



معاونت شماره.....

واحد تاریخ.....

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

مشخصات ارزیابی‌شونده:

نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی:	
					۱۴/۱/۱۴-۱۲/۲۹/۱۴	
تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)	امتیاز مکتبه	امتیاز معیارها (تا ۵۰) (خیلی ضعیف: ۰، ضعیف: ۱، متوسط: ۲، خوب: ۳، خیلی خوب: ۴، عالی: ۵)	هدف مورد انتظار	وزن شاخص ها (مجموع: ۵۰)	عنوان شاخص	شرح وظیفه (متاسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/ واحد)
		سرعت	کیفیت			
۵۰						جمع شاخص‌های اختصاصی

فرم شماره (۴) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد مدیران میانی (مدیران کل / دفاتر، روسای مراکز و معاونین آن‌ها)

محور	شاخص	عملکرد	مصاديق					امتیاز	سقف امتیاز	
			عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف			
۱۵	رعایت نظم و انضباط اداری (۴ امتیاز)		۴	۳	۲	۱	۰	ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محله، پرهیز از مغایض اداری		
	رعایتمندی ارباب رجوع (۷ امتیاز)		۷	۵	۳	۱	۰	رعایت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکریم مراجعتین، انجام امور مراجعتین به شکل موثر		
	رعایت ارزش‌های اخلاقی (۴ امتیاز)		۴	۳	۲	۱	۰	پایبندی به ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی مطابق باقویتین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعایت نظم و آراستگی		
۱۵	برقراری ارتباط موثر و کار تیمی (۳ امتیاز)		۳	۲	۱	۰,۵	۰	رجفان با احترام نسبت به همکاران در سطوح مختلف، توانایی انجام کارهای تیمی، توانایی مذاکره و متقاعد سازی، ...		
	تفکر سیستمی و حل مسئله (۳ امتیاز)		۳	۲	۱	۰,۵	۰	داشتن دیدگاه سیستمی و کل نگر به سازمان، استفاده از اطلاعات جدید برای حل مشکلات، توانایی بکارگیری رویکرد جدید و متفاوت برای حل مسائل		
	برنامه ریزی و مدیریت زمان (۳ امتیاز)		۳	۲	۱	۰,۵	۰	تدوین اهداف، تعیین مراحل انجام برنامه، اولویت بندی فعالیت‌ها و برآورد زمان و امکانات مورد نیاز		
	سازماندهی و تخصیص بهینه منابع (۳ امتیاز)		۳	۲	۱	۰,۵	۰	تعیین وظایف مختلف در ارتباط با برنامه‌ها، تقسیم کار و هماهنگی انجام فعالیت‌ها و برآورد دقیق میزان منابع مورد نیاز برنامه‌های آتی		
	ناظارت و کنترل (تمکیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سپرستی) (۳ امتیاز)		۳	۲	۱	۰,۵	۰	ناظارت بر نحوه انجام وظایف کارکنان تحت سپرستی، تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سپرستی و دقت در ثبت و قایع حساس عملکردی		
۱۰	آموزش ضمن خدمت (۱۰ امتیاز)	شغلی و بهبود مدیریت		۳	۱	۰	۰	دوره‌های شغلی و بهبود مدیریتی هر ۱۰ ساعت ۳ امتیاز		آموزش و توانمند
	تدريس (۷ امتیاز)	تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی		۱	۲	۵	۰,۵	دوره‌های عمومی هر ۵ ساعت ۱ امتیاز به ازای هر ۲ ساعت تدریس ۱ امتیاز		سازی
۱۰	ارائه یشنوهای برای بهبود انجام وظایف (۵ امتیاز)	سطح ملی		۱	۲	۳	۴			مدیریت دانش و موفقیهای ویژه
	ثبت تجربه (۴ امتیاز)	درجه ۱		۱	۲	۳	۴			
	کسب موفقیت‌های ویژه (۶ امتیاز)	کتاب		۱	۲	۳	۴	پوستر		
۵۰	جمع کل:									

تائید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) تائید ارزیابی کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) امضای تأیید کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)



شماره
تاریخ

.....معاونت.....

.....واحد.....

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

مشخصات ارزیابی شونده:

نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی:	تاریخ
تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)	امتیاز مکتبه	امتیاز معیارها (۰-۱۰:۵)	هدف مورد انتظار	وزن شاخص‌ها (مجموع: ۵۰)	عنوان شاخص	شرح وظیفه (متاسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکزی / واحد)
		خوب:۳، خیلی خوب:۴، عالی:۵	سرعت			
			کیفیت			
۵۰					جمع شاخص‌های اختصاصی	

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

محور	شاخص	عملکرد	مصادیق					امتیاز	سقف امتیاز	
			خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	عالی			
رعايت منشور اخلاقي کارمندان	رعايت نظم و انضباط اداري (۴ امتياز)		ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محوله، پرهیز از مفاسد اداري	۰	۱	۲	۳	۴	۱۵	
	رعايت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکريم مراجعين، انجام امور مراجعين به شکل موثر		رعايت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکريم مراجعين، انجام امور مراجعين به شکل موثر	۰	۱	۳	۵	۷		
	رعايت ارزشهاي اخلاقي (۴ امتياز)		پايانندی به ارزشهاي فرهنگي و اجتماعي مطابق با قوانين و مقررات اداري، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعايت نظم و آراستگي	۰	۱	۲	۳	۴		
مهارت	برقراری ارتباط موثر و کار تیمی (۳ امتياز)		رفار با احترام نسبت به همکاران در سطح مختلف، توانايی انجام کارهاي تیمی، توانايی مذاکره و متقاعد سازی، ...	۰	۰,۵	۱	۲	۳	۱۵	
	تفکر تحلیلی و حل مسائله (۳ امتياز)		درک صحیح مسائل سازمان، تجزیه و تحلیل درست داده ها و تصمیم گیری مبتنی بر شواهد جهت حل مسائل	۰	۰,۵	۱	۲	۳		
	برنامه ریزی و هدفگرایی (۳ امتياز)		توانايی برنامه ریزی عملیاتی و هدف گذاری، اولویت بندی فعالیت ها، زمان بندی اقدامات، تعیین وظایف برای اجرای برنامه تدوین شده	۰	۰,۵	۱	۲	۳		
	مسئولیت پذيری و هماهنگی (۳ امتياز)		تعهد فرد برای انجام مطلوب امور محوله، ایجاد هماهنگی بین وظایف واحد های مختلف تحت نظرلار و توانايی تقسیم کار و ...	۰	۰,۵	۱	۲	۳		
	نظارت و کنترل (تمکیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی) (۳ امتياز)		نظارت بر نحوه انجام وظایف کارکنان تحت سرپرستی، تمکیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی و دقت در ثبت و قایع حساس عملکردی	۰	۰,۵	۱	۲	۳		
آموزش و توانمند سازی	آموزش ضمن خدمت (۱۰ امتياز)		دوره های شغلی و بهبود مدیریتی هر ۱۰ ساعت ۳ امتياز	عمومی		شغلی و بهبود مدیریت			۱۰	
	تدريس (۷ امتياز)		دوره های عمومی هر ۵ ساعت ۱ امتياز			تدريس در زمينه شغل مورد تصدی در دوره های عمومی یا تخصصی				
مدیریت دانش و موقفيتهاي ويزه	ارائه پيشنهاد برای بهبود انجام وظایف (۵ امتياز)			سطح ملی		سطح دانشگاه		سطح واحد		
	ثبت تجربه (۴ امتياز)			۴ درجه	۳ درجه	۲ درجه	۱ درجه			
	کسب موقفيتهاي ويزه (۴ امتياز)			پوستر	سخنرانی		مقاله	كتاب		
	دریافت تشویق ها (۶ امتياز)			۵ سطح	۴ سطح	۳ سطح	۲ سطح	۱ سطح		
جمع کل:										

تائید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) تائید ارزیابی کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) امضای تأیید کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)



..... معاؤنت.....

..... واحد

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

مشخصات ارزیابی‌شونده:

نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی:
					۱۴/۱/۱۴ - ۱۴/۱۲/۳۹
تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)	امتیاز مکتبه	امتیاز معیارها (۰-۱۰) (خوب:۵، خوب‌تر:۴، متوسط:۳، ضعیف:۲، ضعیف‌تر:۱)	هدف مورد انتظار	وزن شاخص‌ها (مجموع: ۵۰)	عنوان شاخص
	سرعت	کیفیت			شرح وظیفه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/ واحد)
۵۰					جمع شاخص‌های اختصاصی

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

سقف امتیاز	امتیاز	مصادریق	عملکرد					شاخص	محور
			خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	عالی		
۱۵		ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محوله، پرهیز از مفاسد اداری	۰	۱	۲	۳	۴	رعایت نظم و انضباط اداری (۴ امتیاز)	رعايت منشور اخلاقی کارمندان
		رعایت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکریم مراجعین، انجام امور مراجعین به شکل موثر	۰	۱	۳	۵	۷	رضایتمندی ارباب رجوع (۷ امتیاز)	
		پایبندی به ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی مطابق با قوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعایت نظم و آراستگی	۰	۱	۲	۳	۴	رعایت ارزش‌های اخلاقی (۴ امتیاز)	
۱۵		رفتار با احترام نسبت به همکاران در سطوح مختلف، توانایی انجام کارهای تیمی، توانایی مذاکره و متقاعد سازی،...	۰,۵	۱	۲	۳		برقراری ارتباط موثر و کار تیمی (۳ امتیاز)	مهارت
		دانش فنی تخصصی، میزان آگاهی و تسلط بر قوانین و مقررات مرتبط با حوزه کاری و بکارگیری دانسته‌های جدید در انجام وظایف شغلی	۰,۵	۱	۲	۳		دانش شغلی (۳ امتیاز)	
		ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کیفیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان، یافتن راه‌های جدید برای انجام دادن بهتر کارها و استفاده از روش‌ها و فنون جدید در انجام کار	۰,۵	۱	۲	۳		ابتکار و خلاقیت (۳ امتیاز)	
		آشنایی با نرم افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر (نرم افزار Office) و انجام امور محوله به کمک نرم افزارهای موجود	۰,۵	۱	۲	۳		توانایی کار با نرم افزارهای کاربردی (۳ امتیاز)	
		تعهد فرد برای انجام مطلوب امور محوله، قبول مسئولیت نتایج عملکرد و پاسخگویی به موفق و همکاران در چارچوب وظایف شغلی	۰,۵	۱	۲	۳		مسئولیت پذیری و پاسخگویی (۳ امتیاز)	
۱۰		دوره‌های شغلی و بهبود مدیریتی هر ۱۰ ساعت ۳ امتیاز		عمومی		شغلی و بهبود مدیریت		آموزش ضمن خدمت (۱۰ امتیاز)	آموزش و توانمند سازی
		دوره‌های عمومی هر ۵ ساعت ۱ امتیاز						تدريس (۷ امتیاز)	
۱۰		به ازای هر ۲ ساعت تدریس ۱ امتیاز		تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی					مدیریت دانش و موقفهای ویژه
			سطح ملی	سطح دانشگاه	سطح واحد			ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (۵ امتیاز)	
			درجه ۴	درجه ۳	درجه ۲	درجه ۱		ثبت تجربه (۴ امتیاز)	
			پوستر	سخنرانی		مقاله	کتاب	کسب موقفيت‌های ویژه (۴ امتیاز)	
۵۰			سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	دریافت تشویق‌ها (۶ امتیاز)	
			جمع کل:						

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) تأیید ارزیابی کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) امضای تأیید کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)

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

سقف امتیاز	امتیاز مکتبه	مصاديق	عملکرد					شاخص	محور
			خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	عالی		
۲۰		رعایت سلسله مراتب اداری، حضور فعال در محل کار، ورود و خروج به موقع	۰	۱	۳	۴	۵	رعایت نظم و اضباط اداری	رعايت منشور اخلاقي کارمندان
		رعایت ادب در پاسخگویی به همکاران، احترام و تکریم همکاران، انجام امور همکاران به شکل موثر	۰	۱	۳	۴	۵	احترام و تکریم همکاران	
		پایندی به ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی مطابق با قوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران	۰	۱	۳	۴	۵	پایندی به ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی	
		استفاده از لباس فرم اداری طبق قوانین و مقررات اداری	۰	۱	۳	۴	۵	پوشش حرفه‌ای و آرستگی	
۴۰		انجام وظایف و برنامه‌های محوله به نحو مطلوب	۰	۱	۳	۴	۵	درگ موقعیت و شرایط موجود و توانایی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها	دانش و مهارت شغلی
		دانش شغلی و مهارت لازم جهت انجام وظایف شغلی	۰	۱	۳	۴	۵	دارا بودن اطلاعات و مهارت‌های لازم مرتبط با وظایف شغلی	
		استفاده به موقع و نگهداری از تجهیزات اداری و شغلی در پیش بردن اهداف شغلی	۰	۱	۳	۴	۵	به‌گارگيري و سایل و تجهيزات شغلی به‌طور مناسب	
		شرکت در دوره ها و همایش های شغلی جهت بالا بردن مهارت های لازم	۰	۱	۳	۴	۵	تلاش به منظور یادگاری و بهروزسانی اطلاعات و مهارت‌های شغلی	
		رفار با احترام نسبت به همکاران، برقراری ارتباط مناسب با اریاب رجوع، حفظ آرامش در کار	۰	۱	۳	۴	۵	برقراری ارتباط موثر	
		سازگاری با هر تغییری در وظایف، توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادهای موثر در راستای بهبود کار	۰	۱	۳	۴	۵	اتطابق با تغییر و پذیرش روش‌های جدید	
۶۰		اعلوبت بندی کارهای روزانه	۰	۱	۳	۴	۵	تعیین اولویت برای انجام کارها	نتایج عملکردی
		سرعت و دقت در انجام امور محوله	۰	۱	۳	۴	۵	شروع به موقع کار و اتمام آن در موعد مقرر	
		انجام وظایف و برنامه‌های محوله به نحو مطلوب	۰	۱	۳	۴	۵	انجام وظایف و برنامه‌های محوله به نحو مطلوب	
		انجام درخواست های کاری همکاران بصورت فوري	۰	۱	۳	۴	۵	انجام درخواست های کاری همکاران بصورت فوري	
		دقت در انجام امور محوله	۰	۱	۳	۴	۵	دقت در انجام امور محوله	
		یافتن روش‌هایی جهت ارائه بهتر خدمات	۰	۱	۳	۴	۵	یافتن روش‌هایی جهت ارائه بهتر خدمات	
		در دسترس بودن و پاسخگویی بهموقع به مسئولین	۰	۱	۳	۴	۵	در دسترس بودن و پاسخگویی بهموقع به مسئولین	
		تبعیت از الزامات تعیین شده و استفاده از روش‌های استاندارد	۰	۱	۳	۴	۵	تبعیت از الزامات تعیین شده و استفاده از روش‌های استاندارد	
۱۰								آموزش ضمن خدمت	آموزش و تشویقی ها
								دریافت تشویقی ها	
۱۰۰								جمع کل:	