



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون رئیس جمهور

و

رئیس سازمان

شماره: ۱۳۰۸۱۸۶

تاریخ: ۱۰/۵/۹۶

پیوست:

بسمه تعالی

### بخشنامه به کلیه دستگاه های اجرایی مشمول ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری

در اجرای ماده (۱) آیین نامه اجرایی بند (۳) ماده (۴۸) قانون مدیریت خدمات کشوری به شماره ۲۳۱۳۲۷/ت/۴۳۹۱۵ مورخ ۱۳۸۸/۱۱/۲۱ و بند ۲ ماده (۴۹) قانون مذکور و نیز در راستای استقرار نظام مدیریت عملکرد، به پیوست دستورالعمل اجرایی فرآیند ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری جهت اجرا ابلاغ می گردد.

ضمناً شایان ذکر است اجرای فرآیند ارزشیابی عملکرد سال جاری کلیه مشمولین دستورالعمل فوق الذکر از تاریخ ابلاغ این بخشنامه لازم الاجرا می باشد.

جمشید انصاری

معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان

۱۰، ۵، ۱۳۹۶

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵

تهران - خیابان شهید بهشتی - نبش خیابان میرعاد - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

دورنما: ۸۸۵۴۶۹۲۹

مرکز تلفن: ۸۵۳۵۰



shenasname.ir



بسمه تعالی

## دستورالعمل اجرایی

"فرآیند ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی"

مشمول ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری"

در اجرای ماده (۱) آیین نامه اجرایی بند (۳) ماده (۴۸) قانون مدیریت خدمات کشوری به شماره ۲۳۱۳۲۷/ت/۴۳۹۱۵ ک مورخ ۱۳۸۸/۱۱/۲۱ و بند ۲ ماده (۴۹) قانون مذکور و نیز در راستای استقرار نظام مدیریت عملکرد، دستورالعمل اجرایی فرآیند ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی مشمول ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری، به انضمام ۳ فرم و سه پیوست، به شرح ذیل ابلاغ می گردد:

### ماده ۱ - تعاریف و اصطلاحات:

مدیران و کارمندان: مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی

ارزشیابی عملکرد: یکی از زیر نظام های مدیریت عملکرد است که به منظور سنجش و ارزش گذاری سالانه عملکرد مدیران و کارمندان با استفاده از روش ها و ابزارهای لازم با نگاه به گذشته و قضاوت در مورد میزان تحقق برنامه های مورد توافق بین ارزشیابی شونده و مقام مسئول، انجام می گیرد.

عوامل اختصاصی: محورها و اقداماتی هستند که برای تحقق برنامه های عملیاتی سالانه توسط ارزشیابی شونده در طول دوره ارزشیابی انجام می گردد و مورد ارزشیابی قرار می گیرند.

عوامل عمومی مدیریتی: نقش ها و مهارت های عمومی مدیریتی از جمله برنامه ریزی، اجرا، نظارت و ارزشیابی هستند که توسط ارزشیابی شونده (مدیر) در طول دوره ارزشیابی اجراء می گردد و مورد ارزشیابی قرار می گیرند.



**عوامل عمومی پشتیبان:** عواملی هستند که بعنوان پشتیبان موجب تسریع و تسهیل عملکرد ارزشیابی شونده در انجام برنامه های مورد توافق در طول دوره ارزشیابی می شود.

**عوامل فرآیندی:** شامل عوامل توسعه ای، عوامل رفتاری و تشویقات هستند که ارزشیابی شونده در طول دوره ارزشیابی از آنها برخوردار می گردد. این عوامل عبارتند از:

**عوامل توسعه ای:** فعالیت هایی که فرد ارزشیابی شونده در جهت ارتقاء سطح دانش و توانمندی برای بهبود عملکرد خود و سایر کارمندان واحد سازمانی تحت سرپرستی انجام می دهد.

**عوامل رفتاری:** افعالی هستند که در طول دوره ارزشیابی توسط ارزشیابی شونده بروز پیدا می کند، این افعال براساس میزان انطباق آنها با انتظارات و معیارهای جامعه، سازمانی و ارزش های دینی مورد ارزشیابی قرار می گیرد.

**تشویقات:** تقدیرنامه های مرتبط با شغل هستند که ارزشیابی شونده بصورت مکتوب و رسمی از مقامات و مدیران مافوق در طول یک دوره ارزشیابی دریافت می کند.

**محور ارزشیابی:** حوزه و زمینه ای است که برگرفته از عوامل ارزشیابی می باشد و معیارها و شاخص های ارزشیابی بر آن اساس تعیین می گردد.

**معیار:** مشخصه ای است که بر اساس آن شاخص های سنجش و ارزشیابی برای امتیازدهی به عملکرد تهیه می گردد.  
**شاخص:** مشخصه ای است که بر آن اساس عملکرد افراد با توجه به ورودی ها، فرآیند و برونداد، امتیازدهی و مورد ارزشیابی قرار می گیرند.

**دوره ارزشیابی:** به دوره زمانی اطلاق می شود که عملکرد مدیران و کارمندان در آن بازه مورد ارزشیابی قرار می گیرد. در این دستورالعمل، دوره ارزشیابی اول فروردین ماه هر سال تا پایان اسفند ماه همان سال می باشد. مدیران و کارمندان باید در هر دوره ارزشیابی، حداقل شش ماه اعم از پیوسته یا منقطع به خدمت اشتغال داشته باشند تا مورد ارزشیابی قرار گیرند.

**ارزشیابی کننده (مدیر بلافصل):** مسئولی است که از لحاظ سلسله مراتب سازمانی بطور مستقیم مسئولیت سرپرستی و ارجاع کار به ارزشیابی شونده را دارد و از وی گزارش دریافت می کند.



تأیید کننده: مدیری است که از لحاظ سطح سازمانی بالاتر از ارزشیابی کننده قرار دارد.

ارزشیابی شوندهگان: مدیران و کارمندان است که در طی دوره ارزشیابی حداقل شش ماه به خدمت اشتغال دارند.

حد نصاب امتیاز ارزشیابی: حد نصاب مقرر در ارزشیابی سالانه برای مدیران و کارمندان رسمی عبارت از کسب حداقل ۵۰ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز فرم ارزشیابی می باشد (موضوع ماده (۱) آیین نامه اجرایی بند (۳) ماده (۴۸) قانون مدیریت خدمات کشوری). حد نصاب مقرر در ارزشیابی عملکرد سالانه برای کارمندان پیمانی و کارکنان قراردادی حداقل ۷۰ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز فرم ارزشیابی می باشد.

### ماده ۲- اهداف ارزشیابی عملکرد

- ۱- ارزشیابی و حصول اطمینان از تحقق اهداف و برنامه های عملیاتی دستگاه های اجرایی در طول یک دوره معین.
- ۲- ارزشیابی و قضاوت در خصوص سطح عملکرد اختصاصی و عمومی مدیران و کارمندان بر اساس عوامل و معیارهای تعیین شده،
- ۳- اطلاع از بازده و نتایج عملکرد مدیران و کارمندان در دستگاه های اجرایی،
- ۴- شناخت نقاط قوت و ضعف مدیران و کارمندان و استفاده از نتایج آن در تصمیم گیری های اداری،
- ۵- شناخت نیازها و فراهم آوردن زمینه های مختلف ارتقاء سطح عملکرد مدیران و کارمندان.

### ماده ۳- مراحل اجرایی فرآیند ارزشیابی عملکرد:

- الف- واحدهای ارزیابی عملکرد یا عناوین مشابه دستگاه های اجرایی موظفند اهداف عملیاتی سالانه تمامی واحدهای سازمانی که توسط بالاترین مقام دستگاه تعیین شده است را در فروردین ماه هر سال برای اجراء در همان سال ابلاغ نمایند.
- ب- ارزشیابی کنندگان موظفند مدیران و کارمندان ستاد دستگاه اجرایی را با رعایت بند الف ماده (۳) این دستورالعمل و طبق راهنمای عمل مربوط (پیوست شماره ۱) مورد ارزشیابی قرار داده و امتیاز هر یک از عوامل را براساس معیارها و شاخص های تعریف شده تعیین نمایند.



ج- ارزشیابی کنندگان، مدیران دستگاه‌های اجرایی مستقر در مراکز استان‌ها و رؤسای ادارات شهرستان‌ها را با رعایت بند الف ماده (۳) و طبق راهنمای عمل مربوط (پیوست شماره ۲) این دستورالعمل مورد ارزشیابی قرار می‌دهند. مدیران دستگاه‌های اجرایی مستقر در مراکز استان‌ها و رؤسای ادارات شهرستان‌ها توسط دو مرجع (ستاد دستگاه اجرایی، استانداران یا فرمانداران) ارزشیابی می‌شوند.

#### ماده ۴- حیطه شمول:

الف- معاونین سازمان‌های وابسته، مدیران کل، معاونین مدیرکل و مشاغل همتراز، که براساس فرم شماره (۱) ارزشیابی می‌شوند.

ب- رؤسای گروه‌ها، ادارات و مشاغل همتراز و سایر کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی، که براساس فرم شماره (۲) ارزشیابی می‌شوند.

ج- مدیران دستگاه‌های اجرایی مستقر در مراکز استان‌ها و رؤسای ادارات شهرستان‌ها، که بر اساس فرآیند ذیل مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند:

۱- مقام مسئول (ارزشیابی کننده) در ستاد دستگاه، مدیر کل واحد استانی ذیربط را بر اساس فرم شماره (۱) این دستورالعمل مورد ارزشیابی قرار می‌دهد.

۲- مدیر کل استانی (ارزشیابی کننده)، رؤسای ادارات شهرستانی را بر اساس فرم شماره (۲) این دستورالعمل مورد ارزشیابی قرار می‌دهد.

۳- استانداران و فرمانداران، در پایان دوره ارزشیابی به ترتیب مدیران واحد استانی و رؤسای ادارات شهرستانی ذیربط را بر اساس فرم شماره (۳) این دستورالعمل مورد ارزشیابی قرار می‌دهند.

۴- نتیجه نهایی ارزشیابی عملکرد حداکثر تا پایان بهمن ماه هر سال، در بند (۱۴) فرم شماره (۳) درج و برای واحد منابع انسانی ستاد مرکزی دستگاه یا اداره کل استان ارسال می‌گردد.

۵- واحد منابع انسانی ستاد دستگاه و کارشناس مسئول ارزشیابی عملکرد اداره کل استان، به ترتیب با اخذ امتیاز مکتسبه مدیران کل واحدهای استانی و رؤسای ادارات شهرستانی، امتیاز نهایی را بر اساس دو سوم امتیاز دستگاه اجرایی و یک سوم امتیاز استاندار و یا فرماندار محاسبه و نتایج آن را در "شناسنامه ارزشیابی"، ارزشیابی شوندگان درج می‌نماید.



**ماده ۵-** دستگاه می تواند متناسب با شرایط و ویژگی های اختصاصی مشاغل خود، چنانچه امتیاز هر یک از عوامل، نیازمند تغییر و یا اضافه نمودن عامل جدید باشد با تأیید شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه، حداکثر تا ۲۰ امتیاز از سقف ۱۰۰ امتیاز فرم را تغییر دهد، به نحوی که این تغییر منجر به حذف هیچ یک از عوامل مندرج در فرم نشود (کاهش یا افزایش امتیاز و یا اضافه نمودن عامل جدید). همچنین دستگاه های اجرایی می توانند به منظور ارزشیابی دقیق تر معیارها و شاخص ها، شیوه نامه اجرایی متناسب با شرایط و ویژگی های مشاغل دستگاه خود را در چارچوب این دستورالعمل تدوین و پس از تأیید شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه، اجراء نمایند.

**ماده ۶-** دستگاه های اجرایی موظف هستند تمامی مدیران و کارمندان خود را بر اساس این دستورالعمل، به صورت سالانه ارزشیابی نماید و پس از اطلاع رسانی نتایج ارزشیابی به ارزشیابی شونده و ثبت نتیجه نهایی در سامانه مربوطه، فرم مربوط را در پرونده پرسنلی افراد نگهداری نماید.

**ماده ۷-** واحد منابع انسانی دستگاه های اجرایی در راستای ماده (۳) این دستورالعمل موظف است اقدامات زیر را انجام دهد:

- ۱) اعلام ضرورت و روش تکمیل دقیق فرم های ارزشیابی عملکرد برای مدیران و کارمندان و اطلاع رسانی در خصوص عوامل ارزشیابی و نقش های هر یک از افراد در فرآیند ارزشیابی عملکرد؛
- ۲) تحویل فرم های خام ارزشیابی عملکرد به ارزشیابی کنندگان (مدیران مافوق واحد ذیربط) برای توافق با ارزشیابی شونده ها بر روی اقدامات و پروژه های مرتبط با برنامه های سالانه در ابتدای دوره ارزشیابی و دریافت آن پس از تکمیل بند الف/۱ تا پایان فروردین ماه؛
- ۳) تکمیل اطلاعات مربوط به معیار "رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع" براساس مقررات و ضوابط طرح تکریم ارباب رجوع (موضوع بخشنامه شماره ۱۹۵۱۶۶/۱۹۰۰ مورخ ۱۳۸۱/۱۰/۴) و حقوق شهروندی در نظام اداری (موضوع تصویب نامه شماره ۱۱۲۷۱۲۸ مورخ ۱۳۹۵/۱۲/۲۸ شورای عالی اداری) و ارائه هر یک از فرم های ارزشیابی مدیران و کارمندان برای مقام مافوق واحد ذیربط در اول بهمن ماه برای ارزشیابی و دریافت فرم های تکمیل شده، حداکثر تا پایان بهمن ماه هر سال؛



شماره نامه:

تاریخ نامه:

یوست: دارد

- ۴) اخذ امضاهای مربوط به "تأیید کننده" و "ارزشیابی شونده" طبق فرم ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان و اقدام بر اساس ضوابط مربوطه و اطلاع رسانی به مدیر ذیربط، تا ۱۵ اسفند ماه هر سال؛
- ۵) تکمیل شناسنامه و نیمرخ ارزشیابی برای هر یک از مدیران و کارمندان براساس جدول شماره (۲).
- ماده ۸-** به منظور جلوگیری از تضییع حقوق و پاسخگویی های لازم در فرآیند ارزشیابی عملکرد، افرادی که نسبت به نتیجه ارزشیابی خود اعتراض داشته باشند، می توانند براساس فرآیند "رسیدگی به شکایات امتیازات ارزشیابی عملکرد" اقدام کنند (پیوست شماره ۳).
- ماده ۹-** مسئولیت نظارت بر چگونگی تحقق اهداف برنامه سالانه دستگاه اجرایی، به عهده بالاترین مقام مسئول در دفاتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات (یا عناوین مشابه) و مسئولیت استقرار، راهبری و حسن اجرای این دستورالعمل و پاسخگویی نسبت به کیفیت اجرای آن به عهده واحدهای منابع انسانی (یا عناوین مشابه) در دستگاه های اجرایی می باشد.
- ماده ۱۰-** این دستورالعمل در (۱۰) ماده تنظیم گردیده و دستورالعمل های ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی و بیمانی و کارکنان قراردادی مغایر با این دستورالعمل لغو می گردد.

جمشید انصاری

۹۲، ۵، ۱۰

"دستورالعمل ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی"

ردیف	محتوی	صفحه
۱	فرم های ارزشیابی عملکرد (شماره های ۱، ۲، و ۳)	۱-۸
۲	کاربردهای نتایج ارزشیابی و جدول مربوط	۹-۱۰
۳	شناسنامه ارزشیابی عملکرد و جدول مربوط	۱۱
۴	پیوست شماره (۱): راهنمای تکمیل «فرم های ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی ستاد دستگاه اجرایی»	۱۲-۱۳
۵	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	۱۴-۱۵
۶	پیوست شماره (۳): فرآیند رسیدگی به شکایات امتیازات ارزشیابی عملکرد	۱۶



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	۷
دریافت تقدیر نامه از رئیس جمهور		۷	
وزیر ذریعط 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	
تشویق در طول دوره ارزشیابی			جمع امتیاز
(براساس مستندات مربوطه، توسط مقام مافوق و واحدهای مسئول ارزشیابی تأیید شده و پیوست فرم گردد)			
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			تاریخ:			

فرم ارزشیابی عملکرد کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی - شماره (۲)

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



## 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 ۱۹۰۰/۱۹۵۱۶۶ 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		
	پایبندی به فرهنگ سازمانی و 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
	۶		۱
	۷		۲
	۸		۳
	۹		۴
	۱۰		۵
نام و نام خانوادگی ارزشیابی کننده		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>			
درصد تحقق		نتایج حاصله	
امتیاز (ارزشیابی کننده)	ارزشیابی شونده	ارزشیابی کننده	حناکتر امتیاز
مکتسبه	مکتسبه	مکتسبه	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/مدیرکل 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:	





## کاربردهای نتایج ارزشیابی

در راستای شایسته‌گرایی در تصمیمات اداری و مسیر خدمتی مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی و نیز برقراری ارتباط بین نظام ارزشیابی عملکرد و دیگر نظام‌های مدیریت منابع انسانی، از نتیجه ارزشیابی عملکرد سالانه در موارد زیر استفاده می‌شود:

### ۱- استفاده از نتایج ارزشیابی در تغییر شغل:

به منظور انطباق استعدادها و توانایی‌های ارزشیابی شوندگان با نیازمندی‌ها و الزام‌های مشاغل مورد تصدی و افزایش کارایی آنان، ضمن رعایت سایر قوانین و مقررات، نتایج ارزشیابی در انتصاب به پست‌های بالاتر به شرح زیر مورد استفاده قرار می‌گیرد:

- برای انتصاب مدیران به پست‌های بالاتر ضمن رعایت مقررات مربوط، کسب حداقل ۸۵ امتیاز در ارزشیابی سالانه، الزامی است.
- واحد منابع انسانی در دستگاه، فهرست افراد فوق را به منظور اقدام مقتضی به امور اداری یا کارگزینی ارسال می‌کند.
- امور اداری یا کارگزینی دستگاه با کسب نظر از مقام مافوق واحدهای ذیربط نسبت به برنامه ریزی شغلی آنان اقدام خواهد کرد.

### ۲- استفاده از نتایج ارزشیابی در آموزش و توانمندسازی:

**الف- دوره‌های آموزشی شغلی:** ارزشیابی شوندگانی که در عوامل اختصاصی عملکرد، حد نصاب امتیازات تعیین شده در جدول کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری را کسب ننمایند، باید در ابتدای دوره ارزشیابی بعد، دوره‌های آموزشی شغلی مربوط را در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران بگذرانند.

**ب- دوره‌های مدیریتی:** ارزشیابی شوندگانی که در عوامل عمومی مدیریتی، حد نصاب امتیازات تعیین شده در "جدول کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری" را کسب ننمایند، باید در ابتدای دوره ارزشیابی بعد، دوره‌های آموزشی مدیریتی مربوط را در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران بگذرانند.

**ج- دوره‌های عمومی:** ارزشیابی شوندگانی که در معیار رفتار، حد نصاب امتیازات تعیین شده در "جدول کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری" را کسب ننمایند، باید در دوره ارزشیابی بعد، در دوره‌های آموزش عمومی مربوط به معیار در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران، شرکت نمایند. همچنین ارزشیابی شوندگانی که در عامل عمومی پشتیبان، حد نصاب امتیازات تعیین شده در "جدول کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری" را کسب ننمایند، باید در دوره ارزشیابی بعد، در دوره‌های آموزش عمومی و نیز دوره‌های مدیریتی مربوط به معیار شرکت نمایند.

**د- برخورداری از فرصت‌های آموزشی خارج از کشور (بورس):** ارزشیابی شوندگانی که مجموع امتیاز ارزشیابی عملکرد آنها در سه سال متوالی و یا پنج سال متناوب حداقل ۸۵ باشد، در معرفی به دوره‌های آموزشی خارج از کشور (بورس)، از اولویت برخوردار هستند.

**۳- بازخریدی:** ارزشیابی شوندگانی که امتیاز ارزشیابی عملکرد آن‌ها در سه سال متوالی و یا چهار سال متناوب حد نصاب نمره ارزشیابی (۵۰ امتیاز) را کسب ننمایند در صورت نداشتن شرایط بازنشستگی، بازخرید می‌گردند.

**۴- تمدید قرارداد کارمندان پیمانی و کارکنان قراردادی:** کارمندان پیمانی و کارکنان قراردادی در صورت کسب حداقل ۷۰ امتیاز از مجموع عوامل فرم ارزشیابی عملکرد، قرارداد آنها با رعایت سایر قوانین و مقررات مربوط، تمدید خواهد شد.

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	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 عمومی		
	—	—	—	—	—	—	کمتر از ۵	گذراندن دوره های مدیریتی		
کسب امتیاز حداقل ۸۵ از ۱۰۰	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						
				رفتاری	تشویقات	توسعه ای				
تصمیم یا تصمیمات اتخاذ شده **	* جمع امتیاز کل ارزشیابی	امتیاز استاندارد/فرماندهار (خاص مدیران کل مرکز استان و رؤسای ادارات شهرستان)	جمع امتیاز	امتیاز عوامل عمومی فرایندی	توسعه ای	تقسیمات / وظایف / مهارت / توانمندی	بخش	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: گزاردن دوره های آموزشی، انتصاب به پستهای بالاتر، بازخریدی و برخریدی از فرصت های آموزشی کوتاه مدت خارج از کشور (پورس آموزش

## 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 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 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 کتباً 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 کارمندی 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 عمدهً 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.