

## پیوست شماره (۱)

### راهنمای تکمیل

#### «فرم های ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی ستاد دستگاه اجرایی»

این فرم ها به منظور سنجش و ارزشیابی مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی در ابعاد عوامل اختصاصی، عوامل عمومی مدیریتی /عوامل پشتیبان، عوامل فرآیندی (توسعه ای، تشویقات و رفتاری) در طول یک دوره ارزشیابی و با رعایت شرایط و ضوابط ذیل مورد استفاده قرار می گیرد:

#### الف - فرآیند اجرای ارزشیابی:

۱- ارزشیابی کننده در آغاز دوره ارزشیابی (فروردین ماه هر سال) انتظارات خود را در چارچوب وظایف شغلی و سازمانی، بویژه برنامه سالانه برگرفته از مدیریت عملکرد دستگاه اجرایی، به نحو مقتضی به ارزشیابی شونده در قالب فرم ارزشیابی اعلام و توافق می نماید.

۲- ارزشیابی کننده در طول دوره ارزشیابی ضمن نظارت بر فعالیت های مربوط به عملکرد(اختصاصی، عمومی مدیریتی و فرآیندی) ارزشیابی شونده، بازخوردهای لازم را به نحو مقتضی جهت بهبود عملکرد وی ارائه می دهد.

۳- ارزشیابی کننده در پایان دوره ارزشیابی با توجه به ضوابط مندرج در بخش مراحل تکمیل فرم ارزشیابی، نسبت به ارزشیابی " ارزشیابی شونده" اقدام می نماید.

۴- ارزشیابی کننده نتایج ارزشیابی را در اسفند ماه هر سال به نحو مقتضی به اطلاع ارزشیابی شونده می رساند و بازخوردهای لازم را به وی ارائه می دهد.

#### ب- مراحل تکمیل فرم ارزشیابی عملکرد:

۱- فرم ارزشیابی در ابتدای دوره ارزشیابی (فروردین ماه) توسط واحد منابع انسانی در اختیار ارزشیابی شونده قرار می گیرد و ارزشیابی شونده پس از تکمیل مشخصات خود در بندهای ۱ الی ۷، با هماهنگی ارزشیابی کننده، بند(الف-۱) از بند ۸ فرم را تکمیل نموده و توسط واحد مربوط به واحد منابع انسانی عودت داده می شود.

۲- فرم های ارزشیابی در پایان دوره ارزشیابی (ابتدای بهمن ماه) توسط واحد منابع انسانی در اختیار ارزشیابی شونده قرار می گیرد و ارزشیابی شونده اهم اقدامات، فعالیت ها و نتایج به دست آمده در راستای بند(الف-۱) از بند ۸ فرم که در طول دوره ارزشیابی به آن دست یافته است را در بند الف-۲ فرم درج نموده و میزان تحقق آن را در بخش مربوط لحاظ می نماید. سپس ارزشیابی کننده با بررسی اطلاعات مندرج در بند های الف-۱ و الف-۲ و درصد تحقق آنها در فرم ارزشیابی، ارزشیابی شونده را در این بخش مورد ارزشیابی قرار داده و نیز عوامل عمومی(مدیریتی و پشتیبان عملکرد) و فرایندهای مربوط در فرم ارزشیابی را با توجه به معیارها و شاخص های تعیین شده برای هریک از آنها و با رعایت حداکثر امتیاز تعیین شده، مورد ارزشیابی قرار می دهد و امتیاز آنها را در بخش مربوط درج می کند و حداکثر تا پایان **بهمن ماه** از سوی واحدهای تخصصی به واحد منابع انسانی ارسال می گردد. در این فرآیند لازم است نکاتی به شرح ذیل مورد توجه قرار گیرد:

۲/۱: برنامه های بخش عوامل اختصاصی (بند الف-۱ فرم ارزشیابی) باید برگرفته از برنامه های عملیاتی سالانه دستگاه های اجرایی باشد.

۲/۲: موارد ثبت شده در معیارهای فرایندی (توسعه ای، تشویقات، رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع و همکاران)، باید براساس مستندات مربوطه، توسط تأیید کننده و واحد منابع انسانی تأیید شده و پیوست فرم گردد.

۲/۳: صرفاً تشویقات و تقدیرنامه هایی که برای خدمات مشخصی، در طول دوره ارزشیابی در راستای انجام وظایف شغلی اعطا گردیده و جنبه عمومی ندارد ملاک عمل می باشد.

تبصره: مفاد بخشنامه های شماره ۲۰۰/۱۴۹۹۷ مورخ ۱۳۸۸/۲/۲۲، شماره ۲۰۰/۸۳۹۳۷ مورخ ۲۰۰/۱۰/۲۰، شماره ۲۰۰/۹۲/۳۸۹۷ مورخ ۱۳۹۲/۲/۲۹ و شماره ۲۰۰/۹۲/۵۴۰۴ مورخ ۱۳۹۲/۳/۲۰ معاونت سابق توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور درخصوص تقدیرنامه های دریافتی به لحاظ همکاری در برگزاری انتخابات، کمافی السابق لازم الاجرا است.

۲/۴: در هر دوره ارزشیابی، حداکثر ۲ تقدیرنامه از هر مقام تقدیرکننده لحاظ می شود.

۲/۵: چنانچه برای موضوع واحدی، توسط دو یا چند مقام به ارزشیابی شونده تقدیرنامه اعطا گردد، صرفاً تقدیرنامه مربوط به بالاترین مقام ملاک عمل خواهد بود.

۳- ارزشیابی کننده پس از امتیازدهی، نقاط قوت و قابل بهبود ارزشیابی شونده را تعیین و توصیه ها و پیشنهادهای خود را ارائه می نماید.

۴- فرم ارزشیابی پس از تأیید «تأیید کننده» در اختیار ارزشیابی شونده قرار می گیرد تا نسبت به درج نظر خود در بند ۱۷ فرم و امضاء آن اقدام نماید. لازم به ذکر است که تکمیل بند ۱۷ توسط «ارزشیابی شونده» صرفاً به عنوان نظرخواهی مطرح بوده و مبنای رسیدگی به شکایات وی درخصوص ارزشیابی نمی باشد.

۵- فرم تکمیل شده در اختیار واحدهای منابع انسانی و عناوین مشابه قرار گرفته تا نسبت به بررسی و تأیید آنها براساس مدارک و مستندات اقدام نماید و چنانچه واحد منابع انسانی و عناوین مشابه تشخیص دهد که فرم تکمیل شده مغایر با ضوابط و مقررات بوده، فرم موردنظر را به واحد سازمانی متبوع ارزشیابی شونده عودت داده تا نسبت به اصلاح آن اقدام شود. در صورت فقدان مغایرت و یا اصلاح توسط واحد متبوع ارزشیابی شونده، مقام مسئول در واحد منابع انسانی فرم را تأیید و بند ۱۸ آن را امضاء می نماید.

۶- واحد منابع انسانی یا عناوین مشابه در دستگاه اجرایی پس از تطبیق نتایج ارزشیابی با کاربردهای نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری، شناسنامه هر یک از ارزشیابی شوندهگان را طبق جدول شماره (۲) تکمیل خواهد نمود. این جدول نماینگر سوابق ارزشیابی مدیران و کارمندان و تصمیمات متخذه مربوط به صورت یک مجموعه در طول سال های خدمت مدیران و کارمندان خواهد بود.

## پیوست شماره (۲)

### راهنمای تکمیل

#### «فرم ارزشیابی مدیران کل و رؤسای سازمان های مستقر در استان ها و رؤسای ادارات شهرستان ها توسط استانداران و

#### فرمانداران»

این فرم ها به منظور ارزشیابی عملکرد مدیران کل استان ها، رؤسای سازمان های مستقر در استان ها و رؤسای ادارات شهرستانها و عناوین مشابه براساس عوامل اختصاصی، عوامل عمومی مدیریتی/ پشتیبان و عوامل فرآیندی توسط استانداران و فرمانداران در طول یک دوره ارزشیابی مورد استفاده قرار می گیرد:

#### الف- فرآیند اجرای ارزشیابی:

۱- استانداران و فرمانداران مکلفند در آغاز دوره ارزشیابی (فروردین ماه هر سال) با مدیران کل استانی و رؤسای ادارات شهرستانی بر روی مأموریت ها و اهداف و انتظارات براساس برش استانی برنامه سالانه مدیریت عملکرد دستگاه استانی توافق کنند.

۲- استانداران و فرمانداران، در طول دوره ارزشیابی، گزارش های لازم را به منظور شناخت عملکرد، نقاط قوت و کاستی احتمالی از "مدیران یا رؤسای سازمان های مستقر در استان ها و رؤسای ادارات شهرستانها" دریافت و به نحو مقتضی عملکرد آنان را بررسی و در صورت نیاز بازخوردهای لازم را به آنان ارائه می نمایند.

۳- استانداران و فرمانداران، در پایان دوره ارزشیابی (بهمن ماه هر سال) با توجه به معیار ها و شاخص های ارزشیابی تعیین شده، و نیز اطلاعات حاصله در طول دوره، نسبت به ارزشیابی مدیران یا رؤسای سازمان های مستقر در استان ها و رؤسای ادارات شهرستانها اقدام می نمایند.

تبصره: ارزشیابی مدیرکل آموزش و پرورش استان توسط استاندار و رییس اداره آموزش و پرورش شهرستان توسط فرماندار در پایان سال تحصیلی صورت می گیرد.

۴- فرمهای ارزشیابی تکمیل شده حداکثر تا پایان بهمن ماه هر سال، توسط استانداران یا فرمانداران به منظور تعیین نتیجه نهایی ارزشیابی "مدیران یا رؤسای سازمان های مستقر در استان ها و رؤسای ادارات شهرستانها"، پس از اطلاع ارزشیابی شوندگان از نتیجه ارزشیابی و اخذ امضای آنها، به ترتیب برای وزراء یا رؤسای سازمان ها در ستاد و مدیران کل استان ارسال می گردد.

۵- واحد منابع انسانی ستاد دستگاه یا کارشناس مسئول ارزشیابی استانی، فرم های ارزشیابی را دریافت و امتیازات مکسبیه را در نتیجه نهایی ارزشیابی عملکرد اعمال می نماید و مراتب را حسب مورد به اطلاع استانداری یا فرمانداری می رساند.

#### ب- مراحل تکمیل فرم ارزشیابی عملکرد:

۱- فرم ارزشیابی در ابتدای دوره ارزشیابی (فروردین ماه) توسط استانداری ها و فرمانداری ها در اختیار ارزشیابی شونده (مدیران یا رؤسای سازمان های مستقر در استان ها و رؤسای ادارات شهرستانها) قرار می گیرد و ارزشیابی شونده پس از تکمیل مشخصات خود در بندهای ۱ الی ۷، با هماهنگی ارزشیابی کننده، بند(الف-۱) از بند ۸ فرم را تکمیل نموده و پس از امضاء ارزشیابی کننده(استاندار و فرماندار) و ارزشیابی شونده، به استانداری/فرمانداری عودت داده می شود. در این مرحله تصویری از فرم ارزشیابی به واحد منابع انسانی دستگاه مربوط و یا به کارشناس مسئول ارزشیابی در استان ارسال می گردد.

تذکر: برنامه های بخش اختصاصی (بند الف-۱ فرم ارزشیابی) باید برگرفته از برنامه های عملیاتی سالانه دستگاه های اجرایی براساس برش استانی باشد.

۲- فرم های ارزشیابی در پایان دوره ارزشیابی (بهمن ماه) توسط «استانداری ها و فرمانداری ها» در اختیار ارزشیابی شوندگان قرار می گیرد و ارزشیابی شوندگان براساس توافقات تعیین شده در ابتدای دوره و همچنین انتظارات بیان شده یا وظایف واگذار شده در طول دوره، اهم اقدامات، فعالیت ها و نتایج به دست آمده را در راستای بند الف-۱ فرم، در بند الف-۲ فرم درج و میزان تحقق آن را در بخش مربوط ثبت می نماید. سپس استاندار و فرماندار با بررسی اطلاعات مندرج در بند های الف-۱ و الف-۲ و درصد تحقق آن ها در فرم ارزشیابی، ارزشیابی شوندگان را در این بخش مورد ارزشیابی قرار داده و نیز عوامل عمومی (مدیریتی و پشتیبان عملکرد) و فرآیندی در بندهای مربوط در فرم ارزشیابی را با توجه به معیارها و شاخص های تعیین شده برای هریک از آنها و با رعایت حداکثر امتیاز تعیین شده، مورد ارزشیابی قرار می دهد و امتیاز آنها را در بخش مربوط درج می کند.

۳- ارزشیابی کننده پس از امتیازدهی، نقاط قوت و ضعف ارزشیابی شوندگان و شیوه های تقویت و راههای اصلاح و بهبود آن را در بندهای ۹ و ۱۰ فرم درج نموده و بند (۱۱) فرم را امضا می نماید.

۴- پس از طی مراحل فوق، فرم ارزشیابی توسط استانداری یا فرمانداری در اختیار ارزشیابی شوندگان قرار داده می شود تا نسبت به درج نظر خود در بند (۱۲) اقدام نماید و سپس فرم های تکمیل شده «مدیران کل و روسای سازمان استانی» به وزارتخانه یا ستاد سازمان متبوع و فرم های تکمیل شده «روسای ادارات شهرستانی» به اداره کل استان متبوع جهت اقدام های بعدی ارسال می گردد.

تذکر (۱): این فرم در حوزه استانداری و فرمانداری در دو نسخه تکمیل و تایپ می گردد. نسخه اول به منظور تعیین نتیجه نهایی ارزشیابی به دستگاه متبوع ارزشیابی شوندگان ارسال، و نسخه دوم در همان حوزه نگهداری می شود.

تذکر (۲): تکمیل بند (۱۲) توسط «ارزشیابی شوندگان» صرفاً به عنوان نظرخواهی مطرح بوده و مبنای رسیدگی به شکایات یا اعتراضات وی درخصوص ارزشیابی نمی باشد.

۷- واحد منابع انسانی دستگاه و کارشناس مسئول ارزشیابی اداره کل استان به ترتیب امتیاز مدیرکل استانی و روسای ادارات شهرستان را بر اساس یک سوم امتیاز فرم شماره (۳) و دو سوم امتیاز فرم شماره (۱ و ۲) محاسبه و نسبت به تعیین نتیجه نهایی ارزشیابی اقدام می کند و آن را در ردیف (۱۴) فرم شماره (۳) درج می نماید.

۸- در صورتی که ارزشیابی شوندگان به نتیجه ارزشیابی خود معترض باشند، می توانند ظرف مدت پانزده روز پس از رؤیت فرم، اعتراض خود را کتبا به "کمیته رسیدگی به اعتراضات ارزشیابی" ارسال نمایند.

## پیوست شماره (۳)

### فرآیند رسیدگی به شکایات امتیازات ارزشیابی عملکرد

- در جهت استقرار نظام ارزشیابی و اجرای صحیح فرآیند آن بصورت عادلانه و به منظور جلوگیری از تضییع حقوق مدیران و کارمندان، دستورالعمل رسیدگی به شکایات مربوط به نتیجه ارزشیابی به شرح زیر می باشد:
- ۱- برای رسیدگی به شکایات ارزشیابی مدیران و کارمندان در هر دستگاه و واحد استانی مربوط، کمیته رسیدگی به شکایات ارزشیابی با ترکیب زیر تشکیل می شود:  
الف- در ستاد دستگاه: مدیرکل واحد منابع انسانی (یا عناوین مشابه)، مدیر کل واحد ارزیابی عملکرد و رسیدگی به شکایات (یا عناوین مشابه) و دو نفر به انتخاب وزیر یا بالاترین مقام دستگاه  
ب- در واحدهای استانی: بالاترین مسئول واحد ارزشیابی و دو نفر به انتخاب مدیرکل یا بالاترین مقام واحد استانی
  - ۲- مدیران و کارمندانی که نسبت به نتایج و امتیازات ارزشیابی خود اعتراض داشته باشند، می توانند شکایت خود را ظرف مدت یک ماه پس از رویت فرم ارزشیابی به کمیته رسیدگی به شکایات تسلیم کنند.
  - ۳- شکایات ارزشیابی مدیران و کارمندان شاغل در حوزه ستاد دستگاه ها و نیز آن دسته از مدیران و کارمندان واحدهای استانی که ارزشیابی کننده و یا تأیید کننده فرم ارزشیابی آنان عضو کمیته رسیدگی به شکایات استان باشد، در کمیته رسیدگی به شکایات ستاد دستگاه مورد رسیدگی قرار می گیرد. شکایات ارزشیابی سایر کارمندان واحدهای استانی، در کمیته رسیدگی به شکایات ارزشیابی استان طرح و رسیدگی می شود.
  - ۴- واحد منابع انسانی در حوزه ستاد دستگاه ها به عنوان دبیرخانه کمیته رسیدگی به شکایات عمل خواهد کرد و ضمن دریافت شکایات ارزشیابی مدیران و کارمندان، نسبت به جمع آوری اطلاعات لازم در مورد موضوع شکایت اقدام و نتیجه را به منظور اتخاذ تصمیم مقتضی و صدور رأی به کمیته رسیدگی به شکایات مرکز ارسال می دارد. در مراکز استانها این وظیفه به عهده واحد منابع انسانی یا عناوین مشابه دستگاه استانی می باشد.
  - ۵- کمیته رسیدگی به شکایات پس از بررسی نتایج تحقیقات به عمل آمده با اکثریت آراء تصمیم خود را مبنی بر تأیید و یا رد نتیجه ارزشیابی مدیران و کارمندان شاکی، در مرکز به واحد منابع انسانی و در واحدهای استانی به کارشناس مسئول ارزشیابی استان، حداکثر ظرف مدت دو ماه اعلام می کند.
  - ۶- واحد منابع انسانی در ستاد و مسئول ارزشیابی در استان مکلفند در صورت تغییر نتیجه ارزشیابی براساس نظر کمیته رسیدگی به شکایات، ضمن انعکاس رأی کمیته به مدیران و کارمندان شاکی، نسخ فرم ارزشیابی را جهت اقدام مقتضی به واحد منابع انسانی یا عناوین مشابه و واحد متبوع مدیران و کارمندان تحویل نمایند. بدیهی است در این صورت کلیه حقوق معوقه مدیران و کارمندان شاکی از تاریخ استحقاق به آنان اعطاء خواهد شد.
- چنانچه در بررسی ها محرز گردد که نتیجه ارزشیابی عمده موجب تضییع حق ارزشیابی شونده گردیده است، واحد منابع انسانی در مرکز و بالاترین مسئول ارزشیابی در استان (حسب مورد) موضوع را به اطلاع بالاترین مقام دستگاه و یا واحد استانی جهت اتخاذ تصمیمات مقتضی در مورد ارزشیابی کننده و یا تأیید کننده خواهند رساند.

جدول شماره ۱- خلاصه "کاربرد نتایج ارزشیابی" در تصمیمات اداری مربوط به مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی

توضیحات	عوامل عمومی فرایندی (۴۰)				عوامل عمومی مدیریتی یا پشتیبان (۱۰)		عوامل اختصاصی (۵۰)	معیارهای ارزشیابی حداکثر امتیاز	تصمیمات اداری	ردیف
	رفتاری (۳۳)	تشویقات (۷)	توسعه ای (۱۰)	عمومی پشتیبان	عمومی مدیریتی					
کسب نمره ارزشیابی حداقل ۸۵ در سه سال متوالی و یا پنج سال متناوب	—	—	—	—	—	—	کمتر از ۳۷	گذراندن دوره های آموزش شنلی	۱	
	کمتر از ۱۲	—	—	کمتر از ۵	—	—	گذراندن دوره های عمومی			
	—	—	—	—	—	—	گذراندن دوره های مدیریتی			
کسب نمره ارزشیابی حداقل ۸۵ از ۱۰۰ سال متناوب	حداقل ۱۹	حداقل ۳/۵	حداقل ۶	حداقل ۷	حداقل ۷	حداقل ۴۲/۵	در صورت انتصاب به پست های بالاتر	۲		
کسب نمره ارزشیابی کل کمتر از ۵۰ در سه سال متوالی و یا چهار سال متناوب	—	—	—	—	—	—	بازخریدی	۳		
کسب نمره ارزشیابی حداقل ۷۰ در ارزشیابی سالانه	—	—	—	—	—	—	تمدید قرارداد کارمندان پیمانی و کارکنان قراردادی	۴		

جدول شماره ۲ - شناسنامه ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی

دستگاه اجرایی:

نام و نام خانوادگی:

شغل:

شماره ملی:

شماره پرسنلی:

۹	۸	۷	۶	۵			۴			۳	۲	۱
				امتیازات عوامل ارزشیابی عملکرد			بخش					
				رفتاری	تشویقات	توسعه ای	توسعه ای	توسعه ای	توسعه ای			
تصمیمات یا تصمیمات اتخاذ شده **	جمع امتیازات کل ارزشیابی *	امتیاز استاندارد/فرماندار (خاص مدیران کل مرکز استان و رؤسای ادارات شهرستان)	جمع امتیاز	امتیاز عوامل عمومی فرایندی	توسعه ای	توسعه ای	توسعه ای	توسعه ای	عنوان واحد سازمانی محل خدمت	عنوان پست سازمانی	سال ارزشیابی	

\* امتیاز مربوط به مدیران کل استانی و رؤسای ادارات شهرستانی پس از اعمال دو سوم فرم شماره ۱ و یا ۲ در ستون ۶ و یک سوم فرم های شماره ۳ در ستون ۷ درج و جمع امتیاز کل ارزشیابی در ستون ۸ ثبت می گردد  
 \*\* تصمیمات اداری: گذراندن دوره های آموزشی، انتصاب به پستهای بالاتر، بازخریدی و برخورداری از فرصت های آموزشی کوتاه مدت خارج از کشور (پورس آموزش

فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد

نام سازمان.....

<p>منوارد اعتراض</p>	<p>۱- نام و نام خانوادگی :</p>
<p>شرح اعتراض همراه با ارائه مستندات:</p> <p>نام و نام خانوادگی تاریخ و امضاء</p>	
<p>نتیجه کارشناسی :</p> <p>نام و نام خانوادگی تاریخ و امضاء</p>	
<p>بررسی در کمیته ارزیابی :</p>	
<p>مصوبه :</p> <p>تائید شد      تائید نشد</p>	
<p>نام و نام خانوادگی اعضای کمیته :</p> <p>۱- امضاء و تاریخ ۲- امضاء و تاریخ ۳- امضاء و تاریخ ۴- امضاء و تاریخ ۵- امضاء و تاریخ</p>	



لیست امتیازات ارزیابی معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی سازمان، موسسات و شرکت های وابسته و تابعه

دوره ارزیابی از تاریخ ۱۳۸۱/۱ تا تاریخ ۱۳۸۲/۳ تا تاریخ ۱۳۸۳/۳

ردیف	نام و نام خانوادگی	نام استان	امتیاز مکتسبه	امتیاز نهایی پس از اعتراض	توضیحات
۱					
۲					
۳					
۴					
۵					
۶					
۷					
۸					
۹					
۱۰					
۱۱					
۱۲					
۱۳					
۱۴					

ردیف	نام و نام خانوادگی	نام استان	امتیاز مکتسبه	امتیاز نهایی پس از اعتراض	توضیحات
۱۵					
۱۶					
۱۷					
۱۸					
۱۹					
۲۰					
۲۱					
۲۲					
۲۳					
۲۴					
۲۵					
۲۶					
۲۷					
۲۸					
۲۹					
۳۰					

فرم ارزشیابی عملکرد مدیران - شماره (۱)

۱- دستگاه :		۲- نام و نام خانوادگی ارزشیابی شونده:		۳- کد ملی:	
۴- عنوان پست سازمانی:		۵- واحد سازمانی:		۶- دوره ارزشیابی از: تا:	
۷- مدت اشتغال در دوره:					
<b>۸- عوامل ارزشیابی :</b>					
<b>الف- عوامل اختصاصی:</b>					
الف-۱- اقدامات/فعالیت ها/پروژه های مورد انتظار واحد سازمانی		الف-۱- اقدامات/فعالیت ها/پروژه های مورد انتظار واحد سازمانی		نتایج کمی مورد انتظار	
۱		۶			
۲		۷			
۳		۸			
۴		۹			
۵		۱۰			
نام و نام خانوادگی ارزشیابی کننده ..... امضاء ..... امضاء ارزشیابی شونده .....					
تذکر: برنامه های این بخش باید برگرفته از برنامه های عملیاتی سالانه دستگاه اجرایی باشد.					
<b>الف-۲- اقدامات و فعالیت ها یی را که برای تحقق بند (الف-۱) در طول دوره ارزشیابی انجام داده اید را، به همراه نتایج آنها، ذکر نمایید:</b>					
اهم اقدامات و فعالیت های انجام گرفته		نتایج حاصله		درصد تحقق	
				ارزشیابی شونده	
				ارزشیابی کننده	
				حداکثر امتیاز	
				امتیاز مکتسبه	
۱					
۲					
۳					
۴					
۵					
۶					
۷					
۸					
<b>توضیحات:</b>					
جمع	جمع				
.....	۵۰				
دلایل عدم تحقق (ارزشیابی شونده):					
.....					
نظر ارزشیابی کننده: .....					

ب) عوامل عمومی:			
ب-۱- مدیریتی: (این بند براساس اقدامات و نتایج حاصله از بند (الف) در طول دوره ارزشیابی تکمیل می گردد)			
ب-۱-۱- برنامه ریزی:			
محور	معیار	شاخص	حداکثر امتیاز مکتسبه
شناخت اهداف، راهبردها و منابع	شناخت اهداف، مأموریت ها و اولویت ها و برنامه های دستگاه	شناسایی مأموریت های قانونی و برنامه های کلان، برنامه های عملیاتی و جهت گیری های مناسب در سازمان مربوط براساس اولویت ها	۲
	شناسایی و ارزشیابی نیازها و منابع	شناخت نیامندی های اجرای برنامه ، اطلاع از مجموع منابع انسانی و فیزیکی واحد تحت امر و آگاهی از توانایی های هر یک از کارمندان برای استفاده بهینه و رفع موانع	
ارتباطات و مدیریت زمان	هماهنگی ها و ارتباطات درون و برون سازمانی	تدوین برنامه ارتباطی و هماهنگی های لازم در داخل سازمان در سطوح مختلف و بیرون از سازمان و ایجاد ساز و کارهای ارتباطی و بازخوردگیری،	۲
	زمانبندی اجرای برنامه	زمانبندی لازم برای تحقق فرآیندها و حصول نتایج برنامه ها با توجه به اهداف و منابع (با استفاده از تکنیک هایی چون CPM ، ..)	
ب-۱-۲- اجرا:			
ساماندهی امور	تقسیم و مدیریت کار و ایجاد انگیزش	تقسیم مناسب کار میان کارمندان و تشکیل تیم ها و پیش بینی سازوکارهای انگیزشی برای مشارکت کارمندان و ایجاد هماهنگی های لازم بین عوامل و تیم های کاری	۲
کاربست فناوری ها	بکارگیری فناوری های در انجام کارها و بهبود فرآیند انجام کارها	توانایی به کارگیری روش های جدید فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت انجام وظایف سازمانی بویژه برنامه های سالانه و بهبود روش های انجام کار و نظام بازخوردگیری از نتایج با استفاده از فناوری اطلاعات	۲
ب-۱-۳- نظارت:			
پایش و ارزشیابی	برنامه نظارت و کاربرست فناوری در نظارت و ارزشیابی و پایش داده ها، فرآیندها	بکارگیری فناوری و نرم افزارهای روز در فرآیند نظارت و ارزشیابی عملکرد موثر برنامه های سالانه و پایش درون دادهای مورد نیاز اجرای برنامه و فرآیندهای اجرایی برنامه های سالانه	۲
ب-۲- فرایندی:			
ب-۲-۱- توسعه ای:			
آموزش و یادگیری	توسعه فردی	- دریافت گواهینامه آموزشی مدیریتی و تخصصی شغلی (به ازاء هر ده ساعت آموزش مصوب یک امتیاز)	۳
یاددهی	توسعه و توانمندسازی کارمندان تحت سرپرستی	- ارائه راهنمایی های مؤثر، آموزش و انتقال تجارب شغلی خود به کارمندان به شیوه مربیگری و ... - مستندسازی دانش و تجربیات و تسهیم آن بین کارمندان تحت سرپرستی و در سازمان - فراهم آوردن فرصت های آموزشی و یادگیری برای کارمندان - تفویض اختیار به کارمندان در انجام برخی از امور	۴
کارآفرینی	تهیه طرح کارموثر و نوآوری	ارائه راه کارها و طرح های عملی نوین مناسب جهت رفع مشکلات واحد تحت سرپرستی، ارائه پیشنهادات مناسب، ارائه شیوه های مؤثر در کار و توان عملیاتی کردن ایده ها و روشهای نوین کارمندان	۳
			جمع امتیاز
ب-۲-۲- تشویقات			
		از جانب	حداکثر امتیاز
تشویق در طول دوره ارزشیابی  (براساس مستندات مربوطه، توسط مقام مافوق و واحدهای مسئول ارزشیابی تأیید شده و پیوست فرم گردد)		دریافت تقدیر نامه از رئیس جمهور	۷
		وزیر ذریعہ یا معاون رئیس جمهور	۴/۵
		استاندار یا معاون وزیر و همتراز آن	۳
		رئیس یا معاون مؤسسه دولتی	۲
		کسب عنوان مدیر نمونه در سطح دستگاه	۵
			جمع امتیاز
ب-۲-۳- رفتاری:			

	۳	- حضور به موقع در محل کار و جلسات، انجام به موقع تعهدات و استفاده مؤثر از اوقات اداری			رعایت نظم و انضباط	
	۲	- رعایت احترام و سلسله مراتب اداری			مقررات اداری	
	۳	مراجعه‌ی که با ذکر نام مدیر از وی اعلام رضایت نموده اند			رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع (بر اساس فرم نظر سنجی مندرج در بخشنامه شماره ۱۹۵۱۶۶/۱۹۰۰ مورخ ۱۳۸۱/۱۰/۴) و رعایت منشور حقوق شهروندی در نظام اداری	رفتار شغلی
	-۸	نارضایتی مراجعان				
	جمع امتیاز					
		رضایت	عدم رضایت		رفتار و برخورد مناسب با مرئوسان	
		۱	-۱	برقراری ارتباط مناسب با کارمندان		
		۱	-۱	تشویق و توبیخ به موقع و ایجاد انگیزش مؤثر		
		۲	-۲	فراهم کردن مشارکت کارمندان در تصمیم سازی ها و رعایت عدالت		
		۱	-۱	داشتن روحیه انتقاد پذیری در برخورد با کارمندان و شنیدن دقیق سخنان دیگران		
	جمع امتیاز					
	۳	- ترویج ارزش ها و توسعه فرهنگ سازمانی			ترویج فرهنگ سازمانی و ارزشها	رفتار عمومی
	۲	- ترویج ارزش های حرفه ای و شغلی				
	۳	- ترویج مبانی اخلاقی و رفتاری مبتنی بر آموزه های دینی				
	۲	- حضور فعال در مراسم و مناسک مذهبی و ترغیب مرئوسان به حضور در آن				
	جمع امتیاز					
<b>۹- عامل / عوامل موضوع ماده ۵ دستورالعمل (تا ۲۰ امتیاز در سقف ۱۰۰ امتیاز)</b>						
<b>۱۰- نقاط قوت و ضعف ارزشیابی شونده و توصیه های مقام مافوق با توجه به نتیجه ارزشیابی:</b>						
نقاط قوت: ..... نقاط ضعف: ..... توصیه ها: .....						
<b>۱۱- امتیاز عوامل اختصاصی:</b> ..... <b>۱۲- امتیاز عوامل عمومی مدیریتی:</b> ..... <b>۱۳- امتیاز عوامل عمومی فرایندی:</b> ..... <b>۱۴- امتیاز کل ارزشیابی:</b> .....			<b>۱۵- نام و نام خانوادگی ارزشیابی کننده:</b> ..... امضاء <b>۱۶- نام و نام خانوادگی تأیید کننده:</b> ..... امضاء <b>۱۷- نظر ارزشیابی شونده:</b> ..... امضاء			
<b>۱۸- نام و نام خانوادگی مسئول واحد منابع انسانی:</b> ..... امضاء <b>تاریخ:</b> .....						



## ب- عوامل عمومی :

ب-۱- پشتیبان عملکرد (این بند براساس اقدامات و نتایج حاصله از بند (ب) در طول دوره ارزشیابی تکمیل می گردد)

معیار	شاخص ارزشیابی	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه
داشتن برنامه و زمانبندی	تهیه و تدوین برنامه عملیاتی و زمانبندی لازم برای انجام کارها و پروژه هادر فازهای مختلف برای دوره ارزشیابی و ارایه گزارش به موقع	۲	
مسئولیت پذیری	قبول مسئولیت اقدامات، فعالیتها و نتایج مربوط به حوزه فعالیت خود، برخورداری از تعهد و انگیزش برای انجام فعالیتها	۲	
تلاش و کوشش در کارها	صرف وقت و انرژی کافی جهت انجام بهینه وظایف و پیگیری امور تا حصول نتیجه کمی و کیفی مورد نظر	۲	
کارآفرینی و نوآوری	ارائه راه کارهای مناسب جهت رفع مشکلات، ارائه پیشنهادات جدید، شیوه های مؤثر و نوین انجام کار و ارائه خدمات جدید	۲	
کار تیمی	همکاری و رفتار احترام آمیز با همکاران در انجام برنامه، توان کارگروهی و پذیرش نظرات و راهنمایی های دیگران	۲	
	جمع امتیاز	۱۰	

## ب-۲- فرآیندی:

ب-۲-۱- توسعه ای :

معیار	شاخص	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه
توسعه فردی (آموزش)	دریافت گواهینامه آموزشی تخصصی مرتبط با شغل (به ازاء هر ده ساعت آموزش مصوب یک امتیاز)	۶	
بکارگیری فناوری های مناسب در انجام کار	توانایی به کارگیری روش های جدید فناوری اطلاعات در انجام وظایف شغلی و سازمانی	۴	

## ب-۲-۲- تشویقات:

معیار	شاخص	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه
تشویق در طول دوره ارزشیابی (براساس مستندات مربوطه، توسط مقام مافوق و واحدهای مسئول ارزشیابی تأیید شده و پیوست فرم گردد)	از جانب	حداکثر امتیاز	
	دریافت تقدیر نامه از رییس جمهور (به ازای هر تقدیرنامه ۲/۵ امتیاز)	۷	
	وزیر ذریعت یا معاون رییس جمهور (به ازای هر تقدیرنامه ۲ امتیاز)	۴	
	استاندار یا معاون وزیر و همتراز آن (به ازای هر تقدیرنامه ۱/۵ امتیاز)	۳	
	رییس یا معاون مؤسسه دولتی (به ازای هر تقدیرنامه ۱ امتیاز)	۳	
	کسب عنوان کارمند نمونه در سطح دستگاه	۵	
	مدیر کل مربوط (به ازای هر تقدیرنامه ۰/۵ امتیاز)	۲	
	جمع امتیاز		

## ب-۲-۳- رفتاری:

معیار	شاخص	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه
رعایت نظم و انضباط	حضور به موقع در محل کار و جلسات، انجام به موقع تعهدات و استفاده مؤثر از اوقات اداری	۳	
	رعایت احترام و سلسله مراتب اداری در سازمان و واحد	۲	
	مراجعه ای که با ذکر نام از وی اعلام رضایت نموده اند	۳	
	نارضایتی مراجعان	-۸	
	جمع امتیاز		
رفتار شغلی	رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع (بر اساس فرم نظر سنجی مندرج در بخشنامه شماره ۱۹۵۱۶۶/۱۹۰۰ مورخ ۱۳۸۱/۱۰/۴) و رعایت منشور حقوق شهروندی در نظام اداری		
	روابط و برخورد مناسب با همکاران	رضایت	عدم رضایت
	قابلیت اعتماد	۱	-۱

	انتقال دانش و تجربه به همکاران	۱	-۱
	مشارکت و همکاری در انجام فعالیتهای واحد حسب مورد	۲	-۲
	رفتار و برخورد مناسب با دیگران	۱	-۱
	جمع امتیاز		
	-عمل به ارزش ها و فرهنگ سازمانی	۳	
	- عمل به ارزش های حرفه ای و شغلی	۲	
	-عمل به مبانی اخلاقی و رفتاری	۳	
	- حضور فعال در مراسم و مناسک مذهبی	۲	
	جمع امتیاز		
	رفتار عمومی	پایبندی به فرهنگ سازمانی و ارزشها	

۹- عامل/ عوامل موضوع ماده ۵ دستورالعمل (تا ۲۰ امتیاز در سقف ۱۰۰ امتیاز)

۱۰- نقاط قوت و ضعف ارزشیابی شونده و توصیه های مقام مافوق با توجه به نتیجه ارزشیابی:

نقاط قوت: .....

نقاط ضعف: .....

توصیه ها: .....

۱۱- امتیاز عوامل اختصاصی:	.....
۱۲- امتیاز عوامل عمومی پشتیبان عملکرد:	.....
۱۳- امتیاز عوامل عمومی فرایندی:	.....
۱۴- امتیاز کل ارزشیابی:	.....
۱۵- نام و نام خانوادگی ارزشیابی کننده:	امضاء
۱۶- نام و نام خانوادگی تأیید کننده:	امضاء
۱۷- نظر ارزشیابی شونده:	امضاء

۱۸- نام و نام خانوادگی مسئول واحد منابع انسانی:

امضاء تاریخ



فرم ارزشیابی عملکرد مدیران کل استانها و رؤسای سازمانهای استانی و روسای ادارات شهرستان ها توسط  
استاندار و یا فرماندار - فرم شماره (۳)

۱- دستگاه:	۲- نام و نام خانوادگی:	۳- کد ملی:	استان/شهرستان:				
۴- عنوان پست سازمانی:	۵- واحد سازمانی:	۶- سال ارزشیابی از:	۷- مدت اشتغال در دوره:				
<b>۸- عوامل ارزشیابی</b>							
<b>الف) عوامل اختصاصی:</b>							
الف-۱- اقدامات/فعالیت ها/پروژه های مورد انتظار واحد تحت سرپرستی که برای تحقق برنامه عملیاتی سالانه در طول دوره ارزشیابی انجام خواهید داد ذکر نمایید.							
اقدامات/فعالیت ها/پروژه های مورد انتظار واحد تحت سرپرستی	نتایج مورد انتظار	اقدامات/فعالیت ها/پروژه های مورد انتظار واحد تحت سرپرستی	نتایج مورد انتظار				
۱	۶						
۲	۷						
۳	۸						
۴	۹						
۵	۱۰						
نام و نام خانوادگی ارزشیابی کننده ..... امضاء ..... امضاء ارزشیابی شونده .....							
تذکر: برنامه های این بخش باید برگرفته از برنامه های سالانه دستگاه باشد.							
<b>الف-۲- اقدامات و فعالیت ها بی را که برای تحقق بند الف-۱ در طول دوره ارزشیابی انجام داده اید به همراه نتایج آنها ذکر نمایید</b>							
اهم اقدامات و فعالیت های انجام گرفته		نتایج حاصله					
		درصد تحقق		امتیاز (ارزشیابی کننده)			
		ارزشیابی شونده	ارزشیابی کننده	حناکتر امتیاز	امتیاز مکتسبه		
						۸	۱
						۹	۲
						۱۰	۳
						۱۱	۴
						۱۲	۵
						۱۳	۶
						۱۴	۷
<b>توضیحات:</b>				جمع امتیاز	جمع امتیاز		
				.....	۵۰		
دلایل عدم تحقق (ارزشیابی شونده):							
.....							
نظر ارزشیابی کننده: .....							

ب- عوامل مدیریتی / پشتیبانی و فرآیندی			
محور	معیار	شاخص	حد اکثر امتیاز
مدیریتی / پشتیبانی	توان برنامه ریزی عملیاتی	تعیین اهداف عملیاتی و راهبردها، پیش بینی منابع، تعیین روشهای انجام کار و زمانبندی تحقق اهداف و برنامه ها بر اساس نیازهای استان/شهرستان	۴
	نوآوری و توانایی پیاده سازی طرحهای نوین	ارائه راه کارهای مناسب جهت انجام کارها و رفع مشکلات، ارائه شیوه های نوین در کارها و عملیاتی کردن ایده ها و طرح های ارائه شده از سوی شهروندان و ارباب رجوع	۳
	استفاده از ظرفیتهای منطقه ای استان/شهرستان	استفاده از منابع (انسانی و غیرانسانی)، ظرفیتهای و توانمندیهای استان و شهرستانها، به فعلیت رساندن ظرفیتهای بالقوه و توجه به مزئیتهای نسبی مناطق	۳
	مسئولیت پذیری	قبول مسئولیت اقدامات و نتایج مربوط به حوزه فعالیت و برخورداری از تعهد و انگیزش برای فعالیت ها و پاسخگویی	۳
	جلب مشارکت و برون سپاری	میزان جلب مشارکت عمومی و برون سپاری انجام برنامه ها و فعالیت های منطقه ای دستگاه	۳
	عمومیت و توزیع عادلانه خدمات	خدمات رسانی در سطح استان/ شهرستان براساس نیاز واقعی و توجه به توزیع عادلانه فرصت ها، امکانات و خدمات	۴
فرآیندی	رعایت نظم و مقررات اداری	پایش و برقراری نظم و انضباط در واحد تحت سرپرستی، انجام به موقع وظایف، امکان دسترسی مسئولین استانی/شهرستانی به وی در مواقع ضرور، مطلع نمودن استاندار/فرماندار به هنگام ترک استان/شهرستان محل خدمت	۳
	حضور در جلسات استانی/شهرستانی	شرکت به موقع و فعال در جلسات استانداری یا فرمانداری و ارائه نظرات و پیشنهادات مؤثر در خصوص موضوعات و پیگیری و انجام مصوبات جلسات استانی/شهرستانی	۳
	همکاری با استانداری /فرمانداری	میزان هماهنگی و همکاری با استانداری و فرمانداری در انجام فعالیتهای منطقه ای دستگاه	۳
	توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی محل خدمت	میزان توجه و در نظر گرفتن شرایط فرهنگی و اجتماعی محل خدمت در تصمیم گیریها و انجام فعالیتهای سازمانی با توجه به نیازهای گروه های جمعیتی و قومی استان/شهرستان	۲
	همکاری در شرایط ویژه و خاص	میزان همکاری در شرایط ویژه از قبیل انتخابات، حوادث، بحرانها و حضور فعال همراه با مجموعه تحت سرپرستی	۳
	حضور در برنامه ها و مناسبتهای استانی و منطقه ای	میزان شرکت در جشنواره ها، اعیاد، مراسمات و مناسبتهای استانی و منطقه ای و ایفای نقش های تشریفاتی مربوط	۲
	انتقادپذیری و مردم داری	میزان توجه به انتقادات و شکایات شهروندان، ارباب رجوع ها و یا مسئولان منطقه ای و پذیرش نظرات متفاوت	۲
	رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع	میزان رضایت ارباب رجوع ها از رفتار و برخورد ارزشیابی شونده با آنان	۳
	رضایت شهروندان	میزان رضایت شهروندان و مردم از عملکرد و خدمات ارزشیابی شونده در محل جغرافیایی خدمت	۳
	پایبندی به سوگندنامه و منشور رفتاری	میزان تعهد و پایبندی در اجرای مفاد سوگندنامه و منشور اخلاقی و اداری کارمندان دولت و دستگاه متبوع	۳
پایبندی به ارزشهای اخلاقی اسلامی و توسعه فرهنگی	رعایت شعائر اسلامی و هنجارهای جامعه و گسترش و تقویت اخلاق اسلامی و فرهنگ سازمانی در محیط کار	۳	
۹- نقاط قوت و راهکارهای بهبود آن:			
۱۰- نقاط ضعف و راهکارهای رفع آن:			
۱۱- نام و نام خانوادگی ارزشیابی کننده: سمت: امضاء تاریخ			
۱۲- نظر ارزشیابی شونده: امضاء			
۱۳- محل امضای بالاترین مقام مسئول منابع انسانی در ستاد دستگاه اجرایی برای مدیر استانی / کارشناس مسئول ارزشیابی برای رئیس اداره شهرستان: نام و نام خانوادگی: سمت: امضاء			
۱۴- این قسمت توسط واحد منابع انسانی ستاد دستگاه برای مدیر یا رئیس سازمان استان و توسط کارشناس مسئول ارزشیابی برای رئیس اداره شهرستان تکمیل می گردد: امتیاز کل ارزشیابی به عمل آمده توسط استاندار/فرماندار (بر اساس فرم شماره ۳) ..... امتیاز کل ارزشیابی به عمل آمده توسط ستاد/ مدیر کل یا رییس سازمان استانی دستگاه متبوع (بر اساس فرم شماره ۱ و یا ۲) ..... نتیجه نهایی ارزشیابی عملکرد ..... (نتیجه نهایی بر اساس محاسبه یک سوم امتیاز کل ارزشیابی فرم شماره ۳، دو سوم امتیاز کل ارزشیابی فرم شماره ۱ یا ۲ تعیین می گردد)			
شماره:		تاریخ:	