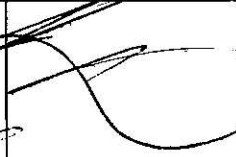
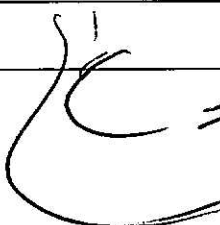
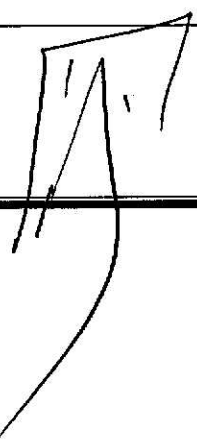


دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارکنان

شماره مدرک: W005/00

شماره این نسخه	مراحل مشخصات	تهیه کننده	بررسی کننده	تایید کننده	تصویب کننده
ویرایش 0	واحد	کارشناس اداری	مدیراداری و پشتیبانی	معاونت اداری و مالی	رئیس دانشگاه
	نام و نام خانوادگی	پریسا خاکشور	زهرا اصغری نیکان	دکتر عبدالحسین صدرنیا	دکتر علی اصغر بهشتی
	تاریخ	۹۴/۸/۱۷	۹۴/۸/۱۷		
	امضاء				

مدرک معتبر

۱- هدف:

ارتقاء کیفیت عملکرد کارکنان دانشگاه از طریق ارزیابی، ارائه بازخورد از نتایج و اجرای برنامه های آموزشی مورد نیاز، تدوین رویه های لازم جهت اجرای فرآیند ارزیابی، افزایش ضمانت اجرایی فرایند ارزیابی از طریق تدوین و آماده سازی ساز و کاری مدون و مستند در خصوص استفاده از نتایج ارزیابی و حل مسائل و مشکلات موجود در زمینه اجرای فرآیند ارزیابی از طریق شفاف سازی ترکیب و وظایف دست اندرکاران ارزیابی

۲- شرح وظایف، دامنه کاربرد، تعاریف، مسئولیت و اختیار و مراحل اجرا در شیوه نامه به شرح ذیل آمده است:
(الف) شیوه نامه اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه

(ب) شیوه نامه پیاده سازی گام به گام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه

(ج) شیوه نامه تعیین ارزیابی کنندگان

(د) شیوه نامه تکمیل فرم ارزیابی عملکرد

(ذ) شیوه نامه نمره گذاری و تحلیل فرم ارزیابی

(ر) شیوه نامه رسیدگی به اعتراضات ارزیابی

۳- بازنگری:

۳-۱- هرگونه اصلاح یا تغییر در این مدرک بر اساس روش اجرایی کنترل مدارک و داده ها بشماره P۰۲ و شیوه نامه های ذکر شده در بند ۲ صورت میگیرد

۴- مستندات:

۴-۱- آیین نامه استخدامی اعضای غیر هیأت علمی مصوب هیأت امانا

۴-۲- سیستم اتوماسیون اداری

۴-۳- بخشنامه ها و مقررات مدیریت سازمان برنامه ریزی و وزارت علوم

۵- فرم ها:

۵-۱- فرم پرسشنامه خود ارزیابی اعضای غیرهیات علمی دانشگاه

۵-۲- فرم نظر خواهی از دانشجویان و اساتید در مورد عملکرد کارکنان دانشگاه

۵-۳- فرم تاییدیه آموزش به همکار

۵-۴- فرم گواهی تاییدیه و امتیاز دهی به گزارش تخصصی

۵-۵- فرم مستند سازی تجربیات

۵-۶- فرم گواهی تایید و امتیاز دهی به مستند سازی تجربه

۵-۷- فرم پرسشنامه ارزیابی کنندگان

۶- سوابق: کلیه سوابق مربوط به این دستورالعمل بر طبق روش اجرایی کنترل سوابق کیفیت به شماره P۰۳ نزد نماینده مدیریت نگهداری و بایگانی می شود.

۷- توزیع: این دستورالعمل در اختیار رئیس دانشگاه، معاونین، نماینده مدیریت و کلیه مدیران و کارکنان قرار میگیرد. **مدرک معتبر**



"شیوه نامه اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه"

این شیوه نامه در راستای اجرای بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۲ مورخ ۱۳۹۰/۵/۲۲ با موضوع «شیوه نامه اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان» و در اجرای تبصره بند «ب» ماده (۱) آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری به شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ مورخ ۸۹/۱/۱۴ به منظور تکمیل فرم ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه مهندسی فناوری های نوین قوچان در تاریخ ۹۴/۰۷/۲۱ به تصویب هیات اجرایی و در تاریخ ۹۴/۰۸/۱۷ به تصویب هیأت رئیسه دانشگاه رسیده است و جهت اجرا به شرح زیر ابلاغ می گردد.

ماده (۱) تعاریف

عملکرد: به معنای چگونگی انجام وظایف محول، فعالیت های هم راستا با آن ها و نتایج و پیامدهای حاصل از آن است.
ارزیابی : فرآیند سنجش، ارزش گذاری و قضاوت می باشد.
ارزیابی عملکرد: در این شیوه نامه منظور از ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه مهندسی فناوری های نوین قوچان می باشد.
کارمند: منظور از کارمند در این شیوه نامه کلیه اعضای غیرهیات علمی دانشگاه اعم از رسمی، پیمانی و قراردادی که ممکن است به عنوان کارشناس یا مسئول یا مدیر در دانشگاه انجام وظیفه نمایند.
همکار: منظور از همکار، کسی است که در رشته شغلی مشابه یا غیر مشابه با کارمند همکاری می نماید.
مشتری: منظور از مشتری دریافت کننده خدمات ارزیابی شونده می باشد اعم از: استاد، کارمند، دانشجو

ماده (۲) اهداف

ارتقاء کیفیت عملکرد کارکنان دانشگاه از طریق ارزیابی، ارائه بازخورد از نتایج و اجرای برنامه های آموزشی مورد نیاز، تدوین رویه های لازم جهت اجرای فرآیند ارزیابی، افزایش ضمانت اجرایی فرایند ارزیابی از طریق تدوین و آماده سازی ساز و کاری مدون و مستند در خصوص استفاده از نتایج ارزیابی و حل مسائل و مشکلات موجود در زمینه اجرای فرآیند ارزیابی از طریق شفاف سازی ترکیب و وظایف دست اندرکاران ارزیابی

ماده (۳) گروه هدف

ارزیابی شوندگان شامل کلیه کارمندان می باشند.
تبصره ۱: جانبازانی که در سال جاری در حالت عدم اشتغال می باشند، نیازی به تکمیل فرم ارزیابی ندارند.
تبصره ۲: کارمندانی که در سال جاری در مأموریت آموزشی تمام وقت به سر می برند نیازی به تکمیل فرم ارزیابی ندارند.

ماده (۴) فرآیند ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد در فروردین و شهریور ماه هر سال صورت می گیرد. قبل از آغاز فرآیند ارزیابی عملکرد اطلاع رسانی کافی صورت خواهد گرفت. گام های اجرایی فرآیند ارزیابی عملکرد شامل اطلاع رسانی، آموزش، انجام ارزیابی عملکرد، اعلام نتایج اولیه، رسیدگی به اعتراضات و اعلام نتایج نهایی می گردد که به تفصیل در شیوه نامه پیاده سازی گام به گام ارزیابی عملکرد آمده است.

ماده (۵) نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد

۵-۱) امتیاز نهایی ارزیابی، مبنای ارتقای رتبه کارمندان (با رعایت سایر شرایط) می باشد.
۵-۲) کارمند نمونه از بین کارکنانی که بالاترین امتیاز ارزیابی عملکرد را کسب می نمایند براساس دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه توسط هیات رئیسه دانشگاه تعیین می شود.
۵-۳) کارمندان (رسمی و پیمانی) که در سه سال متوالی یا پنج سال متناوب در واحد ذیربط بالاترین امتیاز ارزیابی کسب نمایند، به



پیشنهاد رئیس واحد مربوط و تصویب هیات اجرایی پایه تشویقی (حداکثر سه پایه در طول خدمت) اعطا می گردد.

۴-۵) نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارمندان، مبنای پرداخت هرگونه پاداش (به استثنای پاداش مربوط به ماده ۲۲ قانون مدیریت خدمات کشوری) از جمله پاداش خدمات برجسته موضوع بند الف ماده ۵۲ قانون برنامه پنجم توسعه می باشد .

۵-۵) کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آن ها در سه سال متوالی یا پنج سال متناوب حداقل ۹۰ درصد باشد، در معرفی به دوره های آموزشی خارجی (بورس) از اولویت برخوردار هستند.

۶-۵) کسب حداقل ۸۵ درصد از مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد کارمندان در سال قبل، برای هرگونه ارتقاء شغلی از جمله انتصاب در پست های مدیران پایه الزامی است.

۷-۵) کارمندان (رسمی و پیمانی) که امتیاز ارزیابی عملکرد آن ها در سه سال متوالی یا چهار سال متناوب از ۵۲ درصد کل امتیازات پیش بینی شده کمتر باشد، پس از طرح موضوع در هیأت امنای یا بر اساس مصوبه هیأت رئیسه دانشگاه که مورد تأیید هیأت امنای قرار می گیرد در صورت نداشتن شرایط بازنشستگی ، بازخرید می گردند. کارمندان قراردادی که امتیاز عملکرد سالیانه آنان از ۵۰ درصد کمتر باشد، دانشگاه می تواند پس از طرح در هیات اجرایی و تصویب هیات رئیسه دانشگاه با کارمند فسخ قرارداد نماید.

۸-۵) طبق آیین نامه استخدامی اعضای غیر هیأت علمی عضوی که در طول دو سال متوالی از مجموع نمره ارزیابی، حداقل امتیازات لازم را برای دریافت یک پایه ترفیع استحقاقی موضوع ماده ۲۱ این آیین نامه کسب ننماید، با پیشنهاد هیأت اجرایی و تأیید هیأت رئیسه مؤسسه از فوق العاده ویژه وی برای سال های بعد (دوم و سوم) به ازای هر سال عدم ترفیع به ترتیب ۳۰ و ۵۰ درصد همان سال کسر خواهد شد و در صورت استمرار این وضعیت ، ضمن کسر ۱۰۰ درصد فوق العاده ویژه عضو ، پرونده وی جهت بررسی و اخذ تصمیم به هیأت اجرایی جهت تنزل یا تغییر پست سازمانی وی ارسال می گردد. در هر صورت فوق العاده ویژه مسترد نخواهد شد.

تذکر ۲:

کارمندانی که در زمان تعیین شده اقدامات لازم برای قرار گرفتن در فرایند ارزیابی عملکرد منابع انسانی را انجام ندهند از امتیازات مفروض آن مانند آموزش و توانمندسازی، ارتقا و انتصاب به سمت های اجرایی و مانند این ها محروم خواهند شد. بدیهی است که در این صورت، تبعات احتمالی، برعهده آنان می باشد.

ماده ۶) اجرای عملیاتی ارزیابی

۱-۶) برای کلیه مراحل اجرای ارزیابی شیوه نامه هایی وضع شده است که لازم است پیش از آغاز ارزیابی کلیه مشمولان طرح ارزیابی اعم از مدیران و کارمندان شیوه نامه های مذکور را مورد مطالعه قرار دهند.

ماده ۷) از تاریخ تصویب این شیوه نامه و بخشنامه های مربوط به آن، تمامی شیوه نامه های هم تراز با این شیوه نامه لغو می گردد.

ماده ۸) مسئولیت اجرایی نمودن شیوه نامه ارزیابی بعهدہ مدیریت اداری و پشتیبانی دانشگاه و نظارت بر حسن اجرای شیوه نامه و نیز بازنگری و اصلاح آن ، با معاونت اداری و مالی دانشگاه می باشد.



"شیوه نامه پیاده سازی گام به گام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه"

۱- تشکیل ستاد ارزیابی عملکرد :

متولی: معاونت اداری و مالی دانشگاه مهندسی فناوری های نوین قوچان

هدف/ شرح / محتوا: تسهیل در انجام امور ارزیابی عملکردی باشد. ستاد ارزیابی چهار وظیفه مهم آموزش، مدیریت اطلاعات، تحقیق و توسعه و پشتیبانی را برعهده دارد. این چهار وظیفه ممکن است با توجه به شرایط به یک یا چند واحد/ نفر تفویض شود. معاونت اداری و مالی اعضای ستاد ارزیابی را تعیین می نماید.

ابزار: شیوه نامه عملیاتی ستاد ارزیابی عملکرد

۲- تعیین ارزیابی شوندگان*:

متولی: معاونت اداری و مالی دانشگاه مهندسی فناوری های نوین قوچان

هدف/ شرح / محتوا: کارکنان واجد شرایط، برای هر دوره ارزیابی عملکرد، از طریق واحد کارگزینی به ستاد ارزیابی معرفی شده و اطلاعات کامل آنها شامل کد شناسایی، رشته شغلی، نوع عضویت و واحد سازمانی در اختیار ستاد ارزیابی قرار می گیرد. نیز لازم است شرح شغل کلیه رشته های شغلی و لیستی از شغل هایی که دارای مصداق خاص یا عدم مصداق خاص در برخی از شاخص های فرم ارزیابی هستند، در هر دوره به ستاد ارزیابی تحویل داده شود. لیست نهایی کارکنان و لیست شغل های دارای مصداق یا عدم مصداق می بایست به تایید معاونت اداری و مالی دانشگاه برسد.

ابزار: آیین نامه دولتی اجرای ارزیابی عملکرد، شیوه نامه تعیین شرح شغل رشته های شغلی، شرح شغل رشته های شغلی، لیست رشته های شغلی دارای مصداق یا عدم مصداق خاص

۳- تعیین ارزیابی کنندگان*:

متولی: معاونت اداری و مالی دانشگاه مهندسی فناوری های نوین قوچان

هدف/ شرح / محتوا: در فرآیند ارزیابی، فرد ارزیابی شونده*، مشتری و همکار و مدیر و معاون وی به ارزیابی می پردازند. «مدیر» فردی است که از لحاظ سازمانی حداقل رئیس اداره، قسمت، گروه، بخش و یا سمت های مشابه است و مسئولیت ارجاع به کارکنان و مدیری آنان را برعهده دارد. «همکار» کسی است در رشته شغلی مشابه با ارزیابی شونده فعالیت می کند. تعیین مدیران مسئول ارزیابی عملکرد کلیه کارکنان دانشگاه مهندسی فناوری های نوین قوچان، یک بار و توسط واحد کارگزینی دانشگاه بر اساس چارت تشکیلاتی انجام می شود. تعیین همکار ارزیابی شونده و مشتری نیز توسط مدیر اداری و پشتیبانی و مطابق با جزئیات ارائه شده در شیوه نامه مربوطه صورت می گیرد و پس از تعیین می بایست به تایید معاونت اداری و مالی دانشگاه برسد.

ابزار: شیوه نامه اجرایی ارزیابی عملکرد، شیوه نامه تعیین ارزیابی کنندگان

*منظور از ارزیابی، ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه مهندسی فناوری های نوین قوچان می باشد.

*منظور از ارزیابی شونده کلیه کارکنان دانشگاه قوچان است که عملکرد، شایستگی و رفتار خود را مورد ارزیابی قرار می دهند.

*منظور از ارزیابی کننده معاون، مدیر و همکار و مشتری ارزیابی شونده می باشد.

*ارزیابی شونده به اختصار ممکن است "کارمند" نیز نامیده شود.



۴- اطلاع رسانی

متولی: ستاد ارزیابی

هدف/ شرح / محتوا: هدف از اطلاع رسانی ، یادآوری زمان شروع و پایان دوره ارزیابی عملکرد و نیز کلیه فرآیندهایی است که ارزیابی شونده یا ارزیابی کنندگان باید در آن مشارکت داشته باشند. ارزیابی عملکرد در بازه های شش ماهه انجام می شود، اما دوره ارزیابی که در مدیریت عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار خواهد گرفت، سالانه است. اطلاع رسانی ارزیابی شوندگان و ارزیابی کنندگان از طریق اتوماسیون اداری انجام می پذیرد. علاوه بر این ممکن است در صورت ضرورت و به تشخیص ستاد ارزیابی عملکرد دانشگاه، اطلاع رسانی از طریق پیامک نیز صورت گیرد.

ابزار: شیوه نامه زمانبندی و اطلاع رسانی ارزیابی عملکرد

۵- آموزش ارزیابی شوندگان و ارزیابی کنندگان

متولی : ستاد ارزیابی - آموزش

هدف/ شرح / محتوا: هدف از آموزش اماده سازی کلیه کارکنان(مشمول مشارکت در فرآیند ارزیابی عملکرد) برای پیاده سازی موفق نظام ارزیابی عملکرد می باشد. در مرحله اول ارزیابی شوندگان نیاز دارند تا با اهمیت ارزیابی عملکرد آشنا شده و تمایل مورد نیاز را برای مشارکت فعال در فرآیند ارزیابی پیدا کنند. در مرحله دوم لازم است تا با ارائه آموزش توان مناسب برای مشارکت در فرآیند ارزیابی پیدا کنند.

ابزار: بسته آموزشی ارزیابی عملکرد، شیوه نامه تکمیل فرم ارزیابی عملکرد

۶- ارزیابی عملکرد توسط ارزیابی شوندگان: خود ارزیابی

متولی : ستاد ارزیابی

هدف/ شرح / محتوا: خود ارزیابی ارزیابی شوندگان از طریق فرم ارزیابی عملکرد صورت می گیرد. ارزیابی شونده علاوه بر پر کردن فرم ارزیابی عملکرد در زمان مقرر وظیفه دارد مستندات لازم را طبق شیوه نامه مربوطه جهت ارزیابی پیوست نماید. برای برخی مستندات نیاز به تکمیل گواهی های تأیید می باشد که می بایست در زمان مقرر نسبت به تکمیل آنها مبادرت ورزد.

ابزار: فرم ارزیابی عملکرد ، شیوه نامه تکمیل فرم ارزیابی عملکرد

۷- ارزیابی عملکرد توسط ارزیابی کنندگان

متولی: ستاد ارزیابی

هدف/ شرح / محتوا: ارزیابی توسط ارزیابی کنندگان از طریق فرم ارزیابی عملکرد صورت می گیرد. همکار و مشتری همزمان با کارمند ارزیابی شونده به پر کردن فرم ارزیابی مبادرت می ورزد.

مدیر پس از ارسال پاسخ پرسشنامه های خود ارزیابی و همکارو مشتری ، ضمن مشاهده آنها مبادرت به پاسخگویی به فرم ارزیابی می نماید.

مدیر علاوه بر پر کردن فرم ارزیابی عملکرد در زمان مقرر وظیفه دارد مستندات موجود ارزیابی شونده را مورد مطالعه قرار داده و رد یا تأیید نماید. در صورت عدم تأیید مستندات از ارزیابی شونده درخواست می گردد تا نسبت به ارسال مستندات لازم مجدداً اقدام نمایند. مدیر وظیفه دارد طبق شیوه نامه تکمیل فرم برخی مستندات مشخص شده را نمره دهی نماید.

مدیر وظیفه دارد مصداق یا عدم مصداق شاخص های عملکردی و نیز وزن های این شاخص ها را بنا به درخواست ستاد ارزیابی عملکرد طبق شیوه نامه تکمیل فرم ارزیابی عملکرد مشخص نماید.



معاونت مربوطه نیز پس از ارسال پاسخ پرسشنامه های مدیر، خود ارزیابی و همکارو مشتری ، ضمن مشاهده آنها مبادرت به پاسخگویی به فرم ارزیابی می نماید.

ابزار: فرم ارزیابی عملکرد، شیوه نامه تکمیل فرم ارزیابی عملکرد

۸- پردازش اطلاعات پایگاه داده

متولی: ستاد ارزیابی

- **هدف / شرح / محتوا:** پس از تأیید معاونت ، در این مرحله، فرم های ارزیابی عملکرد طبق شیوه نامه امتیاز دهی می شود. در این مرحله طبق شیوه نامه امتیاز دهی به فرم ارزیابی عملکرد، امتیاز دهی به مستندات ارسالی توسط اعضای ستاد ارزیابی صورت می گیرد. به علاوه پس از تأیید مستندات توسط مدیر و محاسبه امتیاز آنها به صورت دستی در ستاد ارزیابی عملکرد ، امتیازات جهت تحلیل وارد پایگاه داده می شود. جهت امتیاز دهی ابتدا چهار دسته امتیاز ارزیابی عملکرد (شامل سه امتیاز خودارزیابی / ارزیابی همکار و مشتری / ارزیابی مدیر/ارزیابی معاون) با استفاده از داده های به دست آمده از سه نوع فرم تکمیل شده محاسبه می شود سپس از نتایج هر فرم، میانگین و انحراف معیار گرفته می شود. این میانگین (با احتساب امتیاز مستندات) امتیاز کل را به دست می دهند.

ابزار: شیوه نامه نمره گذاری و تحلیل فرم ارزیابی عملکرد

۹- انعکاس نتایج و آمار ارزیابی عملکرد به ارزیابی شونده

متولی: ستاد ارزیابی

- **هدف / شرح / محتوا:** هدف از این مرحله انعکاس نتیجه ارزیابی عملکرد به ارزیابی شونده می باشد. امتیازات میانگین و نیز امتیاز کل ارزیابی شونده به تفکیک مؤلفه ها و کلیه شاخص های ارزیابی عملکرد، به صورت کمی و نیز آمار توصیفی به ارزیابی شونده منعکس خواهد شد.

ابزار:

۱۰- دریافت و بررسی اعتراضات ارزیابی شونده

متولی: ستاد ارزیابی

- **هدف / شرح / محتوا:** ارزیابی شونده می تواند نسبت به نتیجه ارزیابی خود اعتراض نماید. در این صورت ستاد ارزیابی طبق شیوه نامه رسیدگی به اعتراضات وظیفه رسیدگی به اعتراض او را برعهده دارد.

ابزار: شیوه نامه رسیدگی به اعتراضات

۱۱- انعکاس نتایج و آمار ارزیابی عملکرد به معاون و مدیر

متولی : ستاد ارزیابی

- **هدف / شرح / محتوا:** هدف از این مرحله انعکاس نتیجه ارزیابی عملکرد به دو ارزیابی کننده ی معاون و مدیر می باشد . امتیازات نهایی کل ارزیابی شونده پس از رسیدگی به اعتراضات به تفکیک مؤلفه ها و کلیه شاخص های ارزیابی عملکرد، به صورت کمی و نیز آمار توصیفی به ارزیابی شونده منعکس خواهد شد.

۱۲- ارائه پیشنهادات برای بهبود وضعیت به ارزیابی شونده

متولی: ستاد ارزیابی

- **هدف / شرح / محتوا:** هدف از این مرحله ارائه پیشنهادات و راهکارهای لازم با توجه به امتیازات کسب شده توسط ارزیابی شونده می باشد. پیشنهادات و راهکارهای لازم با توجه به طیف بندی امتیازات برای هر شاخص ارزیابی و مؤلفه ارزیابی به صورت پیش فرض ارائه می شوند. این پیشنهادات توسط ستاد ارزیابی بازنگری و اصلاح شده و بسط می یابند.

پیشنهادهای همکاران ارزیابی کننده از طریق اتوماسیون اداری ارسال شده و پس از تأیید مدیر برای ارزیابی شونده ارسال می شود.

ابزار: سامانه اتوماسیون اداری، شیوه نامه ارائه پیشنهاد بهبود عملکرد



۱۳- اصلاح و بهبود فرآیند ارزیابی عملکرد

متولی: ستاد ارزیابی

- **هدف / شرح / محتوا:** با توجه به پیاده سازی مستمر نظام ارزیابی عملکرد و نیاز به اصلاح و بهبود آن ، لازم است بازبینی مستمری در مورد شیوه نامه های نظام ارزیابی عملکرد و نیز فرم ارزیابی عملکرد صورت گیرد. این وظیفه بر عهده ستاد ارزیابی گذاشته شده است. همچنین پیشنهادات لازم جهت اصلاح و بهبود فرآیند ارزیابی عملکرد گراوری و مستند شده و در صورت نیاز مورد بازنگری دقیق تر واحد ارزیابی قرار می گیرد.

ابزار: شیوه نامه اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان



"شیوه نامه تعیین ارزیابی کنندگان کارکنان دانشگاه"

- ماده ۱)** مدیریت اداری و پشتیبانی دانشگاه در مرحله طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، مدیران و معاونین را که بر حسب چارت تشکیلاتی دانشگاه که توسط کارگزینی اعلام می شود پس از بررسی و تایید به عنوان ارزیابی کنندگان معرفی می نماید.
- تبصره ۱: در صورت ثابت بودن واحد سازمانی و شغل در دوره های ارزیابی متعدد، به تشخیص مدیریت اداری و پشتیبانی و تایید معاونت اداری و مالی، ارزیابی کنندگان ممکن است ثابت باشند.
- ماده ۲)** مدیریت اداری و پشتیبانی دانشگاه موظف است ۳۰ روز پیش از آغاز فرآیند ارزیابی در هر دوره، بنا به درخواست ستاد ارزیابی، فهرستی از ارزیابی شوندگان مشمول ارزیابی عملکرد دانشگاه را بنا به آخرین تغییرات در وضعیت / حالت استخدامی شان و نیز واحد سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، اعلام نماید.
- ماده ۳)** اگر ارزیابی شونده کمتر از ۶ ماه کاری سابقه خدمت در واحد سازمانی فعلی را دارد، مشروط بر اینکه طی این مدت در واحد سازمانی قبلی خود ارزیابی نشده باشد، باید بر مبنای فعالیت ها و دستاوردهای واحد سازمانی قبلی خود ارزیابی شود. بدین معنا که کلیه ارزیابی کنندگان وی، از واحد سازمانی قبلی او انتخاب می شوند.
- تبصره ۱: اگر ارزیابی شونده تازه استخدام شده باشد و به نحوی که از تاریخ استخدام او ۶ ماه کاری نگذشته باشد، نیازی به شرکت در یک دوره ارزیابی ندارد.
- تبصره ۲: اگر سرپرستی کمتر از ۶ ماه کاری سابقه خدمت در واحد سازمانی ارزیابی شونده را دارد به عنوان ارزیابی کننده تعیین نمی شود در این صورت سرپرست پیشین آن واحد سازمانی به عنوان ارزیابی کننده تعیین می گردد.
- تبصره ۳: اگر ارزیابی شونده در یک دوره خاص اجرای ارزیابی عملکرد، برای انجام وظایف شغلی خود، مصرح در شرح وظایف رشته شغلی و تأیید شده در فرم ارزیابی عملکرد آن شغل، بیش از دو سرپرست داشت، تنها سرپرستی به عنوان ارزیابی کننده معرفی می شود که ارزیابی شونده در واحد سازمانی آن سرپرست، پست سازمانی داشته باشد.
- تبصره ۴: بدیهی است چنانچه در یک یا چند دوره شغلی، ارزیابی شونده وظایف خارج از موارد تصریح و تصویب شده در فرم ارزیابی عملکرد آن شغل را تحت سرپرستی دیگران انجام می دهد، آن وظایف از دامنه شمول عملکرد او در آن دوره خارج است، لذا قاعده ذکر شده در تبصره ۳ از این بند، در مورد وی صادق نخواهد بود.
- ماده ۴)** بعد از تأیید واحد و محل خدمت ارزیابی شونده در دوره جاری ارزیابی عملکرد، دو نفر از همکاران فرد جهت ارزیابی او توسط مدیر اداری و پشتیبانی تعیین و به تأیید معاونت اداری و مالی می رسد و یک یا چند نفر از کارکنان دانشگاه به عنوان مشتری جهت ارزیابی مشخص می گردد که نمره آن در قسمت ارزیابی همکار مورد محاسبه قرار می گیرد.
- تبصره ۱: کارکنانی که دانشجویان و اساتید مشتری آنها می باشند ارزیابی مشتری توسط دانشجویان و اساتید طبق فرم مخصوص انجام می گردد که تعیین این دسته از کارکنان بعهد ستاد ارزیابی دانشگاه می باشد.
- تبصره ۲: اگر تعداد همکاران فرد سه نفر و بیشتر بود، همکاری انتخاب می شود که در آن واحد سازمانی سابقه خدمتی بالاتری داشته باشد، مگر اینکه میزان و نحوه اشتراک وظیفه ای فرد مورد ارزیابی با همکاری که سابقه کمتری دارد، بیش از سایرین باشد.
- تبصره ۳: ملاک ارزیابی، فعالیت ها و دستاوردهای ۶ ماهه اخیر فرد می باشد. مدیر بهتر است ترجیحاً همکارانی که در واحد سازمانی ارزیابی شونده کمتر از ۶ ماه کاری سابقه خدمت دراند، به عنوان ارزیابی کننده تعیین نکند.



ماده ۵) در مواردی که در یک دوره ارزیابی تغییری در واحد سازمانی و محل خدمت ارزیابی شونده رخ داده باشد، توسط مدیریت اداری و پشتیبانی دانشگاه مدیر واحد سازمانی او به شرح بند ۱ این شیوه نامه تعیین می شوند.

ماده ۶) بعد از دریافت فهرست ارزیابی شوندگان و ارزیابی کنندگان ، مدیریت اداری و پشتیبانی ، اقدامات لازم برای ورودی داده ها و اعمال تغییر در مشخصات ارزیابی این افراد را ظرف مدت ۱۵ روز کاری به انجام رساند



"شیوه نامه تکمیل فرم ارزیابی عملکرد"

ماده (۱) فرم ارزیابی عملکرد به صورت جداگانه برای خود ارزیابی و نیز ارزیابی کنندگان ، طراحی شده است. برای سهولت بررسی ، فرم ارزیابی به دو بخش کلی مستندات و پرسشنامه تقسیم می شود.

ماده (۲) مستندات

منظور از مستندات کلیه اسناد و مدارکی است که موجب کسب امتیاز توسط کارمند در فرآیند ارزیابی می گردد. مستندات توسط ارزیابی شونده ارسال و سپس توسط مدیریت اداری و پشتیبانی دانشگاه، مدیر و یا همکار وی بررسی می شود. نتیجه نهایی پس از تأیید ، به ستاد ارزیابی عملکرد جهت امتیاز دهی ارسال می گردد.

مستندات تحت عنوان " سایر امتیازات" در بخش مؤلفه شایستگی حرفه ای در فرم ارزیابی آمده است که جهت سهولت بررسی و کمک به درک بهتر مخاطب آن را مستندات می نامیم.

۱-۲) جدول زیر انواع ، مصادیق و مراجع تأیید مستندات را نشان می دهد:

جدول ۱: انواع ، مصادیق و مراجع تأیید مستندات

نوع	مصدق	مراجع تأیید
آموزش	تعداد ساعت دوره های آموزشی ثبت شده در سیستم آموزش کارکنان	مدیریت اداری و پشتیبانی
	تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره های عمومی و اختصاصی	مدیریت اداری و پشتیبانی
	آموزش به همکار	تأیید مدیر واحد و همکار آموزش گیرنده؛ طبق گواهی تأییدیه آموزش به همکار
دستاوردهای علمی پژوهشی	ثبت اختراع	مدیریت اداری و پشتیبانی
	تألیف یا ترجمه کتاب	
	تألیف یا ترجمه مقاله	
	دریافت جوایز/ گواهینامه از مراکز معتبر علمی/ تخصصی	
	پذیرش مقاله در مجامع علمی داخلی و خارجی	
	ارائه سخنرانی در داخل یا خارج از دانشگاه	
	تهیه گزارشات تخصصی داوطلبانه طبق راهنمای گزارش نویسی	
	همکاری در طرح های پژوهشی و مطالعاتی غیر وظیفه ای	
نشان لیاقت	دریافت نشان دولتی	تأیید مدیریت اداری و پشتیبانی ؛ اصل گواهی مربوطه
	دریافت تقدیر نامه دولتی	
	دریافت تقدیر نامه درون سازمانی از رئیس دانشگاه/ معاونان دانشگاه/ رئیس دانشکده / مدیر واحد	
	کسب عنوان کارمند نمونه	
مستند سازی تجربه	مستند سازی تجربه طبق راهنمای مستند سازی تجربه	تأیید مدیر واحد؛ طبق گواهی تأیید و امتیاز دهی به مستند سازی تجربه



۲-۲) امتیاز دهی مستندات طبق شیوه نامه امتیاز دهی به فرم ارزیابی عملکرد می باشد.

تبصره ۱: امتیازدهی به گزارش تخصصی و مستندسازی تجربه توسط مدیر طبق گواهی های تأیید و امتیازدهی (ذکرشده در بندهای بعدی این شیوه نامه) صورت می گیرد. نیز مدیر وظیفه دارد آموزش کارمند به همکار را طبق گواهی "تأییدیه آموزش به همکار" تأیید یا رد نماید.

تبصره ۲: لازم است کارمند قبل از آغاز فرایند آموزش به همکار، مدیر را از تاریخ شروع به آموزش، تاریخ پایان آموزش، محتوای آموزشی و روش آموزش مطلع سازد. نیز لازم است مدیر در طول مدت آموزش گزارش آموزش، از کارمند آموزش دهنده و نیز همکار وی دریافت نماید.

۲-۳) فرم "تأییدیه آموزش به همکار"

این فرم توسط کارمند تکمیل شده و به ترتیب جهت تأیید مفاد به همکار تحت آموزش و مدیر تقدیم می کند.

تبصره: واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه وظیفه دارد در مورد آگاهی بخشی به کارمند و راهنمایی او برای آموزش او به همکار خود، ارائه الگو نظام مند برای آموزش و نیز امتیازدهی به آموزش همت گمارد.

فرم تأییدیه آموزش به همکار

مشخصات آموزش دهنده:

مشخصات یادگیرنده:

موضوع آموزش:

میزان ساعات آموزشی:

هدف آموزش:

محتوای آموزشی:

تاریخ شروع آموزش:

تاریخ پایان آموزش:

دستآورد آموزش:

تأیید یادگیرنده: موارد فوق مورد تأیید اینجانب می باشد/ نمی باشد.

توضیحات:

امضاء و تاریخ:

تأیید سرپرست: موارد فوق مورد تأیید اینجانب می باشد/ نمی باشد.

اینجانب تأیید می نمایم که در طول مدت آموزش، از روند آموزش مطلع بودم / نبودم.

توضیحات:

۲-۴) راهنمای "تهیه گزارشات تخصصی داوطلبانه"

۲-۴-۱) منظور از گزارش نویسی

گزارش نویسی عبارت است از به تحریر درآوردن اخبار، اطلاعات، حقایق، علل مسائل و رویدادها، تجزیه و تحلیل منطقی و متوالی آنها، برای رسیدن به راه حل صحیح، که همراه با اختصار و روشنی تدوین شده و بر دواصل "سالم نویسی" و "ساده



نویسی "استوار باشد. در واقع گزارش نویسی، فنی است که با آگاهی از آن فن، مطالب هر موضوعی را میتوان، طوری طبقه بندی کرد و نظم بخشید که هدف موردنظر را در کوتاه ترین زمان و با ساده ترین کلام به دست آورد.

در فرم ارزیابی عملکرد دانشگاه، منظور از نوشتن گزارش، نگارش متنی است که اولاً در ارتباط نزدیک با شغل کارمند (طبق شرح شغل) باشد و ثانیاً یکی از موضوعات زیر را دربرگیرد:

- ✓ ارایه مشروح مراحل متوالی یک فرآیند یا چگونگی انجام آن
- ✓ ارایه مشروح عوامل پیش برنده یا بازدارنده یک فعالیت یا فرآیند
- ✓ ارایه پیشنهادات، راه حل ها و راه کارهایی در راستای بهبود عملکرد یک فعالیت یا فرآیند
- ✓ مقایسه هدفمند یک یا چند فعالیت یا فرآیند

۲-۴-۲) ویژگی های مطلوب گزارش تخصصی

گزارش تخصصی بر پایه منابع علمی کتابخانه ای (و نه شواهد و تجربیات فرد) شکل می گیرد. در گزارش نویسی فرد به دنبال یافتن پاسخ علمی برای پرسش، مسأله و مشکلی است که در انجام وظایف خود یا در محیط کاری خود با آن مواجه شده است. گزارش باید به گونه ای مفید، کاربردی و کارآمد تدوین گردد خوانندگان این گزارش مدیران و همکاران فرد در واحد سازمانی او می باشند.

در تهیه گزارش لازم است تا چهارچوب زیر مراعات شود:

موضوع: موضوع گزارش باید در ارتباط نزدیک با شغل فرد باشد. نیز قبل از آغاز به نوشتن گزارش، موضوع پیشنهادی باید با سرپرست مطرح شده و موضوع نهایی طبق نظر مدیر انتخاب شود. موضوع باید کاربردی بوده و بدون ابهام، اغراق و تکلف باشد.

مقدمه: در مقدمه گزارش باید به روشنی و صراحت بیان شود که این گزارش درباره چیست، چه هدفی را دنبال می کند و دلیل انتخاب این موضوع چیست. نیز مقدمه باید به خواننده این آگاهی را بدهد که در این گزارش با چه مواردی مواجه خواهد شد و یا از گزارش چه انتظاری داشته باشد.

متن اصلی گزارش: این قسمت محل ارائه داده ای گردآوری شده، آمارهایی به دست آمده، و هرگونه شواهد و مستندات علمی در رابطه با موضوع گزارش است. متن اصلی گزارش مهم ترین قسمت هر گزارش بوده و باید به دقت تدوین گردد. متن اصلی باید انسجام ظاهری و محتوایی، ترتیب و توالی منطقی و سرفصل های مناسب داشته باشد.

نتیجه گیری: در این قسمت خلاصه ای از گزارش ارائه شده و سپس نویسنده گزارش به بیان نقطه نظرات نهایی خود می پردازد تا برپایه آنها پیشنهادات ف راه حل ها و راهکارهای لازم را ارایه نماید.

منابع و مآخذ: در این قسمت فهرستی از منابع و مآخذی که برای تدوین گزارش مورد استفاده قرار گرفتند، ارایه می شود. منابع مورد استفاده می تواند ترجیحاً شامل کتاب و مقالات موجود در پایگاه های معتبر علمی داخلی و یا خارجی باشد. در صورت ضرورت می توان از مجلات، روزنامه های رسمی کشور و پایگاه های رسمی نهاد ها و سازمان ها نیز بهره گرفت.

۲-۴-۳) **امتیازدهی به گزارشات تخصصی:** مشروح گزارش کارمند توسط مدیر با دقت مطالعه شده، در صورت لزوم مورد اصلاحات موردنظر مدیر قرار گرفته، و نسخه نهایی گزارش به شرح زیر توسط مدیر امتیازدهی میگردد.



جدول ۲: چهارچوب امتیازدهی به گزارشات تخصصی

ابعاد	وجه مصداق	حاکثر امتیاز
موضوع	کاربردی بودن ، وضوح ، صراحت بیان	۲
مقدمه	بیان دقیق هدف ، بیان روش مسأله	۱
متن اصلی	جامعیت متن ، انسجام متن	۲
نتیجه گیری	بیان پیشنهادات و راه حل های کاربردی ، مرتبط و متناسب	۴
منبع و مآخذ	کمیت و کیفیت منابع مورد استفاده	۱
مجموع		۱۰

۲-۴-۴) " گواهی تأیید و امتیازدهی به گزارش تخصصی "

این فرم توسط فرد ارزیابی شونده تکمیل شده و جهت تایید مفاد به مدیر تقدیم می گردد .

تبصره : متن کامل گزارش تخصصی باید به این نامه پیوست شود .

فرم گواهی تأییدیه و امتیازدهی به گزارش تخصصی

مشخصات نویسنده گزارش :

واحد سازمانی:

مشخصات مدیر :

موضوع گزارش :

ابعاد	وجه مصداق	حداکثر امتیاز	امتیاز گزارش
موضوع	کاربردی بودن ، وضوح ، صراحت بیان	۲	
مقدمه	بیان دقیق هدف ، بیان روش مسأله	۱	
متن اصلی	جامعیت متن ، انسجام متن	۲	
نتیجه گیری	بیان پیشنهادات و راه حل های کاربردی ، مرتبط و متناسب	۴	
منبع و مآخذ	کمیت و کیفیت منابع مورد استفاده	۱	
مجموع		۱۰	

تأیید سرپرست : اینجانب با مطالعه دقیق شیوه نامه تکمیل فرم ارزیابی عملکرد ، و نیز با مطالعه دقیق گزارش نوشته شده توسط کارمند ، امتیاز این متن را... ارزیابی می نمایم . به علاوه تأیید میکنم که متن کامل گزارش به پیوست این گواهی موجود می باشد .

توضیحات :

امضاء و تاریخ:



۲-۵) راهنمای مستندسازی تجربه

۲-۵-۱) منظور از مستندسازی تجربیات

مستندسازی تجربیات، تهیه مجموعه اسناد و مدارکی است که سیر تکوین و تحقق یک فعالیت از شروع تا خاتمه، چگونگی بهره برداری، نگهداری و تحلیل و ارزیابی را نشان می دهد. درواقع مستندسازی تجربیات ابزاری است که امکان استفاده و بکارگیری از تجربیات فردی و گروهی را جهت توسعه سازمانی فراهم می سازد.

۲-۵-۲) تعریف

مستندسازی تجربیات یعنی مستندسازی همه عواملی که براتخاذ و اجرای تصمیمات تشکیل دهنده تجربیات موثر بوده اند. براین اساس مستندسازی تجربیات کارمند یعنی تحلیل محتوایی تصمیم های اتخاذ شد توسط کارمند با هدف آگاهی از دانشی که تصمیمات را فرا گرفته است.

۲-۵-۳) چهارچوب مستندسازی تجربه

تجربیات کارمند بایستی به گونه ای مستند شوند که هر فردی بدون هرگونه ارتباط قبلی با کار موردنظر بتواند موارد زیر را درک کند.

✓ ماهیت زمانبندی اجرا و فرایندهای قبل، حین و پس از اجرا همراه با رعایت استانداردها

مقررات مربوط

✓ نتایج حاصل از اجرای روش ها، شواهد و نتایج کسب شده

✓ نکات کلیدی مشخص شده در اجرای امور و نتیجه گیری های مربوطه

✓ ارتباط واضح و صریح تجربه مستند شده با شغل کارمند

✓ مطرح ساختن مسائل، چالش ها، و مشکلات مرتبط با شغل کارمند

✓ نتیجه گیری مناسب، ارائه راهکار مناسب و عملیاتی جهت رفع مساله، چالش و مشکل

۲-۵-۴) ویژگی های یک تجربه مستند شده موفق

برای تجربه ای که به خوبی مستند شده باشد و بتواند برای مخاطب جذابیت و بازآموزی لازم را داشته باشد،

ویژگی های زیادی را می توان بیان نمود که برخی از آنها عبارت اند از:

✓ مشخص بودن هدف یک تجربه مستند شده موفق باید از ابتدا هدف را به صورت روشنی بیان دلرد.

✓ مجذوب کردن خواننده به نحوی که از ابتدا برای خواننده مشغولیت ذهنی ایجاد کند.

✓ بالا بردن فرصت های یادگیری

✓ داشتن قدرت انعطاف یک تجربه باید به گونه ای مستند شود که برای خوانندگان در سطوح مختلف مناسب باشد.

✓ یک تجربه مستند شده موفق، باید حرفی تازه برای گفتن داشته باشد.

✓ دارای ساختاری مناسب، موجز و روشن باشد.

✓ تجربه مستند شده بهتر است حالت داستان گونه داشته باشد، یعنی جزئیات رفتار و تصمیمات را ذکر کند.



- ✓ حالت واقعی داشته باشد برای این کار باید از نقل قول ها جداول ، نمودارها و عدد و رقم کمک بگیرد .
- ✓ متن ترجمه باید عاری از هرگونه قضاوت ذهنی باشد .
- ✓ معمولاً در زمان گذشته وبصورت سوم شخص نوشته شود .
- ✓ باید شامل اطلاعات زمینه ای شامل حال و هوای سازمان در زمان وقوع تجربه بوده تا خواننده را در متن قرار دهد

۲-۵-۵) الگوی مستند سازی تجربیات

مستندسازی تجربه طبق محورهای مشخص صورت می گیرد که در فرم زیر بطور کامل ارائه شده است .

فرم مستندسازی تجربیات

نام : نام خانوادگی :

مدرک تحصیلی : عنوان رشته شغلی :

سابقه خدمت : محل خدمت :

عنوان تجربه : (عنوان تجربه کسب شده)

مقدمه: (بیان اهمیت و ضرورت تبیین تجربه و ارائه توضیح کلی درباره تجربه کسب شده)

تبیین تجربه: (شرح مبسوط تجربه کسب شده و فرآیند کلی آن)

نتایج تجربه: (توضیح روش ها و شیوه های انجام وظایف و مسئولیت ها ، حل مسئله و تصمیم گیری ها در حوزه کاری بعد از بکارگیری تجربه کسب شده)

موفقیت یا عدم موفقیت های ناشی از تجربه : (بیان موفقیت ها یا عدم موفقیت های ناشی از نتایج تجربه کسب شده)

استفاده از نتایج تجربه (نکات کلیدی حاصل از تجربه که قابلیت تبدیل به مدل یا

ارائه برنامه : (ارائه برنامه کلی برای پیاده سازی مدل های بهبودی حاصل از تجربه کسب شده)

اقدامات خاص: (اقدامات خاصی که درطول خدمت صورت گرفته تا تجربه موردنظر کسب شده و قابل انتقال گردیده است)

۲-۵-۶) شاخص ها و مصادیق امتیازدهی

مشروح مستندسازی تجربه کارمند توسط مدیر با دقت مطالعه شده ، در صورت لزوم مورد اصلاحات مدیر قرار گرفته و نسخه نهایی آن به شرح زیر توسط مدیر امتیازدهی می گردد .

جدول ۳: مولفه ها و معیارهای ارزیابی تجربیات مستند شده

ردیف	شاخص	مصادیق	امتیاز
۱	هدفمندی	هدف یا اهداف یک مستند بایستی مشخص ، سنجش پذیر ، دست یافتنی ، مرتبط با محتوا و داده ها ، دارای محدودیت زمانی ، قابل توسعه ، مشوق و برانگیزاننده باشد .	۲
۲	جامعیت	فرآیند تجربه /دستآورد را بطور کامل و صحیح بیان کند . منعکس کننده امور مربوط به شغل باشد .	۱
۳	روزآمدی	داده ها و اطلاعات ارائه شده به روز باشد . در شرایط جدید قابل استفاده باشد .	۱



۴	صحت و اعتبار	داده ها با دامنه تعریف شده (قلمرو کاربرد تجربه) مطابقت داشته باشد . صحت اطلاعات توسط سرپرست تأیید شده باشد . متناسب با شرایط و موقعیت سازمان باشد .	۲
۵	حل مسأله یا مشکل	مستند مرتبط با یکی از مشکلات حوزه کاری باشد . در راستای پاسخگویی به چالش های پیش رو باشد . به ارائه راه حل و پیشنهاد منطقی بینجامد .	۴
۱۰	مجموع امتیازات		

۷-۵-۲) " گواهی تأیید و امتیازدهی به مستند سازی تجربه "

این فرم توسط فرد مورد ارزیابی تکمیل شده و جهت تأیید مفاد به مدیر تقدیم میگردد .

تبصره : متن کامل تجربه مستند شده باید به این نامه پیوست شود .

فرم گواهی تأیید و امتیازدهی به مستندسازی تجربه

مشخصات مستند نگار :

مشخصات سرپرست :

عنوان تجربه :

امتیاز به تفکیک شاخص ها:

شاخص	امتیاز	سقف امتیاز	توضیحات
هدفمندی		۲	
جامعیت		۱	
روزآمدی		۱	
صحت و اعتبار		۲	
حل مسأله یا مشکل		۴	
مجموع		۱۰	

تأیید سرپرست : اینجانب

امتیاز این متن را ارزیابی می نمایم . به علاوه تأیید می شود
توضیحات :

امضاء و تاریخ:

۳) پرسشنامه :

منظور از پرسشنامه سوالات شش گزینه ای است که در فرم ارزیابی قرار داده شده است . فرد مورد ارزیابی ، همکار و مدیر و معاون وی به این پرسشنامه پاسخ می گویند . علاوه بر سوالات چند گزینه ای ، ارزیابی کنندگان باید به چند سوال تشریحی



برای ارائه تحلیل دقیق تری از عملکرد ، شایستگی و رفتارهای فرد ارزیابی شونده نیز پاسخ دهند . این پاسخ ها براساس تحلیل ارزیابی کننده از جزییات رفتارهای مجموعه نیروهای انسانی تحت پوشش خود تنظیم می شود .

۳-۱) پرسشنامه خود ارزیابی : جدول زیر پرسشنامه خودارزیابی را نشان می دهد . در ادامه به تشریح مولفه ها و اجزای پرسشنامه پرداخته می شود .

پرسشنامه خودارزیابی							
مؤلفه عملکردی							
ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
نقاط قوت و ضعف خود را در رابطه با شاخص های مولفه عملکردی بیان نمایید .							
مؤلفه شایستگی حرفه ای							
ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱	برنامه ریزی و ساماندهی						
۲	دانش کاری						
۳	کمیت کار						
۴	کیفیت کار						
۵	روابط کاری						
۶	اخلاق کاری						
۷	خلاقیت و ابتکار عمل						
۸	مسئولیت پذیری						
۹	مشارکت و کار تیمی						
۱۰	مشتري مداری						
۱۱	توسعه فردی						

نقاط قوت و ضعف خود را در رابطه با شاخص های مولفه شایستگی های حرفه ای بیان نمایید.



مؤلفه رفتاری							
ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱	پایبندی و التزام عملی به احکام اسلامی						
۲	رازداری و صداقت در گفتار و رفتار						
۳	دلسوزی نسبت به اموال بیت المال و جلوگیری از اسراف						
۴	تعهد نسبت به ظواهر و پوشش اسلامی						
۵	پرهیز از تهمت و غیبت در مناسبات انسانی						
نقاط قوت و ضعف خود را در رابطه با شاخص های مؤلفه رفتاری بیان نمایید.							

۱-۳) مؤلفه عملکردی: این بخش شامل شاخص هایی است که چگونگی و کیفیت انجام وظایف تخصصی اقتباس شده از شغل ارزیابی شونده را ارزیابی می نماید. این دسته از شاخص ها به تفکیک هریک از رشته های شغلی و مرتبط با شرح وظایف مصوب تعیین می گردد .

۱-۲-۳) مؤلفه شایستگی حرفه ای: این بخش شامل شاخص هایی است که به طور معمول ، هر فرد برای عملکرد اثر بخش و در سطحی فراتر از شرح شغل و وظایف مصوب آن ، بدان نیاز دارد . این مؤلفه خود شامل شاخص ها و مصادیق عملیاتی است که برای تمام ارزیابی شوندهگان یکسان می باشد .

جدول زیر این شاخص ها و مصادیق عملیاتی آن ها را به تفکیک نشان می دهد .

جدول ۴: شاخص ها و مصادیق عملیاتی مؤلفه شایستگی های حرفه ای

شاخص ارزیابی	مصادیق عملیاتی
برنامه ریزی و سازماندهی	- اولویت بندی فعالیت ها - زمانبندی در اجرای وظایف - هدف گذاری کارها بطور واقع بینانه با توجه به شرایط کاری
دانش کاری	- آگاهی از مراحل انجام صحیح کار - برخورداری از سطح تجربه و مهارت کافی برای انجام وظایف - آشنایی با قوانین ، بخشنامه ها و دستورالعمل های مربوط به فرآیند کار
کمیت کار	- مدیریت وظایف (انجام کار به میزان تعیین شده براساس نوع وزمان و منابع در دسترس - کارایی (انجام درست کارها) - حداکثر استفاده از زمان موجود
کیفیت کار	- اثر بخشی (انجام کارهای درست)



- پایبندی به استانداردها و رویه کاری - نظم و دقت در انجام وظایف ، انجام وظایف با میزان کم ترین خطا	
- تبادل ایده ها و نظرات - استفاده موثر از مهارت های ارتباطی (شفاهی و نوشتاری) برای انتقال ایده ها - تعامل مفید وسازنده با مدیران وهمکاران	روابط کاری
- حضور منظم و به موقع در محیط کاری ، جلسات و سایر فعالیت های کاری - قابلیت اطمینان و اعتماد - پایبندی به رسالت و ارزش های سازمانی	اخلاق کاری
- استفاده موثر از نوآوریو یا مهارت های شناختی برای رشد وتوسعه - ارائه پیشنهاداتی برای بهبود روش ها و رویه های کاری - بکارگیری شیوه های نوآورانه در انجام وظایف جهت دستیابی به نتایج مطلوب تر	خلاقیت و ابتکار عمل
- مسئولیت پذیری درقبال اعمال و نتایج کاری - انجام مسولیت ها بصورت اثربخش - اقدامات بموقع جهت رفع مشکلات بر اساس بازخوردهای دریافتی	مسئولیت پذیری
- احترام به حقوق دیگران در کارهای گروهی و نشان دادن روحیه همکاری - تشریک مساعی با دیگران برای رسیدن به اهداف مشترک - درک مسولیت ها به عنوان یک عضو تیم - مشارکت در ساخت و حمایت از تصمیمات سازمانی	مشارکت و کار تیمی
- ارائه خدمات با بالاترین کیفیت به ارباب رجوع - شناخت مسائل و شکایات ارباب رجوع وسعی در حل به موقع - تعامل با ارباب رجوعبه طریقی مودبانه و حرفه ای	مشتری مداری
- اقدام مداوم در جهت ارتقای دانش ومهارت های شغلی - اقدام جهت توانمند ساختن خود هنگام اخذ تصمیمات کلیدی	توسعه فردی

۳-۱-۳) مولفه های رفتاری : این مولفه ها رفتار سنجیده فرد را بر مبنای (منشور اخلاقی دانشگاه) و نیز ارزش های اسلامی کشور مورد سنجش قرار می دهند.

۳-۱-۴) ستون پاسخگویان

۳-۱-۵) ستون های امتیاز دهی: بعد از مطالعه دقیق شاخص ، با توجه به عملکرد شخصی در مورد هر شاخص برای هر شاخص یکی از مقادیر شش گانه انتخاب می شود.

۳-۲) پرسشنامه ارزیابی کنندگان (ویژه همکاران و مدیر و معاون ارزیابی شونده) : جدول زیر پرسشنامه ویژه ارزیابی کنندگان را نشان می دهد . در ادامه به تشریح مولفه ها و اجزای پرسشنامه پرداخته می شود .



پرسشنامه ارزیابی کنندگان

مؤلفه عملکردی

ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
	پیگیری اموراداری و ارجاعی از سوی مافوق و ارائه گزارشات لازم به ایشان						
	توانایی اجرای سریع امور محوله و جلوگیری از تعویق کارها						
	میزان آشنایی و دقت در انجام وظایف و اختیارات شغلی						
۱	پاسخگویی به مراجعین و راهنمایی آنها و در صورت لزوم فراهم آوردن امکانات لازم جهت انجام درخواستهای متقاضیان و مراجعه کنندگانی که انجام تقاضای آنان بدون ملاقات با مقام ذیربط امکان پذیر است						

تحلیل ارزیابی شونده در مؤلفه عملکردی

مؤلفه شایستگی حرفه ای

ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱	برنامه ریزی و سازماندهی						
۲	دانش کاری						
۳	کمیت کار						
۴	کیفیت کار						
۵	روابط کاری						
۶	اخلاق کاری						
۷	خلاقیت و ابتکار عمل						
۸	مسئولیت پذیری						
۹	مشارکت و کار تیمی						
10	مشتری مداری						
11	توسعه فردی						

تحلیل ارزیابی شونده در مؤلفه شایستگی حرفه ای :



مؤلفه رفتاری						
ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف
۱	پایبندی و التزام عملی به احکام اسلامی					
۲	رازداری و صداقت در گفتار و رفتار					
۳	دلسوزی نسبت به اموال بیت المال و جلوگیری از اسراف					
۴	تعهد نسبت به ظواهر و پوشش اسلامی					
۵	پرهیز از غیبت و تهمت در مناسبات					
تحلیل ارزیابی شونده در مؤلفه رفتاری:						
تحلیل عملکرد کلی						
پرسش	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
در مجموع عملکرد ارزیابی شونده را چگونه ارزیابی می کنید؟						
جهت بهبود عملکرد، شایستگی و نحوه رفتار ارزیابی شونده چه پیشنهاداتی دارید؟						
-۱						
-۲						
-۳						

۳-۳) پرسشنامه مدیران: پرسشنامه ویژه مدیر علاوه بر آنچه در مورد پرسشنامه ارزیابی (بند ۳-۱) مطرح شد، موارد زیر را شامل می شود.

۳-۳-۱) ستون "تحلیل عملکرد شاخص": از آنجا که معاونین و مدیران دانشگاه موظف هستند تا به طور دقیق و جدی، عملکرد کارکنان زیر مجموعه خود را ارزیابی کنند، از آنان انتظار می رود تا در سطحی فراتر از انتخاب یک گزینه از میان گزینه های ۶ گانه شاخص های عملکردی، تحلیل خود را در خصوص عملکرد فرد مورد ارزیابی در هر کدام از شاخص ها، «به شکل تشریحی» ارائه دهند. برای مثال در رابطه با «کارشناس امور اداری»، معاونین و مدیران وظیفه دارد تا نقاط قوت و ضعف یا ویژگی منحصر به فرد شاغل مورد ارزیابی را در تک تک وظیفه هایی که برای کارشناس امور اداری مربوطه (و نه لزوماً کلیه دارندگان این شغل) مصداق دارد ارائه دهد و نظر خود را چه به عنوان ارائه یک انتقاد ویژه یا ارائه پیشنهاداتی در آن رابطه توصیف کند.

تبصره: از آنجا که هدف از این کار ساخته شدن تصویری هر چه دقیق تر از فرد مورد ارزیابی برای توسعه شغلی خود او و بالا بردن موفقیت در مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه است، این ستون هم توسط معاون و مدیر ارزیابی شونده و هم همکاران وی پاسخ داده می شود.

۳-۳-۲) ردیف "تحلیل ارزیابی شونده از نظر عملکرد مؤلفه ها": همچنان که معاون و مدیر وظیفه دارد تا به طور جداگانه به تحلیل عملکرد ارزیابی شونده در هر کدام از شاخص های عملکردی زیر مجموعه خود بپردازد، در قبال ارایه یک تصویر کلی از مجموعه شاخص ها در قسمت «مؤلفه عملکردی» نیز مسئولیت دارد. در این خصوص معاون و مدیر باید به شکل تشریحی دیدگاه خود را نسبت به عملکرد فرد در انجام «شاخص های عملکردی» بیان کرده و نیز در همین رابطه انتقاداتی یا پیشنهاداتی برای تغییر در نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد ارائه نمایند.



تبصره: از آنجا که این پرسش می تواند کمک بزرگی در راستای بهبود عملکرد ارزیابی شونده باشد، این ستون هم توسط معاون و مدیر ارزیابی شونده و هم همکاران وی پاسخ داده می شود.

۳-۳-۳) تحلیل عملکرد کلی: در این بخش نظر جامع ارزیابی کننده در خصوص نحوه عملکرد و رفتار ارزیابی شونده به شکل توصیفی و به طور مشروح، در قالب پاسخ به پرسش "در مجموع عملکرد ارزیابی شونده را چگونه ارزیابی می کنید؟" ارائه خواهد شد.

۴-۱) **تعیین مصداق / عدم مصداق شاخص های عملکردی:** برخی از شاخص های عملکردی ممکن است از نظر مدیر فرد مورد ارزیابی در مورد شخص مصداق نداشته باشد. به این معنا که شاخص های موجود در قسمت مؤلفه های عملکردی فرم ارزیابی، شرح وظایف را نه بر حسب هر شاغل بلکه بر اساس رشته شغلی احصاء شده در دانشگاه مهندسی فناوری های نوین قوچان، مد نظر قرار داده است. در این صورت ممکن است بنا به تشخیص مدیر، یکی از شاغلین لازم نباشد تا برخی از وظیفه های مصرح در شرح وظایف را در یک دوره زمانی معین انجام دهد. در این صورت خود به خود انتظار نمی رود در آن وظیفه ها مورد ارزیابی قرار بگیرد. تحت چنین شرایطی، مدیر با انتخاب گزینه «عدم مصداق» آن شاخص ها را از مجموعه وظیفه های شاغل مورد نظر در آن دوره ارزیابی حذف می کند.

تبصره ۱: لازم به ذکر است که حذف برخی وظیفه ها به تشخیص مدیر برای یک چند دوره ارزیابی عملکرد بدان معنا نیست که آن وظیفه (ها) از مجموعه وظایف شغلی یک شاغل حذف شده و یا خواهد شد.

تبصره ۲: باید توجه داشت، که حذف یک یا چند شاخص از مجموعه شاخص های ارزیابی در قسمت مؤلفه های عملکردی، در مورد یک شاغل بدان معنا نیست که نمره کل در نظر گرفته شده برای «قسمت مؤلفه های عملکردی» دستخوش اثر یا تغییر (کاهش) خواهد شد. به عبارت دیگر، وقتی دو نفر شاغل یک شغل معین، به «تشخیص مدیریتی» واحد سازمانی خود، برای یک دوره معین دارای وظیفه های ناهمسان باشند، یعنی در شاخص های «عدم مصداق» وظایفشان با یکدیگر تفاوت داشته باشند، این اختلاف، به هیچ وجه در نمره کل یا مجموع نمرات «قسمت مؤلفه های عملکردی»، برای این دو نفر اثری نخواهد داشت.

تبصره ۳: تعیین مصداق عدم مصداق توسط مدیر باید ۳۰ روز کاری پیش از آغاز فرآیند پاسخ دهی به پرسشنامه، بنا به درخواست و اعلان ستاد ارزیابی عملکرد صورت گیرد. سرپرست ۱۵ روز کاری فرصت دارد نسبت به این اقدام همت گمارد.

۴-۲) اوزان شاخص های عملکردی: منطقاً، اهمیت هر شاخص دیگر متفاوت است: منطق این تفاوت، به ناهمسانی ارزش وظیفه ای گوناگون یک شغل برای هویت بخشیدن به آن شغل باز می گردد. به عنوان مثال، در «رشته شغلی کارشناس اموراداری»، وظیفه «انجام مطالعات لازم در خصوص تشکیلات و روش ها، آموزش، طبقه بندی مشاغل و تهیه پیشنهادات لازم جهت ارسال به مراجع بالادستی دانشگاه»، از وظیفه دیگر این شغل یعنی «پاسخگویی به مراجعین و راهنمایی آن ها و در صورت لزوم فراهم آوردن امکانات لازم جهت انجام درخواست های متقاضیان و مراجعه کنندگانی که انجام تقاضای آنان بدون ملاقات با نقام ذی ربط امکان پذیر است» ارزش و نتیجه وزن بیشتری دارد.

تبصره: در مرحله طراحی نظام ارزیابی عملکرد، طبق یک برنامه گسترده و دشوار، با پیروی از روش های دقیق تر و معتبر، وزن هر کدام از شاخص های عملکردی برای رشته های مختلف شغلی توسط مدیران هر یک از رشته های سنجیده و معین شد. این اوزان یا ضرایب برای همیشه ثابت نیست، بلکه بنا به تحول در سیاست های مدیریت منابع انسانی و یا تغییرات در ساختار سازمانی دانشگاه ممکن است پس از مدتی تغییر کند. برای تغییر در آن ها، مجدداً لازم است ستاد ارزیابی، برحسب «درخواست مدیریتی» در این زمینه به روش علمی اقدام کند.



"شیوه نامه نمره گذاری و تحلیل فرم ارزیابی کارکنان دانشگاه"

ماده (۱) نسبت امتیازات مؤلفه های ارزیابی

نسبت امتیازات مؤلفه های موجود در فرم ارزیابی عملکرد کارکنان به شرح جدول (۱) می باشد:

جدول ۳-۶: امتیاز مؤلفه های ارزیابی عملکرد کارکنان

ردیف	مؤلفه	امتیاز
۱	عملکردی	۴۰
۲	شایستگی حرفه ای	۴۸
۳	رفتاری	۱۲
۴	مجموع	۱۰۰

۱-۱) نحوه امتیاز دهی و تحلیل مؤلفه عملکردی

جهت تجزیه تحلیل اطلاعات گردآوری شده و تبدیل پاسخ های کیفی به مقادیر کمی ، از روش وزن دهی (ارزش گذاری) هر کدام از گزینه های طیف نظر سنجی (لیکرت) استفاده می شود.

جهت محاسبه امتیاز هر وظیفه (شاخص)، به طیف نظرسنجی (لیکرت) از مطلوب ترین تا نامناسب ترین وضعیت، طبق جدول زیر نمره داده می شود و این نمره در عددی که به عنوان وزن هر وظیفه در نظر گرفته شده است ضرب می شود تا وضعیت فرد را در آن وظیفه مشخص نمایند. سپس جهت محاسبه کل مؤلفه عملکردی مجموع امتیازات وظایف را تقسیم بر مجموع اوزان آن ها نموده و سپس عدد به دست آمده در فرمول $y = 20/3x$ (بیست تقسیم بر سه ضرب در X) قرار می گیرد تا امتیاز فرد از ۴۰ امتیاز مشخص گردد (فرمول فوق ساده شده لگاریتم معادله ای است که نتایج طیف ۶ درجه ای را تبدیل به مقیاس ۴۰ امتیازی می کند. ۲۰ ساده شده ۴۰ امتیاز است و ۳ ساده شده طیف ۶ درجه ای است). به عنوان مثال اگر عدد به دست آمده از تقسیم مجموع اوزان وظایف بر مجموع امتیاز ارزش عددی طیف ۳/۸۸ باشد با قرار دادن آن در فرمول مذکور $y = \frac{20}{3} * 3.88 = 25.86$ ، امتیاز مکتسبه فرد در مؤلفه عملکردی ۲۵٫۸۶ از ۴۰ امتیاز محاسبه می شود.

جدول ۳-۷: ارزش های عددی گزینه های طیف لیکرت

عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۶	۵	۴	۳	۲	۱

۲-۱) نحوه امتیاز دهی و تحلیل مؤلفه شایستگی حرفه ای

مؤلفه شایستگی حرفه ای شایستگی حرفه ای از دو بخش تشکیل شده است. بخش اول شاخص هایی است که توسط ارزیابی کنندگاه (سرپرست، خود ارزیابی و همکاران) پاسخ داده می شود یا به عبارتی مورد ارزیابی قرار می گیرد و بخش دوم شاخص های سایر امتیازات (مستندات) می باشد که با توجه به مستندات ارسالی توسط کارمند، یا مستندات موجود در سایر نظام های مدیریت عملکرد دانشگاه نظیر نظام آموزش کارکنان مورد ارزیابی قرار می گیرد. در این بخش ابتدا نحوه تحلیل و امتیاز دهی بخش اول که دارای ۱۱ شاخص بوده ارائه شده و سپس به تحلیل و امتیاز دهی بخش دوم پرداخته می شود.



۱-۲-۱) جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده در خصوص ۱۱ شاخص اول مؤلفه شایستگی های حرفه ای به صورت زیر عمل می شود.

ابتدا مشخص می شود که ارزیابی کنندگان، هرکدام از گزینه های مربوط به شاخص ها را با چه فراوانی علامت گذاری کرده اند. در ادامه جهت محاسبه امتیاز هر شاخص به گزینه ای که مطلوب ترین وضعیت را نمایش می دهد، امتیاز ۶ و به گزینه ای که نامناسب ترین وضعیت را ترسیم می کند، امتیاز ۱ اختصاص داده می شود، در این حالت خواهیم داشت:

جدول ۳-۸: ارزش های عددی گزینه های طیف لیکرت

عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۶	۵	۴	۳	۲	۱

با مشخص نمودن وضعیت هر شاخص توسط ارزیابی کنندگان (معاون، مدیر، خود ارزیابی و همکاران) امتیاز مؤلفه شایستگی حرفه ای به روش زیر محاسبه خواهد شد:

$$\text{امتیاز 11 شاخص مؤلفه شایستگی حرفه ای} = \frac{\text{مجموع امتیاز شاخص ها}}{\text{تعداد شاخصها}}$$

سپس عدد بدست آمده در فرمول $y = 11/2x$ (یازده تقسیم بر دو ضرب در ایکس) قرا می گیرد تا امتیاز فرد از ۳۳ امتیاز مشخص شود (فرمول فوق ساده شده لگاریتم معادله ای است که نتایج طیف ۶ درجه ای را تبدیل به مقیاس ۳۳ امتیاز می کند. ۱۱ ساده شده ۳۳ امتیاز است و ۲ ساده شده طیف ۶ درجه ای است). به عنوان مثال اگر وضعیت مؤلفه شایستگی حرفه ای یک نفر به شرح زیر باشد:

$$\frac{2 + 1 + 1 + 3 + 4 + 3 + 2 + 5 + 4 + 5 + 6}{11} = \frac{36}{11} = 3/27$$

عدد به دست آمده ۳/۲۷ در فرمول مذکور قرار می گیرد $y = \frac{11}{2} * 3027 = 17.98$ و امتیاز مکتسبه فرد در ۱۱ شاخص مؤلفه شایستگی حرفه ای ۱۷,۹۸ از ۳۳ امتیاز محاسبه می شود.

۱-۲-۲) محاسبه بخش سایر امتیازات مؤلفه شایستگی حرفه ای از قرار زیر است:

۱- شاخص آموزش

این شاخص در مجموع دارای ۵۰ امتیاز بوده و از طریق ۳ زیر شاخص " شرکت در دوره های آموزشی "، " تدریس در زمینه شغل مورد تصدی (عمومی و اختصاصی)" و " آموزش به همکار " اندازه گیری می شود. سقف زیر شاخص اول با عنوان شرکت در دوره های آموزشی دارای ۳۵ امتیاز، حداکثر نمره زیر شاخص دوم با عنوان تدریس در زمینه شغل مورد تصدی (عمومی و اختصاصی) دارای ۱۰ امتیاز و زیر شاخص سوم با عنوان آموزش به همکار دارای ۵ امتیاز می باشد. مجموع امتیازات بر ۱۰ تقسیم می شود و در نتیجه سهم امتیاز آموزش در نمره کلی ارزیابی عملکرد فرد به دست می آید. روش محاسبه زیر شاخص ها به شرح ذیل می باشد.



جدول ۳-۹: توزیع امتیازات شاخص آموزش

سقف امتیاز	زیر شاخص ها
۳۵	شرکت در دوره های آموزشی
۱۰	تدریس در زمینه شغل مورد تصدی
۵	آموزش به همکار
۵۰	مجموع امتیاز

الف) شرکت دوره های آموزشی : این زیر شاخص از طریق فرمول ذیل محاسبه می شود:

$$(2.5) \times \frac{\text{تعداد ساعت آموزش گذرانده شده در یک سال}}{\text{حداقل ساعات پیش بینی شده برای آموزش کارکنان در یک سال}} = \text{دوره های آموزشی گذرانده شده}$$

حداقل ساعات پیش بینی شده برای آموزش کارکنان در یک سال ۳۰ ساعت در نظر گرفته شده است که حاصل میانگین ساعات ذکر شده در بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۶۳۲۶ مورخ ۱۳۸۵/۰۱/۲۰ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری (۴۰ ساعت در سال) و سرانه آموزش کارکنان دانشگاه مهندسی فناوری های نوین قوچان (۳۰ ساعت در سال) است. امتیاز کسب شده از طریق فرمول فوق به شرح جدول ذیل محاسبه می گردد:

جدول ۳-۱۰: توزیع امتیازات زیر شاخص شرکت در دوره های آموزشی

میزان امتیاز	عدد به دست آمده از فرمول	ردیف
۳۵ امتیاز	۲,۵ بزرگتر از ۲,۵	۱
۲۸ امتیاز	۲ تا ۲,۵	۲
۲۱ امتیاز	۱,۵ تا ۲	۳
۱۴ امتیاز	۱ تا ۱,۵	۴
۷ امتیاز	۰,۵ تا ۱	۵

ب) تدریس در زمینه شغل مورد تصدی (عمومی و اختصاصی): امتیاز این زیر شاخص بر اساس ۲ مورد به شرح ذیل محاسبه می گردد:

مدت زمان دوره به ساعت در هر بازه ارزیابی: (۶ امتیاز)

کمتر از ۸ ساعت : ۳ امتیاز

۸ ساعت و بیشتر: ۶ امتیاز

نتیجه نظرسنجی از دوره ها: (۴ امتیاز)

رضایت کمتر از ۳۰ درصد از دوره : بدون امتیاز

رضایت بین ۳۰ تا ۵۰ درصد از دوره: ۱ امتیاز

رضایت بین ۵۰ تا ۸۰ درصد از دوره : ۲ امتیاز

رضایت ۸۰ درصد و بیشتر : ۴ امتیاز

حداثر امتیاز کسب شده از این زیر شاخص برابر ۱۰ و حداقل امتیاز برابر ۳ خواهد بود.



ج) آموزش به همکار: امتیاز آموزش به همکار(ان) که در طول دوره ارزیابی منجر به انتقال مهارت های شغلی و تخصصی شده و به صورت استاد – شاگردی انجام پذیرفته باشد، با تکمیل و ارائه " گواهی تأیید آموزش به همکار " تا سقف ۵ امتیاز در نمره ارزیابی وی درج می گردد.

تبصره) در صورتی که ارزیابی شونده بیش از یک مورد آموزش به همکار داشته باشد امتیاز آن برای ارزیابی دوره بعد ذخیره خواهد شد.

۲- شاخص دستاوردهای علمی و پژوهشی

نسبت امتیازات مصادیق شاخص دستاوردهای علمی و پژوهشی در جدول ذیل آمده است:

جدول ۳-۱۱: توزیع امتیازات شاخص دستاوردهای علمی و پژوهشی

سقف امتیاز	نوع دستاورد علمی
۲۰	ثبت اختراع
۲۰	تألیف یا ترجمه کتاب
۱۵	چاپ مقاله تألیفی
۱۰	چاپ مقاله ترجمه شده
۲۰	دریافت جوایز از مراجع، مراکز یا جشنواره های معتبر ملی یا بین المللی (جشنواره خوارزمی، جشنواره جوان خوارزمی، جشنواره فارابی، جشنواره فردوسی، جشنواره علم و عمل، جشنواره پژوهشگران برگزیده و جوایز دریافت شده از سایر مراکز معتبر ملی یا بین المللی با تأیید معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه)
۱۵	ارائه مقاله در مجامع علمی
۱۰	ارائه سخنرانی در داخل یا خارج از دانشگاه
۱۰	تهیه گزارشات تخصصی به صورت داوطلبانه
۱۰	همکاری در طرح های پژوهشی برون دانشگاهی متناسب با شغل فرد یا کارکرد دانشگاهی
۱۰	همکاری در طرح های مطالعاتی دانشگاه متناسب با شغل فرد یا کارکرد دانشگاهی
۱۴۰	مجموع امتیاز مکتسبه
۱۰۰	حداکثر امتیاز قابل قبول برای سال مورد ارزیابی

کل امتیاز در نظر گرفته شده برای این شاخص در مجموع امتیازات ۴ می باشد. لذا مجموع امتیازات مکتسبه بر عدد ۲۵ تقسیم شده و در نتیجه امتیاز فرد در شاخص دستاوردهای علمی و پژوهشی از نمره کل ارزیابی محاسبه می گردد.

تبصره) چنانچه امتیاز فردی فراتر از سقف امتیاز در نظر گرفته شده برای آن سال محاسبه شد مازاد آن برای ارزیابی دوره بعد ذخیره می گردد.

گزارشات تخصصی که به صورت روش مند تدوین شده و مطابق با شیوه نامه تکمیل ارزیابی عملکرد باشند طبق جدول زیر امتیاز دهی خواهند شد

جدول ۳-۱۸: توزیع امتیازات شاخص گزارشات تخصصی

ابعاد	وجه مصداق	حداکثر امتیاز
موضوع	کاربردی بودن، وضوح، صراحت بیان	۲
مقدمه	بیان دقیق هدف، بیان روشن مسأله	۱
متن اصلی	جامعیت متن، انسجام متن	۲
نتیجه گیری	بیان پیشنهادات و راه حل های کاربردی، مرتبط و متناسب	۴
منابع و مآخذ	کمیت و کیفیت منابع مورد استفاده	۱
	مجموع امتیازات	۱۰



تبصره (نحوه محاسبه امتیاز ارزیابی رشته های شغلی دارای عدم مصداق شاخص دستاوردهای علمی و پژوهشی در ماده ۴ ذکر شده است.

۳- شاخص دریافت نشان لیاقت

توزیع امتیازات مصادیق شاخص دریافت نشان لیاقت در جدول ذیل ارائه می گردد:

جدول ۳-۱۶ : توزیع امتیازات شاخص دریافت نشان لیاقت

امتیاز	نوع نشان لیاقت
۱۰	دریافت تقدیرنامه از رئیس جمهور و وزیر
۸	دریافت تقدیرنامه از معاون رئیس جمهور و معاون وزیر
۶	دریافت تقدیرنامه از استاندار و فرماندار
۶	دریافت تقدیرنامه از رئیس دانشگاه
۴	دریافت تقدیرنامه از رئیس دانشکده یا معاونان دانشگاه
۳	دریافت تقدیرنامه از مدیر واحد
۶	کسب عنوان کارمند نمونه در سطح کشور
۵	کسب عنوان کارمند نمونه در سطح دانشگاه
۴۸	مجموع امتیاز

کل امتیاز در نظر گرفته شده برای شاخص دریافت نشان لیاقت در مجموع امتیازات ۵ می باشد. مجموع امتیازات مکتسبه بر عدد $\frac{5}{6}$ تقسیم شده و در نتیجه امتیاز فرد در شاخص مذکور از نمره کل ارزیابی محاسبه می گردد. تبصره ۱) امتیاز تقدیرنامه هایی که با یک موضوع واحد برای چند نفر از کارکنان در نظر گرفته می شود باتوجه به جداول ذیل محاسبه می گردد.

ردیف	تعداد افراد که تقدیر دریافت نموده اند	امتیاز
۱	یک نفر	۱۰۰ درصد سقف امتیاز
۲	دو نفر	۵۰ درصد سقف امتیاز
۳	سه نفر و بیشتر	۳۰ درصد سقف امتیاز

ردیف	سطح بندی	امتیاز
۱	درجه A	۱۰۰ درصد سقف امتیاز
۲	درجه B	۸۰ درصد سقف امتیاز
۳	درجه C	۵۰ درصد سقف امتیاز

تبصره ۲) سطح بندی جدول بالا براساس تطبیق موضوع لوح تقدیر با شرح وظایف و میزان نوآوری و سود آوری و اهمیت موضوع برای دانشگاه می باشد که تعیین سطح بعهد ستاد ارزیابی و معاونت مربوطه کارمند می باشد. تبصره ۳) در صورتیکه امتیاز ارزیابی شونده فراتر از سقف امتیاز گردد، مازاد آن برای ارزیابی دوره بعد ذخیره خواهد شد.

۵- شاخص مستندسازی تجربیات

تجربیات کارکنانی که بصورت مستند گردآوری شده و با رعایت شرایط مذکور در شیوه نامه تکمیل فرم ارزیابی عملکرد به تایید سرپرست رسیده باشد، با تکمیل و ارائه فرم مربوطه تا سقف ۲ امتیاز در نمره ارزیابی وی درج می گردد.



جدول ۳-۱۷: توزیع امتیازات شاخص مستند سازی تجربیات

امتیاز	مصادیق	شاخص	ردیف
۲	هدف یا اهداف یک مستند بایستی مشخص، سنجش پذیر، دست یافتنی، مرتبط با محتوا و داده ها، دارای محدودیت زمانی، قابل توسعه، مشوق و برانگیزاننده باشد.	هدفمندی	۱
۱	فرآیند تجربه /دستآورد را بطور کامل و صحیح بیان کند، منعکس کننده امور مربوط به شغل باشد.	جامعیت	۲
۱	داده ها و اطلاعات ارائه شده به روز باشد، در شرایط جدید قابل استفاده باشد.	روزآمدی	۳
۲	داده ها با دامنه تعریف شده (قلمرو کاربرد تجربه) مطابقت داشته باشد، صحت اطلاعات توسط سرپرست تأیید شده باشد، متناسب با شرایط و موقعیت سازمان باشد.	صحت و اعتبار	۴
۴	مستند مرتبط با یکی از مشکلات حوزه کاری باشد، در راستای پاسخگویی به چالش های پیش رو باشد، به ارائه راه حل و پیشنهاد منطقی بینجامد.	حل مسأله یا مشکل	۵
۱۰	مجموع امتیازات		

کل امتیازات در نظر گرفته شده برای شاخص مستند سازی تجربیات در مجموع امتیازات ۱ می باشد. لذا مجموع

امتیازات مکتسبه بر ۱۰ تقسیم شده در نتیجه امتیاز فرد در شاخص مذکور از نمره کل ارزیابی محاسبه می گردد.

تبصره) در صورتیکه ارزیابی شونده دارای چند تجربه مستند شده باشد و در نتیجه امتیاز وی فراتر از سقف امتیاز گردد، مازاد آن برای ارزیابی دوره بعد ذخیره خواهد شد.

۳-۱) نحوه امتیاز دهی و تحلیل مولفه رفتاری

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده در خصوص مولفه های رفتاری به صورت زیر عمل می شود:

جهت محاسبه امتیاز هر شاخص به گزینه ای که مطلوب ترین وضعیت را نمایش می دهد، طبق جدول ذیل امتیاز ۶ و به گزینه ای که مناسب ترین وضعیت را ترسیم می کند، امتیاز ۱ اختصاص داده می شود.

عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۶	۵	۴	۳	۲	۱

سپس امتیاز کلی مولفه رفتاری به طریق زیر محاسبه می شود:

$$\text{امتیاز مولفه رفتاری} = \frac{\text{مجموع امتیاز های شاخص ها}}{\text{تعداد شاخص ها}}$$

سپس عدد به دست آمده را در فرمول $y = 12x/6$ قرار گرفته تا امتیاز فرد از ۱۲ امتیاز مشخص گردد. به عنوان مثال اگر وضعیت مولفه رفتاری فرد به شرح ذیل باشد:

$$\frac{2 + 5 + 4 + 5 + 6}{5} = 4.4$$

عدد به دست آمده ۴/۴ را در فرمول مذکور قرار می گیرد $y = 12 * 4.4 / 6 = 8.8$ و امتیاز مکتسبه فرد در مولفه رفتاری ۸،۸ از ۱۲ محاسبه می گردد.

ماده ۲) نحوه محاسبه امتیاز کل ارزیابی



اوزان امتیاز دهی ارزیابی کنندگان با توجه به اهمیت و اعتبار نظر هریک از آنان به شرح جدول ذیل ارائه می گردد:

ردیف	ارزیابی کنندگان	وزن
۱	معاونت	۳
۲	سرپرست (مدیر)	۴
۳	خودارزیابی	۱
۴	همکاران و مشتری	۲
۵	مجموع	۱۰

جهت محاسبه امتیاز کل ارزیابی کارکنان به شرح ذیل عمل می گردد:

$$Y=(3x)+(4x)+(1x)+(2x)$$

ماده (۳) نحوه محاسبه امتیاز ارزیابی رشته های شغلی دارای شاخص دستاورد های علمی و پژوهشی عدم مصداق

امتیاز ارزیابی مکتسبه رشته های شغلی که دارای شاخص دستاورد های علمی و پژوهشی عدم مصداق می باشند به نسبت ۱۰۰ امتیاز محاسبه و به عنوان امتیاز نهایی ارزیابی لحاظ گردد. نحوه محاسبه به صورت ذیل می باشد:

$$\frac{\text{امتیاز مکتسبه}}{96} = \frac{x}{100}$$

لازم به توضیح است که عدد ۹۶ از این بابت انتخاب شده است که شاخص دستاوردهای علمی و پژوهشی دارای ۴ امتیاز بوده و پس از کسر از ۱۰۰ امتیاز به عنوان حداکثر امتیاز قابل اکتساب از سوی فرد در نظر گرفته می شود.

به عنوان مثال اگر امتیاز مکتسبه فرد از مجموع ۹۶ امتیاز (پس از کسر ۴ امتیاز شاخص دستاوردهای علمی و پژوهشی) ۸۷ امتیاز می گردد، امتیاز نهایی وی به صورت ذیل محاسبه خواهد شد:

$$\frac{87}{96} = \frac{x}{100} = 90.62$$

ماده (۴) نحوه محاسبه امتیاز سالانه ارزیابی

با توجه به اینکه دوره های ارزیابی شش ماهه می باشد، لذا جهت محاسبه امتیاز سالانه ارزیابی عملکرد کارکنان بایستی میانگین امتیاز دو دوره شش ماهه را محاسبه نمود.



"شیوه نامه تکمیل فرم ارزیابی عملکرد"

ماده (۱) فرم ارزیابی عملکرد به صورت جداگانه برای خود ارزیابی و نیز ارزیابی کنندگان ، طراحی شده است. برای سهولت بررسی ، فرم ارزیابی به دو بخش کلی مستندات و پرسشنامه تقسیم می شود.

ماده (۲) مستندات

منظور از مستندات کلیه اسناد و مدارکی است که موجب کسب امتیاز توسط کارمند در فرآیند ارزیابی می گردد. مستندات توسط ارزیابی شونده ارسال و سپس توسط مدیریت اداری و پشتیبانی دانشگاه، مدیر و یا همکار وی بررسی می شود. نتیجه نهایی پس از تأیید ، به ستاد ارزیابی عملکرد جهت امتیاز دهی ارسال می گردد.

مستندات تحت عنوان " سایر امتیازات" در بخش مؤلفه شایستگی حرفه ای در فرم ارزیابی آمده است که جهت سهولت بررسی و کمک به درک بهتر مخاطب آن را مستندات می نامیم.

۱-۲) جدول زیر انواع ، مصادیق و مراجع تأیید مستندات را نشان می دهد:

جدول ۱: انواع ، مصادیق و مراجع تأیید مستندات

نوع	مصدق	مراجع تأیید
آموزش	تعداد ساعت دوره های آموزشی ثبت شده در سیستم آموزش کارکنان	مدیریت اداری و پشتیبانی
	تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره های عمومی و اختصاصی	مدیریت اداری و پشتیبانی
	آموزش به همکار	تأیید مدیر واحد و همکار آموزش گیرنده؛ طبق گواهی تأییدیه آموزش به همکار
دستاوردهای علمی پژوهشی	ثبت اختراع	مدیریت اداری و پشتیبانی
	تألیف یا ترجمه کتاب	
	تألیف یا ترجمه مقاله	
	دریافت جوایز/ گواهینامه از مراکز معتبر علمی/ تخصصی	
	پذیرش مقاله در مجامع علمی داخلی و خارجی	
	ارائه سخنرانی در داخل یا خارج از دانشگاه	
	تهیه گزارشات تخصصی داوطلبانه طبق راهنمای گزارش نویسی	
	همکاری در طرح های پژوهشی و مطالعاتی غیر وظیفه ای	
نشان لیاقت	دریافت نشان دولتی	تأیید مدیریت اداری و پشتیبانی ؛ اصل گواهی مربوطه
	دریافت تقدیر نامه دولتی	
	دریافت تقدیر نامه درون سازمانی از رئیس دانشگاه/ معاونان دانشگاه/ رئیس دانشکده / مدیر واحد	
	کسب عنوان کارمند نمونه	
مستند سازی تجربه	مستند سازی تجربه طبق راهنمای مستند سازی تجربه	تأیید مدیر واحد؛ طبق گواهی تأیید و امتیاز دهی به مستند سازی تجربه



۲-۲) امتیاز دهی مستندات طبق شیوه نامه امتیاز دهی به فرم ارزیابی عملکرد می باشد.

تبصره ۱: امتیازدهی به گزارش تخصصی و مستندسازی تجربه توسط مدیر طبق گواهی های تأیید و امتیازدهی (ذکرشده در بندهای بعدی این شیوه نامه) صورت می گیرد. نیز مدیر وظیفه دارد آموزش کارمند به همکار را طبق گواهی "تأییدیه آموزش به همکار" تأیید یا رد نماید.

تبصره ۲: لازم است کارمند قبل از آغاز فرایند آموزش به همکار، مدیر را از تاریخ شروع به آموزش، تاریخ پایان آموزش، محتوای آموزشی و روش آموزش مطلع سازد. نیز لازم است مدیر در طول مدت آموزش گزارش آموزش، از کارمند آموزش دهنده و نیز همکار وی دریافت نماید.

۲-۳) فرم "تأییدیه آموزش به همکار"

این فرم توسط کارمند تکمیل شده و به ترتیب جهت تأیید مفاد به همکار تحت آموزش و مدیر تقدیم می کند.

تبصره: واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه وظیفه دارد در مورد آگاهی بخشی به کارمند و راهنمایی او برای آموزش او به همکار خود، ارائه الگو نظام مند برای آموزش و نیز امتیازدهی به آموزش همت گمارد.

فرم تأییدیه آموزش به همکار

مشخصات آموزش دهنده:

مشخصات یادگیرنده:

موضوع آموزش:

میزان ساعات آموزشی:

هدف آموزش:

محتوای آموزشی:

تاریخ شروع آموزش:

تاریخ پایان آموزش:

دستآورد آموزش:

تأیید یادگیرنده: موارد فوق مورد تأیید اینجانب می باشد/ نمی باشد.

توضیحات:

امضاء و تاریخ:

تأیید سرپرست: موارد فوق مورد تأیید اینجانب می باشد/ نمی باشد.

اینجانب تأیید می نمایم که در طول مدت آموزش، از روند آموزش مطلع بودم / نبودم.

توضیحات:

۲-۴) راهنمای "تهیه گزارشات تخصصی داوطلبانه"

۲-۴-۱) منظور از گزارش نویسی

گزارش نویسی عبارت است از به تحریر درآوردن اخبار، اطلاعات، حقایق، علل مسائل و رویدادها، تجزیه و تحلیل منطقی و متوالی آنها، برای رسیدن به راه حل صحیح، که همراه با اختصار و روشنی تدوین شده و بر دواصل "سالم نویسی" و "ساده



نویسی "استوار باشد. در واقع گزارش نویسی، فنی است که با آگاهی از آن فن، مطالب هر موضوعی را میتوان، طوری طبقه بندی کرد و نظم بخشید که هدف موردنظر را در کوتاه ترین زمان و با ساده ترین کلام به دست آورد.

در فرم ارزیابی عملکرد دانشگاه، منظور از نوشتن گزارش، نگارش متنی است که اولاً در ارتباط نزدیک با شغل کارمند (طبق شرح شغل) باشد و ثانیاً یکی از موضوعات زیر را دربرگیرد:

- ✓ ارایه مشروح مراحل متوالی یک فرآیند یا چگونگی انجام آن
- ✓ ارایه مشروح عوامل پیش برنده یا بازدارنده یک فعالیت یا فرآیند
- ✓ ارایه پیشنهادات، راه حل ها و راه کارهایی در راستای بهبود عملکرد یک فعالیت یا فرآیند
- ✓ مقایسه هدفمند یک یا چند فعالیت یا فرآیند

۲-۴-۲) ویژگی های مطلوب گزارش تخصصی

گزارش تخصصی بر پایه منابع علمی کتابخانه ای (و نه شواهد و تجربیات فرد) شکل می گیرد. در گزارش نویسی فرد به دنبال یافتن پاسخ علمی برای پرسش، مسأله و مشکلی است که در انجام وظایف خود یا در محیط کاری خود با آن مواجه شده است. گزارش باید به گونه ای مفید، کاربردی و کارآمد تدوین گردد خوانندگان این گزارش مدیران و همکاران فرد در واحد سازمانی او می باشند.

در تهیه گزارش لازم است تا چهارچوب زیر مراعات شود:

موضوع: موضوع گزارش باید در ارتباط نزدیک با شغل فرد باشد. نیز قبل از آغاز به نوشتن گزارش، موضوع پیشنهادی باید با سرپرست مطرح شده و موضوع نهایی طبق نظر مدیر انتخاب شود. موضوع باید کاربردی بوده و بدون ابهام، اغراق و تکلف باشد.

مقدمه: در مقدمه گزارش باید به روشنی و صراحت بیان شود که این گزارش درباره چیست، چه هدفی را دنبال می کند و دلیل انتخاب این موضوع چیست. نیز مقدمه باید به خواننده این آگاهی را بدهد که در این گزارش با چه مواردی مواجه خواهد شد و یا از گزارش چه انتظاری داشته باشد.

متن اصلی گزارش: این قسمت محل ارائه داده ای گردآوری شده، آمارهایی به دست آمده، و هرگونه شواهد و مستندات علمی در رابطه با موضوع گزارش است. متن اصلی گزارش مهم ترین قسمت هر گزارش بوده و باید به دقت تدوین گردد. متن اصلی باید انسجام ظاهری و محتوایی، ترتیب و توالی منطقی و سرفصل های مناسب داشته باشد.

نتیجه گیری: در این قسمت خلاصه ای از گزارش ارائه شده و سپس نویسنده گزارش به بیان نقطه نظرات نهایی خود می پردازد تا برپایه آنها پیشنهادات ف راه حل ها و راهکارهای لازم را ارایه نماید.

منابع و مآخذ: در این قسمت فهرستی از منابع و مآخذی که برای تدوین گزارش مورد استفاده قرار گرفتند، ارایه می شود. منابع مورد استفاده می تواند ترجیحاً شامل کتاب و مقالات موجود در پایگاه های معتبر علمی داخلی و یا خارجی باشد. در صورت ضرورت می توان از مجلات، روزنامه های رسمی کشور و پایگاه های رسمی نهاد ها و سازمان ها نیز بهره گرفت.

۲-۴-۳) **امتیازدهی به گزارشات تخصصی:** مشروح گزارش کارمند توسط مدیر با دقت مطالعه شده، در صورت لزوم مورد اصلاحات موردنظر مدیر قرار گرفته، و نسخه نهایی گزارش به شرح زیر توسط مدیر امتیازدهی میگردد.



جدول ۲: چهارچوب امتیازدهی به گزارشات تخصصی

ابعاد	وجه مصداق	حاکثر امتیاز
موضوع	کاربردی بودن ، وضوح ، صراحت بیان	۲
مقدمه	بیان دقیق هدف ، بیان روش مسأله	۱
متن اصلی	جامعیت متن ، انسجام متن	۲
نتیجه گیری	بیان پیشنهادات و راه حل های کاربردی ، مرتبط و متناسب	۴
منبع و مآخذ	کمیت و کیفیت منابع مورد استفاده	۱
مجموع		۱۰

۲-۴-۴) " گواهی تأیید و امتیازدهی به گزارش تخصصی "

این فرم توسط فرد ارزیابی شونده تکمیل شده و جهت تایید مفاد به مدیر تقدیم می گردد .

تبصره : متن کامل گزارش تخصصی باید به این نامه پیوست شود .

فرم گواهی تأییدیه و امتیازدهی به گزارش تخصصی

مشخصات نویسنده گزارش :

واحد سازمانی:

مشخصات مدیر :

موضوع گزارش :

ابعاد	وجه مصداق	حداکثر امتیاز	امتیاز گزارش
موضوع	کاربردی بودن ، وضوح ، صراحت بیان	۲	
مقدمه	بیان دقیق هدف ، بیان روش مسأله	۱	
متن اصلی	جامعیت متن ، انسجام متن	۲	
نتیجه گیری	بیان پیشنهادات و راه حل های کاربردی ، مرتبط و متناسب	۴	
منبع و مآخذ	کمیت و کیفیت منابع مورد استفاده	۱	
مجموع		۱۰	

تأیید سرپرست : اینجانب با مطالعه دقیق شیوه نامه تکمیل فرم ارزیابی عملکرد ، و نیز با مطالعه دقیق گزارش نوشته شده توسط کارمند ، امتیاز این متن را... ارزیابی می نمایم . به علاوه تأیید میکنم که متن کامل گزارش به پیوست این گواهی موجود می باشد .

توضیحات :

امضاء و تاریخ:



۲-۵) راهنمای مستندسازی تجربه

۲-۵-۱) منظور از مستندسازی تجربیات

مستندسازی تجربیات، تهیه مجموعه اسناد و مدارکی است که سیر تکوین و تحقق یک فعالیت از شروع تا خاتمه، چگونگی بهره برداری، نگهداری و تحلیل و ارزیابی را نشان می دهد. درواقع مستندسازی تجربیات ابزاری است که امکان استفاده و بکارگیری از تجربیات فردی و گروهی را جهت توسعه سازمانی فراهم می سازد.

۲-۵-۲) تعریف

مستندسازی تجربیات یعنی مستندسازی همه عواملی که براتخاذ و اجرای تصمیمات تشکیل دهنده تجربیات موثر بوده اند. براین اساس مستندسازی تجربیات کارمند یعنی تحلیل محتوایی تصمیم های اتخاذ شد توسط کارمند با هدف آگاهی از دانشی که تصمیمات را فرا گرفته است.

۲-۵-۳) چهارچوب مستندسازی تجربه

تجربیات کارمند بایستی به گونه ای مستند شوند که هر فردی بدون هرگونه ارتباط قبلی با کار موردنظر بتواند موارد زیر را درک کند.

✓ ماهیت زمانبندی اجرا و فرایندهای قبل، حین و پس از اجرا همراه با رعایت استانداردها

مقررات مربوط

✓ نتایج حاصل از اجرای روش ها، شواهد و نتایج کسب شده

✓ نکات کلیدی مشخص شده در اجرای امور و نتیجه گیری های مربوطه

✓ ارتباط واضح و صریح تجربه مستند شده با شغل کارمند

✓ مطرح ساختن مسائل، چالش ها، و مشکلات مرتبط با شغل کارمند

✓ نتیجه گیری مناسب، ارائه راهکار مناسب و عملیاتی جهت رفع مساله، چالش و مشکل

۲-۵-۴) ویژگی های یک تجربه مستند شده موفق

برای تجربه ای که به خوبی مستند شده باشد و بتواند برای مخاطب جذابیت و بازآموزی لازم را داشته باشد،

ویژگی های زیادی را می توان بیان نمود که برخی از آنها عبارت اند از:

✓ مشخص بودن هدف یک تجربه مستند شده موفق باید از ابتدا هدف را به صورت روشنی بیان دلرد.

✓ مجذوب کردن خواننده به نحوی که از ابتدا برای خواننده مشغولیت ذهنی ایجاد کند.

✓ بالا بردن فرصت های یادگیری

✓ داشتن قدرت انعطاف یک تجربه باید به گونه ای مستند شود که برای خوانندگان در سطوح مختلف مناسب باشد.

✓ یک تجربه مستند شده موفق، باید حرفی تازه برای گفتن داشته باشد.

✓ دارای ساختاری مناسب، موجز و روشن باشد.

✓ تجربه مستند شده بهتر است حالت داستان گونه داشته باشد، یعنی جزئیات رفتار و تصمیمات را ذکر کند.



- ✓ حالت واقعی داشته باشد برای این کار باید از نقل قول ها جداول ، نمودارها و عدد و رقم کمک بگیرد .
- ✓ متن ترجمه باید عاری از هرگونه قضاوت ذهنی باشد .
- ✓ معمولاً در زمان گذشته وبصورت سوم شخص نوشته شود .
- ✓ باید شامل اطلاعات زمینه ای شامل حال و هوای سازمان در زمان وقوع تجربه بوده تا خواننده را در متن قرار دهد

۲-۵-۵) الگوی مستند سازی تجربیات

مستندسازی تجربه طبق محورهای مشخص صورت می گیرد که در فرم زیر بطور کامل ارائه شده است .

فرم مستندسازی تجربیات

نام : نام خانوادگی :

مدرک تحصیلی : عنوان رشته شغلی :

سابقه خدمت : محل خدمت :

عنوان تجربه : (عنوان تجربه کسب شده)

مقدمه: (بیان اهمیت و ضرورت تبیین تجربه و ارائه توضیح کلی درباره تجربه کسب شده)

تبیین تجربه: (شرح مبسوط تجربه کسب شده و فرآیند کلی آن)

نتایج تجربه: (توضیح روش ها و شیوه های انجام وظایف و مسئولیت ها ، حل مسئله و تصمیم گیری ها در حوزه کاری بعد از بکارگیری تجربه کسب شده)

موفقیت یا عدم موفقیت های ناشی از تجربه : (بیان موفقیت ها یا عدم موفقیت های ناشی از نتایج تجربه کسب شده)

استفاده از نتایج تجربه (نکات کلیدی حاصل از تجربه که قابلیت تبدیل به مدل یا

ارائه برنامه : (ارائه برنامه کلی برای پیاده سازی مدل های بهبودی حاصل از تجربه کسب شده)

اقدامات خاص: (اقدامات خاصی که درطول خدمت صورت گرفته تا تجربه موردنظر کسب شده و قابل انتقال گردیده است)

۲-۵-۶) شاخص ها و مصادیق امتیازدهی

مشروح مستندسازی تجربه کارمند توسط مدیر با دقت مطالعه شده ، در صورت لزوم مورد اصلاحات مدیر قرار گرفته و نسخه نهایی آن به شرح زیر توسط مدیر امتیازدهی می گردد .

جدول ۳: مولفه ها و معیارهای ارزیابی تجربیات مستند شده

ردیف	شاخص	مصادیق	امتیاز
۱	هدفمندی	هدف یا اهداف یک مستند بایستی مشخص ، سنجش پذیر ، دست یافتنی ، مرتبط با محتوا و داده ها ، دارای محدودیت زمانی ، قابل توسعه ، مشوق و برانگیزاننده باشد .	۲
۲	جامعیت	فرآیند تجربه /دستاورد را بطور کامل و صحیح بیان کند . منعکس کننده امور مربوط به شغل باشد .	۱
۳	روزآمدی	داده ها و اطلاعات ارائه شده به روز باشد . در شرایط جدید قابل استفاده باشد .	۱



۴	صحت و اعتبار	داده ها با دامنه تعریف شده (قلمرو کاربرد تجربه) مطابقت داشته باشد . صحت اطلاعات توسط سرپرست تأیید شده باشد . متناسب با شرایط و موقعیت سازمان باشد .	۲
۵	حل مسأله یا مشکل	مستند مرتبط با یکی از مشکلات حوزه کاری باشد . در راستای پاسخگویی به چالش های پیش رو باشد . به ارائه راه حل و پیشنهاد منطقی بینجامد .	۴
۱۰	مجموع امتیازات		

۲-۵-۷) " گواهی تأیید و امتیازدهی به مستند سازی تجربه "

این فرم توسط فرد مورد ارزیابی تکمیل شده و جهت تأیید مفاد به مدیر تقدیم میگردد .

تبصره : متن کامل تجربه مستند شده باید به این نامه پیوست شود .

فرم گواهی تأیید و امتیازدهی به مستندسازی تجربه

مشخصات مستند نگار :

مشخصات سرپرست :

عنوان تجربه :

امتیاز به تفکیک شاخص ها:

شاخص	امتیاز	سقف امتیاز	توضیحات
هدفمندی		۲	
جامعیت		۱	
روزآمدی		۱	
صحت و اعتبار		۲	
حل مسأله یا مشکل		۴	
مجموع		۱۰	

تأیید سرپرست : اینجانب

امتیاز این متن را ارزیابی می نمایم . به علاوه تأیید می شود
توضیحات :

امضاء و تاریخ:

۳) پرسشنامه :

منظور از پرسشنامه سوالات شش گزینه ای است که در فرم ارزیابی قرار داده شده است . فرد مورد ارزیابی ، همکار و مدیر و معاون وی به این پرسشنامه پاسخ می گویند . علاوه بر سوالات چند گزینه ای ، ارزیابی کنندگان باید به چند سوال تشریحی



برای ارائه تحلیل دقیق تری از عملکرد ، شایستگی و رفتارهای فرد ارزیابی شونده نیز پاسخ دهند . این پاسخ ها براساس تحلیل ارزیابی کننده از جزییات رفتارهای مجموعه نیروهای انسانی تحت پوشش خود تنظیم می شود .

۳-۱) پرسشنامه خود ارزیابی : جدول زیر پرسشنامه خودارزیابی را نشان می دهد . در ادامه به تشریح مولفه ها و اجزای پرسشنامه پرداخته می شود .

پرسشنامه خودارزیابی							
مؤلفه عملکردی							
ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
نقاط قوت و ضعف خود را در رابطه با شاخص های مولفه عملکردی بیان نمایید .							
مؤلفه شایستگی حرفه ای							
ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱	برنامه ریزی و ساماندهی						
۲	دانش کاری						
۳	کمیت کار						
۴	کیفیت کار						
۵	روابط کاری						
۶	اخلاق کاری						
۷	خلاقیت و ابتکار عمل						
۸	مسئولیت پذیری						
۹	مشارکت و کار تیمی						
۱۰	مشتري مداری						
۱۱	توسعه فردی						

نقاط قوت و ضعف خود را در رابطه با شاخص های مولفه شایستگی های حرفه ای بیان نمایید.



مؤلفه رفتاری							
ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱	پایبندی و التزام عملی به احکام اسلامی						
۲	رازداری و صداقت در گفتار و رفتار						
۳	دلسوزی نسبت به اموال بیت المال و جلوگیری از اسراف						
۴	تعهد نسبت به ظواهر و پوشش اسلامی						
۵	پرهیز از تهمت و غیبت در مناسبات انسانی						
نقاط قوت و ضعف خود را در رابطه با شاخص های مؤلفه رفتاری بیان نمایید.							

۱-۳) مؤلفه عملکردی: این بخش شامل شاخص هایی است که چگونگی و کیفیت انجام وظایف تخصصی اقتباس شده از شغل ارزیابی شونده را ارزیابی می نماید. این دسته از شاخص ها به تفکیک هریک از رشته های شغلی و مرتبط با شرح وظایف مصوب تعیین می گردد .

۱-۲-۳) مؤلفه شایستگی حرفه ای: این بخش شامل شاخص هایی است که به طور معمول ، هر فرد برای عملکرد اثر بخش و در سطحی فراتر از شرح شغل و وظایف مصوب آن ، بدان نیاز دارد . این مؤلفه خود شامل شاخص ها و مصادیق عملیاتی است که برای تمام ارزیابی شوندهگان یکسان می باشد .

جدول زیر این شاخص ها و مصادیق عملیاتی آن ها را به تفکیک نشان می دهد .

جدول ۴: شاخص ها و مصادیق عملیاتی مؤلفه شایستگی های حرفه ای

شاخص ارزیابی	مصادیق عملیاتی
برنامه ریزی و سازماندهی	- اولویت بندی فعالیت ها - زمانبندی در اجرای وظایف - هدف گذاری کارها بطور واقع بینانه با توجه به شرایط کاری
دانش کاری	- آگاهی از مراحل انجام صحیح کار - برخورداری از سطح تجربه و مهارت کافی برای انجام وظایف - آشنایی با قوانین ، بخشنامه ها و دستورالعمل های مربوط به فرآیند کار
کمیت کار	- مدیریت وظایف (انجام کار به میزان تعیین شده براساس نوع وزمان و منابع در دسترس - کارایی (انجام درست کارها) - حداکثر استفاده از زمان موجود
کیفیت کار	- اثر بخشی (انجام کارهای درست)



- پایبندی به استانداردها و رویه کاری - نظم و دقت در انجام وظایف ، انجام وظایف با میزان کم ترین خطا	
- تبادل ایده ها و نظرات - استفاده موثر از مهارت های ارتباطی (شفاهی و نوشتاری) برای انتقال ایده ها - تعامل مفید وسازنده با مدیران وهمکاران	روابط کاری
- حضور منظم و به موقع در محیط کاری ، جلسات و سایر فعالیت های کاری - قابلیت اطمینان و اعتماد - پایبندی به رسالت و ارزش های سازمانی	اخلاق کاری
- استفاده موثر از نوآوریو یا مهارت های شناختی برای رشد وتوسعه - ارائه پیشنهاداتی برای بهبود روش ها و رویه های کاری - بکارگیری شیوه های نوآورانه در انجام وظایف جهت دستیابی به نتایج مطلوب تر	خلاقیت و ابتکار عمل
- مسئولیت پذیری درقبال اعمال و نتایج کاری - انجام مسولیت ها بصورت اثربخش - اقدامات بموقع جهت رفع مشکلات بر اساس بازخوردهای دریافتی	مسئولیت پذیری
- احترام به حقوق دیگران در کارهای گروهی و نشان دادن روحیه همکاری - تشریک مساعی با دیگران برای رسیدن به اهداف مشترک - درک مسولیت ها به عنوان یک عضو تیم - مشارکت در ساخت و حمایت از تصمیمات سازمانی	مشارکت و کار تیمی
- ارائه خدمات با بالاترین کیفیت به ارباب رجوع - شناخت مسائل و شکایات ارباب رجوع وسعی در حل به موقع - تعامل با ارباب رجوعبه طریقی مودبانه و حرفه ای	مشتری مداری
- اقدام مداوم در جهت ارتقای دانش ومهارت های شغلی - اقدام جهت توانمند ساختن خود هنگام اخذ تصمیمات کلیدی	توسعه فردی

۳-۱-۳) مولفه های رفتاری : این مولفه ها رفتار سنجیده فرد را بر مبنای (منشور اخلاقی دانشگاه) و نیز ارزش های اسلامی کشور مورد سنجش قرار می دهند.

۳-۱-۴) ستون پاسخگویان

۳-۱-۵) ستون های امتیاز دهی: بعد از مطالعه دقیق شاخص ، با توجه به عملکرد شخصی در مورد هر شاخص برای هر شاخص یکی از مقادیر شش گانه انتخاب می شود.

۳-۲) پرسشنامه ارزیابی کنندگان (ویژه همکاران و مدیر و معاون ارزیابی شونده) : جدول زیر پرسشنامه ویژه ارزیابی کنندگان را نشان می دهد . در ادامه به تشریح مولفه ها و اجزای پرسشنامه پرداخته می شود .



پرسشنامه ارزیابی کنندگان

مؤلفه عملکردی

ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
	پیگیری اموراداری و ارجاعی از سوی مافوق و ارائه گزارشات لازم به ایشان						
	توانایی اجرای سریع امور محوله و جلوگیری از تعویق کارها						
	میزان آشنایی و دقت در انجام وظایف و اختیارات شغلی						
۱	پاسخگویی به مراجعین و راهنمایی آنها و در صورت لزوم فراهم آوردن امکانات لازم جهت انجام درخواستهای متقاضیان و مراجعه کنندگانی که انجام تقاضای آنان بدون ملاقات با مقام ذیربط امکان پذیر است						

تحلیل ارزیابی شونده در مؤلفه عملکردی

مؤلفه شایستگی حرفه ای

ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱	برنامه ریزی و سازماندهی						
۲	دانش کاری						
۳	کمیت کار						
۴	کیفیت کار						
۵	روابط کاری						
۶	اخلاق کاری						
۷	خلاقیت و ابتکار عمل						
۸	مسئولیت پذیری						
۹	مشارکت و کار تیمی						
10	مشتری مداری						
11	توسعه فردی						

تحلیل ارزیابی شونده در مؤلفه شایستگی حرفه ای :



مؤلفه رفتاری						
ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف
۱	پایبندی و التزام عملی به احکام اسلامی					
۲	رازداری و صداقت در گفتار و رفتار					
۳	دلسوزی نسبت به اموال بیت المال و جلوگیری از اسراف					
۴	تعهد نسبت به ظواهر و پوشش اسلامی					
۵	پرهیز از غیبت و تهمت در مناسبات					
تحلیل ارزیابی شونده در مؤلفه رفتاری:						
تحلیل عملکرد کلی						
پرسش	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
در مجموع عملکرد ارزیابی شونده را چگونه ارزیابی می کنید؟						
جهت بهبود عملکرد، شایستگی و نحوه رفتار ارزیابی شونده چه پیشنهاداتی دارید؟						
-۱						
-۲						
-۳						

۳-۳) پرسشنامه مدیران: پرسشنامه ویژه مدیر علاوه بر آنچه در مورد پرسشنامه ارزیابی (بند ۳-۱) مطرح شد، موارد زیر را شامل می شود.

۳-۳-۱) ستون "تحلیل عملکرد شاخص": از آنجا که معاونین و مدیران دانشگاه موظف هستند تا به طور دقیق و جدی، عملکرد کارکنان زیر مجموعه خود را ارزیابی کنند، از آنان انتظار می رود تا در سطحی فراتر از انتخاب یک گزینه از میان گزینه های ۶ گانه شاخص های عملکردی، تحلیل خود را در خصوص عملکرد فرد مورد ارزیابی در هر کدام از شاخص ها، «به شکل تشریحی» ارائه دهند. برای مثال در رابطه با «کارشناس امور اداری»، معاونین و مدیران وظیفه دارد تا نقاط قوت و ضعف یا ویژگی منحصر به فرد شاغل مورد ارزیابی را در تک تک وظیفه هایی که برای کارشناس امور اداری مربوطه (و نه لزوماً کلیه دارندگان این شغل) مصداق دارد ارائه دهد و نظر خود را چه به عنوان ارائه یک انتقاد ویژه یا ارائه پیشنهاداتی در آن رابطه توصیف کند.

تبصره: از آنجا که هدف از این کار ساخته شدن تصویری هر چه دقیق تر از فرد مورد ارزیابی برای توسعه شغلی خود او و بالا بردن موفقیت در مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه است، این ستون هم توسط معاون و مدیر ارزیابی شونده و هم همکاران وی پاسخ داده می شود.

۳-۳-۲) ردیف "تحلیل ارزیابی شونده از نظر عملکرد مؤلفه ها": همچنان که معاون و مدیر وظیفه دارد تا به طور جداگانه به تحلیل عملکرد ارزیابی شونده در هر کدام از شاخص های عملکردی زیر مجموعه خود بپردازد، در قبال ارایه یک تصویر کلی از مجموعه شاخص ها در قسمت «مؤلفه عملکردی» نیز مسئولیت دارد. در این خصوص معاون و مدیر باید به شکل تشریحی دیدگاه خود را نسبت به عملکرد فرد در انجام «شاخص های عملکردی» بیان کرده و نیز در همین رابطه انتقاداتی یا پیشنهاداتی برای تغییر در نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد ارائه نمایند.



تبصره: از آنجا که این پرسش می تواند کمک بزرگی در راستای بهبود عملکرد ارزیابی شونده باشد، این ستون هم توسط معاون و مدیر ارزیابی شونده و هم همکاران وی پاسخ داده می شود.

۳-۳-۳) تحلیل عملکرد کلی: در این بخش نظر جامع ارزیابی کننده در خصوص نحوه عملکرد و رفتار ارزیابی شونده به شکل توصیفی و به طور مشروح، در قالب پاسخ به پرسش "در مجموع عملکرد ارزیابی شونده را چگونه ارزیابی می کنید؟" ارائه خواهد شد.

۴-۱) تعیین مصداق / عدم مصداق شاخص های عملکردی: برخی از شاخص های عملکردی ممکن است از نظر مدیر فرد مورد ارزیابی در مورد شخص مصداق نداشته باشد. به این معنا که شاخص های موجود در قسمت مؤلفه های عملکردی فرم ارزیابی، شرح وظایف را نه بر حسب هر شاغل بلکه بر اساس رشته شغلی احصاء شده در دانشگاه مهندسی فناوری های نوین قوچان، مد نظر قرار داده است. در این صورت ممکن است بنا به تشخیص مدیر، یکی از شاغلین لازم نباشد تا برخی از وظیفه های مصرح در شرح وظایف را در یک دوره زمانی معین انجام دهد. در این صورت خود به خود انتظار نمی رود در آن وظیفه ها مورد ارزیابی قرار بگیرد. تحت چنین شرایطی، مدیر با انتخاب گزینه «عدم مصداق» آن شاخص ها را از مجموعه وظیفه های شاغل مورد نظر در آن دوره ارزیابی حذف می کند.

تبصره ۱: لازم به ذکر است که حذف برخی وظیفه ها به تشخیص مدیر برای یک چند دوره ارزیابی عملکرد بدان معنا نیست که آن وظیفه (ها) از مجموعه وظایف شغلی یک شاغل حذف شده و یا خواهد شد.

تبصره ۲: باید توجه داشت، که حذف یک یا چند شاخص از مجموعه شاخص های ارزیابی در قسمت مؤلفه های عملکردی، در مورد یک شاغل بدان معنا نیست که نمره کل در نظر گرفته شده برای «قسمت مؤلفه های عملکردی» دستخوش اثر یا تغییر (کاهش) خواهد شد. به عبارت دیگر، وقتی دو نفر شاغل یک شغل معین، به «تشخیص مدیریتی» واحد سازمانی خود، برای یک دوره معین دارای وظیفه های ناهمسان باشند، یعنی در شاخص های «عدم مصداق» وظایفشان با یکدیگر تفاوت داشته باشند، این اختلاف، به هیچ وجه در نمره کل یا مجموع نمرات «قسمت مؤلفه های عملکردی»، برای این دو نفر اثری نخواهد داشت.

تبصره ۳: تعیین مصداق عدم مصداق توسط مدیر باید ۳۰ روز کاری پیش از آغاز فرآیند پاسخ دهی به پرسشنامه، بنا به درخواست و اعلان ستاد ارزیابی عملکرد صورت گیرد. سرپرست ۱۵ روز کاری فرصت دارد نسبت به این اقدام همت گمارد.

۴-۲) اوزان شاخص های عملکردی: منطقاً، اهمیت هر شاخص دیگر متفاوت است: منطق این تفاوت، به ناهمسانی ارزش وظیفه ای گوناگون یک شغل برای هویت بخشیدن به آن شغل باز می گردد. به عنوان مثال، در «رشته شغلی کارشناس اموراداری»، وظیفه «انجام مطالعات لازم در خصوص تشکیلات و روش ها، آموزش، طبقه بندی مشاغل و تهیه پیشنهادات لازم جهت ارسال به مراجع بالادستی دانشگاه»، از وظیفه دیگر این شغل یعنی «پاسخگویی به مراجعین و راهنمایی آن ها و در صورت لزوم فراهم آوردن امکانات لازم جهت انجام درخواست های متقاضیان و مراجعه کنندگانی که انجام تقاضای آنان بدون ملاقات با نقام ذی ربط امکان پذیر است» ارزش و نتیجه وزن بیشتری دارد.

تبصره: در مرحله طراحی نظام ارزیابی عملکرد، طبق یک برنامه گسترده و دشوار، با پیروی از روش های دقیق تر و معتبر، وزن هر کدام از شاخص های عملکردی برای رشته های مختلف شغلی توسط مدیران هر یک از رشته های سنجیده و معین شد. این اوزان یا ضرایب برای همیشه ثابت نیست، بلکه بنا به تحول در سیاست های مدیریت منابع انسانی و یا تغییرات در ساختار سازمانی دانشگاه ممکن است پس از مدتی تغییر کند. برای تغییر در آن ها، مجدداً لازم است ستاد ارزیابی، برحسب «درخواست مدیریتی» در این زمینه به روش علمی اقدام کند.