جمهوری اسلامی ایران
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

# دستورالعمل

# ارزیابی عملکرد کارمندان موسسات

# تابع آیین نامه اداری و استخدامی اعضاء غیر هیات علمی

موضوع ماده ۶۹ آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیات علمی

دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور

اداره کل منابع انسانی

## مقدمه :

ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک ارزیابی دوره‌ای، رسمی و اغلب مکتوب از عملکرد شغلی کارکنان است، که به‌منظور دستیابی به اهداف مختلف مورداستفاده قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان ساعی و اعطای پاداش به آن‌ها، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، ازجمله علل اصلی ارزیابی عملکرد می‌باشد. درگذشته مدیران، ارزیابی عملکرد را فقط به‌منظور کنترل فعالیت‌های کارکنان انجام می‌دادند، درحالی‌که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آن‌ها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت ارتقاء کمی و کیفی کارکنان اتخاذ نمایند.

رصد تحقق اهداف سازمانی از طریق سنجش عملکرد و همچنین کارایی 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 رئیس‌جمهور و ماده ۶۹ آئین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیأت علمی و به‌منظور سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری، عملکرد کارمندان در دوره‌های مشخص سالانه به‌صورت منظم و بر اساس شاخص‌های عمومی و اختصاصی مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت که نتیجه آن در ارتقاء اثربخشی، بهره‌وری، 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، دستورالعمل مزبور به‌منظور تعیین معیارها و شاخص‌های امتیازدهی تهیه گردیده، تا حتی‌الامکان از اعمال سلیقه‌های شخصی جلوگیری به عمل آید و در این فرآیند شاهد امتیازاتی صحیح‌تر و منطبق بر واقعیات باشیم، تا با تکیه بر امتیازات مکتسبه، به اهداف سازمانی حاصل از ارزیابی دست‌یابیم. شیوه نامهٔ تدوین‌شده، متشکل از بخش‌های تعاریف، سازمان اجرایی، گروه هدف، فرم‌های ارزیابی و حیطه شمول آن‌ها، فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد فرد و ..... می‌باشد.

## ❖ تعاریف:

**عملکرد:** چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌ها و نتایج حاصل

**ارزیابی:** فرایند سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت

**دوره ارزیابی:** دوره ارزیابی از اول فروردین‌ماه هرسال تا پایان اسفند همان سال می‌باشد.

**شروع فرآیند ارزیابی نهایی:** از ابتدای اسفندماه هرسال تا پایان خردادماه سال بعد می‌باشد.

**ارزیابی‌شونده:** شامل کلیه کارکنان مشمول ماده ۲ آیین‌نامه اداری استخدامی می‌باشد.

**ارزیابی‌کننده:** یا سرپرست بلافصل کارمند مسئولی است که ازلحاظ سلسله‌مراتب سازمانی در سطح مدیران عالی، میانی، پایه با حداقل مشاغل، رئیس اداره، قسمت، گروه، بخش و عناوین مشابه بوده و مسئولیت ارجاع کار به کارمند و سرپرستی وی را بر عهده دارد و از وی گزارش دریافت می‌نماید.

**مدیر واحد (تأییدکننده):** بالاترین مقام اجرایی هر واحد سازمانی که مسئول تائید نهایی فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، پس از بازبینی توسط سرپرست بلافصل آنان می‌باشد.

**شاخص:** مشخصه‌ای که بر اساس آن عملکرد افراد با توجه به ورودی‌ها، فرایندها، ستانده‌ها و پیامدها امتیازدهی و مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد.

**فرم موافقت‌نامه عملکرد**: فرمی است که در ابتدای دوره ارزیابی بین ارزیابی‌شونده و ارزیابی‌کننده تکمیل می‌شود و در آن حدود انتظارات و وظایفی که در طول دوره ارزیابی بر عهده ارزیابی‌شونده است مشخص می‌گردد.

**فرم پایش عملکرد**: فرمی است که در حین دوره ارزیابی، عملکردهای مثبت و منفی کارمند در آن ثبت می‌شود. این فرم به‌منظور جلوگیری از خطاهای رایج در فرایند ارزیابی عملکرد(هاله‌ای، تقدم، تأخر و...) طراحی‌شده است.

**موسسه :** منظور از موسسه در این دستورالعمل وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، مؤسسات تابع آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیأت علمی و سایر سازمان‌ها و مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی می‌باشد.

## ❖ سازمان اجرایی:

وظایف واحدهای درگیر در فرایند مدیریت عملکرد عبارت‌اند از:

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

**هیئت‌امناء موسسه:** تصویب برنامه راهبردی موسسه را بر عهده دارد. در مؤسساتی که هیئت‌امنا ندارند این فعالیت توسط بالاترین مقام اجرایی موسسه انجام می‌گیرد.

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

**واحد متولی ارزیابی عملکرد:** واحد ارزیابی عملکرد مستقر در اداره کل منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی یا عناوین مشابه موسسه مسئولیت برنامه‌ریزی و نظارت بر حسن اجرای فرایند ارزیابی کارکنان بر اساس شاخص‌های تدوین‌شده در واحدهای تخصصی موسسه مهم‌ترین وظیفه این واحد است. همچنین مسئولیت توزیع ،جمع‌آوری و بررسی فرم‌های ارزیابی و تطبیق مستندات ارائه‌شده با امتیازات اخذشده توسط کارمند ،استفاده از نتایج ارزیابی در اتخاذ تصمیمات اداری ،پاسخگویی به اعتراضات کارکنان جهت طرح در کمیته پاسخگویی به اعتراضات و همچنین تهیه گزارش‌های کمی و تحلیلی خودارزیابی موسسه با استفاده از گزارش‌های واحدها بر عهده این واحد می‌باشد.

**کمیته پاسخگویی به اعتراضات نتایج ارزیابی کارکنان:** کمیته‌ای که به‌منظور رسیدگی به موارد اعتراض نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان تشکیل می‌گردد. اعضای کمیته متشکل از مدیر منابع انسانی(یا عناوین مشابه) به‌عنوان عضو و رئیس کمیته ، رئیس واحد متولی ارزیابی عملکرد کارکنان یا بالاترین مسئول ارزیابی عملکرد به‌عنوان عضو و دبیر کمیته و سه نفر عضو کمیته به انتخاب معاون توسعه مدیریت و منابع می‌باشد.

تذکر ۱: کمیته پاسخگویی با حضور حداقل سه نفر از اعضاء رسمیت پیدا می کند و مصوبات آن قابلیت اجرایی خواهد داشت.

**اداره کل منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی یا عناوین مشابه موسسه:** اعمال نتایج ارزیابی عملکرد کارمندان در وضعیت خدمتی کارمندان را بر عهده دارد.

**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 می‌باشند . (امور

اداری کلیه واحدهای تابعه مؤسسات مسئولیت اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، تحلیل نتایج ارزیابی و پیشنهاد پروژه‌های بهبود را نیز بر عهده‌دارند).

**گروه هدف:** گروه هدف ارزیابی عملکرد شامل کلیه کارکنان موضوع ماده ۲ آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیات علمی می‌باشد. شاغلین موسسه که در چهار گروه مدیران پایه ، مدیران میانی، کارکنان و کارکنان پشتیبانی طبقه‌بندی می‌شود می‌بایست فرم‌های مربوط به خود را در زمان مقرر تکمیل نمایند.

| مدیران میانی | مدیران پایه(عملیاتی) | کارکنان | کارکنان پشتیبانی |
|---|---|---|---|
| • معاونین رئیس ستاد دانشگاه /دانشکده<br>• مدیران معاونین رئیس دانشگاه /دانشکده<br>• معاونین مدیران در ستاد دانشگاه/دانشکده<br>• روسای دانشکده‌ها/مراکز تحقیقات/آموزشکده‌ها<br>• معاونین روسای دانشکده‌ها/مراکز تحقیقات / آموزشکده‌ها<br>• روسای بیمارستان‌ها و مراکز آموزشی درمانی<br>• معاونین روسای بیمارستان‌ها<br>• مدیران بیمارستان‌ها<br>• مدیر خدمات پرستاری بیمارستان‌ها<br>• مدیران شبکه‌های بهداشت و درمان<br>• معاونین مدیران شبکه بهداشت و درمان<br>• روسای مراکز بهداشت شهرستان | • رئیس اداره در ستاد دانشگاه / دانشکده<br>• معاونین رئیس اداره در ستاد دانشگاه / دانشکده<br>• روسای گروه‌ها در ستاد دانشگاه / دانشکده<br>• روسای ادارات دانشکده‌ها/مرکز تحقیقات/آموزشکده‌ها<br>• معاونین روسای ادارات دانشکده‌ها/مراکز تحقیقات/آموزشکده‌ها<br>• رئیس خدمات پرستاری<br>• روسای ادارات امور عمومی /حسابداری/اداری در شبکه‌های بهداشت و درمان و مرکز بهداشت شهرستان<br>• روسای مراکز بهداشتی و درمانی شهری/روستایی/ شبانه‌روزی<br>• روسای ادارات بیمارستان‌ها<br>• معاونین روسای ادارات بیمارستان‌ها<br>• مدیران آموزشگاه یا دبیرستان بهورزی یا بهیاری<br>• سوپروایزر در بیمارستان‌ها<br>• سرپرستار در بیمارستان‌ها<br>• کارشناس مسئولانی که ( بدون رئیس اداره یا گروه) مستقیماً زیر | تمامی کارکنان در سطوح مختلف ازجمله کارشناس مسئول در این دسته قرار می گیرند.<br><br>تبصره: کارشناس مسئولانی که ( بدون رئیس اداره یا گروه) مستقیماً زیر نظر مدیر یا معاون مدیر عهده‌دار مسئولیت واحد سازمانی می‌باشند می‌بایست فرم ارزیابی مدیران پایه را تکمیل نمایند | کلیه کارکنان با مشاغل خدماتی و پشتیبانی از قبیل ، نظافتچی، آبدارچی، راننده، امور چاپ و تکثیر ،امور آشپزخانه و رستوران ،نگهبانی، باغبانی و متصدی تأسیسات و... |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | نظر مدیر یا معاون مدیر عهده‌دار مسئولیت واحد سازمانی می‌باشند | | |

**تذکر:** در صورت ابهام در سطح شغل و عناوین شغلی، مدیریت توسعه و تحول اداری یا عناوین مشابه موسسه تعیین کننده خواهد بود.

## ❖ فرم‌های ارزیابی و حیطه شمول آن‌ها:

**الف**– فرم‌های شماره ۳ و ۴ مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران میانی می‌باشد.

**ب**– فرم‌های شماره ۵ و ۶ مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران پایه (عملیاتی) می‌باشد.

**ج**– فرم‌های شماره ۷ و ۸ مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشد.

**د**–فرم های شماره ۹ و ۱۰ مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی می‌باشد.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد **مدیران و کارکنان** شامل شاخص‌های عمومی(ابتکار و خلاقیت، آموزش و رضایتمندی) و اختصاصی(بر اساس اهداف و برنامه‌ها و در چارچوب شرح وظایف) است. همچنین شاخص‌های ارزیابی کارکنان پشتیبانی شامل شاخص‌های اختصاصی (کمیت انجام کار،کیفیت انجام کار و دانش مهارت‌های شغلی) و شاخص‌های عمومی شامل خلاقیت و نوآوری،آموزش، نظم و انضباط اداری، انطباق‌پذیری و رضایتمندی می‌باشد .

**مجموع امتیاز در هر سطح ارزیابی ۱۰۰ می‌باشد که ۵۰ امتیاز مربوط به شاخص‌های اختصاصی و ۵۰ امتیاز مربوط به شاخص‌های عمومی است.**

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

۱. برای گروه هدف دارا بودن حداقل ۶ ماه اشتغال به کار، ملاک ارزیابی عملکرد و تعیین نمره ارزیابی کارمند در سال مورد ارزیابی می‌باشد.
۲. جانبازانی که در دوره ارزیابی در حالت اشتغال می‌باشند و کارمندانی که در دوره ارزیابی در مأموریت آموزشی تمام‌وقت/مرخصی استعلاجی به سر می‌برند مشمول این دستورالعمل نمی‌گردند.
۳. در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شغل مورد تصدی در سال ارزیابی می‌باشد .

۴. کارکنانی که طی سال ارزیابی بازنشسته می‌شوند و یا خدمت طرح آنان به پایان می‌رسد در صورت داشتن ۶ ماه حضور و اشتغال به کار در سال مورد ارزیابی ،می‌بایست مورد ارزیابی قرار گیرند.

۵. عنوان پست سازمانی در فرم دقیقه مطابق با حکم کارگزینی قید شود.

## فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد:

**آغاز فرایند ارزیابی عملکرد با ابلاغ بالاترین مقام اجرایی دستگاه شروع خواهد شد.**

فرایند ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان در سه مرحله: برنامه‌ریزی عملکرد، پایش عملکرد و ارزیابی عملکرد انجام می‌شود.

### الف) برنامه‌ریزی عملکرد

۱- ارزیابی‌شونده موظف است در ابتدای دوره ارزیابی با هماهنگی ارزیابی‌کننده فرم موافقت‌نامه عملکرد(فرم شماره ۱) را تکمیل کرده و برای ارزیابی‌کننده ارسال کند. فرم موافقت‌نامه به‌صورت مشارکتی بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده تکمیل می‌شود. ضمناً چنانچه حدود انتظارات موردتوافق ارزیابی‌شونده نباشد تا یک‌بار می‌تواند اعتراض نماید و اگر موردقبول واقع نشد، نظر **ارزیابی‌کننده** نافذ خواهد بود.

تبصره ۱: کارمندانی که از تکمیل فرم موافقت‌نامه در موعد مقرر استنکاف نمایند،ارزیابی‌کننده مربوطه موظف است پس از کسر حداقل ۴۰ درصد امتیاز شاخص‌های اختصاصی نسبت به تکمیل فرم ارزیابی‌شونده اقدام نموده و فرایند ارزیابی را کامل نماید.

تبصره ۲- ارزیابانی که به استناد تبصره ۱ موافقت‌نامه را تکمیل و ابلاغ ننمایند، سقف امتیاز قابل‌اعمال در شاخص برنامه ریزی فرم ارزیابی مدیران میانی و پایه به میزان ۲ امتیاز خواهد بود. ضمناً در این صورت ارزیابی شونده می تواند در بازه زمانی در نظر گرفته شده فرم شاخص های اختصاصی را با کسر ۴۰ درصد امتیاز تکمیل و ارسال نماید.

تبصره ۳: کارکنانی که در طول دوره ارزیابی انتقال/مأموریت/ تغییر محل خدمت یابند، ملاک تکمیل توافقنامه واحدی است که بیشترین زمان را در آنجا به انجام‌وظیفه مشغول می‌باشند. همچنین واحد مبدأ موظف است یک نسخه از فرم توافقنامه و فرم شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد شخص را برای واحد مقصد ارسال نماید.

تبصره ۴: افرادی که در زمان ثبت توافقنامه شاغل هستند موظف به تکمیل فرم می‌باشند.

تبصره ۵: کارکنانی که در طول دوره ارزیابی تغییر عنوان، پست و یا سمت سازمانی داشته باشند درصورتی‌که بیشتر از ۶ ماه از خدمت فرد در دوره ارزیابی باقی‌مانده باشد نسبت به اصلاح و تکمیل فرم توافقنامه با نظر ارزیابی جدید اقدام نموده و ارزیابی نیز بر اساس توافقنامه جدید صورت خواهد گرفت.

## ب) پایش عملکرد

۲- ارزیابی‌کننده موظف است به‌منظور آگاهی از کمیت و کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی‌شونده در انجام وظایف محوله و به جهت جلوگیری از بروز خطاهای ارزیابی ، فرم پایش عملکرد کارکنان(فرم شماره ۲) را تکمیل و عملکرد مثبت و قابل اصلاح وی را به‌طور مستمر و به‌دقت موردبررسی قرار داده و تدابیری برای تقویت عملکرد و اقداماتی را نیز برای اصلاح و بهبود عملکرد در طول دوره ارزیابی به عمل آورد.

تبصره ۱: پس از تکمیل فرم " موافقت‌نامه "، فرم پایش عملکرد کارکنان برای ارزیابی‌کننده فعال می‌شود.

تبصره ۲: امتیازدهی به شاخص‌های اختصاصی و محور رضایتمندی شاخص‌های عمومی با توجه به عملکرد های مثبت و قابل اصلاح ثبت‌شده(نقاط قوت و قابل‌بهبود) در فرم پایش عملکرد اعمال می‌گردد.لازم به ذکر است در فرم پایش عملکرد هیچ‌گونه امتیازی ثبت نمی‌شود.

## ج) ارزیابی عملکرد کارکنان

۳- ارزیابی‌کننده در طول دوره ارزیابی نظر همکاران و مراجعان را در مورد عملکرد و رفتار ارزیابی‌شونده اخذ و در پایان دوره مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد.

**تذکر ۱:** مدیر، رئیس اداره، گروه، قسمت، بخش و عناوین مشابه به عنوان ارزیابی کننده بوده و برای هر مدت زمانی که در پست مدیریت قرار دارد می بایست افراد زیرمجموعه را ارزیابی نماید. در صورتی که به هر دلیل مدیریت جدید منصوب گردد می بایستی اطلاعات ارزیابی عملکرد مستمر کارکنان را به مدیر جدید تحویل داده تا مدیر جدید بتواند ارزیابی نهایی کارکنان را در زمان مقرر انجام دهد.

۴- ارزیابی‌شونده موظف است فرم‌های ارزیابی عملکرد را پس از اعلام اداره ارزیابی عملکرد کارکنان تکمیل نموده و به همراه مدارک موردنیاز جهت تائید به ارزیابی‌کننده ارسال نماید.

۵- ارزیابی‌کننده در پایان دوره ارزیابی بر اساس حدود انتظارات تعیین‌شده، شاخص‌های مندرج در فرم، مدارک ارائه‌شده از سوی ارزیابی‌شونده و پایش عملکرد صورت گرفته در طول دوره، عملکرد و رفتار کارمند را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

۶- پس از بررسی‌های به‌عمل‌آمده ارزیابی‌کننده بازخوردهای لازم را به ارزیابی‌شونده ارائه و پس از تائید فرم‌ها تائید کننده نهایی ، لیست امتیازات ارزیابی و فرم‌های مذکور را برای اقدامات بعدی به واحد متولی ارزیابی عملکرد ارسال می‌نماید.

**تذکر۲:** در ارزیابی سالانه ملاک، ارائه اسناد و گواهی معتبر با ثبت اتوماسیون می‌باشد و امتیاز به فعالیت‌های انجام‌گرفته در راستای وظایف شغلی ثبت‌شده و گواهی‌های صادره در همان دوره تعلق خواهد گرفت.

۷- واحد متولی ارزیابی عملکرد پس از دریافت فرم‌های ارزیابی و مستندات مربوطه، نسبت به بررسی و تائید مدارک اقدام نموده و در صورت نقص مدارک ارسالی، مستندات جهت رفع نواقص به واحد مورد ارزیابی عودت داده می‌شود.

۸- پس از تائید واحد متولی ارزیابی عملکرد نمرات لیست شده و در نرم‌افزار بایگانی می‌شود.

۹- مسئول هرگونه ایراد و قصوری در فرم نهایی ارزیابی کارمندان و مدیران اعم از اشتباه درمجموع امتیازات محاسبه‌شده در شاخص‌ها و محورها و ... پس از تائید واحد ارزیابی عملکرد، شخص ارزیابی‌شونده بوده و تغییر و **اصلاح فرم ارزیابی عملکرد امکان‌پذیر نیست.**

۱۰- درصورتی‌که کارمند به نتیجه ارزیابی خود معترض باشد ظرف مدت یک ماه از تاریخ رؤیت فرم نهایی در سال ارزیابی، باید نسبت به تکمیل فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه مستندات به واحد متولی ارزیابی عملکرد اقدام نماید. کارکنانی که بعد از مهلت تعیین‌شده نسبت به نتیجه ارزیابی معترض شوند اعتراض قابل‌رسیدگی نخواهد بود.

**تبصره ۱:** در صورت امتناع ارزیابی‌شونده از امضاء و یا دریافت و تکمیل فرم ارزیابی، مقام تائید کننده موظف است از اختیارات قانونی خود استفاده و به‌جای امضای ارزیابی‌شونده عبارت"از امضای فرم ارزیابی خودداری نموده‌اند"را مرقوم و تاریخ و امضا درج گردد.

**تبصره ۲:** امضاء فرم ارزیابی به‌منزله اطلاع‌رسانی مفاد آن به کارمند است و امتناع از امضاء آن و ثبت نظرات توسط ارزیابی‌شونده، ملاک درخواست بررسی و تجدیدنظر نیست.

**تبصره ۳:** در صورت امتناع ارزیابی‌شونده از تکمیل و یا ارسال فرم ارزیابی در هر یک از مراحل ارزیابی عملکرد، مسئولیت آن بر عهده ارزیابی‌شونده هست و بعد از بازه زمانی اعلام‌شده اقدامی میسور نخواهد بود.

**تبصره ٤:** درصورتی‌که پس از تائید امتیازات توسط واحد متولی ارزیابی عملکرد، مدیر یا مسئول ارزیابی‌کننده خواهان تغییر در امتیازات ارزیابی‌شونده باشند، این امر امکان‌پذیر نبوده و امکان تغییر در نمرات وجود نخواهد داشت.

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

۱۲- کمیته پاسخگویی به اعتراضات پس از بررسی نتایج تحقیقات به‌عمل‌آمده ،با اکثریت آراء تصمیم خود را مبنی بر تائید و یا تغییر نتیجه ارزیابی کارمند شاکی حداکثر ظرف مدت دو ماه اعلام می‌کند.

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

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

۱. میانگین امتیاز مکتسبه از مجموع امتیازات شاخص‌های عمومی و اختصاصی در طول دوره های ارزیابی عملکرد، مبنای امتیازدهی برای ارتقای رتبه کارمندان (با رعایت سایر شرایط) می‌باشد.
۲. امتیاز ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از مشخصه های انتخاب کارمند نمونه می‌باشد.
۳. مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آن‌ها در سه سال متوالی یا پنج سال متناوب به تفکیک حداقل ۸۵ باشد ، در معرفی به دوره‌های آموزشی خارجی ( بورس ) از اولویت برخوردار هستند .
۴. کسب حداقل ۸۵ درصد از مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد کارمندان در سال قبل ، برای هرگونه ارتقاء شغلی ازجمله : انتصاب در پست‌های مدیران پایه الزامی است . در مورد مدیران میانی ، میانگین امتیاز دو سال گذشته مبنای عمل می‌باشد .
۵. با توجه به ماده ۱۰۷ آیین نامه اداری و استخدامی کارمندان غیر هیات علمی، موسسه می تواند جهت انتقالات و ماموریت کارمندان به سایر موسسه ها و یا دستگاهها اجرایی دیگر از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نماید.

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

## ❖ معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد :

### الف ) شاخص‌های اختصاصی(۵۰ امتیاز ):

شاخص‌های اختصاصی معیار اصلی سنجش عملکرد کارکنان در مأموریت‌ها، برنامه‌ها و شرح وظایف آن‌ها می‌باشد. 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 هریک از واحدها تبدیل به شاخص‌های قابل‌سنجش در خصوص هریک از کارمندان بر اساس شرح وظایف و امور محوله می‌شود و ارزیابی‌کننده 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 طبق موافقت‌نامه بین ارزیابی‌شونده و ارزیابی‌کننده انجام می گیرد.

### الف(۱-۱) فرم شاخص‌های اختصاصی مدیران و کارکنان شامل ستون‌هایی به شرح زیر می‌باشد:

- شرح وظیفه
- عنوان شاخص
- وزن شاخص
- هدف مورد انتظار
- امتیاز معیارهای کیفیت و سرعت
- امتیاز مکتسبه

### الف(۱-۲) نحوه امتیازدهی برای هر محور:

- در ستون شرح وظیفه، شرح وظایف مدیر یا کارمند بر اساس شغل مورد تصدی در واحد مربوطه ذکر می گردد.
- در ستون عنوان شاخص، یک شاخص برای ارزیابی و اندازه‌گیری وظیفه تعیین‌شده در ستون شرح وظیفه نوشته می‌شود. شاخص می‌تواند به شکل درصد انجام کار، تعداد یا متوسط زمان انجام کار و ... مطرح گردد.

نکته حائز اهمیت آن است که، شاخص می‌بایست کمی و قابل‌اندازه‌گیری باشد. در واحدهایی که شاخص‌ها به‌صورت کیفی است نحوه اندازه‌گیری به‌صورت درصد می‌باشد.

- در ستون وزن شاخص، میزان اهمیت شاخص نسبت به کل شاخص های اختصاصی، ذکر می‌گردد که جمع وزن شاخص های اختصاصی برابر ۵۰ می باشد.

- در ستون هدف مورد انتظار، هدف از پیش تعیین‌شده برای هر وظیفه نوشته می‌شود که می‌تواند به‌صورت درصد یا تعداد یا زمان مطرح گردد.
- در ستون امتیاز معیارهای کیفیت و سرعت، هریک از شاخص ها با توجه به میزان کیفیت و سرعت انجام کار امتیازدهی می شود؛ به این صورت که به عملکرد خیلی ضعیف امتیاز "۰"، ضعیف "۱"، متوسط "۲"، خوب "۳"، خیلی خوب "۴"، عالی "۵" داده می شود.
- در ستون امتیاز مکتسبه، امتیاز هر شاخص بر اساس فرمول زیر تعیین می گردد.

امتیاز هر شاخص مساوی است با:

$$\text{امتیاز شاخص عملکردی} = \left(\left(\frac{\text{امتیاز معیار سرعت}}{۵}\right) * \text{وزن شاخص} * ۰.۴\right) + \left(\left(\frac{\text{امتیاز معیار کیفیت}}{۵}\right) * \text{وزن شاخص} * ۰.۶\right)$$

امتیاز کل شاخص های اختصاصی = امتیاز شاخص ۱+امتیاز شاخص ۲+امتیاز شاخص۳+.....

### الف (۱-۲) فرم شاخص‌های اختصاصی کارکنان خدماتی شامل ستون‌هایی به شرح زیر می‌باشد :

- محور عملکرد
- شاخص‌های ارزیابی
- سقف امتیاز شاخص
- امتیاز مکتسبه
- سقف امتیاز محور
- امتیاز
- تحلیل عملکرد

### الف(۲-۲) نحوه امتیازدهی برای هر محور:

- ستون محور عملکرد که در این ستون وضعیت کارمند در سه محور کمیت انجام کار( موفقیت کارمند در انجام میزان موردنیاز کار محوله) ،کیفیت انجام کار(شیوه انجام وظایف محوله) و دانش،اطلاعات و مهارت‌های شغلی تقسیم‌بندی می‌شود.

- در ستون شاخص‌های ارزیابی به‌منظور کمک به ارزیاب در انجام فرایند ارزیابی و تعیین مناسب‌ترین امتیاز عملکرد کارمند شاخص‌هایی در هر محور مشخص گردیده است
- درستون امتیاز مکتسبه با توجه به نظر مدیر مربوطه و با عنایت به سقف امتیاز برای هر شاخص امتیاز مربوطه به ارزیابی‌شونده امتیازدهی می‌شود.
- ستون امتیاز از مجموع امتیازات کسب‌شده توسط فرد در هر محور و با توجه به سقف امتیاز محور امتیازدهی خواهد شد.
- ستون تحلیل عملکرد که به علل عدم تحقق اهداف ،نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها اختصاص دارد.

**ب) فرم شاخص‌های عمومی مدیران و کارکنان(۵۰ امتیاز ):**

شاخص‌های عمومی، معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد کارکنان است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آن‌ها را فراهم می‌نماید.

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

- **ابتکار و خلاقیت :** ۲۰ امتیاز (این محور از ۲ بخش مجزا تشکیل گردیده که هرکدام ۱۰ امتیاز دارد)
- **آموزش :** ۱۵ امتیاز
- **رضایتمندی :** ۱۵ امتیاز

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

**تذکر**: امتیاز برخی از شاخص‌های فوق در سه سطح: عالی، خوب و متوسط در جلوی هر شاخص مشخص گردیده و با نظر مدیرکل یا رئیس مرکز مربوطه امتیازدهی می‌شوند.

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

## ۱-محور ابتکار و خلاقیت

### ۱-۱- برنامه‌ریزی

شاخص برنامه‌ریزی برای ارزیابی **مدیران میانی و پایه** در نظر گرفته‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی این شاخص است . در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند پایش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت مدیریت، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان و تهیه و تنظیم به‌موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد و ... مدنظر قرار می‌گیرد.

### ۱-۲- توانایی در تقسیم‌کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها

شاخص توانایی در تقسیم‌کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها که جهت ارزیابی **مدیران میانی و پایه** در نظر گرفته‌شده است بر اساس تعداد فرآیندها و مسئولیت‌های تفویض اختیار شده در گروه‌ها و نحوه فعالیت آن‌ها ،توانمندسازی کارکنان در انجام کار گروهی و با نظر مقام مافوق امتیازدهی می‌شود.

### ۱-۳- تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان

شاخص تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان برای ارزیابی مدیران میانی و پایه در نظر گرفته‌شده است. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند پایش مستمر کارکنان تحت مدیریت، فرم پایش عملکرد تکمیل‌شده برای کلیه کارکنان زیرمجموعه و صحت و دقت آن و با نظر مقام مافوق امتیازدهی می‌شود.

### ۱-٤- استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای کاربردی در انجام وظایف

در امتیازدهی این شاخص که به‌منظور سنجش میزان تسلط کارمندان در استفاده از فناوری‌های نوین تدوین‌شده است می‌بایست موارد ذیل مدنظر قرار گیرد:

- آشنایی با نرم‌افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر (نرم‌افزار Office)
- انجام امور محوله به کمک نرم‌افزارهای موجود با نظر مدیر

**تذکر ۱:** شاخص فوق در ارزیابی عملکرد **مدیران میانی** لحاظ نمی‌گردد.

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

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

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

### ٦-١- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف

پیشنهادهایی که توسط مدیران و کارکنان ارائه می‌شود در صورتی قابل‌قبول است که توسط کمیته پیشنهادهای تائید شده باشد. برای احتساب امتیاز پیشنهادهای مطابق جدول زیر عمل شود:

| ردیف | عناوین سطوح | امتیاز پیشنهادهای تائید شده | امتیاز پیشنهادهای اجراشده | کل امتیاز |
|---|---|---|---|---|
| ۱ | واحد | ۳ | ۴ | ۱۰ |
| ۲ | دستگاه | ۵ | ۷ | |
| ۳ | ملی | ۷ | ۱۰ | |

**تذکر:** تاریخ ارائه پیشنهاد بایستی مربوط به دوره ارزیابی و دارای شماره ثبت اتوماسیون پیشنهادهای(سامانه پیشنهادهای مرکز توسعه و تحول اداری) باشد. درصورتی‌که فردی بیش از یک پیشنهاد تائید شده/اجراشده داشته باشد امتیازدهی به پیشنهادهای با در نظر گرفتن سقف امتیاز شاخص قابل‌قبول می‌باشد.

### ٨-١- دریافت تشویق‌ها

این شاخص دارای سقف ۷ امتیاز بوده و شامل نشان‌های دولتی و تقدیرنامه‌هایی است که از مقامات مختلف کسب می‌گردد.

**تشویق‌هایی 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 فوق‌برنامه و یا فعالیت‌های خارج از سازمان صادرشده باشد فاقد ارزش امتیازی می‌باشد.( تشویق های دریافتی از سوی هیئت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور مستثنا می‌باشد.)

**۲.**تاریخ صدور تشویق‌نامه باید مربوط به دوره ارزیابی باشد .به‌طور مثال تشویقات ارائه‌شده جهت دوره ارزیابی سال ۱۳۹۵ باید در همان سال صادرشده باشد.بدیهی است تشویقات فاقد شماره و تاریخ از امتیاز برخوردار نیست. **به تشویقی‌هایی که جنبه عمومی داشته و یا به مناسبت روز خاص صادرشده و یا در زمینه وظایف شغلی نباشد امتیازی تعلق نمی‌گیرد.**

۳. تشویقاتی که با دو امضاء صادرشده باشد ،بالاترین مقام امضاء کننده به‌عنوان صادرکننده تشویق محسوب می گردد.

۴. تشویقات باید در قالب تقدیرنامه(تشویق‌نامه، تشویق، قدردانی) صادرشده باشد و تشویقاتی که در قالب ابلاغ ،انتصاب و ... صادر گردد فاقد اعتبار است.

۵. چنانچه شخصی دو تشویقی با یک مضمون از مدیر بلافصلش و همچنین مقام بالاتر دریافت کرده باشد، علی‌رغم اینکه مضمون هر دو تشویق یکی است از امتیاز هر دو تشویقی می‌تواند بهره‌مند می گردد.

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

۷. تشویقاتی قابل‌قبول است که مقام صادرکننده آن در جایگاهی قرار دارد که **پست سازمانی** نیز وجود داشته باشد. به‌عنوان‌مثال با توجه به اینکه پستی تحت عنوان قائم‌مقام یا جانشین وجود ندارد تشویقات صادره از سوی افرادی با این عنوان جایگاهی نخواهد داشت.

## جدول نحوه امتیازدهی تشویق‌ها:

| بند | مقام تشویق کننده | امتیاز |
|---|---|---|
| ۱ | دریافت نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور | ۷ امتیاز |
| ۲ | دریافت تقدیرنامه از وزیر یا معاون رئیس‌جمهور | ۶ امتیاز |
| ۳ | دریافت تقدیرنامه از استاندار، معاون وزیر و رئیس دانشگاه و سایر روسای سازمان‌ها و مؤسسات وابسته به وزارت بهداشت شامل :<br>سازمان بهزیستی کشور، سازمان انتقال خون، انسیتو پاستور ایران، سایر دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی کشور و... | ۵ امتیاز |
| ٤ | دریافت تقدیرنامه از معاونان دستگاه‌های وابسته شامل :<br>معاونین رئیس دانشگاه و معاونین استاندار | ۴ امتیاز |
| ٥ | دریافت تقدیرنامه از مدیرکل یا مقامات همتراز شامل:<br>مدیران ستادی و مدیران زیرمجموعه معاونت‌ها، مدیران شبکه‌ها ، روسای مراکز آموزشی درمانی و روسا و مدیران بیمارستان‌های مستقل از شبکه‌ها ، رؤسای دانشکده‌ها و فرماندار و مشاورین وزیر | ۳ امتیاز |
| ٦ | دریافت تشویق از سایر مقامات شامل:<br>معاونین مدیران و روسای مندرج دربند ۵ ،روسا و مدیران بیمارستان های زیرمجموعه شبکه‌ها ، روسای مراکز بهداشت شهرستان‌ها ،معاون فرماندار،بخشدار ،مدیران خدمات پرستاری | ۲ امتیاز |
| ۷ | دریافت تقدیرنامه از سرپرستان:<br>روسای ادارات(گروه)، سوپروایزرهای بیمارستان، رئیس خدمات پرستاری | ۱ امتیاز |
| ۸ | کسب عنوان کارمند نمونه:<br>منظور کسب عنوان کارمند نمونه در قالب جشنواره شهید رجایی و در سطح موسسه می‌باشد که به‌صورت سالیانه انتخاب می گردند | ۷ امتیاز |
| ۹ | دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم | ۳ امتیاز |
| ۱۰ | تشویق های دریافتی از سوی هیئت های اجرایی و نظارت انتخابات کشور | حداکثر ۴ امتیاز |

**تبصره ۱**: در خصوص تشویقاتی که در هر یک از بندهای جدول ذکرشده، هر فرد می‌تواند حداکثر از دو تشویقی مربوط به یک‌بند بهره‌مند گردد.

**تبصره ۲**: در خصوص تشویقاتی که از مقاماتی غیر از مقامات ذکرشده در جدول فوق دریافت می گردد و اغلب تشویقات

صادره از سوی مقامات خارج از دستگاه می‌باشد به شرح زیر اقدام می گردد:

تشویق دریافتی جهت اخذ دستور اقدام به یکی از مقامات مندرج در جدول ارائه می گردد.امتیاز دریافتی ازاین گونه تشویقات بدون در نظر گرفتن صادرکننده تشویق ، مطابق با امتیاز تشویق مقام دستوردهنده بر روی تشویق خواهد بود.

تبصره ۳: در خصوص بند دریافت تقدیرنامه از سرپرستان، صرفا تشویقات ثبت شده در فرم پایش عملکرد و حداکثر تا ۲ امتیاز قابل قبول می باشد.

**تشویق های دریافتی از سوی هیئت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور صرفاً در فرم‌های ارزیابی و به شرح ذیل دارای امتیاز می‌باشد:**

| بند | مقام صادرکننده تقدیرنامه | امتیاز تقدیرنامه |
|---|---|---|
| ۱ | دبیر شورای نگهبان | ٤ |
| ۲ | قائم‌مقام دبیر شورای نگهبان | ۳,٥ |
| ۳ | وزیر کشور | ۳ |
| ٤ | معاون اجرایی امور انتخابات شورای نگهبان | ۳ |
| ٥ | رئیس ستاد انتخابات کشور | ۲,٥ |
| ٦ | استاندار | ۲ |
| ۷ | رئیس هیئت نظارت استان | ۲ |
| ۸ | فرمانداری تهران | ۱,٥ |
| ۹ | رئیس هیئت نظارت شهرستان تهران | ۱,٥ |
| ۱۰ | رئیس هیئت مرکزی نظارت بر انتخابات شهر و روستا | ۱,٥ |
| ۱۱ | روسای هیئت های عالی نظارت استان در انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا | ۱,٥ |
| ۱۲ | مدیرکل انتخابات کشور | ۱,٥ |
| ۱۳ | سایر فرمانداران | ۱,٥ |
| ۱٤ | رئیس هیئت نظارت سایر شهرستان‌ها | ۱,٥ |
| ۱٥ | رئیس هیئت اجرایی | ۱ |

## ۲- محور آموزش

هدف از آموزش، تلاش در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت های شغلی و ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان می‌باشد. این بند دارای ۱۵ امتیاز می‌باشد که با توجه به شاخص‌های زیر امتیاز به آن تعلق می گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان) در این محور یکسان می‌باشد.

### ۲-۱- آموزش‌های ضمن خدمت

گذراندن دوره های آموزشی گذرانده شده شغلی و بهبود مدیریت، با ارائه گواهی به ازای هر ۱۰ ساعت ۳ امتیاز می‌باشد.

گذراندن دوره های آموزشی عمومی، با ارائه گواهی به ازای هر ۵ ساعت ۱ امتیاز تعلق می گیرد.

**تذکر ۱:** امتیاز این بند بر اساس گزارش اخذشده از سامانه آموزش کارکنان و حداکثر تا ۱۰ امتیاز اعمال خواهد شد.

**تذکر ۲:** نظر مدیر در خصوص آموزش های گذرانده شده صرفاً جهت بازخورد به آموزش می‌باشد.

### 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 به‌عنوان مدرس در دوره های عمومی یا تخصصی ستاد وزارتخانه یا دانشگاه‌ها و سازمان‌های تابعه تدریس کرده‌اند و دارای مجوز های مورد تائید بر اساس دستورالعمل آموزش و توانمندسازی کارکنان موضوع ماده ۴۶ آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیات علمی دستگاه می‌باشند قابل احتساب خواهد بود. ضمنا به ازای هر ۲ ساعت تدریس ۱ امتیاز تعلق می گیرد.

تدریس واحدهای درسی در دانشگاه‌ها منوط به موافقت واحد مربوطه ، مرتبط بودن با نظام آموزشی کارکنان، مرتبط بودن با شغل و ارائه گواهی، قابل امتیازدهی می‌باشد و به ازای هر ۱ واحد تدریس، ۵ امتیاز تعلق می گیرد.

**تذکر:** تدریس در نیمسال دوم دوره ارزیابی به نسبت زمانی که تدریس انجام‌شده امتیازدهی می گردد.

### ۳-۲- کسب موفقیت‌های ویژه:

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

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

#### ۳-۲-۲- تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی:

کتاب تألیف یا ترجمه‌شده می‌بایست در زمینه شغلی و در سال ارزیابی چاپ‌شده باشد و دارای شابک باشد.چاپ مجدد کتاب بدون ویرایش قابل‌قبول نیست.

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 الزامی است.

به نویسنده/ نویسندگان یا مترجم / مترجمین اصلی کتاب هر یک حداکثر امتیاز(تألیف ۱۰ ،ترجمه ۵) و به سایر همکاران نصف امتیاز تعلق می‌گیرد. به چاپ مجدد همراه با ویرایش کتاب ، نصف امتیاز به نویسنده/ مترجم آن تعلق می‌گیرد.

**تذکر:** سالنامه های آماری و گزارش های عملکرد واحد حتی در صورت داشتن شابک به‌عنوان کتاب قابل‌قبول نیست.

#### ۳-۲-۳- تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی:

تألیف یا ترجمه مقاله بایستی مرتبط با شغل کارمند بوده و ارائه مستند مقاله تألیف یا ترجمه‌شده به همراه شناسه مقاله که در سال ارزیابی چاپ‌شده باشد الزامی است.

| ردیف | نوع مقاله | امتیاز تألیف | سقف امتیاز |
|---|---|---|---|
| ۱ | مقالات ISI، PubMed و Scopus | ۸ | ۸ |
| ۲ | مقالات ISC | ۷ | |
| ۳ | مقالات چاپ‌شده در مجلات دارای رتبه علمی پژوهشی و علمی ترویجی | ۶ | |
| ٤ | مقالات چاپ‌شده در مجلات علمی بدون رتبه پژوهشی | ۵ | |

**تذکر:** پایان‌نامه‌ها و مصاحبه های چاپ‌شده (غیرعلمی) در نشریات فاقد اعتبار می‌باشد.

**تعاریف:**

- **ISI** یا همان موسسه اطلاعات علمی (Information Institute for Scientific) یکی از مؤسسات معتبر در عرصه جهانی می‌باشد و به دلیل دارا بودن استانداردهای بالای علمی و ارزیابی، در حال حاضر درجایگاه نخست جهانی قرارگرفته است. این موسسه در دنیا بهترین مقالات جهان را در سایت خود قرار می‌دهد و معیار ارزشی دانشمندان در اکثر نقاط جهان است.

- **PubMed** یک پایگاه اطلاعاتی است که دسترسی به چندین پایگاه داده اصلی در گستره وسیعی از رشته‌های علوم پزشکی و زیست‌شناسی را فراهم می کند.

- **Scopus** یکی از نمایه های استنادی معتبر و شناخته‌شده است که اطلاعات کتاب‌شناختی حدود ۶۰ میلیون سند را در خود جمع‌آوری کرده است. اسکوپوس اطلاعات محصولات حدود ۵ هزار ناشر علمی را از سراسر جهان در خود جای‌داده است.

- **ISC** یا همان پایگاه استنادی علوم جدید و فنّاوری 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 به‌قصد حل مشکلی یا بیان اندیشه‌ای در موضوعی از موضوع‌های علمی، از طریق مطالعه‌ای نظام‌مند، برای یافتن روابط اجتماعی میان پدیده‌های 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 فن‌آوری منجر گردد، علمی – پژوهشی قلمداد می‌شود.

- **ارائه مقالات در مجلات علمی-ترویجی:** این‌گونه مقالات به مقالاتی گفته می‌شود که به ترویج یکی از رشته‌های علوم می‌پردازد و سطح آگاهی‌ها و دانش خواننده را ارتقاء می‌بخشند و او را با مفاهیم جدید علمی آشنا می‌سازد. این‌گونه مقالات می‌توانند به‌صورت 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:** مقالات ترجمه‌شده در مجلات علمی پژوهشی، علمی ترویجی و سایر نشریات نصف امتیاز مربوطه تعلق می گیرد.

**تذکر:** به نویسنده/ نویسندگان یا مترجم / مترجمین مقاله هر یک حداکثر امتیاز با توجه به جدول فوق‌الذکر تعلق می گیرد.

### ۳-۲-٤- ارائه طرح‌های تحقیقاتی:

این شاخص شامل طرح‌های تحقیقاتی (در راستای وظایف شغلی فرد) بوده و حداکثر امتیاز تعلق‌گرفته به این شاخص ۷ امتیاز می‌باشد.

رعایت موارد ذیل برای احتساب امتیاز طرح‌های تحقیقاتی الزامی است :

| نوع طرح | امتیاز | تخصیص امتیاز با توجه به نقش افراد |
|---|---|---|
| **طرح تحقیقاتی پایان‌یافته** | ۷ امتیاز | مجری اول طرح ۱۰۰ ٪ امتیاز<br>سایر مجریان ۵۰٪ امتیاز<br>همکاران طرح ۲۵ ٪ امتیاز |

**تذکر:** در خصوص طرح‌های تحقیقاتی ضمیمه نمودن اصل تأییدیه از تحقیقات و فناوری که در آن به کد پژوهشی و اتمام طرح اشاره‌شده باشد، الزامی است.

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

**تذکر:** تاریخ ارائه تائیدیه اتمام طرح‌های تحقیقاتی می‌بایست مربوط به دوره ارزیابی باشد.

### ۳-۲-٤- 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 الزامی است.

(سخنرانی در همایش علمی مرتبط 4 امتیاز و ارائه پوستر در همایش علمی ۳ امتیاز تعلق می گیرد)

### ۳-۲-۵- انجام فعالیت‌های ورزشی:

نحوه احتساب امتیاز فعالیت‌های ورزشی در ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان تا سقف ۳ امتیاز و به شرح ذیل می‌باشد:

| ردیف | موضوع | امتیاز |
|---|---|---|
| ۱ | مقام‌های ورزشی بین‌المللی و کشوری (مقام اول تا پنجم) | ۳ |
| ۲ | مقام‌های ورزشی استانی، منطقه‌ای و المپیاد ورزشی کارکنان (مقام اول تا سوم) | ۲,۵ |
| ۳ | مقام‌های ورزشی درون ستادی و دانشگاهی (مقام اول تا سوم) | ۲ |
| ٤ | انجام فعالیت‌های ورزشی مستمر (حداقل ۴ ساعت در هفته) با ارائه مستندات | ۱ |

**تذکر:** وظیفه ارائه لیست افراد واجد شرایط به اداره ارزشیابی کارکنان به عهده کمیته ورزش کارکنان یا مرجع تعیین‌شده از سوی کمیته یادشده خواهد بود.

## ٤-۲ : مدیریت دانش :

سقف این شاخص حداکثر ۴ امتیاز بوده و دارای معیار زیر است :

### ٤-۲-۱ : ثبت تجربه:

نحوه امتیاز این شاخص بر اساس جدول زیر و تا سقف ۴ امتیاز قابل‌اعمال خواهد بود.

**تذکر ۱:** این شاخص ویژه مدیران میانی ، پایه و کارکنان می‌باشد.

**تذکر ۲:** این امتیاز برای ۴ نفر اول از همکاران ثبت تجربه برابر با تجربه نگار قابل اعمال می باشد.

| امتیاز بدست آمده | درجه | امتیاز ارزیابی عملکرد |
|---|---|---|
| **بالای ۹۰ امتیاز** | درجه ۱ | ۴ |
| **بین ۷۰ تا ۹۰ امتیاز** | درجه ۲ | ۳ |
| **بین ٤۰ تا ۷۰ امتیاز** | درجه ۳ | ۲ |
| **زیر ٤۰ امتیاز** | درجه ۴(مردود) | ۰ |

## ۳- محور رضایت‌مندی:

این بند دارای ۱۵ امتیاز می‌باشد که با توجه به شاخص‌های سه‌گانه زیر امتیاز آن، به افراد تعلق می‌گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان)، در این محور یکسان می‌باشد.

### ۳-۱- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب‌رجوع:

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان دارای ارباب‌رجوع بر اساس نظرسنجی انجام‌شده و نظر مدیر در سه طیف امتیاز کسب می‌نمایند.

- حسن برخورد،داشتن سعه‌صدر و تلاش در رفع مشکلات و پاسخگویی به ارباب‌رجوع ملاک امتیازدهی می‌باشد.

### ۳-۲- رضایت از کارمندان بدون ارباب‌رجوع:

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان بدون ارباب‌رجوع با نظر مدیرمسئول و با در نظر گرفتن معیارهای، رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل حضور به‌موقع در جلسات و انجام به‌موقع وظایف و تکالیف محوله، در سه طیف امتیاز کسب می‌نمایند.

تذکر: در صورتیکه فرد دارای سابقه محکومیت در هیئت تخلفات اداری و یا شکایات تائید شده توسط مقام مافوق و یا اداره رسیدگی به شکایات در سال مورد ارزیابی باشد، امتیاز این شاخص با نظر مقام ارزیابی‌کننده کسر خواهد شد.

### 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 می‌گیرند:

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

**تذکر:** کسب امتیاز توأمان از دو بند ۳-۱ و ۳-۲ امکان‌پذیر نیست.

## ب) فرم شاخص‌های عمومی کارکنان پشتیبانی(۵۰ امتیاز ):

شاخص‌های عمومی، معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد ارزیابی‌شونده است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آن‌ها را فراهم می‌نماید.

شاخص‌های عمومی در سه محور ذیل برای این گروه از ارزیابی‌شوندگان طراحی و ابلاغ گردیده است:

- خلاقیت و نوآوری : ۱۵ امتیاز
- آموزش : ۵ امتیاز
- رضایتمندی: ۳۰ امتیاز

در هر یک از این محورها ، بندهای مشخصی به همراه معیار و استاندارد امتیازدهی هر بند وجود دارد. ستون امتیاز عملکرد می‌بایست به تفکیک هر بند و بر مبنای معیارهای امتیازدهی مشخص‌شده تکمیل شود. سپس امتیاز کل آن محور در ستون امتیاز مکتسبه مشخص می گردد.

### ۱- محور خلاقیت و نوآوری:

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

نحوه امتیازدهی به این شاخص همانند بند پیشنهادهای مربوط به مدیران و کارکنان می‌باشد.

#### ۱-۲- دریافت تشویق‌ها:

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

**تذکر:** در خصوص نحوه امتیازدهی تشویق‌های دریافتی به جداول مربوط به بند تشویقی مدیران و کارکنان مراجعه شود.

#### ۱-۳:انجام فعالیت‌های ورزشی:

نحوه امتیازدهی به این شاخص همانند بند انجام فعالیت‌های ورزشی مربوط به مدیران و کارکنان می‌باشد.

### ۲- محور آموزش:

گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت با ارائه گواهی به ازای هر ۵ ساعت ۱ امتیاز می‌باشد.

**توجه:** سقف امتیاز این محور در این گروه ۵ امتیاز می‌باشد.

## ۳- رضایتمندی:

رعایت نظم و انضباط اداری: ارزیابی‌کننده با توجه به معیارهای ذیل کارمند را در سه سطح عالی ،خوب و متوسط مورد ارزیابی و امتیازدهی قرار می‌دهد:

رعایت سلسله‌مراتب اداری، حضور فعال در محل کار، حضور در مواقع، اضطراری جهت انجام وظایف محوله، پذیرش مسئولیت کارهای انجام‌شده و تلاش جهت انجام مناسب‌تر وظایف، پر نمودن خلأ حضور همکاران به‌صورت داوطلبانه از معیارهای امتیازدهی در این محور می‌باشند.

انطباق‌پذیری: نشان‌دهنده میزان تطابق کارمند با تغییر و پذیرش روش‌های جدید جهت انجام کارها بوده با نظر مدیر و در نظر گرفتن معیارهای: سازگاری با هر تغییری در وظایف، روش‌ها، مدیران و سرپرستان یا محیط کاری، توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادهای مؤثر در راستای بهبود کار، تطابق با درخواست‌ها و تقاضاهای مختلف، حفظ آرامش در هنگام مواجه‌شدن با مشکلات کاری در سه سطح امتیازدهی می‌شود.

رضایت همکاران: این بند دارای ۱۰ امتیاز می‌باشد که با توجه به شاخص زیر امتیاز آن به کارمند تعلق می‌گیرد:

برقراری و حفظ روابط کاری مناسب با همکاران/ سایر کارکنان/ مدیران/ ارباب‌رجوع، درک و رسیدگی به مشکلات همکاران، احترام گذاشتن و در نظر گرفتن شأن و مقام افراد، رفتار کردن مطابق اصول و ارزش‌های اخلاقی از فاکتورها و معیارهای امتیازدهی به این محور می‌باشد.

# فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان

| ۱- نام موسسه: | ۲- نام و نام خانوادگی: | ۳-کد ملی: |
|---|---|---|
| ۴- عنوان پست سازمانی: | ۵-واحد سازمانی محل خدمت: | ۶- امتیاز ارزیابی مورد اعتراض : |
| نام و نام خانوادگی و سمت ارزیابی‌کننده: | | |
| شماره ثبت دبیرخانه: | تاریخ : | |
| شرح اعتراض همراه با ارائه مستندات: | | |
| نتیجه بررسی: | | |
| امتیاز تائید شده: | | |
| نام و نام خانوادگی کمیته رسیدگی به اعتراض | | |
| نام و نام خانوادگی | | امضاء |
| ۱- | | |
| ۲- | | |
| ۳- | | |
| ٤- | | |

# فرم نتایج ارزیابی عملکرد

**لیست امتیازات ارزیابی عملکرد کارکنان واحد .....**

**دوره ارزیابی از تاریخ ۱/۱/ ۱۳ تا تاریخ ۱۲/۲۹/ ۱۳**

| ردیف | نام و نام خانوادگی | کد ملی | نوع استخدام | امتیاز شاخص اختصاصی | امتیاز شاخص عمومی | امتیاز کل | توضیحات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

# فرم شماره(۱) موافقت‌نامه عملکرد کارکنان(حدود انتظارات)

## فرم موافقت‌نامه عملکرد کارکنان(حدود انتظارات)

| | | | |
|---|---|---|---|
| نام و نام خانوادگی: | شماره ملی: | عنوان شغلی(سمت): | آرم موسسه |
| منطقه محل خدمت: | واحد محل خدمت: | نام ارزیابی کننده: | تاریخ: |

**اهداف و انتظارات عملکردی(بر اساس اهداف و استراتژی‌های سازمان و در چارچوب وظایف شغلی):**

| حدود انتظارات (متناسب با اهداف عملکردی) | عنوان و واحد شاخص | هدف | سقف امتیاز |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | ۵۰ |

به‌عنوان سرپرست بلافصل( ارزیابی کننده) متعهد می‌گردم: ۱-از ارزیابی عملکرد در جهت رشد استفاده نمایم۲- اشراف کامل به حیطه کاری و محیطی و قانونی در حوزه عملکردی واحد را داشته باشم. ۳- برنامه‌های بالادستی و اهداف را موردبررسی قرار داده‌ام. ۴- دستورالعمل ارزیابی کارکنان را به‌دقت مطالعه نموده‌ام . ۵- در طول دوره تدابیری برای رشد یا اصلاح و بهبود عملکرد ارزیابی‌شونده به عمل می‌آورم. ۶- اهداف مطلوب و استانداردهای عملکردی را بر اساس شرح وظایف مشخص به ارزیابی‌شونده ابلاغ و در انتهای فرم، امضاء ارزیابی‌شونده را دریافت می‌نمایم. ۷- ضمن تدوین فرم نظرسنجی لازم از همکاران و ارباب‌رجوع (به‌صورت محرمانه ) در طول دوره ، صورت داده و مستندات را جمع‌آوری می‌نمایم. ۸- برگزار جلسات هماهنگی لازم ۹- هماهنگی لازم با مدیر مافوق را انجام داده باشم

نام و نام خانوادگی: ارزیابی کننده:

تاریخ و امضاء:

این‌جانب با مافوق مستقیم موارد فوق را مرور کرده و متعهد می‌شوم همه انتظارات موجود در این موافقت‌نامه را که برای من کاملاً شفاف می‌باشد، در دوره یک‌ساله آینده برآورده سازم.

نام و نام خانوادگی: ارزیابی‌شونده:

تاریخ و امضاء:

**نسخه همکار□** **نسخه مافوق□** **نسخه مدیریت منابع انسانی□**

# فرم شماره(۲) پایش عملکرد کارکنان

| فرم پایش عملکرد | | | |
|---|---|---|---|
| منطقه محل خدمت: | واحد خدمت: | آرم موسسه | |
| **نام و نام خانوادگی:** | عنوان شغلی: | شماره ملی: | تاریخ: |

| ردیف | وقایع حساس ( عملکردی/رفتاری) | نوع واقعه(قوت/قابل‌بهبود) | تاریخ | اقدامات سرپرست در جهت تقویت نقاط قوت و اصلاح نقاط قابل‌بهبود |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

معاونت.....  شماره .....

واحد .....  تاریخ .....

فرم شماره (۳) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران میانی (مدیران کل/ دفاتر ، روسای مراکز و معاونین آن‌ها)

| مشخصات ارزیابی‌شونده: | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| نام و نام خانوادگی: | کد ملی: | عنوان پست: | عنوان شغل مورد تصدی: | نوع استخدام: | دوره ارزیابی: تاریخ ۱/۱/ ۱۳ -۱۲/۲۹/ ۱۳ |

| ردیف | شرح وظیفه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/واحد) | عنوان شاخص | وزن شاخص ها(مجموع: ۵۰) | هدف مورد انتظار | امتیاز معیارها(۰تا۵:p) (خیلی ضعیف:۰، ضعیف:۱، متوسط:۲، خوب:۳، خیلی خوب:۴، عالی:۵) | | امتیاز مکتسبه | تحلیل عملکرد(علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | کیفیت | سرعت | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | **جمع شاخص‌های اختصاصی** | | | | | | 50 | |

معاونت.....

واحد .....

فرم شماره (٤) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد مدیران میانی (مدیران کل/ دفاتر ، روسای مراکز و معاونین آن‌ها)

| ردیف | محور/حیطه | شاخص‌های عمومی | سقف امتیاز | امتیاز عملکرد | امتیاز مکتسبه |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ابتکار و خلاقیت | - 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 به‌موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد و ...)(با نظر مدیر ؛ عالی تا ۷امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳امتیاز)<br>- توانایی در تقسیم‌کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها(با نظر مدیر ؛ عالی تا ۷امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳امتیاز) | ۸ | | |
| | | - تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان( با نظر مدیر: عالی ۲ امتیاز، خوب ۱ امتیاز، متوسط ۰/۵ امتیاز، ضعیف صفر امتیاز) | 2 | | |
| | | - ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (بر اساس جدول بند ۶-۱ )<br>- دریافت تشویق‌ها(تا ۷ امتیاز) شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور(۷ امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس‌جمهور(۶ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات همتراز(۵ امتیاز)، معاونین دستگاه‌های وابسته (٤ امتیاز)، مدیرکل یا مقامات همتراز(۳ امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۲ امتیاز)، سرپرستان(۱ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه(۷ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۳ امتیاز)،هیئت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا ٤ امتیاز) | ۱۰ | | |
| ۲ | آموزش | - آموزش ضمن خدمت (تا ۱۰ امتیاز)<br>- تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (تا ۱۰ امتیاز)<br>- کسب موفقیت‌های ویژه شامل (دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط(۸ امتیاز)، تألیف با ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۱۰ و ترجمه ۵ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی(تألیف تا۸ و ترجمه تا٤ امتیاز)، طرح‌های تحقیقاتی(تا ۷ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط(٤ امتیاز) ، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۳ امتیاز) و انجام فعالیت‌های ورزشی(تا ۳ امتیاز) -مدیریت دانش( ٤ امتیاز) | 15 | | |
| ۳ | رضایتمندی | - رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب‌رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام‌شده؛ عالی تا ۸ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز)<br>- 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 به‌موقع در جلسات و انجام به‌موقع وظایف و تکالیف محوله)(عالی تا ۸ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط ۳ امتیاز)<br>- رضایت همکاران(عالی تا ۷ امتیاز، خوب تا ٤ امتیاز، متوسط تا ۲ امتیاز) | 15 | | |
| | | **جمع شاخص‌های عمومی** | ۵۰ | | |
| | | **جمع شاخص‌های اختصاصی** ☐ **جمع شاخص‌های عمومی** ☐ | **جمع کل** | | |

| تائید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) | تائید ارزیابی‌کننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) | امضای تأییدکننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) |
|---|---|---|
| | | |

شماره

تاریخ

معاونت.....

واحد .....

فرم شماره (۵) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (روسای گروه‌ها و ادارات)

| مشخصات ارزیابی‌شونده: | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| نام و نام خانوادگی: | کد ملی: | عنوان پست: | عنوان شغل مورد تصدی: | نوع استخدام: | دوره ارزیابی: تاریخ ۱/۱/ ۱۳ -۱۲/۲۹/ ۱۳ |

| ردیف | شرح وظیفه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/واحد) | عنوان شاخص | وزن شاخص ها(مجموع: ۵۰) | هدف مورد انتظار | امتیاز معیارها(۰تا۵:p) (خیلی ضعیف:۰، ضعیف:۱، متوسط:۲، خوب:۳، خیلی خوب:۴، عالی:۵) | | امتیاز مکتسبه | تحلیل عملکرد(علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | کیفیت | سرعت | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| جمع شاخص‌های اختصاصی | | | | | | | 50 | |

معاونت.....

واحد .....

فرم شماره (۶) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (مدیران کل/ دفاتر ، روسای مراکز و معاونین آن‌ها)

| ردیف | محورها | شاخص‌های عمومی | سقف امتیاز | امتیاز عملکرد | امتیاز مکتسبه |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ابتکار و خلاقیت | - 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 به‌موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد و ...)(با نظر مدیر ؛ عالی تا ۷امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳امتیاز)<br>- 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)<br>- توانایی در تقسیم‌کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها(با نظر مدیر ؛ عالی تا ۷امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳امتیاز) | ۸ | | |
| | | - تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان( با نظر مدیر: عالی ۲ امتیاز، خوب ۱ امتیاز، متوسط ۰/۵ امتیاز، ضعیف صفر امتیاز) | 2 | | |
| ۲ | آموزش | - ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (بر اساس جدول بند ۶-۱ )<br>- دریافت تشویق‌ها(تا ۷ امتیاز) شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور(۷ امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس‌جمهور(۶ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات همتراز(۵ امتیاز)، معاونین دستگاه‌های وابسته (٤ امتیاز)، مدیرکل یا مقامات همتراز(۳ امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۲ امتیاز)، سرپرستان(۱ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه(۷ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۳ امتیاز)،هیئت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا ٤ امتیاز) | ۱۰ | | |
| ۳ | آموزش | - آموزش ضمن خدمت (تا ۱۰ امتیاز)<br>- تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (تا ۱۰ امتیاز)<br>- کسب موفقیت‌های ویژه شامل (دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط(۸ امتیاز)، تألیف با ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۱۰ و ترجمه ۵ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی(تألیف تا۸ و ترجمه تا٤ امتیاز)، طرح‌های تحقیقاتی(تا ۷ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط(٤ امتیاز) ، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۳ امتیاز) و انجام فعالیت‌های ورزشی(تا ۳ امتیاز) -مدیریت دانش( ٤ امتیاز) | 15 | | |
| ۴ | رضایتمندی | - رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب‌رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام‌شده؛ عالی تا ۸ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز)<br>- 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 به‌موقع در جلسات و انجام به‌موقع وظایف و تکالیف محوله)(عالی تا ۸ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط ۳ امتیاز)<br>- رضایت همکاران(عالی تا ۷ امتیاز، خوب تا ٤ امتیاز، متوسط تا ۲ امتیاز) | 15 | | |
| | | **جمع شاخص‌های عمومی** | 50 | | |
| | | **جمع شاخص‌های اختصاصی** ☐ **جمع شاخص‌های عمومی** ☐ | **جمع کل** | ۱۰۰ | |

تائید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) تائید ارزیابی‌کننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) امضای تأییدکننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)

معاونت .....

شماره

تاریخ

واحد .....

## فرم شماره (۷) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد کارکنان

| مشخصات ارزیابی‌شونده: | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| نام و نام خانوادگی: | کد ملی: | عنوان پست: | عنوان شغل مورد تصدی: | نوع استخدام: | دوره ارزیابی: تاریخ ۱/۱/ ۱۳ -۱۲/۲۹/ ۱۳ |

| ردیف | شرح وظیفه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/واحد) | عنوان شاخص | وزن شاخص ها(مجموع: ۵۰) | هدف مورد انتظار | امتیاز معیارها(۰تا۵:p) (خیلی ضعیف:۰، ضعیف:۱، متوسط:۲، خوب:۳، خیلی خوب:۴، عالی:۵) | | امتیاز مکتسبه | تحلیل عملکرد(علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | کیفیت | سرعت | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| جمع شاخص‌های اختصاصی | | | | | | | 50 | |

معاونت.....  شماره

واحد .....  تاریخ

## فرم شماره (۸) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد کارکنان

| ردیف | محورها | شاخص‌های عمومی | سقف امتیاز | امتیاز عملکرد | امتیاز مکتسبه |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | ابتکار و خلاقیت | - 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)<br>- تکمیل ستون تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف)(با نظر مدیر ؛ عالی تا ۵ امتیاز؛ خوب تا ۳ امتیاز، متوسط تا ۲ امتیاز) | ۱۰ | | |
| | | - ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (بر اساس جدول بند ۶-۱ )<br>- دریافت تشویق‌ها(تا ۷ امتیاز) شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور(۷ امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس‌جمهور(۶ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات همتراز(۵ امتیاز)، معاونین دستگاه‌های وابسته (٤ امتیاز)، مدیرکل یا مقامات همتراز(۳ امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۲ امتیاز)، سرپرستان(۱ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه(۷ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۳ امتیاز)،هیئت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا ٤ امتیاز) | ۱۰ | | |
| ۲ | آموزش | - آموزش ضمن خدمت (تا ۱۰ امتیاز)<br>- تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (تا ۱۰ امتیاز)<br>- کسب موفقیت‌های ویژه شامل (دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط(۸ امتیاز)، تألیف با ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۱۰ و ترجمه ۵ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی(تألیف تا۸ و ترجمه تا٤ امتیاز)، طرح‌های تحقیقاتی(تا ۷ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط(٤ امتیاز) ، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۳ امتیاز) و انجام فعالیت‌های ورزشی(تا ۳ امتیاز) -مدیریت دانش( ٤ امتیاز) | 15 | | |
| ۳ | رضایتمندی | - رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب‌رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام‌شده؛ عالی تا ۸ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز)<br>- 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 به‌موقع در جلسات و انجام به‌موقع وظایف و تکالیف محوله)(عالی تا ۸ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط ۳ امتیاز)<br>- رضایت همکاران(عالی تا ۷ امتیاز، خوب تا ٤ امتیاز، متوسط تا ۲ امتیاز) | 15 | | |
| | | **جمع شاخص‌های عمومی** | 50 | | |
| | | **جمع شاخص‌های اختصاصی** ☐ **جمع شاخص‌های عمومی** ☐ **جمع کل** | ۱۰۰ | | |

تائید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)  تائید ارزیابی‌کننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)  امضای تأیید‌کننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

معاونت.....  شماره

واحد .....  تاریخ

فرم شماره (۹) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی

| مشخصات ارزیابی‌شونده: | | | | |
|---|---|---|---|---|
| نام و نام خانوادگی: | کد ملی: | عنوان پست: | عنوان شغل مورد تصدی: | نوع استخدام: | دوره ارزیابی: تاریخ ۱۳۹۲/۱۲/۲۹ -۱۳۹۲/۱/۱ |

## شاخص‌های اختصاصی

| محور عملکرد | شاخص‌های ارزیابی | سقف امتیازشاخص | امتیاز مکتسبه | سقف امتیاز محور | امتیاز نهایی | توضیحات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| کمیت انجام کار | تعیین اولویت برای انجام کارها | ۳ | | 10 | | |
| | انجام وظایف و برنامه‌های محوله به نحو مطلوب | ۳ | | | | |
| | انجام امور طی بازه‌های زمانی تعیین‌شده | ٤ | | | | |
| کیفیت انجام کار | دقت در انجام امور محوله | 5 | | 25 | | |
| | پیگیری کامل کارها و وظایف محوله تا انتها | 5 | | | | |
| | یافتن روش‌هایی جهت ارائه بهتر خدمات | 5 | | | | |
| | تبعیت از الزامات تعیین‌شده و استفاده از روش‌های استاندارد و بروز جهت ارائه بهتر خدمات | 5 | | | | |
| | در دسترس بودن و پاسخگویی به‌موقع به مسئولین | 5 | | | | |
| دانش، اطلاعات و مهارت‌های شغلی | درک موقعیت و شرایط موجود و توانایی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها | 3 | | 15 | | |
| | بررسی و حل مسائل و مشکلات و ارائه راهکار | 3 | | | | |
| | دارا بودن اطلاعات و مهارت‌های لازم مرتبط با وظایف شغلی | 3 | | | | |
| | به‌کارگیری وسایل و تجهیزات شغلی به‌طور مناسب | 3 | | | | |
| | توسعه و به‌روزرسانی اطلاعات و مهارت‌های شغلی | 3 | | | | |
| جمع شاخص‌های اختصاصی | | ۵۰ | | ۵۰ | | |

معاونت.....  شماره

واحد .....  تاریخ

فرم شماره (۱۰) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی

| ردیف | شاخص‌های عمومی | سقف امتیاز | امتیاز عملکرد | امتیاز مکتسبه |
|---|---|---|---|---|
| خلاقیت و نوآوری | - ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف(بر اساس جدول بند ۶-۱)<br>دریافت تشویق‌ها(تا ۷ امتیاز) شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور(۷ امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس‌جمهور(۶ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات همتراز(۵ امتیاز)، معاونین دستگاه‌های وابسته (٤ امتیاز)، مدیرکل یا مقامات همتراز(۳ امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۲ امتیاز)، سرپرستان(۱ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه(۷ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۳ امتیاز)،هیئت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا ٤ امتیاز) - انجام فعالیت‌های ورزشی (تا ۳ امتیاز) | ۱۵ | | |
| آموزش | - آموزش ضمن خدمت ( تا ۵ امتیاز) | ۵ | | |
| رضایتمندی | - رعایت نظم و انضباط اداری (با نظر مدیر و درنظرگرفتن معیارهای :رعایت سلسله‌مراتب اداری، حضور فعال در محل کار، حضور در مواقع، اضطراری جهت انجام وظایف محوله، پذیرش مسئولیت کارهای انجام‌شده و تلاش جهت انجام مناسب تر وظایف، پر نمودن خلا حضور همکاران به‌صورت داوطلبانه)(عالی تا 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط ٤ امتیاز) | 10 | | |
| | - تطابق با تغییر و پذیرش روش‌های جدید جهت انجام کارها (با نظر مدیر و در نظر گرفتن معیارهای: سازگاری با هر تغییری در وظایف، روش‌ها، مدیران و سرپرستان یا محیط کاری، توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادهای مؤثر در راستای بهبود کار، تطابق با درخواست‌ها و تقاضاهای مختلف، حفظ آرامش در هنگام مواجه‌شدن با مشکلات کاری)( عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط ٤امتیاز) | ۱۰ | | |
| | - رضایت همکاران (برقراری و حفظ روابط کاری مناسب با همکاران/ سایر کارکنان/ مدیران/ ارباب‌رجوع، درک و رسیدگی به مشکلات همکاران، احترام گذاشتن و در نظر گرفتن شأن و مقام افراد، رفتار کردن مطابق اصول و ارزش‌های اخلاقی) (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ٤ امتیاز) | ۱۰ | | |
| | جمع شاخص‌های عمومی | ۵۰ | | |
| امتیازشاخصهای اختصاصی ☐ | امتیاز شاخص‌های عمومی ☐ | جمع امتیاز نهایی ۱۰۰ | | |

تائید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)  تائید ارزیابی‌کننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)  امضای تأییدکننده ( نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)