



## دفترچه ارزیابی عملکرد مدیریت برنامه، بوجه، تحول اداری و بهره‌وری

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 دربرگیرنده 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 دوره 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 جشنواره 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

### کاربرک ارزیابی مدیریت برنامه بودجه تحول اداری و بهره وری

| تعاریف/توضیحات  | چک لیست/مستندات   | شاخص های خرد                             | شاخص های کلان                       | معیار          | محور         |
|---|---|--|-------------------------------------|----------------|--------------|
| تفکر راهبردی» عبارتست از تلفیق فعالیت هایی که در کنار هم برای بازار ارزش و برای سازمان مزیت رقابتی می آفریند «  | صورتهجلاس و پیشنهادات راهبردی   | تفکر راهبردی                             | سیاست گذاری                         | مدیریت و رهبری | توانمندسازها |
| انتظارات مدیران بالادستی: میزان تحقق و دسترسی به اهداف تعیین شده از طرف مدیران مافوق اسناد بالادستی: آیین نامه های چهارگانه، شورای انقلاب فرهنگی، دستورالعمل های مقام معظم رهبری و..... | پیشنهادات یا اقدامات مرتبط با اقتصاد مقاومتی<br>اسناد بالادستی (گزارش های مبتنی بر اجرای بخشنامه ها، مقررات، آیین نامه و دستورات مافوق)           | انتظارات مدیران بالادستی                 | عدالت محوری                         |                |              |
| شفافیت: شفاف سازی کلیه تصویب نامه ها ، دستورالعمل ها ، بخشنامه ها و آئین نامه های قابل بهره برداری برای ذی نفعان  | اجرای نظام شایسته سالاری و ایجاد فرصت های برابر و.....  | اخلاق حرفه ای (مبتنی بر ارزش های اسلامی) | ارزش ها و اصول اخلاقی               |                |              |
| بانک ایده: ایجاد ظرفیت و بستر مناسب جهت طرح ایده های خلاق و نوین  | مستندات اطلاع رسانی مناسب و کافی از محتوای قوانین و بخشنامه ها، زمینه سازی مناسب برای آگاهی دادن ذی نفعان به حقوق خود و شفاف سازی فرایند ها،..... | سلامت اداری و مالی و شفافیت پاسخگویی     | پاسداری از محیط زیست                |                |              |
| تفکر خلاق: ایجاد ارتباط بین تجربیات و جنبه های مختلف موضوعی بطوریکه نهایتا منجر به حل مسئله می گردند.   | برنامه ریزی و برگزاری کارگاه ها، سمینارها و همایشهای تخصصی در زمینه محیط زیست   | پاسداری از میراث علمی و فرهنگی           | پاسداری از میراث علمی و فرهنگی      |                |              |
| هم افزایی: افزایش توان سازمان از طریق اجماع توان نفرات و واحد های سازمان:   | بانک اطلاعات مفاخر علمی و فرهنگی دانشگاه  | نحوه تصمیم گیری                          | تفویض اختیارات در حیطه امور مدیریتی |                |              |
|   | صورتهجلاس شوراهای تصمیم گیری مشارکتی یا مشورتی  | تفکر خلاق                                | تفکر خلاق                           |                |              |
|   | مستندات تشکیل فعالیت های تیمی و همکاری های مشترک درون واحدی   | ایجاد روحیه همکاری و هم افزایی درونی     | سبک رهبری                           |                |              |

### کاربرگ ارزیابی مدیریت برنامه بودجه تحول اداری و بهره وری

| محور                 | معیار                 | شاخص های کلان                                  | شاخص های خرد                     | چک لیست / مستندات   | تعاریف / توضیحات  |  |
|----------------------|-----------------------|--|----------------------------------|---|---|--|
| <b>توانمند سازها</b> | <b>مدیریت و رهبری</b> | <b>یادگیری و توانمندی مدیر (مهارت های فنی)</b> | دوره های آموزشی خاص مدیریتی      | تدوین آیین نامه ،بخشنامه و دستورالعمل ها 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 دستگاه با قوانین<br>* تدوین آئین نامه ها و دستورالعمل های اجرایی و انجام بازنگری منظم دوره ای<br>* تهیه و وضع آئین نامه ، دستورالعمل و بخشنامه های لازم برای تنظیم امور و انجام صحیح وظایف |  |
|                      |                       |  | سوابق مدیریتی                    | ابلاغ پست های اجرایی قبلی   |   |  |
|                      |                       |  | رشته تحصیلی مرتبط با پست مدیریتی |   |   |  |
|                      |                       |  |                                  |   |   |  |
| <b>توانمند سازها</b> | <b>مدیریت و رهبری</b> | <b>تغییرات سازمانی (مهارت های ادراکی)</b>      | فعالیت های بهبود                 | برنامه ریزی و تصمیم گیری هایی که منجر به بهبود فعالیت ها می گردد (صورتجلسات/ گزارش های مربوطه)  | <b>فعالیت های بهبود:</b> برنامه، طرح و پروژه ای که حداقل به یکی از اهداف افزایش کیفیت، کاهش هزینه و یا افزایش رضایت ذینفعان دست یابد.   |  |
|                      |                       |  |                                  |   |   |  |
|                      |                       |  |                                  |   |   |  |
| <b>توانمند سازها</b> | <b>مدیریت و رهبری</b> | <b>ارتباطات (مهارت های ارتباطی)</b>            | ارتباط با غیرهیات علمی           | برگزاری جلسات موردی<br>برنامه های منظم ملاقات های حضوری   | <b>هدفمندی ارتباطات</b>   |  |
|                      |                       |  |                                  | بازدید های دوره ای<br>جلسات پرسش و پاسخ   |   |  |
|                      |                       |  | ارتباط با هیات علمی              | جلسات پرسش و پاسخ<br>تلفن ، ایمیل و.....  |   |  |

کاربرگ ارزیابی مدیریت برنامه بودجه تحول اداری و بهره وری

| محور             | معیار                | شاخص های کلان  | شاخص های خرد                  | چک لیست / مستندات  | تعاریف / توضیحات   |
|------------------|----------------------|----------------|-------------------------------|--|--|
| توانمند سازها    | استراتژی             | تحلیل ذی نفعان | شناسایی ذی نفعان              | برنامه راهبردی   |  |
|                  |                      |                | نیاز سنجی و انتظارات ذی نفعان | گزارشات/مکاتبات<br>صور تجلسات  |  |
|                  |                      | 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 |  |
|                  |                      |                | فرصت ها و تهدیدها             | مطالعات تطبیقی   |  |
|                  |                      |                | مزیت های رقابتی               | مطالعات محیطی  | 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 . |
|                  |                      | 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 مدیریت برنامه بودجه تحول اداری و بهره وری

| 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   | انطباق تشکیلات منابع انسانی با اسناد بالادستی و سوابق قبلی                  | نیازسنجی: شناسایی نیازها براساس انجام یک نیازسنجی درست، به منظور تنظیم صحیح 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 | ارزیابی های ناشی از گزارش تحلیلی مرکز ارزیابی (محور های ۳ و ۷ ارزیابی سازمانی) | تعداد و انواع تشویق ها  | بازخوردهای ناشی از گزارش تحلیلی مرکز ارزیابی (محور های ۳ و ۷ ارزیابی سازمانی)   |                                       |
|              |  |                 | فعالیت های یادگیری   | فعالیت های یادگیری (دوره های آموزشی، کارگاه های آموزشی، ..... در کل دانشگاه | فعالیت های یادگیری (دوره های آموزشی، کارگاه های آموزشی، ..... در کل دانشگاه   |                                       |
|              |  |                 | مسیر ارتقاء شغلی   | انطباق تخصص و مهارت و سابقه با پست سازمانی                                  | انطباق تخصص و مهارت و سابقه با پست سازمانی  |                                       |
|              | خروج   | علت های ساختاری | عزت های ساختاری  | بازنشستگی   | احکام پست های مدیریتی   | بازنشستگی                             |
|              |  |                 |  | عدم تطابق پست با شغل  | تعدیل نیرو - مرخصی  | عدم تطابق پست با شغل                  |
|              |  |                 |  | عزت های غیرساختاری  | نارضایتی از فضای کاری - از عملکرد عضو   | نارضایتی از فضای کاری - از عملکرد عضو |
|              |  |                 |  | انتقال، انفسال، استعفا، باز خرید ....                                       | انتقال، انفسال، استعفا، باز خرید ....   |                                       |

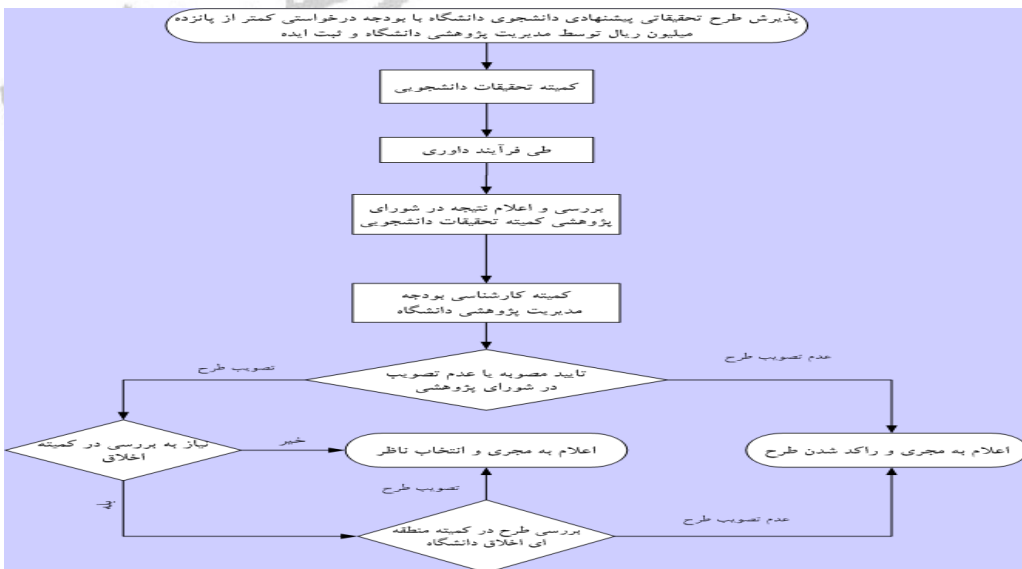


کاربرک ارزیابی مدیریت برنامه بودجه تحول اداری و بهره وری

| محور                      | معیار                              | شاخص های کلان  | شاخص های خرد   | چک لیست / مستندات  | تعاریف / توضیحات           |                              |  |
|---------------------------|------------------------------------|--|--|--|----------------------------|------------------------------|--|
| توانمند سازها             | تعاملات (شراکت 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 های مدیریت   | بانک اطلاعاتی جامع و شبکه ارتباطی با همکاران و شرکاء                                 |                            |                              |  |
|                           |                                    |  |  | معرفی توانمندی های واحد در ایجاد زمینه برای تعاملات                                  |                            |                              |  |
|                           |                                    | مدیریت سرمایه های مشهود  |  | جذب منابع مالی از خارج دانشگاه   | بودجه پیشنهادی             | بودجه مصوب                   |  |
|                           |                                    |  |  |  |                            | تخصیص بودجه براساس اولویت ها |  |
|                           |                                    |  |  |  |                            | درآمدهای جذب شده             |  |
|                           |                                    |  |  | سرمایه های فیزیکی  | طرح های تغییر کاربری       |                              |  |
|                           |                                    |  |  |  | طرح های بهسازی             |                              |  |
|                           |                                    |  |  | فنآوری   | ارتقاء بهره وری فن آوری ها |                              |  |
|                           | کارآمدی زیر ساخت ها برای جذب منافع | <b>فنآوری:</b> 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  | مدیریت دانش: جمع آوری، ذخیره سازی، پردازش و توزیع دانش مفید سازمانی در فرایندی مناسب |                            |                              |  |
|                           |                                    |  | طراحی سیستم های مدیریت دانش به جهت استانداردسازی مفاهیم در دانشگاه   |  |                            |                              |  |
|                           |                                    |  | به اشتراک گذاری اطلاعات دانشی (کارگاه، جلسه ....)  |  |                            |                              |  |
|                           |                                    |  | مستند سازی تجربیات: ن گهداری و بازیابی دوباره دانش و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان به عنوان بخشی از دارایی های سازمان . |  |                            |                              |  |

### کاربرگ ارزیابی مدیریت برنامه بودجه تحول اداری و بهره وری

| محور                 | معیار                                   | شاخص های کلان  | شاخص های خرد   | چک لیست / مستندات   | تعاریف / توضیحات  |
|----------------------|---|----------------|--|---|---|
| <b>توانمند سازها</b> | <b>مدیریت فرایندها، خدمات و محصولات</b> | <b>شناسایی</b> | <b>شناسایی و طبقه بندی فرایندها، خدمات و محصولات</b> | ایجاد بانک اطلاعات از مجموعه فرایندها با توجه به شرح وظایف و مأموریت تعریف شده هر بخش | <b>فرایندهای مدیریتی: فعالیتی هایی هستند که بوسیله مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف، مورد استفاده قرار می دهد.</b>                   |
|                      |   |                |  | صورتهجلسات/مصوبات   |   |
|                      |   |                | <b>پردازش</b>  | <b>تفکیک فرایندها، خدمات و محصولات</b>  | <b>معرفی فرایندها در سایت به تفکیک نوع آنها</b>   |
| <b>توانمند سازها</b> | <b>مدیریت فرایندها، خدمات و محصولات</b> | <b>ارزیابی</b> | <b>اولویت بندی فرایندها</b>                          | <b>طرح های توجیهی برای اولویت بندی فرایندها</b>                                       | <b>فرایندهای پشتیبان: این فرایندها باعث اجرای اثربخش فرایندهای اصلی می گردند.</b>   |
|                      |   |                | <b>تحلیل عملکرد ارزیابی مستمر</b>                    | <b>صورتهجلسات، گزارش های عملکرد گروه ها و کمیته های خودارزیابی</b>                    | <b>پذیرش طرح تحقیقاتی پیشنهادی دانشجوی دانشگاه با بودجه درخواستی کمتر از پانزده میلیون ریال توسط مدیریت پژوهشی دانشگاه و ثبت ایده</b> |
|                      |   |                | <b>بهبود و ارتقاء</b>                                | <b>بهبینه سازی و اثربخشی فرایندها</b>   | <b>صورتهجلسات، گزارش های عملکرد بازنگری فرایندها صورتهجلسات</b>   |



کاربرگ ارزیابی مدیریت برنامه بودجه تحول اداری و بهره وری

| سوالات | چک لیست   | شاخص های خرد   | شاخص های کلان      | محور  |
|--------|---|--|--------------------|-------|
|        | فرم های نظر سنجی<br>پست الکترونیکی<br>صندوق پیشنهادات<br>سایر   | رضایت از مدیر<br>رضایت از کارکنان<br>رضایت از نحوه اطلاع رسانی | تکریم ارباب رجوع   | نتایج |
|        | فرم های نظر سنجی<br>پست الکترونیکی<br>جلسات پرسش و پاسخ<br>ملاقات های حضوری<br>دریافت نقطه نظرات<br>تحلیل پیشنهادات کلیدی | از نحوه مدیریت<br>از نحوه ارتباطات<br>از تسهیلات خاص           | رضایت سنجی کارکنان |       |

کاربرگ ارزیابی مدیریت برنامه بودجه تحول اداری و بهره وری

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

کاربرگ ارزیابی مدیریت برنامه بودجه تحول اداری و بهره وری

| محور  | معیار  | کارنامه عملکرد   | سال ۹۰ | سال ۹۱ | سال ۹۲ | توضیحات |
|-------|--|--|--------|--------|--------|---------|
| نتایج | بودجه  | درآمدهای اختصاصی تحقق یافته به تفکیک نوع درآمد                 |        |        |        | آموزشی  |
|       |  | نرخ خود اتکایی دانشگاه (نسبت درآمدهای اختصاصی به اعتبار جاری)  |        |        |        | پژوهشی  |
|       |  | میزان اعتبارات صرف شده در امور رفاهی کارمندان                  |        |        |        | خدماتی  |
|       |  | میزان اعتبارات صرف شده در امور رفاهی اعضای هیات علمی           |        |        |        | سایر    |
|       |  | کل اعتبارات صرف شده در امور رفاهی                              |        |        |        |         |
|       |  | تعداد کارکنان استفاده از وام های دانشگاه                       |        |        |        |         |
|       | تجارت  | 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 و دستورالعمل های لازم بر روی سایت              |        |        |        |         |
|       |  | معرفی کلیه فرایندهای کلیدی بر روی سایت                         |        |        |        |         |
|       |  |  |        |        |        |         |
| آموزش | ساعات آموزش عمومی کارکنان  |  |        |        |        |         |
|       | ساعات آموزش مهارتی (تخصصی) مدیران  |  |        |        |        |         |
|       | ساعات آموزش عمومی مدیران   |  |        |        |        |         |
|       | ساعات آموزش مهارتی (تخصصی) مدیران  |  |        |        |        |         |
|       | تعداد شنامه آموزشی تشکیل شده برای کارکنان                                  |  |        |        |        |         |
|       | تعداد ساعت آموزش ارائه شده به منظور ارتقاء آگاهی عمومی در زمینه مدیریت سبز |  |        |        |        |         |

کاربرگ ارزیابی مدیریت برنامه بودجه تحول اداری و بهره وری

| مخبر  | معیار          | کارنامه عملکرد  | سال ۹۰ | سال ۹۱ | سال ۹۲ | توضیحات        |
|-------|----------------|---|--------|--------|--------|----------------|
| نتایج | نظام پیشنهادات | تعداد پیشنهادات   |        |        |        |                |
|       |                | تعداد پیشنهادات تایید شده                                   |        |        |        |                |
|       |                | تعداد پیشنهادات اجرا شده                                    |        |        |        |                |
|       |                | مبلغ صرفه جویی حاصل از پیشنهادات                            |        |        |        |                |
|       |                | مبلغ صرفه پاداش پرداخت شده بابت پیشنهادات                   |        |        |        |                |
|       |                | تعداد افرادی که به پیشنهادات آنان پاداش پرداخت شده است      |        |        |        |                |
|       |                | تعداد کل پیشنهاد دهندگان                                    |        |        |        |                |
|       | تشکلات         | تعداد کل پست های مصوب                                       |        |        |        |                |
|       |                | تعداد پست های بلا تصدی                                      |        |        |        |                |
|       |                | تعداد اعضای هیات علمی دارای سمت اجرایی (داخلی)              |        |        |        |                |
|       |                | تعداد اعضای هیات علمی خارج شده از سیستم                     |        |        |        |                |
|       |                | تعداد اعضای غیر هیات علمی خارج شده از سیستم                 |        |        |        |                |
|       |                | تعداد اعضای هیات علمی استخدام شده                           |        |        |        |                |
|       |                | تعداد اعضای غیر هیات علمی استخدام شده                       |        |        |        |                |
|       | سایر           | تعداد اعضای هیات علمی به تفکیک نوع استخدام                  |        |        |        |                |
|       |                | میزان سرانه دانشجویی آموزشی براساس استانداردهای مربوطه      |        |        |        |                |
|       |                | میزان سرانه دانشجویی فرهنگی براساس استانداردهای مربوطه      |        |        |        |                |
|       |                | میزان سرانه دانشجویی ورزشی براساس استانداردهای مربوطه       |        |        |        |                |
|       |                | میزان سرانه دانشجویی خوابگاهی براساس استانداردهای مربوطه    |        |        |        |                |
|       |                | میزان سرانه دانشجویی کتابخانه ای براساس استانداردهای مربوطه |        |        |        |                |
|       |                | میزان سرانه دانشجویی آزمایشگاهی براساس استانداردهای مربوطه  |        |        |        |                |
|       |                |   |        |        |        | پیمانی         |
|       |                |   |        |        |        | رسمی - آزمایشی |
|       |                |   |        |        |        | رسمی           |

### کاربرگ ارزیابی مدیریت برنامه بودجه تحول اداری و بهره وری

| توضیحات | سال ۹۲ | سال ۹۱ | سال ۹۰ | کارنامه عملکرد   | معیار                 | محور |
|---------|--------|--------|--------|--|-----------------------|------|
|         |        |        |        | میزان جذب اعتبارات ریالی از مراکز غیر دولتی  | شاخص های کلیدی عملکرد |      |
|         |        |        |        | حجم ریالی وصولی از قرارداد ها و تفاهم نامه ها  |                       |      |
|         |        |        |        | ایجاد سیستم مکانیزه تشکیلات و بودجه ، موافقت نامه ها و آموزش کارکنان   |                       |      |
|         |        |        |        | تعداد و ارزش افزوده های حاصل از مشارکت با دانشگاه ها ، مراکز معتبر علمی، سازمان ها و موسسات که منجر به بهبود شده اند |                       |      |
|         |        |        |        | میزان رشد امتیاز خودارزیابی کسب شده نسبت به سال قبل  |                       |      |

دانشگاه الزهراء (س)

مدیریت برنامه بودجه، تحول اداری و بهره وری

| انجام نشده | بطور ناقص اجرا شده | بطور کامل اجرا شده | عدم مصداق | کارنامه عملکرد   |
|------------|--------------------|--------------------|-----------|--|
|            |                    |                    |           | اجرای طرح تکریم ارباب رجوع   |
|            |                    |                    |           | تهیه برنامه واگذاری تصدی ها  |
|            |                    |                    |           | تهیه و اجرای برنامه ظرفیت سازی و توانمندسازی بخش غیردولتی برای اجرای تصدی ها |
|            |                    |                    |           | انجام اصلاحات در ساختار مطابق با ضوابط مصوب                                  |
|            |                    |                    |           | پیشنهاد تعیین سقف پست های سازمانی  |
|            |                    |                    |           | 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                   |
|            |                    |                    |           | ارائه آمار و اطلاعات نیروی انسانی در بستر الکترونیکی                         |
|            |                    |                    |           | اصلاح و بازنگری شرایط تصدی مشاغل اختصاصی                                     |
|            |                    |                    |           | رعایت ضوابط و شرایط ارتقاء کارکنان در طبقات و رتبه های شغلی                  |
|            |                    |                    |           | نیازسنجی و برنامه ریزی آموزشی  |
|            |                    |                    |           | اجرا و ارزشیابی آموزشی   |
|            |                    |                    |           |  |

محور نتایج



|            |            |           |  |  |
|------------|------------|-----------|--|--|
|            |            |           |  | تدوین استانداردهای ارائه خدمت  |
|            |            |           |  | گزارش خود ارزیابی (تهیه و تدوین گزارش تحلیلی و آسیب شناسی از برنامه عملیاتی) |
|            |            |           |  | ایجاد سیستم مکانیزه تشکیلات و بودجه ، موافقت نامه ها و آموزش کارکنان         |
| تنزل یافته | فرقی نکرده | بهبود شده |  | تعیین کیفیت خدمات پس از واگذاری تصدی ها                                      |

**مجموعه نتایج**

**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 ...

دانشگاه الزهراء (س)