

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**سامانه جامع مدیریت عملکرد**

# مبانی قانونی

- قانون مدیریت خدمات کشوری - فصل یازدهم - ارزیابی عملکرد مواد ۸۱ و ۸۲

- ماده ۸۱- دستگاههای اجرایی مکلفند براساس آئین نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارشهای نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند.

- ماده ۸۲- سازمان موظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد را در سطح کلیه دستگاههای اجرایی پیگیری و نظارت نموده و هر سال گزارشی از عملکرد دستگاههای اجرایی و ارزشیابی آنها در ابعاد شاخصهای اختصاصی و عمومی و نحوه اجرای احکام این قانون را براساس آئین نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، تهیه و به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.

- آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری
- دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد موضوع بند هـ ماده ۳ آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری
- بخشنامه شماره ۲۹۳۹۷ مورخ ۱۷/۱۱/۹۰ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور

## درباره سامانه

- این سامانه بر اساس مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری و دستورالعملهای اجرایی آن به منظور ارزیابی عملکرد کلیه دستگاه های اجرایی کشور طراحی و توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور مورد بهره برداری قرار گرفته است. به منظور ایجاد شبکه ای یکپارچه جهت نظارت کامل و دقیق بر عملکرد دستگاه های اجرایی استانی توسط استانداری ها و اعلان نتایج و گزارشات عملکرد دستگاه ها به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور در قالبی یکسان و هماهنگ به منظور ایجاد قابلیت جمع اطلاعات و بهره برداری صحیح از نتایج ارزیابی عملکرد، بخشنامه شماره ۳۰۳۸۳/۹۰/۲۰۰ مورخ ۲۶/۱۱/۹۰ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور در خصوص استقرار نرم افزار ارزیابی شاخص های عمومی و اختصاصی عملکرد دستگاه های اجرایی استانی توسط استانداری ها صادر گردید.

# راهنمای کاربری سامانه

- بخش اول: کلیات
- بخش دوم: راهنمای کاربری دستگاه های اجرایی استانی
- بخش سوم: راهنمای کاربری کارشناسان ارزیابی استانداری
- بخش چهارم: راهنمای کاربری مسئول ارزیابی
- بخش پنجم: راهنمای کاربری مدیر سیستم
- بخش ششم: نحوه ارائه پشتیبانی آنلاین

# کاربران سامانه ارزیابی شاخص های عمومی و اختصاصی عملکرد دستگاه های اجرایی استانی

- دستگاه های اجرایی استانی :این کاربران می بایست دو فعالیت اصلی ذیل را انجام دهند:

- - اجرای عملیات خود ارزیابی شاخص های عمومی با درج هدف و عملکرد هر شاخص، درج شواهد و مستندات ارزیابی به ازای هر شاخص، تکمیل جداول مربوط به هر شاخص، تحلیل عملکرد هر محور.

- - اجرای عملیات خود ارزیابی شاخص های اختصاصی با تعریف پرسشنامه ارزیابی و درج داده های عملکرد هر شاخص، درج شواهد و مستندات هر شاخص.

# کاربران سامانه ارزیابی شاخص های عمومی و اختصاصی عملکرد دستگاه های اجرایی استانی

- کارشناسان ارزیابی استانداری: این کاربران که در دو گروه شاخص های عمومی و اختصاصی می باشند می بایست فعالیتهای ذیل را انجام دهند:

- - بررسی امتیاز خود ارزیابی دستگاه ها با توجه به شواهد، دلایل، توضیحات و مستندات ارائه شده توسط دستگاه و ثبت امتیاز کارشناسی به ازای هر شاخص و ارائه توضیحات در خصوص علت کاهش یا افزایش خود ارزیابی.

- - بررسی جداول نتایج شاخص تکمیل شده توسط دستگاه ها در مرحله خود ارزیابی و ثبت اظهار نظر کارشناسی به ازای هر جدول.

- - رسیدگی به اعتراضات دستگاه ها بعد از اعلام نتایج اولیه ارزیابی به آنها، و اصلاح امتیاز شاخص ها در صورت ارائه مستندات مکفی توسط دستگاه.



# فرایند ارزیابی شاخص های عمومی عملکرد دستگاه های اجرایی استانی

- ۱- تعریف عملیات ارزیابی شاخص های عمومی عملکرد توسط مسئول ارزیابی با تعیین تقویم ارزیابی، تعیین ارزیابی شوندگان (دستگاه های اجرایی استان)، ارزیابی کنندگان (کارشناسان استانداری)
- ۲- ورود دستگاه های اجرایی استان با کلمه کاربری و رمز عبوری که توسط مدیر سیستم به طور خودکار یا توسط مسئول ارزیابی به طور محرمانه ارسال شده
- ۳- تغییر مشخصات کاربری و رمز عبور توسط دستگاه ها پس از ورود به سامانه (در صورت نیاز دستگاه)
- ۴- اجرای عملیات خود ارزیابی شاخص های عمومی توسط دستگاه های اجرایی استان با درج هدف و عملکرد هر شاخص، درج شواهد و مستندات ارزیابی به ازای هر شاخص، تکمیل جداول مربوط به هر شاخص، تحلیل عملکرد هر محور.
- ۵- بررسی امتیاز خود ارزیابی دستگاه ها توسط کارشناسان استانداری با توجه به شواهد، دلایل، توضیحات و مستندات ارائه شده توسط دستگاه و ثبت امتیاز کارشناسی به ازای هر شاخص و ارائه توضیحات در خصوص علت کاهش یا افزایش خود ارزیابی.

- ۶- بررسی جداول نتایج شاخص تکمیل شده دستگاه ها در مرحله خود ارزیابی و ثبت اظهار نظر کارشناسی به ازای هر جدول توسط کارشناسان استانداری.
- ۷- رسیدگی به اعتراضات دستگاه ها بعد از اعلام نتایج اولیه ارزیابی به آنها توسط کارشناسان استانداری، و اصلاح امتیاز شاخص ها در صورت ارائه مستندات مکفی توسط دستگاه.
- ۸- تأیید نهایی نتایج ارزیابی شاخص های عمومی دستگاه ها توسط مسئول ارزیابی استان.
- ۹- دریافت گزارش نهایی عملکرد هر یک از دستگاه های اجرایی در ابعاد عمومی توسط مسئول ارزیابی استان
- ۱۰- دریافت گزارشات تجمیعی و رتبه بندی عملکرد دستگاه های اجرایی در ابعاد عمومی توسط مسئول ارزیابی استان
- ۱۱- انتقال داده های ارزیابی شاخص های عمومی کلیه دستگاه های استان به سامانه مدیریت عملکرد دولت توسط مسئول ارزیابی استان

# فرایند ارزیابی شاخص های اختصاصی عملکرد دستگاه های اجرایی استانی

- ۱- ورود دستگاه های اجرایی استان با کلمه کاربری و رمز عبوری که توسط مدیر سیستم به طور خودکار یا توسط مسئول ارزیابی به طور محرمانه ارسال شده
- ۲- تغییر مشخصات کاربری و رمز عبور توسط دستگاه ها پس از ورود به سامانه (در صورت نیاز دستگاه)
- ۳- تعریف پرسشنامه ارزیابی شاخص های اختصاصی توسط دستگاه های اجرایی استان.
- ۴- اجرای عملیات خود ارزیابی شاخص های اختصاصی توسط دستگاه های اجرایی استان با درج عملکرد هر شاخص، درج شواهد و مستندات ارزیابی به ازای هر شاخص.
- ۵- بررسی امتیاز خود ارزیابی دستگاه ها توسط کارشناسان استانداری با توجه به شواهد، دلایل، توضیحات و مستندات ارائه شده توسط دستگاه و ثبت امتیاز کارشناسی به ازای هر شاخص و ارائه توضیحات در خصوص علت کاهش یا افزایش خود ارزیابی.

- ۶- رسیدگی به اعتراضات دستگاه ها بعد از اعلام نتایج اولیه ارزیابی به آنها توسط کارشناسان استانداری، و اصلاح امتیاز شاخص ها در صورت ارائه مستندات مکفی توسط دستگاه.
- ۷- تأیید نهایی نتایج ارزیابی شاخص های اختصاصی دستگاه ها توسط مسئول ارزیابی استان.
- ۸- دریافت گزارش نهایی عملکرد هر یک از دستگاه های اجرایی در ابعاد اختصاصی توسط مسئول ارزیابی استان.
- ۹- دریافت گزارشات تجمیعی و رتبه بندی عملکرد دستگاه های اجرایی در ابعاد اختصاصی توسط مسئول ارزیابی استان.
- ۱۰- انتقال داده های ارزیابی شاخص های اختصاصی کلیه دستگاه های استان به سامانه مدیریت عملکرد دولت توسط مسئول ارزیابی استان.

# نحوه ورود به سامانه:

- کاربران سامانه می بایست از طریق ورود آدرس ذیل در مرورگر سیستم خود وارد سامانه شوند:  
پس از وارد شدن به صفحه ورود به سامانه با ورود کلمه کاربری و رمز عبور اختصاصی که در اختیار قرار داده شده، وارد نرم افزار شوید
- توجه ۱: به دلیل مسائل امنیتی در صورتی که ۵ بار کلمه و رمز عبور اشتباه داده شود، سامانه غیر فعال می شود در این حالت پس از ۱۵ دقیقه، مجدداً وارد نرم افزار شده و کلمه و رمز عبور صحیح را وارد نمایید.  
توجه ۲: دقت نمایید در هنگام ورود کلمه کاربری و رمز عبور، صفحه کلید در حالت انگلیسی (EN) قرار داشته باشد و کلید **Caps Lock** خاموش باشد.  
توجه ۳: ورود کلمه کاربری و رمز عبور با حرف بزرگ و کوچک امکان پذیر است. ولی ترجیحاً با حروف کوچک وارد شوید.

**پائل اصلی سامانه:**

- پس از ورود به سامانه، پانل اصلی سامانه نمایش داده می شود، که بر اساس سطح دسترسی داده شده توسط مسئول ارزیابی، به قسمتهایی که با علامت قفل ندارند، می توان وارد شد. جهت کارشناسان دستگاه های اجرایی استان قسمت های ذیل در مرحله خود ارزیابی فعال است:

بازکردن عملیات ارزیابی: با ورود به این قسمت، کلیه عملیات های ارزیابی که دسترسی آن به کاربر داده شده است، در چهار قسمت ارزیابی های جدید، ارزیابی هایدر حال انجام، ارزیابی های انجام شده و آرشیو ارزیابی قرار داده شده است.

- تعریف پرسشنامه شاخص های اختصاصی عملکرد: با ورود به این قسمت، دستگاه اجرایی پرسشنامه مربوط به شاخص های اختصاصی عملکرد را تعریف نموده و در نهایت جهت اجرای عملیات ارزیابی شاخص های اختصاصی دگمه مربوطه را زده تا در صفحه باز کردن عملیات ارزیابی، عملیات مورد نظر به طور خودکار توسط سامانه تعریف شود. قسمت گزارش ارزیابی در مرحله خود ارزیابی غیر فعال است، که پس از پایان مرحله خود ارزیابی شاخص های عمومی و اختصاصی عملکرد و انجام عملیات کارشناسی آن توسط کارشناسان استانداری، جهت مشاهده نتایج کارشناسی و رسیدگی به شکایات و اعتراضات دستگاه ها در زمان بندی مقرر، محیط گزارش ارزیابی برای دستگاه اجرایی توسط مسئول ارزیابی فعال می گردد.

سایر قسمت های پانل اصلی سامانه برای دستگاه های اجرایی استان غیر فعال است.

# محیط انتخاب عملیات ارزیابی



• پس از انتخاب قسمت باز کرد عملیات ارزیابی از پانل اصلی سامانه، در هنگام وارد شدن در نوبت اول عملیات ارزیابی، در قسمت « مسائل ارزیابی جدید» قرار گرفته اند. لذا با زدن « مسائل ارزیابی جدید» لیست مسائل که باید به آنها امتیاز دهی شود را مشاهده نمایید.

در صورتی که در هر یک از مسائل ارزیابی انتخابی، اقدام به امتیاز دهی یک یا چند شاخص نمایید، این مسائل به طور خود کار وارد قسمت « مسائل ارزیابی در حال انجام» می شود که در نوبت بعدی ورود به محیط انتخاب عملیات ارزیابی از قسمت « مسائل ارزیابی در حال انجام» می بایست مسئله مورد نظر را انتخاب و ادامه عملیات ارزیابی مربوط به آن و امتیازدهی را انجام داد.

همچنین در صورتیکه در صد پیشرفت مسئله ارزیابی ۱۰۰ درصد شود به این مسئله در قسمت « مسائل ارزیابی انجام شده» قابل دسترسی است.

در جدول لیست مسائل ارزیابی، در ستون درصد پیشرفت، مقدار پیشرفت عملکرد با توجه به امتیاز دهی به سوالات درج شده است.

با انتخاب عنوان مسئله ارزیابی مورد نظر، وارد پرسشنامه ارزیابی مربوطه آن خواهید شد.

# مشخصات عملیات ارزیابی:

- پس از ورود به صفحه امتیاز دهی ( صفحه ای که پرسشنامه ارزیابی در آن قابل مشاهده است) در قسمت بالای صفحه مشخصات عملیات ارزیابی ذکر شده است که شامل موارد ذیل می باشد:
  - شماره مسئله: مربوط به شماره مسئله ارزیابی تعریف شده می باشد که توسط سامانه به طور خودکار ایجاد شده است.
  - عنوان مسئله: عنوان مسئله یا عنوان عملیات ارزیابی که مسئول ارزیابی تعیین نموده در این قسمت درج می گردد.
  - نام کاربر: نام کاربر فعال با توجه به کلمه و رمز عبور وارد شده درج می گردد
  - مهلت انجام ارزیابی: مشخص می نماید از روز جاری تا تاریخ پایان ارزیابی، چند روز مهلت جهت پاسخگویی به پرسشنامه ارزیابی وقت است. قابل ذکر است پس از این مهلت کاربر در صورت وارد شدن نمی تواند هیچ گونه تغییری در پرسشنامه ارزیابی اعم از تغییر امتیاز، درج یا تغییر ضمام، تغییر محتویات جداول ضمیمه و... انجام دهد. ولی می تواند تمامی موارد درج شده را مشاهده نماید. قابل ذکر است در صورت اعمال تغییر پس از پایان مهلت ارزیابی، این تغییرات ذخیره نمی گردند.
  - تعیین مهلت انجام ارزیابی توسط مسئول ارزیابی انجام می شود.
  - تاریخ پایان مهلت ارزیابی : تا ساعت ۲۴ تاریخ ذکر شده

**محیط امتیازدهی:**

- در ذیل قسمت مشخصات عملیات ارزیابی، پرسشنامه ارزیابی و کلیه موارد مربوط به آن به ازای هر محور ارزیابی قابل مشاهده است. این محیط شامل بخش های ذیل است:  
انتخاب محور ارزیابی: ا توجه به اینکه پرسشنامه های ارزیابی شامل یک یا چند محور است، می بایست ابتدا هر محور را از قسمت بالای صفحه انتخاب و سپس به شاخص های آن امتیاز داد.

- جدول شاخص های ارزیابی: به ازای هر محور یک یا چند شاخص وجود دارد که به ازای هر یک، یک جدول قابل مشاهده است که شامل ستون های ذیل می باشد:
  - ردیف: در این قسمت شناسه شاخص ذکر شده است که به ترتیب شماره محور و شماره شاخص است. به طور مثال اگر شاخص مربوط به محور اول بوده و شاخص سوم باشد به صورت ۱-۳ نمایش داده می شود.
  - عنوان: در این قسمت عنوان شاخص مربوطه ذکر شده است.
  - توضیحات: در این قسمت اگر شرحی در خصوص عنوان شاخص یا عملیاتی که دستگاه در خصوص شاخص مورد نظر می بایست انجام دهد ذکر گردیده است.
  - واحد سنجش: در این قسمت واحد سنجش یا دیمانسیون شاخص مورد نظر ذکر شده است که مقدار عملکرد شاخص نسبت به آن سنجیده می شود.
  - سقف امتیاز: در این قسمت سقف امتیاز یا وزن شاخص نسبت به سایر شاخص های محور مربوطه درج شده است.
  - هدف: در این قسمت با توجه به توافق نامه عملکرد مبادله شده توسط دستگاه یا وزارتخانه یا استانداری در خصوص مقدار مورد انتظار شاخص در دوره عملکردی مربوطه (مثلاً عملکرد در سال ۱۳۹۰)، مقدار هدف سال مربوطه وارد می گردد.
  - اطلاعات بیشتر: در این قسمت دستگاه در صورتی که دلایل، شواهد یا توضیحاتی در راستای دفاع از امتیاز خود ارزیابی شاخص مربوطه دارد، جهت مشاهده توسط کارشناس ارزیابی استانداری درج می نماید.
  - عملکرد: در این قسمت با توجه به مقدار هدف و واحد سنجش، مقدار عملکرد دستگاه بر اساس مستندات معتبری که ضمیمه شده یا در قسمت اطلاعات بیشتر شرح آن ارائه می گردد، وارد می گردد. لذا ارزیابی کننده می بایست امتیاز مربوطه را با توجه به مقدار سقف امتیاز (وزن شاخص) و هدف، عددی بین صفر و مقدار هدف وارد نماید
  - امتیاز نهایی: در این قسمت پس از زدن دکمه تأیید، با توجه به مقدار سقف امتیاز، مقدار هدف و مقدار عملکرد، امتیاز مکتسبه شاخص توسط سامانه به طور خود کار محاسبه و در این قسمت درج می گردد.

• دکمه های مربوط به هر شاخص: در ذیل جدول مربوط به هر شاخص ۴ دکمه ذیل وجود دارد:

۱- توضیحات بیشتر اگر دستگاه اجرایی علاوه بر شرحی که در جلوی هر شاخص در قالب اطلاعات بیشتر داشته باشد، توضیحی مشروح مربوط به هر شاخص داشته باشد، می بایست بر روی دکمه توضیحات بیشتر کلیک کند و در صفحه باز شده نکات مورد نظر خود را درج نماید. تاییدکننده امتیاز خود ارزیابی (کارشناسان استانداری) با مشاهده این موارد قادر خواهد بود امتیاز دقیق تری را به دستگاه بدهد.

۲- درج ضمیمه: در صورتی که دستگاه جهت اثبات امتیازات ارائه شده، مستندات معتبری داشته باشد، برای درج ضمایم می بایست بر روی دکمه درج ضمیمه کلیک نموده و در صفحه باز شده با دادن عنوان ضمیمه و زدن دکمه مسیر فایل و سپس زدن دکمه اضافه کردن، مستند مربوطه را اضافه نماید. در جدولی که ایجاد شد می توان فایل های ضمیمه شده را مشاهده نمود و یا حذف کرد.

نکته ۱: فقط فایل هایی با فرمت **Zip, gif, jpg, pdf, txt, docx, doc, xlsx, xls** قابل ضمیمه شدن می باشند.

نکته ۲: با توجه به پایین بودن سرعت اینترنت و بهتر است حجم فایل به گونه ای باشد که آپلود و دانلود نمودن آن به سهولت انجام شود. بنابراین دقت شود حجم فایل ها حداکثر ۲۰۰ KB باشد، فایل های با حجم بالاتر یا به صورت چند فایل با حجم پایین شوند یا حتماً به صورت **rar** یا **zip** فشرده شده و سپس ضمیمه گردند.

- - مستندات قانونی: برای مشاهده کلیه بخشنامه ها و مصوبات و قوانین مرتبط با شاخص بر روی دگمه مستند قانونی کلیک نمایید. پیشنهاد می گردد ارزیابی کنندگان قبل از درج امتیاز، مستند قانونی مربوطه را از این قسمت دانلود نموده و پس از مطالعه ی دقیق آن و آشنایی با نکات مندرج در مستند مربوطه، نسبت به امتیاز دهی به شاخص و تهیه و درج ضمائم و شواهد آن اقدام نمایند.

- جدول ضمیمه: به ازای هر شاخص یک یا چند جدول به عنوان اطلاعات تکمیلی مربوطه ارائه شده است. برای تکمیل جداول مربوط به شاخص بر روی دگمه جدول ضمیمه کلیک نموده و در صفحه باز شده عناوین مربوط به جداول آن شاخص لیست شده اند بر روی عنوان جدول کلیک کنید و پس از پر کردن اطلاعات هر سطر جدول برای اضافه کردن سطر جدید بر روی عنوان سطر جدید که در ستون آخر جدول قابل مشاهده است، کلیک نموده و اطلاعات مربوط به ستون های سطر جدید را وارد نمایید.  
برای ویرایش هر سطر پس از تغییر اطلاعات بر روی عنوان ذخیره که در ستون آخر جدول قابل مشاهده است، کلیک کنید.  
برای حذف هر سطر بر روی بر روی عنوان حذف که در ستون آخر جدول قابل مشاهده است کلیک نمایید.  
در تکمیل ستون های جدول با توجه به عنوان ستون سه شیوه ورود اطلاعات وجود دارد:  
متنی: می بایست در ستون مربوطه متنی را با تعداد کاراکتر محدود وارد نمود. در صورت ورود متنی با تعداد کاراکتر بیشتر از محدوده، پیغام هشدار ظاهر می گردد.  
کمی: می بایست عددی را در ستون مربوط با توجه به مقدار حداقل و حداکثر تعیین شده وارد نمود. در صورت ورود عددی خارج از محدوده حداقل و حداکثر تعیین شده، پیغام هشدار ظاهر می گردد.  
کیفی: می بایست از لیست پاسخ کیفی مورد نظر را انتخاب کرد.



• دگمه تأیید: امتیاز های درج شده توسط دستگاه اجرایی و همچنین مستندات ضمائی که درج می نمایند فقط در صورت زدن دگمه تأیید که در پایین جدول مربوط به هر شاخص قابل مشاهده است، ذخیره می گردند. لذا می بایست دقت شود در حین امتیاز دهی به دلیل احتمال قطعی ارتباط، این دگمه حتماً در حین تکمیل جدول شاخص هر چند دقیقه زده شود. قابل ذکر است با زدن این دگمه فقط امتیازات و جداول و ضمائم مربوط به آن شاخص ذخیره می شود.

پس از زدن دگمه تأیید هر شاخص در صورتی که کلیه شاخص های جدول شاخص امتیاز دهی شده باشند، علامت تأیید سبز رنگ در کنار عنوان شاخص می آید که نشان دهنده تکمیل شده امتیاز دهی شاخص مربوطه است.

توجه: به دلیل مسائل امنیتی در صورتی که کاربر تا مدت ۳۰ دقیقه دگمه تأیید را نزند، وبعد از این مدت دگمه تأیید را بزند کلیه مقادیر وارد شده در این مدت ذخیره نمی شود، لذا زمانبندی زدن دگمه تأیید توسط کاربر می بایست مورد توجه اکید قرار گیرد. واحد پشتیبانی سامانه هیچ مسئولیتی در خصوص عدم توجه کاربران به این موضوع نداشته و در این خصوص پاسخگو نمی باشد. پس از ۳۰ دقیقه اگر دگمه تأیید زده نشود سیستم به صورت خود کار به صفحه ورود به نرم افزار خواهد رفت.

- دگمه تأیید همه: این دگمه هم در قسمت بالای صفحه آمده است که کلیه امتیازات و ضمائم شاخص های یک محور را ذخیره می نماید.
- تحلیل عملکرد: در پایین پرسشنامه ی هر محور ، بخشی با عنوان تحلیل عملکرد قرار دارد. ارزیابی کننده می بایست در این قسمت نقاط قوت ، نقاط ضعف و نقاط بهبود مورد نظر را در خصوص محور ارزیابی مربوطه وارد نماید. تکمیل این قسمت برای هر دستگاه الزامی است.

# نحوه تعریف پرسشنامه شاخص های اختصاصی عملکرد دستگاه های اجرایی:

- در صفحه پانل اصلی سامانه بر روی گزینه تعریف پرسشنامه اختصاصی کلیک نمایید. در صفحه باز شده ابتدا دوره ارزیابی را انتخاب نمایید و سپس بر روی گزینه تعریف پرسشنامه کلیک نمایید. هر پرسشنامه شامل یک یا چندین محور می باشد که هر محور نیز شامل یک یا چندین شاخص مرتبط می باشد. شاخص ها نیز در صورت نیاز به زیرشاخص ها و در نهایت سوالات تقسیم می شوند.
- 
- برای وارد نمودن محور های ارزیابی در قسمت افزودن محور عنوان محور مربوطه و در قسمت وزن ، سقف امتیاز آن محور را وارد نمایید و سپس دگمه اضافه کردن را کلیک نمایید.

- حال برای وارد نمودن شاخص های مرتبط با آن محور در جدول سمت راست ایجاد شده، بر روی دگمه انتخاب مربوط به آن محور کلیک کنید. کادر مربوط به افزودن شاخص نمایش داده می شود. اطلاعات مربوط به شاخص را وارد نموده و دگمه اضافه کردن را کلیک کنید. قابل ذکر است شاخص به صورت کمی یا کیفی قابل تعریف است.
- در خصوص شاخص های کمی می بایست واحد سنجش و استاندارد (محدوده مطلوب) مقدار شاخص، تعریف شود. همچنین در صورت لزوم استاندارد منطقه ای و استاندارد بین المللی شاخص نیز تعریف گردیده و سپس دگمه اضافه کردن زده شود.
- در خصوص شاخص های کیفی می بایست ابتدا استاندارد (محدوده مطلوب) مقدار شاخص وارد شده و سپس عنوان پاسخ کیفی و مقدار آن به نسبت استاندارد وارد شده و دگمه افزودن را بزنید. در این حالت در جدولی که باز می شود عنوان پاسخ و استاندارد آن نمایش داده می شود. برای ورود پاسخ بعدی نیز به همین ترتیب عمل نمایید. در صورتی که شاخصی به صورت کیفی تعریف شود در صفحه امتیاز دهی ارزیابی پاسخ شاخص را به صورت یک لیست قابل انتخاب مشاهده می کند. به طور مثال اگر استاندارد یک شاخص مقدار ۵۰ باشد و سه پاسخ کیفی داشته باشد می توان این پاسخ ها را جداگانه تعریف و برای هر پاسخ استاندارد مشخصی تعریف کرد (بلی: ۵۰، تا حدودی: ۲۵، خیر: ۰)
- زمانیکه مجموع وزن پرسشنامه برابر ۱۰۰۰ شود دگمه تایید و تعریف مسائل ارزیابی در قسمت بالای صفحه نمایش داده می شود. با کلیک بر روی این دگمه عملیات ارزیابی شاخص های اختصاصی مندرج در این پرسشنامه به صورت خودکار تعریف شده و در لیست مسائل ارزیابی صفحه انتخاب عملیات ارزیابی، مسئله ای با عنوان " ارزیابی شاخص های اختصاصی عملکرد " اضافه می شود که با انتخاب آن می توان به شاخص ها امتیاز دهی نمود و مطابق عملیاتی که برای امتیاز دهی شاخص های عمومی انجام می شود، مقادیر و ضمامم مربوط به شاخص های اختصاصی عملکرد را نیز درج نمود.

- نکته ۱:
- تا زمانی که مجموع وزن پرسشنامه شاخص های اختصاصی ۱۰۰۰ نشود امکان تعریف و مشاهده عملیات ارزیابی وجود ندارد.

- نکته ۲:
- توجه داشته باشید پس از کلیک دکمه تأیید و تعریف مسائل ارزیابی دیگر امکان تغییر پرسشنامه و ویرایش آن توسط دستگاه اجرایی وجود ندارد در نتیجه تا زمانی که پرسشنامه نهایی نشده است بر روی این دکمه کلیک ننمایید. لذا در صورت ایجاد این مشکل می بایست از مسئول ارزیابی درخواست شود تا اصلاحات لازم را انجام دهد.

## منطق رادار : روش فکری (متدولوژی) الگوی تعالی

تعیین نتایج مورد نیاز  
Determine Result Required

★ نتایج مورد نیاز را تعیین کنید. وضعیت خود را تجزیه و تحلیل کرده و اهداف خود را تعیین کنید.

ارزیابی و بازبینی  
Assessment and Review

★ رویکردها و موارد بکارگیری آنها را ارزیابی و بازبینی کنید. از خود بپرسید که آیا ما این ★ رویکردها را آنچنان که برنامه ریزی کرده بودیم بکار گرفتیم؟

برنامه ریزی و توسعه رویکردها  
Plan and Develop Approaches

★ رویکردها را برنامه ریزی کرده و گسترش دهید. نحوه رسیدن به اهداف خود را تجزیه و تحلیل کرده و آن را گام به گام برنامه ریزی کنید.

RADAR

بکار گیری رویکردها  
Deploy Approaches

★ رویکردها را بکار گیرید. (دقیقا" همانها را انجام دهید.)

# ماتریس امتیازدهی RADAR

ماتریس امتیازدهی RADAR از تعدادی عنصر (Elements) و ویژگی (Attributes) تشکیل شده است :

- نتایج، رویکردها، جاری سازی و ارزیابی و تصحیح عناصر ماتریس امتیازدهی می باشند.
- هر عنصر شامل تعدادی ویژگی می باشد.
- عناصر و ویژگیها می بایستی برای ارزیابی تمامی معیارهای فرعی مدل تعالی مورد استفاده قرار گیرد.

ویژگی‌های ارزیابی	عناصر منطق رادار
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ محدوده مرتبط</li> <li>☞ درستی</li> <li>☞ بخشبندی</li> </ul>	<p><b>مرتبط و قابل استفاده</b> (Relevance &amp; Usability)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ روندها</li> <li>☞ اهداف و مقاصد</li> <li>☞ مقایسه با سایر سازمانها</li> <li>☞ روابط علی</li> </ul>	<p><b>عملکرد (Performance)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ تناسب / منطقی بودن</li> <li>☞ یکپارچه بودن</li> </ul>	<p><b>رویکرد (Approach)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ اجرای رویکرد</li> <li>☞ استقرار نظام یافته رویکرد</li> </ul>	<p><b>جاری سازی (Deployment)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ اندازه‌گیری</li> <li>☞ یادگیری و خلاقیت</li> <li>☞ بهبود و نوآوری</li> </ul>	<p><b>ارزیابی و تصحیح</b> (Assessment &amp; Refinement)</p>



# تغییرات اصلی در قسمت نتایج منطقی ارزیابی رادار

• در ویرایش ۲۰۰۳ ابتدا نتایج از منظر کیفیت اندازه های بدست آمده مورد بررسی قرار می گرفت و سپس به محدوده که در واقع به گستره نتایج در سازمان مربوط بود پرداخته می شد.

• اما در ویرایش ۲۰۱۰ ابتدا به مربوط و قابل استفاده بودن نتایج پرداخته می شود و سپس وضعیت کیفی آن نتایج در سازمان مورد توجه قرار می گیرد.

# ارزیابی معیارهای نتایج

نتایج (Results) نشان می‌دهند که سازمان به چه دستاوردهای دست یافته است. امتیاز مربوط به نتایج از طریق ویژگی‌های زیر حاصل می‌شود :

**مرتبط و قابل استفاده** **Relevance & Usability**

**نتایج عملکردی** **Performance**

# تغییرات اصلی در قسمت نتایج منطق ارزیابی رادار

تاکید اصلی در تغییر	ویرایش ۲۰۱۰		ویرایش ۲۰۰۳	
	انگلیسی	فارسی	انگلیسی	فارسی
در جدول امتیازدهی به جای یک مشخصه برای محدود ه، سه مشخصه محدوده و مربوط بودن، درستی و بخش بندی برای این عنصر در نظر گرفته می شود. بطور کلی به یکپارچگی داده ها با استراتژی، کیفیت و به موقع بودن آنها با صراحت بیشتری توجه شده است . ضمنا اشاره صریحی به نتایج کلیدی دارد.	Relevance & usability	مربوط و قابل استفاده بودن	scope	محدوده
برای اهداف و مقایسه تمرکز بیشتری روی نتایج کلیدی است . جنبه "اطمینان" در عملکرد آینده در اینجا اضافه شده است.	performance	عملکرد	Results	نتایج

# تغییرات اصلی در قسمت نتایج منطقی ارزیابی رادار

ویژگی های ارزیابی	عناصر
<ul style="list-style-type: none"><li>• محدوده و مربوط بودن (Scope)</li><li>• درستی (Integrity)</li><li>• بخش بندی (Segment)</li></ul>	<p>مرتبط بودن و قابلیت استفاده:</p> <p>داده های نتایج باید جامع، به موقع، قابل اطمینان صحیح و بطور مناسبی بخش بندی شده و با استراتژی و نیازها و انتظارات ذی نفعان مرتبط سازگار باشد. ارتباط بین نتایج مرتبط و تاثیرات آن ها بر یکدیگر باید درک شده باشد. نتایج کلیدی باید شناسایی و اولویت بندی شده باشند.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• روندها (Trend)</li><li>• اهداف (Target)</li><li>• مقایسه ها (Comparisons)</li><li>• علل (Cause)</li></ul>	<p>عملکرد:</p> <p>در یک سازمان متعالی، نتایج ، روند های مثبت و یا عملکرد خوب و پایدار را نشان خواند داد . اهداف برای نتایج کلیدی تعیین می شوند، مناسب هستند و در نهایت محقق شده یا از آنها فراتر رفته می شوند . همچنین در مورد نتایج کلیدی ، عملکرد با سازمان های بیرونی مقایسه شده و این مقایسه ها به ویژه قیاس با بهترین در صنعت و یا با بهترین ها در دنیا مطوب هستند. درک رابطه بین توانمندیهای کلیدی و نتایج کلیدی اطمینان می دهد که عملکرد مثبت در آینده پایدار خواهد بود</p>

# ارزیابی معیارهای نتایج

نتایج عملکرد

0% .....  
25% .....  
50% .....  
75% .....  
100% .....

مرتبط و قابل استفاده

0% .....  
25% .....  
50% .....  
75% .....  
100% .....

# واژه‌های کلیدی – نتایج

ویژگی‌ها :

■ دامنه

■ درستی

■ بخش‌بندی

■ روندها

■ اهداف

■ مقایسه‌ها

■ روابط علی

امتیاز :

■ 0%

■ 25%

■ 50%

■ 75%

■ 100%

# تغییرات اصلی در قسمت توانمندساز منطق ارزیابی رادار

سه عنصر اصلی "رویکرد"، "جاری سازی" و "ارزیابی و

تصحیح" همچنان شامل هفت مشخصه می باشند که برای

ارزیابی ۲۴ زیر معیار توانمندسازها به کار گرفته می شوند.

# تغییرات اصلی در قسمت توانمندسازی منطق ارزیابی رادار

تاکید اصلی در تغییر	2010		2003	
<p>مناسب - تصحیحات در طول زمان لحاظ شده اند. یکپارچه - بدون تغییر</p>	انگلیسی	فارسی	انگلیسی	فارسی
	approach	رویکرد	approach	رویکرد
<p>اجرا - به نواحی مرتبط تاکید بیشتری شده است. نظام مند - علاوه بر اجرای ساخت یافته به اجرای به موقع و انعطاف پذیر هم توجه شده است.</p>	deployment	جاری سازی	deployment	جاری سازی
<p>اندازه گیری - کارایی و مناسب بودن اضافه شده است. یادگیری و خلاقیت - خلاقیت به عنوان اضافه شده است و اینکه تجارب خوب داخلی و خارجی به عنوان منبع یادگیری در نظر گرفته شوند. بهبود و نوآوری - نوآوری اضافه شده است.</p>	Assessment & refinement	ارزیابی و تصحیح	Assessment & refinement	ارزیابی و بازنگری



# تغییرات اصلی در قسمت توانمندسازی منطق ارزیابی رادار

تاکید اصلی در تغییر		ویرایش ۲۰۰۳
<ul style="list-style-type: none"><li>• مناسب (Sound)</li><li>• یکپارچه (Integrate)</li></ul>	<p><b>رویکرد:</b></p> <p>پوشش دهنده آن کاری است که یک سازمان برای انجام آن برنامه ریزی می کند به همراه دلایل آن . یک رویکرد مناسب دارای منطق شفافی است که بر نیازهای حال و آینده سازمان تمرکز می کند و از طریق فرآیندهایی که به خوبی تعریف شده اند محقق میشود و به طور شفاف بر نیازهای ذی نفعان رویکردهای به کار گرفته شده تمرکز دارد. به علاوه روکردها یکپارچه هستند . به طور مثال یک رویکرد یکپارچه، مبنای روشنی در استراتژی دارد و با سایر رویکردها هر که مقتضی باشد در ارتباط است .</p> <p>تصحیحات در رویکردها در طول زمان اعمال می شود.</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• اجرا (Implement)</li><li>• نظام مند (Systematic)</li></ul>	<p><b>جاری سازی :</b></p> <p>کاری که سازمان برای جارینمودن رویکرد انجام می دهد در یک سازمان متعالی رویکرد ها در حوزه های مرتبط به روشی نظام مند اجرا می شوند . اجرای نظام مند به خوبی برنامه ریزی می شود و به روشی که برای رویکرد و سازمان مناسب ارائه می شود. توانایی مدیریت تغییرات برای رویکرد ها در سک چارچوب زمانی مناسب وجود خواهد داشت.</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• اندازه گیری (Measurement)</li><li>• یادگیری و خلاقیت (L &amp; C)</li><li>• بهبود و نوآوری (I &amp; I)</li></ul>	<p><b>ارزیابی و بازنگری :</b></p> <p>کاری که سازمان برای ارزیابی و تصحیح رویکردها و جاری سازی رویکردها انجام می دهد را پوشش می دهد. در یک سامان متعالی رویکرد و جاری سازی آن، مشروط به اندازه گیری خلاقیت در خلق ایده ها برای رویکرد نوین یا تغییر یافته صورت پذیرد . خروجی اندازه گیری ، یادگیری و خلاقیت برای شناسایی، اولویت بندی ، برنامه ریزی ، اجرا بهبود و نوآوری استفاده خواهد شد.</p>	

# ارزیابی معیارهای توانمندساز

در ماتریس امتیاز دهی **RADAR** معیارهای توانمند ساز بر اساس سه عنصر زیر مورد ارزیابی قرار می گیرند :

۱- رویکرد **Approach**

۲- جاری سازی **Deployment**

۳- ارزیابی و تصحیح **Assessment & Refinement**

# ارزیابی معیارهای توانمند ساز (ادامه)

■ امتیاز هر يك از معیارهای فرعی توانمندساز با توجه به موارد زیر تعیین می‌گردد :

– نقاط قوت

– حوزه‌های قابل بهبود

– ماتریس امتیاز دهی **RADAR**

# امتیازدهی معیارهای توانمند ساز

ارزیابی و  
تصحیح

جاری سازی

رویکردهای  
سرآمد

0% .....

25% .....

50% .....

75% .....

100% .....

0% .....

25% .....

50% .....

75% .....

100% .....

0% .....

25% .....

50% .....

75% .....

100% .....

# واژه‌های کلیدی – توانمند سازها

## ویژگی‌ها :

- تناسب / منطقی بودن
- یکپارچه بودن
- اجرای رویکردها
- استقرار نظامند
- اندازه‌گیری
- یادگیری و خلاقیت
- بهبود و نوآوری

## دامنه امتیاز :

- 0% - عدم وجود شواهد عینی
- 25% - وجود برخی شواهد عینی
- 50% - وجود شواهد عینی
- 75% - وجود شواهد عینی روشن
- 100% - وجود شواهد عینی کامل

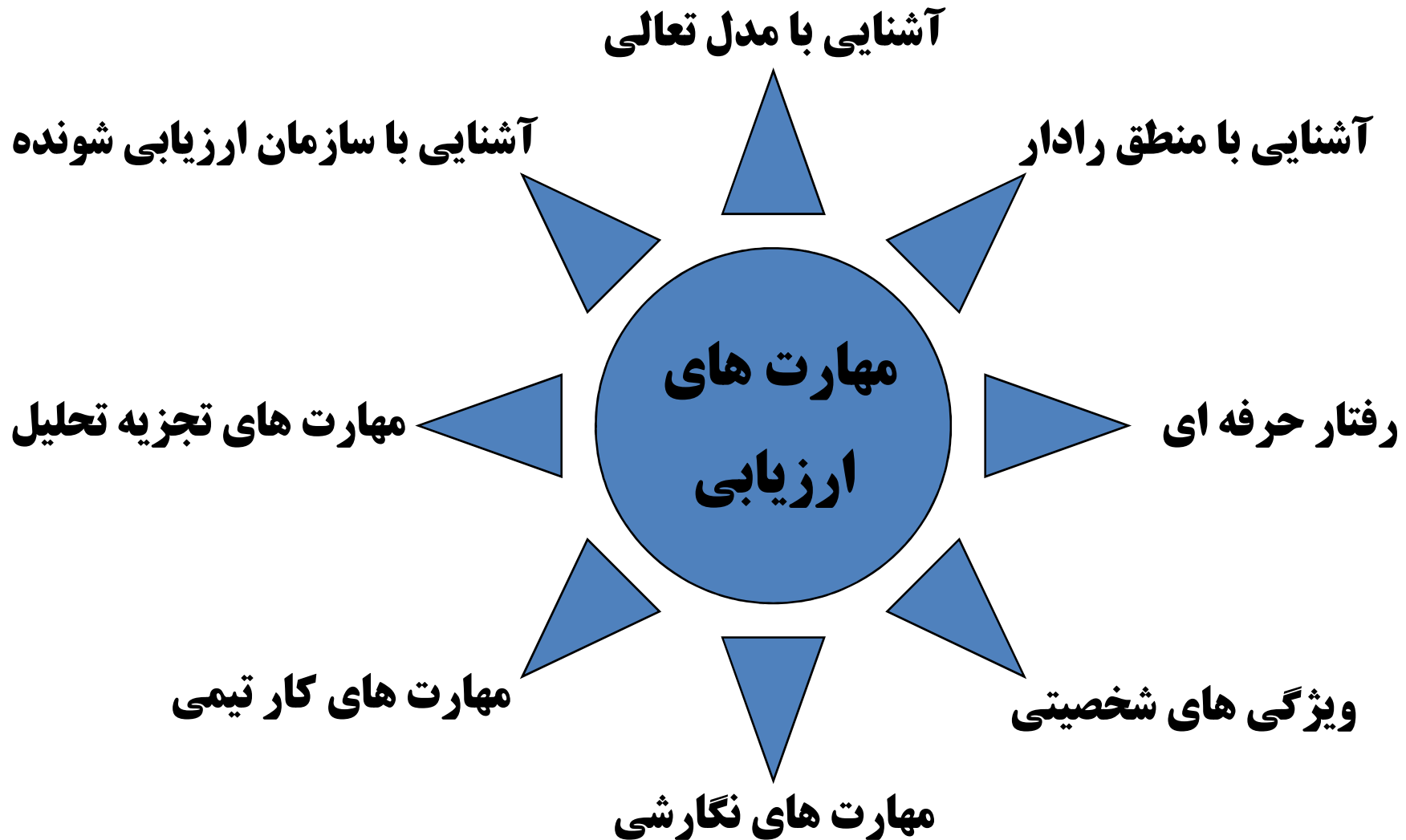
# روش امتیاز دهی: رویکرد کلی

- سند اظهارنامه را با هدف دستیابی به یک تصویر کلی از سازمان، بطور کامل مطالعه نمایید.
- سند اظهارنامه را بر اساس شواهد درج شده در آن ارزیابی نمایید. نقاط قوت، نواحی قابل بهبود و نکات مورد توجه در بازدید از محل را در مورد هر یک از معیارهای فرعی در کتابچه ارزیابی درج نمایید.
- اطمینان حاصل نمایید که نقاط قوت، نواحی قابل بهبود و نکات مورد توجه در بازدید از محل با جملات کامل درستی نوشته شده‌اند و به راحتی برای شما و دیگران قابل فهم هستند.

# انتخاب ارزیابان شایسته

- مهارت های کلیدی
- داشتن اعتبار در سازمان
- دارای تجربه گسترده ای باشند
- مهارت های ارائه جهت گزارش های بازخور
- ارزیاب باید تسلط کلی و عملی داشته باشد نه حرفه کیفیتی
- هر کسی قابلیت ارزیاب بودن را ندارد
- ارزیاب ممیز نیست

# انتخاب ارزیابان شایسته





# شناسایی نقاط قوت برای توانمند سازها

در جستجوی اطلاعاتی مرتبط با موارد زیر باشید :

- مناسب بودن / منطقی بودن و یکپارچگی رویکردها
- جاری شدن نظاممند رویکرد در تمامی حوزه‌های مرتبط سازمان
- اندازه‌گیری‌های انجام شده
- فعالیتهای یادگیری صورت گرفته
- بهبودهای انجام شده در نتیجه فعالیتهای اندازه‌گیری و یادگیری

# شناسایی نواحی قابل بهبود برای توانمند سازها

در جستجوی موارد زیر باشید :

- نتایجی ارایه شده‌اند اما رویکردی وجود ندارد
- رویکرد با سایر رویکردها ارتباط و پیوندی ندارد
- عدم وضوح فرآیندها
- غیر نظام‌مند (یا کم نظام‌مند) بودن جاری سازی رویکردها
- عدم وجود شواهد عینی در مورد فعالیت‌های اندازه‌گیری و/یا یادگیری
- عدم وجود بهبود بر اساس فعالیت‌های اندازه‌گیری و/یا یادگیری انجام شده
- موارد ذکر نشده‌ای که شما انتظار دیدن آن را داشته‌اید

# شناسایی نقاط قوت برای نتایج

## در جستجوی موارد زیر باشید :

- شاخص های نتیجه صحیح بوده و بخش بندی مناسبی شده اند.
- روندهای مثبت
- اهداف / مقاصد به درستی تعریف شده و تحقق یافته باشند
- مقایسه های انجام شده با دیگران (داخلی و/یا خارجی)
- نتایج ماحصل و معلول رویکردها باشند
- شاخص ها تمامی حوزه های مرتبط را پوشش داده باشند

# ساسای نواحی قابل بهبود برای سایج

در جستجوی موارد زیر باشید :

- روندهای منفی یا شکست‌های بوجود آمده در تداوم عملکرد خوب سازمان
- اهداف تعیین و برقرار نشده‌اند و یا سازمان به آنها دست نیافته باشد
- مقایسه‌های محدود با دیگران
- عدم وجود درک روشن از روابط علی نتایج با رویکردها
- دامنه نتایج تمامی حوزه‌های سازمان را پوشش نداده باشد
- عدم وجود ارتباط و اتصال روشن بین شاخص‌ها و نتایج دستاوردهای سازمان