



«بسم‌ تعالی»

## **«راهنمای تکمیل معیارهای ارتقای کیفیت عملکرد مدیران در حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع»**

### **دانشگاه علوم پزشکی تبریز**

**هدف از تدوین معیارها؛** به منظور ارتقای سطح کیفی عملکرد واحدهای ذیل معاونت توسعه، معیارهای معاونت در ۴۴ عنوان و با مجموع ۱۰۰ امتیاز تدوین شده است که فراخور وضعیت حاکم در واحد مورد بازدید، امتیازدهی خواهد شد.

توضیح این نکته ضروریست که در صورت کامل بودن مستندات، امتیاز کامل آن معیار، از سوی واحد احراز خواهد شد و در صورت ناقص بودن مستندات، امتیاز بر حسب وضعیت موجود تعیین خواهد شد در صورتیکه هیچگونه اطلاعاتی در خصوص معیار خاصی موجود نباشد، امتیازی به آن معیار تعلق نخواهد گرفت.

توضیح هر یک از عناوین موجود در چک لیست، جهت بهره برداری های لازم، ذیلاً آورده شده است؛

**نام واحد؛** عنوان دقیق واحدی که معیارهای تدوین شده مورد استفاده قرار می گیرد.

**تاریخ ارزیابی؛** تاریخ زمانی که معیارها مورد ارزیابی قرار می گیرند.

**هممعیار شماره یک؛** هرگونه مستند و مدرک مرتبط با وضعیت حال حاضر منابع آن واحد از نظر فیزیکی، نیروی انسانی و مالی بایستی احصاء و استخراج شده و هرگونه نکته ضعف و قوت، توسط آن مورد بررسی واقع شده باشد.

**هممعیار شماره دو و سه؛** مدیران ارشد و میانی واحد بایستی نسبت به برنامه استراتژیک معاونت توسعه دانشگاه، وقوف کامل داشته باشند و در صورت امکان آن را در مکانی مناسب و در معرض دید، نصب کرده باشند. کسب امتیاز کامل این معیار، مستلزم داشتن برنامه عملیاتی برای سال ۹۵ و همسویی آن با برنامه عملیاتی سال ۹۵ معاونت توسعه دانشگاه می باشد.

**هممعیار شماره چهار؛** مدیران محترم بایستی برنامه عملیاتی سالانه خود را به گونه ای طراحی نمایند که انعطاف پذیر بوده و امکان ایجاد تغییر و اصلاح در برخی موارد و متناسب با سیاست های روز دانشگاه، میسر باشد. همچنین بایستی برنامه در طول

اجرا مورد پایش قرار بگیرد تا نکات ضعف و قوت استخراج شده و تمهیدات لازم به منظور رفع ضعف ها و بهبود قوت ها، در نظر گرفته شود.

**کهمعیار شماره پنج؛** در راستای ارتقای دانش مدیران و کارکنان و عمدتاً در حیطه شغل مورد تصدی، لازم است که مدیران محترم سازوکارهای لازم نسبت به استخراج نیازهای آموزشی پرسنل تحت امر را به کار گرفته و متناسب با نیازهای آموزشی اعلام شده از سوی پرسنل، برنامه ریزی های لازم صورت گیرد.

**کهمعیار شماره شش؛** به منظور پایش مستمر عملکرد واحد، مدیریت واحد بایستی برنامه ای مدون در این زمینه داشته و آن را به واحدهای تحت امر ابلاغ نماید و هرگونه ارزیابی عملکرد واحدهای ذیل، بر اساس آن صورت گیرد. لازم به ذکر است که کسب امتیاز کامل این معیار، مستلزم وجود شواهد و مستندات مربوط به پایش عملکرد می باشد.

**کهمعیار شماره هفت؛** به منظور ایجاد همسویی در برنامه های واحد و اطلاع از پیشرفت برنامه ها و پایش آنها، لازم است که مدیران محترم، برنامه ثابتی در قالب نشست هفتگی و یا ماهانه حسب تشخیص و ضرورت با مدیران و افراد ذیصلاح، داشته باشند و آن را به صورت مکتوب به واحدهای ذیل ابلاغ کرده باشند.

**کهمعیار شماره هشت؛** با توجه به منویات مقام معظم رهبری و تأکید بر پیاده سازی سیاست های اقتصاد مقاومتی، می باید میران مصرف حامل های انرژی در سال های قبل استخراج شده و برنامه ای برای مدیریت مصرف حامل های انرژی و راه های کنترل مصرف آن موجود باشد و در هر بازه های زمانی مشخص، نسبت به پایش مصرف انرژی در آن واحد، اقدام شود. لازم به ذکر است که ارائه هرگونه مدرک و مستند برای این معیار ضروری است.

**کهمعیار شماره نه؛** به منظور بهره گیری از پیشنهادات، انتقادات و راهکاری های سازنده پرسنل در پیشبرد بهتر برنامه ها در هر واحدی، بایستی کمیته پذیرش و بررسی پیشنهادات شکل گرفته و بر اساس برنامه ای منظم و مشخص، ضمن تشکیل جلسه، نسبت به بررسی پیشنهادات واصله به کمیته اظهار نظر نماید.

**کهمعیار شماره ده؛** با توجه به تغییرات ایجاد شده در ساختار سازمانی، لازم است که هرگونه تغییر جدید درخصوص شاغلین آن واحد، به صورت مستمر مورد بازبینی واقع شده و از نظر تعداد شاغلین، تعداد پست ها و باتصدی و باتصدی بودن، به روز رسانی شود. بدیهی است در این زمینه بایستی با مدیریت تشکیلات دانشگاه، ارتباط مستمری برقرار شده و اطلاعات واحد با اطلاعات ستاد، یکسان سازی شده باشد.

**کرمعیار شماره یازده؛** به منظور ساماندهی وضعیت حضور فیزیکی پرسنل در محل اشتغال، لازم است سازوکارهای مناسب به منظور ثبت وضعیت حضور و غیاب پرسنل و درج مرخصی های آنان در سیستم حضور و غیاب فراهم شود به گونه ای که به صورت آنلاین، امکان گزارش گیری از وضعیت حضور و غیاب پرسنل در محل اشتغال میسر باشد.

**کرمعیار شماره دوازده؛** لازم است واحد مربوطه اطلاعات مورد نیاز درخصوص تعداد و درصد پرسنل مشاغل خدمات عمومی و کار معین نسبت به کل پرسنل شاغل در آن واحد را به صورت مستمر به روز رسانی نمایند. در این زمینه نیز همسانی اطلاعات ستاد دانشگاه با واحد مربوطه، الزامی است.

**کرمعیار شماره سیزده؛** به منظور افزایش درآمدها و کنترل هزینه های واحد مربوطه، بایستی برنامه عملیاتی سالانه تدوین و به صورت دوره ای مورد پایش قرار گرفته و گزارش عملکرد مربوط به برنامه بر اساس پایش بینی های انجام شده، مستند شده باشد.

**کرمعیار شماره چهارده؛** واحد مربوطه می بایست به صورت مستمر از میزان نقدینگی موجود، اطلاع داشته و با میزان اعلامی از سوی مدیریت امور مالی دانشگاه، همخوانی داشته باشد و در زمان بازدید، مقدار نقدینگی واحد را به صورت کاملاً به روز شده، گزارش نماید.

**کرمعیار شماره پانزده؛** واحد مربوطه می بایست به صورت مستمر از میزان مطالبات، اطلاع داشته و با میزان اعلامی از سوی مدیریت امور مالی دانشگاه، همخوانی داشته باشد و در زمان بازدید، مقدار مطالبات واحد را به صورت کاملاً به روز شده، گزارش نماید.

**کرمعیار شماره شانزده؛** واحد مربوطه می بایست به صورت مستمر از میزان تعهدات پرسنلی و غیر پرسنلی، اطلاع داشته و با میزان اعلامی از سوی مدیریت امور مالی دانشگاه، همخوانی داشته باشد و در زمان بازدید، مقدار تعهدات پرسنلی و غیر پرسنلی واحد را به صورت کاملاً به روز شده، گزارش نماید. لازم به ذکر است که این تعهدات بایستی ضمن ثبت در سامانه نظام نوین مالی، به روز رسانی نیز شده باشد.

**کرمعیار شماره هفده؛** به منظور شفاف سازی وضعیت هزینه پرسنلی واحد نسبت به کل هزینه های واحد در هر ماه، بایستی این میزان به صورت دقیق استخراج و در هر ماه محاسبه شده و مستندات مربوطه نیز در امور مالی واحد، موجود باشد.

**همعیار شماره هجده؛** به منظور شفاف سازی وضعیت هزینه حقوق غیر بند و او نسبت به کل حقوق پرسنلی آن واحد در هر ماه، بایستی نسبت مذکور به صورت دقیق استخراج و در هر ماه محاسبه شده و مستندات مربوطه نیز در امور مالی واحد، موجود باشد.

**همعیار شماره نوزده؛** واحد مربوطه بایستی ضمن ارسال اطلاعات مورد نیاز به سازمان های بیمه گر در بازه های زمانی مشخص، از نحوه ارسال اطلاعات به سازمان های مذکور (آخرین ماه ارسال مستندات) اطلاع داشته و همچنین مستندات مربوطه در امور مالی واحد، موجود باشد.

**همعیار شماره بیست؛** واحد مربوطه می بایست نسبت به محاسبه و استخراج میزان درآمدهای اختصاصی و هزینه های جاری به صورت ماهانه اقدام نموده و مستندات مربوطه نیز در امور مالی واحد، قابل دسترسی باشد.

**همعیار شماره بیست و یک؛** به منظور بهبود و ارتقای وضعیت مالی، واحد مربوطه می بایست به صورت دوره ای نسبت به انجام تحلیل مالی از درآمدها و هزینه ها در ماه های گذشته انجام داده و ضمن عارضه یابی و شناسایی دلایل تغییرات نامتعارف احتمالی پیش آمده، نسبت به یافتن راهکارهای لازم به منظور جلوگیری از تکرار تغییرات یاد شده، اقدام نماید. هرگونه مدرک و مستند اعم از؛ گزارش تحلیل مالی از درآمدها و هزینه ها در طی ماه های گذشته، شناسایی دلایل تغییرات نامتعارف احتمالی و ارائه راهکارهای لازم به صورت مکتوب و مدون، در کسب امتیاز معیار مؤثر می باشد.

**همعیار شماره بیست و دو؛** به منظور دست یابی به مفاد تفاهم نامه مالی، لازم است که واحد مربوطه نسبت به تدوین برنامه عملیاتی اقدام و پیشرفت استقرار آن را بر اساس برنامه مدون، به صورت دوره ای، مورد پایش و ارزیابی قرار دهد. برنامه عملیاتی مدون و گزارش پیشرفت برنامه، از مدارک مورد نیاز برای ارائه میباشد.

**همعیار شماره بیست و سه؛** واحد مربوطه بایستی، اسناد مستندات ضمیمه سند واحدهای غیر مستقل را بر اساس برنامه اعلامی از سوی مدیریت امور مالی دانشگاه، ارسال نماید و در واحدهای مستقل ضمن ثبت اسناد در سامانه نظام نوین مالی، حداکثر تا ۱۰ روز پس از ثبت در نرم افزار، بایگانی گردد.

**همعیار شماره بیست و چهار؛** به منظور تعیین میزان کسری و انباشت انبارها، واحد مربوطه می بایست در فواصل زمانی سه ماهه، از انبارهای خود، موجودگیری و میزان کسری و موارد مازاد احتمالی را شناسایی و تعیین تکلیف نماید. مدارک و مستندات مورد نیاز؛ موجودگیری از انبارها در فواصل زمانی سه ماهه، شناسایی میزان کسری و موارد مازاد احتمالی و تعیین تکلیف موارد شناسایی شده می باشد.

**کرمعیار شماره بیست و پنج؛** اقلام راکد و مازاد در حوزه اموال و انبارهای واحد، به صورت دوره ای، شناسایی و تعیین تکلیف گردد. هرگونه اقدام در این زمینه باید به صورت مکتوب و مدون، موجود باشد.

**کرمعیار شماره بیست و شش؛** واحد مربوطه بایستی به صورت دوره ای و مستمر نسبت به استخراج و محاسبه میزان کمکهای مردمی و سازمان های مردم نهاد اقدام و پس از پیشنهاد نحوه و محل هزینه کرد آن به ستاد، برنامه ریزی های لازم را انجام دهد.

**کرمعیار شماره بیست و هفت؛** هرگونه رویداد مالی نقدی و تعهدی بایستی به صورت روزانه در سامانه نظام نوین مالی به صورت صحیح، ثبت شده و با اطلاعات ستاد دانشگاه همخوانی داشته باشد.

**کرمعیار شماره بیست و هشت؛** هرگونه رویداد مالی بایستی به صورت روزانه در سامانه های سجاد و سپاس به صورت صحیح، ثبت شده و با اطلاعات ستاد دانشگاه همخوانی داشته باشد.

**کرمعیار شماره بیست و نه؛** با توجه به اینکه عملیات عمرانی عمدتاً هزینه بر می باشد، لذا به منظور مدیریت هزینه های عمرانی و تعمیرات ساختمانی، لازم است که واحد مربوطه، نسبت به برآورد هزینه های حاصل از تعمیرات ساختمان هایی که بر اساس نظر مدیریت امور فنی دانشگاه، نیاز به انجام تعمیرات دارند، اقدام و پس از اولویت بندی آنها، برنامه عملیاتی انجام تعمیرات را تدوین و بر اساس آن اقدام نماید. هر گونه مستند لازم در این زمینه اعم از؛ برآورد هزینه های حاصل از تعمیرات، تایید مدیریت امور فنی دانشگاه، اولویت بندی تعمیرات، برنامه عملیاتی انجام تعمیرات و پیشرفت انجام تعمیرات بر اساس برنامه عملیاتی تدوین شده با ارائه شواهد و مدارک لازم، به منظور کسب امتیاز لازم، الزامی است.

**کرمعیار شماره سی؛** به منظور افزایش بهداشت و نظافت عمومی فضاهای فیزیکی هر واحد، لازم است که استانداردهای فضاهای فیزیکی از لحاظ کف اتاق ها، راهروها و فضاهای عمومی بر اساس استانداردهای اعلامی از سوی مدیریت امور فنی دانشگاه، پیاده سازی و رعایت شود.

**کرمعیار شماره سی و یک؛** به منظور ایجاد رفاه برای بیماران، مراجعین و ارباب رجوع و تسهیل عبور و مرور ویلچر و برانکارد، بایستی سازوکارهای لازم برای تردد ویلچر و برانکارد، در فضاهای اداری ایجاد شود.

**کرمعیار شماره سی و دو و سی و سه؛** واحد مربوطه بایستی فهرست پروژه هایی که در دست اجرا دارد به همراه تحلیل مالی و اعتبارات مورد نیاز، با همکاری مدیریت امور فنی دانشگاه، استخراج نموده و بر اساس برنامه عملیاتی مدون، پیشرفت پروژه ها را به صورت مستمر پایش نماید. تمامی مدارک و مستندات اعم از؛ فهرست پروژه های در دست اجرا، تحلیل مالی و اعتبارات

مورد نیاز، برنامه عملیاتی پیشرفت پروژه ها و برنامه بازدیدهای دوره ای از پروژه ها، برای کسب امتیاز کامل این معیار، مدنظر می باشد.

**کرمعیار شماره سی و چهار؛** همه ساله به منظور تقدیر از پیشرفت تحصیلی فرزندان کارکنان، بایستی تمهیدات لازم فراهم شده و از دانش آموزان نمونه، بر اساس آنچه که قانون مقرر داشته، تشویق بعمل آید و مستندات مربوطه در امور رفاهی واحد مربوطه، موجود باشد.

**کرمعیار شماره سی و پنج؛** به منظور ایجاد سهولت در برخورداری کارکنان از بیمه های تکمیلی و بیمه عمر، امور رفاهی واحد، بایستی سازوکارهای لازم را فراهم آورده و ضمن تعامل با سازمان های بیمه گر، نسبت به شناسایی و معرفی کارکنان متقاضی و ثبت و ضبط امور مربوط به آن اقدام نماید.

**کرمعیار شماره سی و شش؛** یکی از راهکارهای دست یابی به اقتصاد مقاومتی، کاهش خرید خودروهایی دولتی و اقدام به اجاره خودروهایی مورد نیاز واحد می باشد. بدیهی است هر چه این نسبت بزرگتر باشد، امتیاز واحد در این معیار بالا خواهد بود.

**کرمعیار شماره سی و هفت؛** واحد مورد بازدید با همکاری و راهنمایی مدیریت امور فنی دانشگاه نسبت به افزایش ایمنی مرکز از نظر آتش سوزی، سیستم های گرمایشی، سیستم برق و سایر موارد، اقدام نموده و مستندات اقدامات صورت گرفته موجود باشد.

**کرمعیار شماره سی و هشت؛** به منظور کنترل هرگونه ورود و خرج کالا به انبار واحد، بایستی به ازای هر کالایی و یا مجموعه ای کالاهای، قبض انبار و حواله انبار بر اساس نظام نوین مالی، تنظیم و صادر شود. لازم به ذکر است که رعایت تاریخ در صدور قبض و حواله انبار، بر اساس تاریخ ورود و خروج کالا از اهمیت برخوردار است.

**کرمعیار شماره سی و نه؛** در قسمت انبارهای واحد مربوط، بایستی کلیه اقلام ورودی و خروجی انبارهای مرکز در نرم افزار نوین مالی به صورت صحیح و بروز، ثبت گردیده و با اطلاعات ستاد همخوانی داشته باشد.

**کرمعیار شماره چهل؛** در واحد مربوط، رسید انبار و حواله انبار بایستی توسط نرم افزار نوین مالی ثبت گردیده و با اطلاعات ستاد همخوانی داشته باشد.

**کرمعیار شماره چهل و یک؛** واحد مربوط بایستی به صورت دروه ای، نسبت به استخراج و محاسبه نسبت ریالی کالاهای منقضی شده (مثل دارو و سایر اقلام مصرفی)، نسبت به کل کالاهای خریداری شده اقدام و گزارش های لازم را تهیه نماید.

که معیار شماره چهل و دو؛ بایستی فهرست خدمات/واحدهای واگذار شده در واحد مربوطه، موجود بوده و چک لیست نظارتی به منظور بررسی های ادواری واحدها/فعالیت های واگذار شده، تدوین و نسبت به بررسی های دوره ای از عملکرد بخش خصوصی براساس مفاد مندرج در قرارداد، اقدام و مستندات اقدامات صورت گرفته در واحد مربوطه موجود باشد.

که معیار شماره چهل و سه؛ در قسمت دبیرخانه واحد، بایستی هرگونه مکاتبه اداری، در کوتاه ترین زمان ممکن از زمان دریافت یا صدور نامه، ثبت شود.

که معیار شماره چهل و چهار؛ بایستی ترتیبی اتخاذ شود تا در کمترین زمان ممکن، امکان دستیابی به فیزیک مکاتبات اداری، در بایگانی واحد مربوطه میسر باشد.