




**دستورالعمل نظارت و ارزیابی عملکرد
نمایندگی‌های مرکز آموزش بازرگانی**

پاییز ۱۳۹۹

	دستورالعمل نظارت و ارزیابی عملکرد نمایندگیهای مرکز آموزش بازرگانی	کد:
		بازنگری: ۰۲

۱. هدف

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر نموده است، به گونه ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، اهداف و استراتژی ها، به عنوان یکی از علائم بیماری سازمان قلمداد می شود. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می گردد که پیامد آن کهولت و در نهایت، «مرگ سازمان» است. نهایتاً اینکه ارزیابی و اندازه گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی می باشد. بدین منظور دستورالعمل نظارت و ارزیابی عملکرد نمایندگیهای مرکز آموزش بازرگانی با استناد به بند (۱۰-۶) آیین نامه مدیریت بر نمایندگیهای مرکز تهیه گردیده است.

۲. دامنه کاربرد

دامنه کاربرد این دستورالعمل کلیه نمایندگیهای فعال مرکز آموزش بازرگانی می باشد.

۳. مراجع

اساسنامه، آیین نامه مدیریت بر نمایندگیهای مرکز آموزش بازرگانی

۴. واژگان و تعاریف

۴-۱- مرکز: منظور مرکز آموزش بازرگانی می باشد.

۴-۲- نمایندگی: منظور کلیه نمایندگیهای استانی، محلی و تهران مرکز آموزش بازرگانی می باشد.

۴-۳- شعبه: واحد آموزشی است که به لحاظ حقوقی مستقل نبوده و دارای وابستگی حقوقی به مرکز و یا نمایندگی استانی می باشد.

۴-۴- مدیر عامل: منظور مدیر عامل مرکز آموزش بازرگانی است.

۴-۷- مدیر نمایندگیها: منظور مدیر شبکه نمایندگیهای مرکز آموزش بازرگانی می باشد.

۴-۸- آیین نامه: منظور آیین نامه مدیریت بر نمایندگیها می باشد.

۴-۹- دستورالعمل: منظور دستورالعمل نظارت و ارزیابی عملکرد نمایندگیهای مرکز آموزش بازرگانی می باشد.

۵. مسئولیت و اختیارات

۵-۱- نظارت بر حسن اجرای این دستورالعمل برعهده مدیر عامل می باشد.


۵-۱- مسئول اجرای این دستورالعمل مدیر نمایندگیها می باشد.

۶. ضوابط و روشهای اجرایی

۶-۱- محدوده امتیاز و گروه قابل احصاء نمایندگیها به شرح جدول شماره (۱) می باشد.

جدول ۱: نحوه امتیاز بندی و گروه بندی نمایندگیها

گروه	حداقل امتیاز شاخصهای عملکردی	محدوده مجموع امتیازات شاخصهای عملکردی و ساختاری
الف	۶۵۰	امتیاز نمایندگی ≤ 1300
ب	۴۰۰	$800 < \text{امتیاز نمایندگی} \leq 1300$
ج	۱۵۰	$200 < \text{امتیاز نمایندگی} \leq 800$
د	-	$200 < \text{امتیاز نمایندگی}$

	دستورالعمل نظارت و ارزیابی عملکرد نماینده‌های مرکز آموزش بازرگانی	کد:
		بازنگری: ۰۲

تبصره ۱: در هر مورد برای تعیین گروه نمایندگی علاوه بر اینکه مجموع امتیازات شاخص‌های عملکردی و ساختاری هر نمایندگی مدنظر می‌باشد، ضرورتاً نمایندگی بایستی حداقل امتیاز تعیین شده برای بخش شاخص‌های عملکردی آن گروه را نیز کسب نماید.

۶-۲- به جهت امکان مقایسه عادلانه فی مابین نمایندگیها و با توجه به اینکه از یک طرف شرایط محیطی و مولفه‌های جغرافیایی به عنوان عوامل محیطی و برون سازمانی بر عملکرد نمایندگیها تاثیر گذار می‌باشند و از طرف دیگر نمایندگیها با شاخص‌های یکسانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند؛ ضرایبی جهت تعدیل عوامل و شرایط محیطی به شرح جدول شماره (۲) تعیین و در محاسبه امتیاز نهایی هر نمایندگی منظور می‌شود.

جدول ۲: ضرائب تعدیل عوامل و شرایط محیطی

میزان ضریب	شرایط جغرافیایی و محیطی نمایندگی
۰,۸	تهران بزرگ
۱	مراکز استانها (کلان شهرها) *
۱,۲	مراکز استانها (غیرکلان شهرها)
۱,۴	سایر شهرها

*کلان شهرها بر اساس مصوبات شورای عالی شهرسازی و معماری ایران تعیین می‌شوند.

۶-۳- شاخص‌های ارزیابی عملکرد: برای ارزیابی عملکرد نمایندگیها از دو گروه شاخص‌ها استفاده شده است: شاخص‌های عملکردی و شاخص‌های ساختاری.

الف- شاخص‌های عملکردی: این گروه از شاخص‌ها بر مبنای عملکرد نمایندگی در بخش ارائه خدمات آموزش طراحی گردیده است. شاخص‌ها عبارتند از: "تعداد دوره های برگزار شده"، "تعداد دانش پذیران"، "میزان نفر ساعت دوره های برگزار شده"، "تعداد قراردادهای منعقد شده" و "تنوع دوره های برگزار شده (دوره های غیر تکراری)".

الف-۱- نحوه محاسبه امتیازات شاخص‌های عملکردی


برای محاسبه امتیاز شاخص‌های عملکردی در یک دوره مشخص، عملکرد نمایندگی در دوره مزبور بر اساس هر یک از شاخص‌های مندرج در جدول شماره (۳) استخراج و با ضرب مقدار عملکردی هر شاخص در وزن آن، امتیاز نمایندگی در هر شاخص تعیین می‌شود.

جدول ۳: ضرائب شاخصهای عملکردی

وزن شاخص تعداد قراردادها	وزن شاخص تنوع دوره ها	وزن شاخص میزان نفر- ساعت	وزن شاخص تعداد دانش پذیران	وزن شاخص تعداد دوره	نوع دوره
۰	۰,۵	۰,۰۱	۰,۱	۱	کوتاه مدت درون سازمانی
۰	۰,۵	۰,۰۱	۰,۱	۱	سمینار/همایش و..
۱	۰,۵	۰,۰۱	۰,۱	۱	برون سازمانی
۰	۰,۵	۰,۰۱	۰,۱	۱	مجازی/مکاتبه ای
۰	۰,۵	۰,۰۱	۰,۱	۱	سایر*

* به دوره هایی گفته می‌شود که مدرک آن با مجوز مرکز، توسط سایر مراکز آموزشی صادر می‌گردد.

ب- شاخص‌های ساختاری: این گروه از شاخصها بر مبنای منابع، امکانات و تسهیلات نمایندگیها و نیز کیفیت و کمیت ارتباطات آنها با ذینفعان درون و برون سازمانی طراحی گردیده است. شاخص‌های ساختاری ابتدا به چهار گروه کلی تقسیم گردیده که عبارتند

 مرکز آموزش بازرگانی	دستورالعمل نظارت و ارزیابی عملکرد نمایندگیهای مرکز آموزش بازرگانی	کد:
		بازنگری: ۰۲

از: "فضا، تجهیزات، امکانات و تسهیلات آموزشی"، "منابع انسانی"، "عوامل فرآیندی، ارتباطی و اطلاع رسانی" و "مستندسازی و بایگانی".

ب-۱- نحوه محاسبه امتیازات شاخص‌های ساختاری:

برای هر کدام از گروههای چهار گانه شاخصهای ساختاری، طبق جدول شماره (۴) پیوست شاخص‌هایی تعریف و تعیین گردیده و به هر شاخص متناسب با اهمیت آن، وزن دهی و امتیازدهی شده است.

تبصره ۱: برای نمایندگیهایی که محل (فضا، امکانات، تسهیلات و...) برگزاری دوره های آموزشی آنها با محل برگزاری دوره‌های علمی- کاربردی مشترک می باشد، برای محاسبه امتیاز نهایی شاخص‌های ساختاری، امتیاز حاصل از محاسبات شاخص‌های ساختاری در عدد ۰٫۶ ضرب گردیده و به عنوان امتیاز نهایی نمایندگی در بخش شاخص‌های ساختاری لحاظ می گردد.

۴-۶- ارزیابی حداقل هر سال یکبار انجام پذیرفته و بر اساس نتایج ارزیابی نسبت به تعیین گروه نمایندگی اقدام می شود.

۴-۶-۱- در خصوص نمایندگی‌های گروه "د" با توجه به اینکه قرارداد آنها به ۶ ماهه می‌باشد، بلافاصله پس از اتمام قرارداد آنها متناسب با مدت قرارداد، عملکرد نمایندگی بر اساس این دستورالعمل ارزیابی و نسبت به تعیین گروه آن اقدام می شود. تناسب مذکور صرفاً برای امتیازات شاخص‌های عملکردی لحاظ گردیده و برای امتیازات شاخص‌های ساختاری همانند نمایندگی‌های دارای قراردادهای یک‌ساله رفتار خواهد شد.

۴-۶-۲- با توجه به اینکه امتیازات در نظر گرفته شده برای تعیین گروهها در دستورالعمل، یک‌ساله می‌باشد، منظور از تناسب ارزیابی با مدت قرارداد در بند (۴-۶-۱) ضرب نتیجه امتیازات شاخص‌های عملکردی گروه "د" در عدد ۲ می‌باشد.

۴-۶-۳- با توجه به اینکه قرارداد نمایندگیهای گروه "الف" دو ساله می‌باشد، مبنای تعیین مجدد گروه این نمایندگی‌ها، نتایج ارزیابی‌های انجام شده طی دو سال و در پایان قرارداد می‌باشد.

۴-۶-۵- عملکرد شعبات هر نمایندگی صرفاً در بخش شاخص‌های عملکردی جزو عملکرد آن نمایندگی محسوب می‌گردد و امتیاز شاخص‌های ساختاری شعبات جزو عملکرد نمایندگی محسوب نخواهد شد.

۴-۶-۶- چنانچه نمایندگی در ارائه اطلاعات و آمار عملکردی خود همکاری لازم را نداشته باشد و یا اطلاعات و آمار ارائه شده نادرست باشند، مرکز حسب تشخیص خود و متناسب با نوع و میزان موارد مذکور نسبت به کسر امتیاز از نمایندگی اقدام خواهد نمود.

۴-۶-۷- نمایندگی‌ها موظفند حسب نوع و نحوه‌ای که مرکز اعلام خواهد نمود، نسبت به ارائه اطلاعات عملکردی اقدام نمایند.

۴-۶-۸- موارد پیش‌بینی نشده در این دستورالعمل با پیشنهاد مدیر نمایندگی‌ها و تایید مدیر عامل اجرایی خواهد شد.

۴-۶-۹- این دستورالعمل در... بند و تبصره در تاریخ / / ۱۳۹۲ به تصویب هیات عامل رسیده و از تاریخ ابلاغ لازم‌الاجرا است.

اعضاء هیات عامل:

عضو هیات عامل	رئیس هیات عامل	نایب رئیس هیات عامل
عضو هیات عامل		عضو هیات عامل

جدول ۴: شاخصهای گروههای ۴ گانه ساختاری و نحوه وزن دهی و امتیازدهی آنها

گروه شاخص	ردیف	نام شاخص	وزن شاخص	مقدار/وضعیت شاخص		امتیاز کسب شده
				امتیاز		
فضا، تجهیزات، امکانات و تسهیلات آموزشی (حداکثر امتیاز ۳۰۶)	۱	مالکیت فضای آموزشی	۹	ملکی	استیجاری	۱۸
				۲	۱	
	۲	انحصاری بودن فضا جهت ارائه خدمات آموزشی مرکز	۹	انحصاری	مشترک	۱۸
				۲	۰	
	۳	سهولت دسترسی	۶	خیابان اصلی	خیابان فرعی	۱۲
				۲	کوچه	
	۴	تابلوی سردر مناسب و منطبق با تابلوی سردر استاندارد مرکز	۶	بیش از ۴ متر مربع	بین ۲ تا ۴ متر مربع	۱۲
				۲	کمتر از ۲ متر مربع	
	۵	تعداد کامپیوتر بخش آموزش	۶	۸ دستگاه و بیشتر	۶ تا ۷ دستگاه	۱۲
				۲	۴ تا ۵ دستگاه	
	۶	تعداد کامپیوتر بخش اداری	۳	۴ دستگاه و بیشتر	۳ دستگاه	۶
۲				۱ دستگاه		
۷	تعداد کلاس درسی	۹	۸ باب و بیشتر	۶ تا ۷ باب	۱۸	
			۲	۴ تا ۵ باب		
۸	تعداد صندلی آموزشی	۶	۱۶۱ صندلی و بیشتر	۱۲۱ تا ۱۶۰ صندلی	۱۲	
			۲	۸۱ تا ۱۲۰ صندلی		
۹	متراژ فضای آموزشی	۹	۲۰۱ متر و بیشتر	۱۵۱ تا ۲۰۰ متر	۱۸	
			۲	۱۰۱ تا ۱۵۰ متر		
۱۰	تعداد ویدئو پروژکتور نصب شده در کلاس	۶	۴ دستگاه و بیشتر	۳ دستگاه	۱۲	
			۲	۱ دستگاه		
۱۱	دستگاه تکثیر	۶	اتوماتیک	معمولی	۱۲	
			۲	ندارد		



دستورالعمل نظارت و ارزیابی عملکرد
نمایندگیهای مرکز آموزش بازرگانی

کد:

بازنگری: ۰۲

گروه شاخص	ردیف	نام شاخص	وزن شاخص	مقدار/وضعیت شاخص				حداکثر امتیاز	امتیاز کسب شده	
				امتیاز						
فضا، تجهیزات، امکانات و تسهیلات آموزشی (حداکثر امتیاز ۳۰۶)	۱۲	مجوز صلاحیت برگزاری دوره های آموزشی کارکنان دولت	۹	دارد	ندارد			۱۸	۰	
				۲						
	۱۳	مجوز اخذ شده از سازمان فنی و حرفه ای	۹	دارد	ندارد			۱۸	۰	
				۲						
	۱۴	مجوز اخذ شده از وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی	۶	دارد	ندارد			۱۲	۰	
				۲						
	۱۵	مجوز اخذ شده از میراث فرهنگی و گردشگری	۶	دارد	ندارد			۱۲	۰	
				۲						
	۱۶	مجوز های اخذ شده از سایر مراکز	۶	دارد	ندارد			۱۲	۰	
				۲						
	۱۷	تعداد دوره های طراحی و اجرا شده جدید	۹	۷ دوره و بیشتر	۵ تا ۶ دوره	۳ تا ۴ دوره	۱ تا ۲ دوره	ندارد	۱۸	۰
				۲	۱,۵	۱	۰,۵			
۱۸	تعداد چاپگر	۶	دارد	ندارد			۱۲	۰		
			۲							
۱۹	اسکندر	۶	دارد	ندارد			۱۲	۰		
			۲							
۲۰	تعداد سیستم صوتی (میکروفون، آمپلی فایر و...):	۳	دارد	ندارد			۶	۰		
			۲							
۲۱	پایانه فروش (pos)	۶	دارد	ندارد			۱۲	۰		
			۲							
گروه	ردیف	نام شاخص	وزن	مقدار/وضعیت شاخص				حداکثر	امتیاز کسب شده	



دستورالعمل نظارت و ارزیابی عملکرد
نمایندگیهای مرکز آموزش بازرگانی

کد:

بازنگری: ۰۲

شخص	شخص	شاخص	امتیاز					امتیاز	شده
فضا، تجهیزات، امکانات و تسهیلات آموزشی (حداکثر امتیاز ۳۰۶)	۲۲	محل مجزا جهت پذیرایی و استراحت بین کلاسی	۶	دارد		ندارد		۱۲	
				۲	۰				
				۲	۰				
۲۳	آب سردکن	۳	دارد		ندارد		۶		
			۲	۰					
			۲	۰					
۲۴	کتابخانه و سالن قرائت خانه	۳	دارد		ندارد		۶		
			۲	۰					
			۲	۰					
منابع انسانی (حداکثر امتیاز ۱۹۲)	۲۵	مهارت پرسنل در امور بازرگانی	۱۸	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	۳۶
				۲	۱,۵	۱	۰,۵	۰	
	۲۶	توانایی پرسنل جهت کار با internet, office	۱۸	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	۳۶
				۲	۱,۵	۱	۰,۵	۰	
	۲۷	تعداد پرسنل شاغل تمام وقت در نمایندگی (با احتساب مدیر و مدیر اجرایی)	۱۲	۸ نفر و بیشتر	۶ تا ۷ نفر	۴ تا ۵ نفر	۲ تا ۳ نفر	۱ نفر	۲۴
				۲	۱,۵	۱	۰,۵	۰	
	۲۸	حضور مستمر مدیر نمایندگی یا مدیر اجرایی	۱۸	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	۳۶
				۲	۱,۵	۱	۰,۵	۰	
	۲۹	تعداد اساتید بومی همکار و دارای رزومه کامل و سابقه همکاری	۱۸	۲۱ نفر و بیشتر	۱۶ تا ۲۰ نفر	۱۱ تا ۱۵ نفر	۶ تا ۱۰ نفر	۵ نفر و کمتر	۳۶
				۲	۱,۵	۱	۰,۵	۰	
	۳۰	تعداد اساتید غیر بومی همکار و دارای رزومه کامل و سابقه همکاری	۱۲	۱۱ نفر و بیشتر	۵ تا ۱۰ نفر	۵ تا ۷ نفر	۲ تا ۴ نفر	۱ نفر و کمتر	۲۴
				۲	۱,۵	۱	۰,۵	۰	
	۳۱	وب سایت	۴	دارد		ندارد		۸	
				۲	۰				



دستورالعمل نظارت و ارزیابی عملکرد
نمایندگیهای مرکز آموزش بازرگانی

کد:

بازنگری: ۰۲

گروه شاخص	ردیف	نام شاخص	وزن شاخص	مقدار/وضعیت شاخص					امتیاز کسب شده	
				امتیاز						
عوامل فرآیندی، ارتباطی و اطلاع رسانی (حداکثر امتیاز ۱۰۶)	۳۲	خط اینترنت	۴	۸ mb/s و بیشتر	۴ mb/s	۲ mb/s	۱ mb/s	۵۱۲ kb/s و کمتر	۸	
				۲	۱,۵	۱	۰,۵	۰		
	۳۳	فاکس	۳	اتوماتیک		معمولی			ندارد	۶
				۲	۱			۰		
	۳۴	برگزاری سمینار رایگان	۳	۵ سمینار و بیشتر	۴ سمینار	۳ سمینار	۲ سمینار	۱ سمینار و کمتر	۶	
				۲	۱,۵	۱	۰,۵	۰		
	۳۵	حضور در نمایشگاه	۳	۵ نمایشگاه و بیشتر	۴ نمایشگاه	۳ نمایشگاه	۲ نمایشگاه	۱ نمایشگاه و کمتر	۶	
				۲	۱,۵	۱	۰,۵	۰		
	۳۶	تعامل با مرکز	۴	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	۸	
				۲	۱,۵	۱	۰,۵	۰		
	۳۷	تعامل با سازمان صمت استان مربوطه	۴	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	۸	
				۲	۱,۵	۱	۰,۵	۰		
	۳۸	تعامل با سایر سازمانهای استان	۳	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	۶	
				۲	۱,۵	۱	۰,۵	۰		
	۳۹	استفاده از سیستم مکانیزه آموزشی	۴	دارد		ندارد				۸
				۲		۰				
۴۰	استفاده از سیستم مکانیزه مالی	۴	دارد		ندارد				۸	
			۲		۰					
۴۱	استفاده از سیستم مکانیزه CRM	۴	دارد		ندارد				۸	
			۲		۰					




دستورالعمل نظارت و ارزیابی عملکرد
نمایندگیهای مرکز آموزش بازرگانی

کد:

بازنگری: ۰۲

گروه شاخص	ردیف	نام شاخص	وزن شاخص	مقدار/وضعیت شاخص					امتیاز کسب شده	
				امتیاز						
عوامل فرآیندی، ارتباطی و اطلاع رسانی (حداکثر امتیاز ۱۰۶)	۴۲	استفاده از سیستم اتوماسیون اداری	۳	ندارد		دارد			۶	
				۰		۲				
	۴۳	پیاده سازی و اجرای نظام پیشنهادات	۱	ندارد		دارد			۲	
				۰		۲				
	۴۴	قفسه اطلاع رسانی	۱	ندارد		۱ قفسه	۲ قفسه	۳ قفسه	۴ قفسه و بیشتر	۲
				۰		۰.۵	۱	۱.۵	۲	
	۴۵	تعداد بروشور آموزشی توزیع شده	۳	۵۰۰ و کمتر		۷۵۰ تا ۵۰۱	۷۵۱ تا ۱۰۰۰	۱۰۰۱ تا ۱۲۵۰	۱۲۵۱ و بیشتر	۶
				۰		۰.۵	۱	۱.۵	۲	
	۴۶	تعداد اخبار ارسالی و اطلاع رسانی در وب سایت مرکز	۴	۵ خبر و کمتر		۶ تا ۱۰ خبر	۱۱ تا ۱۵ خبر	۱۶ تا ۲۰ خبر	۲۱ خبر و بیشتر	۸
				۰		۰.۵	۱	۱.۵	۲	
۴۷	تعداد اشتراک نشریات تخصصی	۱	۱ نشریه و کمتر		۲ نشریه	۳ نشریه	۴ نشریه	۵ نشریه و بیشتر	۲	
			۰		۰.۵	۱	۱.۵	۲		
۴۸	سیستم بایگانی سوابق و مستندات	۶	خیلی ضعیف		ضعیف	متوسط	خوب	عالی	۱۲	
			۰		۰.۵	۱	۱.۵	۲		
۴۹	بانک اطلاعات مشتریان	۶	خیلی ضعیف		ضعیف	متوسط	خوب	عالی	۱۲	
			۰		۰.۵	۱	۱.۵	۲		
۵۰	بانک اطلاعات رقبا	۶	خیلی ضعیف		ضعیف	متوسط	خوب	عالی	۱۲	
			۰		۰.۵	۱	۱.۵	۲		
۵۱	بایگانی گزارشات عملکرد ادواری	۶	خیلی ضعیف		ضعیف	متوسط	خوب	عالی	۱۲	

 مرکز آموزش بازرگانی	دستورالعمل نظارت و ارزیابی عملکرد نمایندگیهای مرکز آموزش بازرگانی	کد: بازنگری: ۰۲
--	--	----------------------------------

گروه شاخص	ردیف	نام شاخص	وزن شاخص	مقدار / وضعیت شاخص					امتیاز (۷۸)
				۰	۰.۵	۱	۱.۵	۲	
مستندسازی و بایگانی (حداکثر امتیاز: ۷۸)	۵۲	وضعیت پرونده ها و سوابق منظم و کامل دانشجویان	۶	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	عالی	۱۲
				۰	۰.۵	۱	۱.۵	۲	
	۵۳	وضعیت مدارک و مستندات مالی	۹	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	عالی	۱۸
				۰	۰.۵	۱	۱.۵	۲	
جمع امتیازات									
۶۸۲									

اعضاء هیات عامل:

عضو هیات عامل	رئیس هیات عامل	نایب رئیس هیات عامل
عضو هیات عامل		عضو هیات عامل