



دانشگاه کاشان

پروژه مستندسازی و اصلاح فرآیندهای کلیدی دانشگاه کاشان

تدوین، ارزیابی و پایش برنامه سالانه

P-DP01-00

۱۳۹۶/۰۳/۳۰

عنوان فرآیند

کد فرآیند

تاریخ تهیه

تاریخ بازنگری

-

تصویب کنندگان

رئیس کمیته استقرار فرآیند

امضا

تایید کنندگان

معاون توسعه و طرح های اقتصادی مدیریت برنامه ریزی و توسعه

امضا

امضا



۱. هدف :

- تدوین برنامه سالانه دانشگاه و اختصاص پروژه‌های جاری و عمرانی به حوزه‌های مختلف دانشگاه و ارزیابی عملکرد حوزه‌ها در امور جاری و اجرای پروژه‌ها

۲. دامنه کاربرد:

- حوزه‌های مختلف دانشگاه
- معاونت توسعه و طرح‌های اقتصادی

۳. تعاریف :

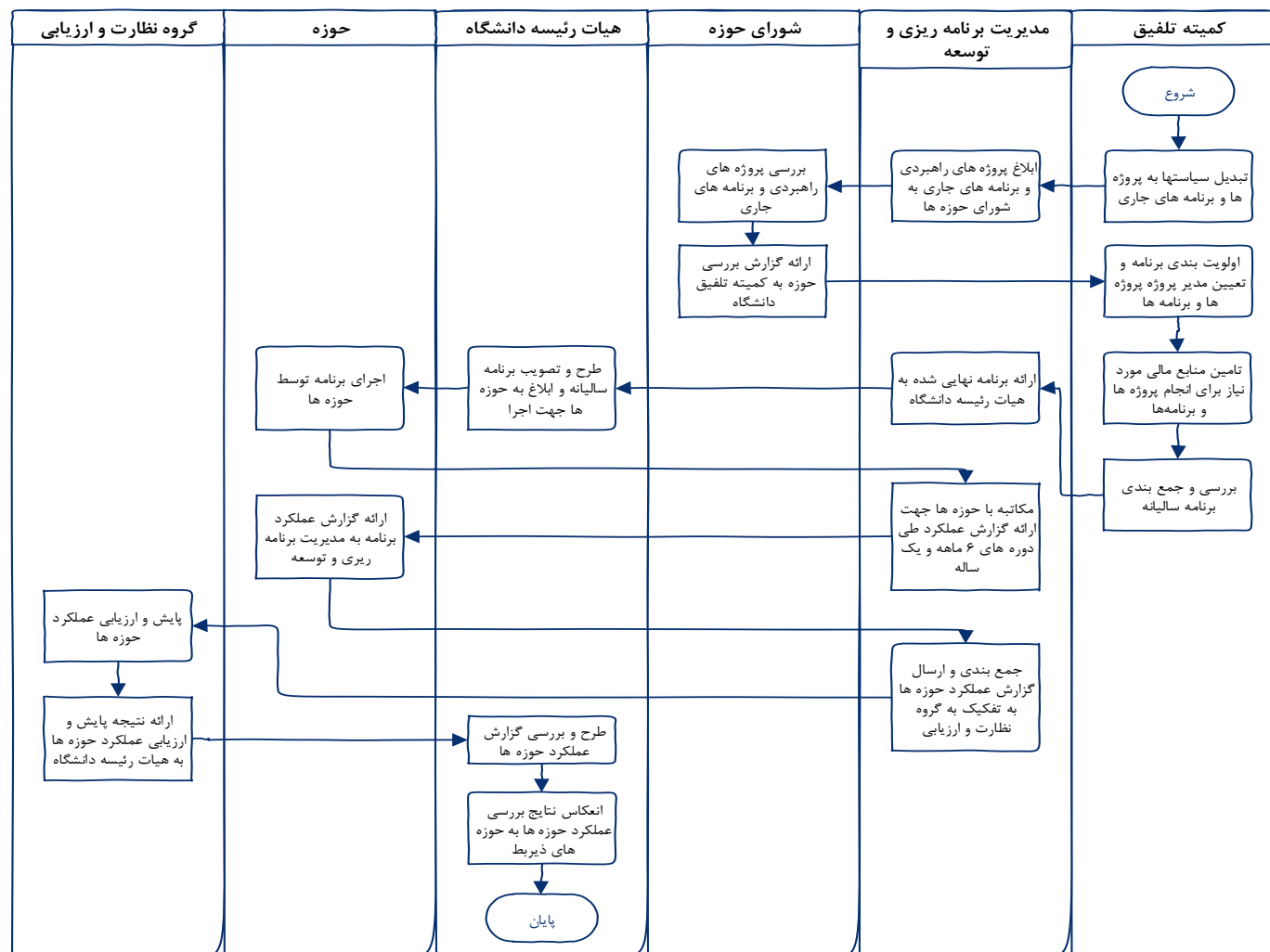
۴. مسئولیت و اختیار :

- کمیته تلفیق
- مدیریت برنامه ریزی و توسعه
- شورای حوزه
- حوزه
- دبیر کمیته تلفیق
- هیات رئیسه دانشگاه
- گروه نظارت و ارزیابی

۵. مراحل انجام کار

ردیف	شرح فعالیت	مسئول	ملاحظات
۱	تبدیل سیاستها به پروژه ها و برنامه های جاری	کمیته تلفیق	
۲	ابلاغ پروژه های راهبردی و برنامه های جاری به شورای حوزه ها	مدیریت برنامه ریزی و توسعه	
۳	بررسی پروژه های راهبردی و برنامه های جاری	شورای حوزه	
۴	ارائه گزارش بررسی حوزه به کمیته تلفیق دانشگاه	شورای حوزه	
۵	اولویت بندی برنامه و تعیین مدیر پروژه پروژه ها و برنامه ها	کمیته تلفیق	
۶	تامین منابع مالی مورد نیاز برای انجام پروژه ها و برنامه ها	کمیته تلفیق	
۷	بررسی و جمع بندی برنامه سالیانه	کمیته تلفیق	
۸	ارائه برنامه نهایی شده به هیات رئیسه دانشگاه	مدیریت برنامه ریزی و توسعه (دبیر کمیته تلفیق)	
۹	طرح و تصویب برنامه سالیانه و ابلاغ به حوزه ها جهت اجرا	هیات رئیسه دانشگاه	
۱۰	اجرای برنامه توسط حوزه ها	حوزه	
۱۱	مکاتبه با حوزه ها جهت ارائه گزارش عملکرد طی دوره های ۶ ماهه و یک ساله	مدیریت برنامه ریزی و توسعه	
۱۲	ارائه گزارش عملکرد برنامه به مدیریت برنامه ریزی و توسعه	حوزه	
۱۳	جمع بندی و ارسال گزارش عملکرد حوزه ها به تفکیک به گروه نظارت و ارزیابی	مدیریت برنامه ریزی و توسعه	
۱۴	پایش و ارزیابی عملکرد حوزه ها	گروه نظارت و ارزیابی	
۱۵	ارائه نتیجه پایش و ارزیابی عملکرد حوزه ها به هیات رئیسه دانشگاه	گروه نظارت و ارزیابی	
۱۶	طرح و بررسی گزارش عملکرد حوزه ها	هیات رئیسه دانشگاه	
۱۷	انعکاس نتایج بررسی عملکرد حوزه ها به حوزه های ذیربط	هیات رئیسه دانشگاه	

۶. نقشه فرآیندی:





۷. مراجع:

- سند چشم انداز دانشگاه کاشان
- برنامه پنج ساله توسعه دانشگاه کاشان

۸. مدارک مرتبط:

۹. فنآوری مورد استفاده در اجرای دستورالعمل:

۱۰. توزیع نسخ:

۱۱. نگهدای سوابق:

۱۲. ضمایم:

ردیف	عنوان فرم	کد فرم
۱		

۱۳. اشکالات و پیشنهادات اصلاحی

فرآیند تدوین، ارزیابی و پایش برنامه سالانه دانشگاه در معاونت توسعه و طرح‌های اقتصادی و مدیریت برنامه ریزی و توسعه این معاونت انجام می‌گیرد. فرآیند یک عملیات بسیار کلان در سطح دانشگاه را شامل می‌شود. این بدان معناست که اثرگذاری این فرآیند در دانشگاه بسیار بالاست چراکه پروژه‌های راهبردی حوزه‌های مختلف از این فرآیند استخراج شده و ارزیابی اجرای این پروژه‌ها نیز در این فرآیند صورت می‌گیرد. تیم مدیریت فرآیند این فرآیند را از لحاظ ساختار فرآیند دارای اشکالات قابل توجهی نمی‌داند، اما پیشنهادهای محتوایی و تجربی در نحوه اجرای مراحل مختلف وجود دارد که در اینجا به این موارد می‌پردازیم.

- پروژه‌های راهبردی که در دانشگاه تعریف می‌شود بهتر است برونسپاری شوند. اینکه اجرای پروژه‌ها به حوزه‌های مختلف دانشگاه سپرده شود کار درستی نیست چراکه در سیستم دولتی کارکنان انگیزه کافی برای اجرای پروژه در کنار وظایف روزمره و تکراری خود را ندارند. تیم مدیریت فرآیند بر اساس اصول منطقی خصوصی سازی پیشنهاد می‌دهد پروژه‌های راهبردی به صورت قراردادی به شرکت‌های حرفه‌ای سپرده شوند و در صورتی که دانشگاه واقعا احساس نیاز به اجرای آن‌ها دارد بایستی نهایت همکاری را با این شرکت‌ها انجام دهند.
- ارزیابی پروژه‌های در حال اجرا و اجرا شده نیز بهتر است توسط سازمان‌های حرفه‌ای انجام گیرد. این امر باعث افزایش عملکرد شرکت طرف قرارداد و یا حوزه مجری طرح شده و تمامی نکات ریز و درشت پروژه اجرا شده استخراج خواهند شد. به عنوان مثال یک پروژه عمرانی بایستی توسط شرکت‌های ساختمانی حرفه‌ای انجام شده و در نهایت توسط سازمان‌های حرفه‌ای در این حوزه مورد ارزیابی قرار گیرند.
- بر اساس مشاهدات از دانشگاه، خصوصا دانشگاه‌های دولتی، مدیران حوزه‌ها به عنوان مثال معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی عموماً درگیر کارهای جاری دانشگاه هستند. این امر باعث می‌شود مدیران رده بالا که بایستی راهبردهای دانشگاه را مشخص کنند، وقت و فراغت کافی برای این امر را نداشته باشند. نتیجتاً، واگذاری تعریف و اجرای پروژه‌های راهبردی دانشگاه و حتی امور کوچک‌تر خارج از وظایف جاری حوزه‌ها در حال حاضر کار درستی نمی‌باشد. البته، اگر این رویه اصلاح شده و مدیران و معاونین دانشگاه از کارهای جاری فاصله گرفته و به امور راهبردی بپردازند، قابلیت اعضای هیات علمی دانشگاه در تعریف و اجرای پروژه‌ها انکار ناپذیر است.
- در مراحل ۱۶ و ۱۷ عملکرد پروژه‌ها در هیات رئیسه دانشگاه بررسی می‌شود. همان‌طور که قبلاً بیان شد، ارزیابی پروژه‌ها بایستی توسط سازمان‌های حرفه‌ای صورت گیرد. اما طرح پروژه‌های متنوع از حوزه‌های متنوع دانشگاه در هیات رئیسه دارای ارزش افزوده نیست چراکه مدیران ارشد دانشگاه تخصصی در همه زمینه‌ها ندارند. پیشنهاد تیم مدیریت فرآیند ارائه نتایج ارزیابی سازمان‌های حرفه‌ای به هیات رئیسه

دانشگاه است. این نتایج نیز بایستی کاملا به شکل ملموس برای مدیران درآمده و ارزش افزوده آنها برای دانشگاه مشخص گردد.

- نکته مهم در اختصاص بودجه به پروژه‌های حوزه‌های مختلف دانشگاه در نظر گرفتن عملکرد سال‌های گذشته است. در فرآیند فوق چنین مکانیزمی در نظر گرفته نشده است. این بدان معناست که حوزه دارای چندین پروژه موفق تفاوتی با حوزه‌های ناموفق در اختصاص بودجه ندارند. بایستی، پس از اعلام نتایج ارزیابی پروژه‌ها، این ارزیابی در اختصاص بودجه به حوزه مربوطه اثرگذار باشد. همچنین، مجریان پروژه اگر در داخل دانشگاه هستند بایستی با یک مکانیزم تشویقی مورد حمایت قرار گیرند،
- نکته پایانی نحوه پایش پروژه‌ها در حین اجرای آن است. بر اساس مشاهدات و نتایج پروژه‌ها در سال‌های گذشته، معمولا پروژه‌ها راهبردی دانشگاه به صورت ناقص اجرا می‌شوند و در برخی موارد اساسا اجرا نمی‌شوند. در این خصوص پیشنهاد نظارت دائمی بر اجرای پروژه‌ها توسط معاونت طرح و توسعه می‌باشد. برای جلوگیری از ایجاد اصطکاک بین ناظر و مجریان پروژه نیز می‌توان یکی از اعضای تیم پروژه را از معاونت طرح و توسعه انتخاب کرد تا علاوه بر همکاری در اجرای پروژه مشکلات اجرای پروژه را در جلسات کمیسیون تلفیق مطرح و راه حل مناسب را انتخاب کند.