

### مقدمه :

ارزیابی عملکرد به عنوان یک ارزیابی دوره ای، رسمی و اغلب مکتوب از عملکرد شغلی کارکنان است، که به منظور دستیابی به اهداف مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان ساعی و اعطای پاداش به آنها، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد می باشد. در گذشته مدیران، ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل فعالیتهای کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری در باره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالابردن ارتقاء کمی و کیفی کارکنان اتخاذ نمایند.

رصد تحقق اهداف سازمانی از طریق سنجش عملکرد و همچنین کارآیی و اثربخشی هر سازمانی از اصول اصلی پویایی سازمان است لذا بر اساس دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان به شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۲ مورخ ۱۳۹۰/۵/۲۲ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و ماده ۶۹ آئین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیأت علمی دانشگاه ها و دانشکده های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی مصوب سال ۱۳۹۱ به منظور سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره وری، عملکرد کارمندان در دوره های مشخص سالانه به صورت منظم و براساس شاخص های عمومی و اختصاصی مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت که نتیجه آن در ارتقاء اثر بخشی، بهره وری، افزایش کیفیت خدمات، پاسخگویی در مقابل عملکرد، رضایت ذینفعان و برخورداری از مزایا و سایر موارد لحاظ خواهد شد.

در راستای اجرای بهینه فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، شیوه نامه مزبور به منظور تعیین معیارها و شاخصهای امتیازدهی تهیه گردیده، تا حتی الامکان از اعمال سلیقه های شخصی جلوگیری به عمل آید و در این فرآیند شاهد امتیازاتی صحیح تر و منطبق بر واقعیات باشیم، تا با تکیه بر امتیازات مکتسبه، به اهداف سازمانی حاصل از ارزیابی دست یابیم. شیوه نامه تدوین شده، متشکل از بخش های تعاریف، سازمان اجرایی، گروه هدف، فرم های ارزیابی و حیطة شمول آنها، فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم های ارزیابی عملکرد، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد فرد و ..... می باشد.

## ❖ تعاریف:

عملکرد: چگونگی انجام وظایف و فعالیتها و نتایج حاصل

ارزیابی: فرایند سنجش، ارزش گذاری و قضاوت

دوره ارزیابی: دوره ارزیابی از اول فروردین ماه هر سال تا پایان اسفند همان سال می باشد.

ارزیابی شونده: شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی، قانون کار، مامورین، مشمولان لایحه طرح خدمت پزشکان و پیراپزشکان می باشد.

ارزیابی کننده: سرپرست بلافصل کارمند مسئولی است که از لحاظ سازمانی حداقل رئیس اداره، قسمت، گروه، بخش و عناوین مشابه بوده و مسئولیت ارجاع کار به کارمند و سرپرستی وی را بر عهده دارد.

مدیر واحد (تایید کننده): بالاترین مقام اجرایی هر واحد سازمانی که مسئول تایید نهایی فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، پس از بازبینی توسط سرپرست بلافصل آنان می باشد.

شاخص: مشخصه‌ای که در اندازه‌گیری ورودی‌ها، فرایندها، ستانده‌ها و پیامدها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

برنامه ریزی: یک سلسله عملیات منظم، سیستماتیک و مرتبط با یکدیگر بوده که به منظور دستیابی به اهدافی معین و مشخص برای مدتی معین انجام می‌گیرد. برنامه راهبردی برای ۳ تا ۵ سال و برنامه عملیاتی برای یک سال تهیه می‌شود.

دستگاه اجرایی: دستگاههای موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری که به استناد ماده (۱۱۷) قانون مذکور مشمول آن قانون هستند.

وزارتخانه: واحد سازمانی مشخصی است که تحقق یک یا چند هدف از اهداف دولت را بر عهده دارد و به موجب قانون ایجاد شده یا می‌شود و توسط وزیر اداره می‌گردد. منظور از وزارت در این شیوه نامه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است.

موسسه دولتی: واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجاد شده یا می‌شود و با داشتن استقلال حقوقی، بخشی از وظایف و اموری را که بر عهده یکی از قوای سه گانه و سایر مراجع قانونی می‌باشد، انجام می‌دهد.

منظور از موسسه در این شیوه نامه کلیه دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی کشور و سازمان‌های وابسته وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی شامل سازمان غذا و دارو، سازمان انتقال خون ایران، انستیتو پاستور، صندوق رفاه دانشجویان، شرکت پژوهش و پالایش خون و شرکت مادر تخصصی دارو و تجهیزات پزشکی اطلاق می‌گردد.

**کمیسیون تحول اداری:** کمیسیون تحول اداری موسسه بعنوان عنصر اصلی در حوزه تحول اداری موسسه و بعنوان نهاد مسئولیت سیاست گذاری و برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت، پایش و ارزیابی عملکرد در نظام اداری را بر عهده دارد و موظف است با توسعه رویکردها، روش‌ها و برنامه‌های مناسب ساختاری و مدیریتی همگام با سایر عناصر علمی و اجرایی موسسه را در انجام مأموریت‌ها و دست‌یابی به اهداف کلان بهداشت و درمان و آموزش پزشکی و سلامت یاری رساند.

## ❖ سازمان اجرایی:

وظایف واحدهای درگیر در فرایند مدیریت عملکرد عبارتند از:

**بالاترین مقام اجرایی موسسه:** مسئول استقرار نظام مدیریت عملکرد در دو بعد ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی است.

**هیات امناء موسسه:** تصویب برنامه راهبردی موسسه را بر عهده دارد. در موسساتی که هیات امناء ندارند این فعالیت توسط بالاترین مقام اجرایی موسسه انجام می‌گیرد.

**هیات رئیسه موسسه:** تصویب برنامه عملیاتی کلیه حوزه‌ها و واحدهای تابعه را بر عهده دارد. در موسساتی که هیات رئیسه ندارند این فعالیت توسط بالاترین مقام اجرایی موسسه انجام می‌گیرد.

**کمیسیون تحول اداری:** مسئول سیاست گذاری، برنامه ریزی، نظارت، تایید نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه گزارش به حوزه‌های ذیربط از جمله وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، ستاد جشنواره شهید رجایی، استانداری و فرمانداری می‌باشد.

**اداره تحول اداری:** راهبری فرایند برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی و پایش پروژه‌های بهبود را بر عهده دارد. دبیرخانه کمیسیون تحول اداری موسسه نیز در این حوزه مستقر خواهد بود.

**واحد متولی ارزیابی عملکرد:** در موسساتی که دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات ظرفیت‌های لازم برای اجرا و پاسخگویی را دارا باشند، این وظیفه در واحد مذکور و در غیر اینصورت تا زمان ایجاد ظرفیت‌های لازم با نظر رییس موسسه در اداره تحول اداری یا واحد متناظر (واحد ارزشیابی کارکنان) در مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی موسسات انجام خواهد پذیرفت. مسئولیت برنامه ریزی و نظارت بر حسن اجرای فرایند ارزیابی کارکنان بر اساس شاخصهای تدوین شده در واحدهای تخصصی موسسه مهمترین وظیفه این واحد است. همچنین مسئولیت توزیع، جمع‌آوری و بررسی فرمهای ارزیابی و تطبیق مستندات ارائه شده با امتیازات اخذ شده توسط کارمند، استفاده از نتایج ارزیابی در اتخاذ تصمیمات اداری

،پاسخگویی به اعتراضات کارکنان جهت طرح در کمیته پاسخگویی به اعتراضات و همچنین تهیه گزارشات کمی و تحلیلی خودارزیابی موسسه با استفاده از گزارشات واحدها جهت ارائه به کمیسیون تحول اداری بر عهده این واحد می باشد.

**کمیته پاسخگویی به اعتراضات نتایج ارزیابی کارکنان:** که به منظور رسیدگی به موارد اعتراضی نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان تشکیل می گردد. اعضای کمیته متشکل از رئیس واحد متولی ارزیابی عملکرد کارکنان، کارشناس ارزیابی عملکرد کارکنان، نماینده واحد مربوطه می باشد.

**مدیریت منابع انسانی:** صدور و اجرای احکام پرسنلی مدیران و کارکنان بر مبنای نتایج ارزیابی عملکرد آنان را بر عهده دارد.

**معاونت‌های تخصصی:**مسئولیت جمع بندی و تایید اولیه شاخص های تدوین شده ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان ، تفکیک شاخص های تدوین شده و ابلاغ به واحد های زیر مجموعه و نیز مسئولیت جمع بندی و تایید اولیه فرم های تکمیل شده ارزیابی عملکرد کارمندان و واحد های زیر مجموعه و ابلاغ نتایج ارزیابی عملکرد به آنها جهت اصلاحات لازم و بهبود عملکرد را بر عهده دارند.

**کلیه واحدها:** موظف به تهیه برنامه عملیاتی حوزه خود بر مبنای برنامه راهبردی وزارتخانه و موسسه و تدوین شاخصهای ارزیابی عملکرد واحد و کارمندان ، اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد و تکمیل فرمهای ارزیابی عملکرد خود می باشند . (امور اداری کلیه واحدهای تابعه موسسات مسئولیت اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، تحلیل نتایج ارزیابی و پیشنهاد پروژه های بهبود را نیز بر عهده دارند).

## ❖ گروه هدف:

گروه هدف ارزیابی عملکرد شامل کلیه مستخدمین غیر هیئت علمی موسسه از جمله کارمندان رسمی ،پیمانی ، قراردادی ، قانون کار، طرح نیروی انسانی ، طرح خدمت پزشکان و پیراپزشکان ، مامورین و ... می باشد. شاغلین موسسه که در سه گروه مدیران پایه ، مدیران میانی و کارکنان طبقه بندی می شود می بایست فرمهای مربوط به خود را در زمان مقرر تکمیل نمایند.

کارکنان	مدیران پایه (عملیاتی)	مدیران میانی
تمامی کارکنان در سطوح مختلف از جمله کارشناسان مسئول و سرپرستاران در این دسته قرار می گیرند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئیس اداره در ستاد دانشگاه / دانشکده</li> <li>• معاونین رئیس اداره در ستاد دانشگاه / دانشکده</li> <li>• روسای گروهها در ستاد دانشگاه / دانشکده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معاونین رئیس دانشگاه</li> <li>• مدیران معاونین رئیس دانشگاه</li> <li>• معاونین مدیران در ستاد دانشگاه/دانشکده</li> <li>• روسای دانشکده ها/مراکز تحقیقات/آموزشکده ها</li> <li>• معاونین روسای دانشکده ها/مراکز تحقیقات/آموزشکده ها</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• روسای ادارات دانشکده ها/مرکز تحقیقات/آموزشکده ها</li> <li>• معاونین روسای ادارات دانشکده ها/مراکز تحقیقات/آموزشکده ها</li> <li>• رئیس خدمات پرستاری روسای ادارات امور عمومی /حسابداری/اداری در شبکه های بهداشت و درمان و مرکز بهداشت شهرستان</li> <li>• روسای مراکز بهداشتی و درمانی شهری /روستایی / شبانه روزی</li> <li>• روسای ادارات بیمارستانها</li> <li>• معاونین روسای ادارات بیمارستانها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• روسای بیمارستانها</li> <li>• معاونین روسای بیمارستانها</li> <li>• مدیران بیمارستانها</li> <li>• معاونین مدیران بیمارستان ها</li> <li>• مدیر خدمات پرستاری بیمارستانها</li> <li>• مدیر شبکه بهداشت و درمان</li> <li>• معاونین شبکه بهداشت و درمان</li> <li>• روسای مراکز بهداشت شهرستان</li> <li>• مدیر آموزشگاه بهورزی / بهیاری</li> </ul>
--	---	---

**تذکر:** کارشناس مسئولانی که ( بدون رئیس اداره یا گروه) مستقیماً زیر نظر مدیر یا معاون مدیر عهده دار مسئولیت واحد سازمانی می باشند می بایست فرم ارزیابی مدیران پایه را تکمیل نمایند.

### ❖ فرم های ارزیابی و حیطة شمول آنها:

الف- فرم های شماره ۱-۱ و ۱-۲ مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران میانی می باشد.

ب- فرم های شماره ۲-۱ و ۲-۲ مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران پایه (عملیاتی) می باشد.

ج- فرم های شماره ۳-۱ و ۳-۲ مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان می باشد.

شاخصهای ارزیابی عملکرد مدیران شامل شاخصهای عمومی و اختصاصی واحد تحت مدیریت و شاخصهای دیگری از جمله ابتکار و خلاقیت، آموزش و ارتقاء مهارتها و توانمندیهای شغلی، رفتار شغلی و خدمات برجسته است (فرم های ۱-۱ الی ۲-۲) و شاخصهای ارزیابی کارکنان شامل شاخصهای عملکردی بر اساس شرح وظایف آنان (از جمله امور جاری و پروژه ها که مطابق میزان پیشرفت امور جاری و تحقق برآمد پروژه ها ارزیابی می شود) و شاخصهای ابتکار و خلاقیت، آموزش و ارتقاء مهارتهای شغلی، رفتار شغلی، خدمات برجسته و امتیازات ویژه است (فرم های ۳-۱ و ۳-۲). مجموع امتیاز در هر سطح ارزیابی ۱۰۰ می باشد که ۴۰ امتیاز مربوط به شاخصهای اختصاصی و ۶۰ امتیاز مربوط به شاخصهای عمومی است.

**تذکر:** چنانچه بندهایی از چند محور شاخصهای عمومی در خصوص برخی پستهای خدماتی و پشتیبانی از قبیل نظافتچی، آبدارچی، راننده، خدمات مربوط به تعمیر و نگهداری، امور چاپ و تکثیر، امور آشپزخانه و رستوران، نگهبانی، باغبانی و امور تاسیساتی و... موضوعیت نداشته باشد بدیهی است امتیاز بندهای مذکور برای شاغل مربوطه لحاظ نخواهد گردید.

**تذکر:** نکاتی که در تدوین فرمهای ارزیابی عملکرد می بایست مدنظر قرار گیرد:

۱. کلیه کارمندان غیر هیات علمی و همچنین کارمندان دورکار مشمول این دستور العمل می گردند.
۲. جانبازانی که در سال جاری در حالت اشتغال می باشند، نیازی به تکمیل فرم ارزیابی ندارند.
۳. کارمندانی که در سال جاری در ماموریت آموزشی تمام وقت به سر می برند نیازی به تکمیل فرم ارزیابی ندارند.
۴. در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شرح وظایف فرد در سال ارزیابی می باشد .
۵. افرادی که در دو سمت یا پست مختلف در دو حوزه متفاوت زیر نظر دو مدیر فعالیت نموده اند، با شاخص های اختصاصی هر دو سمت یا پست مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت و از مدیر واحدی که بیشترین زمان را در آنجا به انجام وظیفه مشغول می باشند، تاییدیه دریافت می نمایند. در مواردی که هماهنگی و توافق لازم بین دو مدیر جهت تاییدیه امکانپذیر نمی باشد، به نسبت روزهای کارکرد در هر دو واحد معدل نتایج دو ارزیابی اعمال خواهد شد و می بایست هر دو مدیر فرم را امضاء نمایند.

## ❖ فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم های ارزیابی عملکرد:

- ۱- ارزیابی کننده موظف است در آغاز دوره ارزیابی عملکرد، حدود انتظارات خود را در چارچوب وظایف شغلی و شرح وظایف، به ارزیابی شونده اعلام نماید. چنانچه فعالیتی مورد پذیرش ارزیابی شونده قرار نگیرد، با ارائه دلائل منطقی نظر ارزیابی کننده نافذ خواهد بود .
- ۲- ارزیابی کننده موظف است به منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی شونده در انجام وظایف محوله، عملکرد وی را به طور مستمر و به دقت مورد بررسی قرار داده و تدابیری برای تقویت عملکرد و اقداماتی را نیز برای اصلاح و بهبود عملکرد در طول دوره ارزیابی به عمل می آورد .
- ۳- ارزیابی کننده در طول دوره ارزیابی نظر همکاران و مراجعان را در مورد عملکرد و رفتار ارزیابی شونده اخذ و در پایان دوره مورد بهره برداری قرار می دهد.

**تذکر:** در طول دوره ارزیابی چنانچه سرپرست بلافاصل تغییر یابد سرپرست جدید در صورت شناخت کافی می تواند کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهد و در صورت عدم شناخت کافی با هماهنگی سرپرست قبلی نسبت به ارزیابی کارکنان اقدام خواهد نمود. چنانچه سرپرست جدید بعد از پایان دوره ارزیابی منصوب شود مسئولیت ارزیابی با سرپرست قبلی است.

۴- ارزیابی شونده موظف است فرمهای ارزیابی عملکرد را پس از توزیع توسط واحد متولی ارزیابی عملکرد تکمیل نموده و به همراه مدارک مورد نیاز جهت تایید به ارزیابی کننده تحویل نماید.

۵- ارزیابی کننده در پایان دوره ارزیابی بر اساس نتایج ارزیابی بعمل آمده در طول دوره، شاخص های مندرج در فرم و حدود انتظارات تعیین شده و مدارک ارائه شده از سوی ارزیابی شونده عملکرد و رفتار وی را مورد ارزیابی قرار داده و امتیازات ثبت شده توسط ارزیابی شونده ( برای هر عامل با توجه به دامنه امتیاز مشخص شده در محل مربوطه ) بررسی و تایید می نماید.

۶- نتایج ارزیابی عملکرد پس از امضاء و تأیید ارزیابی شونده در پایان دوره در اختیار ارزیابی کننده قرار خواهد گرفت. ارزیابی کننده بازخورد های لازم را به ارزیابی شونده ارائه و پس از تأیید فرم ها، لیست امتیازات ارزیابی و فرم های مذکور را برای اقدامات بعدی به واحد متولی ارزیابی عملکرد تحویل می نماید.

**تذکر:** در صورت امتناع کارمند از دریافت و تکمیل فرم ارزیابی مراتب کتبا به وی، با تعیین مهلت جهت تکمیل مجدداً تحویل می گردد. در صورت امتناع مجدد مراتب در پرونده پرسنلی ضبط می گردد. بدیهی است در اینصورت مسئولیت عواقب ناشی از عدم تکمیل فرم متوجه کارمند مربوطه خواهد بود.

**تذکر:** در صورت امتناع کارمند از امضاء فرم، مراتب طی صورتجلسه ای که به تائید ارزیابی کننده می رسد. در پرونده ضبط می گردد.

**تذکر:** امضاء فرم ارزیابی به منزله اطلاع رسانی مفاد آن به کارمند است و امتناع از امضاء آن و ثبت نظرات توسط ارزیابی شونده، ملاک درخواست بررسی و تجدید نظر نمی باشد.

۷- واحد متولی ارزیابی عملکرد پس از دریافت فرم های ارزیابی و مستندات مربوطه، نسبت به بررسی و تایید مدارک اقدام نموده و در صورت نقص مدارک ارسالی، مستندات جهت رفع نواقص به واحد مورد ارزیابی عودت داده می شود.

۸- پس از تایید واحد متولی ارزیابی عملکرد، فرم های ارزیابی در دو نسخه تهیه می گردد. نسخه اول به همراه لیست امتیازات از طریق واحد متولی ارزیابی عملکرد جهت انجام مراحل بعدی در اختیار منابع انسانی قرار خواهد گرفت. نسخه دوم نیز به ذینفع تحویل خواهد شد. ضمناً لیست امتیازات هر سال بصورت مجلد یا لوح فشرده در واحد متولی ارزیابی عملکرد نگهداری می شود.

**تذکر:** لیست امتیازات ارزیابی کارکنان و مدیران پایه هر واحد سازمانی در فرم شماره (۴-۱) توسط امور اداری واحد و نتایج ارزیابی مدیران میانی جدا از فهرست کارکنان واحد سازمانی در فرم شماره (۴-۲) توسط واحد ارزیابی کارکنان موسسه به ترتیب بالاترین امتیاز ارزیابی قیاس می شوند.

**تذکر:** فرم های دارای خدشه و قلم خوردگی مورد تایید واحد متولی ارزیابی عملکرد نمی باشد و مورد بررسی قرار نمی گیرند.

**تذکر:** مهر امضاء مقام مسئول و ارزیابی کننده جهت تایید فرم های ارزیابی، به هیچ عنوان مورد تایید نمی باشد.

**تذکر:** در ارزیابی سالانه ملاک ارائه اسناد و گواهی معتبر می باشد و امتیاز به فعالیتهای انجام گرفته در راستای وظایف شغلی ثبت شده توسط ارزیابی شونده و گواهی های صادره در همان دوره تعلق خواهد گرفت.

۹- در صورتی که کارمند به نتیجه ارزیابی خود معترض باشد ظرف مدت یک ماه از تاریخ رویت فرم نهایی در سال ارزیابی، باید نسبت به تکمیل فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه مستندات به واحد ارزیابی عملکرد اقدام نماید. کارکنانی که بعد از مهلت تعیین شده نسبت به نتیجه ارزیابی معترض شوند اعتراض قابل رسیدگی نخواهد بود.

۱۰- واحد متولی ارزیابی عملکرد موظف است حداکثر ظرف مدت ۲۰ روز پس از دریافت اعتراض نتیجه بررسیهای خود را به کمیته پاسخگویی به اعتراضات گزارش نماید.

۱۱- کمیته پاسخگویی به اعتراضات پس از بررسی نتایج تحقیقات به عمل آمده، با اکثریت آراء تصمیم خود را مبنی بر تایید و یا تغییر نتیجه ارزیابی کارمند شاکی حداکثر ظرف مدت دو ماه اعلام می کند.

۱۲- کمیته پاسخگویی به اعتراضات می بایست ظرف مدت ۱۰ روز پس از دریافت گزارش ضمن انجام بررسی های لازم نظر خود را نسبت به موضوع، با اکثریت آراء اعلام نماید.

**تذکر:** واحد متولی ارزیابی عملکرد موسسه مکلف است در صورت تغییر نتیجه ارزیابی توسط کمیته پاسخگویی به اعتراضات، رای کمیته را به شاکی اعلام نماید.

۱۳- کلیه موسسات موظف به مکانیزاسیون نظام مدیریت عملکرد مدیران و کارمندان خود می باشند. به طوریکه قابلیت لینک به سامانه جامع نظام مدیریت عملکرد دولت و وزارتخانه را داشته باشند.

## **❖ نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان:**



۱. میانگین امتیاز مکتسبه از مجموع امتیازات شاخص های عمومی و اختصاصی در طول دوره، مبنای امتیازدهی برای ارتقای رتبه کارمندان (با رعایت سایر شرایط) می باشد.
۲. کارمند نمونه از بین کارکنانی که بالاترین امتیاز ارزیابی عملکرد را کسب می نمایند تعیین می شود.
۳. مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آنها در پنج سال متوالی حداقل ۸۵ درصد باشد از یک طبقه شغلی تشویقی ( حداکثر یک بار در طول خدمت ) برخوردار می شوند .
۴. نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان ، مبنای پرداخت هرگونه پاداش ( به استثنای پاداش مربوط به ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری ) از جمله ، پاداش خدمات برجسته موضوع بند الف ماده ۵۰ قانون برنامه پنجم توسعه می باشد .
۵. مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آنها در سه سال متوالی یا پنج سال متناوب حداقل ۸۵ درصد باشد ، در معرفی به دوره های آموزشی خارجی ( بورس ) از اولویت برخوردار هستند .

**تذکر:** بهره مندی مدیران، کارمندان و مدیران استانی از مزایای فوق الذکر، منوط به کسب رتبه متوسط یا بالاتر موسسه از ارزیابی عملکرد( موضوع ردیف ب بند ۶ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری ) می باشد.

۶- کسب حداقل ۸۵ درصد از مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد کارمندان در سال قبل ، برای هر گونه ارتقاء شغلی از جمله : انتصاب در پست های مدیران پایه الزامی است . در مورد مدیران میانی ، میانگین امتیاز دو سال گذشته مبنای عمل می باشد .

۷- مدیران و کارمندانی که امتیاز ارزیابی عملکرد آنها در سه سال متوالی یا چهار سال متناوب از ۵۰ درصد کل امتیازات پیش بینی شده کمتر باشد پس از طرح موضوع در هیات امناء یا بر اساس مصوبه هیات رئیسه دانشگاه که مورد تأیید هیات امناء قرار می گیرد در صورت نداشتن شرایط بازنشستگی ، بازخريد و یا فسخ قرارداد می گردند.

**تذکر:** کارمندانی که از پر کردن فرم ارزیابی امتناع ورزند، از نتایج حاصل از ارزیابی از جمله تمدید قرارداد، انتصاب، ارتقاء رتبه، ارتقاء شغلی، اعطای طبقه تشویقی و استحقاقی و ... محروم خواهند شد و تبعات احتمالی آن بر عهده شخص کارمند می باشد.

**تذکر:** امتیاز های مطرح شده در خصوص شاغلین مصداق دارد و شامل بازنشستگان نخواهد بود.

## ❖ معیار های سنجش ارزیابی عملکرد :

الف ( شاخص های اختصاصی (۴۰ امتیاز):

شاخصهای اختصاصی معیار اصلی سنجش عملکرد کارکنان در مأموریتها، برنامه ها و شرح وظایف آنها می باشد. که طبق قانون و مقررات مبنای ارزیابی عملکرد آنها قرار می گیرد.

شاخص‌های اختصاصی ارزیابی، بر اساس برنامه عملیاتی و شرح وظایف افراد تهیه و تدوین می‌گردد. بدین گونه که برنامه عملیاتی هر یک از واحدها تبدیل به شاخصهای قابل سنجش در خصوص هر یک از کارمندان بر اساس شرح وظایف و امور محوله می‌شود و ارزیابی کننده می‌تواند نسبت به تغییر آن با رعایت مقررات اقدام نماید. بدیهی است در خصوص هر یک از کارمندان، شاخصها متفاوت خواهد بود. تدوین شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان توسط معاونت ها و واحدهای ذیربط انجام می‌گیرد و جهت بررسی و تایید نهایی به واحد متولی ارزیابی عملکرد ارسال می‌گردد.

#### الف-۱) فرم شاخصهای اختصاصی شامل ستونهایی به شرح زیر می باشد :

- شرح وظیفه
- شاخص‌های ارزیابی
- واحد سنجش
- هدف کمی مورد انتظار
- سقف امتیاز
- عملکرد
- امتیاز مکتسبه
- تحلیل عملکرد

#### الف-۲) نحوه امتیاز دهی و مستندات قابل ارائه برای هر محور:

- در ستون شرح وظیفه، شرح وظایف مدیر یا کارمند بر اساس شغل مورد تصدی در واحد مربوطه ذکر می‌گردد.
- در ستون عنوان شاخص، یک شاخص برای ارزیابی و اندازه گیری وظیفه تعیین شده در ستون شرح وظیفه نوشته می‌شود. شاخص می‌تواند به شکل درصد انجام کار یا تعداد مطرح گردد.
- نکته حائز اهمیت آن است که، شاخص می‌بایست کمی و قابل اندازه گیری باشد. در واحدهایی که شاخص‌ها به صورت کیفی است نحوه اندازه گیری به صورت درصد می‌باشد.
- در ستون واحد سنجش، واحد سنجش شاخص مورد نظر که می‌تواند درصد، تعداد، مورد، پرونده، ساعت و ... باشد، ذکر می‌گردد.
- در ستون هدف مورد انتظار، هدف کمی از پیش تعیین شده برای هر وظیفه نوشته می‌شود که می‌تواند به صورت درصد یا تعداد مطرح گردد.
- در ستون سقف امتیاز، برای هر شاخص بر اساس میزان اهمیت و اولویت شاخص‌ها، از ۱ تا ۴۰ امتیازدهی می‌شود، به نحوی که مجموع امتیازات شاخص‌های مختلف به عدد ۴۰ برسد. مجموع امتیازات این ستون نمی‌تواند بیشتر از ۴۰ باشد. این اولویت بندی می‌بایست مورد تایید مدیر واحد مربوطه باشد.
- در ستون عملکرد، میزانی از هدف که محقق گردیده به صورت درصد یا تعداد ذکر می‌شود.

در صورتی که در بخش شاخص های اختصاصی ارزیابی، عملکرد بیشتر از هدف کمی مورد انتظار باشد امتیاز مازادی تعلق نخواهد گرفت.

■ در ستون امتیاز مکتسبه، امتیاز هر شاخص بر اساس فرمول زیر تعیین می گردد.

$$\frac{\text{عملکرد} \times \text{سقف امتیاز}}{\text{هدف کمی مورد انتظار}} \text{ امتیاز مکتسبه مساوی است با:}$$

**تذکر:** امتیاز به دست آمده از طریق این فرمول نمی تواند بیشتر از امتیازی باشد که در سقف امتیاز آن شاخص تعیین شده است و در مواردی که عملکرد از هدف کمی تعیین شده، بیشتر باشد بایستی سقف امتیاز ذکر گردد.

■ ستون تحلیل عملکرد که به علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها اختصاص دارد از اهمیت بالایی برخوردار است و امتیازدهی شاخصهای اختصاصی منوط به تکمیل این ستون می باشد. بنابراین ارزیابی کنندگان مکلفند، نقاط قوت، نقاط قابل بهبود و اقدام های لازم برای بهبود عملکرد را بررسی و تحلیل نموده و بر اساس آن تغییرات لازم را در برنامه های اجرایی، نحوه اجرا، توانمند سازی کارمندان و... اعمال نموده و با همکاری کارکنان نسبت به تحقق نقاط قابل بهبود اقدام نمایند.

#### ب) فرم شاخص های عمومی (۶۰ امتیاز):

شاخص های عمومی، معیار های مشترک ارزیابی عملکرد کارکنان است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آنها را فراهم می نماید. شاخص های عمومی مدیران و کارمندان توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور تهیه و به دستگاه ها ابلاغ گردیده است. این شاخص ها در تمامی دستگاه های اجرایی مشترک می باشد.

شاخصهای عمومی در پنج محور ذیل برای سه گروه ارزیابی شونده (مدیران میانی، مدیران پایه، کارکنان) طراحی و ابلاغ گردیده است:

■ ابتکار و خلاقیت : ۲۰ امتیاز (این محور از ۲ بخش مجزا تشکیل گردیده که هر کدام ۱۰ امتیاز دارد)

■ آموزش : ۲۰ امتیاز

■ رضایت ارباب رجوع : ۲۰ امتیاز

در هر یک از این محورها، بندهای مشخصی متناسب با سطح کارمند (مدیر میانی، پایه و کارکنان) به همراه معیار و استاندارد امتیازدهی هر بند وجود دارد. ستون امتیاز عملکرد می بایست به تفکیک هر بند و بر مبنای معیارهای امتیازدهی مشخص شده تکمیل شود. سپس امتیاز کل آن محور در ستون امتیاز مکتسبه مشخص می گردد.

تذکر: امتیاز هر یک از شاخص های فوق در سه سطح: عالی، خوب و متوسط در جلوی هر شاخص مشخص گردیده و با نظر مدیر کل یا رئیس مرکز مربوطه بصورت کیفی امتیاز دهی می شوند.

تذکر: مستندات لازم و نکات مهم در خصوص نحوه امتیازدهی هر بند در ذیل آمده است:

## ۱- محور ابتکار و خلاقیت

### ۱-۱- برنامه ریزی

شاخص برنامه ریزی برای ارزیابی مدیران میانی در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی این شاخص است. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند پیش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت مدیریت، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان و تهیه و تنظیم به موقع اهداف شغلی و برنامه های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد و ... مد نظر قرار می گیرد.

### ۱-۲- توانایی در تقسیم کار و گروه بندی فعالیت ها

شاخص توانایی در تقسیم کار و گروه بندی فعالیت ها در محور ابتکار و خلاقیت بر اساس تعداد فرآیندها و مسئولیتهای تفویض اختیار شده و با نظر مقام مافوق امتیازدهی می شود و جهت ارزیابی مدیران میانی و پایه در نظر گرفته شده است.

### ۱-۳- مشارکت با مدیر بالا دستی در ارتباط با استقرار نظام برنامه ریزی

شاخص مشارکت با مدیر بالادستی، در ارزیابی مدیران پایه در نظر گرفته شده است.

شاخص مذکور برای هر مدیر بر اساس پیش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت سرپرستی، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، تهیه و تنظیم به موقع اهداف شغلی و برنامه های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد امتیازدهی می گردد.

### ۱-۴- استفاده از فناوریهای نوین و نرم افزار های کاربردی در انجام وظایف

در امتیازدهی به این شاخص، می بایست موارد ذیل مد نظر قرار گیرد:

- کسب مدارک دوره های نرم افزاری مورد نیاز (Office، تخصصی و ...)
- آشنایی با نرم افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر (نرم افزار Office)
- انجام امور محوله به کمک نرم افزارهای موجود با نظر مدیر

تذکر: شاخص فوق در ارزیابی عملکرد مدیران میانی لحاظ نمی گردد.

تذکر: شاخص فوق در ارزیابی عملکرد برخی کارکنان خدماتی و پشتیبانی (تذکر بند (ج) موضوع فرمهای ارزیابی) لحاظ نمی گردد.

#### ۵-۱- تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف):

در کسب سقف امتیاز شاخص ستون تحلیل عملکرد، ذکر موارد ذیل ضروری می باشد:

- ارائه راهکار در رسیدن به هدف مطلوب
- بررسی میزان تحقق هدف در پایان دوره
- شناسایی نقاط قوت و ضعف

تذکر: تکمیل ستون تحلیل عملکرد در ارزیابی مدیران میانی و پایه لحاظ نمی گردد.

#### ۶-۱- مستند سازی تجربیات

شاخص مستند سازی تجربیات برای ارزیابی هر سه گروه در نظر گرفته شده است، تجربیات مستند شده بایستی دارای ویژگیهای زیر باشد:

- ۱- تجربیات می بایست مرتبط با شغل مورد تصدی باشد
  - ۲- مسائل، چالشها و مشکلات (موانع، محدودیتها، تهدیدها و فرصتها) مرتبط با شغل را که بر اثر تجربیات کارمندان شناسایی شده بیان نماید.
  - ۳- ارائه برنامه اصلاحی، راه حل و نتیجه گیریهای مناسب جهت رفع موانع و مشکلات ارائه گردد.
- تجربیات افرادی که بیشتر از ۲۴ سال سابقه خدمت دارند، در قالب مجموعه ارائه شده به صورت مقاله، کتاب، پایان نامه، جزوه و ... و بر اساس کیفیت تجارب مستند شده، با تایید مدیر مربوطه امتیازدهی می شوند.

تذکر: هرگاه فرد بیش از یک تجربه مستند شده داشته باشد در صورتیکه از سقف امتیاز این شاخص فراتر نرود قابل محاسبه خواهد بود.

تذکر: شاخص فوق در ارزیابی عملکرد برخی کارکنان خدماتی و پشتیبانی (تذکر بند (ج) موضوع فرمهای ارزیابی) لحاظ نمی گردد.

#### ۷-۱- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف

پیشنهاداتی که توسط مدیران و کارکنان ارائه می‌شود در صورتی قابل قبول است که تایید شده و به اجرا درآمده باشد و مستندات اجرایی شدن آن ارائه گردد. هر پیشنهاد در سطح واحد با تایید مدیر واحد مبنی بر اجرای پیشنهاد و در سطح موسسه /وزارت در صورت اخذ مصوبه کمیته نظام پیشنهادات قابل امتیازدهی می باشد.

**تذکر:** در صورتی که پیشنهاد توسط دو نفر یا بیشتر ارائه شده باشد امتیاز پیشنهاد به نسبت مشارکت به افراد تعلق می گیرد.

**تذکر:** چنانچه کارکنان بیش از یک پیشنهاد ارائه نمایند، امکان برخورداری از امتیازات آن منوط به رعایت سقف شاخص می باشد.

### ۸-۱- ارائه طرح های اجرایی و تحقیقاتی

این شاخص شامل طرح های تحقیقاتی و اجرایی(در راستای وظایف شغلی فرد) بوده و حداکثر امتیاز تعلق گرفته به این شاخص ۱۰ امتیاز می باشد. ضمیمه نمودن مستندات مربوطه که به شرح زیر مطرح می گردد الزامی است:

طرحهای اجرایی که منجر به صدور بخشنامه می گردد و یا طرحهایی که تحت عنوان شیوه نامه، دستورالعمل، آئین نامه و ... در راستای فرآیند سازی برای اجرای بخشنامه ها تهیه می گردند با تایید و نظر مدیر واحد از امتیاز برخوردار می گردند.

رعایت موارد ذیل برای احتساب امتیاز طرحهای اجرایی و تحقیقاتی الزامی است :

نوع طرح	امتیاز	تخصیص امتیاز با توجه به نقش افراد
طرح اتمام یافته با نظر مدیر واحد	تا ۴ امتیاز	مجری طرح ۱۰۰٪ امتیاز همکاران طرح ۵۰٪ امتیاز
طرح اتمام یافته منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه	تا ۷ امتیاز	
طرح اتمام یافته منجر به تصویب قانون	تا ۱۰ امتیاز	

**تذکر:** در خصوص طرحهای تحقیقاتی ضمیمه نمودن اصل تاییدیه از معاونت پژوهشی که در آن به کد پژوهشی و اتمام طرح اشاره شده باشد، الزامی است.

**تذکر:** هرگاه فرد بیش از یک طرح اجرایی یا تحقیقاتی مصوب داشته باشد امتیازدهی منوط به رعایت سقف امتیاز شاخص می باشد.

تذکر: شاخص فوق در ارزیابی عملکرد برخی کارکنان خدماتی و پشتیبانی (تذکر بند (ج) موضوع فرمهای ارزیابی) لحاظ نمی گردد.

#### ۹-۱- دریافت تشویق ها

این شاخص شامل نشانهای دولتی و تقدیرنامه هایی است که از مقامات مختلف کسب می گردد.

#### تشویقی دارای امتیاز است که موارد زیر در آن رعایت شده باشد:

۱. تشویقات باید در راستای ایفای وظایف شغلی فرد باشد. تشویقاتی که برای فعالیتهای فوق برنامه و یا فعالیتهای خارج از سازمان صادر شده باشد فاقد ارزش امتیازی می باشد. (تشویق های دریافتی از سوی هیأتهای نظارت و اجرایی انتخابات کشور مستثنی می باشد).

۲. تاریخ صدور تشویق نامه باید مربوط به دوره ارزیابی باشد. به طور مثال تشویقات ارائه شده جهت دوره ارزیابی سال ۱۳۹۱ باید در همان سال صادر شده باشد. بدیهی است تشویقات فاقد شماره و تاریخ از امتیاز برخوردار نمی باشد. به تشویقی هایی که جنبه عمومی داشته و یا به مناسبت روز خاص و برای خدمات مشخصی صادر شده و یا در زمینه وظایف شغلی نباشد و یا از سوی مقامات تعریف شده در جدول مذکور صادر نشده باشد امتیازی تعلق نمی گیرد.

۳. تشویقاتی که با دو امضاء صادر شده باشد، بالاترین مقام امضاءکننده به عنوان صادر کننده تشویق محسوب می گردد.

۴. تشویقات باید در قالب تقدیرنامه یا تشویق نامه صادر شده باشد و تشویقاتی که در قالب ابلاغ، انتصاب و ... صادر گردد فاقد اعتبار است.

۵. چنانچه شخصی دو تشویقی با یک مضمون از مدیر بلا فصلش و همچنین مقام بالاتر دریافت کرده باشد، علی رغم اینکه مضمون هر دو تشویق یکی است از امتیاز هر دو تشویقی می تواند بهره مند می گردد.

۶. با توجه به تعداد تقدیرنامه های فرد ، رعایت سقف امتیاز محور الزامی است.

۷. تایید مدیر واحد در مورد تشویقات سایر وزارتخانه ها و سازمانهای دولتی الزامیست.

مواردیکه در امتیازدهی این شاخص بایستی مدنظر قرار گیرد به شرح ذیل می باشد:

امتیاز	مقام تشویق کننده	ردیف
۱۰	رئیس جمهور	۱
۸	وزیر یا معاون رئیس جمهور	۲
۷	معاون وزیر، رئیس موسسه و مقامات همتراز	۳
۸	استاندار	۴
۵	معاونین رئیس موسسه	۵
۴	مدیر کل یا مقامات همتراز • مقامات همتراز شامل فرماندار، مشاور وزیر ، معاون استاندار و ...	۵



۳	<p>مقامات پایین تر</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• که شامل مشاور رئیس دانشگاه ، مشاور معاون وزیر ، روسای دانشکده ها ، مراکز آموزشی درمانی ، روسای بیمارستان ها ، مدیران شبکه های بهداشت و درمان، بخشدار، معاونین مدیرکل ، معاون فرماندار و ... معاونین مدیر ۲ امتیاز</li> </ul>	۷
۱۰	<p>کسب عنوان کارمند نمونه</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• منظور کسب عنوان کارمند نمونه در سطح موسسه می باشد که به صورت سالانه و طبق بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۱/۲۶۱۷ مورخ ۹۱/۲/۳ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور انتخاب می گردد.</li> </ul>	۸
۵	دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم	۹
حداکثر ۶	تشویق های دریافتی از سوی هیأت های نظارت و اجرایی انتخابات کشور	۱۰

تشویق های دریافتی از سوی هیأت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور صرفاً در فرمهای ارزیابی و به شرح ذیل دارای امتیاز می باشد:

ردیف	مقام صادرکننده تقدیرنامه	امتیاز تقدیرنامه
۱	دبیر شورای نگهبان	۶
۲	قائم مقام دبیر شورای نگهبان	۵,۵
۳	وزیر کشور	۵
۴	معاون اجرایی امور انتخابات شورای نگهبان	۵
۵	رئیس ستاد انتخابات کشور	۴,۵
۶	استاندار	۴
۷	رئیس هیأت نظارت استان	۴
۸	فرماندار تهران	۳,۵
۹	رئیس هیأت نظارت شهرستان تهران	۳,۵
۱۰	مدیر کل انتخابات کشور	۲,۵
۱۱	سایر فرمانداران	۲,۵
۱۲	رئیس هیأت نظارت سایر شهرستان ها	۲,۵

## ۲- محور آموزش

این بند دارای ۲۰ امتیاز می باشد که با توجه به شاخصهای سه گانه زیر امتیاز به آن تعلق می گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان) در این محور یکسان می باشد.

### ۲-۱- آموزش به هر همکار با تایید همکار و مدیر واحد

در امتیازدهی این شاخص ارائه گواهی آموزشی به همکار که به تایید مدیر واحد و همکاران رسیده و شامل نوع آموزش و تعداد آموزش گیرندگان است ضروری می باشد.

تذکر: آموزش و انتقال تجربیات به هر همکار با تایید همکار و مدیر واحد ۲ امتیاز می باشد و سقف امتیاز این شاخص ۱۰ امتیاز می باشد.

تذکر: گذراندن دوره های مختلف آموزشی (عمومی، شغلی و بهبود مدیریت) هیچگونه امتیازی ندارد.

تذکر: شاخص فوق در ارزیابی عملکرد برخی کارکنان خدماتی و پشتیبانی (تذکر بند (ج) موضوع فرمهای ارزیابی) لحاظ نمی گردد.

## ۲-۲- تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره های عمومی یا تخصصی

- امتیازدهی این شاخص منوط به ارائه گواهی تدریس برای افرادی که به عنوان مدرس در دوره های عمومی یا تخصصی ستاد وزارتخانه یا دانشگاهها و سازمانهای تابعه تدریس کرده اند و دارای مجوز کمیته اجرایی آموزش دانشگاه، دفتر ریاست جمهوری، اداره کل آموزش مداوم و یا مدیریت آموزش و پژوهش استانداری می باشند است و به ازای هر ۵ ساعت تدریس ۱ امتیاز تعلق می گیرد.

- تدریس در همایشهای بین المللی با مجوز واحد آموزش اداره کل منابع انسانی قابل قبول است و به ازای هر تدریس در همایش بین المللی ۲ امتیاز تعلق خواهد گرفت.

- تدریس واحدهای درسی در دانشگاهها منوط به موافقت واحد مربوطه مرتبط بودن با شغل و ارائه گواهی، قابل امتیازدهی می باشد و به ازای هر ۲ واحد تدریس، ۵ امتیاز تعلق می گیرد.

تذکر: شاخص فوق در ارزیابی عملکرد برخی کارکنان خدماتی و پشتیبانی (تذکر بند (ج) موضوع فرمهای ارزیابی) لحاظ نمی گردد.

## ۲-۳- کسب موفقیت‌های ویژه

### ۲-۳-۱- دریافت تاییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط

دریافت تاییدیه و جایزه یا اختراع ثبت شده از مراکز معتبر تخصصی از قبیل جشنواره خوارزمی، رازی، سازمان ثبت اختراعات و اکتشافات، دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

### ۲-۳-۲- تالیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی

- کتاب تالیف یا ترجمه شده می بایست در زمینه شغلی و در سال ارزیابی چاپ شده باشد و دارای شابک باشد. چاپ مجدد کتاب بدون ویرایش قابل قبول نمی باشد.

- ارائه مستند شناسه کتاب که اطلاعات مربوط به چاپ، سال نشر، شابک و نام و نام خانوادگی کامل نویسندگان/ مترجمین در آن مشخص گردیده است الزامیست.

- به نویسنده یا نویسندگان اصلی کتاب حداکثر امتیاز (تالیف ۲۰، ترجمه ۱۰) و به سایر همکاران نصف امتیاز نویسنده/ نویسندگان اصلی تعلق می گیرد.

- چاپ مجدد همراه با ویرایش کتاب نصف امتیاز به نویسنده/ مترجم آن تعلق می گیرد.

## ۲-۳-۳- تالیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی

مستند مقاله تالیف یا ترجمه شده به همراه شناسه مقاله که در سال ارزیابی چاپ شده باشد الزامیست.

ردیف	نوع مقاله	امتیاز تالیف	سقف امتیاز
۱	مقالات ISI	۱۰	۲۰
۲	مقالات ISC	۹	
۳	مقالات در مجلات علمی پژوهشی و علمی ترویجی	۸	
۴	نشریات و روزنامه های کثیرالانتشار، مقالات نمایه شده در سایتهای معتبر اینترنتی	۶	
۵	سایر(نشریات و روزنامه های استانی و منطقه ای)	۴	

**تذکر:** پایان نامه ها، جزوات کمک آموزشی و مصاحبه های چاپ شده در نشریات فاقد اعتبار می باشد.

### تعاریف:

**ISI -** یا همان موسسه اطلاعات علمی (Information Institute for Scientific) یکی از موسسات معتبر در عرصه جهانی می باشد و بدلیل دارا بودن استانداردهای بالای علمی و ارزیابی، در حال حاضر در جایگاه نخست جهانی قرار گرفته است. این موسسه در دنیا برترین مقالات جهان را در سایت خود قرار می دهد و معیار ارزشی دانشمندان در اکثر نقاط جهان است.

**ISC -** یا همان پایگاه استنادی علوم جدید و تکنولوژی جهان اسلام که همانند ISI دارای مقالات دانشمندان است.

**- ارائه مقاله در مجلات علمی-پژوهشی:** هر تولیدی که به دنبال جستجوی حقایق و برای کشف بخشی از معارف و نشر آن در میان مردم و به قصد حل مشکلی یا بیان اندیشه ای در موضوعی از موضوع های علمی، از طریق مطالعه ای نظام مند، برای یافتن روابط اجتماعی میان پدیده های طبیعی به دست آید و از دو خصلت

اصالت و ابداع برخوردار باشد و نتایج آنها به کاربردها، روشها و مفاهیم و مشاهدات جدید در زمینه علمی با هدف پیشبرد مرزهای علمی و فن آوری منجر گردد، علمی - پژوهشی قلمداد می شود.

**- ارائه مقالات در مجلات علمی-ترویجی :** این گونه مقالات به مقالاتی گفته می شود که به ترویج یکی از رشته های علوم می پردازد و سطح آگاهی ها و دانش خواننده را ارتقاء می بخشند و او را با مفاهیم جدید علمی آشنا می سازد. این گونه مقالات می توانند به صورت تألیف و یا ترجمه باشند. اصولاً مقالات ترویجی فقط برای اشاعه دانش بشری و عالمانه کردن آن و جهان پیرامونی آن است و هدف دیگری ندارد.

**تذکر:** به ترجمه مقالات در مجلات علمی پژوهشی، علمی ترویجی و سایر نشریات نصف امتیاز مربوطه تعلق می گیرد.

#### ۲-۳-۴- سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط

سخنرانی یا ارائه پوستر در همایشهای علمی بایستی مرتبط با وظایف شغلی بوده و ارائه مستند گواهی آن الزامیست. (سخنرانی ۷ امتیاز، ارائه پوستر ۶ امتیاز)

#### ۲-۳-۵- تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل

گزارش تخصصی می بایست مرتبط با شغل بوده و شامل شرح اقدامات انجام شده، نقاط قوت و ضعف یک برنامه یا طرح یک مشکل بوده و راهکارهای بهبود برنامه نیز در آن ارائه گردد و به تایید معاونین/ ریاست موسسه رسیده باشد. (استانی و وزارتخانه ۱۰ امتیاز، در سطح موسسه ۵ امتیاز)

**تذکر:** هرگاه فرد در محور کسب موفقیت‌های ویژه بیش از یک تاییدیه و جایزه، تألیف یا ترجمه کتاب و مقاله، سخنرانی یا ارائه پوستر و یا گزارش تخصصی داشته باشد امکان امتیازدهی منوط به رعایت سقف امتیاز شاخص است.

**تذکر:** شاخص فوق در ارزیابی عملکرد برخی کارکنان خدماتی و پشتیبانی (تذکر بند (ج) موضوع فرمهای ارزیابی) لحاظ نمی گردد.

#### ۳- محور رضایت ارباب رجوع

این بند دارای ۲۰ امتیاز می باشد که با توجه به شاخص های سه گانه زیر امتیاز آن، به افراد تعلق می گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان)، در این محور یکسان می باشد.

### ۳-۱- رضایت مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان دارای ارباب رجوع بر اساس نظر سنجی انجام شده در سه طیف امتیاز کسب می نمایند.

- حسن برخورد، داشتن سعه صدر و تلاش در رفع مشکلات و پاسخگویی به ارباب رجوع ملاک امتیازدهی می باشد.

### ۳-۲- رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان بدون ارباب رجوع با نظر مدیر مسئول و با در نظر گرفتن معیارهای، رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله، در سه طیف امتیاز کسب می نمایند.

### ۳-۳- رضایت همکاران

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان با توجه به معیارهای ذیل در سه سطح مورد ارزیابی و امتیازدهی قرار می گیرند:

رسیدگی به مشکلات همکاران، داشتن حسن برخورد و سعه صدر، تلاش در پیگیری مسائل گروهی، تلاش در برقراری نظم، توجه به نظر همکاران، از معیارهای امتیازدهی در این محور می باشند.

**تذکر:** کسب امتیاز توامان از دو بند ۱-۳ و ۲-۳ امکان پذیر نمی باشد.

**تذکر:** در صورتیکه فرد دارای سابقه محکومیت در هیات تخلفات اداری و یا شکایات تایید شده توسط مقام مافوق و یا اداره رسیدگی به شکایات در سال مورد ارزیابی باشد، امتیاز این شاخص با در نظر گرفتن این موارد توسط مقام ارزیابی کننده کسر خواهد شد.

❖ یک نمونه فرم تکمیل شده به عنوان راهنما پیوست این شیوه نامه می باشد.

❖ از تاریخ ابلاغ این شیوه نامه تمامی بخش نامه ها، آیین نامه ها و دستور العمل های مغایر با آن لغو می گردد.

**گواهی تالیف آموزش به همکار در فرمهای ارزیابی عملکرد کارکنان**

نام و نام خانوادگی آموزش دهنده: .....

محل امضاء	موضوع آموزش	آموزش گیرندگان
		۰.۱
		۰.۲
		۰.۳
		۰.۴
		۰.۵

**تالیف مدیرو واحد (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)**

**پیوست فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان**

۳- کد ملی:	۲- نام و نام خانوادگی:	۱- نام موسسه:
۶- امتیاز ارزیابی مورد اعتراض:	۵- واحد سازمانی محل خدمت:	۴- عنوان پست سازمانی:
نام و نام خانوادگی و سمت ارزیابی کننده:		
تاریخ:	شماره ثبت دبیرخانه:	
شرح اعتراض همراه با ارائه مستندات:		
نتیجه بررسی:		
امتیاز نایب شده:		
نام و نام خانوادگی کمیته رسیدگی به اعتراض		








تأیید معاون وزیر: ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء )

- این فرم توسط معاونت ذیربط تکمیل می شود.



واحد .....

فرم شماره (۲-۲) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (روسای گروه‌ها و ادارات)

مشخصات ارزیابی شونده:						
نام و نام خانوادگی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی	شماره پرسنلی:	دوره ارزیابی:	نام و نام خانوادگی:	
				تاریخ ۱۳ / ۱ / ۱ - ۱۳ / ۱۲ / ۲۹		
رتبه (۱ تا ۳)	گروه (۱ تا ۳)	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
۱	ابتکار و خلاقیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی (معیارهایی مانند پایش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت مدیریت، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان و تهیه و تنظیم به موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد و ...) (با نظر مدیر : عالی تا ۷ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز)</li> <li>- توانایی در تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها (با نظر مدیر : عالی تا ۷ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز)</li> <li>- مستندسازی تجربیات (در سطح کشور تا ۷ امتیاز، در سطح دستگاه تا ۵ امتیاز، در سطح معاونت دستگاه تا ۳ امتیاز و در سطح واحد دستگاه تا ۲ امتیاز)</li> </ul>	۱۰	۵	۱۰	
				۳		
				۲		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (با تأیید مدیر در سطح واحد دستگاه تا ۳ امتیاز، در سطح موسسه تا ۵ امتیاز و در سطح وزارت تا ۷ امتیاز)</li> <li>- ارائه طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی (با تأیید مدیر واحد تا ۴ امتیاز، طرح منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه تا ۷ امتیاز و طرح منجر به تصویب قانون تا ۱۰ امتیاز)</li> <li>- دریافت تشویق‌ها شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور (۱۰ امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس‌جمهور (۸ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات هم‌تراز (۷ امتیاز)، استاندار (۸ امتیاز)، معاون رئیس موسسه (۵ امتیاز)، مدیر کل یا مقامات هم‌تراز (۴ امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۳ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (۱۰ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵ امتیاز)، هیأت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور (تا ۶ امتیاز)</li> </ul>	۱۰	۳	۱۰	
				۴		
				۳		
۲	آموزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش به هر همکار با تأیید همکار و مدیر واحد ۲ امتیاز (حداکثر ۱۰ امتیاز)</li> <li>- تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا ۱۰ امتیاز)</li> <li>- کسب موفقیت‌های ویژه شامل (دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط (۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۲۰ و ترجمه ۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی (تألیف ۱۰ و ترجمه ۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط (۱۰ امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل با تأیید بالاترین مقام دستگاه (۱۰ امتیاز))</li> </ul>	۲۰	۵	۲۰	
				۵		
				۱۰		
۳	رضایت ارباب رجوع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام شده: عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)</li> <li>- رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع (با نظر مدیر و با در نظر گرفتن معیارهای رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل: حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله) (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)</li> <li>- رضایت همکاران (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)</li> </ul>	۲۰	۴	۱۸	
				۱۰		
				۴		
جمع شاخص‌های عمومی			۶۰	۵۸		
جمع کل						

تأیید ارزیابی کننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء )

امضای تأییدکننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ )

تأیید ارزیابی شونده: ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء )

معاونت.....

شماره .....

واحد .....

تاریخ .....

فرم شماره (۱-۱) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران میانی (مدیران کل / دفاتر ، روسای مراکز و معاونین آنها)

مشخصات ارزیابی شونده:

نام و نام خانوادگی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	شماره پرسنلی:	دوره ارزیابی:
				تاریخ ۱۳ / ۱ / ۱ - ۱۳ / ۱۲ / ۲۹

ردیف	شرح وظیفه مدیر میانی (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/واحد)	عنوان شاخص	واحد سنجش	هدف مورد انتظار	سقف امتیاز	عملکرد	امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد(علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
جمع شاخصهای اختصاصی						۴۰		

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)      تأیید ارزیابی کننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)      امضای تایید کننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ)

\* امتیاز مکتسبه مساوی است با  $\frac{\text{عملکرد} \times \text{سقف امتیاز}}{\text{هدف کمی}}$

.....معاونت

.....واحد

فرم شماره (۱-۲) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد مدیران میانی (مدیران کل/ دفاتر، روسای مراکز و معاونین آنها)

مشخصات ارزیابی شونده:						
نام و نام خانوادگی:		عنوان پست:		عنوان شغل مورد تصدی:		شماره پرسنلی:
دوره ارزیابی:		تاریخ				
		۱۳ / ۱ / ۱۳ - ۱۳ / ۱۲ / ۲۹				
ردیف	گروه	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
۱	ایستادگی و خلاقیت	- برنامه‌ریزی (معیارهایی مانند پیش‌مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت مدیریت، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان و تهیه و تنظیم به موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد و ...) (با نظر مدیر: عالی تا ۷ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز)	۱۰			
		- توانایی در تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها (با نظر مدیر: عالی تا ۷ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز)				
		- مستندسازی تجربیات (در سطح کشور تا ۷ امتیاز، در سطح دستگاه تا ۵ امتیاز، در سطح معاونت دستگاه تا ۳ امتیاز)				
۱		- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (با تأیید مدیر در سطح واحد دستگاه تا ۳ امتیاز، در سطح موسسه تا ۵ امتیاز و وزارت تا ۷ امتیاز)	۱۰			
		- ارائه طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی (با تأیید مدیر تا ۴ امتیاز، طرح منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه تا ۷ امتیاز و طرح منجر به تصویب قانون تا ۱۰ امتیاز)				
		- دریافت تشویق‌ها شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور (۱۰ امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس‌جمهور (۸ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات هم‌تراز (۷ امتیاز)، استاندار (۸ امتیاز)، معاون رئیس‌موسسه (۵ امتیاز)، مدیر کل یا مقامات هم‌تراز (۴ امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۳ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (۱۰ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵ امتیاز)، هیأت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور (تا ۶ امتیاز)				
۲	آموزش	- آموزش به هر همکار با تأیید همکار و مدیر واحد ۲ امتیاز (حداکثر ۱۰ امتیاز)	۲۰			
		- تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا ۱۰ امتیاز)				
		- کسب موفقیت‌های ویژه شامل (دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط (۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۲۰ و ترجمه ۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی (تألیف تا ۱۰ و ترجمه تا ۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط (۷ امتیاز)، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۵ امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل (تا ۱۰ امتیاز)				
۳	رضایت آریا رجوع	- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام شده: عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)	۲۰			
		- رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع (با نظر مدیر و با در نظر گرفتن معیارهای: رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل: حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله) (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)				
		- رضایت همکاران (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)				
جمع شاخصهای عمومی			۶۰			
جمع کل			۱۰۰			

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)      تأیید ارزیابی کننده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)      امضای تأیید کننده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ)

شماره

تاریخ

.....معاونت.....

.....واحد.....

فرم شماره (۱-۲) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (روسای گروه‌ها و ادارات)

مشخصات ارزیابی شونده:

نام و نام خانوادگی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	شماره پرسنلی:	دوره ارزیابی:
				تاریخ ۱۳ / ۱ / ۱ - ۱۳ / ۱۲ / ۲۹

ردیف	شرح وظیفه مدیر پایه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/واحد)	عنوان شاخص	واحد سنجش	هدف مورد انتظار	سقف امتیاز	عملکرد	امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد(علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف ارائه راهکارها)
جمع شاخصهای اختصاصی						۴۰		

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)      تأیید ارزیابی کننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)      امضای تأییدکننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ)

\* امتیاز مکتسبه مساوی است با عملکرد × سقف امتیاز  
هدف کمی



معاونت.....

واحد.....

فرم شماره (۲-۲) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (روسای گروه‌ها و ادارات)

مشخصات ارزیابی شونده				
نام و نام خانوادگی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی	شماره پرسنلی:	دوره ارزیابی:
				تاریخ ۱۳ / ۱ / ۱ - ۱۳ / ۱۲ / ۲۹
ردیف	گروه	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد
		تحلیل عملکرد(علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)	امتیاز مکتسبه	
۱	ابتکار و خلاقیت	- مشارکت با مدیر بالادستی در ارتباط با استقرار نظام برنامه‌ریزی(معیارهایی مانند: پایش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت سرپرستی، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، تهیه و تنظیم به موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان واحد تحت سرپرستی بر اساس تحلیل عملکرد)(با نظر مدیر: عالی تا ۸ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز)	۱۰	
		- استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای کاربردی در انجام وظایف(با نظر مدیر مستقیم: عالی تا ۵ امتیاز، خوب تا ۳ امتیاز، متوسط تا ۲ امتیاز)		
	- توانایی در تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها(با نظر مدیر: عالی تا ۷ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز)			
	- مستندسازی تجربیات (در سطح کشور تا ۷ امتیاز، در سطح دستگاه تا ۵ امتیاز، در سطح معاونت دستگاه تا ۳ امتیاز و در سطح واحد دستگاه تا ۲ امتیاز)			
۲	آموزش	- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (با نظر مدیر در سطح واحد دستگاه تا ۳ امتیاز، در سطح موسسه تا ۵ امتیاز و در سطح وزارت تا ۷ امتیاز)	۱۰	
		- ارائه طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی(با تأیید مدیر تا ۴ امتیاز، طرح منجر به صدور موصوبه یا بخشنامه تا ۷ امتیاز و طرح منجر به تصویب قانون تا ۱۰ امتیاز)		
		- دریافت تشویق‌ها شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور(۱۰ امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس‌جمهور(۸ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات هم‌تراز(۷ امتیاز)، استاندار(۸ امتیاز)، معاون رئیس موسسه (۵ امتیاز)، مدیر کل با مقامات هم‌تراز(۴ امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۳ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه(۱۰ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵ امتیاز)، هیأت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا ۶ امتیاز)		
۳	رضایت ارباب رجوع	- آموزش به هر همکار با تأیید همکار و مدیر واحد ۲ امتیاز (حداکثر ۱۰ امتیاز)	۲۰	
		- تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا ۱۰ امتیاز)		
		- کسب موفقیت‌های ویژه شامل (دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط(۱۰ امتیاز)، تألیف با ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۲۰ و ترجمه ۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی(تألیف تا ۱۰ و ترجمه تا ۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط(۷ امتیاز)، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۵ امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل (تا ۱۰ امتیاز)		
۴	رضایت ارباب رجوع	- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام شده: عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)	۲۰	
		- رضایت از کارمندان بدون ارباب‌رجوع(با نظر مدیر و با در نظر گرفتن معیارهای: رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل: حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله)(عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط ۴ امتیاز)		
		- رضایت همکاران(عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)		
جمع شاخصهای عمومی			۶۰	
جمع کل			۱۰۰	

تأیید ارزیابی کننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)

امضای تأیید کننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ)

تأیید ارزیابی شونده: ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)

## فرم شماره (۳-۱) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد کارکنان

مشخصات ارزیابی شونده:								
نام و نام خانوادگی:		عنوان پست:		عنوان شغل مورد تصدی:		شماره پرسنلی:		دوره ارزیابی:
								تاریخ / ۱ / ۱۳ - ۱۳ / ۱۲ / ۲۹
م.ع.ع	شرح وظیفه کارمند (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/واحد)							
	عنوان شاخص	واحد سنجش	هدف مورد انتظار	سقف امتیاز	عملکرد	امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)	
				جمع شاخصهای اختصاصی				۴۰

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)      تأیید ارزیابی کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)      امضای تأییدکننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ)

\* امتیاز مکتسبه مساوی است با  $\frac{\text{عملکرد} \times \text{سقف امتیاز}}{\text{هدف کمی}}$

فرم شماره (۲-۳) محورهای و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد کارکنان

مشخصات ارزیابی شونده:					
نام و نام خانوادگی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	شماره پرسنلی:	دوره ارزیابی:	
				تاریخ ۱۳ / ۱ / ۱ - ۱۳ / ۱۲ / ۲۹	
ردیف	نوع	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	
			امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)	
۱	خلایفت و ابتکار	- استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای کاربردی در انجام وظایف (با نظر مدیر : عالی تا ۸ امتیاز؛ خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۲ امتیاز) - تکمیل ستون تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف) (با نظر مدیر : عالی تا ۵ امتیاز؛ خوب تا ۳ امتیاز، متوسط تا ۲ امتیاز) - مستندسازی تجربیات (در سطح کشور تا ۷ امتیاز، در سطح دستگاه تا ۵ امتیاز، در سطح معاونت دستگاه تا ۳ امتیاز و در سطح واحد دستگاه تا ۲ امتیاز)	۱۰		
			۱۰	- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (با تأیید مدیر در سطح واحد دستگاه تا ۳ امتیاز ، در سطح موسسه تا ۵ امتیاز و در سطح وزارت تا ۷ امتیاز) - ارائه طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی (با تأیید مدیر تا ۴ امتیاز، طرح منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه تا ۷ امتیاز و طرح منجر به تصویب قانون تا ۱۰ امتیاز) - دریافت تشویق‌ها شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور (۱۰ امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس‌جمهور (۸ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات هم‌تراز (۷ امتیاز)، استاندار (۸ امتیاز)، معاون رئیس موسسه (۵ امتیاز)، مدیر کل با مقامات هم‌تراز (۴ امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۳ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (۱۰ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵ امتیاز)، هیأت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور (تا ۶ امتیاز)	
				۲۰	- آموزش به هر همکار با تأیید همکار و مدیر واحد ۲ امتیاز (حداکثر ۱۰ امتیاز) - تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا ۱۰ امتیاز) - کسب موفقیت‌های ویژه شامل (دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط (۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۲۰ و ترجمه ۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی (تألیف تا ۱۰ و ترجمه تا ۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط (۷ امتیاز) ، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۵ امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل (تا ۱۰ امتیاز)
۴	رضایت ارباب رجوع	- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام شده: عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز) - رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع (با نظر مدیر و با در نظر گرفتن معیارهای: رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل: حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله) (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز) - رضایت همکاران (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)	۲۰		
			۶۰		
جمع شاخصهای عمومی				۱۰۰	
جمع کل					

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)      تأیید ارزیابی کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)      امضای تاییدکننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ)

- بندهای مربوط به فناوری، مستندسازی تجربیات، طرح اجرائی، آموزش به همکار، تدریس و کسب موفقیت‌های ویژه در خصوص برخی پست‌های خدماتی و پشتیبانی از قبیل نظافتچی، آبدارچی، راننده، خدمات مربوط به تعمیر و نگهداری، امور چاپ و تکثیر، امور آشپزخانه و رستوران، نگهبانی، باغبانی و امور تاسیساتی و... مصداق ندارد.

