



دفترچه ارزیابی عملکرد روابط عمومی

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 روابط عمومی

محور	معیار	شاخص های کلان	شاخص های خرد	چک لیست/مستندات	تعاریف/توضیحات	
محور توانمندسازها	مدیریت و رهبری	سیاست گذاری	تفکر راهبردی	پیشنهادات راهبردی روابط عمومی در شوراها و کمیته های تخصصی	تفکر راهبردی « عبارتست از تلفیق فعالیت هایی که در کنار هم برای جامعه ارزش و برای دانشگاه مزیت رقابتی می آفریند »	
			انتظارات مدیران بالادستی	پیشنهادات و اقدامات مرتبط با اقتصاد مقاومتی گزارش های مبتنی بر اجرای بخشنامه ها مقررات آیین نامه و دستورات مافوق	انتظارات مدیران بالادستی	
			عدالت محوری	برنامه ریزی مناسب برای اجرای فرایند نظام شایسته سالاری در روابط عمومی	شایسته سالاری از نظر علم مدیریت، روندی است که در آن منابع انسانی با توجه به تلاش و توانایی ذاتی شان در جایگاه خود قرار گرفته و توسعه می یابند.	
	ارزش ها و اصول اخلاقی	ارزش ها و اصول اخلاقی	اخلاق حرفه ای (مبتنی بر ارزش های اسلامی)	تدوین و پای بندی به منشور اخلاقی ،		
			سلامت اداری و مالی و شفافیت پاسخگویی	راهکارهای ارائه شده در زمینه افزایش سلامت اداری و مالی در روابط عمومی ،میزان شفافیت وپاسخگویی مدیر واحد	شفافیت :شفاف سازی کلیه تصویب نامهها ، دستورالعملها ، بخشنامهها و آئین نامههای قابل بهره برداری برای ذی نفعان	
			پاسداری از محیط زیست	ارتباط با سازمان ها وموسسات حمایت از محیط زیست		
			پاسداری از میراث علمی و فرهنگی	اسناد مربوط به برگزاری مراسم بزرگداشت شخصیت های علمی وفرهنگی دانشگاه		
	سبک رهبری	سبک رهبری	نحوه تصمیم گیری	تفویض اختیارات در حیطه امور مدیریتی		
			تفکر خلاق	مجموعه پیشنهادات خلاق و کاربردی که منجر به حل مسائل واحد گردیده است / بانک ایده	بانک ایده: ایجاد ظرفیت و بستر مناسب جهت طرح ایده های خلاق و نوین تفکر خلاق: ایجاد ارتباط بین تجربیات و جنبه های مختلف موضوعی بطوریکه نهایتا منجر به حل مسئله می گردند.	
			ایجاد روحیه همکاری وهم افزایی درونی	مستندات تشکیل فعالیت های تیمی وهمکاری های مشترک درون واحدی	هم افزایی: افزایش توان سازمان از طریق اجماع نورات و واحد های سازمان:	

کاربرگ ارزیابی روابط عمومی

محور	معیار	شاخص های کلان	شاخص های خرد	چک لیست/مستندات	تعاریف/توضیحات
توانمند سازها	مدیریت و رهبری	توانمندسازی مدیر(مهارتهای فنی)	تسلط به قوانین ، آیین نامه ها و بخشنامه های اجرایی	تدوین آیین نامه ،بخشنامه و دستورالعمل ها	* تطبیق آئین نامه ها ، بخشنامه ها و دستورالعمل های صادره دستگاه با قوانین
			دوره های آموزشی خاص مدیریتی	حضور در کارگاه های آموزشی تخصصی(آشنایی با برنامه ریزی استراتژیک ،تکنیک های مدیریتی و.....)	* تدوین به موقع آئین نامه ها و دستورالعمل های اجرایی قوانین
			سوابق مدیریتی	ابلاغ پست های اجرایی قبلی	* تهیه و وضع آئین نامه ، دستورالعمل و بخشنامه های لازم برای تنظیم امور و انجام صحیح وظایف
			رشته تحصیلی مرتبط با پست مدیریتی		
	تغییرات سازمانی (مهارتهای ادراکی)	فعالیت های بهبود	برنامه ریزی ها و تصمیم گیری هایی که منجر به بهبود فعالیت های روابط عمومی گردیده است (صور، جلسات و گزارش های مربوطه)	فعالیت های بهبود: طرح ها، برنامه ها و پروژه هایی که حداقل به یکی از اهداف افزایش کیفیت ، کاهش هزینه یا افزایش رضایت ذی نفعان دست یابد.	
	ارتباطات (مهارتهای ارتباطی)	ارتباط با غیر هیات علمی	برگزاری جلسات موردی		
		ارتباط با هیات علمی	با ز دید های دوره ای		
		ارتباط با دانشجو	Emil پیامک ، نامه، تلفن		

کاربرگ ارزیابی روابط عمومی

مخبر	معیار	شاخص های کلان	شاخص های خرد	چک لیست/مستندات	تعاریف/توضیحات
توانمند سازها استراتژی	تحلیل ذی نفعان	تحلیل ذی نفعان	شناسایی ذی نفعان	برنامه راهبردی	
			نیاز سنجی و انتظارت ذی نفعان	گزارشات/مکاتبات صور تجلسات	
	تحلیل محیطی	تحلیل محیطی	نقاط قوت و ضعف	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 (محیط بیرونی) نقاط ضعف و قوت (محیط داخلی) به منظور کنترل دقیق اثرات متغیرهای محیطی بر روی تمامی ارکان سازمان .	
			فرصت ها و تهدیدها		مطالعات تطبیقی
			مزیت های رقابتی		مطالعات محیطی
			مزیت های نسبی		
	برنامه راهبردی	برنامه راهبردی	چشم انداز و مأموریت	سند چشم انداز و مأموریت	
			اهداف و راهبردها	سند اهداف و راهبردها	
برنامه عملیاتی			سند برنامه عملیاتی		

کاربرگ ارزیابی روابط عمومی

محور	معیار	شاخص های کلان	شاخص های خرد	چک لیست/مستندات	تعاریف/توضیحات	
توانمندسازها	منابع انسانی (اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی)	جذب	نیازسنجی	مکاتبات اداری در خصوص جذب نیروی متخصص	نیازسنجی: شناسایی نیازها براساس انجام یک نیازسنجی درست، به منظور تنظیم صحیح اهداف برنامه، تخصیص منابع و ارائه دیدگاه ها	
			امکانسنجی	ارائه طرح توجیهی جذب نیرو	امکانسنجی: مطالعه توجیهی، برنامه ریزی و شناسایی امکانات موجود به منظور تحقق نیازهای برآورد شده.	
			برنامه ریزی	طرح های توجیهی: گزارش های تحلیلی بر حسب موضوعات موردنیاز به منظور توجیه مدیران مافوق.		
	نگهداری و ارتقاء	ارتزایی و تشویق	ارتزایی مستمر کارکنان روابط عمومی و ارائه بازخورد به کارکنان مربوطه	انواع تشویق ها (مادی و معنوی)		
			فعالیت های یادگیری	مکاتبات در خصوص پیشنهاد دوره آموزشی تخصصی کارشناسان روابط عمومی		
	خروج	مسیر ارتقاء شغلی	مسیر ارتقاء شغلی	برنامه ریزی جهت ارتقاء شغلی کارکنان مجموعه		
				بازنشستگی		
				احکام پست های مدیریتی		
				عدم تطابق پست با شغل		
				تعدیل نیرو - مرخصی		
علت های غیرساختاری	علت های غیرساختاری	علت های غیرساختاری	نارضایتی از فضای کاری - از عملکرد عضو انتقال، انفصال، استعفا، باز خرید			

کاربرگ ارزیابی روابط عمومی

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	تفاهم نامه و قراردادهای با مراکز و نهادهای بیرونی	
			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 سایر دانشگاه ها و سازمان ها	
				معرفی توانمندی های دانشگاه و ایجاد زمینه برای تعاملات بیشتر	
		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 سرمایه های نامشهود	مدیریت دانش	فایل های الکترونیکی یا فیزیکی دسته بندی شده از منابع اطلاعاتی و دانش تخصصی واحد			
		تصمیمات اتخاذ شده در زمینه اجرای مدیریت دانش در سطح واحد	مدیریت دانش: جمع آوری، ذخیره سازی، پردازش و توزیع دانش مفید سازمانی در فرایندی مناسب		
		به اشتراک گذاری اطلاعات دانشی (کارگاه، جلسه ...)			
		مستند سازی تجربیات و دانش تخصصی مدیر و کارشناسان روابط عمومی	مستند سازی تجربیات: نگهداری و بازیابی دوباره دانش و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان به عنوان بخشی از دارایی های سازمان .		

کاربرگ ارزیابی روابط عمومی

محور	معیار	شاخص های کلان	شاخص های خرد	چک لیست/مستندات	تعاریف/توضیحات
توانمندسازها مدیریت فرایندها، خدمات و محصولات		شناسایی	فرایندها، خدمات و محصولات	شناسایی و طبقه بندی فرایندها، خدمات و محصولات	ایجاد بانک اطلاعات از مجموعه فرایندها با توجه به وظایف و مأموریت تعریف شده برای روابط عمومی
					(صورتجلسات/مصوبات)
	پردازش	محصولات	تفکیک فرایندها، خدمات و محصولات	معرفی فرایندها در سایت روابط عمومی	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	اولویت بندی فرایندها	طرح های توجیهی برای اولویت بندی ها	فرایندهای پشتیبان: این فرایندها باعث اجرای اثربخش فرایندهای اصلی می گردند.
	ارزیابی		ارزیابی مستمر	تحلیل عملکرد	<pre> graph TD A[پدیش طرح تحقیقاتی پیشنهادی دانشجوی دانشگاه با برده درخواستی کمتر از پانزده میلیون ریال توسط مدیریت پژوهشی دانشگاه و ثبت ایده] --> B[کمیته تحقیقات دانشجویی] B --> C[طی فرآیند داوری] C --> D[بررسی و اعلام نتیجه در شورای پژوهشی کمیته تحقیقات دانشجویی] D --> E[کمیته کارشناسی برده مدیریت پژوهشی دانشگاه] E --> F{تایید مصوبه یا عدم تصویب در شورای پژوهشی} F -- تصویب طرح --> G{باز به بررسی در کمیته اخلاق} F -- عدم تصویب طرح --> H[اعلام به مجری و راکد شدن طرح] G -- خیر --> H G -- تایید --> I[اعلام به مجری و انتخاب ناظر] I -- تصویب طرح --> J{بررسی طرح در کمیته منطقه ای اخلاق دانشگاه} J -- تصویب طرح --> I J -- عدم تصویب طرح --> H </pre>
			بهبود و ارتقاء	بهبینه سازی و اثربخشی فرایندها	

کاربرگ ارزیابی روابط عمومی

سوالات	چک لیست	شاخص های خرد	شاخص های کلان	محور
		میزان رضایت از مدیر واحد	تکریم ارباب رجوع	نتایج
	فرم های نظر سنجی پست الکترونیکی صندوق پیشنهادات	میزان رضایت از کارکنان واحد		
	سایر	میزان رضایت از امکانات و تسهیلات		
			رضایت سنجی کارکنان	
	فرم های نظر سنجی پست الکترونیکی جلسات پرسش و پاسخ ملاقات های حضوری	میزان رضایت کارکنان واحد از نحوه مدیریت		
	دریافت نقطه نظرات تحلیل پیشنهادات کلیدی	میزان رضایت کارکنان واحد از نحوه ارتباطات		
		میزان رضایت کارکنان واحد از امکانات و تسهیلات		

کاربرگ ارزیابی روابط عمومی

سوالات	چک لیست	شاخص های خرد	شاخص های کلان	محور
	اخبار و اطلاعات	از نحوه اطلاع رسانی	تامین انتظارات جامعه	محور نتایج
		از نوع خدمات		
		از طرح های اجرایی متناسب با نیازهای جامعه		
		از نتایج ایجاد شده در جامعه		

کاربرگ ارزیابی روابط عمومی

محور	معیار	کارنامه عملکرد	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	توضیحات
نتایج	اطلاع رسانی و ارتباط با رسانه ها	تعداد بیانیه های خبری ارسال شده به رسانه ها				
		تعداد اخبار چاپ شده در رسانه ها				
		تعداد در خواست های رسیده برای مصاحبه های انفرادی توسط رسانه ها				
		تعداد مصاحبه هایی که روابط عمومی ترتیب آن را داده است				
		تعداد نشست های مطبوعاتی برگزار شده				
		تعداد خبرنگاران نشریات سراسر و صدا و سیما که با شما کار می کنند				
		تعداد جوابیه های ارسالی به رسانه ها				
	سایت	به روز رسانی وب سایت با توجه به شاخص های معتبر وب سنجی				
		معرفی ساختار تشکیلاتی در سایت				
		ارائه آیین نامه و دستورالعمل های لازم بر روی سایت				
	تبلیغات و انتشارات	تعداد ویژه نامه های مناسبی				
		تعداد تبلیغات صورت گرفته از طریق:				
		پوستر				
		کارتولوغ				
		بروشورها				
		تیزر				
		بنر				
		تراکت				
		بیلبورد				
		تعداد فیلم				
تعداد کتاب						
تعداد مجله،						
تعداد زیر نویس						
تعداد نمایشگر الکترونیکی						

کاربرگ ارزیابی روابط عمومی

مخبر	معیار	کارنامه عملکرد	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	توضیحات
نتایج	ارتباطات	تعداد جلسات برگزار شده با رابطین روابط عمومی مستقر در دانشگاه				
		تعداد جلسات برگزار شده با روابط عمومی سایر دانشگاه ها، مجامع علمی و فرهنگی				
		تعداد جلسات برگزار شده با تشکل های دانشگاه				
		تعداد جلسات برگزار شده با سازمان های اداری				
	روابط عمومی	تعداد خبرنامه های منتشر شده در سال				
		درصد استفاده از پیامک،				
		درصد استفاده از RSS				
	الکترونیک	درصد استفاده از تور مجازی				
		تعداد مناسبیت های مذهبی برگزار شده				
	مراسم ها و مناسبیت ها	تعداد مناسبیت های ملی برگزار شده				
		تعداد نمایشگاه های برگزار شده				
		تعداد مراسم افتتاحیه برگزار شده				
		درصد تحلیل محتوای مطبوعات				
	شاخص های کلیدی عملکرد	درصد تحلیل محتوای خبرگزاری ها				
		تعداد موضوع مطالعات موردی در زمینه روابط عمومی				
		تعداد فعالیت های خلاقانه و بدیع در راستای اهداف روابط عمومی				
تعداد اخبار ابتکاری تولید شده						

روابط عمومی دانشگاه

انجام نشده	بطور ناقص اجرا شده	بطور کامل اجرا شده	عدم مصداق	کارنامه عملکرد	محور
				اجرای نظر سنجی های الکترونیک	نتایج
				ارزیابی برنامه ها، فعالیت ها و اقدامات	
				ارزیابی دانش و مهارت کارکنان روابط عمومی	
				مستند سازی فعالیتهای روابط عمومی	
				شرکت مدیر و کارشناسان روابط عمومی در کارگاه های فنون روابط عمومی	
				احصاء و اولویت بندی خدمات قابل ارائه از طریق الکترونیکی (تعاملی- تراکنشی)	
				ایجاد پایگاه اطلاعات داده های اختصاصی	
				مستندسازی و اصلاح تمامی فرایندهای اختصاصی و مشترک مورد عمل	
				گزارش خود ارزیابی (تهیه و تدوین گزارش تحلیلی و آسیب شناسی از برنامه عملیاتی)	

تعاملی: خدماتی هستند که **بخشی** از فرایند خدمت بصورت الکترونیکی ارائه می گردد مثل دریافت فرم ارزیابی از سایت مرکز ارزیابی

تراکنشی: خدماتی هستند که **تمامی** فرایند خدمت بصورت الکترونیکی ارائه می گردد مثل رزرو غذا از سایت دانشگاه، سیستم نرم افزار سماء