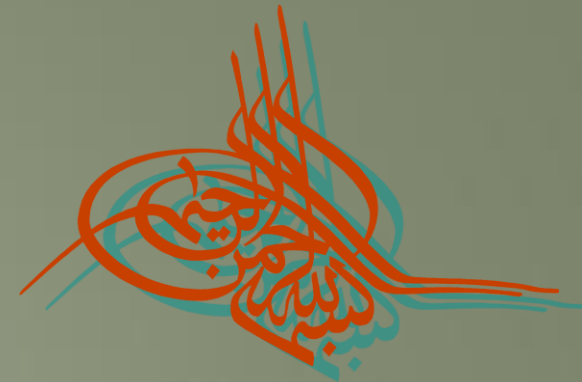




پیشینه رویکرد کیفیت فراگیر

مهم است بدانیم از کجا آمده ایم

لازم است بدانیم کجا مییم

حیاتی است بدانیم به کجا ، چرا و چگونه قصد داریم عزیمت کنیم

مقدمه

بقا و تداوم سازمانها و توسعه آنها نیازمند درک به هنگام فرصتهای محیطی و تغییرات در قواعد بازی است .

عامل دگرگون سازی سازمانها

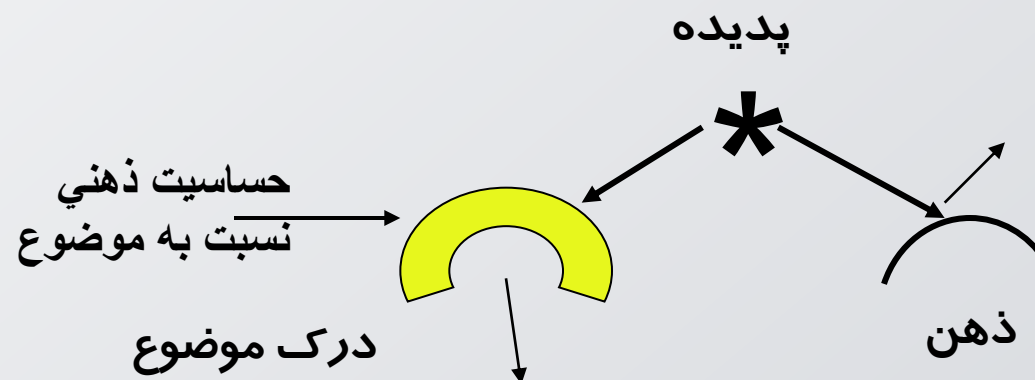
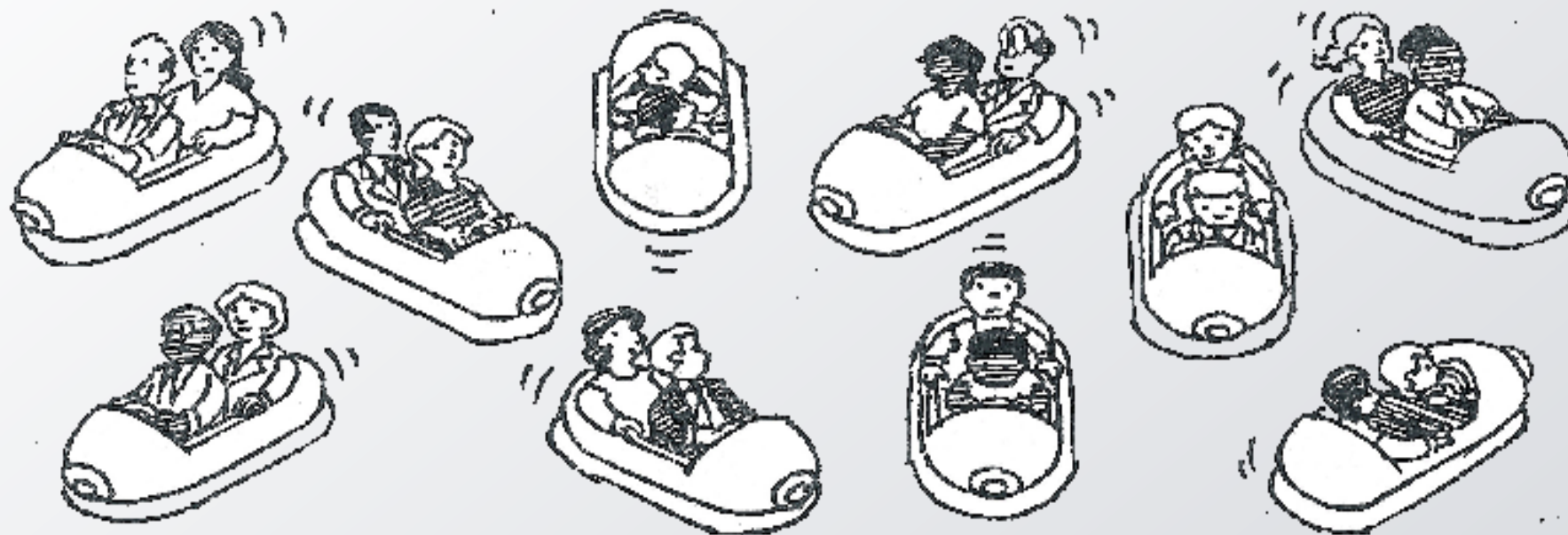
تکنولوژیهای جدید و نگرشهای نو و روشهای نوین

- رویکردهای موفقیت آور گذشته نمی تواند مبنایی برای موفقیت امروز باشد
- هر روز قواعد جدیدی ظهور یافته و قواعد گذشته را منسوخ می کند .
- پارادایم ها حاکمان واقعی جهان هستی هستند .

تجلی لایه ای ازحقیقت هستی است ، هر پارادایم محدوده ای از عالم هستی و قواعد آنرا به روی ما می گشاید و پیش فرضها ، باورها و برداشت های ما نسبت به موضوعات را تعیین می کند

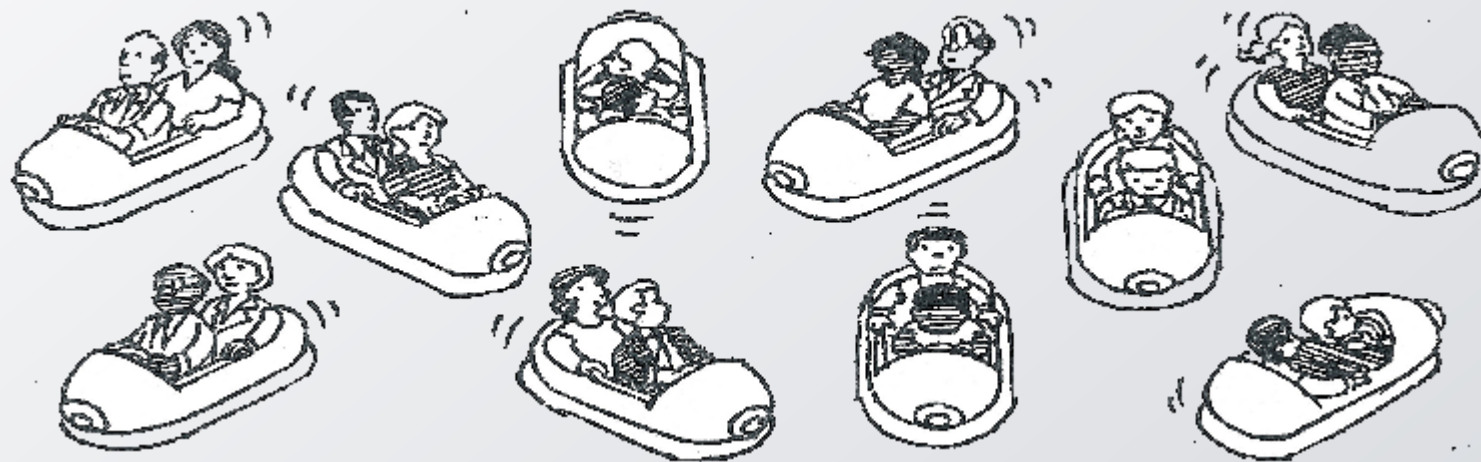
درشرایط جدید ببرها(تشخیص به موقع ضرورت و جهت چرخش) می مانند و دایناسورها (دل بستن به کامیابیهای گذشته) نابود می شوند

متفاوت دیدن

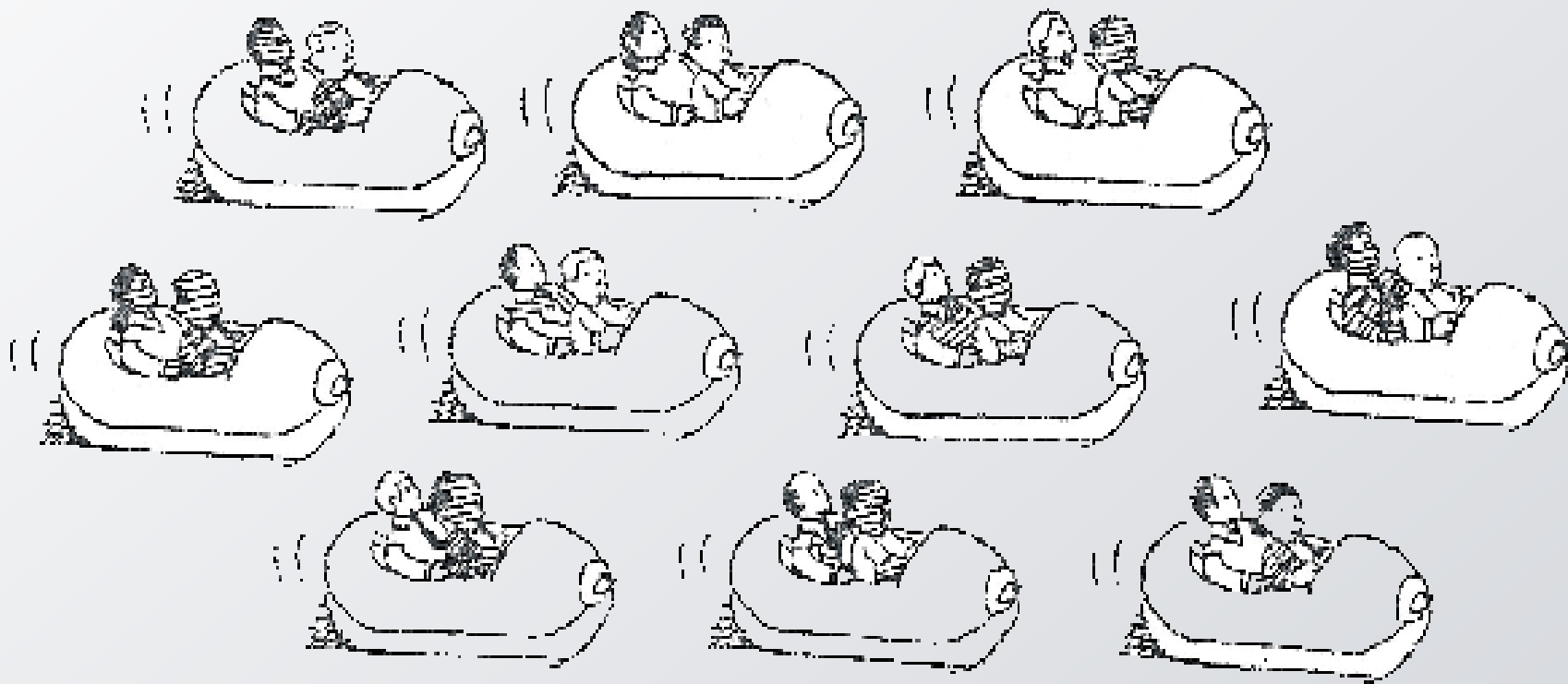


انواع سازمانها

سازمان بدون هدف و ارزش های روشن

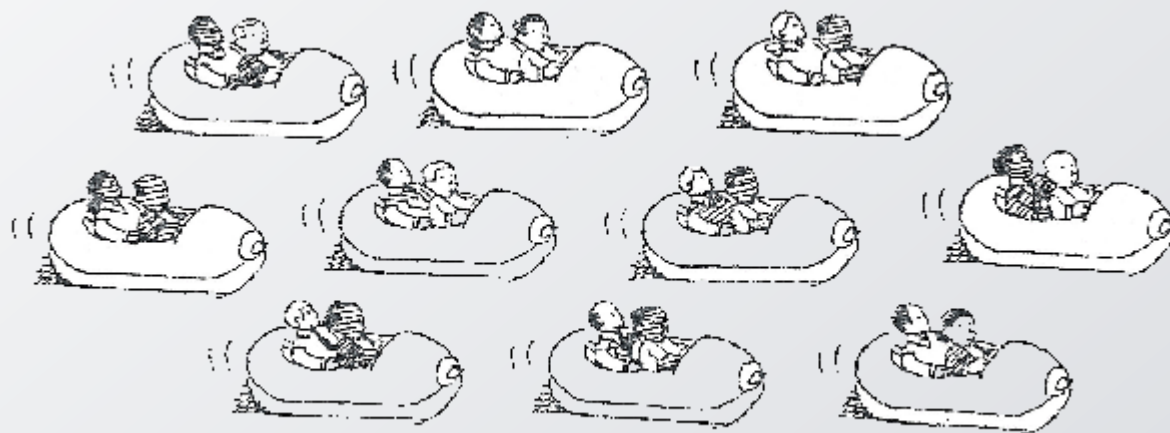


تیم های گروه هایی که درون یک سازمان راههای خودشان را طی می کنند.



انواع سازمانها

سازمان باید هدف و ارزش‌های روشن شده



تیم‌های گروه‌ها به دلیل وجود هدف نهایی و آرمان مشترک در یک راستا قرار گرفته‌اند

هدف نهایی

آرمان / منشور مشترک

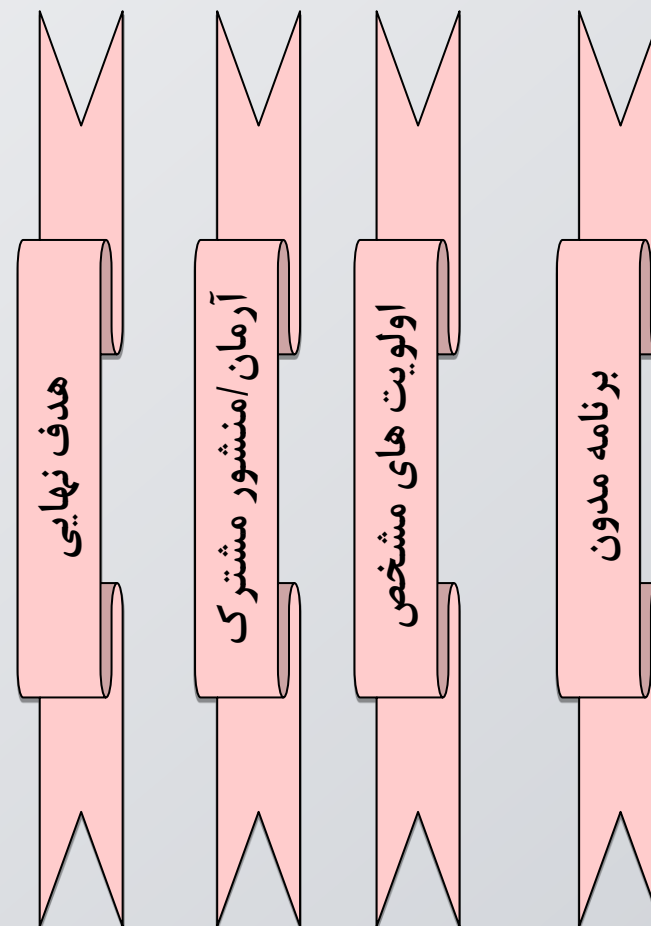


انواع سازمانها

سازمان دارای استراتژی مشخص



تیم های گروه های متحد شده در یک سیستم عمومی برای پیشرفت



افق دید



پنج ویژگی تفکر استراتژیک (هنر برنامه ریزی و هدایت عملیات)



فرصت (منفعت بالقوه) : «فراهم شدن عوامل بروز منفعت به صورت ناقص»

برنده شدن در قرعه کشی

تهدید «فراهم شدن عوامل بروز ضرر به صورت ناقص»

کارکرد استراتژی

کشف و به فعلیت رساندن منافع بالقوه

فرصت ها زاییده قواعد پارادایم و عوامل تحقق منفعت هستند.

نقش درک فرصت

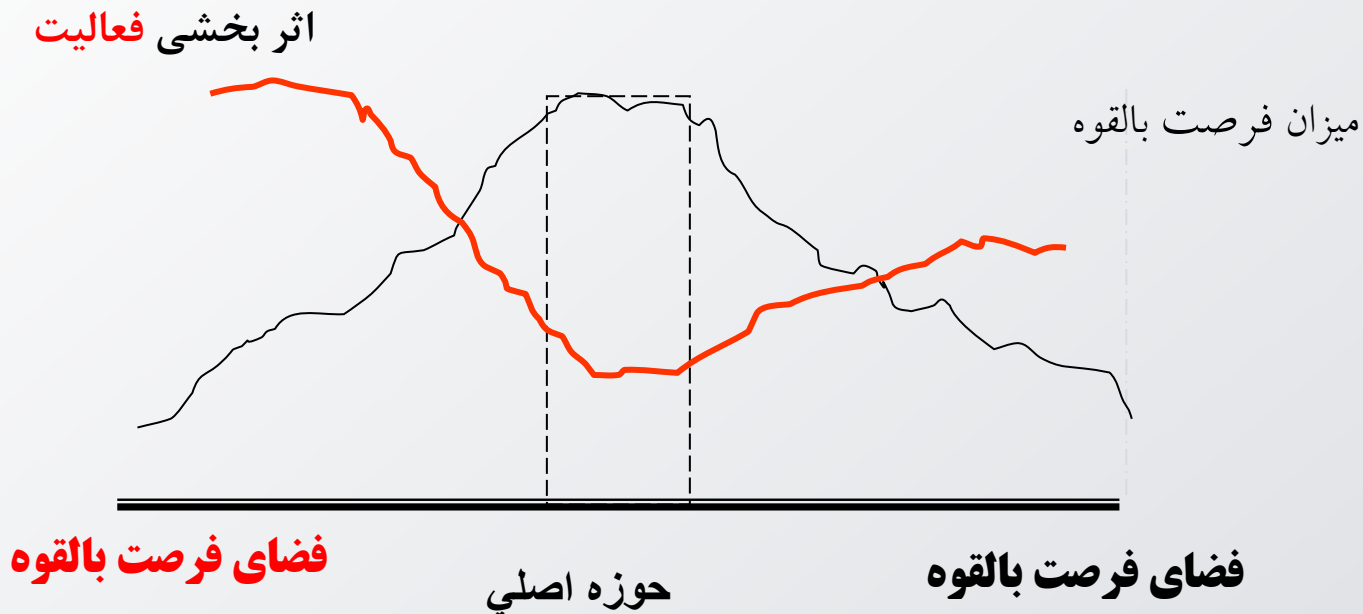
- **فرصت «بالقوه»** برای همه وجود دارد ولی **فرصت «بالفعل»** بر حسب **قابلیت تکمیل عوامل منفعت** تنها به افراد و سازمانهای خاصی تعلق می گیرد .
- مثال شبکه اینترنت / تربیت (فرصت بالقوه) برای یک کشاورز (فرصت بالفعل) برای سازمان کشاورزی / وزارت آموزش و پرورش
- فرصت ها صرفا زاییده عوامل محیطی نیستند و قابلیتها (عوامل داخلی) نیز در شکل گیری آنها نقش مؤثری دارند . برای در اختیار داشتن فرصت های بالفعل بیشتر ، باید قابلیت های خود را توسعه داد و این امر مبنای « **برنامه های قابلیت ساز** » یا « **برنامه های فرصت آفرین** » است .

الگوی فضای فرصت های بالقوه

چگالی فرصت : قابلیت های سازمان را در جایی توسعه دهید که بالاترین چگالی فرصت وجود دارد .

حوزه سازمان : فاصله گیری از حوزه اصلی فعالیت، اثر بخشی قابلیت های کلیدی سازمان را (در حوزه جدید) کاهش می دهد .

فضای فرصت بالقوه : ورود سازمان به حوزه جدید میزان فرصت ها را افزایش می دهد ولی به همان میزان از اثر بخشی قابلیت های کلیدی سازمان می کاهد



- هدف نهایی دستیابی به منافع نهفته در فرصتهاست
- چگونه می توان عوامل تحقق منفعت را کامل کرد و آنرا به فعل در آورد .

ضرورت بهبود کیفیت در سازمان

- ارتقاء و افزایش توانایی های فردی و بهبود شرایط کار
- ایجاد نگرشی نوین برای پیشبرد دامنه فعالیت های سازمانی
- تضمین کیفیت محصولات و خدمات (قبل، حین و بعد از تولید)
- شناسایی عناصر و عوامل اصلاح و بهسازی زیر ساخت های سازمان
- کوتاه شدن زمان انجام فرایندها
- تضمین کیفیت در سازمان
- کاهش ضایعات و استفاده بهینه از منابع
- فراهم شدن شرایط بروز خلاقیت در کارکنان
- رفع مداوم نیازهای سازمانی به طور روزافزون
- جلوگیری از تکرار خطاهای گذشته
- افزایش سطح رضایت شغلی کارکنان
- کسب روزافزون رضایت مشتریان سازمان
- فراهم شدن شرایط رقابت در گستره بین المللی
- همسوسازی هدف های فردی با اهداف سازمانی

ضرورت بهبود کیفیت در سازمان

ISO9000:2000

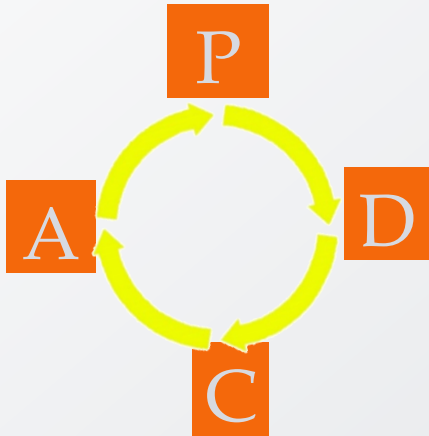
کیفیت را این گونه تعریف می کند:

میزانی که مجموعه ای از ویژگی های ماهیتی، الزامات و یا خواسته ها را برآورده می سازد.

از دیدگاه مشتری: میزانی که باعث رضایتمندی می شود.

تضمین کیفیت را این گونه تعریف می کند:

بخشی از مدیریت کیفیت که بر برآورده کردن الزامات مربوط به کیفیت تمرکز دارد.



تعدادی از اصول مدیریت کیفیت

نتیجه مطلوب هنگامی بصورت کارا تر حاصل می شود که فعالیتها و منابع مرتبط به آنها بصورت یک فرآیند مدیریت شوند.

شناسایی ، درک و مدیریت فرآیندهای مرتبط به هم به عنوان یک سیستم ، به اثر بخشی و کارایی سازمان در دستیابی به اهداف آن کمک می کند.

بهبود مداوم در عملکرد کلی سازمان بایستی یک هدف دائمی برای سازمان باشد.

روابط سود بخش متقابل بین سازمان و تامین کنندگان آن موجب افزایش توانایی هر دو در ایجاد ارزش می گردد.

اصل ۱- مشتری محوری

اصل ۲- راهبری

اصل ۳- دخیل بودن افراد

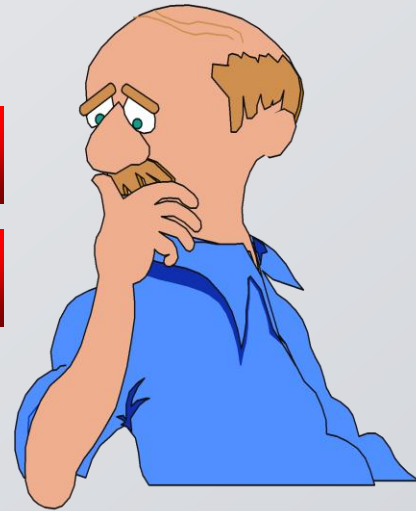
اصل ۴- نگرش فرآیندی

اصل ۵- نگرش سیستمی در مدیریت

اصل ۶- بهبود مداوم

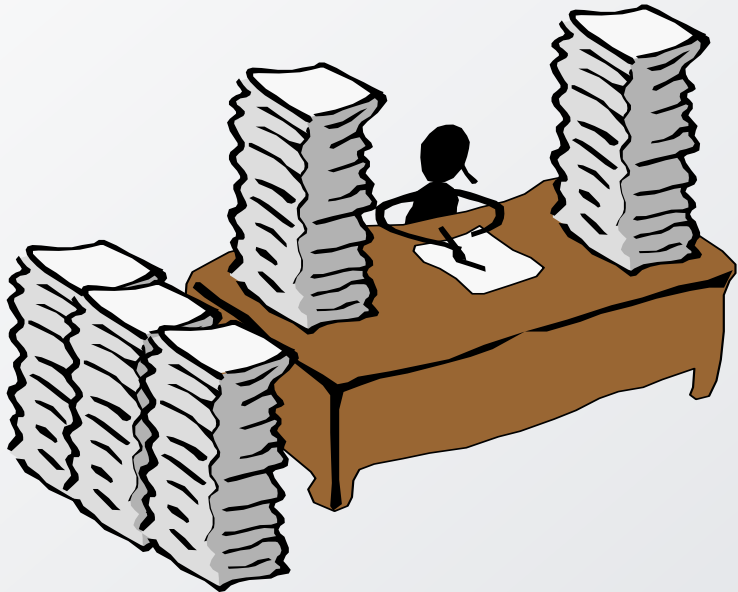
اصل ۷- نگرش واقع بینانه در تصمیم گیری

اصل ۸- روابط سود بخشی با تامین کننده



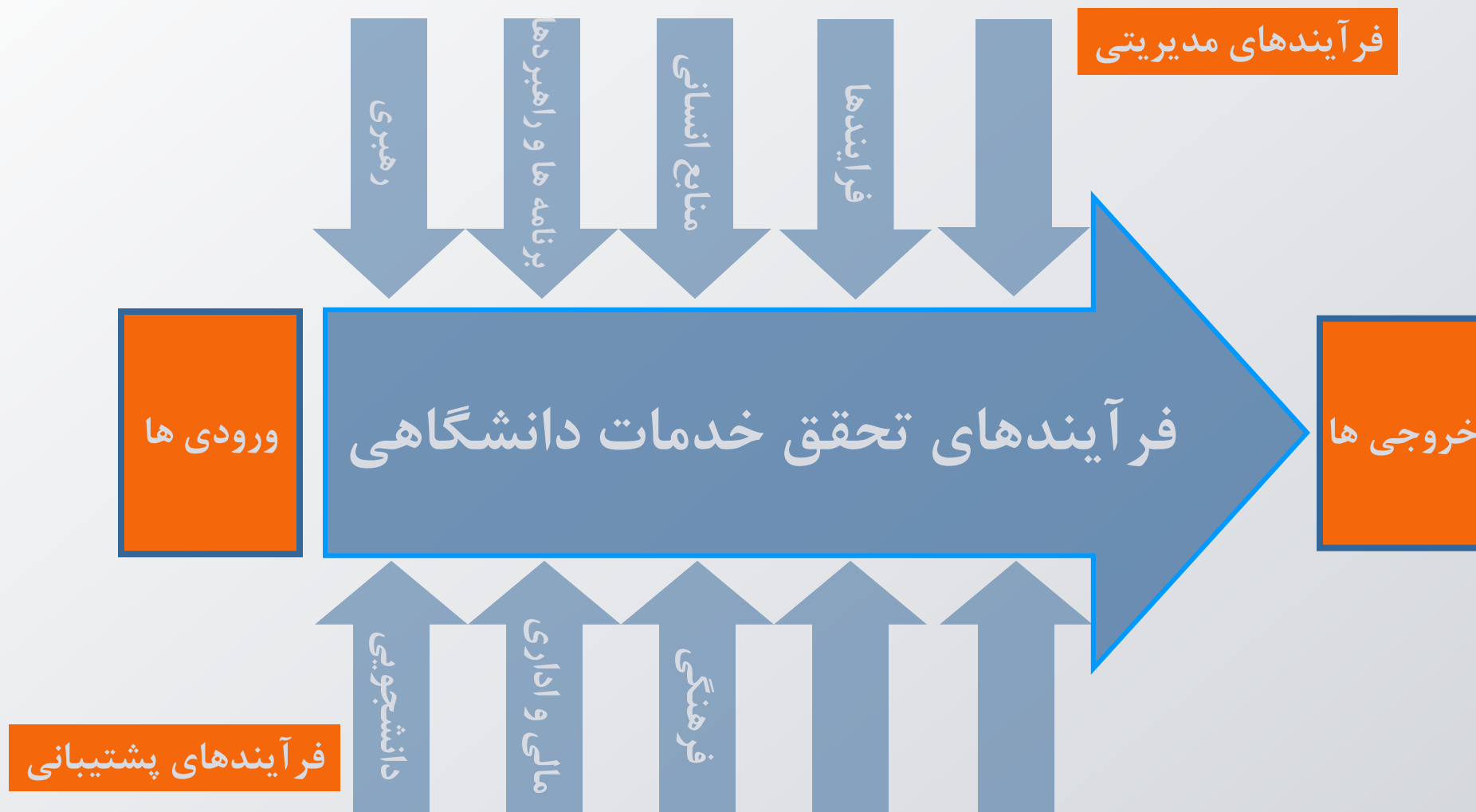
فرایندگرایی :

- ۱- شناسایی منابع جهت اجرای فعالیتهای (نیروی انسانی، منابع مالی، تجهیزات و ...)
- ۲- اصلاح ساختار سازمانی شرکت در راستای فرآیندها
- ۳- بازخورد صحیح از اجرای فرآیندها
- ۴- مشخص شدن نتایج
- ۵- تسهیل و روان شدن مراحل کاری
- ۶- جلوگیری از تداخل فعالیتهای
- ۷- شناسایی فعالیتهای بحرانی جهت پاسخگویی به نیازها
- ۸- کنترل راحت تر فعالیتهای

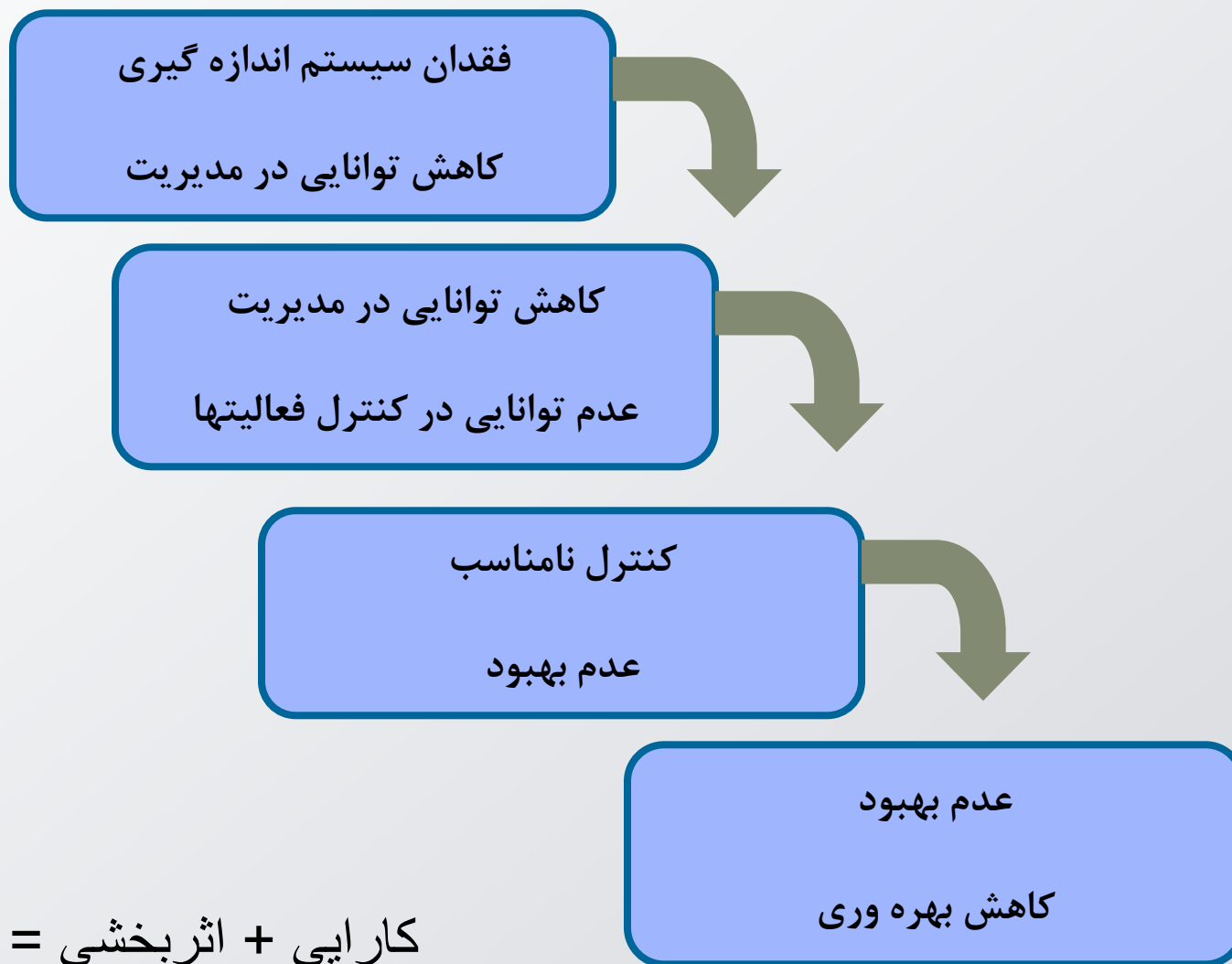


- مشخص شدن وظایف اصلی پرسنل
- تعیین جریان گردش اطلاعات درون و برون سازمانی
- آگاهی پرسنل جهت برقراری ارتباطات درون سازمانی
- تسهیل در امور مشتریان
- ارزیابی دائمی سیستم
- آگاهی از وضعیت و عملکرد سازمان (مدیریت)
- مشارکت مدیریت در تصمیم گیریها
- حرکت جهت بهبود دائمی سازمان و سیستم
- جلوگیری از هدر رفتن منابع
- کنترل بهینه منابع مالی سازمان
- شناسایی و تامین منابع انسانی

- ایجاد و تعهد در مدیریت و اشاعه آن در کل سازمان با هدف :
- پویایی سیستم
- پویایی پرسنل
- ارج نهادن به مشتری
- رعایت قوانین و مقررات درون سازمانی
- توجه به ویژه به طرفین ذینفع
- تعیین سمت و سوی مدیریت و شناسایی آینده سازمان :
- موقعیت فعلی سازمان
- آینده سازمان
- روش دستیابی
- واکنش نسبت به تغییرات
- مشخص نمودن منابع جهت دستیابی به اهداف
- جلوگیری از تداخل فعالیتها



ضرورت برخورداری از سیستم اندازه گیری



کارایی + اثربخشی = بهره وری



اندازه گیری ، تحلیل و بهبود

Measurement Analysis and Improvement

- ❖ استفاده از نظرات مشتریان جهت بهبود
- ❖ اندازه گیری میزان رضایت مشتری و دریافت تلقی مشتری از سازمان و خدمات
- ❖ پایش دائمی فرآیندها و فعالیتهای
- ❖ دریافت گزارشات مدیریتی
- ❖ تحلیل گزارشات تصمیم ساز
- ❖ بهبود دائمی سازمان

نتایج استقرار سیستم تضمین کیفیت

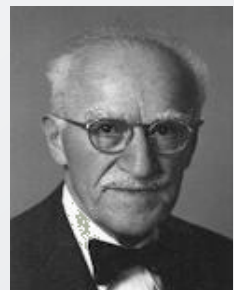
- ۱- ایجاد زیر بنای مناسب برای پیاده سازی سیستم اطلاعات مدیریت (MIS)
- ۲- حرکت در جهت اصلاح وضع موجود شرکت و بهبود در روشهای کار
- ۳- ارتقاء سطح دانش کیفی در پرسنل شرکت
- ۴- ایجاد انگیزش در پرسنل بمنظور مشارکت هر چه بیشتر در حل مشکلات و بهبود فعالیتها
- ۵- کاهش هزینه های کیفی و جلوگیری از دوباره کاری و ضایع کردن زمان و هزینه
- ۶- جذب مشتریان بالقوه و افزایش اعتبار در بازارهای جهانی و ایجاد فرصتهای بازاریابی
- ۷- دریافت گواهینامه **ISO 9001:2000** در کوتاهترین زمان ممکن واستفاده از مزایای آن جهت فراهم آوردن و امکان رقابت در بازارهای جهانی و برتری در بازارهای داخلی.

مفهوم کیفیت از نظر دیگران

فیگنباوم: توانایی یک محصول در برآوردن هدف مورد نظر که با حداقل هزینه ممکن تولید شده باشد. به عبارتی کلیه مشخصات بازاریابی، مهندسی، تولید و نگهداری که از طریق آن خواسته های مشتری برآورده می شود.



کرازبی: انطباق برخواسته های مشتری



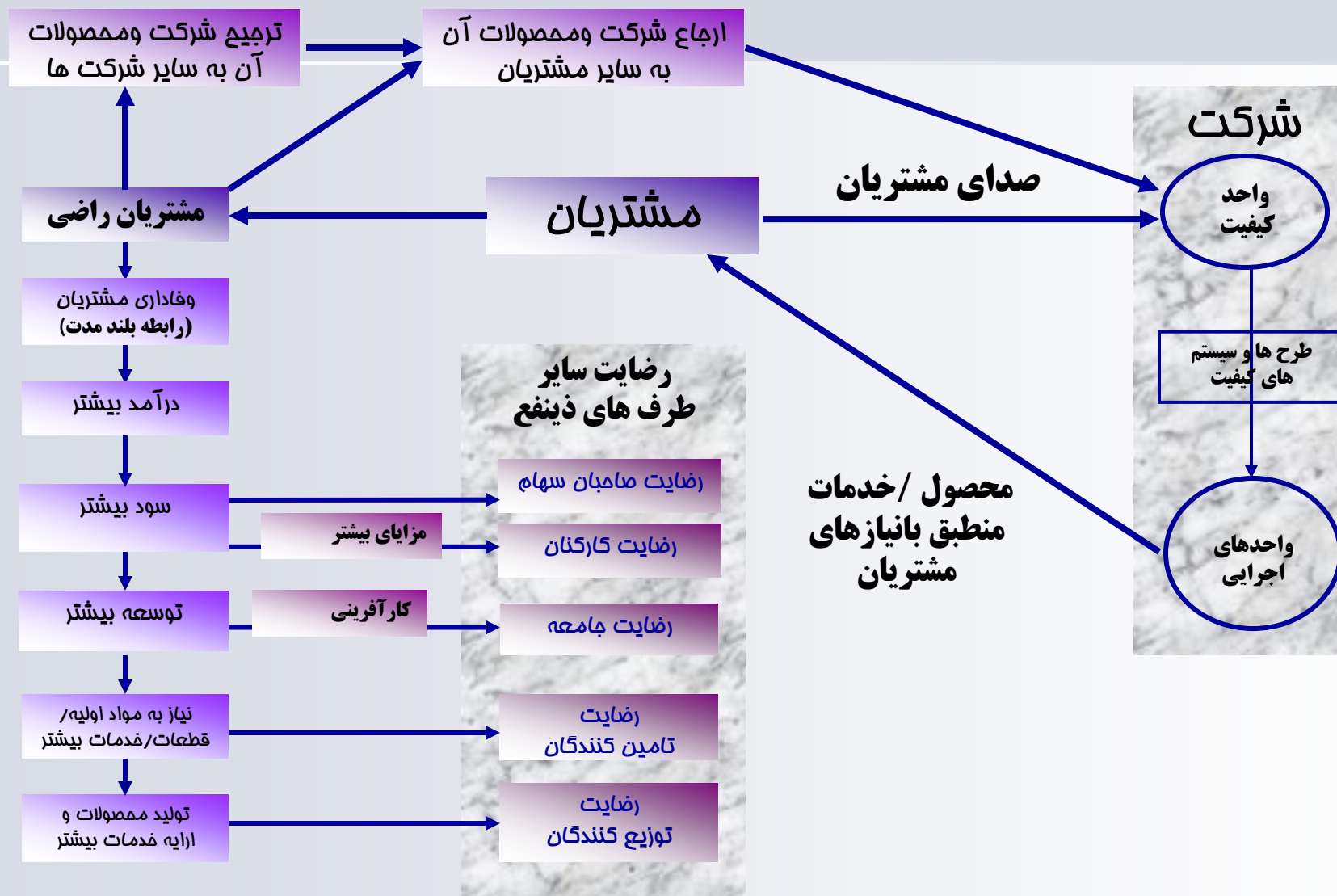
جوران: شایستگی جهت استفاده

مدیریت فرایندی

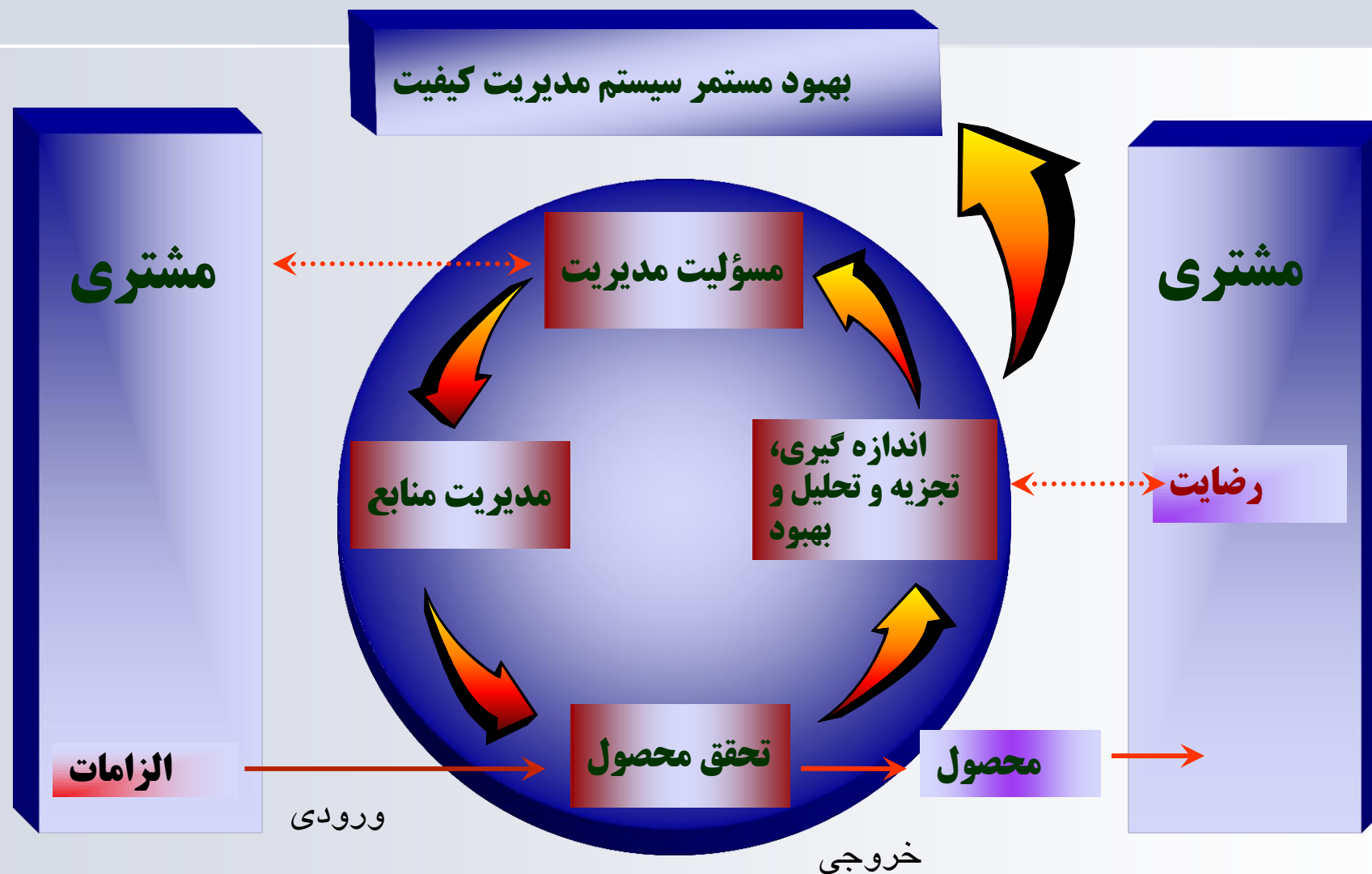
فرایند



فلسفه کیفیت



الگوی سیستم های مدیریت کیفیت فرآیندگرا



اثر بخشی و کارایی

اثر بخشی (Effectiveness)

میزانی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده که تحقق یافته و نتایج برنامه‌ریزی شده که به دست آمده است. (انجام کارهای درست)

کارایی (Efficiency)

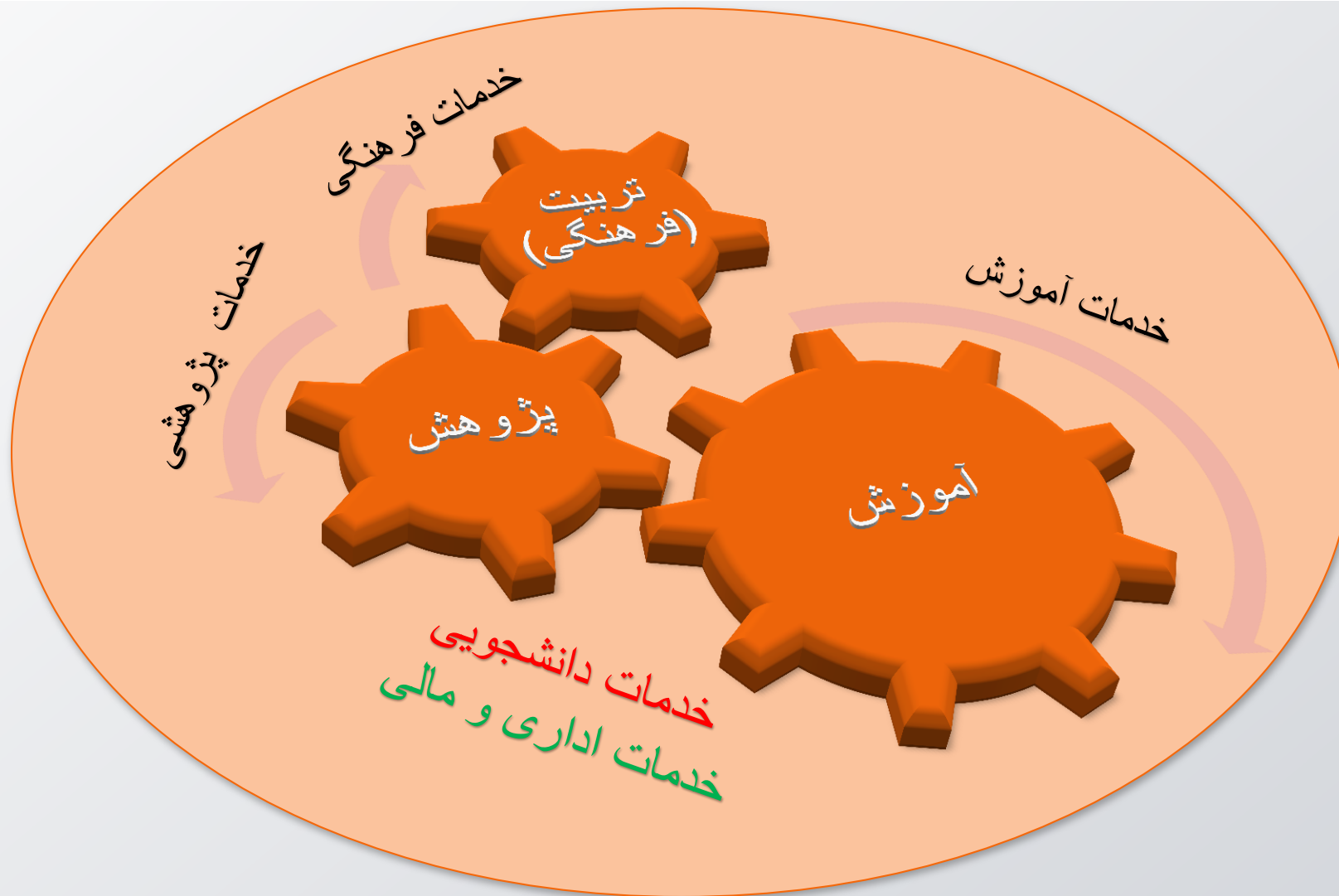
رابطه بین نتیجه به دست آمده و منابع استفاده شده (درست انجام دادن کار)
اگر هر دو با هم باشند بهره‌وری حاصل می‌شود.

نظام مدیریت کیفیت دانشگاهی

چرا سازمان ها نیاز به یک مدل دارند

- ایجاد یک زبان و تفکر مشترک در سازمان
- ایجاد ساختار پایه برای نظام مدیریت سازمان
- ایجاد شناخت از نقاط قوت و قابل بهبود
- ایجاد یکپارچگی در رویکردها
- حذف دوباره کاری ها
- بازآفرینی فرایندها
- تحرک و پویایی (ارزیابی)

ماموریت های اصلی دانشگاه ها و مراکز تابعه



مزیت های مدل تدارک شده

- رشد و ارتقای سطح پردیس های استانی در تمامی ابعاد
- کسب رضایتمندی کلیه ذینفعان
- ایجاد تعادل بین خواسته ها و انتظارات
- تضمین موفقیت سازمان
- ابزاری برای خود ارزیابی در مسیر تعالی
- کمک به درک فاصله بین اهداف و واقعیت ها و ترغیب به حل مسئله
- مبنایی برای ایجاد زبان و تفکر مشترک در حوزه های عملکرد
- چارچوبی برای درک اقدامات انجام شده
- حذف دوباره کاری ها و تشخیص انحرافات ساختاری

معیار یک : رهبری (Leadership)

- . اهتمام در تحقق مأموریت، ارزشها و اخلاق سازمانی با التزام عملی به فرهنگ تعالی
- . مشارکت مؤثر در ایجاد و استفاده از سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها
- . تعامل با اعضای دانشگاه، کارفرما، حمایتگران و نمایندگان جامعه
- . پیشرو در حاکمیت فرهنگ تعالی و فراهم سازی بسترهای گسترش آن
- . شناسایی، هدایت و حمایت از تحولات سازمانی
- . نظارت بر کیفیت آموزش و منابع آموزشی

معیار دو : راهبردها و برنامه ها (Plans & Strategy)

- تدوین و به روز رسانی برنامه ها مبتنی بر اسناد بالادستی، نیازها و انتظارات حال و آینده
- ابتنای برنامه ها بر اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد، تحقیقات، تجربیات زیست شده و فعالیتهای بیرونی
- همسوسازی، اولویت بندی، توافق و جاری سازی برنامه های دانشگاه از طریق چارچوب فرآیند های کلیدی
- شناسایی مزیت های ویژه دانشگاه در مواجهه با نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها و چاره اندیشی تمهیدات
- انطباق راهبردها با نیازهای ذینفعان
- اندازه گیری و تجزیه و تحلیل عملکرد (سازمان و کارکنان)
- تحلیل محیط بیرونی و درونی و شناسایی عوامل موفقیت

معیار سه : کارکنان (People)

- . انطباق برنامه ها و اقدامات کارکنان با راهبردهای دانشگاه
- . شایسته گزینی، نگهداشت و ارتقاء سرمایه انسانی
- . شناسایی، توسعه و پایدارسازی دانش و شایستگی کارکنان
- . همسویی و مشارکت کارکنان در فعالیت ها
- . ارتباط و تعامل اثربخش اعضای دانشگاه و اهتمام دراعتلای دانشگاه
- . ارزیابی عملکرد کارکنان، تشویق، تقدیر و مراقبت از آنان
- . آموزش، آگاه سازی و تفهیم برنامه ها
- . مدیریت دانش و سرمایه هوشمندی

معیار چهار : شراکت ها و منافع (Partnership & Resources)

- مدیریت تعاملات برون سازمانی برای تامین منافع پایدار
- مدیریت منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار
- مدیریت اموال و دارایی ها (ساختمانها، تجهیزات و مواد)
- توسعه درآمدهای اختصاصی دانشگاه
- کاربست اقتصاد مقاومتی در مدیریت منابع و مصارف
- مدیریت فناوری برای تحقق خط مشی ها و راهبردهای دانشگاه
- مدیریت اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم گیری اثربخش
- استقرار مدیریت یکپارچه آمار و اطلاعات

معیار پنج : فرآیندها (Processes)

- طراحی، استقرار و مدیریت فرآیندهای نظام مند (مدیریتی، آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، فرهنگی و مالی و اداری)
- بهبود فرایندها به منظور کسب رضایت (دانشجویان و ذینفعان) و ایجاد ارزش افزوده
- طراحی و ایجاد خدمات بر اساس نیازها و انتظارات
- ارائه، مدیریت و پایش مستمر خدمات
- مدیریت ارتباطات و پشتیبانی فرایندها
- طراحی وبگاه جامع با توجه به شاخص های معتبر وب سنجی
- تعریف، آیین نامه ها، دستورالعمل ها، فرم ها و فرایندهای کلیدی تسهیل گر در سایت
- تعریف راه های ارتباطی با مدیران و کارکنان در سایت
- نمایه سازی گزارش فعالیت ها در سایت



معیار شش : نتایج دانشجویان (Customer Results)

معیار هفت : نتایج کارکنان (People Results)

معیار هشت : نتایج اساتید و گروه های آموزشی

معیار نه: نتایج کلیدی عملکرد (Key Performance Results)

ویژگیهای نظام دانشگاهی

- ۱- سیستمی متعامل متشکل از عناصر چندگانه پویا: (درونداد ، فرایند ، برونداد واسطه ای ، برونداد نهایی و پیامد)
- ۲- سیستمی باز دارای تعامل با محیط : (۱- درونداد پیچیده ، غیر قابل ارزیابی و کنترل دقیق ۲- پویا ۳- غیر خطی ۴- دائما در حال تغییر و تعامل با محیط ۵- تکاملی)
- تعامل جوهره اصلی وجودی و پویایی دانشگاه را نشان می دهد اساسی ترین مفهوم بازخورد است که دانشگاه از نشانه هایی که از محیط می گیرد خودش را با محیط سازگار میکند
- ۳- سیستمی با پیوندهای سخت و سست : (ناظر بر چگونگی تاثیر و تعامل زیر سیستم ها و عناصر مختلف)
- ۴- سیستمی پیچیده و دارای محیطی پیچیده : (ناظر بر محتوای اطلاعاتی، عناصر، تعداد و تنوع روابط، کارکرد های متنوع) پیچیدگی عامل پیش بینی سخت، حرکت به سمت نو شدن، الزام به داشتن ذهن و اندیشه ای پیچیده و متفاوت، و ...)



تأثیر باور و خواست مدیران بر کیفیت دانشگاه

واقعیت دانشگاه از طریق نوع نگاه به دانشگاه شکل می گیرد و باور مدیران و دست اندکاران بیشترین نقش را در شکل گیری مفهوم دانشگاه دارد.

دانشگاهی است:

برای تأمین، تربیت و توانمندسازی منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش، پیشرو در آموزش، پژوهش، تولید و ترویج علم نافع مورد نیاز آموزش و پرورش، سرآمد در آموزش و شایستگی های حرفه ای و تخصصی تربیت محور، توانمند در بهره گیری از فناوری های نوین آموزشی و تربیتی در انجام مأموریت ها، مبتنی بر معیارهای نظام اسلامی،

توانمند در زمینه سازی برای شکوفایی فطرت، استعدادها و شکل گیری هویت یکپارچه اسلامی- ایرانی- انقلابی دانشجو معلمان، برخوردار از هیئت علمی و مدیران مؤمن، آراسته به فضائل اخلاق اسلامی، عامل به عمل صالح، تعالی جو و تحول آفرین، باورمند به جامعه عدل جهانی (جامعه مهدوی)،

تحقق ویژگی های ذکر شده تلاشی متناسب و ویژه می خواهد.

نوکرایی حرفه ای، ضرورتی در مدیریت دانشگاهی

- ۱- **مدیریت راهبردی** : بند ب ماده ۲۰ برنامه پنجم (۴۹ ب.چ) در استقلال دانشگاه ها و اداره هیات امنایی آنها ، نیازمند نهادینه شدن تفکر راهبردی در برنامه ریزی است . با توجه به روند تمرکز زدایی در دانشگاه ها ، مدیران دانشگاهی بایستی برای توسعه خود برنامه ریزی کنند که این امر نیازمند نگرش حرفه ای به امور برنامه ریزی و ایجاد ظرفیت های تخصصی و کارشناسی لازم در مدیریت دانشگاهی است.
- ۲- **مدیریت کیفیت** : (تضمین کیفیت رمز بقا و ماندگاری) ایده دانشگاه مستقل و مطلوب ، تنها به شرط استقرار نظام تضمین کیفیت دانشگاه ها و نهادینه سازی فرایندهای ارزیابی درونی و بیرونی در آنها محقق می گردد.
- ۳- **مدیریت بهره وری** : واگذاری اختیارات ، دانشگاه ها را با چالش مواجه ساخته است . لذا دانشگاه ها بایستی با اصول بهره وری و بنگاه داری آشنا شوند و ضمن ایفای مسئولیت های اجتماعی _ فرهنگی خود در قبال استفاده از کمک های عمومی دولت، به لوازم عقلانی بقای خود در یک محیط رقابتی بر اساس قواعد کارایی و بهره وری نیز پایبند باشند.

برنامه ریزی توسعه، ظرفیتی برای تفاوت در آینده

الف) برنامه ریزی توسعه کمی دانشگاه : (توسعه فضای فیزیکی و رشد جمعیت دانشجویی، جابایی فضاهای آموزشی، کمک آموزشی و رفاهی و تاسیسات زیر بنایی و...)

ب) برنامه ریزی توسعه کیفی دانشگاه :

- کیفیت به عنوان تطابق وضعیت با استانداردهای از قبل تعیین شده
- کیفیت به عنوان تطابق وضعیت با رسالت، هدف و انتظارات یاران آموزشی (افراد ذی ربط، ذی نفع و ذی علاقه) «دانشجو / متخصصان حرفه‌ای / هیات علمی»
- کیفیت بر مبنای عناصر نظام دانشگاهی
- کیفیت بر اساس مؤلفه های نظام دانشگاهی (کیفیت تدریس / یادگیری / پژوهش / خدمات تخصصی)
- **هدفمندی، پایان ناپذیری و... از الزامات توجه به کیفیت است .**



راه دستیابی به کیفیت در دانشگاه

❖ **استقرار نظامهای تضمین کیفیت به منظور:**

- 1- ای-جاد و توسعه فرهنگ کیفیت عناصر درونی
- 2- ارتقاء کیفیت آموزش، پژوهش، و خدمات
- 3- کسب آمادگی برای ارزشیابی های بیرونی کیفیت و پاسخگویی به جامعه

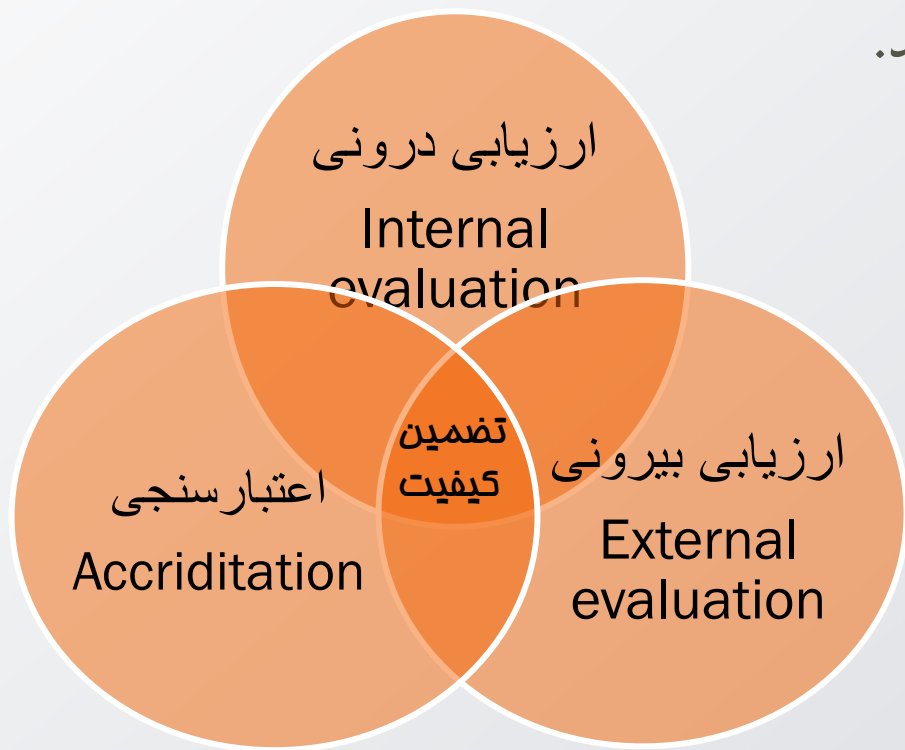
تضمین کیفیت :

- شامل کلیه خط مشی ها، سیاست گذاری ها، فرایندها و فعالیت های برنامه ریزی شده که از طریق آنها کیفیت **حفظ، ارتقاء و توسعه** می یابد.
- فرایند بررسی و امتحان اهداف، ساختار، درونداد، فرایند، برونداد و پیامدهای نظام دانشگاهی که موجب حفظ، بهبود و ارتقاء کیفیت می شود.

بنابراین مفهوم تضمین کیفیت بر حفظ، بهبود مستمر و ارتقاء کیفیت دلالت دارد

تضمین کیفیت و استانداردها

- ارتباط نزدیک بین مفهوم کیفیت و تضمین آن با استانداردها وجود دارد
 - اما کیفیت، تضمین کیفیت و استانداردها یکسان نیستند
 - استانداردها را می توان وضعیت مطلوب پدیده ها یا نشانگرهای مورد سنجش که حاصل توافق و اجماع جامعه دانشگاهی است، دانست که در سطوح حداقل (الزامات) و یا تعالی (حداکثر/ایده آل) می توانند تدوین شوند. از اینرو می توان گفت استانداردها ابزارهایی برای تضمین کیفیت هستند.
- استانداردهای دانشگاهی؛
 - استانداردهای شایستگی (صلاحیت)؛
 - استانداردهای خدمات ؛
 - استانداردهای سازمانی.



رویکرد ها و روش های تضمین کیفیت دانشگاهی

رویکرد سنتی :

نگاه بخشی به مسئله کیفیت و بهبود چند شاخص نظیر :نسبت استاد به دانشجو یا اصلاح هرم اعضاء هیات علمی

رویکرد جدید (رویکرد مدیریت کیفیت):

رویکرد جدید به نهاد سازی و ساختار سازی می پردازد . در این رویکرد تضمین کیفیت شامل : 1- ساختار(نهاد) ، 2- برنامه (چرخه ارزیابی) است

در واقع بهبود کیفیت یک چرخه است که از ارزیابی وضع موجود شروع می شود و به برنامه بهبود (برنامه توسعه کیفی) ختم می شود.

❖ در یک دسته بندی کلی روش های تضمین کیفیت بر مبنای معیارها و استانداردهای مورد استفاده در ارزیابی به دو دسته تقسیم شده اند:

روش پسخوراند (Feedback-based):

اهداف و رسالتهای مؤسسه یا واحد را مورد توجه قرار می دهد و شامل تجزیه و تحلیل اهداف واحد، بحث و مذاکره و بازخورد به مجموعه سازمان می باشد. ارزیابی درونی در قالب این رویکرد قرار می گیرد.

روش مقایسه ای (Comparative): در این دسته مدل هایی قرار می گیرند که معیارهای مورد نظر در آن خارج از واحد محسوب شده و بر مبنای استانداردها و یا عملکرد سایر مؤسسات مورد توجه قرار می گیرند. ارزیابی بیرونی در قالب این رویکرد قرار می گیرد.



ارزیابی کلید بهبود کیفیت در دانشگاه

فرایند نظامدار برای جمع آوری ، تحلیل ، و تفسیر اطلاعات گفته میشود به این منظور که تعیین شود آیا هدفهای مورد نظر تحقق یافته اند یا در حال تحقق یافتن هستند و به چه میزانی

اعتبار سنجی یکی از باسابقه ترین الگوهای ارزشیابی در آموزش عالی است. اعتبار سنجی از طریق استاندارد ها ، مولفه ها و شاخص ها به ارزشیابی عملکرد دانشگاه ها می پردازد و از این مسیر موجبات ارتقاء کیفیت را فراهم می آورد

این الگو دارای ۲ مرحله است :

الف) ارزیابی درونی (به مثابه حمایت و همراهی با شاخص های خاص و زایشی بر حسب موقعیت که پیامد آن ابتکار و نوآوری است)

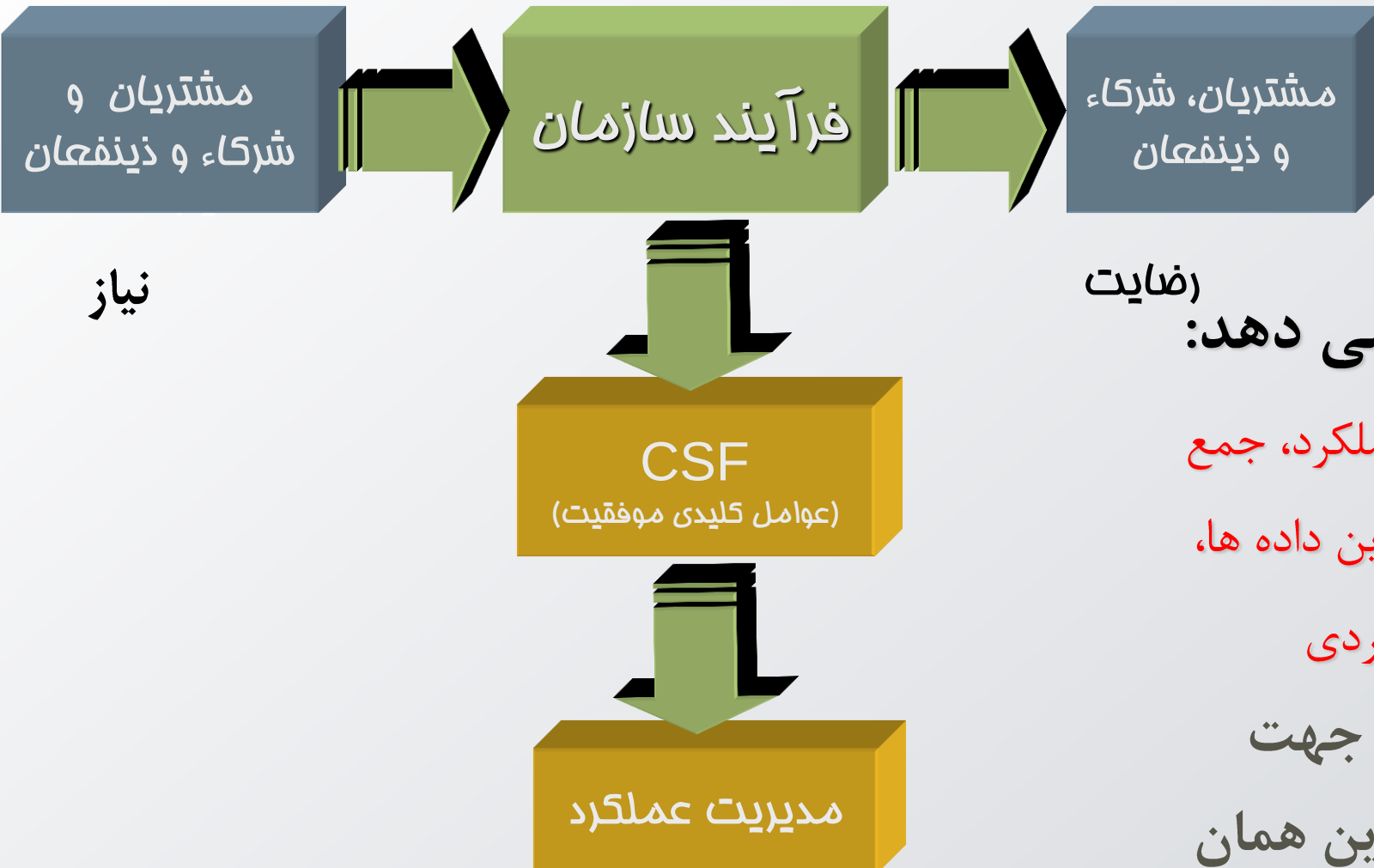
ب) ارزیابی بیرونی (اگر به تنهایی و بدون ارزیابی درونی صورت گیرد به مثابه نظارت و کنترل بر اساس شاخص های از قبل تعیین شده است که پیامد آن مقاومت است).



مدیریت عملکرد

performance management

مدیریت عملکرد



رضایت

تجربه کشور های موفق نشان می دهد:

تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش عملکرد، جمع

آوری و آنالیز داده های عملکرد و بکارگیری این داده ها،

در جهت بهبود عملکرد سازمان/کشور با رویکردی

سیستماتیک یک اصل بسیار مهمی در جهت

موفقیت سازمانها و کشورهاست و این همان



این همه تاکید بر معاد برای چیست؟

این به خاطر آن است که برای اصلاح انسان، نخستین گام این است که بداند حساب و کتابی در راه است. دادگاهی وجود دارد که چیزی بر دادرسان آن مخفی نمی ماند. محکمه ای که نه ظلم و جور در آن راه دارد و نه خطا و اشتباه، نه توصیه و رشوه در آن کار ساز است و نه امکان دروغ و انکار.

ایمان به وجود چنین دادگاهی انسان را تکان می دهد و ارواح خفته را بیدار میکند. روح تقوی و تعهد و احساس مسئولیت را زنده میکند و او را به وظیفه شناسی دعوت می نماید. **”تفسیر نمونه“**

مدیریت عملکرد چیست؟

مدیریت عملکرد در مفهوم جدید خود چرخه ای است که به مدیران کمک می کند پس از هدفگذاری و برنامه ریزی در مورد عملکرد و رفتار کارکنان تحت سرپرستی خود در ابتدای دوره ی ارزیابی به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه ها و تحقق اهداف در پایان دوره ی ارزیابی پردازند و با استمرار بخشیدن به این چرخه، زمینه را برای بهبود مستمر عملکردها و رفتارهای کارکنان فراهم آورند.

مدیریت عملکرد کارکنان از اصلی ترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است که با سایر فرآیندهای این حوزه بویژه آموزش، پاداش، ارتقاء، انتصاب و استعدادیابی مرتبط و بر آنها موثر است.

تفاوت ارزیابی عملکرد با مدیریت عملکرد

❧ ارزیابی شایستگی کارکنان (یا ارزیابی عملکرد کارکنان) عبارتست از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظایف محوله و تعیین قابلیت‌های آنها در جهت رشد و بهبود. ارزیابی عملکرد یک سیاست پرسنلی فرهنگ ساز است که باید از آن بعنوان تقویت کننده (مثبت و منفی) استفاده کرد.

در مدیریت عملکرد:

اهداف و انتظارات روشن و در مورد آنها توافق می‌شود.
معیارهای ارزیابی به کارکنان اعلام می‌شود.
مسئولیت‌های طرفین (ارزیابی کننده و ارزیابی شونده) در طی دوره ارزیابی تعیین می‌گردد.
ما فوق به ارزیابی شونده مشاوره‌ها، کمک‌ها، حمایت‌ها و راهنمایی‌های لازم را در طی دوره ارزیابی ارائه می‌کند.
حتی الامکان از بیش از یک منبع، باز خورد دریافت می‌شود.
در جلسه‌ای رو در رو بین طرفین نتایج ارزیابی مطرح و تجزیه و تحلیل می‌شود.
ارزیابی شونده از نظر رفتار و عملکرد مورد سنجش (رتبه بندی) قرار می‌گیرد.
نتایج حاصل از ارزیابی به سایر سیستم‌های پرسنلی سازمان انتقال و انعکاس می‌یابد.



عملکرد تابعی است از توانائی و تمایل

عملکرد = استعداد × دانش و مهارت × منابع × فرصت × انگیزه × پشتکار

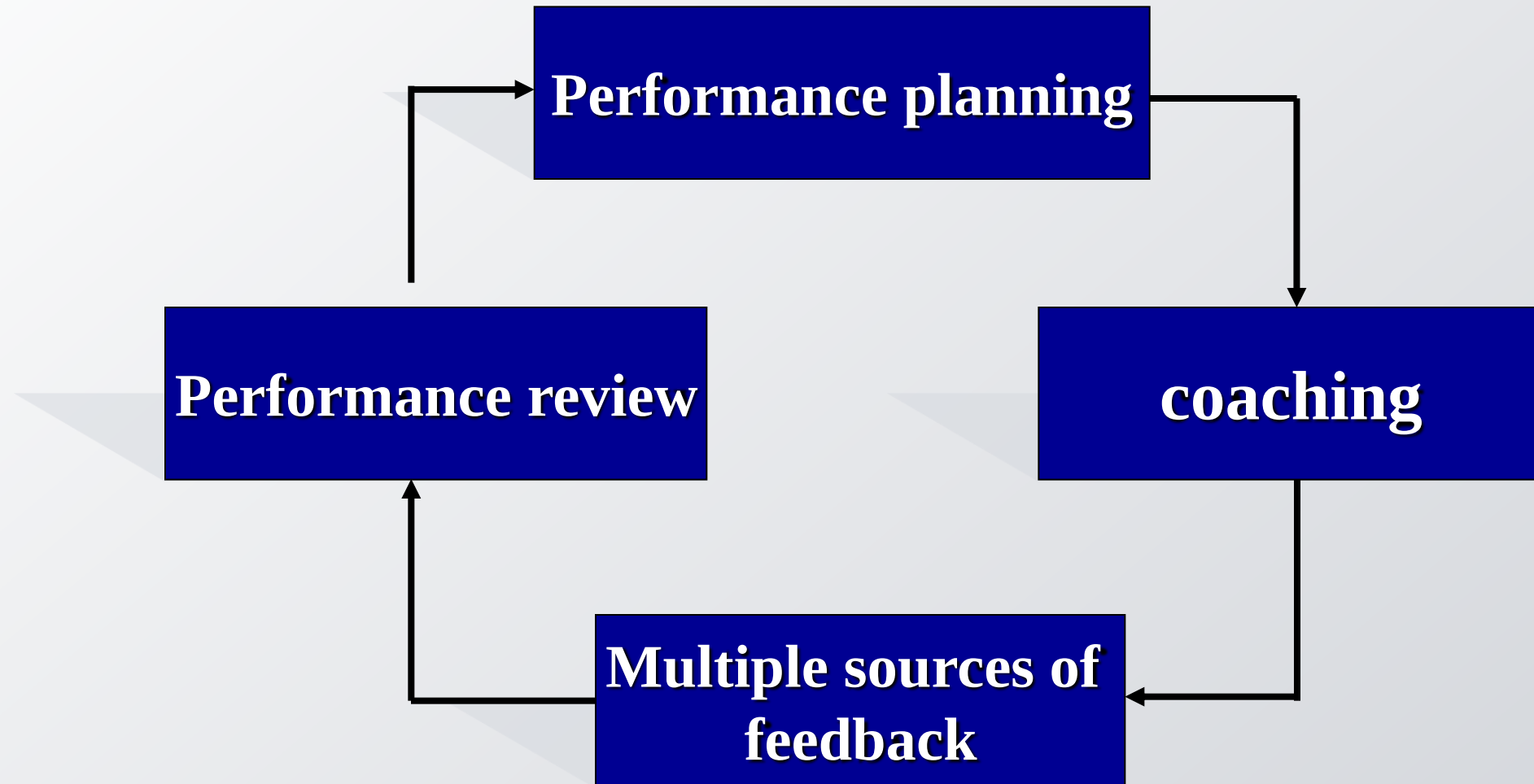
Performance = Results (what) + competencies (how)

Empowering others
Managing Performance

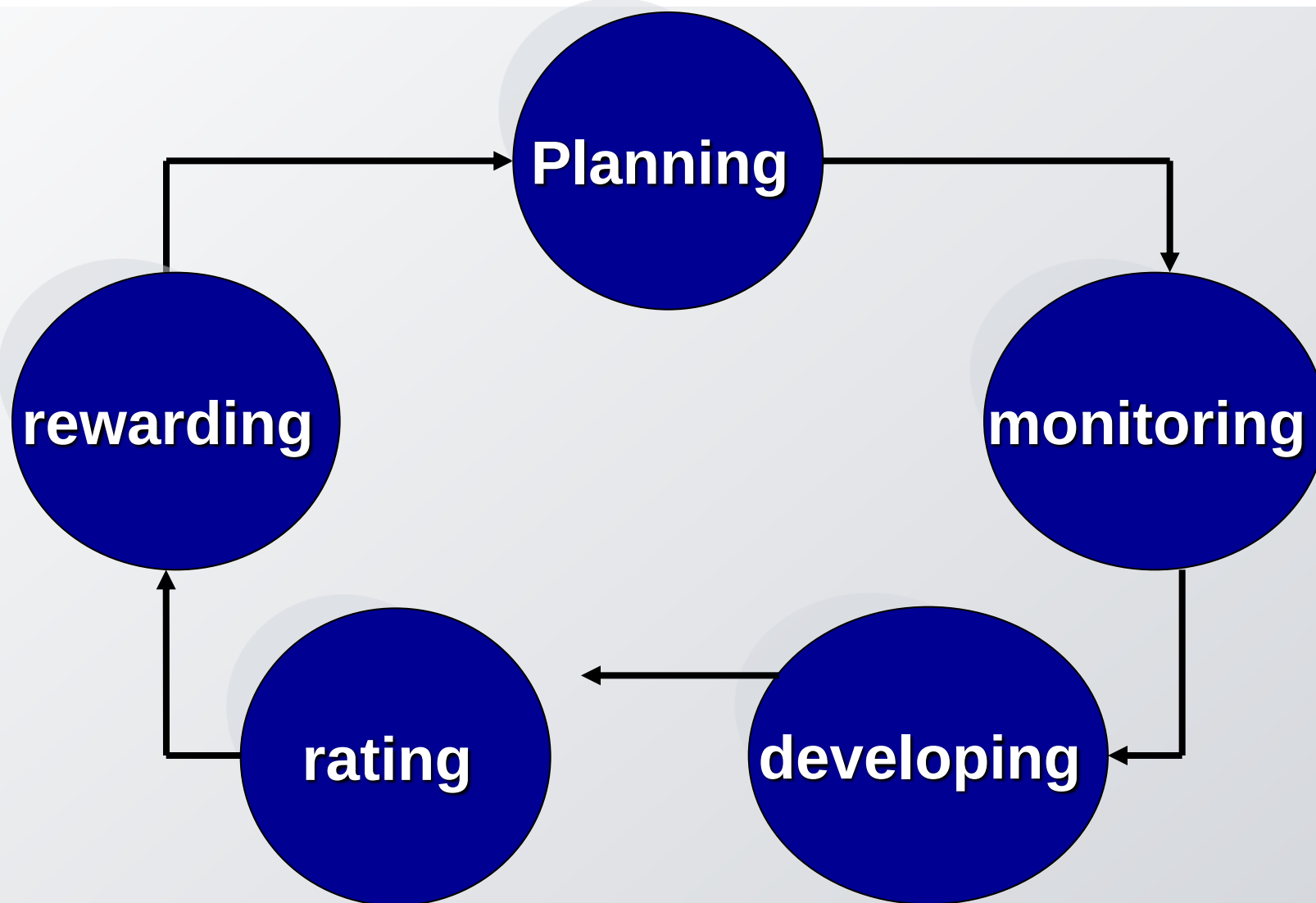
دو قابلیت مهم مدیریتی



مدل ساده‌ای از «مدیریت عملکرد»

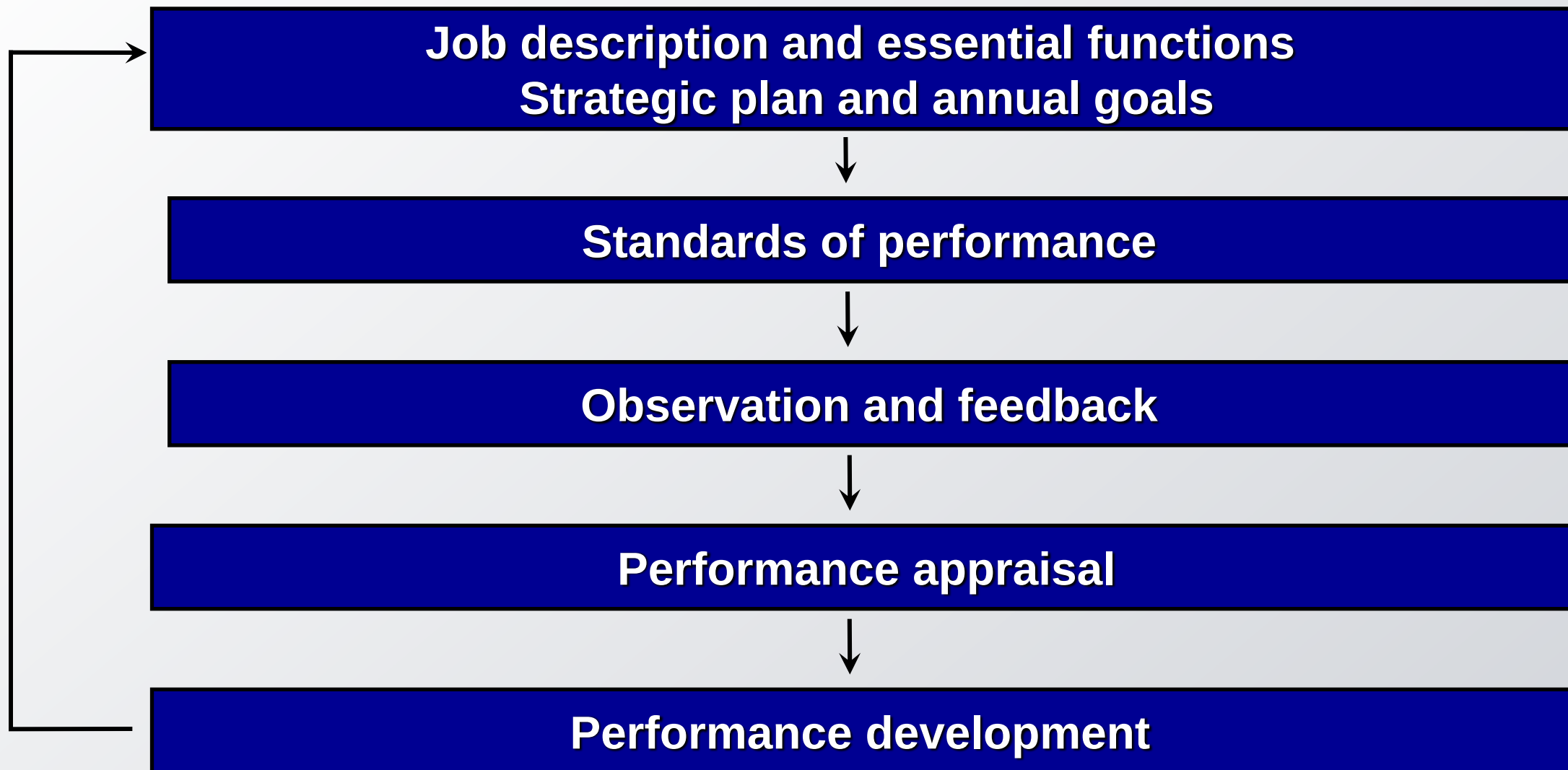


مدل دیگری از مدیریت عملکرد





مدل دیگری از «مدیریت عملکرد»

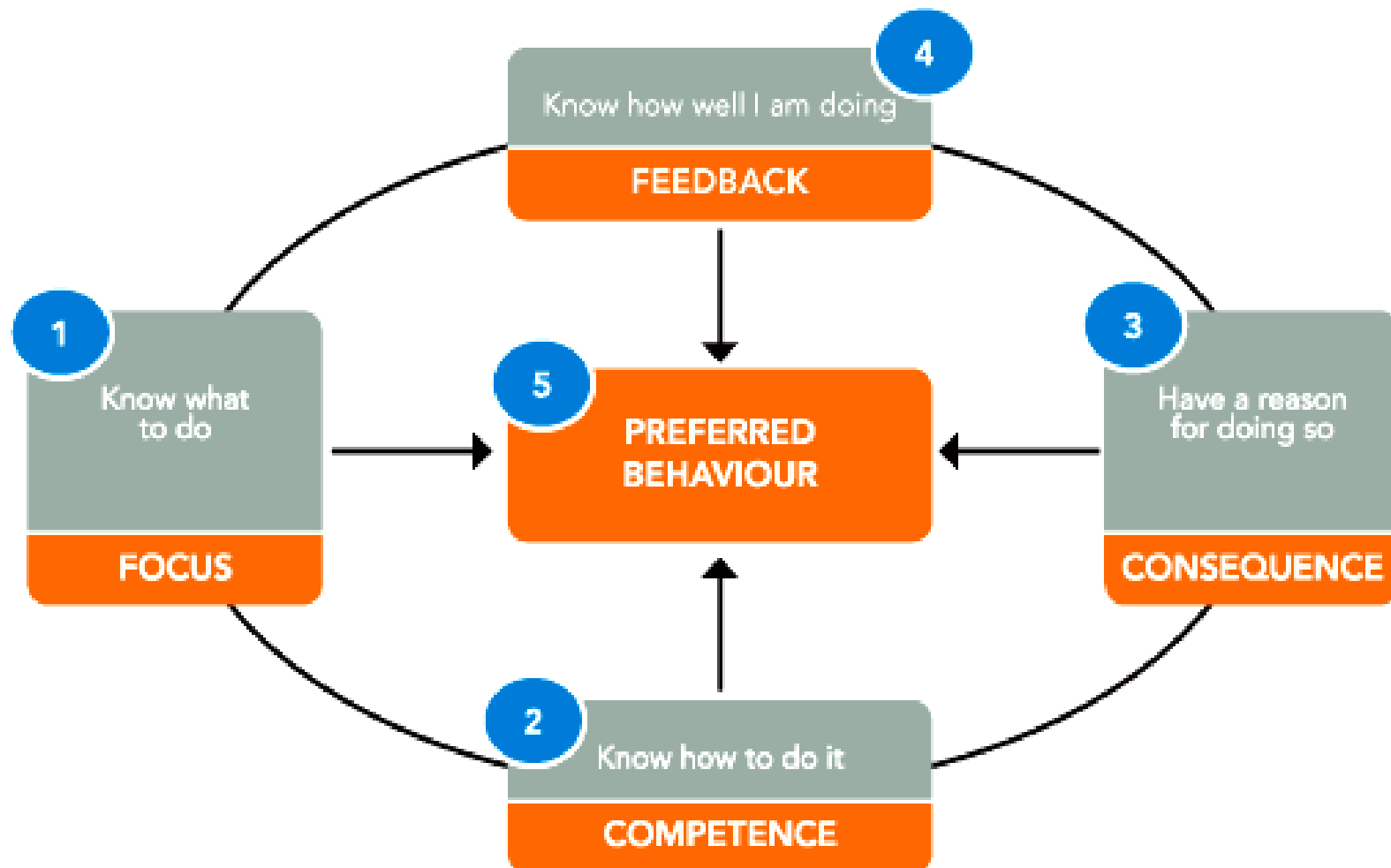


بخش های اصلی نظام مدیریت عملکرد :



بخش های اصلی نظام مدیریت عملکرد :

- (1) هدفگذاری و برنامه ریزی ابتدای دوره ی ارزیابی
- (2) هدایت و حمایت ارزیابی کننده و همکاری طرفین برای بهبود عملکرد در طی دوره
- (3) مرور و ارزیابی رفتار و عملکرد و مقایسه ی آن با اهداف و انتظارات در پایان دوره
- (4) ارایه بازخور سازنده از سوی ارزیابی کننده و توافق بر روی اقدامات لازم از سوی طرفین برای ارتقاء عملکرد و بهبود رفتار در دوره ی (دوره های) بعدی



“نمودار چرخه مدیریت عملکرد”



منظور از جو انگیزی سازمان، کم و کیف همه عوامل و ویژگی‌هایی است که بر عملکرد کارکنان موثر است.

عبارتند از روشن بودن انتظارات از کارکنان، ترغیب ریسک‌پذیری، نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد، تشویق خلاقیت و مشارکت، تلاش و اهتمام مدیران برای پرورش قابلیت‌های کارکنان و ...

بدیهی است که فرهنگ سازمان و جو انگیزی سازمان تا حدود زیادی تابع ابتکارات مدیران ارشد اجرائی است.



اصلی‌ترین تفاوت های مدیریت عملکرد با ارزیابی عملکرد:

۱- هم کارکنان (ارزیابی شوندگان) و هم مدیران (ارزیابی کنندگان) در تحقق عملکرد مطلوب سهم و نقش دارند.

۲- در مدیریت عملکرد، هم عملکرد کارکنان و هم شیوه کار مدیران و سرپرستان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، چرا که ممکن است عملکرد نامطلوب کارکنان ناشی از کم توجهی مدیران باشد.

۳- در مدیریت عملکرد، هم عملکرد فرد در اجرای وظایف فعلی ارزیابی می‌شود و هم قابلیت‌ها و توانائی‌های جدید او که ممکن است در مشاغل دیگری مورد استفاده قرار گیرد.



یک نظام ارزیابی عملکرد خوب باید به ۴ سؤال کارکنان به شرح زیر پاسخ دهد:

۱- از من چه انتظاراتی هست و من چگونه باید اقدام کنم؟

۲- من هم اکنون با چه کیفیتی مشغول انجام کار هستم؟

۳- نقاط قوت و نقاط ضعف (قابل بهبود) من کدام است؟

۴- من چگونه می‌توانم کارم را بهتر انجام دهم و سهم و مشارکت و موفقیت بیشتری داشته باشم؟

۵ ویژگی یک نظام ارزیابی عملکرد خوب:

۱- سادگی simplicity ۲- منصفانه بودن fairness ۳- عینیت objectivity

۴- باز و گشوده openness ۵- مفید بودن usefulness

مهم‌ترین سؤالاتی که در طراحی یک نظام ارزیابی عملکرد باید طرح شود:

دلائل فقدان بهره وری در سازمان ها :

%44

+ برنامه ریزی و نظارت نامناسب و ناکافی از سوی مدیران

%23

+ سرپرستی نامناسب و ناکافی

%13

+ روحیه و انگیزه نامناسب کارکنان

%7

+ مسائل مرتبط با اطلاعات و تکنولوژی اطلاعات

%4

+ کارکنان فاقد شایستگی

%9

+ سایر عوامل

☞ چه چیزی را ارزیابی کنیم؟ (معیارهای ارزیابی)

☞ چه زمانی ارزیابی را انجام دهیم؟

☞ چه کسی / چه کسانی ارزیابی کنند؟

☞ با نتایج حاصل از ارزیابی چه کنیم؟

☞ ارزیاب به چه ویژگی‌ها و مهارت‌هایی نیاز دارد؟

☞ نتایج ارزیابی را چگونه به ارزیابی شوندگان منعکس کنیم؟



معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان:

۱- معیارهای شخصیتی / خصوصیات شخصی و شخصیتی ارزیابی شونده (input)

هستند. (enabler) معیارهای گروه ۱ و ۲ از نوع تواناساز

۲- رفتارهای ارزیابی شونده (throughput)

۳- نتایج حاصل از کار ارزیابی شونده (out put)

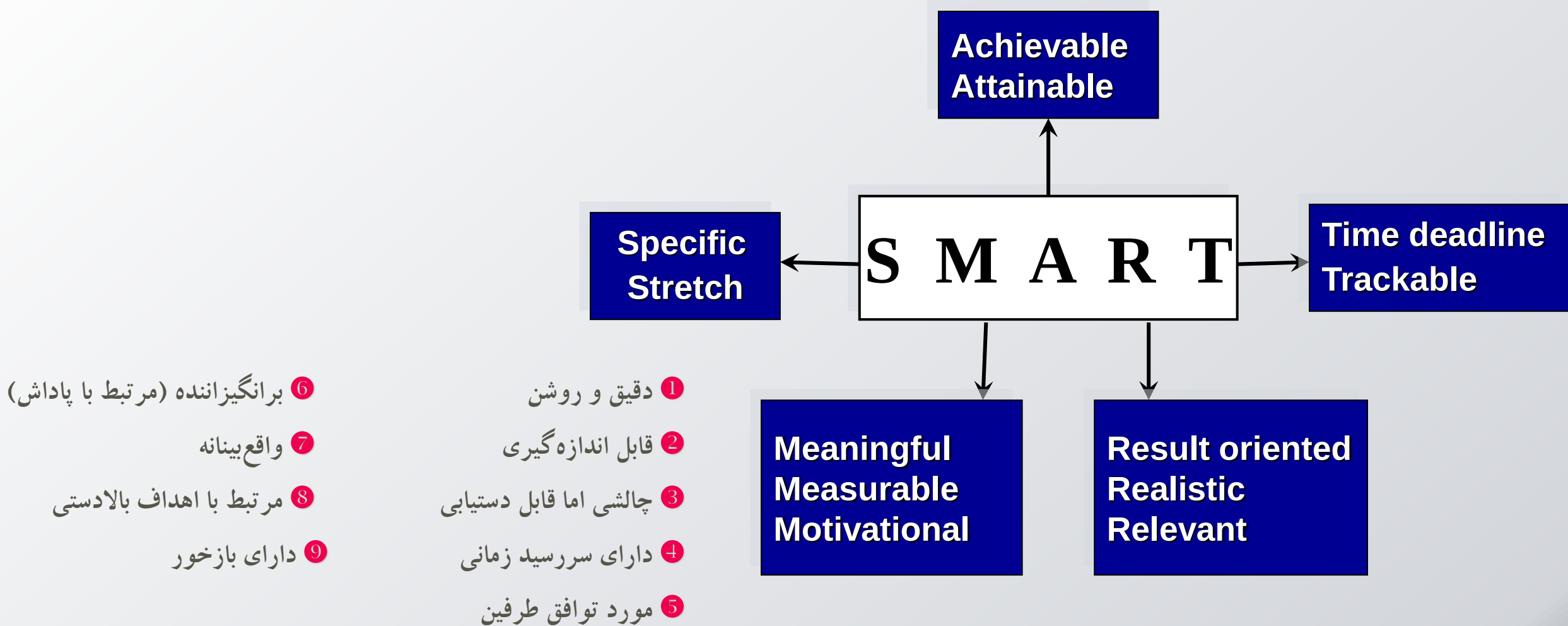
معیارهای شخصیتی این ابهام را دارند که با قاطعیت و صراحت نمی‌توان آنها را به عملکرد دائمی فرد در موقعیت‌های مفروض مرتبط ساخت.

رفتارها معیار دقیق‌تری برای ارزیابی عملکرد هستند، اما رفتارهای مناسب و مطلوب اگر منجر به نتایج مطلوب و تحقق اهداف تعیین شده نشوند ارزش چندانی ندارند.

نتایج عملکرد فرد ملاک‌های عینی‌تری هستند، اما این امکان هم وجود دارد که فردی با رفتارهای سازنده و شایسته، بدلائل خارج از کنترل خود موفق به حصول نتیجه و تحقق اهداف نشود.

به همین دلیل در ارزیابی عملکرد کارکنان باید از ترکیبی از این ۳ نوع معیار استفاده کرد.

تعیین اهداف و روشن کردن انتظارات در ابتدای دوره ارزیابی بسیار مهم و تأثیرگذار است، چرا که ارزیابی‌های بعدی براساس چگونگی تحقق این اهداف صورت می‌گیرد. یک هدف خوب باید ویژگی‌های زیر را دارا باشد:



منافع برنامه‌ریزی و هدفگذاری:

قدم اول: هدف شغل

قدم دوم: حوزه‌های کلیدی مؤثر بر تحقق هدف

قدم سوم: شاخص‌های قابل اندازه‌گیری در هر حوزه

قدم چهارم: اهداف و استانداردهای هر شاخص

(1) آگاهی کارکنان از اهداف، جهت حرکت و اولویت‌ها

(2) تخصیص منابع اثربخش‌تر

(3) ایجاد تفاهم و به تبع آن ایجاد تعهد در کارکنان برای تحقق اهداف

(4) فراهم آوردن معیار برای ارزیابی عملکرد کارکنان و واحدهای سازمان

(5) تقویت انگیزه کاری

(6) ارائه چارچوبی برای هماهنگی و کنترل فعالیت‌های سازمان

(1) "تشخیص نیازهای آموزشی فرد"

(2) تشخیص میزان تناسب شخص با شغل و تصمیم‌گیری‌های متعاقب این تشخیص

(3) تقویت و تثبیت فرهنگ سازمانی و رفتارها و هنجارهای مورد نظر سازمان

(4) منطقی و منصفانه کردن نظام جبران خدمت

(5) منطقی و معتبر کردن انتخاب‌ها، ارتقاءها و انتخاب‌ها

(6) سنجش اعتبار و صحت استخدام‌ها

اهداف ارزیابی عملکرد



چه کسانی می‌توانند ارزیابی عملکرد را انجام دهند:

هر کسی که از اهداف کاری کارمند مطلع باشد و بتواند او را بصورت مکرر مورد نظارت قرار دهد شایستگی ارزیابی کردن را دارد. این افراد عبارتند از:

1. روسای مستقیم (یک یا دو سطح بالاتر)

2. همکاران هم‌رده یا اعضای تیم

3. مشتریان داخلی و خارجی

4. مرئوسین (یک یا دو سطح پایین‌تر)

5. خود فرد (خود ارزیابی)

- مهارت در تدوین اهداف و مسیرهای نیل به اهداف با مشارکت ارزیابی شونده.
- مهارت در نظارت موثر و مستمر بر رفتار و عملکرد ارزیابی شونده.
- مهارت در برگزاری جلسات گفتگو و ارائه بازخور سازنده
- مهارت در ارزیابی و آگاهی از موانع ارزیابی صحیح و خطاهای رایج در آن.
- مهارت در ارائه مشورت‌های لازم در جهت بهبود رفتار و عملکرد.

مهارت‌های مورد نیاز ارزیابی کننده:



توصیه‌هایی برای افزایش اعتبار ارزیابی عملکرد:

- (1) "ارزیابی توسط چند ارزیاب انجام شود."
- (2) ارزیابی روندگرا و بلند مدت صورت گیرد.
- (3) در ارزیابی میزان توقع و انتظاری که از افراد داریم را مورد توجه قرار دهیم.
- (4) در ارزیابی علاوه بر میزان تحقق اهداف از پیش تعیین شده، میزان تلاش فرد برای تحقق اهداف را نیز مورد توجه قرار دهیم.
- (5) از روش ثبت وقایع حساس در طول دوره ارزیابی استفاده کنیم.

وقتی چند نفر ارزیاب در هر فرآیند ارزیابی حضور دارند باید آنها را به چارچوب مرجع مشترکی برای قضاوت کردن و تصمیم گرفتن مجهز کرد.

این کار می‌تواند از دو طریق انجام شود:

۱. آموزش ارزیابان و ارتقاء مهارت‌های آنان

۲. تعریف عملیاتی و همراه با مصادیق و مثال‌های روشن از ملاک‌ها و معیارهای ارزیابی

Frame of Reference



نتیجه ارزیابی را چگونه به اطلاع ارزیابی شونده برسانیم:

- تشکیل جلسه رو در رو اکیداً توصیه می شود.
- هدف از تشکیل این جلسه باید برای ارزیابی شونده روشن شود.
- تمرکز اصلی این جلسه (ضمن مرور گذشته) باید بر اصلاح آینده باشد، چرا که به هر حال راهی برای جلوگیری از آنچه اتفاق افتاده وجود ندارد.
- در ابتدای جلسه بهتر است بر جنبه‌هایی که کارمند در آنها خوب کار می کند تاکید شود، این سیاست او را نسبت به اشراف و انصاف ارزیابی کننده مطمئن می کند.
- می توان از ارزیابی شونده خواست آنچه را انجام می دهد و چگونگی انجام آن را توصیف کند.
- بهتر است از ارزیابی شونده بخواهیم آن جنبه‌هایی از کارش را که در انجام بهتر آن خود را نیازمند کمک ما می داند مطرح کند. به این ترتیب به او نشان داده‌ایم که در صدد کمک به او هستیم.
- تاکید بر بیش از ۲ یا ۳ نقطه ضعف در هر جلسه ممکن است ارزیابی شونده را به حالت تدافعی بکشاند.
- باید به هر ترتیب ممکن احساس عدالت و انصاف را به فرد و به جلسه القاء کرد.
- در پایان جلسه باید مذاکرات و توافقات را ثبت کرد و نقش هر یک از طرفین ارزیابی را برای بهبود عملکرد فرد در دوره ارزیابی بعدی تعیین نمود.

mentoring & coaching

قابلیت های مربی:

- * اعتبار، انسجام شخصیتی و رفتاری، قابل اعتماد بودن
- * توانائی ایجاد و انتقال انرژی و اشتیاق به دیگران و نفوذ در آنها
- * اصولگرایی و اصرار بر انجام کار به شیوه درست
- * توانائی تبیین مسائل و شرایط بصورت شفاف و روشن
- * توانائی آینده نگری و آینده شناسی
- * توجه زیاد به عملکرد و اجرا

باز خور وقتی موثر و سازنده است که ۳ خصوصیت زیر را داشته باشد :

- (1) Understandable (دقیق، معین و مبتنی بر رفتارها و عملکرد جدید فرد)
- (2) Acceptable (منصفانه و قابل پذیرش)
- (3) Actionable (محدود به رفتارهای اصلی و قابل بهبود)



Coaching و mentoring هر دو فرآیندهائی برای تواناسازی افراد در دستیابی به پتانسیل‌هایشان هستند و وجوه تشابه زیادی دارند، از جمله:

- تسهیل‌گری برای کشف نیازها، تمایلات و... برای کمک به افراد برای بهبود و تغییر
- استفاده از تکنیک‌های سؤال کردن برای تسهیل فرآیند تفکر فرد
- حمایت از فرد در تنظیم اهداف مناسب و روش‌های ارزیابی موفقیت و پیشرفت
- مشاهده کردن، گوش کردن، سؤال کردن برای درک موقعیت فرد
- استفاده خلاقانه از ابزارها و فنونی مثل شبکه‌سازی ارتباطی، آموزش، مشاوره و ...
- تشویق و تهییج فرد برای اقدام، رشد و تغییر
- احترام و توجه مثبت به فرد صرف‌نظر از دیدگاه‌ها و سبک زندگی او
- اطمینان از روند مثبت خود اتکائی فرد در مسیر توسعه قابلیت‌های شخصی
- مدیریت ارتباط با فرد
- داشتن شرایط احراز و تجربه در حوزه ذیربط
- تشویق فرد برای پیگیری، قاطعیت، مصمم بودن، مایوس نشدن، کنترل شخصی، شجاعت، امتحان کردن، ریسک کردن و نترسیدن



مرور (بازنگری) رفتار و عملکرد را در پایان دوره ارزیابی چگونه باید انجام داد:

در پژوهشی که گروه پژوهش Huth waite در مقایسه بین ارزیاب‌های متخصص و کارآمد با ارزیاب‌های معمولی انجام داده است نتایج جالبی بدست آمده است:

ارزیابان متخصص و کارآمد وقت بیشتری از جلسه بازخور را صرف سازندگی و حمایت می‌کنند، این ارزیابان **۳۹٪ وقت جلسات بازخور را به آینده و ۶۱ درصد آن را به گذشته اختصاص** می‌دهند در حالی که این نسبت‌ها در بین ارزیاب‌های معمولی به ترتیب ۱۲ درصد و ۸۸ درصد گزارش شده است.

- Open Questions
- Ideas
- Facts
- Listening
- Constructive Criticism
- Targets
- Learning from mistakes
- Praise

۱- جلسه رودررو تشکیل شود.

۲- ابتدا نحوه تحقق هر یک از اهداف از قبل تعیین شده را بررسی کنید.

۳- از ارزیابی شونده بخواهید نکات مورد نظر خود را مطرح کند.

۴- همین کار را در مورد قابلیت‌ها و مهارت‌هایی که او باید در طی دوره ارزیابی کسب می‌کرده است تکرار کنید.

۵- مصادیق و مثال‌های عینی ذکر کنید و از کلی گوئی بپرهیزید.

۶- رتبه‌بندی عملکرد فرد را انجام دهید.

۷- درباره چشم‌انداز آتی شغلی فرد (ارتقاء و پیشرفت او) بحث کنید.

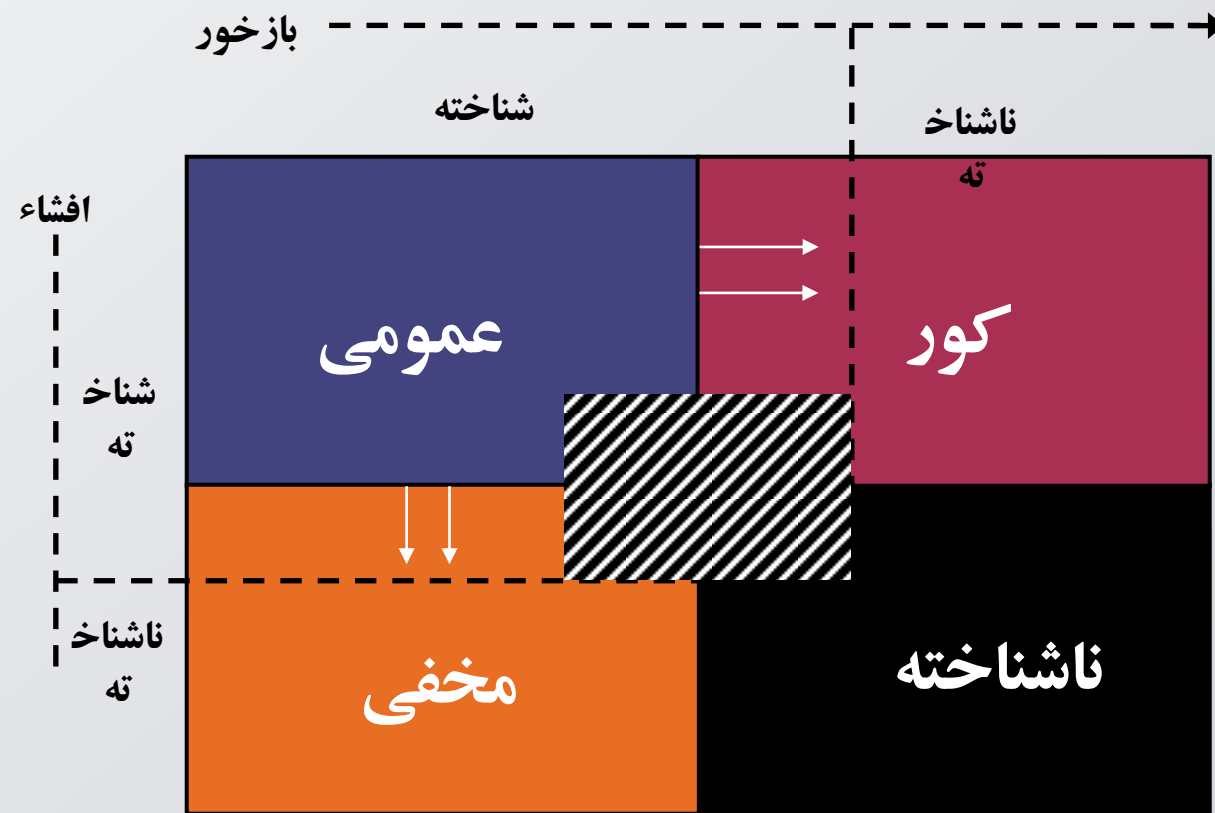
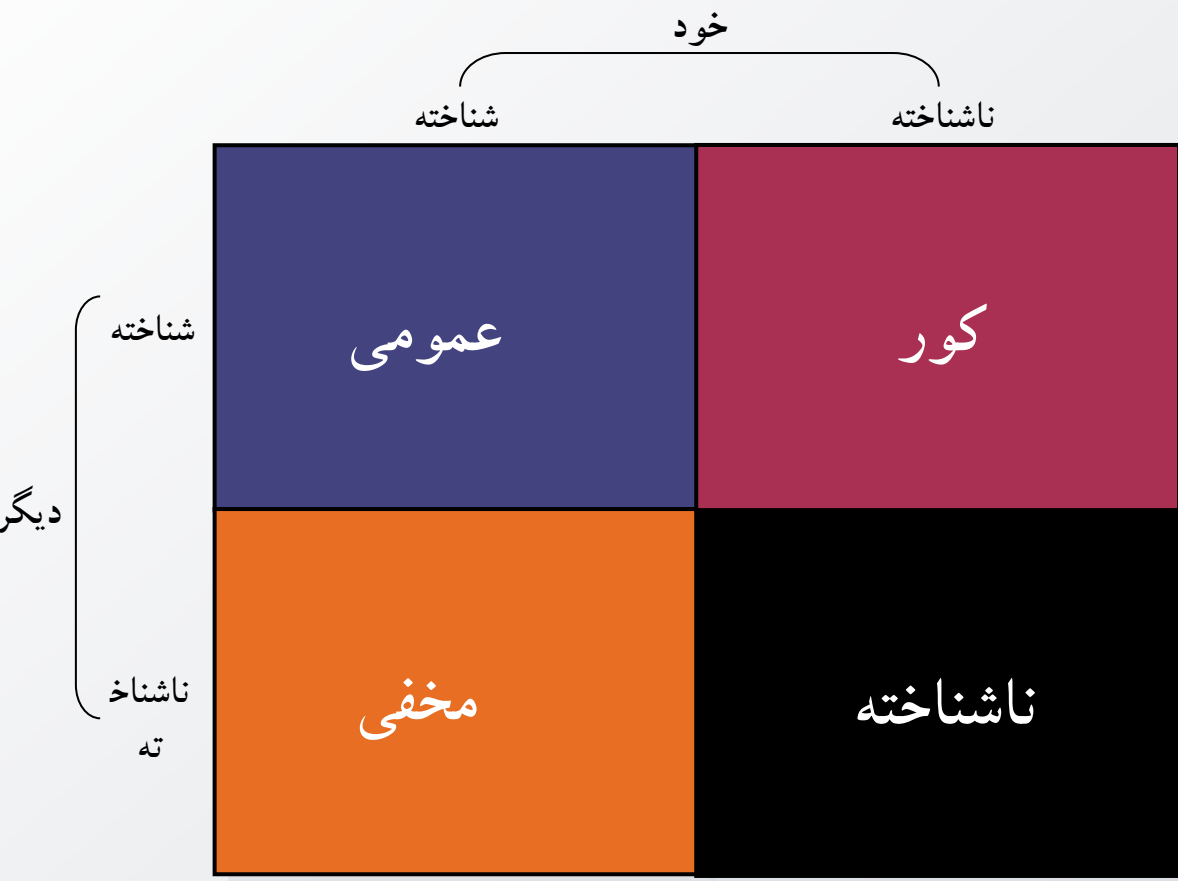
۸- اهداف فرد در حوزه بهبود مهارت‌ها و ارتقاء قابلیت‌های او را تعیین کنید.

۹- سهم هر یک از طرفین در تحقق این اهداف را روشن نمائید.

۱۰- ارزیابی شونده را تشویق کنید که نظری را درباره ارزیابی در جای مخصوصی در فرم ارزیابی بنویسد.

۱۱- یک نسخه از فرم تکمیل شده ارزیابی را به ارزیابی شونده ارائه کنید.

نواحی چهارگانه شخصیت



با عملکردها و رفتارهای غیر رضایت بخش چه باید کرد:

ابتدا باید به ریشه‌یابی عملکرد و رفتار پرداخت. بطور کلی هر رفتار یا عملکرد غیر رضایت بخش ممکن است ۳ ریشه اصلی داشته باشد:

۱. موانع و کمبودها (منابع، تجهیزات، اطلاعات و ...)

۲. فقدان یا کمبود قابلیت، مهارت و توانائی

۳. عدم تمایل و انگیزه برای رفتار و عملکرد در سطح مورد انتظار

بدیهی است با توجه به ریشه اصلی مشکل باید یکی از ۳ سیاست زیر را برای ارتقاء عملکرد و بهبود رفتار بکار گرفت:

۱- problem solving

۲- development

۳- counseling (آگاهی دادن، مطالبه کردن، توبیخ و مجازات)

۵ اقدام که مدیران پس از انجام ارزیابی و برخورد با عملکردهای غیر رضایت بخش می‌توانند انجام دهند:

Resupply Retrain Refit Reassign Release



چگونه باید بازخور عملکرد را سازنده کرد:

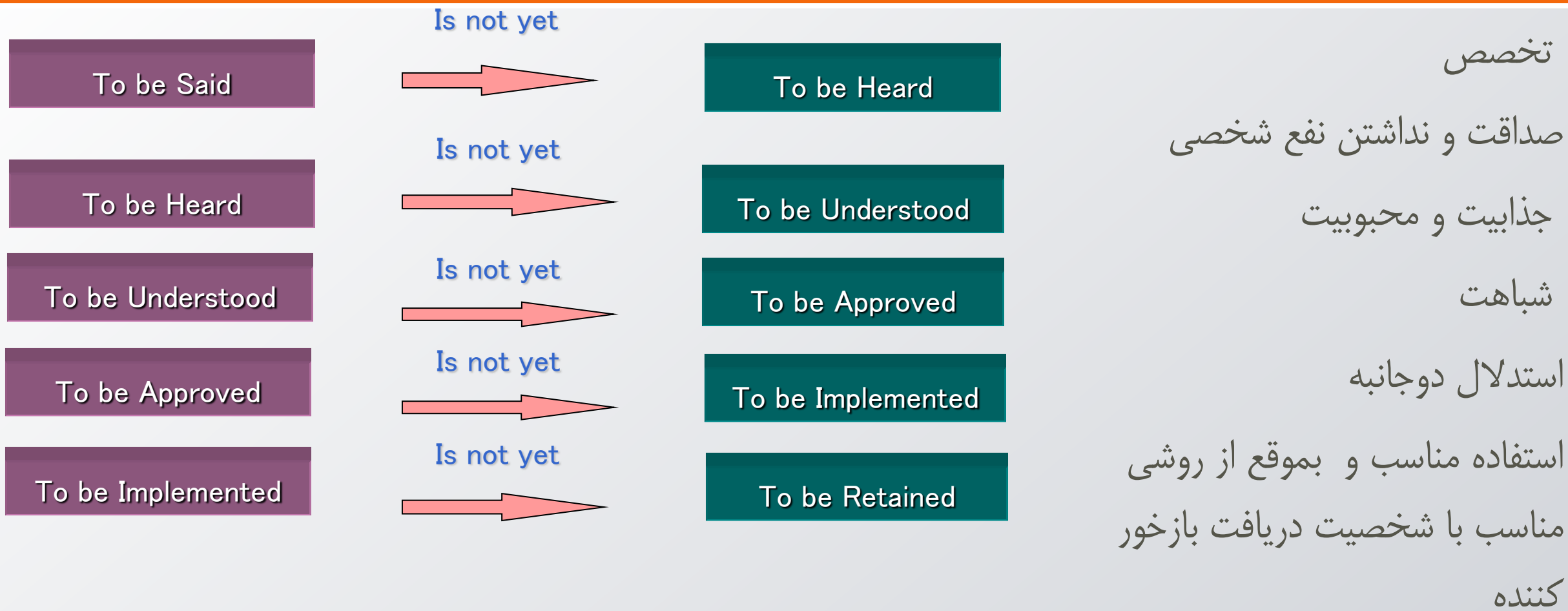
- ۱- **باز خور باید توصیفی باشد نه قضاوتی**، مثلاً به جای اینکه به فرد بگوئیم تو درونگرا و خجالتی هستی بگوئیم در جلسات بسیار کم صحبت می کنی.
- ۲- **باز خور باید معین و دقیق باشد** و از کلی گوئی باید اجتناب کرد، مثلاً می توان به فرد گفت در فلان پروژه تاخیر داشته ای.
- ۳- بازخور نه روی صفات شخصیتی (که به راحتی و به سرعت قابل تغییر و اصلاح نیستند) بلکه **باید روی وقایع و رفتارها متمرکز باشد**.
- ۴- اطلاعاتی که در هر جلسه بازخور به فرد منعکس می شود باید **متناسب با ظرفیت پذیرش** و هضم دریافت کننده بازخور باشد.
- ۵- **بازخور باید شفاف و روشن باشد**، تعبیر مبهم و بلاتکلیفی مثل ”کارتان خوب بود، اما“ فرد را سردرگم می کند.
- ۶- باز خور سازنده باید **شفاهی، غیررسمی و رودررو** ارائه شود.
- ۷- بازخور باید **بموقع باشد**، به موقع بودن در بازخورهای مثبت به معنی as soon as possible و در بازخورهای منفی به معنی as soon as reasonable است.
- ۸- بازخور وقتی موثر واقع می شود که **صادقانه و مبتنی بر اعتماد** متقابل باشد.
- ۹- بازخور را باید **با روال منظم داد**. در هر بار باید بازخورهای قبلی و اثرات و نتایج آن را نیز ارزیابی کرد. این کار نیاز به ثبت و ضبط دارد و نمی توان به حافظه اتکاء کرد.
- ۱۰- باز خور باید **در ارتباط با اهداف و انتظارات از پیش تعیین شده** باشد.

چگونه باید بازخور عملکرد را سازنده کرد:

- ۱۱- باید در آغاز و پایان جلسه حمایت خود را از ارزیابی شونده اعلام کنیم. نقاط ضعف فرد (که بهتر است آنها را حوزه‌های قابل قبول بهبود بنامیم) را باید در **ساندویچی از نقاط قوت** پیچید.
- ۱۲- **روی رفتارها و اتفاقات اخیر و تازه تاکید کنید** و از رفتارها و عملکردهای قدیمی‌تر، فقط وقتی مرتبط با رفتار یا عملکرد جدید (اخیر) هستند مثال بیاورید.
- ۱۳- بازخور منفی وقتی کارساز است که ارائه دهنده آن به **ارائه بازخورهای مثبت** نیز (حسب مورد) اقدام کند و فقط منفی نگر نباشد.
- ۱۴- در بازخور اصلاحی باید دقیقاً روشن کرد که چرا مساله (رفتار یا عملکرد) مورد نظر منجر به مشکل شده و نباید تکرار شده یا ادامه یابد.
- ۱۵- جلسه بازخور باید در حالی توسط ارزیابی شونده ترک شود که او **انگیزه‌ای برای رفتار و عملکرد بهتر** پیدا کرده باشد.
- ۱۶- باید پس از توافق در مورد اقداماتی که باید انجام شود (توسط هر دو طرف) **قرار جلسات بعدی** نیز برای مرور پیشرفت گذاشته شود.
- ۱۷- در ارائه بازخور **نباید افراط کرد**. نباید از واژه‌هایی مثل همیشه، هیچ وقت، غیرممکن، مطلقاً، هرگز و ... استفاده کرد.
- ۱۸- باید در جلسه بازخور، **امیدواری و باور مثبت خود** را در این مورد که به نظر ما، ارزیابی شونده می‌تواند به رفتار و عملکرد خود سر و سامان دهد اعلام کنیم.
- ۱۹- انتقاد پذیری مدیر می‌توان مدل و الگوی خوبی برای انتقاد پذیری کارکنان باشد.



اعتبار منبع بازخور تابعی است از :





آنچه بعد از بازخورد باید انجام شود :

- 1) Goal Setting
- 2) Action Planning
- 3) Progress Tracking

۳ انگیزه افراد برای دریافت بازخورد :

1) Appraisal Motive



انگیزه ارزیابی شدن (کنجکاو)

2) Self - enhancement Motive



انگیزه مورد تعریف و تمجید قرار گرفتن

3) Consisting Motive



انگیزه تائید وضع موجود

پژوهش ها نشان می دهد که انگیزه های 2 و 3 به ترتیب قوی تر از انگیزه های اول هستند.



مهم ترین موانع استقرار نظام بازخور در سازمان ها :

مدیران و سرپرستان برای این کار وقت ندارند .
سیاست درهای باز مانع گفتگوی صریح می شود .

دریافت کنندگان بازخور مایل و آماده شنیدن انتقاد و نقاط ضعف خود نیستند.
موانع ارتباط بین طرفین رابطه بازخور (فقدان زبان مشترک ، فقدان همدلی و اعتماد و ...).
موانع بازخورهای منفی در جوامع جمع گرا (مطالعه چین و ژاپن درباره عدم توفیق بازخور 360 درجه)

انسانها تمایل دارند که موفقیت های خود را به حساب عوامل درونی (مثل توانایی شخصی یا سعی و کوشش) بگذارند
، در حالی که شکست های خود را به حساب عوامل بیرونی (مثل شانس و اقبال) می گذارند. این نوع داورى را
تعصب به نفع خود (self-serving bias) می نامند.



علاوه بر اعتبار بازخور دهنده ، موفقیت بازخور بستگی دارد به:

استفاده همزمان از استدلال و احساس :

برای مثال ترس به عنوان یک هیجان منفی می تواند به تغییر نگرش دریافت کننده بازخور بیانجامد مشروط بر آنکه ، دریافت کننده ترس را جدی بگیرد ، وقوع آنرا محتمل بداند ، قدم های پیشنهادی ما برای اجتناب از خطر را اثر بخش ارزیابی کند و توانائی انجام پیشنهاد ما را داشته باشد.

خنثی یا حداکثر در Mood بازخور گیرنده، نسبت به محتوای بازخور در حالت روانی مخالف ملایم قرار داشته باشد.

+ حمایت اطرافیان بازخور گیرنده از محتوای بازخور ، شانس و اثر بخشی بازخور را افزایش می دهد.

+ در ارائه بازخور ، بجای شواهد آماری کلی از نمونه های شخصی و مشخص استفاده شود.

+ بهترین وضعیت در ترتیب عرضه مطالب برای استفاده از اثر تقدم یا اثر تاخر برای مثال بازخور های مثبت و حمایتی در آغاز و پایان جلسه ی بازخور رعایت شود.

+ دریافت کننده بازخور نباید احساس کند که آزادی و استقلال او مورد حمله قرار گرفته و او مجبور به پذیرش است.



مولفه های یک نظام موثر مدیریت عملکرد:

معیار ها و شاخص های عینی و قابلیت محور
مکالمه منظم بین طرفین در مورد معیار ها و انتظارات
بازخور بموقع و سازنده
تعدد ارزیابان
امکان انجام خود ارزیابی
هدفگذاری شخصی
سیاست های مدون و مکتوب
تفکیک فرآیند های ارزیابی برای افزایش حقوق و ارزیابی برای مقاصد آموزشی
امکان استیناف و تجدید نظر خواهی
پاداش ها و مشوق های انگیزشی

نظریه های مرتبط با "مدیریت عملکرد":

نظریه ی انصاف

quity theory (1963) John Stacy Adams

آدامز از دو تعبیر **Input** و **Output** استفاده میکند. اولی به معنی هر چیزی است که ما به کارکنان می دهیم و دومی به معنی هر چیزی است که برداشت و دریافت می کنیم مردم در بین خود به دنبال **Input** و **Out put** هستند.

Fair Balance

مدل نظری برابری آدامز از فرد فراتر می رود و تحت تاثیر مقایسه با موقعیت های دیگران (همکاران و دوستان و...) قرار می گیرد.



نظریه های مرتبط با "مدیریت عملکرد" :

نظریه ی انتظار Expectancy theory : victor vroom

مردم آن گزینه رفتاری را انتخاب می کنند که بزرگترین نیروی انگیزشی را داشته باشد. نیروی انگیزشی هر رفتار و اقدام تابع 3 عامل ادراکی است:

Expectancy probability

اول: امکان تحقق انتظار

Instrumentality probability

دوم: رابطه بین عملکرد و پاداش

Valence

سوم: ارزش پاداش از نظر فرد

$$MF = E . I . V$$

نظریه ی هدفگذاری³

Goal setting : Edwin lock



هوش هیجانی و مدیریت عملکرد

هوش هیجانی:

❖ هوش هیجانی یعنی استفاده از هوش در عرصه هیجان

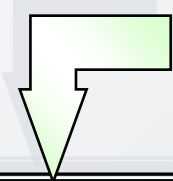
❖ هوش هیجانی یعنی درک و کنترل احساسات و هیجانات خود که همان خویشتنداری و مهار نفس است و درک نیاز، احساس و هیجانات دیگران که همان همدلی و شفقت است.

❖ بدون درک نیاز و احساس دیگران نمی‌توان به آنها توجه و از آنها مراقبت کرد.

هوش هیجانی:

- ❖ در هنگام خشم، خون به سمت دست‌ها جریان می‌یابد و از این طریق، گرفتن سلاح یا حمله به دشمن را آسان‌تر می‌سازد.
- ❖ در هنگام ترس، خون به سمت عضلات اسکلتی بزرگ مثل پا جریان می‌یابد و گریختن را آسان‌تر می‌کند.
- ❖ در هنگام شادی، بخشی از مغز فعال می‌شود که احساسات مولد افکار نگران‌کننده را فرو می‌نشاند و موجب افزایش انرژی می‌شود.
- ❖ در هنگام تعجب ابروها را بالا می‌کشیم، نور بیشتری به شبکیه چشم می‌رسد تا بتوانیم اطلاعات بیشتری بدست آوریم و تصمیم بهتری بگیریم.
- ❖ انسان دو ذهن دارد: ذهن خردگرا که فکر می‌کند و ذهن هیجانی که احساس می‌کند. تقسیم ذهن به دو بخش هیجانی و خودگرا تقریباً مانند تمایزی است که عوام میان قلب و سر قائل هستند.
- ❖ هر چه احساس شدیدتر باشد، ذهن هیجانی مسلط‌تر و ذهن خردگرا بی‌اثرتر می‌گردد.
- ❖ وقتی هوش در عرصه هیجان بکار گرفته نشود ما دچار کودتای هیجانی یا انفجار عصبی می‌شویم.
- ❖ فوران سریع هیجانات ممکن است برای یک سنجاب خوب باشد چرا که موجب لغزش‌ها و خطاهائی می‌شود که به نفع حیوان است. مثلاً سنجاب با دیدن اولین نشانه هر چیز که بر وجود دشمن احتمالی دلالت کند پا به فرار می‌نهد، اما در زندگی عاطفی انسان‌ها این عدم دقت ممکن است نتایج مصیبت‌باری در روابط ما پدید آورد.
- ❖ هیجان پیش‌شناختی (precognitive emotion) حالتی است که بر اثر تقدم احساسات بر فکر پدید می‌آید و قبل از آنکه اطلاع کامل کسب کنیم ما را به واکنش و تصمیم و اقدام وا می‌دارد.

هوش هیجانی:



هوش هیجانی کمک می کند تا ما

واکنش ها را قبل از اقدام سبک و سنگین کنیم

عصبانی شدن آسان است. همه می توانند عصبانی شوند، اما عصبانی شدن در مقابل شخص صحیح، به میزان صحیح، در زمان صحیح، به دلیل صحیح و به طریق صحیح آسان نیست.

“ارسطو در کتاب اخلاقیات”

مولفه‌های هوش هیجانی:

۱- خود آگاهی هیجانی emotional self awareness

❖ ما تا چه اندازه هیجانات خود و دلایل بروز آنها را می‌شناسیم.

❖ هیجانات (شادی، غم، خشم، عشق، بیزاری، دستپاچگی، ترس و ...) هم نمود کلامی دارند و هم تجلی و نمود غیر کلامی

❖ یکی از تعاریف synergy همراهی و هماهنگی بدن با ذهن و فکر است و هماهنگی کلام و غیر کلام طبعاً تأثیر گذارتر است.

۲- بیان هیجانات emotional expressiveness

❖ بیان انفعالی (خودداری از بیان احساس و هیجان)

❖ بیان فعال aggressive

❖ بیان جسورانه و هوشمندانه assertive

❖ در بیان هوشمندانه هیجانات ما به موضوع حمله می‌کنیم نه به افراد، چرا که اشاره و حمله مستقیم به افراد، آنها را به موضع تدافعی می‌کشاند.

مولفه‌های هوش هیجانی:

۳- مدیریت هیجانات خود self management

- ❖ من هیجانات خود را مدیریت می‌کنم یا هیجانات من مرا مدیریت می‌کنند.
- ❖ آخرین بار که کنترل خود را از دست دادیم، هیجانات بر ما چیره شد و بعد پشیمان شدیم چه زمانی بود؟
- ❖ حفظ امیدواری، انگیزه پیشرفت و دستیابی، حفظ تمرکز، جلوگیری از یاس از مصادیق مدیریت بر هیجانات است.

۴- آگاهی و وقوف به هیجانات دیگران social awareness

- ❖ توجه دقیق به رفتارهای غیر کلامی دیگران
 - ❖ تقویت مهارت‌های گوش کردن
 - ❖ چرا خوب گوش نمی‌کنیم:
- 
- قضاوت قبل از موعد
 - گوش کردن کلیشه‌ای (فرد بجای حرف)
 - گوش کردن ضبط صوتی (فیزیکی)
 - احتراز از تفسیر و باز گوئی شنیده‌ها

مولفه‌های هوش هیجانی:

۵- مدیریت بر هیجانات دیگران social skills

❖ درک دیگران

❖ برانگیختن دیگران

❖ اقناع و تاثیرگذاری

❖ جلب تفاهم و توافق

❖ تغییر دادن تصمیم دیگران

❖ همراه سازی دیگران

❖ تیم سازی

❖ رفع تعارضات

❖ ارائه بازخور سازنده

❖ تقویت روحیه دیگران

❖ امید بخشی به دیگران

❖ حفظ دوستی‌ها

مهربانی کردن

باز خور گرفتن

احساس
موفقیت
و رضایت

هیجان‌ها مسری (سرایت کننده) هستند.

انتقاد هنرمندانه:

❖ انتقاد کردن یکی از مهم‌ترین و دشوارترین وظایف هر مدیر است. **انتقاد هنرمندانه به کاری که انجام شده و می‌تواند انجام شود اشاره می‌کند و به فرد حمله نمی‌نماید.**

❖ از نظر انگیزشی وقتی افراد باور کنند که شکست و ناکامی آنها ناشی از برخی نقاط ضعف یا کمبودهای غیر قابل تغییر در شخصیت و رفتار آنهاست امید خود را از دست می‌دهند و دست از تلاش می‌کشند.

در انتقاد هنرمندانه باید:

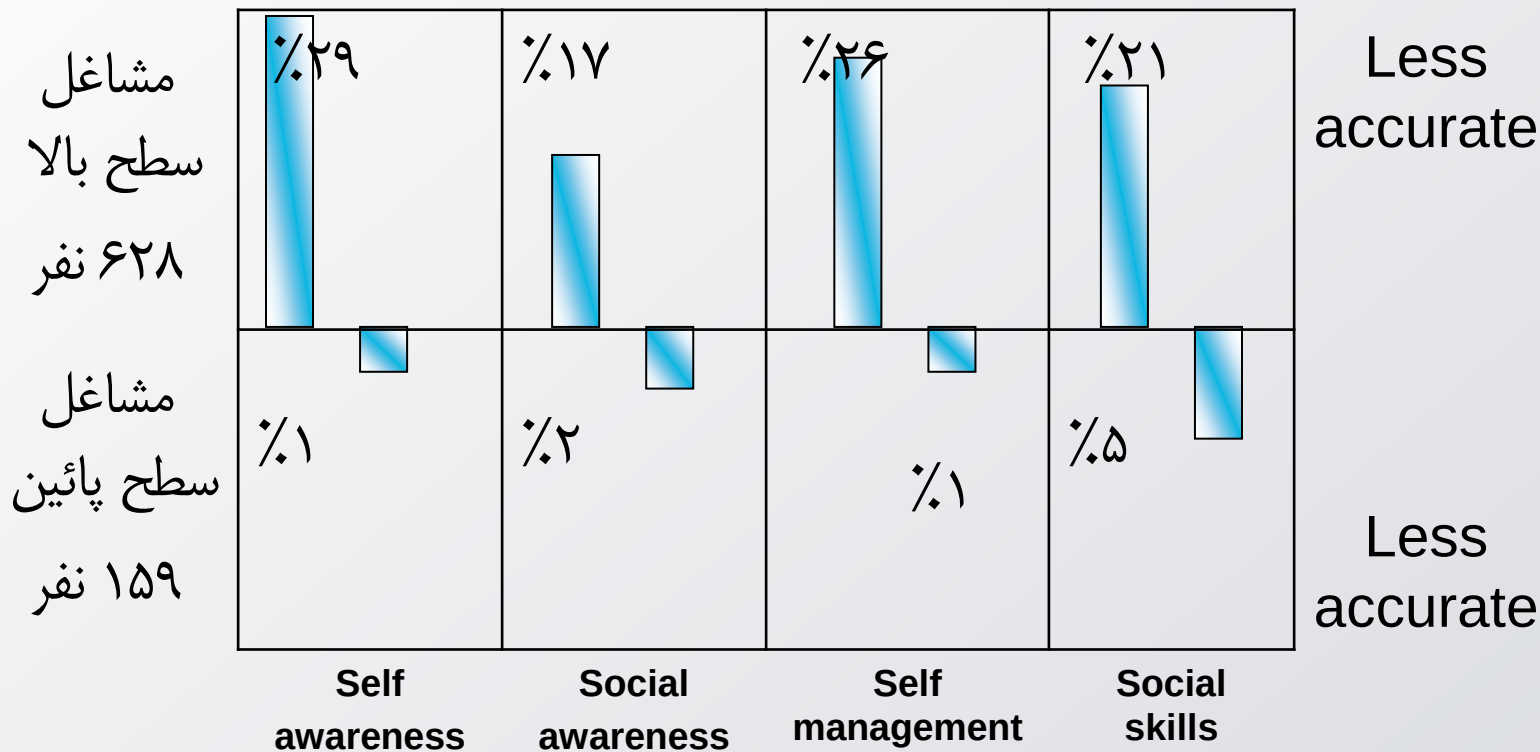
- ❖ منصف بود.
- ❖ بصورت خاص، مشخص و دقیق صحبت کرد.
- ❖ راه حل پیشنهاد نمود.
- ❖ در حضور شخص اظهار نظر کرد.
- ❖ به عکس العمل‌های فرد حساس بود و با او همدلی کرد.

مصادیق رفتاری هوش هیجانی:

- | | |
|--|---|
| ❖ حفظ انگیزه‌های شخصی | ❖ امیدوار بودن |
| ❖ پایداری در مقابل ناملایمات | ❖ همدلی با دیگران |
| ❖ کنترل در مقابل تکانش‌ها | ❖ برخوردهای اثر بخش با دیگران |
| ❖ به تعویق انداختن کامروائی برای نیل به هدف | ❖ موفقیت در زمینه‌هایی که در آنها «مهارت مردمی» اهمیت دارد (مثل مدیریت، فروش، دیپلماسی و ...) |
| ❖ تنظیم حالات روحی | ❖ انتخاب‌های درست (انتخاب دوست، همسر، شغل، سازمان و ...) |
| ❖ جلوگیری از مخدوش شدن قدرت تفکر در اثر پریشانی خاطر | ❖ تصمیم‌گیری‌های سنجیده |
| ❖ داشتن انطباق عاطفی بیشتر | ❖ توانائی حل تعارض‌ها |
| ❖ قادر برای درک نشانه‌های غیرکلامی ارتباطات | ❖ حفظ دوستان |
| ❖ آداب دانی و اثر بخشی ابراز احساسات | ❖ توانائی برانگیختن و متقاعد کردن دیگران |
| ❖ جلب و حفظ اعتماد دیگران | ❖ غلبه بر اضطراب‌ها، افسردگی‌ها و بی‌حوصلگی‌های متداول |
| ❖ رهبری (داشتن پیرو) | ❖ محبوبیت و مقبولیت |
| ❖ خود آگاهی و خود ارزیابی دقیق | ❖ کنترل خشم از طریق کسب اطلاعات فرو نشاننده خشم |

❖ هر چه در سلسله مراتب قدرت و مدیریت بالاتر می‌رویم نیاز بیشتری به بازخورد از سوی دیگران داریم.

❖ در تحقیقی که گروه مشاوره Hay (www.haygroup.com) از طریق نظرخواهی از ۱۲۱۴ نفر در مورد نقاط کور مدیران ارشد “Executive blind spots” بعمل آورد روشن شد که مدیران ارشد نسبت به خود ارزیابی برداشتی دارند که بسیار متفاوت از ارزیابی و برداشت دیگران از آنهاست، در حالی که این تفاوت در مورد مدیران سطوح پایین‌تر کمتر گزارش شده است:



علت این تفاوت چیست؟

❖ تماس غیر رسمی کمتر با دیگران

❖ تعداد کمتر افراد هم رده

❖ قدرت بیشتر

جالب آن است که بین عملکردها و موفقیتها با accurate self awareness رابطه مستقیم وجود دارد ادعای دانیل گولمن نیز در مورد رابطه EQ با توفیق مدیران در همین چارچوب است.

نظام مدیریت کیفیت عملکرد دانشگاه فرهنگیان

بدون ژرف یابی در هیچ مقوله ای نمی توان به اهداف عالی دست یافت.

مقام معظم رهبری (مدظله العالی)

دستیابی به اهداف، نیازمند اهتمام و تلاش جدی و پی گیری مستمر دانا مهور تمام امار دانشگاه و مدیران است.



شعار آرمانی دانشگاه

**دانشگاه فرهنگیان، رکن تحول و تعالی
در آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران**



تربیت معلم حرفه ای، خصوصیتی برجسته برای تمایز عملکرد

ضرورت ارزیابی و پایش راهبردها، برنامه ها و دستاوردها

تاکیدات مقام معظم رهبری

گسترده‌گی انتظارات از دانشگاه

پاسخ به نیازهای جامعه و ذینفعان،

پیچیدگی و پویایی محیط‌های یاددهی - یادگیری

ضرورت کسب آگاهی از میزان کارایی و کیفیت فعالیت‌ها

ضرورت پیاده سازی راهبردها و برنامه‌ها

دست‌یابی به اطلاعات و شناسایی بخش‌های مختلف

شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف و بهره‌گیری از فرصت‌ها و تبدیل

تهدیدها به فرصت

فراهم سازی اطلاعات و دانش برای تصمیم‌گیری اثربخش

مبنایی برای تشویق بخش‌های دارای عملکرد شایسته

ارائه اطلاعات لازم برای حمایت از بخش‌های تحت فشار

راهنمایی برای اصلاحات

مزایای استقرار نظام مدیریت کیفیت

رشد و ارتقای سطح پردیس در تمامی ابعاد

کسب رضایتمندی کلیه ذینفعان

ایجاد تعادل بین خواسته‌ها و انتظارات

تضمین موفقیت سازمان

ابزاری برای خود ارزیابی در مسیر تعالی

کمک به درک فاصله بین اهداف و واقعیت‌ها و ترغیب به حل مسئله

مبنایی برای ایجاد زبان و تفکر مشترک در حوزه‌های عملکرد

چارچوبی برای درک اقدامات انجام شده

حذف دوباره کاری‌ها و تشخیص انحرافات ساختاری

هدف از استقرار نظام نظارت و ارزیابی

نهادینه کردن تفکر بهبود و ارتقای پیوسته

در دانشگاه از طریق بهره‌گیری از ارزیابی مداوم، مقایسه‌ی نتایج عملکرد

نقشه راه (Roadmap)

مدل

بازخورد جهت اقدام اصلاحی

تدوین گزارشات تصمیم ساز

تجزیه و تحلیل

گردآوری داده ها و شواهد

اعتبار سنجی عامل / ملاک / نشانگر / معیار

تدوین عامل / ملاک / نشانگر / معیار

هم اندیشی با خبرگان و افراد

(ذی نفع / ذی ربط / ذی علاقه / ذی اطلاعات)

مطالعه تحقیقات و پژوهشهای مرتبط

بهینه کاوی (داخلی و خارجی)

گردآوری
اطلاعات

اسناد مرجع و فرادستی

قوانین و مقررات موضوعی مراجع ذیصلاح

آیین نامه تشکیل و نحوه فعالیت دفاتر نظارت و ارزیابی در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی

آیین نامه شورای راهبردی معاونت نظارت دانشگاه

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

سند نقشه جامع علمی کشور

سند اسلامی شدن دانشگاه ها

سند راهبردی دانشگاه (ماموریت ، چشم

انداز ، ارزشها و اهداف کلان و راهبردها و اهداف عملیاتی)

روند دستیابی به مدل پیشنهادی

🌀 **مرحله اول: بهینه کاوی و بررسی اسناد بالادستی و آیین نامه ها، برای تحصیل شاخصهای منعکس در اسناد**

بررسی تجربیات موجود و سنجه های (رتبه بندی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری / شاخص های رصد فرهنگی شورای عالی انقلاب فرهنگی / جشنواره شهید رجایی / مرکز ارزیابی دانشگاه تهران / دانشگاه الزهرا / دانشگاه فردوسی مشهد / دانشگاه شهید رجایی و تربیت مدرس / مروری بر شاخص های رتبه بندی دانشگاه ها / وبومتریکس و ... بررسی مدل های موجود در ارزیابی عملکرد EFQM، ونشستهای تخصصی با مراکز ارزیابی دانشگاه ها ...

○ **مرحله دوم: احصای شاخصهای ارزیابی**

🌀 **مرحله سوم: استانداردسازی شاخصها (احراز، وزن دهی، مستندسازی، تعیین مختصات ارزیابی): (سالانه، نیمسال، فصلی، ماهانه، مقطعی)**

وظایف و مسئولیت های اصلی دانشگاه بر اساس چشم انداز و بیانیه ماموریت

دانشگاه فرهنگیان در افق چشم انداز، موسسه ای است در گستره ملی، با هویتی تخصص گرا و حرفه ای؛ معطوف به تأمین، تربیت و توانمندسازی منابع انسانی نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی منطبق بر دلالت های سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که با استفاده از همه ظرفیت های محلی، ملی، منطقه ای و بین المللی؛ در جهت دست یابی به ویژگی های زیر گام بر می دارد:

- کانون تجلی مرتبه قابل قبولی از حیات طیبه فردی و اجتماعی
- زمینه ساز تکوین و تعالی هویت یکپارچه انسانی، اسلامی، ایرانی و انقلابی دانشجومعلم و فرهنگیان و هویت حرفه ای آنان
- برخوردار از هیأت علمی، کارشناسان، کارکنان و مدیران مومن، عالم، عامل، صالح، تعالی-جو و تحول آفرین
- توانمند در جذب استعداد های برتر در عرصه معلمی
- خلاق در توسعه شیوه های نوین آموزشی بر بستر فناوری اطلاعات و توانمند در کاربری فناوری های نوین و سیستم های هوشمند
- دارای تعامل سازنده با جامعه، دانشگاه های کشور و جهان
- برخوردار از موقعیتی ممتاز در سطح ملی، منطقه ای و بین المللی
- پیشرو در پژوهش، آموزش، تولید و کاربری و ترویج علم نافع در عرصه تربیت معلم
- پایبند به معیارهای کیفی در توسعه کمی بویژه در میزان پذیرش دانشجومعلم

ماموریت اصلی دانشگاه
تأمین، تربیت و توانمند سازی منابع انسانی شایسته، کارآمد، متعهد و حرفه ای نظام تعلیم و تربیت
مدیریت، راهبری و تامین خدمات تربیت معلم
تولید و ترویج علم نافع در عرصه تربیت معلم

اهداف کلان و اصلی

1. دستیابی به مرجعیت در حوزه تربیت معلم متناسب با مبانی تربیت اسلامی در سطوح ملی و فراملی
2. تربیت دانش آموختگان (معلمان و سایر منابع انسانی) برخوردار از شایستگی های عام (انسانی، اسلامی و ایرانی) و تخصصی و حرفه ای طراز آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران
3. ساماندهی و مدیریت علمی فرآیند توانمندسازی و ارتقای سطح شایستگی های معلمان و سایر منابع انسانی آموزش و پرورش
4. تقویت و ارتقای جایگاه پژوهش و نوآوری و تولید علم نافع در حوزه تربیت معلم
5. استقرار و نهادینه سازی نظام تضمین کیفیت

کانون های تمرکز (شرط موفقیت و تعالی سازمانی)
یکپارچگی در تفکر و عمل
نگرش سیستمی در تصمیم گیری و اجرا
مشارکت گسترده و همه جانبه همه مدیران و کارکنان
تمرکز بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در همه عرصه های کاری (عامل استراتژیک و توانمند ساز در مدیریت با توجه به گستردگی کارکردها و تنوع وظایف)
دانایی محوری در تصمیم گیری و اجرا (مدیریت مبتنی بر شواهد)

اهداف کلان و اصلی برگرفته از سند راهبردی
توسعه و ارتقای کیفیت منابع انسانی نظام تعلیم و تربیت
توسعه و ارتقای دانش، مهارت حرفه ای و دانایی محوری در نظام تربیت معلم
تقویت و ارتقای جایگاه پژوهش و نوآوری و تولید علم نافع در حوزه تربیت معلم
توسعه بهره وری جامع



ارزش های محوری دانشگاه

۱. اعتقاد ساخت یافته و پایبندی به ارزش های اخلاقی، معنوی و ایرانی - اسلامی
۲. اصالت بخشی به آزادی اندیشه و استقبال از بیان نظریات انتقادی سازنده در راستای اصالت بخشی به مأموریت و کارکردهای آموزشی، فرهنگی و اجتماعی دانشگاه

۳. پایبندی به شایسته سالاری (شایسته گزینی و شایسته گماری) در دانشگاه

۴. بهبود کیفیت و بهره‌وری در تمام برنامه ها و فعالیت های دانشگاه

۵. دستیابی به محیطی پویا، شاداب، مشوق و تسهیل گر فرآیند رشد و بالندگی

۶. رعایت احترام، عدالت و مقررات در برخورد با کارکنان و سایر مخاطبان دانشگاه

۷. ترغیب و تشویق خلاقیت، نوآوری و تحول آفرینی در دانشگاه

۸. پایبندی به اصول اخلاق حرفه ای توسط کارکنان دانشگاه

۹. کسب رضایت مخاطبان در ارائه بهینه خدمات و محصولات

۱۰. اعتقاد به محوریت دانش و یادگیری در زندگی دانشجوی - معلمان و کارکنان

۱۱. عدم تبعیض در ارائه خدمات به دانشجویان، کارکنان و اساتید دانشگاه

۱۲. صداقت در خدمات و کمال در فرهنگ دانشگاهی

ارزش های محوری

شایسته سالاری (شایسته گزینی و شایسته گماری) (مبنای کمال گرایی)

کرامت انسانی (مبنای مدیریت)

عدالت محوری (مبنای تصمیم گیری)

قانون گرایی و پایبندی به اخلاق حرفه ای (مبنای قضاوت)

دانشجو محوری (مبنای خدمت)

امانتداری (مبنای مسئولیت)

مسئولیت پذیری و پاسخگویی (مبنای تعهد)



مفهوم سازی بر اساس چشم انداز و ماموریت

ماموریت اصلی دانشگاه تأمین، تربیت و توانمند سازی منابع انسانی شایسته، کارآمد، متعهد و حرفه ای نظام تعلیم و تربیت، می باشد. براین اساس سازه های اصلی آن شامل فعالیت های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و پشتیبانی خواهد بود. که فعالیت های خود را با استقرار زیر سازه های مرتبط با هر یک با کمک از سازه های تاثیر گذار به شرح ذیل به انجام می رساند.

سازه های اصلی	زیر سازه ها	سازه های تاثیر گذار
آموزشی	آموزشی: کیفیت آموزش (کمیت و کیفیت ساعات اشتغال به تدریس، سطح و کیفیت اساتید مدعو و موظف، ...)، رعایت قوانین ومقررات آموزشی (تراکم دانشجو در کلاس، سقف زمان کلاس و طول دوره ، رعایت استانداردهای خدمات آموزشی، توزیع متعادل ساعات تدریس ...)، میزان بکارگیری تکنولوژی (امکانات، روش های نوین آموزشی) کیفیت و چگونگی منابع آموزشی (برنامه ریزی و بازنگری متون، محتوا و برنامه های آموزشی، پژوهشی و ،) ارتقا شاخص های کیفی یاد دهی- یادگیری، فعالیت مراکز یادگیری و میزان استفاده از آنها، کیفیت رابطه میان آموزش و پژوهش و پروژه های مکمل یادگیری، کمیت و کیفیت فعالیت غیر تدریسی اساتید، کیفیت و کمیت برگزاری برنامه های سنجش آموزش و امتحانات، رعایت سرفصل های آموزشی	• کیفیت ورودی های دانشجویی • نیروی انسانی متخصص و مجرب • بالندگی حرفه ای روزآمد اساتید • سیستم روزآمد نظارت و ارزیابی و ارائه بازخورد به هنگام جهت اقدامات اصلاحی • کفایت منابع مالی • صحت و اعتبار و روز آمدی منابع آموزشی و مهارتی • دسترسی به تکنولوژی روزآمد • بهبود کیفیت زندگی دانشجویی • ارتقاء کیفیت مدیریت مشارکتی • بهبود کیفیت معیشت معلمی
پژوهشی	پژوهشی: کیفیت و کمیت پژوهشهای دانشجویی و اساتید، قراردادهای پژوهشی داخلی و خارجی، انتشارات پژوهشی دانشگاه(مجله، کتاب، مقالات)، کیفیت کتابخانه و کتب دانشگاه در کتابخانه ، مراکز تحقیقاتی، سمینار و همایش پژوهشی، اختراع و اکتشاف، مسابقات پژوهشی ، ارتقاء جایگاه تولید علم و فناوری، کیفیت بهره برداری از ظرفیت نرم افزار سیمرغ، میزان برگزاری کارگاه های پژوهشی، کیفیت دسترسی دانشجویان و اساتید به بانک های اطلاعاتی و منابع مطالعاتی، کیفیت جلسات شورای پژوهشی و تحقق مصوبات آن	
فرهنگی	فرهنگی: چگونگی پیاده سازی برنامه ها و ساحت های مختلف حیات طیبه، افزایش اخلاقیات در دانشگاه، انتشارات فرهنگی(مجله، کتاب، مقالات، سمینار و همایش و مسابقات فرهنگی، جشنواره هاو نمایشگاه هاو...) ، کیفیت برگزاری اعیاد و مراسم ها و فعالیتهای فرهنگی دانشجویی، چگونگی توزیع و هزینه کرد سرانه های فرهنگی، کیفیت و کمیت کرسی های آزاد اندیشی، کانون ها و انجمن ها و نشست های فرهنگی ، کیفیت برگزاری برنامه های سال تحصیلی پیوسته	

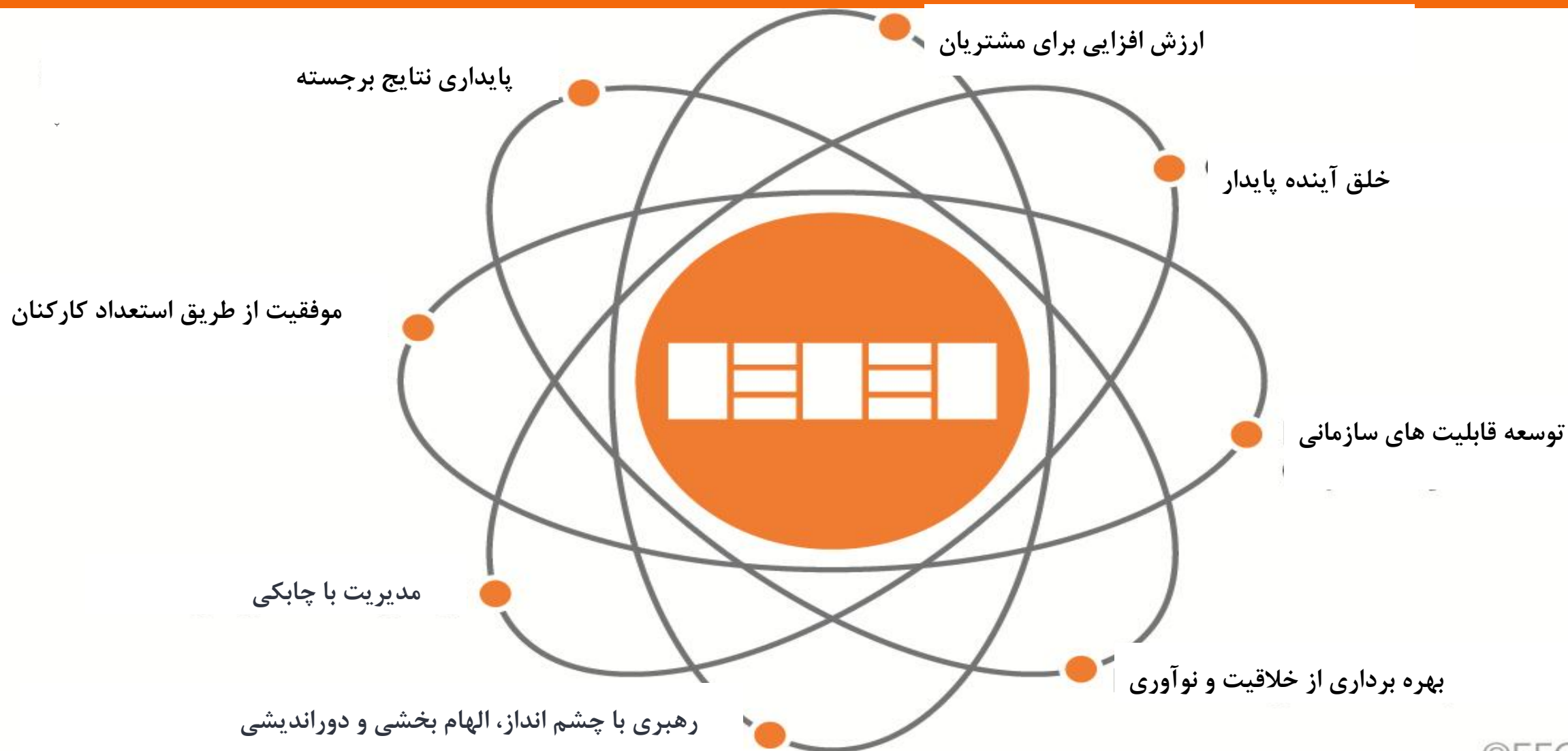
ادامه مفهوم سازی بر اساس چشم انداز و مأموریت

سازه های پشتیبان	زیر سازه ها	سازه های تأثیرگذار
خدمات دانشجویی و شبانه روزی خدمات اداری و مالی خدمات فرهنگی خدمات آموزشی خدمات فا و ا	خدمات آموزشی-دانشجویی و فرهنگی : کیفیت تجهیزات و امکانات خدمات رفاهی، پاسخگویی به نیازها(خوابگاه، تغذیه، تردد ...) ، امور ورزشی و توسعه آن (مسابقات ، امکانات) ، کیفیت خدمات درمانی و بهداشتی، کیفیت خدمات مشاوره و راهنمایی، صندوق رفاه دانشجویی، انتخاب واحد، نقل و انتقالات، کیفیت تصمیمات کمیته رسیدگی به موارد خاص، کمیته انضباطی ، میزان مشارکت دانشجویان در تصمیم گیری ، کار دانشجویی و خدمات فرهنگی، تربیت بدنی، مشاوره و بهداشت، خدمات کتابخانه ها ، چاپخانه و...ودها زیربخش آن ها مانند تغذیه، حمل ونقل، فضای سبز، خدمات نظافتی، خدمات تاسیساتی و .. خدمات مالی، پشتیبانی و اداری : تعداد کارکنان (جنسیت، سطح تحصیلات) فرآیندهای توسعه منابع انسانی، میزان کفایت اعتبارات عمرانی و جاری، پاسخگویی به ارباب رجوع، میزان تسلط به آیین نامه ها و مقررات اداری و استخدامی ، ۲- رعایت هزینه کرد اعتبارات در قالب سیستم های تنخواهی / نقدی ، میزان رعایت راهبردهای جذب / نگهداشت منابع انسانی (اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی) ، آشنایی با فرآیند اداری صدور احکام پرسنلی و ارتباط آن با سیستم های مالی، تسلط بر دانش علوم اداری (ساختار سازمانی / انتصابات / ارتقا و...) ، تسلط به تفاهم نامه های بودجه و رعایت آن، تسلط بر ماهیت برنامه های راهبردی و سنواتی، رعایت ملاک های بالندگی حرفه ای منابع انسانی، ثبت صحیح وقایع و رخدادهای مالی ، رعایت انضباط در تشریفات مالی، کیفیت خدمات رفاهی کارکنان (بیمه، رفاهیات، وام و تسهیلات و) خدمات عمرانی: ساخت و توسعه بناها(توسعه فضاهای کالبدی آموزشی، پژوهشی، خدماتی)، حفظ ایمنی دانشگاه تأسیسات، نگهداری، مدیریت ساختمان ها و تاسیسات، خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات: دسترسی به اینترنت با کیفیت، کیفیت نرم افزارهای پشتیبان(سیمرغ، همایش ها، مروارید، چارگون، و) تسهیل دسترسی به منابع اطلاعاتی، تجهیزات سخت افزاری زیر ساختی استاندارد برای خدمات آموزشی، فرهنگی و پژوهشی)، شبکه سازی و مدیریت دانش و اطلاعات و...	• کفایت فضاهای کالبدی • قدرت نفوذ و برخورداری از تعاملات برون سازمانی (تامین منابع مالی، مادی و حمایتی) • امکان درآمدزایی • نیروی انسانی توانمند • مقبولیت علمی و اجتماعی

نمودار مفهومی ساختار مدیریتی (هفت اس مک کنزی)



مفاهیم بنیادین مدل سرآمدی EFQM



وظایف و انتظارات در بعد مدیریت، راهبردها و برنامه ها

- اهتمام در تحقق مأموریت، ارزشها و اخلاق سازمانی با التزام عملی به فرهنگ تعالی
- تدوین و به روز رسانی برنامه ها مبتنی بر اسناد بالادستی، نیازها و انتظارات حال و آینده ذینفعان
- ابتنای برنامه ها بر اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد، تحقیقات، تجربیات زیست شده و فعالیتهای بیرونی
- مشارکت مؤثر در ایجاد و استفاده از سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها
- تعامل با اعضای دانشگاه، وزارتین، حمایتگران
- شناسایی، هدایت و حمایت از تحولات سازمانی
- نظارت بر کیفیت آموزش و منابع آموزشی
- همسوسازی، اولویت بندی، توافق و جاری سازی برنامه های دانشگاه از طریق فرآیند های عملکردی کلیدی
- شناسایی عوامل موفقیت دانشگاه در مواجهه با نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها و چاره اندیشی تمهیدات لازم
- اندازه گیری و تجزیه و تحلیل عملکرد (سازمان و کارکنان)



پاسخگویی، محور ارزیابی مراجع ارزیابی

خود ارزیابی

گزارش های عملکردی
خود اظهاری



ناظرین (ذی ربط، ذی نفع، ذی اطلاع)

دانشجویان
اعضای هیات علمی و کارکنان
مدیران مرتبط استانی و سازمان مرکزی
اعضای ستاد ارتقا



ارزیابان

اطلاعات و شواهد بازدید مبتنی بر
شاخص های عملکردی
حوزه های تخصصی
همگنان
کانون ارزیابی



مدل ارزیابی
عملکرد مدیریت

نگرش سنجی
اعضای ستاد ارتقا

EFQM

رتبه بندی آیتم ها

روش های گردآوری اطلاعات

- **روش پرسش نامه:** در این روش تعدادی سوال مطرح می شود که پاسخ به آنها نشان فاصله سازمان تا معیارهای مدل میباشد این روش کم هزینه ترین و سریعترین روش ارزیابی برای جمع آوری اطلاعات از تصورات کارکنان سازمان است. پرسش ها می توانند خیلی ساده و با جوابهای بله / خیر و یا به صورت مفصل و با جوابهایی که به آنها امتیازی تعلق می گیرد ، باشند.
- **روش مصاحبه :**
- **روش پرو فرما :** در این روش برای ارزیابی سازمان ، تعدادی فرم تهیه می شود هر فرم برای ارزیابی یک زیر معیار استفاده می شود که در بالای آن توصیفی از معیار مربوطه و در زیر آن نام بخش ها و قسمت هایی که در این زمینه در سازمان ارزیابی و مشاهده شده اند ، آورده می شود. بقیه صفحه برای بیان نقاط قوت و زمینه های بهبود سازمان و ارائه شواهد مربوطه تقسیم می شود. برای تکمیل و دقیق کردن ارزیابی در این روش ، هر جا نیاز باشد می توان از مصاحبه و بازدید از محل استفاده کرد.



دانشگاه گیلان

نقشه راه

دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی



بهبود و ارتقاء کیفیت دانشگاه فرهنگیان در چگونگی مؤلفه ها و باید ها!

- خروجی های دانشگاه فرهنگیان (دانشجو معلمان) از چه کیفیتی برخوردارند؟
- آیا دانشگاه فرهنگیان توانسته است در طول دوره آموزشی، شایستگی های لازم را در دانشجویان فراهم نماید؟
- آیا دانشجویان به اندازه ای صلاحیت پیدا کرده اند که نقش معلمی را بر عهده گیرند؟
- واحدهای سازمانی تابعه دانشگاه فرهنگیان کیفیت مناسبی دارند؟
- سیاست ها و برنامه های دانشگاه فرهنگیان مؤثر بوده اند؟
- آیا سازوکارها و فعالیت ها در دانشگاه فرهنگیان مطابق برنامه های و مصوبات اجرا می شود؟
- مؤلفه های نظام دانشگاه فرهنگیان از چه کیفیتی برخوردارند؟
- میزان تحقق سند راهبردی دانشگاه (چشم انداز و برنامه ها) تا چه اندازه است؟
- برنامه های سالانه دانشگاه چگونه اجرا شده است؟
- نظام اداری دانشگاه در مؤلفه های (بهره وری و کیفیت، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت مخاطبان) چگونه عمل کرده است؟
- میزان استقرار مدل تعالی سازمانی در دانشگاه تا چه اندازه است؟
- اعضای غیر هیات علمی دانشگاه فرهنگیان از چه کیفیتی برخوردارند؟
- آیا آموزش قادر است برنامه ریزی، مدیریت، تخصص، خلاقیت، رضایت شغلی اعضای هیات علمی را تحت تأثیر قرار می دهد؟
- آیا آموزش، نیروی انسانی را برای انجام بهتر وظایف محوله پرورش می دهد؟
- شایستگی منابع انسانی تا چه میزان در تضمین کیفیت و ارزش افزوده دانشگاه نقش دارد؟
- آیا کیفیت خروجی دانشگاه متأثر از کیفیت اعضای هیات علمی آن است؟



دوره ی ارزیابی از برنامه ها و فعالیت ها

رعایت اصل شایسته سالاری در استخدام و بکارگماری (جذب متخصصان در معاونت)	دفتر نظارت	مستمر
مطالعات بین‌المللی و بهینه کاوی	دفتر نظارت	مستمر
سنجش شایستگی های حرفه ای منابع انسانی دانشگاه فرهنگیان	دفتر نظارت	مستمر
نظرسنجی از مدیران پردیسه‌ها و مراکز (سنجش میزان رضایتمندی از عملکرد حوزه معاونت)	دفتر نظارت	سالانه
نظرسنجی اساتید/کارکنان/ دانشجویان	دفتر نظارت	شش ماهه
نظرسنجی همتایان (سایر معاونتها)	دفتر نظارت	شش ماهه
میزان موفقیت در اجرای مصوبات هیأت رئیسه	دفتر نظارت	فصلی
ارزیابی مؤلفه‌های نظام دانشگاه	دفتر نظارت	سالانه و موردی
مدیریت منابع و مصارف	دفتر نظارت	سالانه
ارزیابی پردیس های دانشگاهی و مراکز تابعه (موسسه‌ای)	دفتر نظارت	سالانه
میزان اثربخشی کمیته ها و کارگروه های تخصصی	دفتر نظارت	شش ماهه
ارزیابی برنامه‌ها و سیاست‌ها	دفتر نظارت	سالانه / شش ماهه
نظام پاسخگویی (اتوماسیون/ مکالمات تلفنی/ رضایت ارباب رجوع/ حضور و غیاب کارکنان)	دفتر نظارت	فصلی
اهتمام در مستندسازی اطلاعات و دانش سازمانی در حوزه مربوطه	دفتر نظارت	شش ماهه
میزان و کیفیت پیشرفت در اجرای برنامه های اعلام شده	دفتر نظارت	سالانه
ارزیابی عملکرد کارکنان	دفتر نظارت	سالانه

محورهای نقشه راه معاونت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت در یک نگاه



ارزیابی پردیس‌های دانشگاهی

سوالات اصلی احتمالی

آیا پردیس‌ها/ مراکز آموزشی دانشگاه به عنوان یک کل از وضعیت مناسبی برخوردارند؟
چه استانداردهایی برای هر یک شاخص‌های ارزیابی مراکز و پردیس‌های دانشگاه فرهنگی قابل ارائه است؟
در صورت بروز عدم انطباق چه مشکلات شایعی در بین واحدهای سازمانی دانشگاه مشاهده شده است؟
در اجرای اعتبارسنجی، پردیس‌ها/ مراکز آموزشی دانشگاه، از چه درجه‌ای در هر یک از مؤلفه‌های ارزیابی برخوردارند؟

مدل سنجش

گام اول: ارزیابی درونی، توسط خود واحدهای تابعه
گام دوم: ارزیابی بیرونی با مشارکت مراکز و پردیس‌ها با حوزه معاونت

مراحل اجرا

- آشنا ساختن پردیس‌های دانشگاه با ارزیابی درونی از طریق کارگاه‌های آموزشی
- بررسی نتایج ارزیابی درونی تدوین شده توسط مراکز و پردیس‌های دانشگاه
- همراه ساختن مراکز و پردیس‌های دانشگاه برای اجرای ارزیابی بیرونی
- تدوین و اعتبارسنجی شاخص‌های ارزیابی مراکز و پردیس‌های دانشگاه
- استانداردسازی شاخص‌های ارزیابی مراکز و پردیس‌های دانشگاه
- اجرای اعتبارسنجی مراکز و پردیس‌های دانشگاه
- تحلیل نتایج و درجه‌بندی مراکز و پردیس‌ها بر اساس مؤلفه‌های ارزیابی

ارزیابی پردیس‌های دانشگاهی (ادامه)

- لزوم تقدم ارزیابی درونی بر ارزیابی بیرونی و احتمال عدم رعایت این شرط توسط بدنه اجرایی
- گرایش مدیران دانشگاه به رتبه‌بندی پردیس‌ها و تبعات بعدی
- استفاده از نتایج این بررسی به‌طور فردی و نه در جهت بهبود کیفیت خدمات دانشگاهی
- سوق پیدا کردن فعالیت‌های پردیس‌ها در جهت شاخص‌های مورد ارزیابی پردیس‌ها به جای تلاش برای بهبود کیفیت کلی خدمات

چالش‌های اجرایی

- به چالش کشیده شدن مدل ارزیابی توسط مدیران پردیس‌ها به علت گره‌خوردن منافع فردی (سازمانی) با نتایج این ارزیابی
- نامشخص بودن ارجحیت استفاده از مدل اعتبارسنجی یا استانداردسازی
- عدم وجود استانداردهای قابل استناد در نظام آموزش عالی و تربیت معلم

چالش‌های علمی

ارزیابی برنامه‌ها و سیاست‌ها

- آیا برنامه در نظر گرفته شده برای پیشبرد امر خاصی اجرا شده است و در این صورت توانسته است امور را بر طبق اهداف در نظر گرفته بهتر نماید؟
- آیا آئین‌نامه یا دستورالعمل مشخصی به‌خوبی اجرا شده و در این صورت تأثیر مناسبی داشته است؟
- مصوبات کارگروه‌ها و کمیته‌ها تا چه اندازه اجرا شده است؟ تا چه اندازه ادامه کار کارگروه‌ها و کمیته‌ها قابل توجیه است؟

سؤالات اصلی

رویکرد سیستمی ارزیابی نظام با ارزیابی منظم عناصر موجود در نظام متشکل از ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌ها

مدل مفهومی

- مدیران ارشد و برنامه ریزان

بهره برداران

بر اساس تصمیمات مراجع تصمیم‌گیر در زمینه اولویت مؤلفه‌های نظام دانشگاه فرهنگیان

طرح اولیه

- اولویت یابی مؤلفه‌های نظام دانشگاه
- تدوین شاخص‌های ارزیابی
- تهیه و اعتباریابی ابزارهای ارزیابی
- گردآوری اطلاعات
- تحلیل و ارائه گزارش ارزیابی

مراحل

ارزیابی مؤلفه‌های نظام دانشگاه

- آیا مدیران مراکز و پردیس‌ها از صلاحیت لازم برای احراز سمت مدیریت برخوردار هستند و توانسته‌اند فعالیت مؤثری را در زمینه ارتقای کیفیت واحد خود داشته باشند.
- آیا مدرسان (اعضای هیئت علمی و اعضای غیر هیئت علمی) صلاحیت‌های لازم برای تدریس و پژوهش را برخوردارند و در صورت وجود نقص، چه اشکالاتی جهت برنامه‌ریزی جهت ارتقای آنان لازم است.
- آیا کارکنان شاغل در دانشگاه فرهنگیان (به تفکیک رسته شغلی) کیفیت مناسبی برخوردارند.
- آیا فرایندهای یاددهی- یادگیری جاری در دانشگاه حائز کیفیت لازم برای آماده‌سازی دانشجویان است؟
- خدمات پشتیبانی تا چه اندازه توانسته است فرایندهای آموزشی پشتیبانی نموده و مؤثر باشد؟
- تا چه اندازه فضا و تجهیزات برای پیاده نمودن سایر فرایندها مهیا شده و به‌طور مؤثر مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

سؤالات اصلی

مدل‌های متنوعی بسته به نوع انتظار از ارزیابی از مدل‌های هدف‌گرا تا تصمیم‌گرا

مدل ارزیابی

- تعدد کاربران سفارش دهندگان ارزیابی با توجه به ماهیت ارزیابی شامل معاونت‌ها، کارگروه‌ها، مدیران کل، مدیران ارشد و غیره

بهره برداران

ارزیابی برنامه‌ها و سیاست‌ها

- آیا برنامه در نظر گرفته شده برای پیشبرد امر خاصی اجرا شده است و در این صورت توانسته است امور را بر طبق اهداف در نظر گرفته بهتر نماید؟
- آیا آئین‌نامه یا دستورالعمل مشخصی به‌خوبی اجرا شده و در این صورت تأثیر مناسبی داشته است؟
- مصوبات کارگروه‌ها و کمیته‌ها تا چه اندازه اجرا شده است؟ تا چه اندازه ادامه کار کارگروه‌ها و کمیته‌ها قابل توجیه است؟

سؤالات اصلی

بسته به اینکه چه نوع انتظاری از ارزیابی ارائه شده باشد مدل‌های متنوعی برای ارزیابی به کار می‌رود که می‌تواند به‌طوری که اجرا شدن مصوبات یا مؤثر بودن تصمیمات و یا ارزیابی از توجیه‌پذیری خود گروه‌های تصمیم گیرنده هر یک مدل متناسبی را ایجاب می‌کند؛ بنابراین، مدل‌های ارزیابی از مدل‌های هدف‌گرا تا تصمیم‌گرا متفاوت می‌باشند.

مدل ارزیابی

- با توجه به ماهیت ارزیابی، سفارش دهندگان ارزیابی کاربران نتایج خواهند بود. بدین شکل که نتایج به آنان اعلام می‌گردد. سفارش دهندگان ارزیابی می‌توانند شامل معاونت‌ها، کارگروه‌ها، مدیران کل، مدیران ارشد و غیره باشند.

بهره برداران

بررسی میزان تحقق سند راهبردی دانشگاه

میزان تحقق سند راهبردی دانشگاه (چشم انداز و برنامه ها) تا چه اندازه است؟

سؤال اصلی

تدوین معیارها، شاخص ها و روش ارزیابی استراتژیک پیشرفت دانشگاه (برنامه بلند مدت) و سنجش سالانه آن. مقایسه نتایج و تحلیل دوره ای آن و ارایه گزارش به مراجع مربوط.

مراحل

بررسی میزان تحقق برنامه سالانه دانشگاه

سؤال اصلی برنامه های سالانه دانشگاه چگونه اجرا شده است؟

مراحل

- تعیین موضوعات محوری و تدوین نظام ارزیابی هریک از نظام اداری
- راهبری و ایجاد زیرساخت های استقرار نظام ارزیابی هریک از موضوعات محوری.
- نظارت و ارزیابی هریک از موضوعات محوری و رصد روند آن ها و تحلیل هر موضوع.
- ایجاد زیر ساختهای فناوری در ارزیابی عملکرد اعضاء هیات علمی و غیر هیات علمی و ارزیابی سالانه با استفاده از این زیرساختها به صورت مستمر

استقرار مدل تعالی سازمانی در دانشگاه

- میزان استقرار مدل تعالی سازمانی در دانشگاه تا چه اندازه است؟

سؤال اصلی

- استقرار شورای راهبردی تعالی سازمانی در دانشگاه
- تدوین برنامه عملکرد شورای راهبردی تعالی و کمیته اجرایی
- پایش عملکردها و فعالیتهای شورای راهبردی و کمیته اجرایی
- بهره مندی از مفاهیم مدل EFQM
- استقرار گروه تعالی سازمانی دانشگاه و تدوین برنامه های مربوطه

مراحل

چارچوب نظر سنجی

اعضای ستاد ارتقاء

ارزیابی عملکرد مدیران

ملاک های
اختصاصی

ملاک های
عمومی

مشترک شغلی

اختصاصی شغلی

شاخص های عمومی

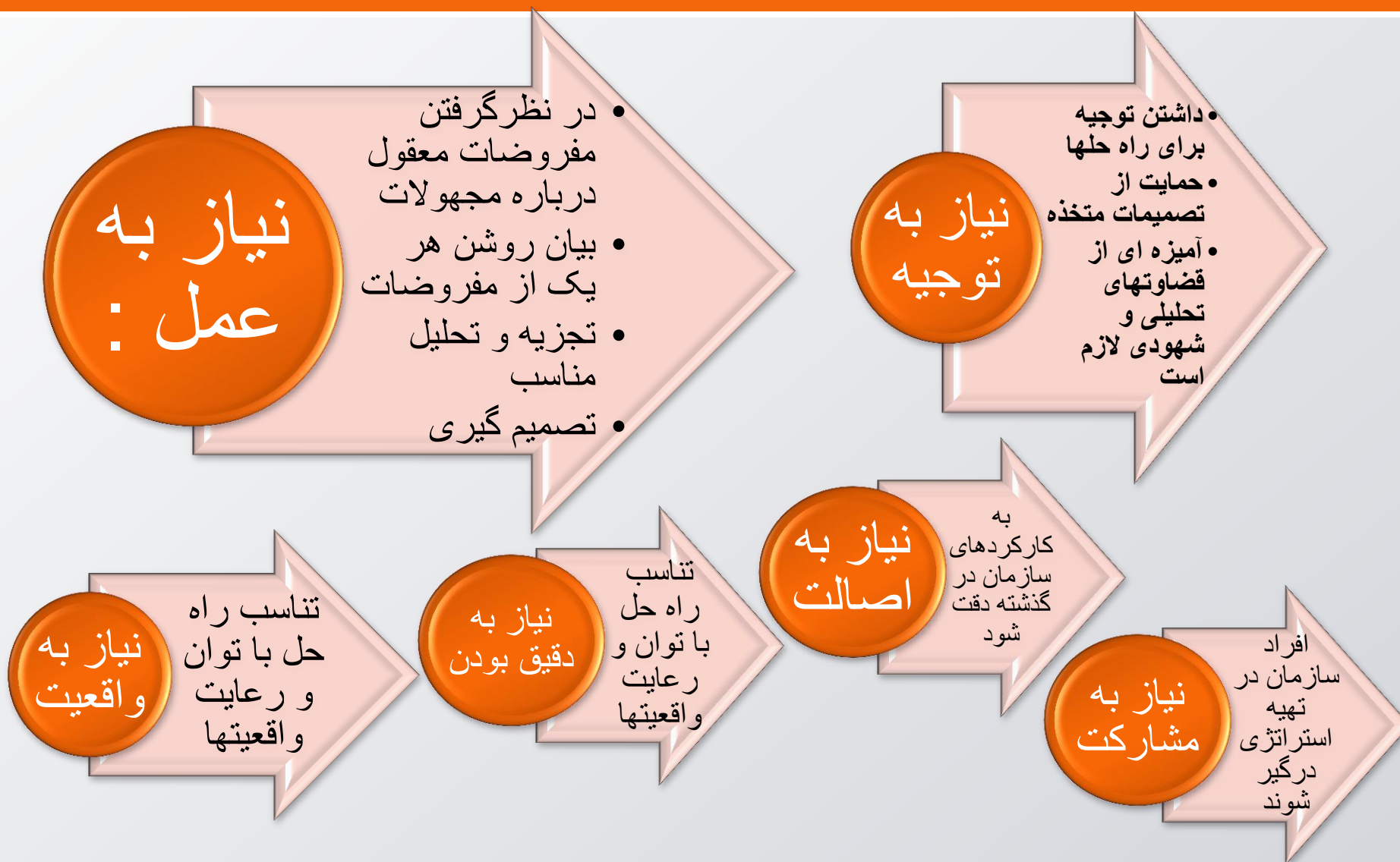
- ۱- تکریم و پای بندی به ارزش های دینی، ملی و حفظ شئونات فرهنگی و اجتماعی
- ۲- رعایت قوانین و مقررات سازمانی
- ۳- برخورداری از روحیه تعامل انسانی و متانت رفتار در برخورد با همکاران و مراجعین
- ۴- انتقادپذیری و برخورداری از روحیه پذیرش نقد سازنده
- ۵- مسئولیت پذیری و وفاداری به مصالح دانشگاه و اهداف آن
- ۶- قدرت تعامل با نهادهای تاثیرگذار بر دانشگاه (تعاملات برون دانشگاهی)
- ۷- توانایی انجام کار گروهی و مشارکت افراد در تصمیم گیری ها
- ۸- مقبولیت علمی و پژوهشی در میان اساتید ، کارکنان و فرهیختگان استانی
- ۹- استقلال در تصمیم گیری
- ۱۰- مدیریت بحران و برخورداری از قدرت تشخیص و اقدام به هنگام و عندالزوم ارجاع به مراجع ذیربط
- ۱۱- دخالت ندادن مسائل سیاسی و جناحی در تصمیمات مدیریتی
- ۱۲- توجه به ویژگی ها و نیازهای کارکنان ، اعضای هیأت علمی و دانشجویان در جهت ارائه خدمات مؤثر

مشترک شغلی برای همه ی حوزه ها

- ۱- میزان تسلط به وظایف و اشراف به فرایندهای کاری
- ۲- دقت و سرعت در انجام خلاقانه وظایف و فعالیت ها
- ۳- اجرای اثربخش برنامه های راهبردی و ماموریت های محوله
- ۴- مدیریت اثربخش اعتبارات، دارایی ها و منابع دانشگاه
- ۵- مدیریت منابع و مصارف در جهت بهبود کیفیت
- ۶- توانایی شناخت مطلوب ، تجزیه و تحلیل مسایل و مشکلات و ارائه راهکار های مناسب
- ۷- میزان تعامل با حوزه های مختلف سازمان مرکزی و ارائه پیشنهادات سازنده و ایده های بدیع در جهت افزایش بهره وری
- ۸- رعایت عدالت، انصاف و توازن در خصوص واحدهای تابعه
- ۹- رعایت اصل شایسته گزینی و شایسته سالاری در بکارگیری منابع انسانی
- ۱۰- تلاش و توفیق در بهسازی فضا، تاسیسات و تجهیزات
- ۱۱- ارزیابی منظم و مستمر عملکرد کارکنان و ارائه بازخوردهای لازم
- ۱۲- انجام به موقع مکاتبات و پیگیری تا حصول نتیجه

امتیازدهی بر اساس منطق RADAR

رهنمودهایی برای یک تجزیه و تحلیل موردی



منطق RADAR چیست ؟

منطق RADAR می گوید هر سازمان نیاز دارد که :

- نتایجی را که بعنوان بخشی از فرآیند دستیابی به خطمشی و استراتژی های خود هدف گذاری نموده است، تعیین کند.
- مجموعه ای از رویکردهای با ثبات و یکپارچه را که منجر به نتایج می گردد را طرح ریزی و ایجاد نماید.
- رویکردها را به طریقی نظام یافته (سیستماتیک) و بگونه ای که از استقرار کامل آنها اطمینان حاصل شود، را جاری و اجرا نماید.
- نتایج حاصله از بکارگیری رویکردها را مورد ارزیابی و بازنگری قرار دهد، به گونه ای که بهبودهای مورد نیاز شناسایی شود.

چرخه مدیریتی RADAR



ماتریس امتیازدهی RADAR

ماتریس امتیازدهی RADAR از تعدادی عنصر (Elements) و ویژگی (Attributes) تشکیل شده است :

- نتایج، رویکردها، جاری سازی و ارزیابی و بازنگری عناصر ماتریس امتیازدهی می باشند.
- هر عنصر شامل تعدادی ویژگی می باشد.
- عناصر و ویژگی ها می بایستی برای ارزیابی تمامی معیارهای فرعی مدل سرآمدی EFQM مورد استفاده قرار گیرد.



RADAR عناصر و ویژگی‌های ماتریس

ویژگی‌ها	عناصر
▪ روندها ▪ اهداف و مقاصد ▪ مقایسه با سایر سازمانها ▪ روابط علی	نتایج (Results)
▪ تناسب / منطقی بودن ▪ یکپارچگی	رویکرد (Approach)
▪ اجرای رویکرد ▪ استقرار نظام یافته رویکرد	جاری سازی (Deployment)
▪ اندازه‌گیری ▪ یادگیری ▪ بهبود	ارزیابی و بازنگری (Assessment & Review)



ارزیابی توانمند سازها

در ماتریس امتیاز دهی **RADAR** معیارهای توانمند ساز بر اساس سه عنصر زیر مورد ارزیابی قرار می گیرند :

۱- رویکرد **Approach**

۲- جاری سازی **Deployment**

۳- ارزیابی و بازنگری **Assessment & Review**



توانمند سازها: رویکرد Approach

آنچه را که سازمان در رابطه با هر معیار فرعی انجام می دهد یا برنامه ریزی می کند که انجام دهد و پوشش دهنده روش، استاندارد، آیین نامه، مقررات و توافقات می باشد رویکرد نامیده می شود.

رویکرد به هدف(ها) و جهت گیری های مرتبط با هر معیار فرعی اشاره دارد و در همین راستا به تعریف، ایجاد و توسعه مؤثرترین فرآیند(ها) برای دستیابی به اهداف مذکور می پردازد.

در ارزیابی رویکرد باید به دو ویژگی زیر توجه نمود :

۱- تناسب / منطقی بودن *Sound*

۲- یکپارچگی *Integrated*



توانمند سازها: رویکرد Approach (ادامه)

۱- تناسب / منطقی بودن Sound

۱-۱- وجود منطق روشن و مستدل - در این ویژگی به خوبی قابل درک بودن و به صورت قابل فهم ایجاد شدن رویکرد مورد توجه است.

۱-۲- تعریف و فرآیند روشن ایجاد رویکرد - در این ویژگی تعریف صحیح و روشن رویکرد و پیروی از فرآیندی مناسب جهت ایجاد رویکرد، مورد توجه است.

۱-۳- توجه به نیازهای کلیه ذینفعان - در این ویژگی ایجاد رویکرد به شکلی که نیازهای همه ذینفعان در آن دیده شده باشد، مورد توجه است.



توانمند سازها: رویکرد Approach (ادامه)

۲- یکپارچگی Integrated

۲-۱- پشتیبانی از خط‌مشی و استراتژی - چگونگی ارتباط، پشتیبانی و تبعیت رویکرد از خط‌مشی و استراتژی سازمان.

۲-۲- هماهنگی، پیوند و ارتباط رویکردها - عدم وجود تضاد و تعارض بین ساختار و مفاد رویکرد با سایر رویکردهای مرتبط در محدوده مورد بررسی و همچنین در صورت لزوم مرتبط بودن و اتصال رویکرد با سایر رویکردها.



توانمند سازها: جاری سازی Deployment

جاری سازی در برگیرنده تمامی فعالیت‌هایی است که سازمان جهت جاری ساختن صحیح و سیستماتیک رویکردها انجام می‌دهد.

در ارزیابی جاری سازی رویکرد باید به دو ویژگی زیر توجه نمود :

۱- اجرای رویکرد **Implemented**

۲- استقرار نظام‌مند رویکرد **Systematic**



توانمند سازها: جاری سازی Deployment (ادامه)

۱- اجرای رویکرد *Implemented*

میزان اجرای واقعی رویکرد به صورت افقی و عمودی در تمامی فرآیندهای مرتبط و در تمامی بخشها و واحدهای مرتبط سازمان.

۲- استقرار نظاممند رویکرد *Systematic*

وجود شواهد عینی دال بر بکارگیری رویکردها به روشی نظاممند و ساخت یافته.



توانمند سازها: ارزیابی و بازنگری

ارزیابی و بازنگری (Assessment & Review) دلالت بر آن دارد که سازمان چه اقداماتی را برای بازنگری و بهبود رویکردهای خود و بکارگیری آنها انجام می دهد. در بررسی ارزیابی و بازنگری باید به سه ویژگی زیر باید توجه نمود :

۱- اندازه گیری *Measurement*

۲- یادگیری *Learning*

۳- بهبود *Improvement*



توانمند سازها: ارزیابی و بازنگری (ادامه)

۱- اندازه‌گیری *Measurement*

بررسی اندازه‌گیری‌های مناسب و منظم انجام شده در مورد رویکردها و اثربخشی بکارگیری و اجرای آن.

۲- یادگیری *Learning*

بررسی فعالیت‌های یادگیری انجام شده به منظور شناسایی بهترین تجربیات و موفقیت‌ها به منظور تعریف فرصت‌های بهبود.

۳- بهبود *Improvement*

بررسی چگونگی استفاده از نتایج اندازه‌گیری و یادگیری در شناسایی، اولویت‌بندی، طرح‌ریزی و اجرای بهبودها.

نتایج: نتایج سرآمد

نتایج (Results) نشان می‌دهند که سازمان به چه دستاوردهای دست یافته است. امتیاز مربوط به نتایج از طریق ویژگی‌های زیر حاصل می‌شود:

۱- روندها *Trends*

۲- اهداف/مقاصد *Targets*

۳- مقایسه‌ها *Comparisons*

۴- روابط علی *Causes*

نتایج: نتایج سرآمد (ادامه)

۱- روندها *Trends*

روند به معنی سابقه آماری از یک موضوع است و به مجموعه داده‌های مرتبط با شاخص‌های مختلف مورد استفاده در اندازه‌گیری نتایج، در طول زمان اشاره دارد.

بررسی وجود روند مثبت در نتایج و/ یا عملکرد خوب و پایدار - مشاهده مدارک، شواهد و آمارهایی دال بر وجود روند مثبت و یا عملکرد خوب و پایدار در رابطه با نکته مورد بررسی.

نتایج: نتایج سرآمد (ادامه)

۲- اهداف/مقاصد *Targets*

بررسی وجود اهداف/مقاصدی مشخص و کمی (اهداف داخلی) و میزان دستیابی به آنها در رابطه با نکات مورد بررسی.

• اهداف تحقق یافته‌اند - وجود مدارک و شواهدی که اهداف و عملکرد واقعی را مقایسه نموده و دستیابی به اهداف را اثبات نماید.

• اهداف مناسب هستند - متناسب بودن اهداف با ظرفیت‌ها و واقعیت‌ها در زمینه نکات مورد بررسی.

نتایج: نتایج سرآمد (ادامه)

۳- مقایسه‌ها *Comparisons*

مقایسه‌ها به مقایسه شاخص‌ها با سازمان‌های بیرونی اشاره دارد. مقایسه نتایج بدست آمده با متوسط صنعت و یا بهترین مؤسسات یا سازمان‌های مشابه شناخته شده.

۴- روابط علیّ *Causes*

نتایج توسط رویکردها حاصل شده‌اند. وجود شواهدی دال بر ارتباط و وابستگی عملی نتایج با رویکردهای بکارگرفته شده در سازمان.

نتایج: دامنه Scope

دامنه در برگیرنده یک بخش از سازمان و یا یک معیار و یا هر دوی آنها می باشد و امتیاز آن با توجه به موارد زیر تعیین می گردد :

- نتایج تمامی حوزه های مرتبط سازمان را پوشش می دهند.
- با توجه به معیار مورد بررسی، گستره کاملی از نتایج ارایه گردیده است.
- نتایج بطور مناسبی بخش بندی و تفکیک شده اند.

روش امتیاز دهی: رویکرد کلی

- سند اظهارنامه را با هدف دستیابی به یک تصویر کلی از سازمان، بطور کامل مطالعه نمایید.
- سند اظهارنامه را بر اساس شواهد درج شده در آن ارزیابی نمایید. نقاط قوت، نواحی قابل بهبود و نکات مورد توجه در بازدید از محل را در مورد هریک از معیارهای فرعی در کتابچه ارزیابی درج نمایید.
- اطمینان حاصل نمایید که نقاط قوت، نواحی قابل بهبود و نکات مورد توجه در بازدید از محل با جملات کامل درستی نوشته شده‌اند و به راحتی برای شما و دیگران قابل فهم هستند.

روش امتیاز دهی: رویکرد کلی (ادامه)

■ امتیاز هر یک از معیارهای فرعی را با توجه به موارد زیر تعیین نمایید :

– نقاط قوت

– نواحی قابل بهبود

– ماتریس امتیاز دهی **RADAR**

■ موضوعات کلیدی را لیست کنید.

واژه‌های کلیدی – توانمندسازها

ویژگی‌ها :

- تناسب / منطقی بودن
- یکپارچگی
- اجرای رویکردها
- استقرار نظامند
- اندازه‌گیری
- یادگیری
- بهبود

دامنه امتیاز :

- 0% - عدم وجود شواهد عینی
- 25% - وجود برخی شواهد عینی
- 50% - وجود شواهد عینی
- 75% - وجود شواهد عینی روشن
- 100% - وجود شواهد عینی کامل

شناسایی نقاط قوت برای توانمند سازها

در جستجوی اطلاعاتی مرتبط با موارد زیر باشید :

- مناسب بودن / منطقی بودن و یکپارچگی رویکردها
- جاری شدن نظام‌مند رویکرد در تمامی حوزه‌های مرتبط سازمان
- اندازه‌گیری‌های انجام شده
- فعالیتهای یادگیری صورت گرفته
- بهبودهای انجام شده در نتیجه فعالیتهای اندازه‌گیری و یادگیری

شناسایی نواحی قابل بهبود برای توانمند سازها

در جستجوی موارد زیر باشید :

- نتایجی ارایه شده‌اند اما رویکردی وجود ندارد
- رویکرد با سایر رویکردها ارتباط و پیوندی ندارد
- عدم وضوح فرآیند(ها)
- غیر نظام‌مند (یا کم نظام‌مند) بودن جاری سازی رویکردها
- عدم وجود شواهد عینی در مورد فعالیت‌های اندازه‌گیری و/یا یادگیری
- عدم وجود بهبود بر اساس فعالیت‌های اندازه‌گیری و/یا یادگیری انجام شده
- موارد ذکر نشده‌ای که شما انتظار دیدن آن را داشته‌اید



ماتریس امتیازدهی توانمندسازها

ماتریس امتیازدهی رادار RADAR Scoring Matrix

عناصر	ویژگی‌ها					0%					25%					50%					75%					100%				
رویکرد	تناسب / منطقی بودن					عدم وجود شواهد عینی یا اثری					وجود شواهد عینی اندک					وجود شواهد عینی					شواهد عینی روشن					شواهد عینی کامل و جامع				
	• رویکرد منطقی روشنی دارد • رویکرد فرآیندهای تعریف شده‌ای دارد • رویکرد بر نیازهای ذینفعان متمرکز است																													
	یکپارچگی					عدم وجود شواهد عینی یا اثری					وجود شواهد عینی اندک					وجود شواهد عینی					شواهد عینی روشن					شواهد عینی کامل و جامع				
جمع					0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
عناصر	ویژگی‌ها					0%					25%					50%					75%					100%				
اجرای سازی	اجرای رویکرد					عدم وجود شواهد عینی در مورد اجرا					اجرا در یک چهارم حوزه‌های مرتبط					اجرا در یک دوم حوزه‌های مرتبط					اجرا در سه چهارم حوزه‌های مرتبط					اجرا در تمامی حوزه‌های مرتبط				
	• رویکرد اجرا شده است																													
	استقرار نظام‌مند رویکرد					عدم وجود شواهد عینی یا اثری					وجود شواهد عینی اندک					وجود شواهد عینی					شواهد عینی روشن					شواهد عینی کامل و جامع				
جمع					0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
عناصر	ویژگی‌ها					0%					25%					50%					75%					100%				
ارزیابی و بازنگری	اندازه‌گیری					عدم وجود شواهد عینی یا اثری					وجود شواهد عینی اندک					وجود شواهد عینی					شواهد عینی روشن					شواهد عینی کامل و جامع				
	• اثربخشی رویکرد بطور منظم اندازه‌گیری می‌شود																													
	یادگیری					عدم وجود شواهد عینی یا اثری					وجود شواهد عینی اندک					وجود شواهد عینی					شواهد عینی روشن					شواهد عینی کامل و جامع				
جمع					0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
جمع کل					0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					

واژه‌های کلیدی – نتایج

دامنه امتیاز :

(برای هریک از ویژگی‌ها روش متفاوتی وجود دارد)

- 0%
- 25%
- 50%
- 75%
- 100%

ویژگی‌ها :

- روندها
- اهداف
- مقایسه‌ها
- روابط علی
- دامنه

شناسایی نقاط قوت برای نتایج

در جستجوی موارد زیر باشید :

- روندهای مثبت
- اهداف / مقاصد دست یافته باشند
- مقایسه‌های انجام شده با دیگران (داخلی و/یا خارجی)
- نتایج ماحصل و معلول رویکردها باشند
- شاخص‌ها تمامی حوزه‌های مرتبط را پوشش داده باشند

شناسایی نواحی قابل بهبود برای نتایج

در جستجوی موارد زیر باشید :

- روندهای منفی یا شکست‌های بوجود آمده در تداوم عملکرد خوب سازمان
- اهداف تعیین و برقرار نشده‌اند و یا سازمان به آنها دست نیافته باشد
- مقایسه‌های محدود با دیگران
- عدم وجود درک روشن از روابط علیّی نتایج با رویکردها
- دامنه نتایج تمامی حوزه‌های سازمان را پوشش نداده باشد
- عدم وجود ارتباط و اتصال روشن بین شاخص‌ها و نتایج دستاوردهای سازمان



ماتریس امتیازدهی نتایج

ماتریس امتیازدهی رادار RADAR Scoring Matrix

عناصر	ویژگی‌ها	0%	25%	50%	75%	100%
3 ن	روندها - روندها مثبت می‌باشند و/ یا - عملکردهای خوب بصورت پایدار وجود دارد	عدم وجود اطلاعاتی در مورد نتایج یا آثار	روندهای مثبت و/ یا عملکرد رضایتبخش در مورد حدود یک چهارم نتایج در حداقل سه سال گذشته	روندهای مثبت و/ یا عملکرد خوب پایدار در مورد حدود یک دوم نتایج در حداقل سه سال گذشته	روندهای مثبت و/ یا عملکرد خوب پایدار در مورد حدود سه چهارم نتایج در حداقل سه سال گذشته	روندهای مثبت و/ یا عملکرد خوب پایدار در مورد تمامی نتایج در حداقل سه سال گذشته
	اهداف - اهداف تحقق یافته‌اند - اهداف مناسب می‌باشند	عدم وجود اطلاعاتی در مورد نتایج یا آثار	حدود یک چهارم نتایج تحقق یافته‌اند و مناسب می‌باشند	حدود یک دوم نتایج تحقق یافته‌اند و مناسب می‌باشند	حدود سه چهارم نتایج تحقق یافته‌اند و مناسب می‌باشند	تمامی نتایج تحقق یافته‌اند و مناسب می‌باشند
	مقایسه‌ها - نتایج به خوبی با دیگران مقایسه گردیده است و/ یا - نتایج به خوبی با سازمانهای شناخته شده "تراز جهانی" مقایسه گردیده است	عدم وجود اطلاعاتی در مورد نتایج یا آثار	انجام مقایسه‌های مناسب در مورد حدود یک چهارم نتایج	انجام مقایسه‌های مناسب در مورد حدود یک دوم نتایج	انجام مقایسه‌های مناسب در مورد حدود سه چهارم نتایج	انجام مقایسه‌های مناسب در مورد تمامی نتایج
	روابط علی نتایج حاصل رویکردها می‌باشند	عدم وجود اطلاعاتی در مورد نتایج یا آثار	روابط علت و معلولی در مورد حدود یک‌چهارم نتایج قابل مشاهده است	روابط علت و معلولی در مورد حدود یک دوم نتایج قابل مشاهده است	روابط علت و معلولی در مورد حدود سه چهارم نتایج قابل مشاهده است	روابط علت و معلولی در مورد تمامی نتایج قابل مشاهده است
	جمع		10	30	40	65

عناصر		ویژگی‌ها										%0					%25					%50					%75					%100				
	دامنه	• نتایج به حوزه‌های مرتبط اشاره دارد										عدم وجود اطلاعاتی در مورد نتایج یا آثار					نتایج به حدود یک چهارم فعالیت‌ها و حوزه‌های مرتبط اشاره دارد					نتایج به حدود یک دوم فعالیت‌ها و حوزه‌های مرتبط اشاره دارد					نتایج به حدود سه چهارم فعالیت‌ها و حوزه‌های مرتبط اشاره دارد					نتایج به تمامی فعالیت‌ها و حوزه‌های مرتبط اشاره دارد				
		• نتایج به شکل مناسبی بخش‌بندی شده‌اند. مثلاً براساس مشتری، نوع کسب و کار و سایر موارد																																		
		جمع										10					35					60					85					100				

		100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0			جمع کل	
--	--	-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	---	--	--	--------	--



سیاست ها و توصیه هایی برای اثربخشی پاداش



پاداش موثر ۳ شرط دارد:

- 1) In line with **employees needs and wishes** مطابق با نیازهای کارکنان
- 2) In line with **the strategic direction of the business.** در جهت استراتژی کسب و کار
- 3) In line with **what the business values from it`s employees.** ارزشهای اخذ شده بواسطه کارکنان

پایه های یک نظام پاداش خوب:

Compensation	جبران کننده باشد و بر اساس عملکرد تفاوت ایجاد کند.
Informal recognition	همراه با قدر دانی های روزانه بخصوص از سوی رئیس مستقیم باشد.
Honorifics	همراه با تجلیل و افتخارآمیز باشد
Promotion prospects	جنبه های رشد و ارتقاء و فرصت های پیشرفت را هم شامل شود.



نظام پاداش خوب باید ۶ خصوصیت داشته باشد:

باید **به وفور در دسترس باشد** تا حسب مورد بکار رود. مثلاً در نظر گرفتن ۳ یا ۴ درصد از حقوق کارکنان برای پاداش و تشویق به آثار مطلوب نمی انجامد.

۱-Availability:

مطلوبیت پاداش مهم است. اگر پاداشی شامل همه کارکنان شود چندان موثر و برانگیزاننده نیست. پاداش باید **به شایستگی تعلق گیرد.**

۲-Eligibility:

پاداش باید هم برای دریافت کننده **و هم برای سایرین روشن و شفاف باشد.** پاداش فرهنگ ساز است. اصولاً برخی پاداش ها مثل ارتقاء نمی تواند محرمانه باشد.

۳-Visibility:

پاداش باید **عملکرد محور باشد** و به اندازه تفاوت رفتارها و عملکردها متفاوت باشد. : ۴- Performance contingency

۵- Timeliness :

پاداش ها را باید **بلا فاصله** یا با فاصله کم با فعالیت مستحق پاداش پرداخت کرد.

۶- Durability :

پاداش هایی که **آثار ماندگاری دارند مطلوب ترند** و موثر ترند. پاداش مالی را نمی توان پس گرفت اما برخی پاداش ها غیر مالی را می توان تا زمان حفظ دلیل پاداش پرداخت و ادامه داد.



شیوه های متنوع پاداش های بر انگیزاننده :

مشارکت دادن غنی سازی شغلی و توانمند سازی و

Responsibility: (1)

فضا سازی برای یاد گیری و تسهیل کار تیمی

Respect: (2)

ارتباطات توام با احترام و اعتماد با مدیر یا با همکاران.

Relationships: (3)

قدر دانی و ارتقاء و تشکر و سپاسگزاری

Recognition: (4)

پاداش های مالی (پولی)

Rewards: (5)



اهداف پاداش به ترتیب اهمیت:

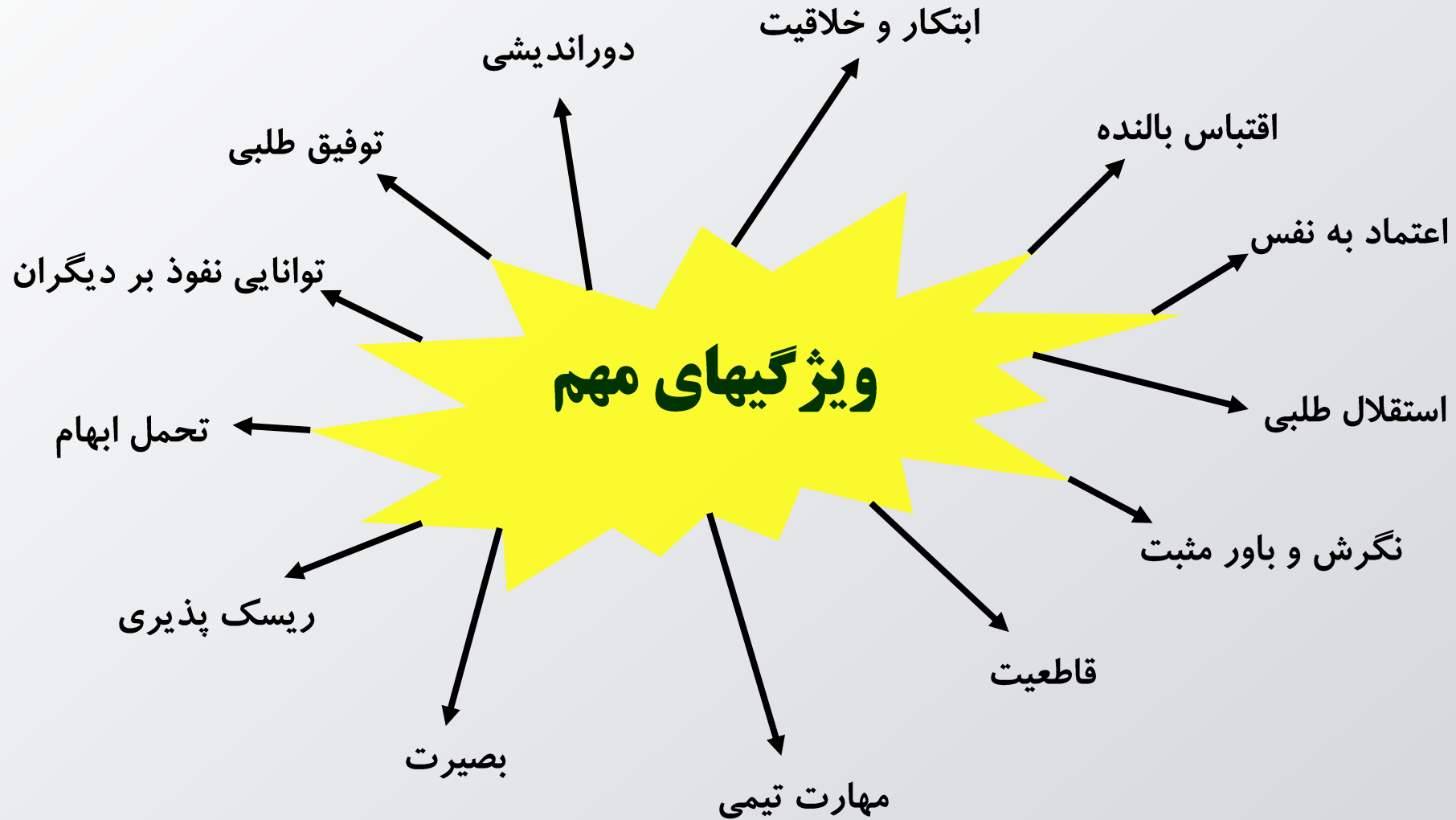
- 1) Support business goals.(72%)
- 2) Rewards high performers.(67%)
- 3) Recruit and Retain high performers.(62%)
- 4) Achieve/maintain market competitiveness.(58%)
- 5) Link pay to the market.(54%)
- 6) Support career development and progression.(52%)
- 7) Manage pay costs.(48%)
- 8) Ensure internal equity.(48%)

سال 2005، 477 شرکت، 1.5 میلیون کارمند

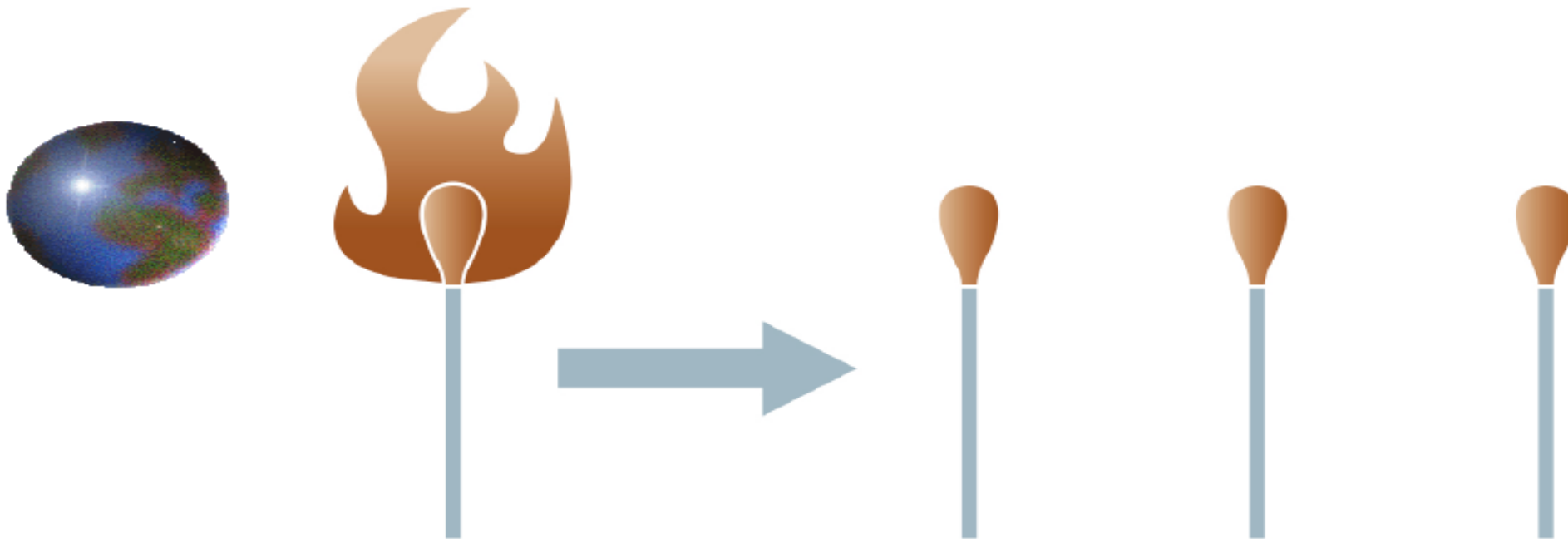
تاکیدات :

- | | | | |
|----|--|-----|---|
| (1 | شفافیت/اطلاع رسانی/گفتگو | (9 | مستند سازی عملکرد/ باز خور Fact oriented |
| (2 | معیار های روشن/عینی | (10 | آزادی عملکرد/ Mass customization |
| (3 | فرصت های برابر/حمایت/مربی گری | (11 | در نظر گرفتن متوازن Performance , position , person |
| (4 | مدل بودن و اعتبار /مورد اعتماد بودن | (12 | در نظر گرفتن انتظار رشد و روند رفتار و عملکرد |
| (5 | امکان استیناف و تجدید نظر خواهی | (13 | حفظ خوش بینی و امید واری کارکنان برای دوره های بعد |
| (6 | ارزیابی های چند وجهی | (14 | خشونت عاشقانه |
| (7 | ارزیابی همزمان و توانان نتیجه و فر آیند | | |
| (9 | در نظر گرفتن موانع و محدودیت های خارج از کنترل کارکنان | | |

ویژگی‌هایی که در این نقش لازم است



با ایجاد انرژی در خود به دیگران نیز انرژی می دهید.



با مدیران و کارکنان ویژه احتمال موفقیت سازمان
برای عبور از بحران و شرایط سخت بسیار بیشتر است.

با سپاس از حوصله و انتظار دریافت راهنماییها و پیشنهادهای عزیزان

خدایا چنان کن سرانجام کار

تو خشنود باشی و ما رستگار