



دفترچه ارزیابی عملکرد مدیریت امور حقوقی

دوره ارزیابی (۹۲/۱/۱ لغایت ۹۲/۱۲/۲۹)

مرکز ارزیابی و پایش عملکرد دانشگاه

خرداد ۱۳۹۳

به نام خدا

مقدمه

در عصر کنونی، با گستردگی انتظارات جامعه از دانشگاه و افزایش تغییرات محیطی ناشی از پیچیدگی و پویایی محیط، دانشگاه از سویی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های و پیاده‌سازی راهبردهای خود و از سویی دیگر پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه، نیازمند استقرار سیستم ارزیابی و پایش است. از این رو، ارزیابی بر پایه‌ی معیارهای مشخص و ازپیش‌معین با بهره‌گیری از خبرگان حوزه‌های تخصصی می‌تواند به اعتبارسنجی و در پی آن اعتباربخشی بخش‌های مختلف دانشگاه بیانجامد. نخستین دستاورد اعتبارسنجی دستیابی به اطلاعات و شناسایی بخش‌های مختلف، چالش‌ها و معضلات، نقاط قوت و نقاط ضعف است. سپس این امکان فراهم می‌گردد تا با پایش عملکرد بخش‌های مختلف بر اساس وظایف و هدف‌های دانشگاه، تصمیم‌سازی مناسب انجام گیرد، بخش‌های دارای عملکرد شایسته را تشویق کرد، از بخش‌های تحت فشار حمایت کرد، و اصلاحات لازم را اعمال نمود. بنابراین نهادهای مختلف در دانشگاه از طریق بهره‌گیری از ارزیابی‌های مداوم، مقایسه‌ی عملکرد خود با دیگران و الگوبرداری از تجربه‌های دانشگاه‌های موفق را می‌توان هدف اصلی دانشگاه از استقرار نظام نظارت و ارزیابی دانست. در این زمینه، به برخی از بازخوردهای حاصل از ارزیابی می‌توان اشاره نمود:

- ۱- اجرای موفق برنامه‌های تدوین شده
- ۲- تدوین صحیح راهبردها
- ۳- ارائه‌ی شاخص‌های رشد سازمانی
- ۴- شناسایی وضعیت موجود سازمانی
- ۵- شناسایی موارد نیازمند بهبود
- ۶- تعیین کارایی و اثربخشی برنامه‌ها و فعالیت‌ها
- ۷- اطمینان از روند پیوسته‌ی بهبود عملکرد
- ۸- شناخت مشکلات، فرصت‌ها و محدودیت‌ها
- ۹- نحوه‌ی تخصیص منابع، امکانات، منابع انسانی و میزان مشارکت کارکنان در اجرای برنامه‌ها

شایان ذکر است برای ارزیابی دانشگاه ابتدا از مدل «بنیاد مدیریت کیفیت اروپا» موسوم به EFQM به عنوان ساختار کلی استفاده شده است. این مدل شامل ۲ محور «توانمندی‌ها» و «نتایج»، به ترتیب هر یک دربرگیرنده‌ی ۵ معیار رهبری، راهبرد، منابع انسانی، شراکت‌ها و منابع، و فرایندها، و ۴ معیار نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد است. در ادامه، در اجرای سومین دوره‌ی ارزیابی دانشگاه، تلاش گردید، در تعیین شاخص‌های معیارهای یادشده بویژه در بخش نتایج، با بهره‌گیری از کارشناسان مرکز، مشاوران خارج از دانشگاه و مشاوران مختلف در سطح دانشگاه، و نیز به طور خاص استفاده از شاخص‌های تعیین‌شده در الگوهای ذیل، مدلی متناسب با وظایف و کارکردهای دانشگاه تدوین شود:

۱. شاخص‌های رتبه‌بندی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۲. شاخص‌های رتبه‌بندی جهان اسلام
۳. شاخص‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی
۴. شاخص‌های جشنواره‌ی شهید رجایی
۵. شاخص‌های وب‌سنجی

لازم به ذکر است است در تدوین شاخص‌ها، به شاخص‌های پیشنهادی حوزه‌های مختلف دانشگاه نظیر: «شاخص‌های ارزیابی همکاری‌های علمی-بین‌المللی»، «شاخص‌های ارزیابی فعالیت‌های مرکز مشاوره»، «شاخص‌های فعالیت‌های فوق‌برنامه‌ی تربیت بدنی»، «شاخص‌های فعالیت‌های ارتباط با صنعت» و «شاخص‌های فعالیت‌های فرهنگی» و نیز توجه شده است.

در اجرا نیز از میان رهیافت‌های موجود (پرسشنامه، نمودار ماتریسی، کارگاه، و پروفرما/ شبیه‌سازی جایزه)، از رهیافت پروفرما استفاده شده است. به این ترتیب، برای هر معیار، فرمی تهیه شده است که در ستون‌های سمت راست آن توصیفی از معیارها، زیرمعیارها (شاخص‌های کلان) و شاخص‌های خرد و سپس در ستون‌های بعدی شواهد، مستندات و مصداق‌ها (چک‌لیست) آورده شده است.

همچنین با توجه به ویژگی‌ها، کارکردها و مأموریت‌های متفاوت واحدهای مختلف دانشگاه، تلاش شد در این دوره، واحدهای دانشگاه به شرح ذیل تفکیک شوند و بر این اساس، بخشی از شاخص‌ها - عمدتاً مربوط به نتایج - با در نظر گرفتن موارد یادشده تنظیم شود:

۱. دانشکده‌ها
۲. معاونت آموزش و تحصیلات تکمیلی
۳. معاونت پژوهش و فناوری
۴. معاونت اداری و مالی

۵. معاونت فرهنگی و اجتماعی

۶. معاونت دانشجویی

۷. پژوهشکده‌ی زنان

۸. واحدهای حوزه‌ی ریاست (دفتر طرح و برنامه، مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت روابط بین‌الملل، دفتر ریاست و روابط عمومی، ستاد شاهد و ایثارگر، دفتر حقوقی)

امیدواریم در ارزیابی آینده، سه هدف ذیل به طور خاص مورد توجه قرار گیرد:

۱. «نهادینه‌سازی» فرایند ارزیابی و مستندسازی فعالیت های دانشگاه

۲. «نظام‌مندی» و ثبت پیوسته‌ی مستندات

۳. «بازنمایی و بگامی» مستندات

بی‌شک هر گونه ارزیابی کارآمد نیازمند تعامل و همکاری همه‌ی واحدها و همکاران دانشگاه بر مبنای پایه‌ی باور به سودمندی خودارزیابی است. از این رو، از همکاری همه‌ی دست‌اندرکاران ارزیابی (مدیران، ارزیابان، رابطین و مشاوران) که در اصلاح شاخص‌ها و مصداق‌ها، گردآوری داده‌ها و مستندات یاری‌رسان بودند، پیشاپیش سپاس‌گزاریم.

فرهاد ساسانی

رئیس مرکز ارزیابی و پایش عملکرد

کاربرگ ارزیابی مدیریت امور حقوقی

محور	معیار	شاخص های کلان	شاخص های خرد	چک لیست/مستندات	تعاریف/توضیحات	
توانمندسازها	مدیریت و رهبری	ارزش ها و اصول اخلاقی	سیاست گذاری	تفکر راهبردی	تفکر راهبردی: «عبارتست از تلفیق فعالیت هایی که در کنار هم برای جامعه ارزش و برای دانشگاه مزیت رقابتی می آفریند»	
				انتظارات مدیران بالادستی	انتظارات مدیران بالادستی: میزان تحقق و دسترسی به اهداف ابلاغ شده از طرف مدیران مافوق اسناد بالادستی: آیین نامه های چهارگانه، هیات امناء، شورای انقلاب فرهنگی، دستورالعمل های مقام معظم رهبری،.....	
			عدالت محوری	اجرای فرایند نظام شایسته سالی و ایجاد فرصت های برابر.....	شفاف سازی کلیه تصویب نامه ها، دستورالعمل ها، بخشنامه ها و آیین نامه های قابل بهره برداری برای ذی نفعان	
				اخلاق حرفه ای (مبتنی بر ارزش های اسلامی)	مستندات اطلاع رسانی مناسب از محتوای قوانین (تهیه و تدوین بروشور های آموزشی، برگزاری کارگاه ها، اخبار سایت به منظور آشناسازی مدیران و کارکنان به قوانین.....)	
				پاسداری از محیط زیست	اجرای مدیریت سبز (ایجاد سامانه الکترونیکی برای اجرای فرایندهای دفتر.....)	
				پاسداری از میراث علمی و فرهنگی	مصادق ندارد	
				نسبک رهبری	نحوه تصمیم گیری	تفویض اختیارات در حیطه امور مدیریتی شوراهای تصمیم گیری مشارکتی یا مشورتی
					تفکر خلاق	بانک ایده/ نظام پیشنهادات/فعالیت های خلاقانه/مستندات حل مسئله به روش بهینه/.....
			ایجاد روحیه همکاری و هم افزایی درونی	ایجاد روحیه همکاری و هم افزایی درونی	مستندات تشکیل فعالیت های تیمی، کارگروه های تخصصی، همکاری های درون حوزه ای،.....	
				هم افزایی: افزایش توان سازمان از طریق اجماع توان نفرات و واحد های سازمان		

کاربرگ ارزیابی مدیریت امور حقوقی

محور	معیار	شاخص های کلان	شاخص های خرد	چک لیست/مستندات	تعاریف/توضیحات	
مدیریت و رهبری	مهارت های فنی	یادگیری و توانمندی مدیر (مهارت های فنی)	تسلط به قوانین ، آیین نامه ها و بخشنامه های اجرایی	دعوتنامه های مربوط به حضور در جلسات و کمیته ها و کارگروه های داخلی و بیرونی برای ارائه نظرات تخصصی	* تطبیق آئین نامه ها ، بخشنامه ها و دستورالعمل های صادره دانشگاه با قوانین * تدوین به موقع آئین نامه ها و دستورالعمل های اجرایی قوانین * تهیه و وضع آئین نامه ، دستورالعمل و بخشنامه های لازم برای تنظیم امور و انجام صحیح وظایف	
			دوره های آموزشی خاص مدیریتی	دوره های آموزش رسمی و غیر رسمی تخصصی، مطالعات موردی،.....		
			سوابق مدیریتی	ابلاغ پست های اجرایی قبلی در طول سوابق خدمتی رشته تحصیلی مرتبط با پست مدیریتی		
		تغییرات سازمانی (مهارت های ادراکی)	فعالیت های بهبود	نیازسنجی تغییرات مورد نیاز	فعالیت های بهبود: برنامه، طرح و پروژه ای که حداقل به یکی از اهداف افزایش کیفیت، کاهش هزینه و یا افزایش رضایت ذینفعان دست یابد.	
				برنامه ریزی و تصمیم گیری هایی که منجر به بهبود فعالیت های می گردد (صورتهای جلسات/گزارشات مربوطه)		
ارتباطات (مهارت های ارتباطی)	ارتباط با غیرهیات علمی	Email	برگزاری جلسات موردی			
		ارتباط با هیات علمی	دعوتنامه و درخواست های ملاقات حضوری صورتهای جلسات			
	ارتباط با دانشجو	اتوماسیون				

کاربرگ ارزیابی مدیریت امور حقوقی

تعاریف/توضیحات	چک لیست/مستندات	شاخص های خرد	شاخص های کلان	معیار	محور
	برنامه راهبردی	شناسایی ذی نفعان	تحلیل ذی نفعان	استراتژی	توانمندسازها
	گزارشات/مکاتبات	نیازسنجی و انتظارات ذی نفعان			
	صورتهجلسات				
مطالعات تطبیقی: بررسی و مطالعه مراکز علمی مشابه و تطبیق فعالیت های همسان به منظور دستیابی به بهترین عملکرد مطالعات محیطی: شناسایی فرصتها و تهدیدات به منظور کنترل دقیق اثرات متغیرهای محیطی بر روی تمامی ارکان سازمان .	مطالعات تطبیقی مطالعات محیطی	نقاط قوت و ضعف	تحلیل محیطی		
		فرصت ها و تهدیدها			
		مزیت های رقابتی			
		مزیت های نسبی			
	سند چشم انداز و ماموریت	چشم انداز و ماموریت	برنامه راهبردی		
	سند اهداف و راهبردها	اهداف و راهبردها			
	سند برنامه عملیاتی	برنامه عملیاتی			

کاربرگ ارزیابی مدیریت امور حقوقی

محور	معیار	شاخص های کلان	شاخص های خرد	چک لیست/مستندات	تعاریف/توضیحات	
توانمندسازها	منابع انسانی (اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی)	چدن	نیازسنجی	مکاتبات اداری منطبق با برنامه راهبردی و چارت سازمانی	نیازسنجی: شناسایی نیازها براساس انجام یک نیازسنجی درست، به منظور تنظیم درست اهداف برنامه، تخصیص منابع و ارائه دیدگاه ها	
			امکانسنجی	قراردادهای مقاطع یا خرید خدمت	امکانسنجی: مطالعه توجیهی، برنامه ریزی و شناسایی امکانات موجود به منظور تحقق نیازهای برآورد شده.	
			برنامه ریزی	طرح های توجیهی اعلام نیاز	طرح های توجیهی: گزارش های تحلیلی بر حسب موضوعات موردنیاز به منظور توجیه مدیران مافوق.	
		نگهداری و ارتقاء	ارزیابی و تشویق	بازخورهای ناشی از گزارش تحلیلی مرکز ارزیابی (محور ۳ و ۷ ارزیابی سازمانی)	ارزیابی و تشویق (تقدیر مادی و معنوی، مرخصی تشویقی،.....)	
			فعالیت های یادگیری	فعالیت های یادگیری (دوره های آموزشی، کارگاه های آموزشی،.....)		
			مسیر ارتقاء شغلی	انطباق تخصص و مهارت و سابقه با پست سازمانی		
	خروج	علت های ساختاری		بازنشستگی	احکام پست های مدیریتی	
				عدم تطابق پست با شغل	تعدیل نیرو - مرخصی	
				نارضایتی از فضای کاری - از عملکرد عضو	انتقال، انفصال، استعفا، باز خرید	

کاربرگ ارزیابی مدیریت امور حقوقی

محور	معیار	شاخص های کلان	شاخص های خرد	چک لیست/مستندات	تعاریف/توضیحات	
توانمندسازها	تعاملات (شرکت ها و منابع)	همکاری و مشارکت ها	همکاری های برون سازمانی	عقد قرارداد با کارشناسان حقوقی و کارشناسان رسمی دادگستری		
			همکاری های درون سازمانی	همکاری با بخش های درون دانشگاهی (فعالیت های ستادی و کارگروهی....)		
			معرفی قابلیت ها و توانایی ها	بانک اطلاعاتی جامع و شبکه ارتباطی با همکاران و شرکاء		
				معرفی توانمندی های واحد در ایجاد زمینه برای تعاملات و مشارکت		
		مدیریت سرمایه های مشهود	جذب منابع مالی از خارج دانشگاه	بودجه پیشنهادی		
				بودجه مصوب		
				تخصیص بودجه براساس اولویت ها		
		سرمایه های فیزیکی	درآمدهای جذب شده	طرح های تغییر کاربری		
				طرح های بهسازی		
		فناوری	ارتقاء بهره وری فن آوری ها	کارآمدی زیر ساخت ها برای جذب منافع	فناوری:عامل تبدیل منابع طبیعی، سرمایه و نیروی انسانی به کالا و خدمات است که عناصر متشکله و یا ارکان آن عبارت است از: سخت افزار، نیروی انسانی متخصص..	
مدیریت دانش	فایل های الکترونیکی یا فیزیکی دسته بندی شده از منابع اطلاعاتی و دانش تخصصی واحد			مدیریت دانش: جمع آوری،ذخیره سازی،پردازش و توزیع دانش مفید سازمانی در فرایندی مناسب		
مدیریت سرمایه های نامشهود	مدیریت دانش	طراحی سیستم های مدیریت دانش به جهت استانداردسازی مفاهیم در واحد	به اشتراک گذاری اطلاعات دانشی (کارگاه، جلسه، وب سایت.....)			
		مستندسازی تجربیات (دانش تخصصی مدیران و کارشناسان)	مستندسازی تجربیات (دانش تخصصی مدیران و کارشناسان)	مستندسازی تجربیات:ن گهداری و بازیابی دوباره دانش و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان به عنوان بخشی از دارایی های سازمان .		

کاربرگ ارزیابی مدیریت امور حقوقی

محور	معیار	شاخص های کلان	شاخص های خرد	چک لیست/مستندات	تعاریف/توضیحات				
مدیریت فرایندها، خدمات و محصولات توانمندسازها	شناسایی	شناسایی و طبقه بندی فرایندها، خدمات و محصولات	ایجاد بانک اطلاعات از مجموعه فرایندها با توجه به شرح وظایف و مأموریت تعریف شده هر بخش	فرایندهای مدیریتی: فعالیت هایی هستند که بوسیله مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف، مورد استفاده قرار می دهد.					
						پژدازش	تفکیک فرایندها، خدمات و محصولات	معرفی فرایندها در سایت به تفکیک نوع آنها	فرایندهای اصلی :: این دسته از فرایندها هدف اصلی از تشکیل سازمان می باشند، به عبارت دیگر این فرایندها مرتبط با محصولات تولیدی یا خدمات ارائه شده توسط سازمان هستند.
						اولویت بندی فرایندها	طرح های توجیهی برای اولویت بندی فرایندها	فرایندهای پشتیبان: این فرایندها باعث اجرای اثربخش فرایندهای اصلی می گردند .	
ارزیابی	تحلیل عملکرد ارزیابی مستمر	صورتجلسات، گزارش های عملکرد گروه ها و کمیته های خودارزیابی	گزارش های عملکرد، بازنگری فرایندها صورتجلسات	فرایندهای پژوهشی پیشنهادی دانشگاه با بودجه درخواستی کمتر از پانزده میلیون ریال توسط مدیریت پژوهشی دانشگاه و ثبت ابده					
						بهبود و ارتقاء	گزارش های عملکرد، بازنگری فرایندها صورتجلسات	بهبود فرایندها و اثربخشی فرایندها	بهبود فرایندها الکترونیکی کردن برخی فرایندهای سنتی

کاربرگ ارزیابی مدیریت امور حقوقی

تعاریف / توضیحات	چک لیست / مستندات	شاخص های خرد	شاخص های کلان	محور
	فرم های نظر سنجی پست الکترونیکی صندوق پیشنهادات سایر	میزان رضایت از مدیران میزان رضایت از کارکنان میزان رضایت از امکانات و تسهیلات	تکریم ارباب رجوع	نتیج
	فرم های نظر سنجی پست الکترونیکی جلسات پرسش و پاسخ ملاقات های حضوری دریافت نقطه نظرات تحلیل پیشنهادات کلیدی	از نحوه عملکرد مدیران از نحوه ارتباطات و اطلاع رسانی از امکانات و تسهیلات	رضایت سنجی کارکنان	

کاربرگ ارزیابی مدیریت امور حقوقی

تعاریف / توضیحات	چک لیست / مستندات	شاخص های خرد	شاخص های کلان	محور
	اطلاع رسانی به ذی نفعان در خصوص آئین نامه ها و قوانین	از نحوه اطلاع رسانی	تامین انتظارات جامعه	محور نتایج
	آموزشی	از نوع خدمات		
	پشتیبانی			
		از نتایج ایجاد شده در جامعه		

کاربرگ ارزیابی مدیریت امور حقوقی

محور	معیار	کارنامه عملکرد			سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	توضیحات
نتایج	تعلیم	برخورداری از وبگاه جامع براساس شاخص های معتبر حداقل به دو زبان						
		به روز رسانی وب سایت با توجه به شاخص های معتبر وب سنجی						
		معرفی ساختار تشکیلاتی در سایت						
		ارائه آیین نامه ها، قوانین و دستورالعمل های لازم بر روی سایت						
		معرفی کلیه فرایندهای کلیدی بر روی سایت						
	امور حقوقی	تعداد دادخواست و لوایح تنظیم شده در هیات های تشخیص و شورای حل اختلاف اداره کار و امور اجتماعی						
		تعداد دادخواست و لوایح تنظیم شده در دیوان عدالت اداری						
		تعداد دادخواست و لوایح تنظیم شده جهت دفاع در دعاوی کیفری						
		تعداد مشاوره و اعلام نظرهای تخصصی حقوقی به ذی نفعان						
		تعداد جلسات برگزار شده داخلی در معاونت ها						
		تعداد جلسات برگزار شده داخلی در دانشکده ها						
		تعداد جلسات برگزار شده داخلی در سایر						
		تعداد حضور در سمینارها و کنفرانس های برون دانشگاهی						
		تعداد حضور در جلسات تخصصی برون دانشگاهی						
		تعداد پیگیری های اجرایی در حوزه امور املاک و اموال دانشگاه						
تعداد دادخواست و لوایح حقوقی دانشگاه در دعاوی اشخاص حقیقی و حقوقی در مراجع قضایی								
نرخ رشد موفقیت دانشگاه در طرح دعاوی با مراجع قضایی و دستگاه ها								
میزان رشد امتیاز خودارزیابی کسب شده نسبت به سال قبل								

کاربرگ ارزیابی مدیریت امور حقوقی

مصادق ندارد	انجام نشده	بطور ناقص اجرا شده	بطور کامل اجرا شده	کارنامه عملکرد
				اجرای طرح تکریم ارباب رجوع
				تهیه برنامه واگذاری تصدی ها (تعیین وظایف، فعالیت ها و واحدهای قابل واگذاری)
				احصاء و اولویت بندی خدمات قابل ارائه از طریق الکترونیکی (تعاملی-تراکنشی)
				تعیین خدمات قابل ارائه در دفاتر پیشخوان دولت
				مستندسازی فرایندهای اختصاصی و مشترک مورد عمل که منجر به ارائه خدمت به ذی نفعان می گردد
				تهیه و گردآوری مقررات و اطلاعات مرتبط با موضوعات ارجاعی (بانک قوانین)
				تدوین استانداردهای ارائه خدمات به اعضای هیات علمی بابت فرصت های مطالعاتی ضمن تعریف فرایندهای مربوطه
				تدوین استانداردهای ارائه خدمات به اعضای هیات علمی بابت بورس تحصیلی ضمن تعریف فرایندهای مربوطه
				ساماندهی مقررات، مصوبات و ضوابط داخلی دانشگاه
				گزارش خود ارزیابی (تهیه و تدوین گزارش تحلیلی و آسیب شناسی از برنامه عملیاتی)
				تعیین کیفیت خدمات پس از واگذاری تصدی ها
تنزل یافته		فرقی نکرده	بهبتر شده	

نتایج

خدمات الکترونیکی تعاملی، خدماتی هستند که بخشی از فرایند خدمت بصورت الکترونیکی ارائه می گردد مثل دریافت فرم های ارزیابی از روی سایت مرکز ارزیابی و پایش عملکرد

خدمات الکترونیکی تراکنشی: خدماتی هستند که تمامی فرایند خدمت بصورت الکترونیکی ارائه می گردد مثل رزرو غذا از سایت دانشگاه.