



دانشگاه شهید مدنی آذربایجان

شیوه نامه

ارزیابی عملکرد اعضای غیر هیات علمی دانشگاه

تهیه و تدوین:

«کمیته ارزیابی عملکرد اعضای غیر هیات علمی دانشگاه شهید مدنی آذربایجان»

مقدمه:

اهمیت روزافزون ارزیابی در سازمان‌ها که زیربنای جمع‌آوری اطلاعات ضروری عملکردهای هر سازمان محسوب می‌شود و می‌تواند در قالب برنامه‌های اصلاحی در برنامه‌ریزی‌های لازم برای نیل به اهداف مترقی سازمانی نقش بسزایی داشته باشد بدین ترتیب با تجزیه و تحلیل نتایج مکتسبه افراد، علاوه بر داوری در خصوص عملکرد افراد و میزان تحقق اهداف مختلف سازمانی، زمینه ارتقای اثربخشی، افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات، پاسخگویی در مقابل عملکرد، رضایت ارباب رجوع و برخورداری از مزایای پیش‌بینی شده کارکنان بر اساس ضوابط جاری ارزیابی‌ها تحصیل می‌گردد.

بر این اساس با عنایت به اینکه ارزیابی کارکنان و مدیران مطابق تکالیف مصرح در ماده ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری برای دستگاه‌های اجرایی مشمول ماده ۵ قانون مذکور موضوع «استقرار نظام مدیریت عملکرد سازمان، مدیریت و کارکنان» مقدمه اجرای ماده ۴۸، بند ۵ و ۶ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری (با لحاظ نمودن تبصره ذیل آن) و برقراری مزایای رتبه ارشد، خبره و عالی برای حائزین شرایط می‌باشد این دانشگاه برابر "دستورالعمل اجرایی ارزیابی کارکنان" به شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۲ مورخ ۹۰/۵/۲۲ و بر اساس بند ۶ صورتجلسه مورخ ۱۳۹۲/۴/۲۵ کمیسیون تحول‌آداری دانشگاه اقدام به تشکیل کمیته ارزیابی هفت نفره به شرح زیر نموده است.

معاون اداری و مالی - مدیر برنامه، بودجه و تشکیلات - رئیس گروه نظارت و ارزیابی - مدیر امور اداری - رئیس گروه تشکیلات، تحول اداری و بهره‌وری - رئیس اداره کارگزینی و رفاه - کارشناس تحول اداری، بهره‌وری و آموزش کارکنان

کمیته ارزیابی پس از برگزاری جلسات متعدد، ضمن بحث و بررسی شاخص‌های عمومی و اختصاصی منضم به بخشنامه شرح‌الذکر در دو سطح مدیران (میانی- پایه) و کارکنان مقرر نمود به استناد اختیارات تفویض شده در ماده ۳ بخشنامه ۲۰۰/۲۷۹۱۱ مورخ ۸۹/۵/۲۸ و تبصره ماده ۱ بخشنامه شماره ۲۱۰/۹۱/۲۹۲۴۳ مورخ ۹۱/۷/۸ اقدام به بازنگری و تدوین «شیوه‌نامه نحوه تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران سال ۱۳۹۱» نماید و همچنین مقرر شد به منظور هماهنگی و آشنایی بیشتر مدیران با شیوه‌نامه مزبور پس از ارسال فرم‌ها به واحدهای دانشگاه، یک جلسه توجیهی برای مدیران برگزار شود که متعاقباً دعوت‌نامه آن ارسال خواهد شد.

در ضمن به منظور راهنمایی در تکمیل فرم‌ها (شاخص‌های عمومی و اختصاصی) یک نمونه تکمیل شده به پیوست ارسال می‌شود.

دکتر محمد کریمی

معاون اداری و مالی دانشگاه و

رئیس کمیته ارزیابی عملکرد اعضای غیرهیات علمی دانشگاه

❖ تعاریف

- دوره ارزیابی : دوره ارزیابی سالیانه می‌باشد.
- ارزیابی شونده: شامل کلیه مدیران میانی، پایه (عملیاتی) و کارکنان غیرهیات علمی دانشگاه می‌باشد.
- ارزیابی کننده: مدیران حوزه‌های ستادی معاونت‌ها و معاونین دانشکده‌ها
- تایید کننده نهایی: معاونین دانشگاه، روسای دانشکده‌ها، رئیس دفتر ریاست دانشگاه (ویژه حوزه ریاست دانشگاه)
- شاخص: مشخصه‌ای که در اندازه‌گیری ورودی‌ها، فرایندها، ستانده‌ها، و پیامدها مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- دبیر کمیته ارزیابی عملکرد اعضای غیرهیات علمی دانشگاه: رئیس اداره کارگزینی و رفاه
- وظایف کمیته ارزیابی دانشگاه : جمع‌بندی و تایید نهایی شاخص‌های تدوین شده ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان غیرهیات علمی کلیه واحدهای دانشگاه و ابلاغ نتایج ارزیابی عملکرد به آنها جهت اصلاحات لازم و بهبود عملکردهای- باشد.
- کلیه واحدها موظف به تهیه برنامه عملیاتی حوزه خود بر مبنای برنامه راهبردی، تعهدات تقای کیفیت اصول تدوین شده در مستندسازی دانشگاه و نیز تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد واحد و کارمندان می‌باشند. کمیته ارزیابی دانشگاه مسئولیت اجرای فرایند ارزیابی کارکنان ، تحلیل نتایج ارزیابی و پیشنهاد پروژه‌های بهبود را بر عهده دارد.
- با توجه به مشترک بودن عناوین شاخص‌های ارزیابی در هر دو سطح مدیران میانی و پایه، در شیوه نامه پیش رو بجای ذکر هر دو سطح ، تنها واژه "سطح مدیران" بکاربرده شده است.

❖ گروه هدف:

گروه هدف ارزیابی عملکرد، اعضای غیرهیات علمی رسمی و پیمانی دانشگاه می‌باشد که در دوگروه مدیران (میانی، پایه) و سایر کارکنان طبقه‌بندی می‌شود که فرم‌های مربوط به خود را در زمان مقرر تکمیل نمایند.

❖ فرم‌های ارزیابی و حیطة شمول آنها:

شاخص‌های ارزیابی عملکرد شامل شاخص‌های عمومی و اختصاصی است و مجموع امتیازات در هر سطح ارزیابی، ۱۰۰ می‌باشد که ۴۰ امتیاز مربوط به شاخص‌های اختصاصی و ۶۰ امتیاز مربوط به شاخص‌های عمومی است.

| مدیران میانی* | مدیران پایه | کارکنان |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • مدیران حوزه ریاست دانشگاه) برنامه، بودجه و تشکیلات، امور حقوقی، حراست) • مدیران معاونین (مدیر اموراداری، مدیر امور مالی، مدیر امور فنی، مدیر امور فرهنگی، مدیر امور دانشجویی) | <ul style="list-style-type: none"> • روسای ادارات حوزه‌ها و گروه‌های ستادی دانشگاه(شامل: کارگزینی، تدارکات و سایر پست‌های دارای عناوین رئیس) و در دانشکده‌ها(روسای آموزش دانشکده‌ها) | <ul style="list-style-type: none"> • کارشناسان مسئول، کارشناسان و کارکنان |

*ارزیابی عملکرد مدیران صرفاً شامل مدیران غیرهیات علمی دانشگاه می‌باشد

۱. کلیه کارکنان غیرهیات‌علمی مشمول این دستورالعمل قرار می‌گیرند.
۲. جانبازانی که در سال ارزیابی در حالت اشتغال می‌باشند، نیازی به تکمیل فرم ارزیابی ندارند.
۳. کارمندانی که در سال ارزیابی در مأموریت آموزشی تمام وقت به سر می‌برند نیازی به تکمیل فرم ارزیابی ندارند.
۴. در صورت عدم اشتغال فرد در پست سازمانی اصلی، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، شرح‌وظایف فرد در پست سال ارزیابی می‌باشد.
۵. افرادی که در دو سمت یا پست مختلف در دو حوزه متفاوت زیر نظر دو مدیر فعالیت می‌نمایند، با شاخص‌های اختصاصی هر دو سمت یا پست مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت و از مدیر واحد که بیشترین زمان را در آنجا به انجام وظیفه مشغول باشند، تاییدیه دریافت می‌نمایند. در مواردی که هماهنگی و توافق لازم بین دو مدیر جهت تاییدیه امکان‌پذیر نباشد، به نسبت روزهای کارکرد در هر دو واحد اعمال خواهد شد و می‌بایست هر دو مدیر فرم را امضاء نمایند.

❖ فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد :

تذکر: در طول دوره ارزیابی چنانچه مدیر(ارزیابی کننده) تغییر یابد مدیر جدید در صورت شناخت کافی می‌تواند کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهد و در صورت عدم شناخت کافی با هماهنگی مدیر قبلی نسبت به ارزیابی کارکنان اقدام خواهد نمود. چنانچه مدیر جدید بعد از پایان دوره ارزیابی منصوب شود مسئولیت ارزیابی با مدیر قبلی است.

۱- ارزیابی شونده موظف است پس از دریافت فرم‌های ارزیابی عملکرد از طریق اتوماسیون اداری، نسبت به تکمیل آنها اقدام نموده و به همراه مدارک مورد نیاز جهت تایید به ارزیابی کننده تحویل نماید.

۲- ارزیابی کننده در پایان دوره ارزیابی بر اساس شاخص‌های مندرج در فرم‌ها و حدود انتظارات تعیین شده و مدارک ارائه شده از سوی ارزیابی شونده، عملکرد و رفتار وی را مورد ارزیابی قرار داده و امتیازات ثبت شده توسط ارزیابی شونده را (برای هر عامل با توجه به دامنه امتیازات مشخص شده در محل مربوطه) مورد بررسی قرار داده و امتیاز شاخص‌ها را مشخص می‌نماید.

۳- امتیازات ارزیابی عملکرد پس از امضای ارزیابی شونده، در اختیار ارزیابی کننده قرار خواهد گرفت. ارزیابی کننده ضمن ارائه بازخوردهای لازم به ارزیابی شونده و امضا، فرم‌های ارزیابی را برای تایید نهایی به مقام مافوق ارسال و بعد از تایید ایشان فرم‌ها جهت اقدامات بعدی به دبیر کمیته ارزیابی عملکرد دانشگاه (اداره کارگزینی و رفاه) ارسال می‌نماید.

تذکر: در صورت امتناع کارمند از دریافت و تکمیل فرم ارزیابی، مدیر مربوطه مراتب را کتبا با تعیین مهلت جهت تکمیل به وی اعلام و در صورت امتناع مجدد مراتب را جهت درج در پرونده پرسنلی به دبیر کمیته اعلام می‌نماید. بدیهی است در این صورت عواقب ناشی از عدم تکمیل فرم متوجه کارمند مربوطه خواهد شد.

تذکر: در صورت امتناع کارمند از امضای فرم، مراتب طی صورتجلسه‌ای که به تأیید ارزیابی کننده می‌رسد. در پرونده ایشان ثبت و ضبط می‌گردد.

تذکر: امضاء فرم ارزیابی به منزله اطلاع‌رسانی مفاد آن به کارمند است و امتناع از امضای آن و ثبت نظرات توسط ارزیابی شونده، ملاک درخواست بررسی و تجدید نظر نمی‌باشد.

۴- کمیته ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه پس از دریافت فرم‌های ارزیابی و مستندات مربوطه، نسبت به بررسی مدارک اقدام نموده و در صورت نقص مدارک ارسالی، جهت رفع نواقص به واحد مورد ارزیابی عودت می‌دهد.

۵- پس از تأیید کمیته ارزیابی عملکرد کارکنان، فرم‌های ارزیابی در سه نسخه تهیه می‌گردد. نسخه اول به همراه لیست امتیازات کمیته ارزیابی عملکرد جهت انجام مراحل بعدی در اختیار کارگزینی قرار خواهد گرفت. نسخه دوم به ارزیابی شونده تحویل خواهد شد و نسخه سوم به واحد مربوطه ارسال خواهد شد. ضمناً لیست امتیازات هر سال بصورت مجلد یا لوح فشرده در آرشیو کمیته ارزیابی عملکرد نگهداری می‌شود.

تذکر: لیست امتیازات ارزیابی کارکنان و مدیران پایه هر واحد سازمانی در فرم نتایج ارزیابی عملکردها، توسط کمیته ارزیابی عملکرد دانشگاه به ترتیب بالاترین امتیاز ارزیابی تنظیم خواهد شد.

تذکر: فرم‌های دارای خدشه و قلم‌خوردگی مورد تأیید کمیته ارزیابی عملکرد نمی‌باشد و مورد بررسی قرار نمی‌گیرند.

- تذکر:** مهر امضاء مقام مسئول ارزیابی کننده جهت تأیید فرم‌های ارزیابی، به هیچ عنوان مورد تأیید نمی‌باشد.
- تذکر:** در ارزیابی سالانه ملاک ارائه اسناد و گواهی معتبر می‌باشد و امتیاز به فعالیت‌های انجام گرفته در راستای وظایف شغلی ثبت شده توسط ارزیابی شونده و گواهی‌های صادره در همان دوره تعلق خواهد گرفت.
- ۶- در صورتی که کارمند به نتیجه ارزیابی خود معترض باشد حداکثر ظرف مدت یک هفته از تاریخ رویت فرم‌نهایی ارزیابی، باید نسبت به تکمیل فرم اعتراض، به نتیجه ارزیابی عملکرد اقدام نماید. کارکنانی که بعد از مهلت تعیین شده نسبت به نتیجه ارزیابی معترض شوند اعتراض قابل رسیدگی نخواهد بود.
- ۷- کمیته ارزیابی عملکرد موظف است حداکثر ظرف مدت ۱۰ روز پس از دریافت اعتراضات از حوزه‌های ارزیابی کننده، نتیجه بررسی‌های خود را به معترض اعلام نماید..

نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان :

- ۱- میانگین امتیاز مکتسبه از مجموع امتیازات شاخص‌های عمومی و اختصاصی در طول دوره، مبنای ارتقای رتبه کارمندان (با رعایت سایر شرایط) خواهد بود.
 - ۲- امتیاز حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از شاخص‌های انتخاب کارمند نمونه خواهد بود.
 - ۳- مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آنها در پنج سال متوالی حداقل ۸۵ درصد باشد از ارتقای یک طبقه شغلی تشویقی (حداکثر یک بار در طول خدمت) برخوردار می‌شوند.
 - ۴- نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان، مبنای پرداخت هر گونه پاداش (به استثنای پاداش مربوط به ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری) از جمله پاداش خدمات برجسته موضوع بن‌دالف ماده ۵۰ قانون برنامه پنجم توسعه می‌باشد.
- تذکر:** بهره‌مندی مدیران و کارمندان از مزایای فوق‌الذکر، منوط به کسب رتبه متوسط یا بالاتر از ارزیابی عملکرد (موضوع ردیف ب بند ۶ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری) می‌باشد.
- ۵- کسب حداقل ۸۵ درصد از مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد کارمندان در سال قبل، برای هر گونه ارتقاء شغلی از جمله: انتصاب در پست‌های مدیران پایه، الزامی است. در مورد مدیران میانی، میانگین امتیاز دو سال گذشته مبنای عمل می‌باشد.
 - ۶- مدیران و کارمندانی که امتیاز ارزیابی عملکرد آنها در سه سال متوالی یا چهار سال متناوب از ۵۰ درصد کل امتیازات پیش‌بینی شده کمتر باشد پس از طرح موضوع در هیأت رئیسه دانشگاه و تأیید هیأت امناء در صورت نداشتن شرایط بازنشستگی، بازخرید یا فسخ قرارداد می‌گردند.
- تذکر:** کارمندانی که از پر کردن فرم ارزیابی امتناع ورزند، از نتایج حاصل از ارزیابی از جمله تمدید قرارداد، انتصاب، ارتقاء رتبه، ارتقاء شغلی، اعطای طبقه تشویقی و استحقاقی، پاداش و ... محروم خواهند شد و تبعات احتمالی آن بر عهده شخص کارمند می‌باشد.
- تذکر:** امتیازهای مطرح شده در خصوص شاغلین مصداق دارد و شامل بازنشستگان نخواهد بود.

معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد

الف) شاخص‌های اختصاصی (۴۰ 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 می‌گیرد.

شاخص‌های اختصاصی ارزیابی، بر اساس برنامه عملیاتی و شرح وظایف افراد تهیه و تدوین می‌گردد. بدین‌گونه که برنامه عملیاتی هر یک از واحدها تبدیل به شاخص‌های قابل‌سنجش در خصوص هر یک از کارمندان براساس شرح وظایف و امور محوله می‌شود و ارزیابی کننده می‌تواند نسبت به تغییر آن با رعایت مقررات اقدام نماید. بدیهی است در خصوص هر یک از کارمندان، شاخص‌ها متفاوت خواهد بود. تدوین شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان توسط معاونت‌ها و واحدهای ذیربط انجام می‌گیرد و جهت بررسی و تأیید نهایی به کمیته ارزیابی عملکرد ارسال می‌گردد.

الف - ۱) فرم شاخص‌های اختصاصی شامل ستون‌هایی به شرح زیر می‌باشد:

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

الف - ۲) نحوه امتیازدهی و مستندات قابل ارائه برای هر محور :

- در ستون محورهای ارزیابی، عناوین وظایف مدیر یا کارمند بر اساس شغل مورد تصدی در واحد مربوطه ذکر می‌گردد. که نوشتن حداقل شش مورد و حداکثر ده مورد الزامی است
- در ستون شاخص‌های ارزیابی، یک شاخص برای ارزیابی و اندازه‌گیری وظیفه تعیین شده است. شاخص می‌تواند به شکل درصد انجام کار یا تعداد مطرح گردد.
- نکته حائز اهمیت آن است که، شاخص می‌بایست کمی و قابل اندازه‌گیری باشد. در واحدهایی که شاخص‌ها به صورت کیفی است نحوه اندازه‌گیری به صورت درصد می‌باشد.
- در ستون واحد سنجش، شاخص می‌تواند درصد، تعداد، موردی، پرونده، ساعت و ... باشد.
- در ستون هدف مورد انتظار، هدف کمی از پیش تعیین شده برای هر وظیفه نوشته می‌شود که می‌تواند به صورت درصد یا تعداد مطرح گردد.
- در ستون سقف امتیاز، برای هر شاخص بر اساس میزان اهمیت و اولویت شاخص‌ها، از ۱ تا ۴۰ امتیازدهی می‌شود، به نحوی که مجموع امتیازات شاخص‌های مختلف به عدد ۴۰ برسد. مجموع امتیازات این ستون نمی‌تواند بیشتر از ۴۰ باشد. این اولویت بندی می‌بایست مورد تأیید مدیر واحد مربوطه باشد.
- در ستون عملکرد، میزانی از هدف که در سال ارزیابی محقق گردیده به صورت درصد یا تعداد ذکر می‌شود. در صورتی که در بخش شاخص‌های اختصاصی ارزیابی، عملکرد بیشتر از هدف کمی مورد انتظار باشد امتیاز مازادی تعلق نخواهد گرفت.

سقف امتیاز \times عملکرد
هدف کمی مورد انتظار

≤ 40

در ستون امتیاز مکتسبه، امتیاز هر شاخص بر اساس فرمول تعیین می‌گردد.

تذکره: امتیاز بدست آمده از طریق این فرمول نمی‌تواند بیشتر از امتیازی باشد که در سقف امتیاز آن شاخص تعیین شده است و در مواردی که عملکرد از هدف کمی تعیین شده، بیشتر باشد با سقف امتیاز ثبت گردد.

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

معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد

(ب) فرم شاخص های عمومی (۶۰ امتیاز)

شاخص های عمومی معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد کارکنان است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آنها را فراهم می نماید. شاخص های عمومی مدیران و کارمندان به تناسب نیازهای دانشگاه و بر اساس اختیارات تفویضی در دستورالعمل های «ارزیابی عملکرد کارکنان» تنظیم شده است.

شاخص های عمومی در پنج محور ذیل برای دو گروه ارزیابی شونده مدیران (میانی، مدیران پایه) و کارکنان طراحی شده است.

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

• **آموزش:** ۱۵ امتیاز

• **رضایت ارباب رجوع:** ۲۰ امتیاز

• **رازداری و صداقت شغلی:** ۵ امتیاز

در هر یک از این محورها شاخص های مشخصی متناسب با سطوح کارمندان و مدیران به همراه معیارها و استاندارد امتیازدهی هر بند تعریف شده است. ستون امتیاز عملکرد می بایست به تفکیک هر بند و بر مبنای معیارهای امتیازدهی مشخص شده تکمیل شود. سپس امتیاز کل آن محور در ستون امتیاز مکتسبه محاسبه و درج گردد.

تذکره ۱: امتیاز هر یک از شاخص ها در جلوی هر شاخص مشخص گردیده و با نظر مدیر یا رئیس حوزه/معاونت مربوطه بصورت کمی امتیازدهی می شوند.

تذکره ۲: مستندات لازم و نکات مهم در خصوص نحوه امتیازدهی هر بند در ذیل آمده است :

۱- محور ابتکار و خلاقیت

۱-۱- آشنایی و استفاده از فناوری های نوین و نرم افزارهای کاربردی در انجام وظایف

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

✓ کسب مدارک دوره های نرم افزاری مورد نیاز (office ، تخصصی و غیره) - **[(الصاق شناسنامه آموزشی سال**

۹۱ الزامی و کافی بوده و نیازی به ارسالگواهی نامه ها نمی باشد)]

✓ آشنایی با نرم افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر (نرم افزار office)

✓ انجام امور محوله به کمک نرم افزارهای موجود با نظر مدیر

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

۱-۲- تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف) :

در تکمیل شاخص ستون تحلیل عملکرد، ذکر موارد ذیل ضروری می باشد :

✓ ارائه راهکار در رسیدن به هدف مطلوب

✓ بررسی میزان تحقق هدف در پایان دوره

✓ شناسایی نقاط قوت و ضعف

توضیح اینکه در تکمیل امتیاز این شاخص، مدیر از ستون تحلیل «عملکرد شاخص های اختصاصی کارکنان» استخراج خواهد نمود.

۱-۳- مستند سازی تجربیات

تجربیات مستند شده بایستی دارای ویژگی‌های زیر باشد :

- ✓ تجربیات می‌بایست مرتبط با شغل مورد تصدی باشد
- ✓ مسائل، چالش‌ها و مشکلات (موانع، محدودیت‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها) مرتبط با شغل را که بر اثر تجربیات کارمندان شناسائی شده بیان نماید.
- ✓ ارائه برنامه اصلاحی، راه‌حل و نتیجه‌گیری‌های مناسب جهت رفع موانع و مشکلات ارائه گردد.

تذکره ۱- برای افراد کمتر از ۲۴ سال سابقه، از این شاخص امتیازی تعلق نمی‌گیرد.

تجربیات افرادی که بیشتر از ۲۴ سال سابقه خدمت دارند، در قالب مجموعه ارائه شده به صورت مقاله، کتاب، پایان نامه، جزوه و... و با توجه به کیفیت تجارب مستند شده، با تأیید مدیر مربوطه امتیاز دهی می‌شوند.

تذکره ۲: هر گاه فرد بیش از یک تجربه مستند شده داشته باشد در صورتیکه از سقف امتیاز این شاخص فراتر برود قابل محاسبه نخواهد بود.

✓ ارائه مستندات روش اجرایی: در این بخش کارکنانی که با معرفی مدیران حوزه‌ها و مدیریت برنامه، بودجه و تسهیلات در فرایند مستندسازی واحدهای مربوطه (ایزو ۲۰۰۰-۹۰۰۱) در سال ۹۱ فعالیت داشته‌اند لازم است مدارک مثبت (اعم از معرفی مدیر مربوطه، گواهی شرکت در کلاس‌های توجیهی طرح ایزو) ضمیمه گردد.

۱-۴- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف

پیشنهاداتی که توسط مدیران و کارکنان ارائه می‌شود در صورت تصویب شورای پیشنهادات دانشگاه؛ ۵۰ درصد و در صورت اجرا شدن آن ۱۰۰ درصد امتیاز تعلق می‌گیرد.

تذکره ۱: در صورتی که پیشنهاد توسط دو نفر یا بیشتر ارائه شده باشد به نسبت مشارکت به افراد امتیاز تعلق می‌گیرد.

تذکره ۲: چنانچه کارکنان بیش از یک پیشنهاد ارائه نمایند، امکان برخورداری از امتیازات آن منوط به رعایت سقف شاخص‌ها می‌باشد.

تذکره ۳: پیشنهاداتی که در سطح وزارتخانه می‌باشد جهت برخورداری از امتیاز مربوطه باید در شورای پیشنهادات وزارت طرح و تصویب گردد.

۱-۵- ارائه طرح‌های اجرایی و تحقیقاتی

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

طرح‌های اجرایی که منجر به صدور بخشنامه می‌گردد و یا طرح‌هایی که تحت عنوان شیوه نامه، دستورالعمل، آئین‌نامه و ... در راستای فرآیندسازی برای اجرای بخشنامه‌ها تهیه می‌گردند با تأیید و نظر مدیر واحد از امتیاز برخوردار می‌گردند.

بر اساس جدول زیر احتساب امتیاز طرح‌های اجرایی و تحقیقاتی الزامی است :

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

تذکره ۱: در خصوص طرح‌های تحقیقاتی ضمیمه نمودن اصل تاییدیه مدیر واحد یا معاونت پژوهشی که در آن به کد پژوهشی و اتمام طرح اشاره شده باشد، الزامی است.

تذکره ۲: هر گاه فرد بیش از یک طرح اجرایی یا تحقیقاتی مصوب داشته باشد امتیازدهی منوط به رعایت سقف امتیاز شاخص می‌باشد.

۱-۶ دریافت تشویق ها :

این شاخص‌ها نشانه‌های دولتی و تقدیر نامه‌هایی است که از مراجع مختلف کسب می‌گردد . تشویقی دارای امتیاز است که موارد زیر در آن رعایت شده باشد:

- ✓ تشویقات باید در راستای ایفای وظایف شغلی فرد باشد. تشویقاتی که برای فعالیت‌های فوق برنامه و یا فعالیت‌های خارج از سازمان صادر شده باشد فاقد ارزش امتیازی می‌باشد. (تشویق‌های دریافتی از سوی هیأت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور مستثنی می‌باشد)
- ✓ تاریخ صدور تشویق نامه باید مربوط به دوره ارزیابی باشد. به طور مثال تشویقات ارائه شده جهت دوره ارزیابی سال ۱۳۹۱ باید در همان سال صادر شده باشد. بدیهی است تشویقات فاقد شماره و تاریخ از امتیاز برخوردار نمی‌باشد. به تشویقی‌هایی که جنبه عمومی داشته و یا به مناسبت روز خاص و برای خدمات مشخصی صادر شده و یا در زمینه وظایف شغلی نباشد و یا از سوی مقامات تعریف شده در جدول مذکور صادر نشده باشد امتیازی تعلق نمی‌گیرد.
- ✓ تشویقاتی که با دو امضاء صادر شده باشد ، بالاترین مقام امضاء کننده به عنوان صادر کننده تشویق محسوب می‌گردد .
- ✓ تشویقات باید در قالب تقدیرنامه یا تشویق نامه صادر شده باشد و تشویقاتی که در قالب ابلاغ ، انتصاب و ... صادر گردد فاقد اعتبار است.
- ✓ با توجه به تعداد تقدیرنامه‌های فرد، رعایت سقف امتیاز محور الزامی است .

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

| ردیف | مقام تشویق کننده | امتیاز |
|------|--|----------|
| ۱ | رئیس جمهور | ۱۰ |
| ۲ | وزیر یا معاون رئیس جمهور- استاندار | ۸ |
| ۳ | معاون وزیر، رئیس دانشگاه | ۷ |
| ۴ | معاون اداری و مالی دانشگاه | ۵ |
| ۵ | مدیر کل /مدیر یا مقامات همتراز (خارج از دانشگاه) مقامات همتراز شامل فرماندار، مشاور وزیر، معاون استاندار | ۴ |
| ۶ | مشاور معاون وزیر، مدیران ستادی(خارج از دانشگاه)، بخشدار | ۳ |
| ۷ | معاونین بخشدار و معاونین مدیران ستادی | ۲ |
| ۸ | کسب عنوان کارمند نمونه در سطح دانشگاه که به صورت سالانه و طبق بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۱/۲۶۱۷ مورخ ۹۱/۲/۳ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور انتخاب می‌گردد. | ۱۰ |
| ۹ | دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم | ۵ |
| ۱۰ | تشویق‌های دریافتی از سوی هیأت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور | حداکثر ۶ |

تبصره: اعطای تقدیرنامه از طرف هر یک از معاونین محترم دانشگاه، روسای محترم دانشکده‌ها و مدیران محترم دانشگاه می‌بایست به صورت پیشنهادی به ریاست محترم دانشگاه یا معاون محترم اداری و مالی ارسال و با امضای آنها صادر گردد.

تشویق های دریافتی از سوی هیأت های نظارت و اجرائی انتخابات کشور صرفاً در فرم های ارزیابی و به شرح ذیل دارای امتیاز می باشد:

| ردیف | مقام صادرکننده تقدیرنامه | امتیاز تقدیرنامه |
|------|---|------------------|
| ۱ | دبیر شورای نگهبان | ۶ |
| ۲ | قائم مقام دبیر شورای نگهبان | ۵/۵ |
| ۳ | وزیر کشور | ۵ |
| ۴ | معاون اجرائی امور انتخابات شورای نگهبان | ۵ |
| ۵ | رئیس ستاد انتخابات کشور | ۴/۵ |
| ۶ | استاندار | ۴ |
| ۷ | رئیس هیأت نظارت استان | ۴ |
| ۸ | فرماندار تهران | ۳/۵ |
| ۹ | رئیس هیأت نظارت شهرستان تهران | ۳/۵ |
| ۱۰ | مدیرکل انتخابات کشور | ۲/۵ |
| ۱۱ | سایر فرماندارن | ۲/۵ |
| ۱۲ | رئیس هیأت نظارت سایر شهرستان ها | ۲/۵ |

۲- محور آموزش

این بند دارای ۱۵ امتیاز می باشد که با توجه به شاخص های زیر تعلق می گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر دو گروه (مدیران و کارکنان) در این محور یکسان می باشد.

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

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

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

تذکره ۲: در انتقال تجارب، آموزش دهنده می بایست مستندات موضوع انتقال تجارب خود را در قالب دستورالعمل یافرايند انجام موضوع مورد آموزش پیوست نماید.

۲-۲- کسب موفقیت های ویژه.

۲-۲-۱- تالیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی

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

تذکره ۱: چنانچه کتاب تالیف یا ترجمه شده همکاران قبل از سال ارزیابی ۹۱ باشد در صورت عدم برخورداری از امتیازات ارزیابی آن در سال های قبل، مجدداً قابل بررسی و اعطای امتیاز می باشد.

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

تذکره ۲: در صورت داشتن مجوز انتشار کتاب تالیفی یا ترجمه‌ای، به شرطی از امتیاز ارزیابی برخوردار خواهد شد که علاوه بر ارائه مستندات دریافت مجوز چاپ آن، یک نسخه نهایی نیز ضمیمه گردد.

- به نویسنده یا نویسندگان اصلی کتاب (نفر اول) حداکثر امتیاز (تالیف ۱۵، ترجمه ۸) و به سایر همکاران برابر ضوابط فعالیت‌های پژوهشی مشترک اعضای هیات علمی تعلق خواهد گرفت.

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

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

امتیاز مقالات تالیفی مطابق جدول زیر در سال ارزیابی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

| ردیف | نوع مقاله | امتیاز تالیف | سقف امتیاز |
|------|---|--------------|------------|
| ۱ | مقالات ISI | ۱۰ | ۱۵ |
| ۲ | مقالات ISC | ۹ | |
| ۳ | مقالات در مجلات علمی پژوهشی و علمی ترویجی | ۸ | |
| ۴ | نشریات و روزنامه‌های کثیرالانتشار، مقالات نمایه شده در سایتهای معتبر اینترنتی | ۶ | |
| ۵ | سایر (نشریات و روزنامه‌های استانی و منطقه ای) | ۴ | |

تبصره: ارسال تصویر مقالات پذیرش شده به انضمام مستندات پذیرش الزامی است.

تذکره: پایان نامه‌ها، جزوات کمک آموزشی و مصاحبه‌های چاپ شده در نشریات فاقد اعتبار می‌باشد.

تعاریف:

- **ISI** یا همان موسسه اطلاعات علمی (Information Institute for scientific) یکی از موسسات معتبر در عرصه جهانی می‌باشد.

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

۲-۲-۳ - طی دوره های آموزشی مصوب:

در صورت شرکت مدیران و کارکنان در دوره‌های بهبود مدیریت (ویژه مدیران)، ارتقا توانمندی‌های شغلی و عمومی، دوره‌های فرهنگی و اجتماعی و سمینارها و همایش‌های مربوطه که بر اساس ضوابط نظام آموزش کارکنان، در دانشگاه و یا خارج از دانشگاه برگزار می‌شود؛ بازای هر ۱۰ ساعت آموزش بهبود مدیریتی یا شغلی ۴ امتیاز و بازای هر ۱۰ ساعت آموزش عمومی و فرهنگی و اجتماعی ۲ امتیاز (حداکثر تا ۱۰ امتیاز)، قابل امتیازدهی می‌باشد.

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

سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش‌های علمی بایستی مرتبط با وظایف شغلی بوده و ارائه مستند گواهی آن الزامیست. (سخنرانی ۷ امتیاز، ارائه پوستر ۵ امتیاز)

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

گزارش تخصصی می‌بایست مرتبط با شغل بوده و شامل شرح اقدامات انجام شده، نقاط قوت و ضعف یک برنامه یا طرح یک مشکل بوده و راهکارهای بهبود برنامه نیز در آن ارائه گردد و به تایید معاونین دانشگاه/روسای دانشکده‌ها و مدیریت برنامه، بودجه و تشکیلات رسیده باشد.

استانی و وزارتخانه (با تایید مقامات وزارتی/ استانی) ۱۰ امتیاز، و در سطح دانشگاه ۵ امتیاز

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

تذکر: در صورتی که امتیازات مکتسبه این شاخص از حداکثر امتیازات بیشتر باشد، مازاد آن برای سال بعد قابل ذخیره می‌باشد.

۲-۲-۶- دریافت تاییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط

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

۳- محور رضایت ارباب رجوع

این بند دارای ۲۰ امتیاز می‌باشد که با توجه به شاخص‌های سه‌گانه زیر امتیاز آن، به افراد تعلق می‌گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر دو گروه (مدیران و کارکنان)، در این محور یکسان می‌باشد.

۳-۱- رضایت مندی از کارکنان دارای ارباب رجوع

هر دو گروه مدیران و کارکنان دارای ارباب رجوع بر اساس نظرسنجی انجام شده در سه طیف امتیاز کسب می‌نمایند. - حسن برخورد، داشتن سعه صدر و تلاش در رفع مشکلات و پاسخگویی به ارباب رجوع ملاک امتیازدهی می‌باشد. تبصره: باتوجه به اینکه ارزیابی اخیر برای عملکرد سال ۹۱ می‌باشد لذا در صورت عدم اجرای نظر سنجی ارباب رجوع در سال ۹۱، این بخش (رضایت مندی همکاران دارای ارباب رجوع) با نظر مسئول مافوق خواهد بود.

۳-۲- رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع

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

۳-۳- رضایت همکاران

هر دو گروه مدیران و کارکنان با توجه به معیارهای ذیل در پنج سطح مورد ارزیابی و امتیازدهی قرار می‌گیرند: رسیدگی به مشکلات همکاران، داشتن حسن برخورد و سعه صدر، تلاش در پیگیری مسائل گروهی، تلاش در برقراری نظم، توجه به نظر همکاران، از معیارهای امتیازدهی در این محور می‌باشد.

تذکر: کسب امتیاز توأمان از دو بند ۱- ۳ و ۲- ۳ امکان پذیر نمی‌باشد.

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

۴- راز داری و صداقت شغلی

با توجه به اهمیت و ضرورت «رازداری» و «صداقت» در محیط کار، این دو مولفه جزو محورهای ارزیابی کارکنان منظور شده و شامل دو شاخص «رازداری» و «صداقت شغلی و وجدان کاری» می‌باشد.

در شاخص رازداری به معیارهایی همچون حفظ اسرار دانشگاه، اطلاعات طبقه‌بندی شده و همکاران و مدیران مافوق خود پرداخته شده است و در شاخص صداقت شغلی و وجدان کاری به معیارهای همچون؛ عدم کتمان اشتباهات کاری خود، انجام وظایف محوله در زمان متعهد شده و دادن پاسخ صریح و شفاف به مافوق خود امتیاز داده شده است.

ملاحظات:

- یک نمونه فرم تکمیل شده (از شاخص‌های عمومی و اختصاصی) به عنوان راهنما پیوست این شیوه‌نامه می‌باشد.
- کلیه مدیران و کارکنان می‌بایست علاوه بر الصاق مستندات مربوط به تحقیقات، تالیفات و پیشنهادات، موظف به الصاق کپی شناسنامه آموزشی سال ۹۱ و کپی شرح وظایف خود می‌باشند در غیر این صورت در کمیته ارزیابی به عنوان مدارک ناقص تلقی و مورد بررسی قرار نخواهند گرفت.
- شیوه‌نامه ارزیابی با هماهنگی مرکز فناوری دانشگاه در وب سایت دانشگاه قرار خواهد گرفت.

گواهی تایید آموزش به همکار در فرم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان

نام و نام خانوادگی آموزش دهنده :

| محل امضاء | موضوع آموزش | آموزش گیرندگان |
|-----------|-------------|----------------|
| | | ۱. |
| | | ۲. |
| | | ۳. |
| | | ۴. |
| | | ۵. |

تایید مدیر واحد (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)

پیوست 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 ارزیابی کننده: | | |
| شماره ثبت دبیرخانه: | | تاریخ: |
| شرح اعتراض همراه با ارائه مستندات: | | |
| نتیجه بررسی: | | |
| امتیاز تایید شده: | | |
| نام و نام خانوادگی کمیته رسیدگی به اعتراض | | |
| امضاء | نام و نام خانوادگی | |
| | | ۱- |
| | | ۲- |
| | | ۳- |
| | | ۴- |

نحوه امتیاز دهی شاخص های عمومی مدیران

| ردیف | موضوع | شاخص ها | معیارهای امتیازدهی | نوع امتیاز دهی | شماره پوسنرها | حداکثر امتیاز معیار (معیارها) | امتیاز مکسینه هر شاخص | سقف شاخص | امتیاز مکسینه از شاخص | سقف کل امتیاز شاخص | جمع امتیاز مکسینه از شاخص ها | ملاحظات | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|--|---------|--------------------|--|---------------|-------------------------------|-----------------------|----------|-----------------------|--------------------|------------------------------|--|---|--|---|--|--|--|--|--|--|-------------------|--|-------------------------------------|---|---|--|--|--|--|--|--|-------------------|--|-------------------|--|---|--|--|--|--|--|--|-------------------|---|-------------------|---|---|--|--|--|--|--|--|-------------------|--|-------------------|--|---|--|--|--|--|--|--|-------------------|--------------------------------------|-------------------|---|---|--|--|--|--|--|--|-------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------------|---|--|--|--|--|--|--|-------------------|----------------------------|-------------------|---------------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|-------------------|--|
| ۱ | ابتکار و خلاقیت | شاخص ها | معیارهای امتیازدهی | پایش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت سرپرستی | | ۲ | | ۷ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | مشارکت با مدیران بالادستی در ارتباط با استقرار نظام برنامه ریزی | تجزیه و تحلیل سبب عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | انسانی و استفاده از فن آوریهای نوین | تهیه و تنظیم به موقع اهداف شغلی و برنامه های توسعه کارمندان و واحد بر اساس تحلیل عملکرد | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | کسب مدارک دوره های نرم افزاری مورد نیاز (Office) و تخصصی (....) (تسلطنامه آموزشی پیوست ششوی) | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | آشنایی با نرم افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر | ۱ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | انجام امور محوله به کمک نرم افزارهای موجود با نظر مدیر | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | تهیه جدول تقسیم کار کارکنان بصورت مکتوب | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | تشکیل جلسات تخصصی تقسیم کار | ۱ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | تلاش در حذف فعالیت های موزای و بیهوده | ۲ | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| نوعی در تقسیم کار | تعداد فرآیندها و مسئولیتهای تفویض اختیار شده | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | تجربیات می بایست مرتبط با شغل مورد تصدی باشد | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | مسائل، چالشها و مشکلات (موانع، محدودیتها، تهدیدها و فرصتها) مرتبط با شغل را که بر اثر تجربیات کارمندان شناسایی شده بیان نماید. | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | ارائه برنامه اصلاحی، راه حل و نتیجه گیریهای مناسب جهت رفع موانع و مشکلات ارائه گردد. | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | تجربیات افرادی که بیشتر از ۳۳ سال سابقه خدمت دارند. در قالب مجموعه ارائه شده به صورت مقاله، کتاب، پان نامه، جزوه و... و بر اساس تجربه کیفیت مستند شده، با در یافت تأییدیه | ۱۰ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | آشنایی با روش اجرائی؛ شامل تهیه و تدوین فرآیند های انجام شغلی که به نایب مدیر/رئیس بلافاصله و معاونت دربربط رسیده و در سوانق مستند سازی دانشگاه موجود می باشد. | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | مصوب کمیته پیشنهادات دانشگاه در سطح: | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | واحد | ۵ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | دستگاه | ۷ | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | وزارتخانه |
| نوعی در تقسیم کار | طرح | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | محرک طرح ۱۰۰٪ امتیاز | ۷ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | همکاران ۵۰٪ امتیاز | ۷ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | ممنوع به صدور مصوبه یا بخشنامه | ۱۰ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | ممنوع به تصویب قانون | ۱۰ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | رئیس جمهور - | ۱۰ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | وزیر - معاون رئیس جمهور - استاندار | ۸ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | معاون وزیر - رئیس دانشگاه | ۷ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | معاون اداری و مالی دانشگاه | ۵ | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | مدیر کل یا مقامات همتراز (خارج از دانشگاه) مقامات همتراز شامل فرماندار، مشاور وزیر، معاون استاندار |
| نوعی در تقسیم کار | مشاور معاون وزیر، مدیران ستادی (خارج از دانشگاه)، بخشدار | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | معاونین بخشدار و معاونین مدیران ستادی | ۲ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | کارمند نمونه در سطح دانشگاه طبق بخشنامه شماره ۲۶۱۷/۹۱/۲۰۰ مورخ ۲/۳/۹۱ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور | ۱۰ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | نوعی در تقسیم کار | تشویق در خصوص انتصابات بر اساس جدول مربوط | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

نحوه امتیاز دهی شاخص های عمومی کارکنان

| ردیف | محوورها | شاخصها | معیارهای امتیازدهی | شماره پیوستها | حداکثر امتیاز معیار | امتیاز مکتسبه به تفکیک (معیارها) | سقف امتیاز هر شاخص | امتیاز مکتسبه از هر شاخص | سقف امتیاز کل شاخص | جمع امتیاز مکتسبه از شاخصها | ملاحظات | | | |
|------|------------------|---------------|---|---------------|---------------------|----------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------------|---------|--|--|--|
| ۱ | اینتکار و خلاقیت | ارائه پیشنهاد | مصوب کمیته پیشنهادات دانشگاه در سطح: معاون رئیس جمهور - وزیر معاون رئیس جمهور - استاندار معاون وزیر - رئیس دانشگاه معاون اداری و مالی دانشگاه مدیر کل یا مقامات همتراز (خارج از دانشگاه) همتراز شامل فرماندار، مشاور وزیر، معاون استاندار (مشاور معاون وزیر، مدیران ستادی (خارج از دانشگاه)، بخشدار معاونین بخشدار، و معاونین مدیران ستادی کارمند نمونه در سطح دانشگاه طبق بخشنامه شماره ۲۰۰/۳۰۰/۹۱/۲۶ مورخ ۲۶/۲/۹۱ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور تشویق در خصوص انتظارات براساس جدول مربوط | ۲ | ۲ | | ۸ | | | | | | | |
| | | | | ۳ | ۳ | | | | | | | | | |
| | | | | ۳ | ۲ | | | | | | | | | |
| | | | | ۲ | ۲ | | | | ۵ | | | | | |
| | | | | ۱ | ۱ | | | | | | | | | |
| | | | | ۲ | ۲ | | | | | | | | | |
| | | | | ۳ | ۳ | | | | | | | | | |
| | | | | ۲ | ۲ | | | | | | | | | |
| | | | | ۳ | ۳ | | | | | | | | | |
| | | | | ۳ | ۳ | | | | | | | | | |
| | | | | ۵ | ۵ | | | | | | | | | |
| | | | | ۷ | ۷ | | | | | | | | | |
| ۴ | ۴ | | | | | | | | | | | | | |
| ۷ | ۷ | | | | | | | | | | | | | |
| ۱۰ | ۱۰ | | | | | | | | | | | | | |
| ۱۰ | ۱۰ | | | | | | | | | | | | | |
| ۸ | ۸ | | | | | | | | | | | | | |
| ۷ | ۷ | | | | | | | | | | | | | |
| ۵ | ۵ | | | | | | | | | | | | | |
| ۴ | ۴ | | | | | | | | | | | | | |
| ۲ | ۲ | | | | | | | | | | | | | |
| ۱۰ | ۱۰ | | | | | | | | | | | | | |
| ۶ | ۶ | | | | | | | | | | | | | |
| ۲۰ | ۲۰ | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|---------------|--|--|---------------|-----------------------------------|
| آموزش | آموزش و انتقال تجربیات به همکار (هر همکار ۲ امتیاز) | آموزش | آموزش همکاران | آموزش و انتقال تجربیات به همکار (هر همکار ۲ امتیاز) | آموزش | آموزش همکاران | |
| | تالیف و ترجمه کتاب در سال ارزیابی (توسندگان اصلی، تالیف ۱۵ ترجمه) سایر همکاران برابر ضوابط فعالیت‌های پژوهشی مشترک اعضای هیات علمی | تالیف و ترجمه کتاب در سال ارزیابی (توسندگان اصلی، تالیف ۱۵ ترجمه) سایر همکاران برابر ضوابط فعالیت‌های پژوهشی مشترک اعضای هیات علمی | آموزش | کسب موفقیت‌های ویژه در زمینه شغلی | تالیف و ترجمه کتاب در سال ارزیابی (توسندگان اصلی، تالیف ۱۵ ترجمه) سایر همکاران برابر ضوابط فعالیت‌های پژوهشی مشترک اعضای هیات علمی | آموزش | کسب موفقیت‌های ویژه در زمینه شغلی |
| آموزش | مستند مقاله، تالیف یا ترجمه شده به همراه ششاسه مقاله که در سال ارزیابی چاپ شده باشد الزامیست طی دوره های آموزشی مصور (بازای هر ۱۰ ساعت آموزش بهبود مدیریت یا شغلی ۳ امتیاز و برای هر ۱۰ ساعت آموزش عمومی ۲ امتیاز) | مستند مقاله، تالیف یا ترجمه شده به همراه ششاسه مقاله که در سال ارزیابی چاپ شده باشد الزامیست طی دوره های آموزشی مصور (بازای هر ۱۰ ساعت آموزش بهبود مدیریت یا شغلی ۳ امتیاز و برای هر ۱۰ ساعت آموزش عمومی ۲ امتیاز) | آموزش | رضایت همکاران | مستند مقاله، تالیف یا ترجمه شده به همراه ششاسه مقاله که در سال ارزیابی چاپ شده باشد الزامیست طی دوره های آموزشی مصور (بازای هر ۱۰ ساعت آموزش بهبود مدیریت یا شغلی ۳ امتیاز و برای هر ۱۰ ساعت آموزش عمومی ۲ امتیاز) | آموزش | رضایت همکاران |
| | سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط | سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط | آموزش | رضایت همکاران | سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط | آموزش | رضایت همکاران |
| | ارائه پوستر | ارائه پوستر | آموزش | رضایت همکاران | ارائه پوستر | آموزش | رضایت همکاران |
| | گزارش تخصصی می بایست مرتبط با شغل بوده و شامل شرح اقدامات انجام شده، نقاط قوت و ضعف یک برنامه یا طرح یک مشکل بوده و راهکارهای بهبود برنامه نیز در آن ارائه گردد و به تالیف معاونین/ ریاست دانشگاه رسیده باشد. اگر در سطح.....باشد: | گزارش تخصصی می بایست مرتبط با شغل بوده و شامل شرح اقدامات انجام شده، نقاط قوت و ضعف یک برنامه یا طرح یک مشکل بوده و راهکارهای بهبود برنامه نیز در آن ارائه گردد و به تالیف معاونین/ ریاست دانشگاه رسیده باشد. اگر در سطح.....باشد: | آموزش | رضایت همکاران | گزارش تخصصی می بایست مرتبط با شغل بوده و شامل شرح اقدامات انجام شده، نقاط قوت و ضعف یک برنامه یا طرح یک مشکل بوده و راهکارهای بهبود برنامه نیز در آن ارائه گردد و به تالیف معاونین/ ریاست دانشگاه رسیده باشد. اگر در سطح.....باشد: | آموزش | رضایت همکاران |
| | دریافت تالیف و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط | دریافت تالیف و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط | آموزش | رضایت همکاران | دریافت تالیف و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط | آموزش | رضایت همکاران |
| | حسن برخورد و داشتن سعه صدر و تلاش در رفع مشکلات | حسن برخورد و داشتن سعه صدر و تلاش در رفع مشکلات | آموزش | رضایت همکاران | حسن برخورد و داشتن سعه صدر و تلاش در رفع مشکلات | آموزش | رضایت همکاران |
| | پاسخگویی به ارباب رجوع رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار | پاسخگویی به ارباب رجوع رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار | آموزش | رضایت همکاران | پاسخگویی به ارباب رجوع رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار | آموزش | رضایت همکاران |
| | حضور به موقع در محل کار انجام به موقع وظائف و تکالیف محوله | حضور به موقع در محل کار انجام به موقع وظائف و تکالیف محوله | آموزش | رضایت همکاران | حضور به موقع در محل کار انجام به موقع وظائف و تکالیف محوله | آموزش | رضایت همکاران |
| | رسیدگی به مشکلات ارباب رجوع (همکاران، دانشجو و...) | رسیدگی به مشکلات ارباب رجوع (همکاران، دانشجو و...) | آموزش | رضایت همکاران | رسیدگی به مشکلات ارباب رجوع (همکاران، دانشجو و...) | آموزش | رضایت همکاران |
| | داشتن حسن برخورد و سعه صدر تلاش در پیگیری مسائل گروهی تلاش در برقراری نظم توجه به نظر همکاران | داشتن حسن برخورد و سعه صدر تلاش در پیگیری مسائل گروهی تلاش در برقراری نظم توجه به نظر همکاران | آموزش | رضایت همکاران | داشتن حسن برخورد و سعه صدر تلاش در پیگیری مسائل گروهی تلاش در برقراری نظم توجه به نظر همکاران | آموزش | رضایت همکاران |
| نسبت به دانشگاه و مافوق خود رازدار است | نسبت به دانشگاه و مافوق خود رازدار است | آموزش | رضایت همکاران | نسبت به دانشگاه و مافوق خود رازدار است | آموزش | رضایت همکاران | |
| نسبت به خود دیگران و همکاران رازدار است | نسبت به خود دیگران و همکاران رازدار است | آموزش | رضایت همکاران | نسبت به خود دیگران و همکاران رازدار است | آموزش | رضایت همکاران | |
| اطلاعات طبقه بندی شده و نشده دانشگاه را افشا نمی کند | اطلاعات طبقه بندی شده و نشده دانشگاه را افشا نمی کند | آموزش | رضایت همکاران | اطلاعات طبقه بندی شده و نشده دانشگاه را افشا نمی کند | آموزش | رضایت همکاران | |
| وظایف خود را در زمان تعهد شده انجام می دهد | وظایف خود را در زمان تعهد شده انجام می دهد | آموزش | رضایت همکاران | وظایف خود را در زمان تعهد شده انجام می دهد | آموزش | رضایت همکاران | |
| به سولات مافوق پاسخ روشن و صریح می دهد | به سولات مافوق پاسخ روشن و صریح می دهد | آموزش | رضایت همکاران | به سولات مافوق پاسخ روشن و صریح می دهد | آموزش | رضایت همکاران | |
| آشنیتهای کاری خود را گشود نمی کند | آشنیتهای کاری خود را گشود نمی کند | آموزش | رضایت همکاران | آشنیتهای کاری خود را گشود نمی کند | آموزش | رضایت همکاران | |
| جمع امتیاز شاخص های عمومی | | | | | | | |
| جمع کل امتیاز (عمومی و اختصاصی) | | | | | | | |
| امتیاز مکتسبه: | | | | | | | |
| امتیاز نهایی: | | | | | | | |

تالیف ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا) تالیف ارزیابی کننده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

پیوست ۲) نمونه فرم تکمیل شده

توجه: تکمیل فرم نیازمند مطالعه دقیق این مصوبات می باشد. تصویب نامه شماره ۴۳۳۷/۴۲۵/تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۴، دستورالعمل شماره ۱۳۸۹/۵/۲۸، بخشنامه شماره ۱۳۸۹/۵/۲۸، تاریخ ۲۰۰۷/۲/۲۲، تصویب نامه شماره ۳۰۰/۴۳۵۱۲/تاریخ ۲۰۰۷/۳/۲۳، بخشنامه شماره ۱۳۹۰/۳/۲۳، تاریخ ۲۰۰۶/۶/۲۳، تصویب نامه شماره ۳۰۰/۵۵۵۸۸/۲۰، تاریخ ۱۳۸۹/۸/۲۷، آیین نامه شماره ۸۳۳۲۷/ت/۲۳۲۹۱۵/تاریخ ۱۳۸۸/۷/۲۱، بخشنامه شماره ۱۳۸۸/۷/۲۱، تصویب نامه شماره ۲۰۰/۱۴۹۵۳/تاریخ ۱۳۸۸/۷/۲۱، دستورالعمل تکمیل همین فرم ها

فرم شماره (۱) محورها و شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان

| مشخصات ارزیابی شونده: | | ۲. نام و نام خانوادگی: | | ۳. کد ملی: | | | | |
|---|---|--|-----------|--|------------|--------|-----------------|--|
| ۱. نام دستگاه: دانشگاه شهید مدنی آذربایجان: | | ۵. واحد سازمانی: مدیریت بر نامه، بودجه و تشکیلات | | ۶. دوره ارزیابی از تاریخ ۱۳۹۱/۱/۱ تا تاریخ ۱۳۹۱/۲/۹/۱۲ | | | | |
| الف) شاخص های اختصاصی | | | | | | | | |
| شرح ریف | محورهای ارزیابی ۱ | شاخص های ارزیابی ۲ (مأموریت های محوله) * | واحد سنجش | هدف مورد انتظار | سقف امتیاز | عملکرد | امتیاز مکسیمی ۳ | تجزیه عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارایه راهکارها) ۴ |
| ۱ | - صدور شناسنامه آموزشی | - صدور شناسنامه سالانه برای کلیه مدیران و کارکنان (رسمی و پیمانی) | تعداد | ۱۵۸ | ۱۰ | ۱۸۶ | ۱۰ | - علاوه بر کارکنان رسمی به کارکنان کار سنین نیز شناسنامه صادر شده است |
| ۲ | - صدور گواهی نامه آموزشی | - صدور گواهی نامه نوع اول برای شرکت کنندگان در دوره های برگزار شده در دانشگاه | درصد | ۱۰۰ | ۴ | ۱۰۰ | ۴ | - علت عدم تحقق کامل نیاز سنجی عدم همکاری کامل حوزه ها (علیرغم دریا مکتبه با واحدها) می باشد. |
| ۳ | - نیازسنجی آموزشی کارکنان و مدیران | - احصا نیازهای آموزش مدیران و کارکنان دانشگاه طبق ضوابط و بخشنامه های آموزش کارکنان (با رعایت سقف ۴۰ ساعت کارکنان و ۶۰ ساعت مدیران) با رویکرد توسعه نرم افزار های کاربردی | تعداد | ۱۸۴ | ۴ | ۱۲۲ | ۳ | - علت عدم تحقق کامل نیاز سنجی عدم همکاری کامل حوزه ها (علیرغم دریا مکتبه با واحدها) می باشد. |
| ۴ | - اجرای دوره های آموزشی | - اجرای دوره های آموزشی به صورت حضوری و غیر حضوری ، در قالب دوره های بهبود مدیریت ، توانمندسازی شغلی و فرهنگی و اجتماعی | ساعت | ۲۲ | ۶ | ۲۲ | ۶ | - علت عدم تکمیل میانگین آموزشی (تاسقف ۵ ساعت) برای مدیران و کارکنان، پایین بودن کیفیت تدریس در مدیریت آموزش و پژوهش استاندارد، عدم بازنگری در سرفصل دوره ها و کیفیت نامتعارف از مون های غیر حضوری می باشد. لذا پیشنهاد می شود من بعد بررسی و تطبیق سرفصل دوره های آموزشی با نیازهای دانشگاه جزو اولویت های آموزش کارکنان دانشگاه قرار گیرد |
| ۵ | - طراحی دوره های آموزشی | - طراحی دوره های اختصاصی برای رشته های شغلی کارکنان و کارشناسان دانشگاه با سرفصل های جدید | تعداد | ۵ | ۵ | ۴ | ۴ | - به علت عدم همکاری مناسب حوزه ها و کارکنان تنها موفق به طراحی و عنوان دوره شده ایم. |
| ۶ | - تعامل با سایر دانشگاهها و مرکز آموزشی | - تسلسل با واحدهای وزارت متبوع، مذاکره و رایزنی با مسئولان سایر دانشگاه و رایزنی با سایر دانشگاههای منطقه جهت برگزاری دوره های مشترک | درصد | ۷۰ | ۴ | ۷۰ | ۴ | - در تعامل با دانشگاه و دفتر مدیریت آموزش و پژوهش استاندارد و نیز واحدهای مرتبط وزارت تماس های لازم صورت میگردد که بدلیل دوری از تیریز امکان رایزنی بیش از این وجود ندارد لیکن پیشنهاد میگردد در این ارتباط هفته ای یکروز در تبریز به این امور پرداخته شود. |
| ۷ | - تهیه سرفصل دوره های آموزشی | - مطالعه و تدوین سرفصل دوره های آموزشی متناسب با نیاز دانشگاه برای دوره های مصوب دانشگاه | مورد | ۸ | ۷ | ۸ | ۷ | - نظریه سفیر: ضمن تشکر از زحمات ایشان و ارائه پیشنهاد فوق الذکر، جهت بهبود وضعیت آموزش کارکنان مقرر گردید از سال ۹۲ منظور ارتباط بیشتر با سایر دانشگاهها هر دو هفته یکروز برای این امر در نظر گرفته شود ضمن اینکه مقرر شد در سال ۹۲ حداقل ۸ عنوان دوره آموزشی اختصاصی برای کارشناسان و کارکنان طراحی، تصویب و اجرا گردد. |
| | | جمع امتیاز | | | | | ۳۸ | |

۱. منظور از کارکنان: تمامی افرادی است که مشمول قسمت الف و ب بند ماده این دستورالعمل می باشند.
۲. محورهای ارزیابی برگرفته از برنامه های عملیاتی سالانه دستگاه میباشد
۳. اهداف عملیاتی هر یک از واحدها تبدیل به شاخص های قابل سنجش در خصوص هر یک از کارکنان می شود. بدیهی است درخصوص هر یک از کارمندان، شاخص ها متفاوت خواهد بود
۴. امتیاز مکسیمی هر یک از شاخص ها با این فرمول محاسبه می شود:

$$\text{هدف مورد انتظار} = \frac{\text{سقف امتیاز} * \text{عملکرد}}{\text{هدف مورد انتظار}}$$

۵. امتیازدهی شاخص های اختصاصی منوط به تکمیل ستون "تحلیل عملکرد" می باشد

نحوه امتیاز دهی شاخص های عمومی کارکنان

| ملاحظات | جمع از شاخص ها | سقف شاخص کل | امتیاز شاخص از هر شاخص | سقف شاخص از هر شاخص | امتیاز مکتسبه به تفکیک (معیارها) | حداکثر امتیاز معیار | شماره پوینتها | معیارهای امتیازدهی | شاخص ها | مجموعه ها | ردیف | | |
|--|----------------|-------------|------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|---------------|--|--------------------------------------|-----------|------|--------------------------------------|--|
| ملاحظات دارای گواهی نامه IDOL - آشنایی و کار با سیستم چهارگون (اتوماسیون اداری) - ارائه روش اجرایی اینرو به دانشگاه (سه مورد) - ارائه تحلیل عملکرد شفاهی به مدیر مافوق | ۲۰ | ۲۰ | ۸ | ۸ | ۲ | ۲ | ۱ | کسب مدارک دوره های نرم افزاری مورد نیاز شامل: مهارت های هفتگانه و تخصصی و... (سه سامه آموزشی پوست شوق) | آشنایی و استفاده از فن ابزارهای نوین | ۱ | ۱ | | |
| | | | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ | | | | ۳ | آشنایی با نرم افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر |
| | | | ۵ | ۵ | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | | | | ۲ | انجام امور محوله به کمک نرم افزارهای موجود با نظر مدیر |
| | | | ۵ | ۵ | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | | | | ۲ | ارائه راهکار در رسیدن به هدف مطلوب |
| | | | ۵ | ۵ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | | | | ۱ | بررسی میزان تحقق هدف در پایان دوره |
| | | | ۵ | ۵ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | | | | ۱ | شناسایی نقاط قوت و ضعف |
| | | | ۵ | ۵ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | | | | ۰ | - تجربیات می بایست مرتبط با شغل مورد تصدی باشد |
| | | | ۵ | ۵ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | | | | ۰ | - مسائل، چالشها و مشکلات (موانع، محدودیتها، تهدیدها و فرصتها) مرتبط با شغل را که بر اثر تجربیات کارمندان شناسایی شده بیان نماید. |
| | | | ۵ | ۵ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | | | | ۰ | - ارائه برنامه اصلاحی، راه حل و نتیجه گیریهای مناسب جهت رفع موانع و مشکلات ارائه گردد. |
| | | | ۵ | ۵ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | | | | ۰ | تجربیات افرادی که بیشتر از ۳۰ سال سابقه خدمت دارند، در قالب مجموعه ارائه شده به صورت مقاله، کتاب، پایان نامه، جزوه و... و بر اساس کیفیت بخارت مستند شده، با دریافت تأییدیه |
| یک مورد تشویق از معاون مجترم وزیر- یک مورد از طرف معاون پژوهشی دانشگاه (بعثت) معافرت دستورالعمل ارزیابی می-باشد (پوستی فاقد) | ۲۰ | ۲۰ | ۷ | ۷ | ۳ | ۳ | ۳ | ارائه مستندات روش اجرایی؛ شامل تهیه و تدوین فرایندهای انجام شغلی که به تأیید مدیر/رئیس بلافاصله و معافیت ذریعته رسیده و در سوابق مستند سازی دانشگاه موجود می باشد. (حداکثر ۲ مورد) | اراهه پیشنهاد | ۱ | ۱ | | |
| | | | ۷ | ۷ | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ | | | | مصوب کمیته پیشنهادات دانشگاه در سطح: | |
| | | | ۱۰ | ۱۰ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | | | | ۴ | مجموعه طرح ۱۰۰٪ اعتبار را نظر مدیر واحد |
| | | | ۱۰ | ۱۰ | ۷ | ۷ | ۷ | ۷ | | | | ۷ | طرح اتمام یافته: |
| | | | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | | | | ۱۰ | همکاران ۵۰٪ امتیاز |
| | | | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | | | | ۱۰ | متنجر به تصویب قانون |
| | | | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | | | | ۱۰ | رئیس جمهور - |
| | | | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | | | | ۱۰ | وزیر- معاون رئیس جمهور- استاندار |
| | | | ۱۰ | ۱۰ | ۷ | ۷ | ۷ | ۷ | | | | ۷ | معاون وزیر - رئیس دانشگاه |
| | | | ۱۰ | ۱۰ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | | | | ۵ | معاون اداری و مالی دانشگاه |
| تشویق در خصوص انتخابات بر اساس جدول مربوط | ۲۰ | ۲۰ | ۶ | ۶ | ۱۰ | ۱۰ | ۶ | کارمند نمونه در سطح دانشگاه طبق بخشنامه شماره ۲۶۱۷/۹۱/۳۰۰ مورخ ۲۶/۹/۹۱ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور | اراهه طرحهای اجرایی | ۱ | ۱ | | |
| | | | ۶ | ۶ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | | | | ۱۰ | معاونین بخشدار، و معاونین مدیران ستادی |
| | | | ۶ | ۶ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | | | | ۱۰ | مشاور معاون وزیر، مدیران ستادی (خارج از دانشگاه)، بخشدار |
| | | | ۶ | ۶ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | | | | ۱۰ | معاونین بخشدار، و معاونین مدیران ستادی |
| | | | ۶ | ۶ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | | | | ۱۰ | کارمند نمونه در سطح دانشگاه طبق بخشنامه شماره ۲۶۱۷/۹۱/۳۰۰ مورخ ۲۶/۹/۹۱ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور |
| | | | ۶ | ۶ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | | | | ۱۰ | تشویق در خصوص انتخابات بر اساس جدول مربوط |

