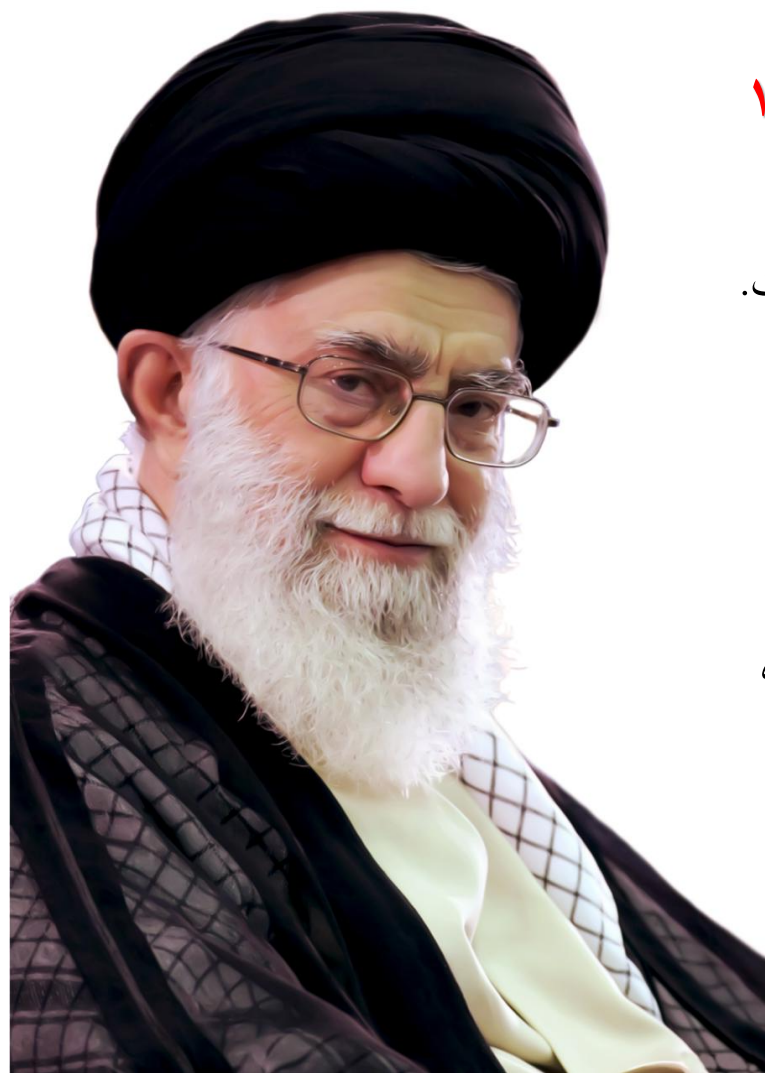


الحمد لله

دومین نشست کارشناسان
نظارت، ارزیابی
و تضمین کیفیت

در دانشگاه فرهنگیان



منتخبی از سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری اردیبهشت ۱۳۸۹ با رویکرد نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی

- ۱۲- توجه به اثربخشی و کارایی در فرآیندها و روشهای اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات.
- ۱۷- خدمات رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم.
- ۲۰- قانونگرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی در کلیه فعالیت ها.
- ۲۱- نهادینه سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خود کنترلی، امانت داری، صرفه جویی، ساده زیستی و حفظ بیت المال.
- ۲۴- ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزشهای اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، بهره گیری از امکانات فرهنگی و بکارگیری نظام موثر پیشگیری و برخورد با تخلفات.
- ۲۵- کارآمد سازی و هماهنگی ساختارها و شیوه های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه سازی اطلاعات.



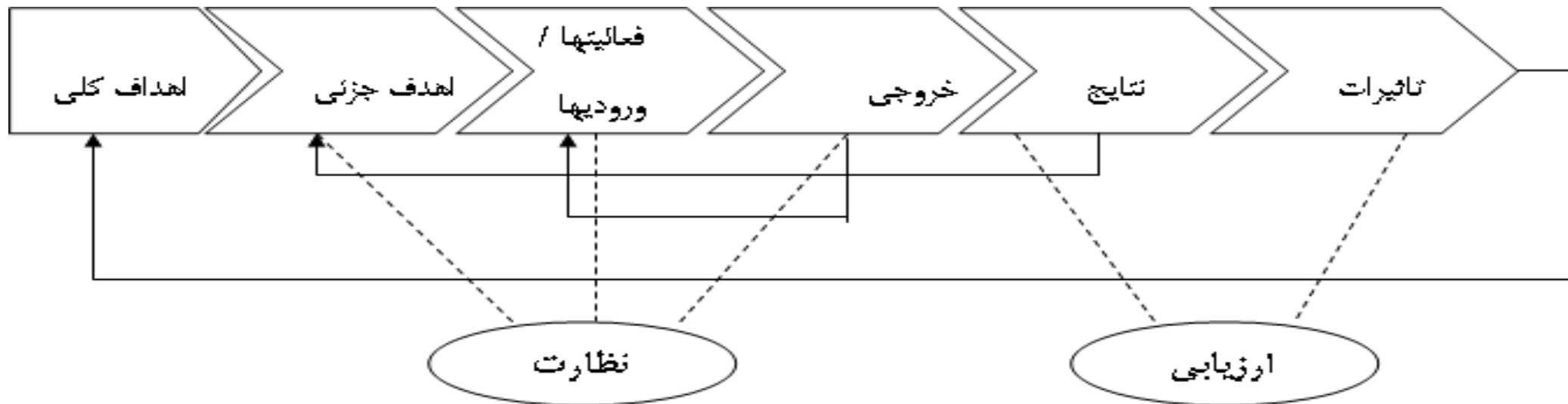
همکاران دفتر
نظارت، ارزیابی و
تعالی سازمانی

اهداف و ضرورت های نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی

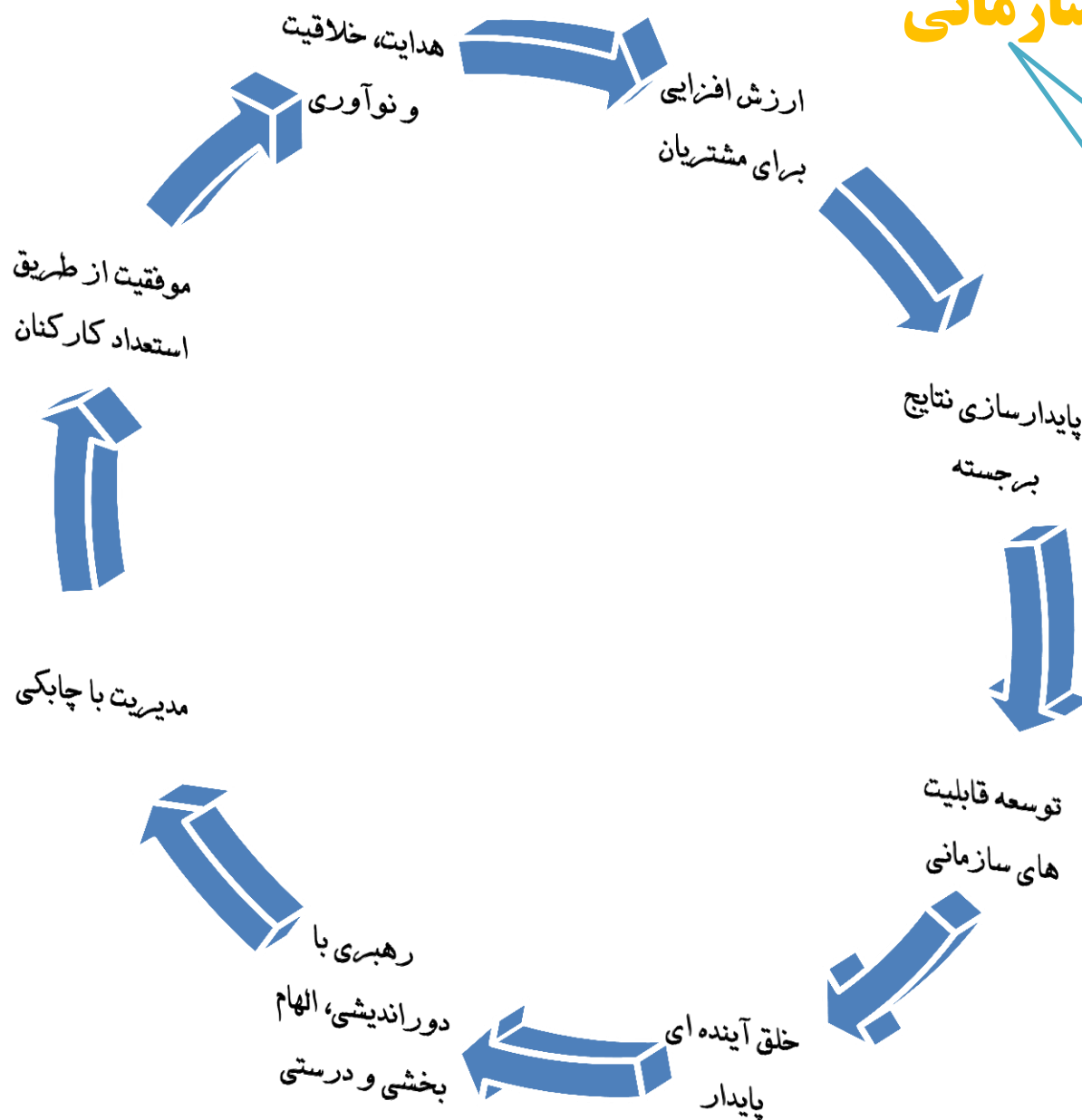
- ✓ سازگاری (انطباق) با استراتژی ها، سیاست ها و تغییر موقعیت ها و جلوگیری از انحراف سیاست ها و استراتژی ها در مسیر اجرایی شدن
- ✓ تمهید مقدمات واکنش های سریع و به هنگام و برنامه ریزی های فراکنشی
- ✓ خودبازیابی تا یک تعادل مطلوب (خواه تعادل پیشین یا یک تعادل جدید) و در محافظت از تداوم عملیات
- ✓ شناسایی عوامل محیطی و درون سازمانی موثر در پدیدارشدن تاثیرات و نتایج مطلوب
- ✓ شناسایی نقاط ضعف و قدرت فرآیندهای اجرایی، و اصلاح و تقویت آنها در حین اجرا
- ✓ ثبت مرحله به مرحله اقدامات، نتایج و الگو برداری از فرآیندهای موفق و بهره برداری از فرصت ها و تصمیم در برابر نقاط قابل بهبود و تهدیدها
- ✓ برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، کمک به افراد در جهت گسترش مهارتها، ایجاد فرهنگ پایش عملکرد، تعیین افراد مستحق ارتقاء و تصمیم گیری درباره افرادی که عملکرد ضعیفی دارند

تعریف پیشنهادی نظارت و ارزیابی، تعالی سازمانی

"نظارت و ارزیابی فرآیندی است که طی آن **نتایج عملکرد** و **فعالیت‌های دانشگاه** و نیز **فرآیند اجرایی** استراتژی‌های آن طوری تحت نظارت و کنترل قرار می‌گیرد که بتوان **عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد** و **فرآیندهای اجرایی را اصلاح یا تقویت کرد**."



تعریف پیشنهادی نظارت و ارزیابی، تعالی سازمانی



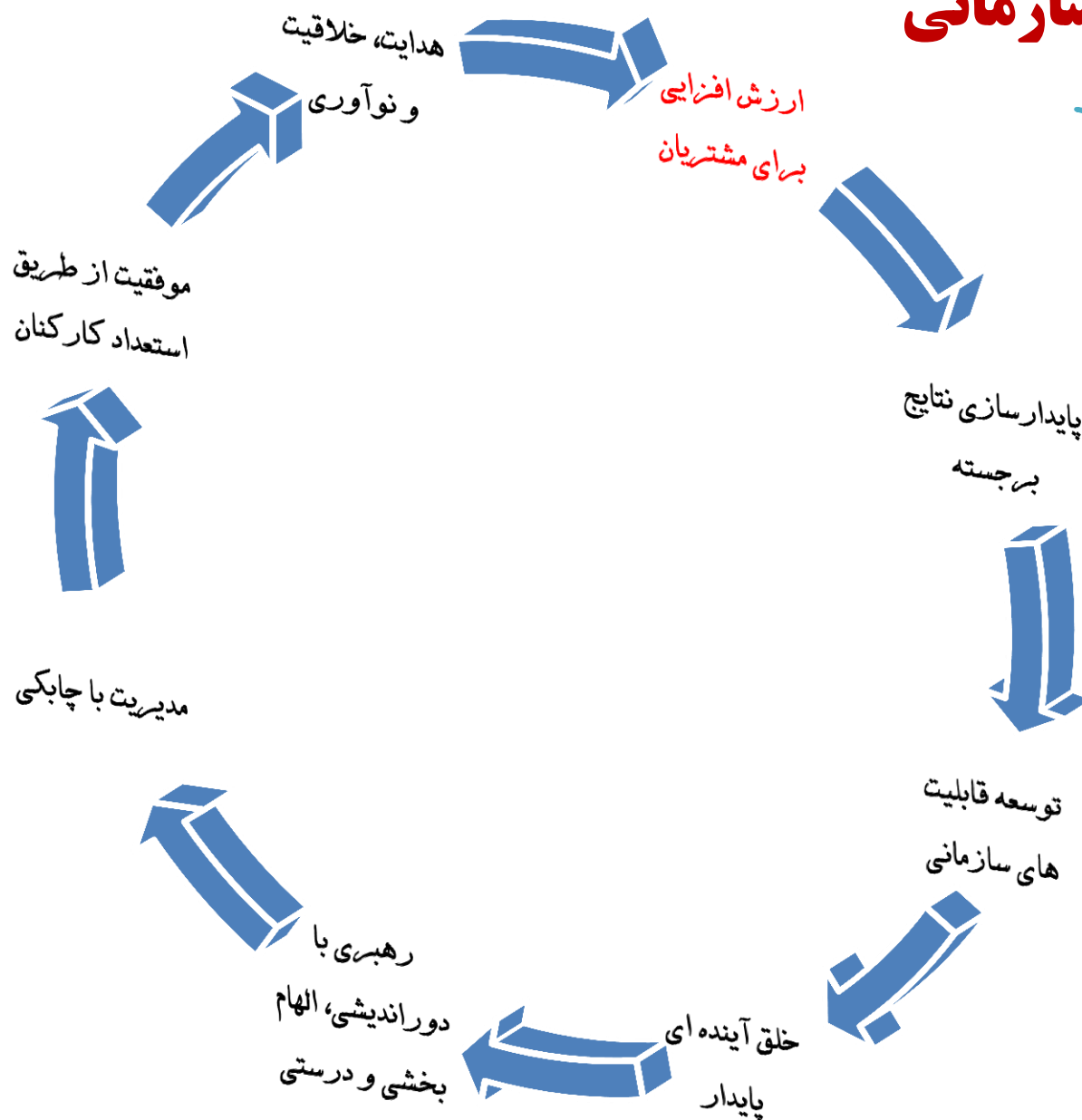
ترسیم یک سازمان متعالی و تلاش
در مقایسه سازی و محک زدن
میزان سرآمدی خود، و بازنگری از
طریق یادگیری، نوآوری و بهبود
مستمر، در وضع موجود.

تعریف پیشنهادی نظارت و ارزیابی، تعالی سازمانی

سازمان متعالی مشتریان را علت وجودی خود می داند و تلاش می کند تا از طریق درک و پیش بینی نیازها و انتظارات آنها همواره برایشان نوآوری و خلق ارزش نماید.

در عمل:

- شناسایی نیازها و انتظارات گروه های مختلف دانشجویان و کارکنان جهت پاسخ دهی
- ایجاد و حفظ گفتمانی مبتنی بر گشودگی و شفافیت با تمامی دانشجویان و کارکنان
- کسب اطمینان پیرامون برخورداری از شایستگی ها و توانمندی های کارکنان و منابع، برای حداکثرسازی تجارب دانشجویان
- پایش و بازنگری مستمر تجربه ها و برداشت های دانشجویان و کارکنان و ارائه بازخورد سریع و اثربخش به آنان.
- مقایسه عملکرد با الگوهای بهینه و حداکثر سازی ارزش ها از قوت ها و فرصت های بهبود

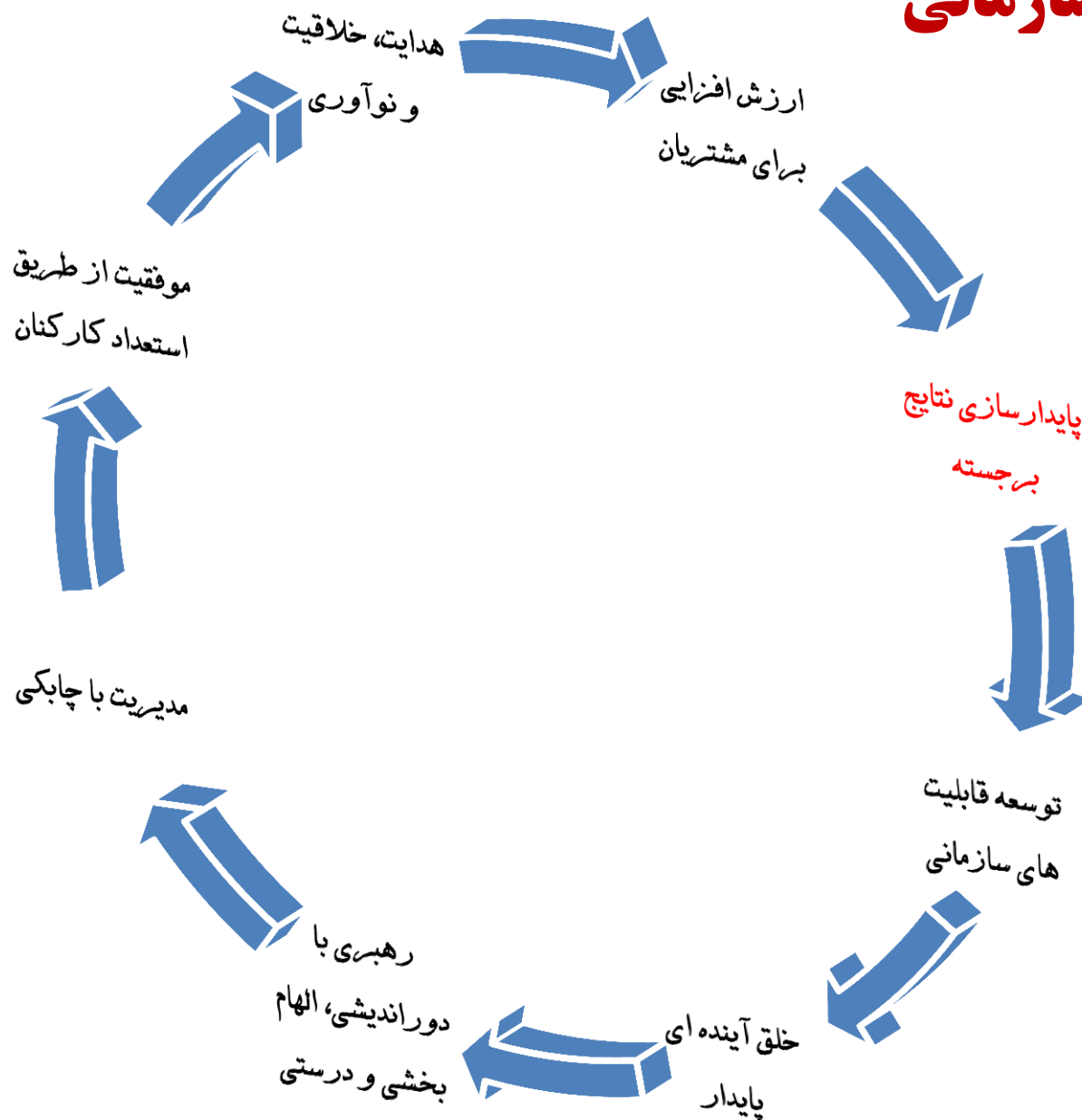


تعریف پیشنهادی نظارت و ارزیابی، تعالی سازمانی

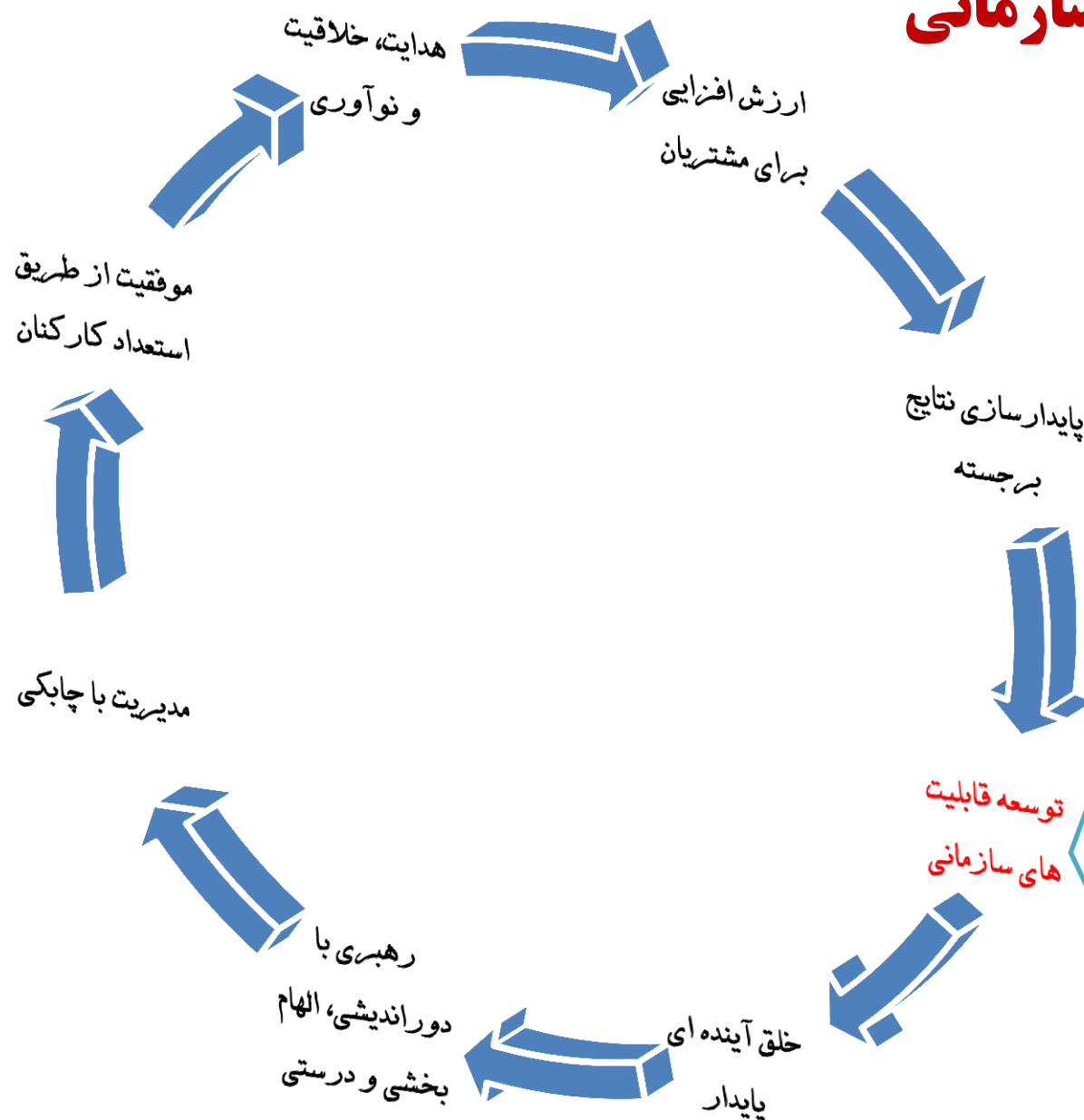
دانشگاه متعالی در متن محیط عملیاتی خود برای
نیل به نتایج برجسته ی پایدار در راستای برآورده
سازی نیازهای ذینفعان اقدام می نماید.

در عمل:

- شناسایی نتایج کلیدی برای تحقق مأموریت در راستای اهداف؛
- تعریف و کاربست نتایج متوازن با اولویت ها و مبتنی بر انتظارات ذینفعان کلیدی؛
- مدیریت اثر بخشی در جهت تأمین سطح بالایی از اعتماد؛
- تعیین اهداف در قیاس با الگوی بهینه در جهت دستیابی به مجموعه ی مطلوبی از نتایج؛
- تأمین اطلاعات کافی، به موقع، درست و درک اطمینان از شفافیت گزارشات مالی و غیر مالی به حوزه های تصمیم گیری؛



تعریف پیشنهادی نظارت و ارزیابی، تعالی سازمانی



دانشگاه متعالی قابلیت های خود را از طریق مدیریت اثربخش، تغییر در داخل و فراتر از مرزهای سازمان ارتقاء می دهند .

در عمل:

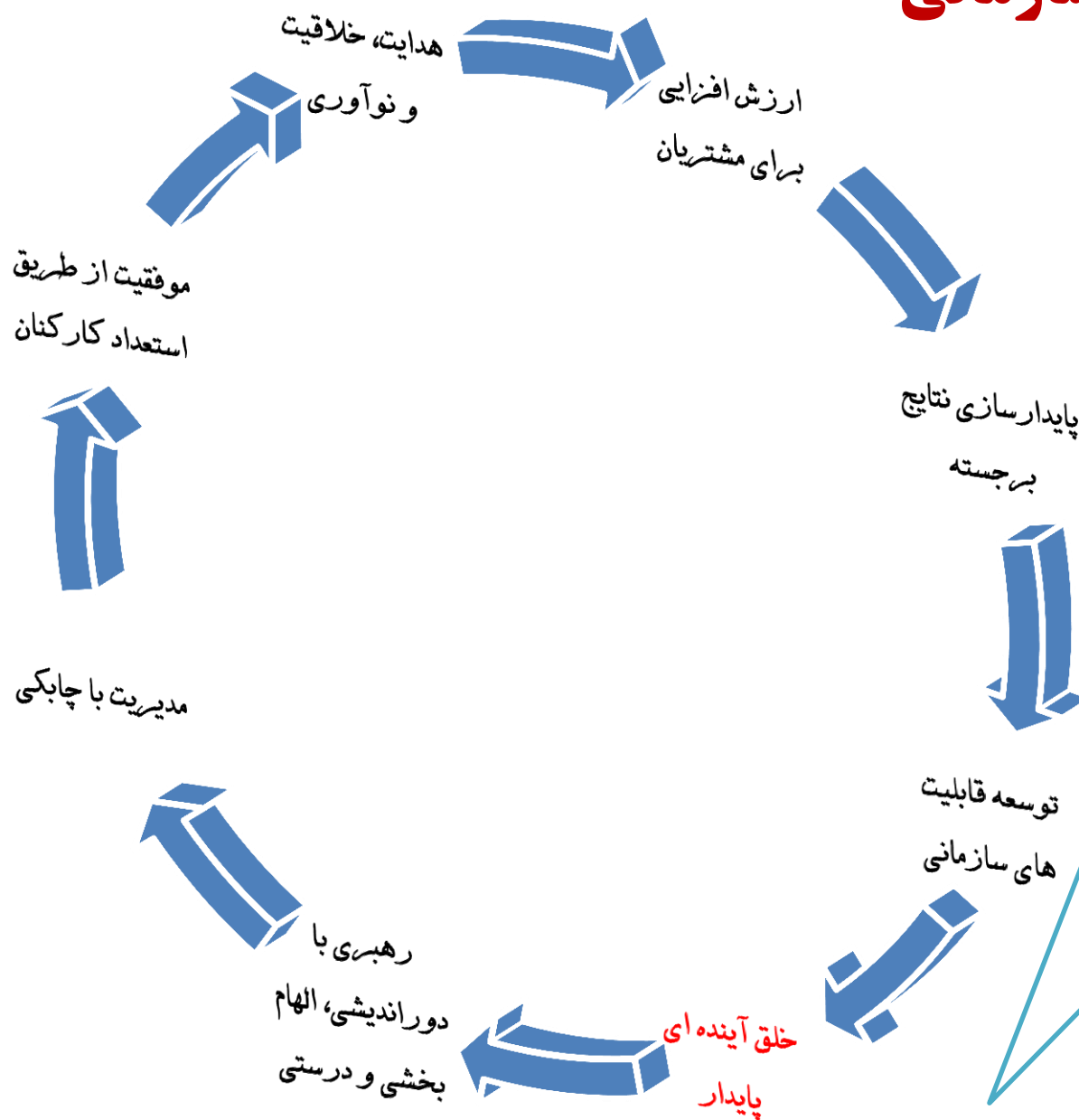
- شناسایی و درک قابلیت ها و ظرفیت های بالقوه برای دستیابی به اهداف
- درخواست از تحلیل روندهای عملکرد عملیاتی؛
- تحقق آنچه را که وعده داده شده است ؛
- توسعه فرهنگ همکاری و کار تیمی برای بهبود مستمر و اثربخش؛
- کسب اطمینان از در دسترس بودن منابع مالی، فیزیکی و فناورانه در پشتیبانی از توسعه سازمانی؛
- تبیین ارزشهای مشترک، پاسخگویی، اخلاقیات و فرهنگ اعتماد و گشودگی را فراهم می سازد؛
- ایجاد شبکه های مناسب بمنظور شراکت توانمند در شناسایی فرصت ها و قابلیت های بالقوه .

تعریف پیشنهادی نظارت و ارزیابی، تعالی سازمانی

دانشگاه های متعالی با ارتقای عملکرد خود تأثیر مثبتی بر دنیای اطراف خود دارند.

در عمل:

- تعیین آینده سازمان با تعریف اهداف بنیادین متناسب با چشم اندازها، رسالت ها و اخلاقیات و رفتار سازمانی.
- درک شایستگی های کلیدی و ارزش های مشترک برای خلق ارزش افزوده؛
- طراحی فرایندهای یکپارچه در استراتژی های محوری و تخصیص منابع مورد نیاز در راستای اهداف؛
- کسب اطمینان از برخورداری کارکنان از محیط کار سالم، متعالی و با مسئولیت های اجتماعی ارتقاء داده شده؛

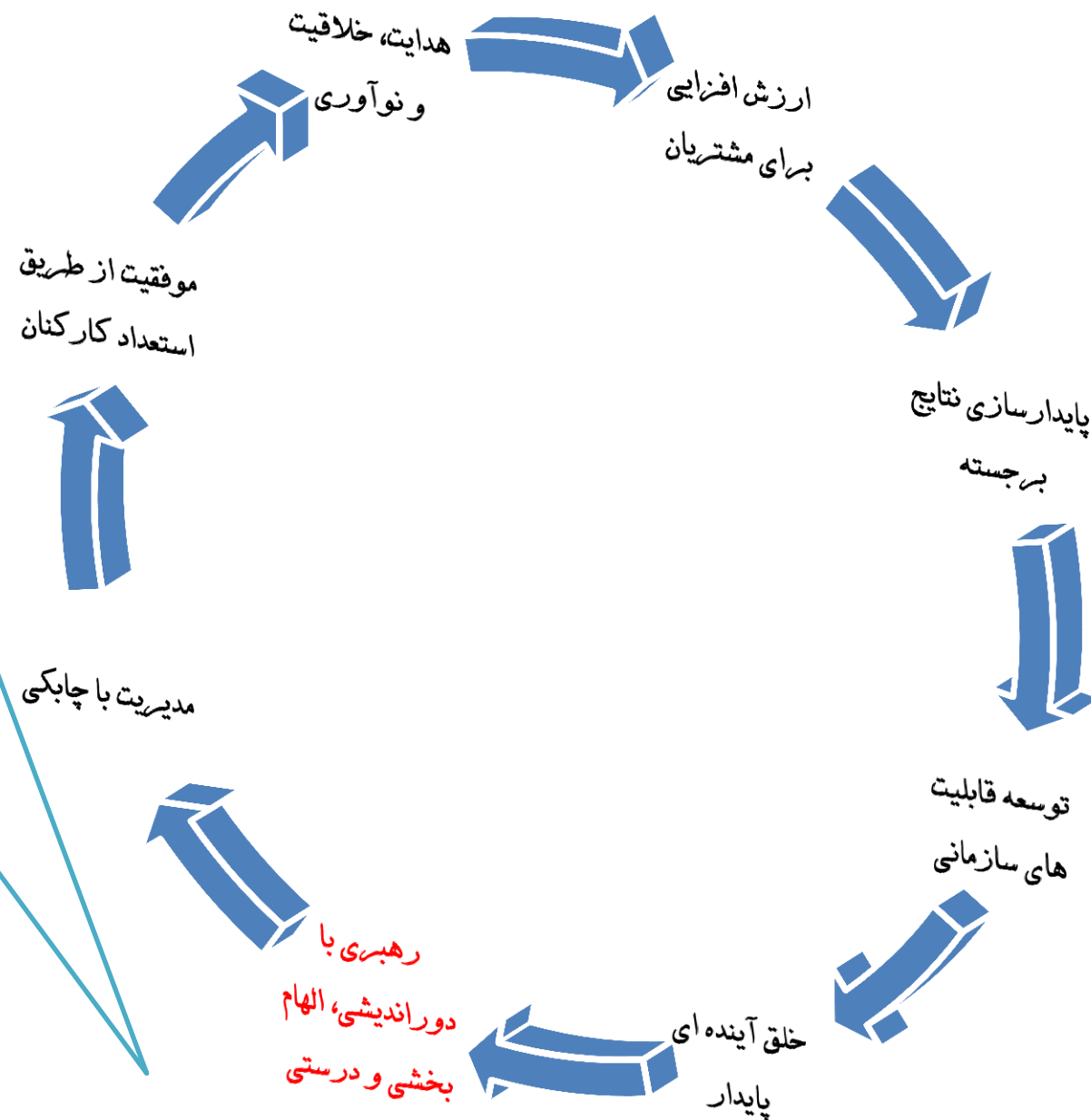


تعریف پیشنهادی نظارت و ارزیابی، تعالی سازمانی

دانشگاه های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده، آن را محقق می سازند و به عنوان الگو برای ارزش ها و اخلاق سازمانی ایفای نقش می کنند.

در عمل رهبران دانشگاه:

- تعیین جهت گیری روشن با رویکرد مشارکتی و سهیم سازی کارکنان در جهت ایجاد دانشگاه یکپارچه؛
- منعطف، توانمند در اخذ تصمیم مناسب، به موقع و مبتنی بر اطلاعات در دسترس؛
- توانمند در یادگیری سریع و پاسخدهی چابک در مواقع ضروری؛
- الهام بخش، توانمندساز، مروج همکاری و اشاعه تعلق سازمانی در عمل؛
- حمایتگر ارزش های سازمانی، پایبندی به قوانین و مقررات و مسئولیت های اجتماعی و رفتار اخلاقی در دو بعد درونی و بیرونی و تلاشگر در توسعه شهرت دانشگاه؛
- پاسخگویی شفاف در مقابل عملکرد و اطمینان بخشی از درست عمل کردن اخلاق مدارانه و مسئولانه کارکنان؛

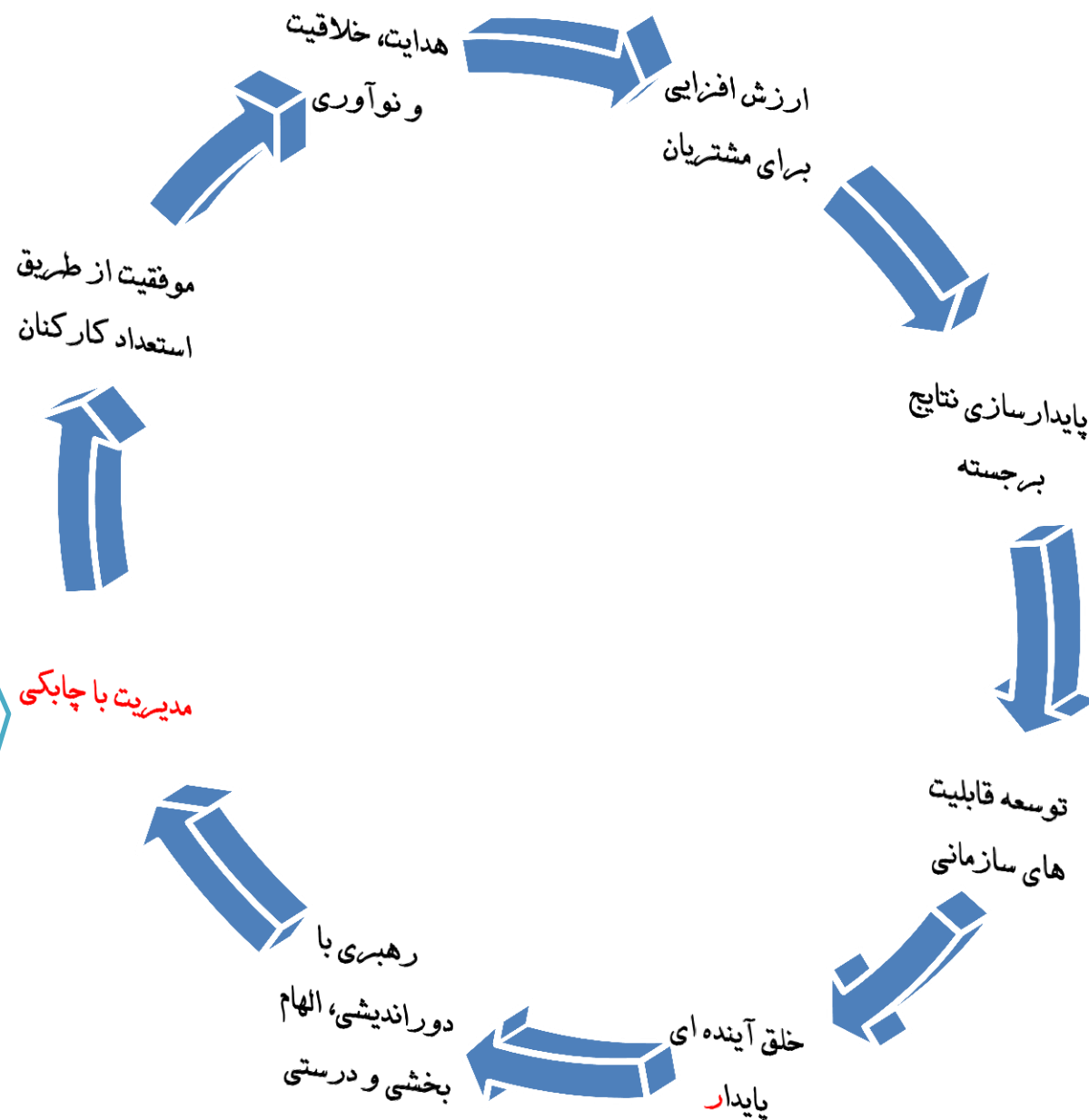


تعریف پیشنهادی نظارت و ارزیابی، تعالی سازمانی

دانشگاه های متعالی به منظور خلق نتایج پایدار، فرصت ها و تهدیدها را شناسایی و از طریق فرآیندهای ساخت یافته، چابک و همسو با اهداف، پاسخگویی اثربخش و کارا دارند.

در عمل:

- رصد تغییرات بیرونی و بهره برداری حداکثری از آنها در قالب سامانه جامع مدیریت؛
- توسعه شاخص های عملکردی فرآیندها و شاخص های دستاوردی در جهت بررسی کارایی و اثربخشی فرآیندهای کلیدی؛
- بهره برداری از داده های مربوط به عملکرد جاری و قابلیت های فرآیندی در جهت دستیابی به الگویی بهینه در راستای پیشبرد خلاقیت، نوآوری و بهبود؛
- تطبیق سریع ساختار سازمانی جهت پشتیبانی از دستیابی به اهداف؛
- توسعه سبد فناوری در جهت بهبود چابکی فرآیندها و ...

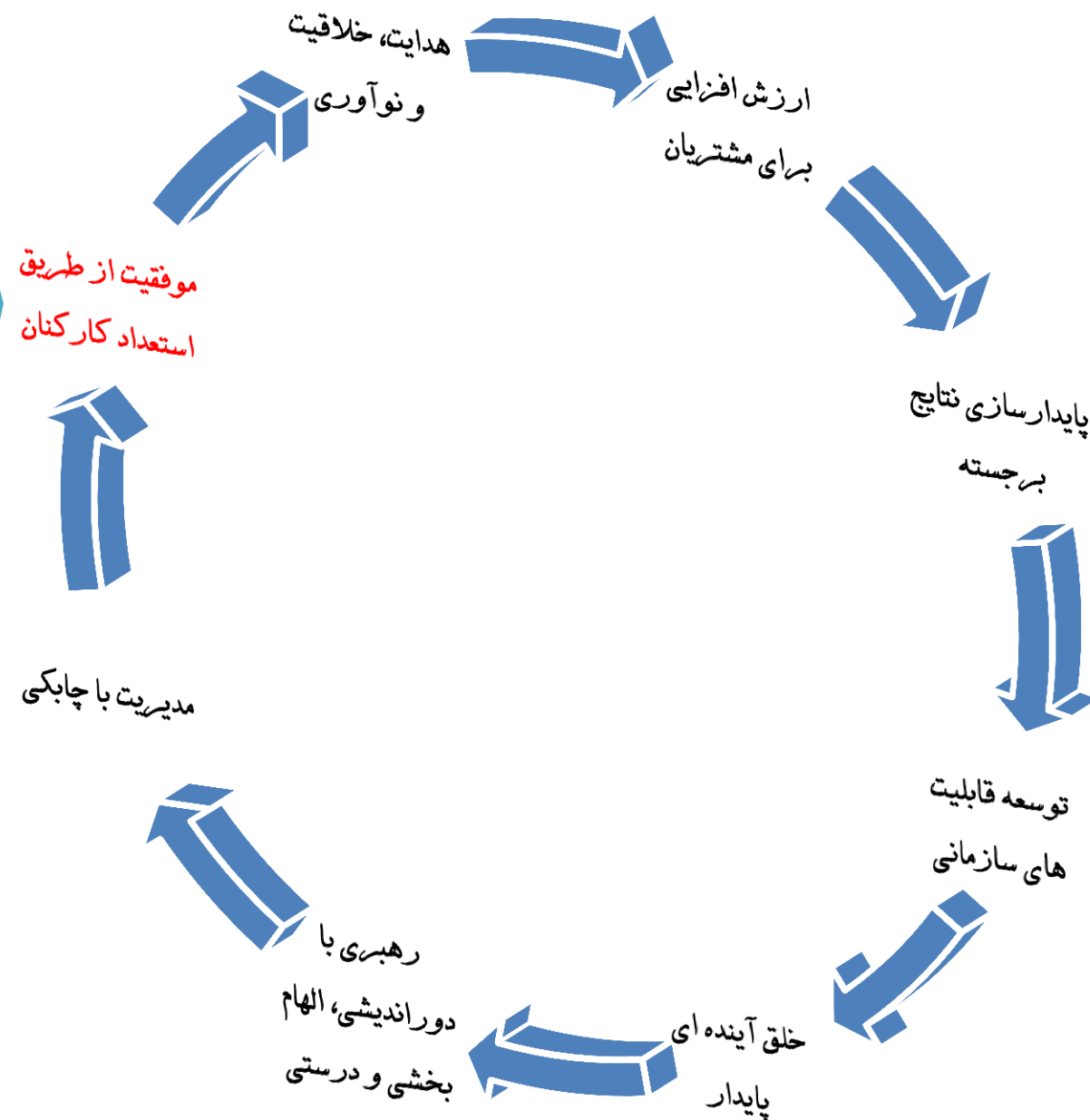


تعریف پیشنهادی نظارت و ارزیابی، تعالی سازمانی

دانشگاه متعالی کارکنان خود را ارج می نهد و فرهنگ توانمندسازی را برای دستیابی متوازن به اهداف سازمانی و مشخص ایجاد می کند.

در عمل:

- تعریف مهارت ها، شایستگی ها و سطوح عملکردی کارکنان در جهت دستیابی به اهداف؛
- برنامه ریزی اثربخش برای جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهایی که در برآورده کردن نیازهای سازمان نقش مؤثر دارند؛
- ایجاد و توسعه فرهنگ در خدمت بودن، رعایت قوانین و مقررات، مسئولیت پذیری، پاسخگویی، مشتری مداری، نظم و انضباط، خودکنترلی، امانت داری، صرفه جویی و پایبندی به اصول اخلاقی؛
- همسوسازی اهداف شخصی و تیمی و توانمندسازی کارکنان به منظور مشارکت حداکثری؛
- بهبود کیفیت زندگی کارکنان، استحکام خانواده، روش های نوین کار، ارتباطات با ایجاد توازن مسئولانه کار-زندگی؛
- نوآوری در مشارکت و ترغیب کارکنان به عنوان سفیران تصویر و شهرت دانشگاه؛
- درک نیازهای ارتباطی کارکنان و استفاده از ابزارهای مناسب در این جهت.

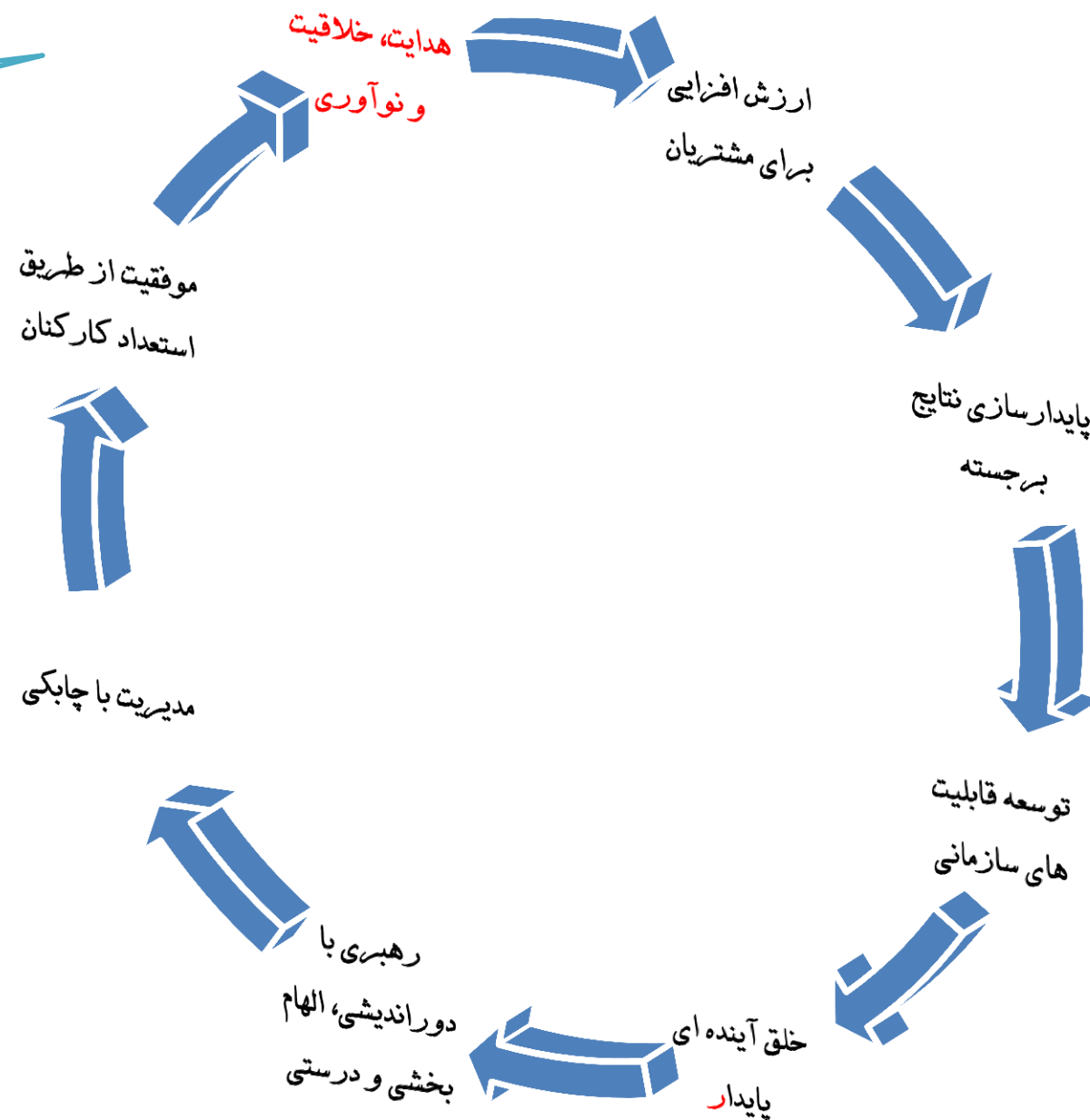


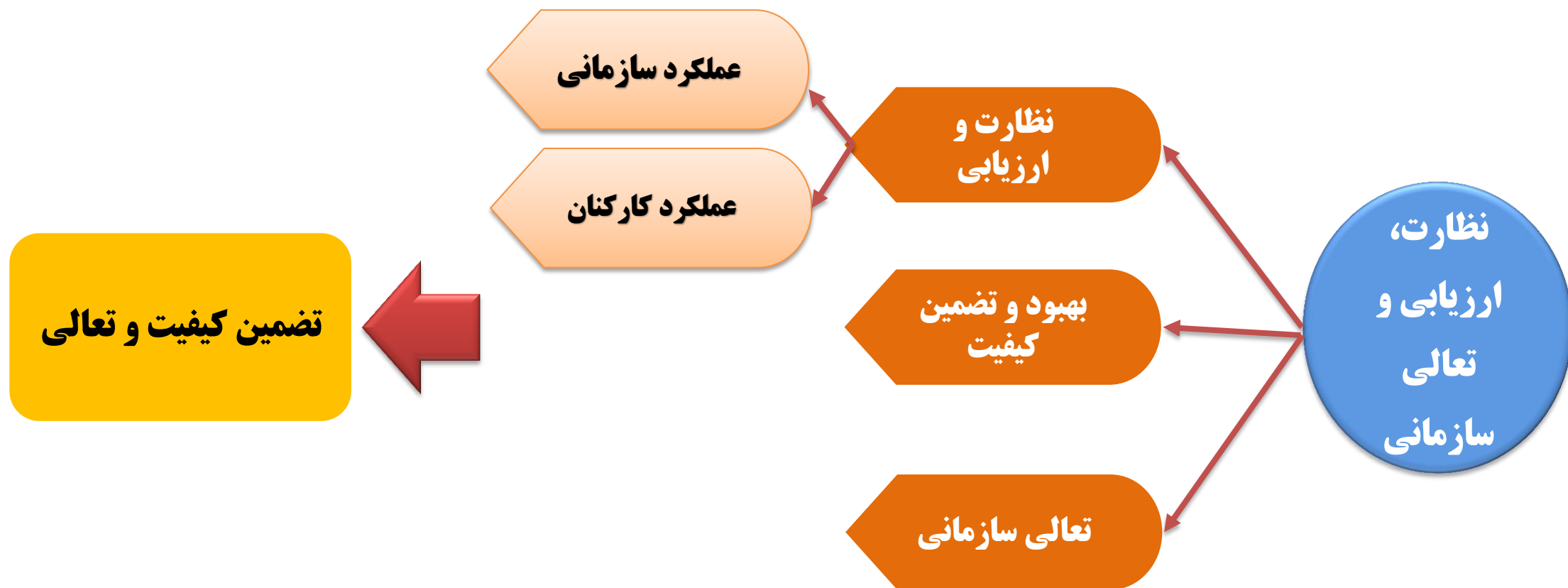
تعریف پیشنهادی نظارت و ارزیابی، تعالی سازمانی

دانشگاه متعالی از طریق بهبود مداوم و نوآوری
نظام مند و با هدایت خلاقیت ذینفعان خود، ارزش
و سطوح عملکردی فزاینده ای ایجاد می کند.

در عمل:

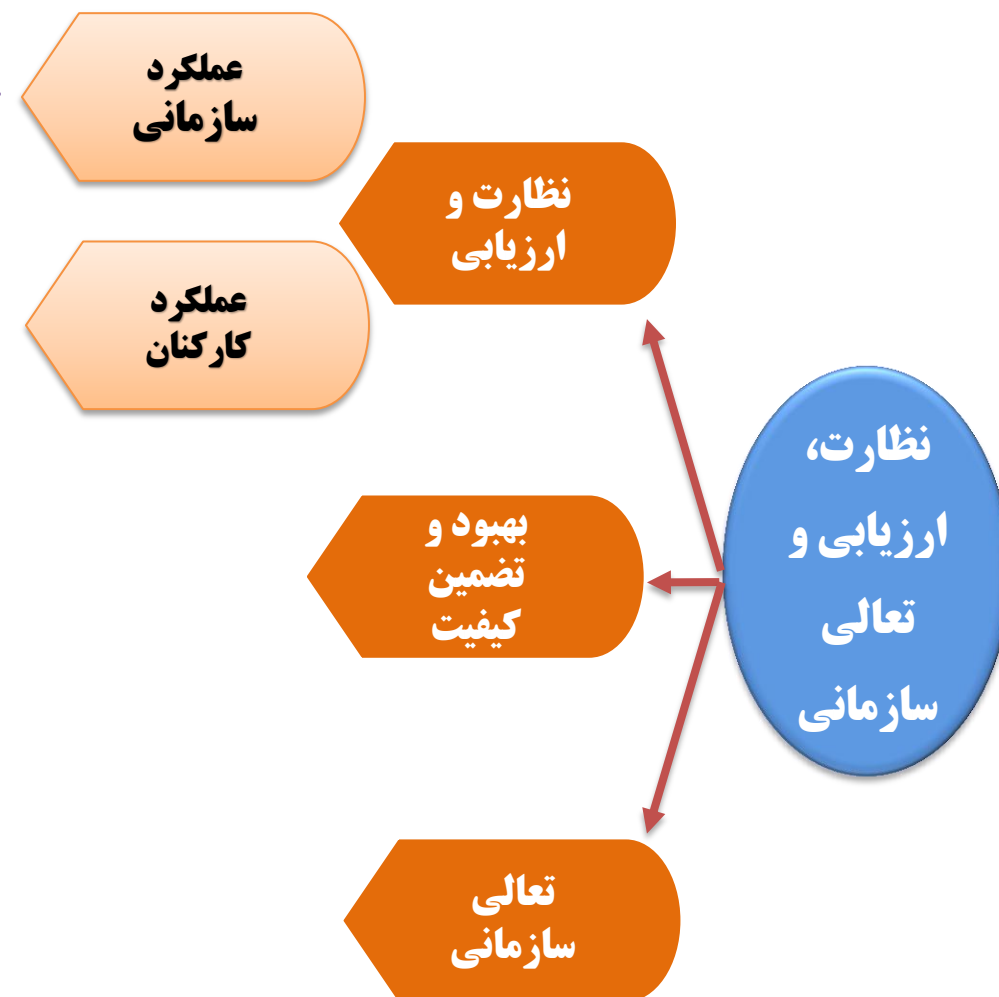
- ایجاد و مدیریت شبکه های یادگیری و همکاری برای شناسایی فرصت های خلاقیت و نوآوری؛
- تخصیص منابع به ایده های آزمون شده؛
- تبدیل ایده به واقعیت به منظور حداکثر سازی مزایای قابل اکتساب در بازه های زمانی.

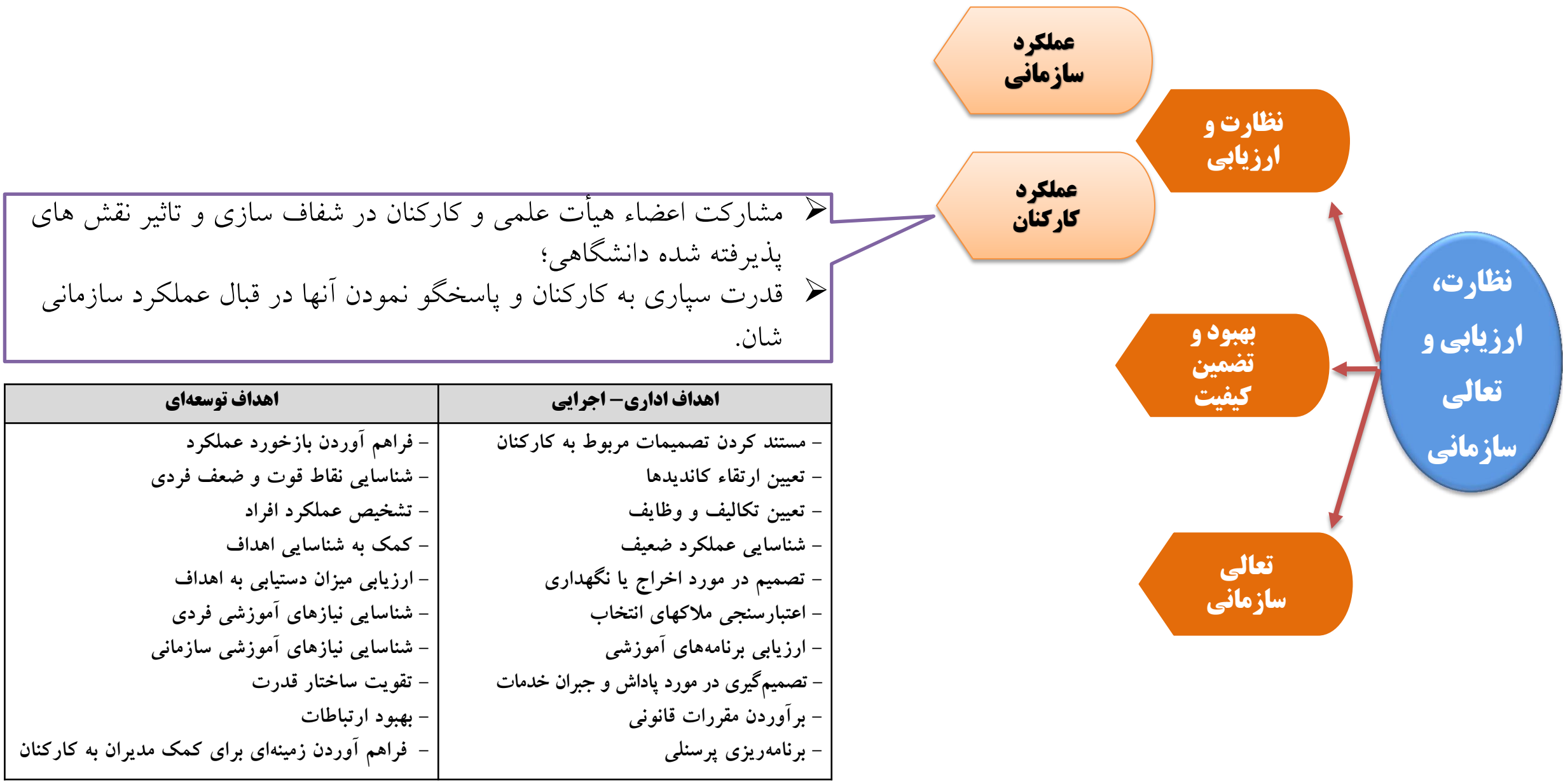


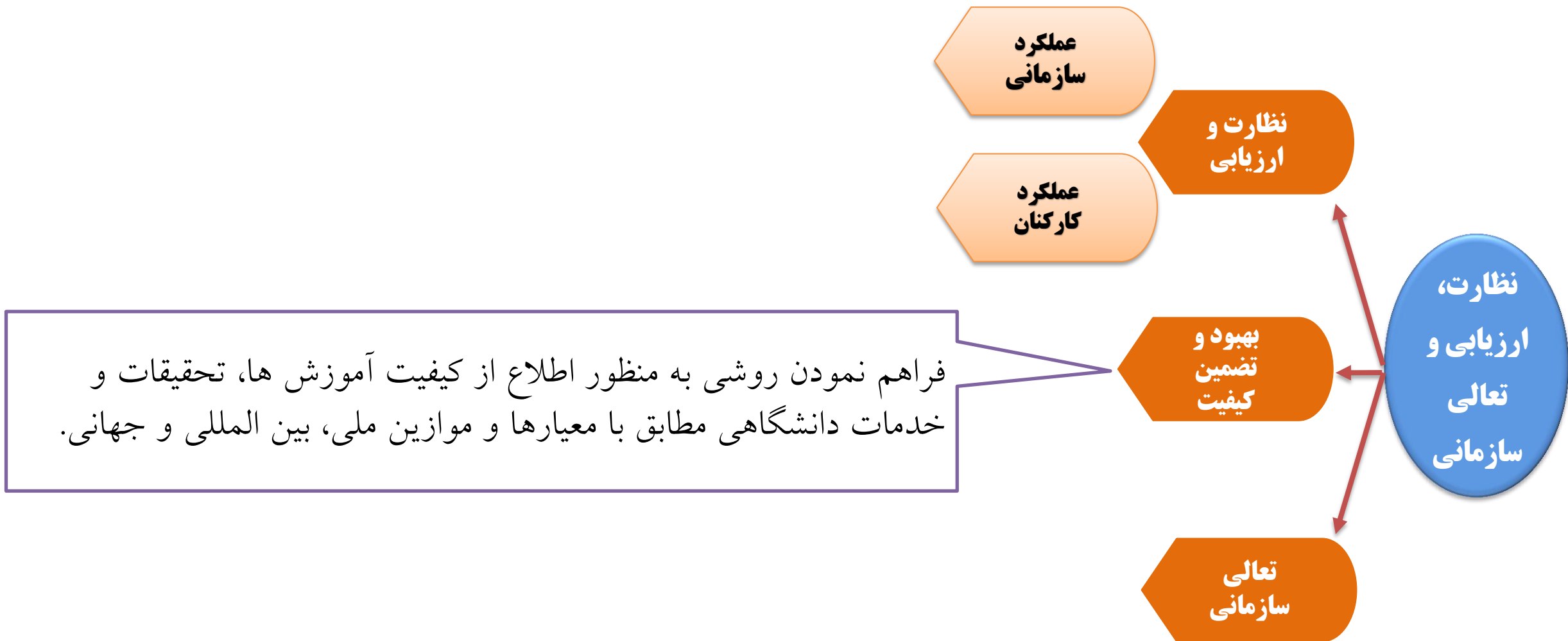


- آشکار نمودن عملکرد جنبه های مختلف (درونداد، فرآیند، برونداد و پیامد) نظام دانشگاهی؛
- کمک به خود- تنظیمی امور دانشگاهی و نهادینه کردن فرهنگ ارزیابی.

خروجی نهایی مورد انتظار	سطوح عملکرد
تحقق مأموریت سازمان (خروجیهای مطابق الزامات ذینفعان)	عملکرد کلی سازمان
تحقق بخشی از مأموریت سازمان بر اساس شاخصهای کلیدی عملکرد تعریف شده	عملکرد کلی واحدها/فرایندهای سازمان
انجام درست و بموقع برنامه ها بر اساس الزامات برنامه ها	عملکرد کلی تک تک برنامه واحدها/فرایندها
انجام درست و بموقع فعالیتهای بر اساس الزامات فعالیت	عملکرد تک تک فعالیتهای مربوط به برنامه ها







نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی

عملکرد
سازمانی

نظارت و
ارزیابی

عملکرد
کارکنان

بهبود و
تضمین
کیفیت

تعالی
سازمانی

۱. راهبری

- تدوین آرمان ها ، رسالت ها، ارزش ها و توسعه اصول علمی، دانشگاهی و اخلاقی در دانشگاه با ایفای نقش الگو در فرهنگ تعالی.
- مشارکت در ایجاد، توسعه و استقرار سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آن ها.
- شناسایی و راهبری تغییرات سازمانی.

۲. سازمان

- پایه ریزی خط مشی و راهبردها بر اساس نیازها و توقعات ذینفعان؛
- پایه ریزی خط مشی و راهبرد مبتنی بر اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت های خلاقانه؛

۳. کارکنان

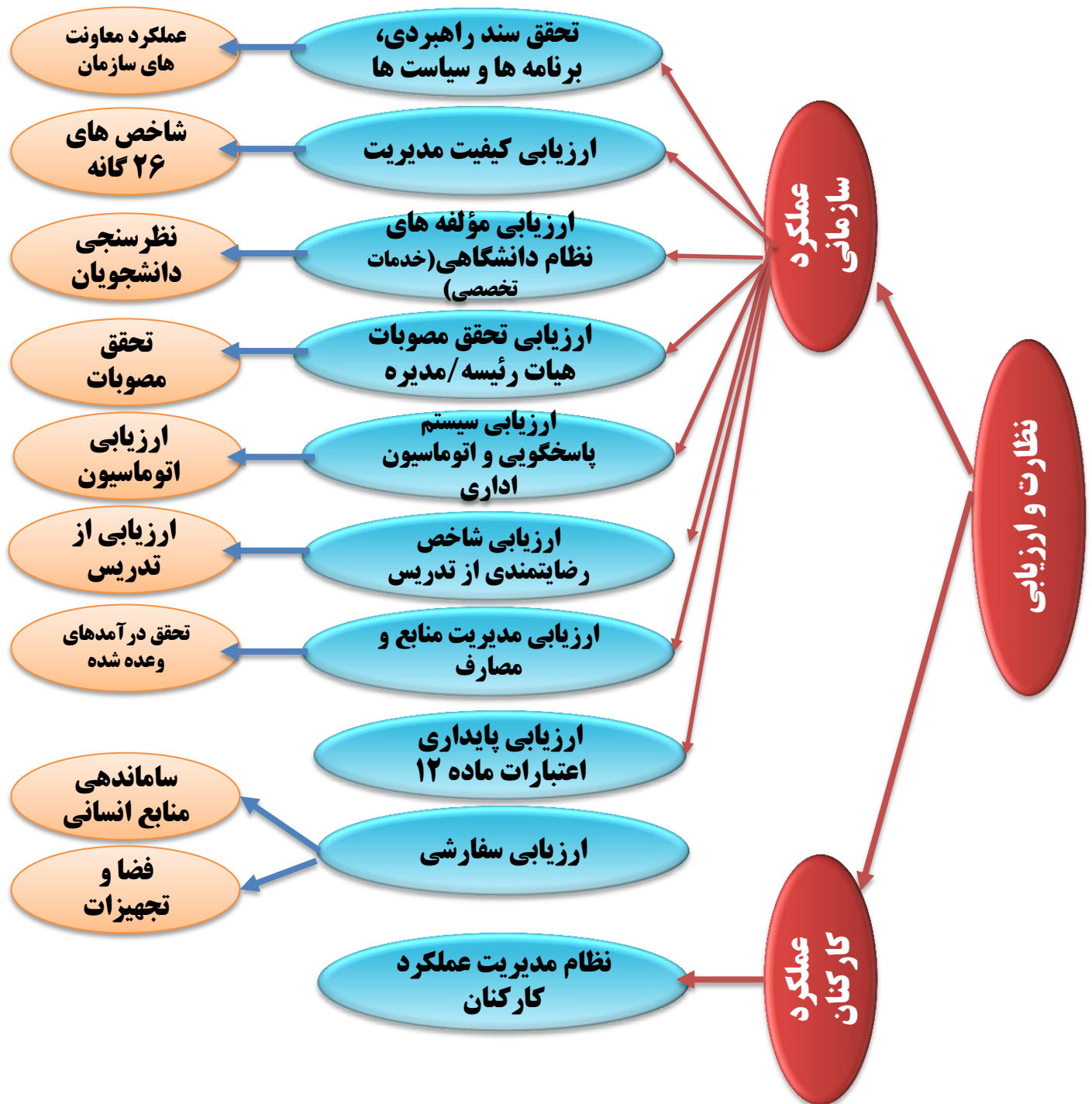
- شناسایی و توسعه دانش و شایستگی های کارکنان و مورد توجه قرار دادن آنها.

۴. شراکت ها و منابع

- مدیریت همکاری های برون سپاری؛
- مدیریت بر ساختمان ها، تجهیزات و مواد؛
- مدیریت فناوری، اطلاعات و دانش.

۵. فرآیندها

- طراحی و مدیریت فرآیندها؛
- بهبود فرآیندها با استفاده از نوآوری، در جهت ایجاد رضایتمندی و ارزش افزوده برای مشتریان ذینفع.



موارد درخواستی قابل بررسی

۱- ارزیابی منشور کیفیت آموزش

۲- گروه های هدف در ارزیابی کیفیت خدمات

امور نیاز به پیگیری

- ارزیابی عملکرد مدیریت (موردی) صرفاً بر اساس مستندات قابل رجوع
- معرفی گروه های دانشجویی
- فرهنگ سازی ارزشیابی فرایند یاددهی – یادگیری
- ارزیابی مدیریت عملکرد کارکنان (فرم 8)
- نظر سنجی برگزاری نمازخانه ها و نماز جماعت
- بازخورد در مورد تدوین فرم بررسی اجرای دقیق منشور کیفیت
- آسیب شناسی ارزیابی شاخص رضایتمندی از تدریس
- ارسال اخبار و رویدادهای استان در حوزه نشست های دانشجویی، همکاران و ...

ردیف	مولفه های ارزیابی	زمان
۱	ارزیابی میزان تحقق سند راهبردی، سیاست ها و برنامه های سالانه دانشگاه	شش ماهه
۲	ارزیابی کیفیت عملکرد معاونت ها، حوزه های تابعه و پردیس ها و مراکز تابعه دانشگاه	فصلی/سالانه
۳	ارزیابی کیفیت عملکرد نیروی انسانی دانشگاه	سالانه
۴	نظام پاسخگویی (اتوماسیون/ مکالمات تلفنی/رضایت ارباب رجوع/حضور و غیاب کارکنان)	شش ماهه
۵	میزان موفقیت در اجرای مصوبات هیئت رئیسه	فصلی
۶	ارزیابی مولفه های نظام دانشگاهی	سالانه/موردی
۷	سنجش میزان توفیق کمیته ها و کارگروه های تخصصی دانشگاه (کمیته اقتصاد و بهره وری، ستاد بودجه، کمیته ساماندهی فضا، تجهیزات و نیروی انسانی و ...)	موردی
۸	ارزیابی میزان تحقق مولفه های بهبود و تحول نظام اداری	سالانه
۹	ارزیابی عملکرد کمیته های تخصصی نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت در حوزه های تابعه	سالانه
۱۰	طراحی ارزیابی عملکرد مدیران	سالانه

برای شادی ارواح شهدا
صلوات

