد شاخص های عملکردی

- دستاورد شاخص های استنباطی

طی پنج ماه فعالیت گسترده و فشرده شامل جمع آوری اطلاعات و مستندات ، پردازش و پالایش فرم ها ، تعیین اهمیت شاخص های هر یک از عوامل، پرسش نامه تهیه و ارسال شد، سپس داده ها جمع آوری و بر اساس شاخص ها مربوطه و منطق امتیاز دهی RADAR عملکرد دانشگاه در سال ۹۰ مورد ارزیابی قرار گرفت .

لازم به ذکر است که بر اساس مدل انتخاب شده ضمن در نظر گرفتن شاخص های عمومی و اختصاصی ارائه شده از طرف استانداری تهران و وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری، عوامل زیر مورد ارزیابی قرار گرفته اند :

- آموزشی
- پژوهشی و فناوری
- ارزشیابی ، اعتبار سنجی و تضمین کیفیت
- دانشجویی و فرهنگی
- اداری و مالی

### ۱-۳- اهمیت فعالیت های انجام شده مرتبط با ارزیابی عملکرد واحدها (خودارزیابی دانشگاه)

- تشکیل کمیته ارزیابی عملکرد جهت ایجاد هماهنگی ، اجرای وظایف و مسئولیت های ارجاعی از طرف ریاست دانشگاه.
- تایید دستورالعمل و آیین نامه ارزیابی بر اساس رسالت و اهداف ارزیابی.
- معرفی و انتخاب نمایندگان هر واحد از بین افراد با سابقه و کاملاً آشنا به امور و فعالیت ها، از طرف مسئولین واحدها به مرکز
- تشکیل جلسات توجیهی و توضیح شاخص های عمومی و اختصاصی ارزیابی عملکرد و چگونگی انجام ارزیابی بر اساس دستورالعمل و آیین نامه اجرائی برای رابطین ارزیابی.
- انتخاب ارزیابان از بین کارکنان (کارمندان - هیات علمی) مجرب و با سابقه و متعهد و آشنا به امور ارزیابی با حکم رئیس محترم دانشگاه.



- برگزاری دوره های آموزشی ارزیابان به منظور آشنایی با شیوه انجام کار ارزیابی به صورت تئوری و عملی.
- تدوین برنامه زمانبندی برای شروع مرحله عملیاتی ارزیابی واحدها.
- حضور ارزیابان طبق برنامه زمانبندی در واحدها به منظور جمع آوری داده ها، تکمیل پرسشنامه ها و گردآوری مستندات در حضور نماینده هر واحد.
- تشکیل جلسات متعدد با ارزیابان در حین انجام فعالیت، به منظور بررسی روند ارزیابی.
- تشکیل جلسه ارزیابان واحدها با حضور ریاست محترم دانشگاه به منظور ارائه گزارش و بررسی نحوه فعالیت ها.
- بررسی مستندات جمع آوری شده.
- اسکن مستندات جمع آوری شده برای تهیه بانک اطلاعاتی در آینده.
- تعیین امتیاز عملکرد هر واحد به تفکیک شاخص ها بر اساس دستورالعمل موجود در آیین نامه اجرائی.
- جمع بندی نهایی امتیازات هر واحد در بخش "توانمدها" و "نتایج" و در مجموع امتیاز نهایی دانشگاه.
- تهیه نمودارها و جداول آماری جهت ارائه در گزارش نهایی.
- تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده و بررسی وضعیت موجود دانشگاه.
- تهیه و تدوین گزارش نهایی ارزیابی عملکرد دانشگاه در سال ۹۰.

- ارائه گزارش ارزیابی در شورای دانشگاه در آذر ماه ۹۱ و ارسال گزارش های تخصصی هریک از واحدها به صورت نسخه چاپی و فایل الکترونیکی .

## ۲- راه اندازی وب سایت مرکز ارزیابی و پایش عملکرد

به منظور ترویج فرهنگ ارزیابی مستمر در دانشگاه و با توجه به ضرورت تعامل بیشتر مرکز با واحدهای مختلف دانشگاه وب سایت مرکز همزمان بامیلاد حضرت زهرا(س) راه اندازی شد .

## ۳- تشکیل کمیته بهبود فرایند ارزیابی عملکرد

نظر به ضرورت بازنگری در شاخص های ارزیابی عملکرد و تطبیق شاخص های مذکور با ماهیت فعالیت های دانشگاه و در راستای بهره برداری از خرد جمعی و پتانسیل های موجود در دانشگاه کمیته ای تخصصی تحت عنوان (( کمیته بهبود فرایند ارزیابی )) در مرکز تشکیل گردید . این کمیته پس از انجام هماهنگی های لازم در اولین وظیفه محوله موظف گردید تا با تجزیه تحلیل ، ارائه پیشنهاد، بومی سازی، اصلاح و بروز رسانی مصادیق ، مورد استفاده در مدل EFQM بر اساس آیین نامه مربوطه به یکپارچه سازی مفاهیم و تبیین آنها بپردازد. اولین جلسه این کمیته مورخ ۱۱/۴/۱۳۹۱ برگزار گردید و پس از سه جلسه مقدماتی و بررسی اولیه آیین نامه ، به منظور اثر بخشی بیشتر، اعضای کمیته در قالب چهار تیم فعالیت خود را به شرح زیر ادامه دادند:

✓ برگزاری جلسات در روزهای دوشنبه هر هفته با بررسی معیار های نه گانه مدل EFQM و بحث و تبادل نظر در میان اعضای تیم.

- ✓ ارائه گزارش کار تیم ها توسط نمایندگان هر تیم در پایان هر جلسه به صورت شفاهی و مکتوب به منظور تبادل اطلاعات میان اعضای چهار تیم .
- ✓ ارائه یک الگوی پیشنهادی توسط هر یک از تیم ها پس از ۸ جلسه کار تیمی.
- ✓ ترکیب تیمها در قالب یک تیم ، به منظور رسیدن به اجماع نظر و ترکیب چهار الگوی پیشنهادی .
- ✓ تشکیل جلسه رهبران تیم برای تدوین الگوی ترکیبی از تاریخ ۲۳/۱۱/۱۳۹۱ به صورت جلسات روزانه طی ۹ جلسه.
- ✓ ارائه الگوی پیشنهادی از طرف تیم ترکیبی به دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه در تاریخ ۱۳۹۱/۱۲/۱۲
- ✓ دفتر نظارت نیز در جلسه پایانی ( ۱۳۹۱/۱۲/۱۲ ) ضمن قدردانی از زحمات اعضای کمیته ،، احکام ابلاغی از طرف مدیر دفتر نظارت و ارزیابی عملکرد را به اعضا اهداء نمود و بررسی الگوی پیشنهادی را در دستور کار خود قرار داد.

#### ۴- شرکت در جلسات توجیهی فرایند ارزیابی در دانشکده ها و حوزه های ستادی دانشگاه

دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه به منظور دریافت بازخورد از مجموعه دانشگاه و پاسخ به ابهامات آنها در خصوص فرایند ارزیابی سال ۹۰ و مدل مورد استفاده در این ارزیابی، طبق جدول ذیل در جلسات شورای دانشکده ها و حوزه های ستادی دانشگاه شرکت نمود.

ردیف	تاریخ جلسه	مکان جلسه	موضوع جلسه
۱	۹۱/۹/۲۰	دانشکده فنی و مهندسی	ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد و آشنا ساختن مدیران با فرایند ارزیابی عملکرد
۲	۱۳۹۱/۲/۲۲	دانشکده الهیات	"
۳	۱۳۹۱/۱۰/۲	دانشکده هنر	"
۴	۱۳۹۱/۱۰/۱۲	دانشکده ادبیات	"
۵	۱۳۹۱/۱۰/۱۶	دانشکده تربیت بدنی	"
۶	۱۳۹۱/۱۰/۳۰	دانشکده علوم پایه	"
۷	۱۳۹۱/۱۱/۷	دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی	"
۸	۱۳۹۱/۱۱/۲۸	دانشکده علوم پایه	"

## ۵- ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه

در یک سازمان، هریک از کارکنان برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارند. این آگاهی موجب می شود که آنان از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود آگاه شوند و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر فعالیت های خود به کار برند. سازمان ها نیز نیاز به شناخت کارآیی کارکنان خود دارند تا براساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشیده و از این راه بر کیفیت ارائه خدمات خود بیفزایند، لذا دانشگاه الزهراء(س)، ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان را سرلوحه اهداف کلان و بهبود عملکرد خود قرار داده و در این راستا اقداماتی به شرح ذیل انجام داد:

- تهیه دستورالعمل ارزیابی کارکنان (غیرهیات علمی)
- تهیه و تدوین شاخص های اختصاصی در قالب مقررات و شرح وظایف کارکنان دانشگاه
- مکاتبه و ارسال دستورالعمل و فرم شاخص های عمومی و اختصاصی به کلیه واحدها جهت اقدام
- پاسخگویی در خصوص نحوه پرکردن فرمها و رفع ابهامات
- دریافت فرمهای تکمیل شده از کلیه واحدها
- تدوین بانک اطلاعاتی ارزیابی کارکنان در سال ۱۳۹۰
- بررسی و تجزیه و تحلیل داده ها و رسم نمودار
- دریافت و رسیدگی به شکایات کارکنان در خصوص نمره ارزیابی

- ارسال لیست امتیازات نهایی ارزیابی کارکنان به معاونت اداری مالی جهت انجام اقدامات کارگزینی
- ارسال یک نسخه از فرم های ارزشیابی به امور اداری جهت درج در پرونده کارکنان.

#### ۶- برگزاری جلسه قدردانی از ارزیابان اولین دوره

این جلسه در تاریخ ۱۵/۱۲/۱۳۹۱ برگزار گردید در این جلسه که با حضور ارزیابان اولین دوره ارزیابی عملکرد دانشگاه و مدیر دفتر نظارت و ارزیابی خانم دکتر هادیان و سایر اعضای دفتر نظارت برگزار گردید. ابتدا مدیر دفتر ضمن قدردانی و تشکر از همکاری و تلاش ارزیابان ، سخنانی را در ارتباط با اهمیت ارزیابی و تاثیر آن بر بهبود عملکرد واحد های دانشگاه بیان نمودند سپس برخی از اعضا ضمن تشکر از دفتر، رضایت خاطر خود را از همکاری در این فرایند اعلام نمودند. در انتهای جلسه تقدیر نامه هایی با امضای ریاست دانشگاه به ارزیابان اهدا گردید.

#### ۷- تدوین و تنظیم کتاب نتایج ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۰ دانشگاه الزهراء(س)

#### ۸- تهیه چارت پیشنهادی دفتر نظارت و ارزیابی به همراه با شرح وظایف