

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم



دستورالعمل انتخاب کارمندان نمونه غیر هیأت علمی در دانشگاه قم

مصوب هیأت رئیسه دانشگاه قم

شهریور 1392



باید مغزهای خود را از اینکه تنها مستخدم دولت باشیم و پشت میز بنشینیم خالی کنیم و برگردیم به اینکه، انسانیت انسان در رابطه با کار به وجود می‌آید، انسان می‌تواند به وسیله کاری که انتخاب می‌کند خالق خود باشد. سلوک، رفتار، دانش، منش و بینش کارمندان عزیزی که با مردم مواجه هستند در ذهنیت جامعه نسبت به دولت نقش تعیین‌کننده‌ای دارد.

صفحه	فهرست مطالب
3	مقدمه
3	اهداف انتخاب
4	ترکیب اعضای ستاد بزرگداشت کارمند نمونه در دانشگاه
4	شمول انتخاب
4	سطوح انتخاب
5	دوره و زمان انتخاب
5	معیارها و شاخصهای انتخاب در کلیه سطوح
5	سهمیه واحدها
6	فرآیند انتخاب
6	مرحله اول (شرایط کلی)
6	مرحله دوم (بررسی مستندات داوطلبین و انتخاب افراد نمونه)
7	مرحله سوم (معرفی و ارسال مستندات افراد نمونه به دبیرخانه ستاد بزرگداشت)
7	رعایت نکات کلی توسط ستاد بزرگداشت انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه
7	مرحله اول (بررسی مقدماتی)
8	مرحله دوم (بررسی مستندات افراد نمونه واحدها و معرفی منتخبین نهایی)
9	مرحله سوم (تقدیر از منتخبین نهایی و اهدای جوایز)
9	سهمیه منتخبین نهایی در ستاد بزرگداشت
9	هدایا
10	پیوست‌ها



مقدمه

یکی از وظایف مدیران آن است که کارآیی افراد تحت نظارت خود را بشناسند و از نیروها و امکانات موجود برای نیل به هدفهای سازمانی حداکثر استفاده را به عمل آورند.

سنجش و ارزیابی مستمر فعالیتهای و تشخیص درست میزان مهارت افراد این امید را در هر سازمان پدید می آورد که جزئیات کار هر کس مورد توجه قرار گیرد و قبول مسئولیت، فداکاری، ابتکار، خلاقیت و رفتار صحیح آنان ارج نهاده شود.

طرح انتخاب کارمندان نمونه برای اولین بار در سال 1357 به منظور تقدیر از کارکنان متعهد و کارآمد و تشویق و ترغیب آنان به کار و کوشش بهتر و اعتلای فرهنگ کار در جامعه اداری (اجرای مصوبه 7047/دش/1 مورخ 75/7/2 شورای عالی اداری) به مرحله اجرا درآمد.

کارمند نمونه در این طرح فردی است که ضمن دارا بودن خصوصیات و ویژگیهای مورد انتظار دستگاه خود در جهت تقویت وجدان کاری و رعایت هر چه بیشتر انضباط اجتماعی، اهداف سازمانی را در حد بسیار عالی تحقق بخشد و بدین لحاظ رفتار و عملکرد او به عنوان الگو برای سایر کارکنان به شمار آید.

ماده 1: اهداف انتخاب

- 1- تقویت وجدان کاری، انضباط اداری، اجتماعی، اقتصادی، روحیه کار، کارآفرینی، درستکاری و قناعت
- 2- تشویق و ترغیب کارمندان به ارائه خدمات بهتر به ارباب رجوع
- 3- توسعه و ترویج فرهنگ مطلوب سازمانی
- 4- افزایش رضایت شغلی کارمندان و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی
- 5- ارج نهادن به خدمات ارزنده کارمندان متعهد و کارآمد
- 6- تقویت انگیزه و نشاط در بین کارمندان
- 7- شناسایی، انتخاب، معرفی و تقدیر از مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارکنان نمونه
- 8- ارائه الگوهای مطلوب رفتار سازمانی

ماده 2: ترکیب اعضای ستاد بزرگداشت کارمند نمونه در دانشگاه

- 1- معاون اداری و مالی - رئیس ستاد



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

- 2- مدیر امور اداری - دبیر و عضو ستاد
- 3- رئیس اداره کارگزینی - عضو ستاد
- 4- نماینده ریاست - عضو ستاد
- 5- مدیر برنامه، بودجه و تشکیلات - عضو ستاد
- 6- مدیر حراست یا نماینده آن - عضو ستاد
- 7- دبیر شورای صنفی کارکنان - عضو ستاد

تبصره 1- نحوه انتخاب اعضای کمیته با حکم ریاست دانشگاه و به صورت دوره‌ای می‌باشد.

تبصره 2- همچنین کمیته‌ای فرعی متشکل از معاون فرهنگی و اجتماعی یا نماینده ایشان، رئیس محترم نهاد رهبری یا نماینده ایشان، و فرمانده بسیج کارکنان به ریاست معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه تشکیل شده و در خصوص موارد 1 و 5 معیارها و شاخصهای انتخاب کارکنان و مدیران میانی و پایه (ارزش‌ها و حسن شهرت)، امتیاز مورد نظر را محاسبه و در صورتجلسه‌ای با امضاء اعضای کمیته به ستاد ارسال می‌نماید. همچنین مدت ارسال این صورتجلسه از سوی این کمیته به ستاد بزرگداشت حداکثر دو هفته می‌باشد.

ماده 3: شمول انتخاب

- کلیه کارمندان رسمی، پیمانی، قراردادی غیرهیأت علمی که در دانشگاه و واحدهای تابعه آن اشتغال به کار دارند.

ماده 4: سطوح انتخاب

کارمندان نمونه از سه سطح مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان انتخاب می‌شوند.

- 1- سطح مدیران میانی: نیروهایی که تصدی عناوین مدیریتی دانشگاه را که بر ساس تشکیلات سازمانی تعریف شده است دارا می‌باشند چه ردیف و پست آن را داشته باشند و چه با ابلاغ انشایی تصدی آن را داشته باشند. این عناوین شامل مدیران میانی و سایر مشاغل همتراز می‌باشد.
- 2- سطح مدیران پایه: نیروهایی که تصدی عناوین پستهای سازمانی رؤسای ادارات، رؤسای گروه‌ها، و معاون مدیر را عهده‌دار می‌باشند.
- 3- سطح کارکنان: برای ارزیابی تمامی کارکنان در سطوح مختلف (کلیه کارمندانی که عناوینی به غیر از عناوین مذکور در دو سطح فوق را دارا می‌باشند).



ماده 5: دوره و زمان انتخاب

- فرآیندی است که بر اساس عملکرد یکساله کارمندان در یک دوره ارزشیابی صورت می‌گیرد و ملاک ارزیابی، فعالیتهای مربوط به سال قبل از انتخاب آنان می‌باشد.
- زمان انتخاب از ابتدای اردیبهشت هر سال تا نیمه اول مرداد ماه همان سال است.
- با توجه به محدودیت زمانی انتخاب کارمند نمونه در سال 92 در بازه زمانی آذر و دی ماه سال جاری صورت گیرد.

ماده 6: معیارها و شاخصهای انتخاب در کلیه سطوح

- 1- سطح مدیران میانی: این سطح دارای 10 معیار با 71 شاخص می‌باشد.
 - 2- سطح مدیران پایه: این سطح همانند سطح مدیران میانی دارای 10 معیار با 71 شاخص می‌باشد.
 - 3- سطح کارکنان: این سطح دارای 7 معیار با 80 شاخص می‌باشد.
- * جمع امتیاز شاخصهای سطح مدیران میانی و مدیران پایه 150، و سطح کارکنان 100 امتیاز می‌باشد.
- * ایثارگران (رزمندگان با حداقل 6 ماه حضور داوطلبانه، آزاده، همسر شهید، فرزندان شاهد، جانبازان بالای 25 درصد) علاوه بر امتیاز شاخصها، از 5 امتیاز مربوط به ایثارگری نیز برخوردار می‌باشند.
- تبصره- ایثارگران می‌توانند حداکثر از دومورد از موارد ذکر شده در بالا (رزمندگان، آزاده، همسر شهید، فرزندان شاهد، جانبازان بالای 25 درصد)، امتیاز ایثارگری دریافت کنند.

ماده 7: سهمیه واحدها

- سهمیه اعلام شده از طرف ستاد در دانشگاه به شرح زیر می‌باشد:
- واحدهای تا 20 نفر، 1 نفر (در سطح کارمندان)
 - واحدهای 21 تا 50 نفر، 2 نفر (در سطح کارمندان)
 - واحدهای 51 تا 100 نفر، 3 نفر (در سطح کارمندان)
 - واحدهای بیش از صد نفر، 4 نفر (در سطح کارمندان)
- تبصره 1: چنانچه تعداد افراد معرفی شده در یکی از سطوح کمتر از آمار ذکر شده باشد سهمیه آن سطح قابل تسری به سطوح دیگر نمی‌باشد.
- تبصره 2: مدیران میانی و پایه هرکدام جداگانه با هم مقایسه می‌گردند. (طبق ماده 10)
- تبصره 3: منظور از واحد، حوزه ریاست و معاونت ها می باشد. دانشکده ها زیر مجموعه معاونت آموزشی، پژوهشکده ها زیر مجموعه معاونت پژوهشی و پردیس دانشگاهی و مرکز رشد زیر مجموعه حوزه ریاست لحاظ می‌گردند.



ماده 8: فرآیند انتخاب

* مرحله اول (شرایط کلی):

- فرآیند انتخاب کارمندان نمونه در اردیبهشت هر سال با توجه به دستورالعمل مربوط به معیارها و شاخصهای انتخاب و بر اساس سهمیه مشخص شده آغاز می گردد.
- فرآیند انتخاب، معیارها و شاخصها و مدارک مورد نیاز به نحو مقتضی در معرض دید کلیه کارمندان در تابلو اعلانات واحد قرار گیرد.
- افراد معرفی شده در کلیه سطوح (مدیران میانی، مدیران پایه، کارکنان) می بایست مطابق با پست مندرج در احکام کارگزینی و نوع فرم ارزشیابی سالیانه آنان باشد.
- سابقه کار کارمندان معرفی شده کمتر از یکسال نباشد.
- کارمندانی که در سنوات گذشته از طرف ستاد بزرگداشت انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه به عنوان نمونه شناخته شده اند در صورت کسب بالاترین امتیاز مربوط به شاخصها، معرفی آنان از طرف واحد مربوط بلامانع می باشد.

* مرحله دوم (بررسی مستندات داوطلبین و انتخاب افراد نمونه)

- علاوه بر معرفی افراد توسط بالاترین مقام هر واحد، کارکنان نیز می توانند با توجه به شاخصهای انتخاب و با تکمیل فرم اعلام داوطلبی، خود را برای شرکت در فرایند انتخاب داوطلب نمایند.
- معرفی فرد توسط بالاترین مقام واحد، امتیازی برای فرد نخواهد داشت.
- کارمندان پس از داوطلب شدن، کلیه مدارک و مستندات مربوط به شاخصهای اعلام شده را به صورت مکتوب و در زمان مقرر به دبیرخانه ستاد ارائه می نمایند.
- دبیرخانه ستاد پس از بررسی مستندات داوطلبین و بررسی میزان صحت آنها، اقدام به تهیه لیست معرفی شدگان به تفکیک سطوح (مدیران میانی، مدیران پایه و کارمندان) می نمایند.
- دبیرخانه ستاد پس از مطالعه شاخصها و با در نظر گرفتن مستندات هر داوطلب نسبت به امتیازدهی معیارها و شاخصهای انتخاب اقدام می نمایند.
- فرمها و مستندات کارمندان نمونه می بایست به تأیید بالاترین مقام واحد برسد.
- اسامی افرادی که بالاترین امتیاز را کسب نموده اند با رعایت سهمیه در هر سطح در قالب فرم شماره 2 ثبت شده و به همراه مدارک و مستندات به ستاد بزرگداشت انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه معرفی می گردند.
- معرفی و ارسال مستندات کارمندان نمونه باید در موعد مقرر به ستاد بزرگداشت انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه صورت می گیرد و به مدارکی که پس از مهلت تعیین شده ارسال گردد ترتیب اثر داده نمی شود.



*** مرحله سوم (ارسال مستندات افراد نمونه به ستاد بزرگداشت انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه)**

- فرم اعلام داوطلبی (فرم شماره 1)

- فرم مشخصات کارمندان نمونه (فرم شماره 2)

- توضیحات مصداقی مربوط به شاخصهای انتخاب با ارائه مستندات

- خلاصه فعالیتها و اقدامات مربوط به شاخصهای انتخاب (حداکثر یک صفحه A4)

ماده 9: رعایت نکات کلی توسط ستاد بزرگداشت انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه

*** مرحله اول (بررسی مقدماتی)**

- ستاد بزرگداشت در اردیبهشت ماه هر سال نسبت به اطلاع رسانی معیارها و شاخصهای انتخاب کارمندان نمونه و ارسال فرمهای مربوط به واحدها اقدام می نماید.

- ستاد بزرگداشت حداکثر به مدت دو ماه (تیر و مرداد) فرصت دارد از میان کارمندان معرفی شده بر اساس ضوابط ستاد، نسبت به انتخاب و معرفی منتخبین نهایی به روش زیر اقدام نماید:

- تهیه لیست اسامی معرفی شدگان به تفکیک سطوح (مدیران میانی، مدیران پایه، کارکنان)

- بررسی تعداد افراد معرفی شده با سهمیه تعیین شده.

- حذف اسامی افرادی که بیش از سهمیه معرفی شده اند (با در نظر گرفتن امتیازهای آنان).

- عودت مدارک و مستندات افرادی که به صورت ناقص ارسال گردیده به واحدهای مربوطه از جمله: عدم توضیح مصداقی شاخصهای انتخاب (تکرار به ثبت مجدد شاخصها) و افرادی که دیرتر از موعد مقرر معرفی گردیده اند.

- حذف اسامی افرادی که در معرفی نامه فقط به ذکر نام آنها اکتفا شده است (بدون توضیحات مربوط به شاخصهای انتخاب و ارائه مستندات).

- کارکنانی که در روزهای خاص (روز معلم، روز کارگر، روز بهرهوری و ...) به عنوان نمونه انتخاب و از آنان تقدیر به عمل آمده است در صورتی که از طرف واحد مربوطه انتخاب شوند در تصمیم گیری نهایی در الویت بعدی قرار گرفته و یا از لیست بررسی ها حذف می گردند.

- انتخاب اعضای ستاد بزرگداشت به عنوان کارمند نمونه در صورت رعایت فرآیند، بلامانع است.



- در تعریف واحدها، طبق نمودار سازمانی حوزه‌ها به جهت استقلال مدیریتی یک واحد محسوب می‌شوند و انتخاب کارمند نمونه تحت عنوان حوزه ریاست، معاونت‌ها و واحدهای تابعه با رعایت تعداد افراد شاغل در این حوزه‌ها صورت می‌گیرد.

*** مرحله دوم (بررسی مستندات افراد نمونه واحدها و معرفی منتخبین نهایی)**

- توضیحات و مستندات معرفی‌شدگان مورد بررسی قرار گرفته و پس از مطالعه شاخصها با توجه به مستندات، امتیازدهی صورت می‌گیرد.

- از میان افرادی که بالاترین امتیاز را کسب نمایند (سطح مدیران از مجموع 150 امتیاز حداقل 100 امتیاز، و سطوح کارکنان از مجموع 100 امتیاز حداقل 70 امتیاز) غربالگری اولیه صورت گرفته و در تمام سطوح تا سه برابر سهمیه، افراد انتخاب می‌گردند.

- ستاد بزرگداشت موظف به بررسی پرونده افراد به طور کامل بوده و مطابق با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده، غربالگری دوم صورت گرفته و تا دو برابر سهمیه افراد انتخاب می‌گردند.

- منتخبین سالهای گذشته در صورتی که مجدداً از سوی واحد معرفی شوند از لیست بررسی‌ها حذف نمی‌گردند ولی با دقت بیشتری مورد بررسی قرار می‌گیرند.

- کارمندانی که در واحد محل خدمت خود فرصت انجام طرحهای تحقیقاتی، ارائه مقاله در کنفرانسها، تدریس در کارگاهها و ... را دارند با افراد شاغل در واحدهای همتراز مقایسه شده و امتیازهای مربوط به عوامل مذکور نمی‌تواند ملاک اصلی انتخاب نهایی قرار گیرد.

- انتخاب نهایی کارمندان نمونه با توجه به پراکندگی جغرافیایی واحدهای تابعه، بالاترین امتیاز مکتسبه افراد در کمیته و مطابق با سهمیه نهایی به تعداد حداکثر 26 نفر با دو عنوان نمونه دستگاہی و قابل تقدیر صورت می‌گیرد.

- ستاد بزرگداشت پس از انتخاب نهایی کارمندان نمونه، تمهیدات لازم را جهت معرفی به حضور بالاترین مقام دستگاه فراهم می‌نماید تا از آنان تقدیر به عمل آید.

- به منظور معرفی بیشتر کارمندان نمونه، خلاصه‌ای از اهم فعالیتهای آنان در معرض دید سایر کارکنان قرار می‌گیرد.



*** مرحله سوم (معرفی منتخبین نهایی و اهدای جوایز)**

تقدیر از کارمندان نمونه به قرار زیر خواهد بود:

- کارمندان نمونه‌ای که با عنوان نمونه دستگاه و قابل تقدیر هر حوزه انتخاب می‌شوند توسط رئیس دانشگاه مورد تقدیر قرار می‌گیرند.
- کارمندان نمونه‌ای که با عنوان نمونه واحد انتخاب می‌شوند توسط بالاترین مقام واحد مربوطه مورد تقدیر قرار می‌گیرند.
- ستاد بزرگداشت انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه در هر سال میزان و نوع جوایز اهدایی به منتخبین نمونه دانشگاه و قابل تقدیر هر حوزه را متناسب با اعتبار مالی همان سال تعیین و ابلاغ خواهد نمود.

ماده 10: سهمیه منتخبین نهایی در ستاد بزرگداشت به شرح زیر می‌باشد:

- منتخبین نمونه دانشگاه 11 نفر (1 نفر مدیر میانی، 2 نفر مدیر پایه، 8 نفر کارکنان)
 - منتخبین قابل تقدیر هر حوزه 11 نفر (1 نفر مدیر میانی، 2 نفر مدیر پایه، 8 نفر کارکنان)
- تبصره:** سهمیه منتخبین نهایی در هر عنوان بنا به صلاحدید اعضای ستاد بزرگداشت انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قابل تغییر است.

ماده 11: هدایا

- لوح تقدیر با امضای ریاست دانشگاه
- اعطای جوایز نقدی و یا غیرنقدی متناسب با اعتبار دانشگاه

ماده 12: این دستورالعمل در 12 ماده و 7 تبصره در تاریخ به تصویب هیأت رئیسه دانشگاه رسید و از تاریخ تصویب لازم الاجرا می‌باشد. لازم به ذکر می‌باشد موارد ابهام توسط ستاد بزرگداشت کارمند نمونه تصمیم‌گیری مینماید.



پیوست‌ها

تعاریف و وسیله سنجش هر یک از شاخص‌ها در سطوح مدیران و سرپرستان، کارشناسان، کارکنان

تعاریف

- 1- ارزشها: عبارت است از اعتقاد به اصول و مبانی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران و ابراز علاقه، تلاش و کوشش و از خود گذشتگی در جهت ثبات، پایداری و پیشرفت و تعالی آن.
- 2- وجدان کاری: عبارت است از نیرویی درونی که موجب می‌شود فرد در محیط کار و در راستای وظایف شغلی همواره امور محوله را به نحو دقیق و مطلوب انجام دهد و از حرکات خلاف و نادرست دوری گزیند.
- 3- انضباط اداری، اجتماعی و اقتصادی: عبارت است از مجموعه الگوهای رفتاری مثبت فرد در اداره و جامعه و رفع نیاز در حد تعادل یا مصرف به قدر حاجت.
- 4- مهارت و تخصص: عبارت است از داشتن دانش وسیع یا اطلاعات و مهارت‌های لازم در یک حرفه یا شغل یا رشته علمی مرتبط با شغل.
- 5- حسن شهرت: عبارت است از اشتها به امانت‌داری، درستی، صداقت، حسن نیت، خیرخواهی و کمک به دیگران و انجام واجبات و دوری از محرمات.
- 6- خلاقیت و نوآوری: عبارت است از ارائه طرح، پیشنهاد، راه‌حل و نظایر آن که دارای سه صفت «نو بودن»، «مفید بودن» و «قابل تکرار بودن و تصادفی نبودن» باشد.
- 7- تلاش در جهت ارتقاء بهره‌وری: عبارت است از استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود به منظور تولید کالا یا ارائه خدمات بیشتر با کیفیت بهتر.
- 8- آگاهی از مسائل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (ویژه مدیران و سرپرستان): عبارت است از میزان آگاهی فرد از رویدادهای مهم (اعم از سیاسی، اقتصادی و فرهنگی) در سطح ملی و بین‌المللی و علل پیدایش و پیش‌بینی پیامدهای آن.
- 9- تقویت روحیه کار گروهی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی (ویژه مدیران و سرپرستان): عبارت است از ایجاد شرایطی که کارکنان کار گروهی را به کار انفرادی ترجیح دهند و سهمی در تحقق اهداف گروه داشته باشند. و مشورت با کارکنان در زمینه حل مسائل عمده و دخالت آنان در تصمیمات مهم.



10- توجه دقیق به عملکرد کارکنان کوشش در جهت افزایش کارایی واحد (ویژه مدیران و سرپرستان): عبارت است از اهمیت قائل شدن برای کوشش افراد و توجه به شایستگی‌ها و ایجاد شرایطی که بهره‌وری واحد به طور مستمر افزایش یابد.

جدول وسیله سنجش معیارها در سطوح مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان

ردیف	معیار	وسیله سنجش	سطح
1	آزرزرها	- بررسی مدارک گواهینامه ها و ... گزارشهای مربوط - نظرخواهی از مسئول مافوق و همکاران و مراجع ذیربط - بررسی سوابق پرسنلی	مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان
2	وجدان کاری	- بررسی سوابق پرسنلی - نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران، مرئوسان، مراجعان و مراجع ذیربط - مشاهده مستقیم رفتار و کردار	مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان
3	انضباط اداری	- بررسی سوابق پرسنلی - نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران و معاشران - مشاهده مستقیم رفتار و کردار - بررسی کارت های حضور و غیاب	مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان
4	مهارت و تخصص	- بررسی سوابق پرسنلی - بررسی سوابق تحصیلی و تجربی - بررسی مقالات و آثار - نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران و مرئوسان - بررسی نتایج فرمهای ارزشیابی	مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان
5	حسن شهرت	- بررسی سوابق پرسنلی - نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران و مرئوسان - نظرخواهی از مراجعان - نظرخواهی از پرسنل واحدهای دستگاه ذیربط	مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان
6	خلاقیت و نوآوری	- بررسی سوابق پرسنلی - بررسی طرحها و پیشنهادهای ارائه شده - بررسی آثار مکتوب، مصنوعی و ابداعی - نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران - بررسی نمونه هایی از آثار هنری، ابتکارات، اختراعات و ...	مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان
7	ارتقای بهره‌وری	- ارزشیابی نتایج از لحاظ کمی و کیفی و بررسی میزان موفقیت فرد در انجام وظایف شغلی و نیل به اهداف	مدیران میانی، مدیران پایه و



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

کارکنان	سازمانی - بررسی فرمهای ارزیابی سالانه - بررسی سوابق پرسنلی - بررسی طرحها و پیشنهادهای ارائه شده		
مدیران میانی، مدیران پایه	- نظرخواهی از مقامات مافوق - نظرخواهی از کارکنان تحت سرپرستی	8	تقویت روحیه کارگروهي و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی
مدیران میانی، مدیران پایه	- نظرخواهی از کارکنان تحت سرپرستی - بررسی نحوه ارزشیابی سالانه کارکنان - بررسی میزان موفقیت واحد در دستیابی به اهداف و اجرای برنامه‌ها - بررسی گزارش کار واحد (هفتگی، ماهانه، سالانه)	9	توجه دقیق به عملکرد کارکنان و افزایش کارایی واحد
مدیران میانی، مدیران پایه	- مطابق با جدول ویژگی های عمومی مدیریتی توضیح داده شود سپس امتیازدهی صورت گیرد.	10	ویژگی‌های عمومی مدیریتی



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

معیار ها و شاخصهای انتخاب مدیران میانی، مدیران پایه

معیار	شاخص	سقف امتیاز	خودارزیابی توسط خود مدیر	ارزیابی توسط معاون	ارزیابی توسط حراست	ارزیابی توسط کارگزینی	امتیاز ارائه شده توسط دبیرخانه ستاد	امتیاز ارائه شده توسط ستاد بزرگداشت
۱. تعهد و وفاداری	- برنامه‌ریزی به منظور رعایت و گسترش عدالت در محیط کار - برنامه‌ریزی به منظور ترویج ارزشهای اسلامی در محیط کار - برنامه‌ریزی به منظور ترویج اقامه نماز - برنامه‌ریزی به منظور افزایش پایبندی به اصول و ارزش‌های اسلامی - ایجاد روحیه ایثار و فداکاری در راه آرمان‌های انقلاب اسلامی - عمل به واجبات و پرهیز از محرمات - مشارکت موثر در موقعیت‌های بحرانی مانند جنگ، زلزله، سیل و ... - مشارکت موثر در فعالیتهایی مانند بسیج، دارالقرآن، سوادآموزی، انتخابات و ...	14						
۲. تعهد و وفاداری	- انجام امور محوله با کیفیت مناسب - ارایه خدمت به بهترین وجه یعنی خوب، دقیق، کامل و بی‌نقص - بکارگیری مهارت و نشان دادن کوشش، تلاش و پشتکار - همراه با بی‌طرفی و خودداری از غرض‌ورزی - ارایه خدمت به ارباب رجوع و تکریم آنان - خودداری و ممانعت از خسارت‌ها و سواستفاده‌ها - رعایت حقوق، وظایف و خواسته‌های قانونی ذینفعان و ارایه همکاری‌های لازم تا حد ممکن - انجام وظایف شغلی محوله در خارج از اوقات اداری در موارد لزوم	14						



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

					16	3- انضباط اداری، اجتماعی و اقتصادی - رعایت کامل قوانین، مقررات و سلسله مراتب اداری - حضور به موقع طبق مقررات محیط کار - رعایت حقوق، موقعیت و مسئولیت دیگران - علاقه و گرایش به رفتارهای صحیح اجتماعی - تشویق و ترغیب به رعایت نظم و ترتیب، ضوابط و مقررات اداری و رفتار اجتماعی - صرفه جویی در استفاده از بیت المال برای انجام وظایف اداری - مقابله با اسراف، تبذیر، تجمل گرایی و اشرافی گری - رعایت استفاده از امکانات اقتصادی در محیط کار	
					16	4- مهارت و تخصص - دارا بودن تحصیلات دانشگاهی و یا تجربه مفید و نسبتاً طولانی در زمینه های شغلی مربوطه - صاحب نظر در حوزه فعالیت مربوط به وظایف و مأموریت های محوله - توانایی ریشه یابی، تشخیص و تحلیل مشکلات و موانع مربوط به فعالیت های شغلی - توانایی ارائه راه حل های مفید و پایدار برای رفع مشکلات واحد مربوطه - توانایی هدایت و راهنمایی سایر کارکنان در زمینه شغلی مربوطه - توانایی انجام کار با سهولت، دقت و صحت فوق العاده - تالیف یا ترجمه مقالات تخصصی و کتاب در زمینه شغلی - دریافت گواهینامه های تخصصی و مهارت شغلی	
					16	5- حسن شهرت - برخورداری از حسن معاشرت و سعه صدر در ارتباط با همکاران - برخورداری از اخلاق اسلامی و اداری و حسن خلق در ارتباط با ارباب رجوع - تلاش در نیکوکاری های اجتماعی - اشتها به امانت داری - اشتها به درستی و صداقت - اشتها به حسن نیت - اشتها به خیرخواهی و کمک به دیگران - تلاش در جهت حل مشکلات فردی و اجتماعی همکاران	



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

					14	6- خلاقیت و نوآوری - آرایه شیوه های سهل الوصول برای رسیدن به اهداف سازمانی - اختراع، اکتشافات یا نوآوری جهت ارتقای کارایی سازمان - خلق اثر هنری یا آرایه کار ابتکاری در زمینه فعالیت های شغلی - آرایه روش ها و راه حل های گوناگون برای حل مشکلات شغلی - آرایه پیشنهادهای موثر و تصویب آن در شورای پذیرش و بررسی پیشنهادهای دستگاه - نوآوری در انجام وظایف محوله - آرایه طرح های جدید و مفید در زمینه شغلی	
					10	7- ارتقای بهره وری - آرایه طرح یا پیشنهادی که موجب افزایش بهره وری همکاران و یاسازمان و کاهش هزینه های مربوطه گردد. - آرایه طرح یا پیشنهادی که موجب افزایش رضایت شغلی، تقویت روحیه همکاران و افزایش انگیزش به کار گردد. - اصلاح روش های کار، قوانین و مقررات و یا ساختار سازمانی به منظور افزایش بهره وری - تلاش در افزایش تولید یا خدمت درمقایسه با واحد سازمانی مشابه - صرفه جویی و پایین آوردن هزینه های مختلف برای انجام کار مشابه	
					8	8- تقویت روحیه مشارکت و کارکنان - تشکیل گروه های کاری در ارتباط با فعالیت های واحد تحت سرپرستی - دارا بودن روحیه مشارکت پذیری و مشارکت جویی - مشورت با همکاران در اخذ تصمیمات و فعالیت های واحد تحت سرپرستی - تفویض اختیار به کارکنان در خصوص فعالیت های واحد تحت سرپرستی	
					12	9- توجه به عملکرد کارکنان و افزایش کارآیی واحد - ارزشیابی مستمر و به موقع کارکنان و رعایت دقیق ضوابط موجود در این زمینه - رعایت اصل شایستگی در انتصاب، ارتقاء، معرفی به دوره های آموزشی و ... - توجه به آموزش کارکنان به منظور ارتقا سطح مهارت و دانش شغلی آنان - کوشش در افزایش بهره وری و میزان بازدهی واحد	



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

معیارها و شاخص‌های انتخاب مدیران میانی و مدیران پایه

معیار	شاخص	سقف امتیاز	خودارزیابی توسط کارمند	ارزیابی توسط معاون	ارزیابی توسط حراست	ارزیابی توسط کارگزینی	امتیاز ارائه شده توسط دبیرخانه ستاد	امتیاز ارائه شده توسط بزرگداشت
ویژگی‌های عمومی مدیریتی	• وظایف عمومی مدیران - توانایی برنامه ریزی - توانایی سازماندهی - توانایی رهبری - توانایی کنترل و ارزیابی • نقش‌های مدیریتی - نقش ارتباطی - نقش تصمیم‌گیری - نقشاطلاعاتی • مهارت‌های مدیریتی - مهارت فنی - مهارت انسانی - مهارت ادراکی	30						
	جمع	150						

• توجه:

- ایثارگران (رزمنده، آزاده، همسر شهید، فرزندان شاهد، جانبازان بالای 25 درصد) علاوه بر امتیاز شاخص‌های اعلام شده از 5 امتیاز مربوط به ایثارگری نیز برخوردار می‌باشند. همچنین فرد ایثارگر فقط می‌تواند در یکی از موارد مذکور (رزمنده، آزاده، همسر شهید، فرزندان شاهد، جانبازان بالای 25 درصد)، امتیاز ایثارگری دریافت کند



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

جدول ویژگی های عمومی مدیریتی (مدیران میانی و مدیران پایه)

معیار	شاخص	سقف امتیاز	خودارزیابی توسط خود مدیر	ارزیابی توسط معاون	ارزیابی توسط حراست	ارزیابی توسط کارگزینی	امتیاز ارائه شده توسط دبیرخانه ستاد	امتیاز ارائه شده توسط ستاد بزرگداشت
توانایی برنامه ریزی و توانایی عمومی مدیران:	- توانایی تهیه و تدوین اهداف و برنامه ها و ترسیم وضعیت مطلوب در راستای استراتژی های سازمانی و توانایی به خدمت گرفتن منابع مادی و انسانی برای حصول اهداف - ارائه گزینه های مناسب برای تحقق اهداف در پست مورد نظر و توانایی انتخاب بهترین راه بر اساس اولویت سازمانی - میزان تطابق برنامه های تدوین شده با استراتژی های سازمانی و در سطح کلان با چشم انداز کشور - توانایی تغییر برنامه و ارائه راه حل های بهینه در شرایط خاص - میزان احتمال تحقق برنامه های ارائه شده و درصد تحقق اهداف در پست های سابق	3						
توانایی سازماندهی	- توانایی تقسیم کار و توزیع متناسب و مناسب کار در حوزه فعالیت - میزان تفویض اختیار به کارکنان و انجام امور در تیم های کاری - توانایی دسته بندی فعالیت ها به پست های سازمانی - توانایی طراحی کارها و فعالیت ها - توانایی ایجاد هماهنگی بین گروه ها، تیم ها و دوایر سازمانی تحت مدیریت	3						
توانایی رهبری	- میزان توانایی در ایجاد روابط عاطفی و انگیزشی مناسب در سطوح مختلف فعالیت - توانایی نفوذ در دیگران و ترغیب ایشان به کوشش مشتاقانه بدون استفاده از قدرت و مقام - میزان برخورداری از هوش مناسب، بیان رسا، رشد اجتماعی، وسعت نظر، اعتماد به نفس، صداقت و خلاقیت و فی المجموع شخصیت کاریزماتیک - توانایی ایجاد انسجام و یکپارچگی در انجام امور و میزان ثبات و وحدت رویه ضمن ارائه طرح های خلاقانه - میزان اثرپذیری و تبعیت کارکنان از مدیریت این فرد	3						



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

						3	- میزان آگاهی از مدل‌های ارزیابی عملکرد افراد، گروه‌ها و واحد سازمانی و همچنین مدل‌های تعالی عملکرد سازمانی - توانایی تدوین ضوابط و معیار برای ارزیابی عملکرد افراد، گروه‌ها و واحد سازمانها و سپس تعیین ضریب اهمیت و استاندارد برای هر معیار با روش‌های علمی و مقایسه عملکرد - تلاش در جهت انجام اقدامات اصلاحی و تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف با اصلاح روشها، سیستمها فرایندها - برقراری رابطه بین نتایج ارزیابی عملکرد افراد، گروه‌ها و واحد سازمانی با پاداشها، تنبیهات، ارتقاها و تغییرات و نیز تخصیص بودجه و امکانات - توانایی تعیین اثربخشی سازمانی و ارتقا بهره‌وری آن و نیز ارتقا اثربخشی مشارکت کارکنان در تحقق اهداف	توانایی کنترل و ارزیابی
						3	- توانایی انجام کارهای روزمره که دارای ماهیت قانونی یا اجتماعی هستند مثل مشارکت در برنامه ها، اعطای درجه به افراد و ارائه نظرهای مشاوره ای (انجام وظایف اجتماعی و تشریفات به منزله نماینده بخش خویش و یا سازمان) - توانایی ایجاد انگیزش و هدایت زیردستان (رهبری) - توانایی ایجاد و حفظ یک شبکه ارتباطات خارجی به منظور کسب اطلاعات و ارتباط با بیرون (در مواجهه با افراد خارج از سازمان) - توانایی برقراری ارتباط موثر با دیگران، دارای مهارتهای نوشتاری، تبدیل پیام به مفهوم ذهنی، مهارت در اداره جلسات و ... - توانایی ارائه بازخورد به افراد در جهت تقویت رفتار مثبت و اصلاح رفتار نامطلوب	توانایی برقراری ارتباط



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

						3	- توانایی ارائه راهکارهای خلاقانه برای ایجاد تغییر و تحول و بهینه کردن امور بر اساس عدم اکتفا به وضعیت موجود (کارآفرینی) - توان ارائه راهکارهای بهینه در خصوص حل مشکلات به وجود آمده در صورت بروز مشکلات و مسائل مهم و ناگهانی (مدیریت بحران) - توان تخصیص بهینه منابع و امکانات در دسترس برای تحقق و حصول اهداف - توان انجام مذاکره و قدرت چانه‌زنی بر اساس آگاهی از فنون مذاکره و حل تعارض - توان استفاده از مدلها و شیوه های علمی و مناسب در تصمیم‌گیری و اجتناب از تصمیمات مبتنی بر حدس و گمان و آزمون و خطا و در نظر گرفتن عوامل محسوس و نامحسوس در تصمیم‌گیری	نقش تصمیم‌گیری
						3	- توانایی دریافت اطلاعات در سطحی گسترده از داخل و خارج مجموعه و سازمان - توانایی تجزیه و تحلیل و تفسیر داده ها و ارائه اطلاعات مطلوب سازمان - توانایی ارائه اطلاعات جمع‌آوری شده از کارکنان یا خارج از سازمان به مدیران و اعضای دیگر درون سازمان، دادن پیامهای شفاهی و کتبی به افراد و بخشهای درون سازمان - توانایی ارائه برنامه‌ها، استراتژیها و سیاستهای سازمان به افراد یا دستگاههای خارج از سازمان (نماینده یا سخنگوی سازمان) - میزان دانش و آگاهی فرد از سازمان همچنین از وضعیت کلان کشور و منطقه و آگاهی فرد از ارتباط بین حوزه کاری و دستگاهی خویش با معاملات ملی، منطقه ای و بین‌المللی	نقش اطلاعاتی
						3	- توانایی ایجاد خدمات یا محصولات مطلوب نظر سازمان - توانایی استفاده از تجربیات و آموزشها - توانایی بکارگیری دانش و فنون مرتبط با انجام کار - توانایی بکارگیری وسایل و تجهیزات در انجام امور - توانایی استفاده از رایانه در سطح ICDL و جستجوی اینترنتی	مهارت‌های مدیریتی



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

						3	- توانایی گوش دادن به حرف دیگران و تحمل شنیدن صحبتها، پیشنهادات و انتقادات کارکنان - توانایی استفاده از ارتباطات کلامی و غیرکلامی در بهبود روابط با کارکنان - توانایی انجام کار با افراد مختلف (انجام کار از طریق دیگران) - توانایی تفویض اختیار به کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان از طرق مختلف - دارای روابط عمومی و ارتباطات قوی جهت برقراری ارتباط موثر و تلاش در جهت هماهنگی و یکپارچه سازی فعالیتها	مهارت انسانی
						3	- توانایی شناسایی مسائل و مشکلات پیچیده سازمانی و درک پیچیدگیهای سازمانی (مهارت طراحی مسئله) - توانایی تفسیر علائم بروز مشکلات و تجزیه و تحلیل علل و عوامل بروز آنها (مهارت تحلیل مسئله) - توانایی ارائه راهحلهای بهینه و مشخص پس از بررسی و ارزیابی راههای گوناگون (مهارت حل مسئله) - درک جایگاه عملیاتی خویش در کل سازمان و ارائه پیشنهادهای بهینه برای کل سازمان پس از درک اهداف کلان سازمان - تشخیص و تنظیم محیطی و بهبود و توسعه دیدگاههای سازمانی تصمیم گیری	مهارت ادراکی



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

معیارها و شاخص های انتخاب کارکنان

معیار	شاخص	سقف امتیاز	خودارزیا بی توسط کارمند	ارزیابی توسط معاون	ارزیابی توسط حراست	ارزیابی توسط کارگزینی	امتیاز ارائه شده توسط دبیرخانه ستاد	امتیاز ارائه شده توسط ستاد بزرگداشت
1- ارزش ها	- رعایت و ترویج ارزش های اسلامی در محیط کار - مشارکت موثر در موقعیت های بحرانی مانند جنگ، زلزله، سیل و ... - ایثار و فداکاری در راه آرمان های انقلاب اسلامی - پایبندی به اصول و ارزش های اسلامی - عمل به واجبات و پرهیز از محرمات - شرکت در مراسم عبادی، سیاسی و حفظ شعائر اسلامی - مشارکت موثر در فعالیتهایی مانند بسیج، دارالقرآن، سوادآموزی، انتخابات و...	14						
2- وجدان کاری	- انجام امور محوله با کیفیت مناسب - ارایه خدمت به بهترین وجه یعنی خوب، دقیق، کامل و بی نقص - بکارگیری مهارت و تلاش و پشتکار همراه با بی- طرفی و خودداری از غرض ورزی - ارایه خدمت به ارباب رجوع و تکریم آنان - خودداری و ممانعت از خسارت ها و سواستفاده ها - رعایت حقوق، وظایف و خواسته های قانونی - ذینفعان و ارایه همکاری های لازم تا حد ممکن - انجام وظایف شغلی محوله در خارج از اوقات اداری در موارد لزوم	14						
3- انضباط اداری، اجتماعی و اقتصادی	- رعایت کامل قوانین، مقررات و سلسله مراتب اداری - حضور به موقع طبق مقررات کار - رعایت حقوق، موقعیت و مسئولیت دیگران - علاقه و گرایش به رفتارهای صحیح اجتماعی - تشویق و ترغیب دیگران به رعایت نظم و ترتیب، ضوابط و مقررات اداری و رفتار اجتماعی - صرفه جویی در استفاده از بیت المال برای انجام وظایف اداری - مقابله با اسراف و تبذیر - رعایت استفاده از امکانات اقتصادی در محیط کار	16						



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

					16	- اجرای سریع امور محوله و جلوگیری از تاخیر در کارها - تسلط در امور شغلی و انجام صحیح و دقیق امور محوله - توانایی ارائه راهکارهای مفید در حیطه وظایف - توانایی راهنمایی همکاران و پذیرش راهنمایی دیگران - توانایی ارائه گزارش‌های ادواری به مقام بلافصل - افزایش معلومات در خصوص قوانین و مقررات مرتبط با شغل - شرکت فعال در دوره‌های آموزشی مرتبط - کوشش در جهت افزایش مهارت شغلی	4- مهارت شغلی
					16	- تلاش در جهت حل مشکلات فردی و اجتماعی همکاران - برخورداری از حسن معاشرت و سعه صدر در ارتباط با همکاران - برخورداری از اخلاق اسلامی و اداری در ارتباط با ارباب رجوع - تلاش در نیکوکاری‌های اجتماعی - اشتهار به امانتداری - اشتهار به درستی و صداقت - اشتهار به حسن نیت - اشتهار به خیرخواهی و کمک به دیگران	5- حسن شهرت
					14	- ارائه شیوه‌های سهل‌الوصول برای رسیدن به اهداف سازمانی - اختراع، اکتشاف یا نوآوری جهت ارتقا کارایی سازمان - خلق اثر هنری یا ارائه کار ابتکاری در زمینه فعالیت‌های شغلی - ارائه روش‌ها و راه‌حل‌های گوناگون برای حل مشکلات شغلی - ارائه پیشنهادهای موثر و تصویب آن در شورای پذیرش و بررسی پیشنهادهای دستگاه - نوآوری در انجام وظایف محوله - ارائه طرح‌های جدید و مفید در زمینه شغلی	6- خلاقیت و نوآوری



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

					10	- ارایه طرح یا پیشنهاد در جهت افزایش بهره‌وری واحد و یا سازمان و کاهش هزینه‌ها - ارایه طرح یا پیشنهاد در جهت افزایش رضایت شغلی، تقویت روحیه همکاران و افزایش انگیزه آنان - اصلاح روشهای کار، قوانین و مقررات و یا ساختار سازمانی به منظور افزایش بهره‌وری - تلاش در افزایش تولید یا خدمت در مقایسه با واحد سازمانی مشابه - انجام صرفه‌جویی و پایین آوردن هزینه‌های مختلف برای انجام کار مشابه	7- ارتقای بهره‌وری
--	--	--	--	--	----	---	--------------------



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

فرم اعلام داوطلبی کارمندان نمونه (مدیران مدیرانی، مدیران پایه، کارکنان)
(فرم شماره 1)

«بسمه تعالی»

دبیر محترم ستاد بزرگداشت کارمند نمونه دانشگاه قم

سلام علیکم

با احترام اینجانب با مشخصات زیر ضمن تکمیل فرم معیارها و شاخص‌ها و ارسال آن به پیوست داوطلب انتخاب به عنوان کارمند نمونه می‌باشم. خواهشمند است اقدام مقتضی مبذول فرمایید.

نام واحد سازمانی:

نام:

عنوان پست سازمانی:

نام خانوادگی:

مدرک و رشته تحصیلی:

وضعیت ایثارگری: 0 رزمنده (ماه) 0 جانباز (درصد) 0 آزاده 0 همسر شهید

0 فرزند شهید

آدرس و تلفن تماس:

نام و نام خانوادگی داوطلب

تاریخ و امضاء



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

فهرست اسامی نمونه واحد

نام واحد:

جمع امتیاز	امتیاز معیارها										سابقه کار	مدرک و رشته تحصیلی	وضعیت استخدامی	عنوان پست سازمانی	نام و نام خانوادگی	ردیف
	ویژگیهای عمومی مدیریتی	توجه به عملکرد کارکنان و ...	تقویت روحیه کار و ...	ارتقای بهره‌وری	خلاقیت و نوآوری	حسن شهرت	مهارت و تخصص	انضباط اداری و ...	وجدان کاری	ارزشها						

نام و نام خانوادگی

معاون / رئیس

امضا

نام و نام خانوادگی

مدیر واحد

امضاء



دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

شماره جلسه هیأت رئیسه:
تاریخ جلسه:
شماره مصوبه:

استانداردسازی فرآیند انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه قم

