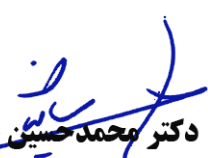


**کلیه معاونین محترم توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی ....**

با سلام و احترام

با توجه به اینکه بازنگری ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران در دستور کار این مرکز قرار دارد به اطلاع می‌رساند: ضوابط اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب و تغییر مدیران کماکان براساس ضوابط شماره ۱۸۰۴/۳۵۶۹۸ مورخ ۸۵/۳/۳ می‌باشد. ضمناً با توجه به لغو قانونی کمیسیون تحول اداری در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، کلیه موارد انتصاب مدیران پایه صرفاً در کمیته مهندسی مشاغل دانشگاه/دانشکده طرح و انتصاب مربوط به مدیران میانی بعد از طرح در کمیته اجرائی مهندسی مشاغل باید به تایید رئیس دانشگاه/دانشکده برسد.

  
دکتر محمد حسین سالاریان زاده  
رئیس مرکز توسعه مدیریت  
و تحول اداری



ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

# دستور العمل انتخاب ، انتصاب و تغییر مدیران

وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی

شماره مجوز : 1804/35698

تاریخ مجوز : 1385/3/3

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد

ویرایش نهایی اردیبهشت 1385

## وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی دستور العمل انتخاب ، انتصاب و تغییر مدیران

تاریخ تصویب شورای تحول اداری وزارت : 1385/2/3	تاریخ تجدید نظر توسط شورای تحول اداری وزارت :
شماره تصویب شورای اداری وزارت : 5/28318/الف	شماره تجدید نظر توسط شورای تحول اداری وزارت :
تاریخ تایید سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور : 1385/3/3	تاریخ تایید تجدیدنظر توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
شماره تایید سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور : 1804/35698	شماره تایید تجدیدنظر توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

### ماده 1 - هدف :

هدف از این دستور العمل دستیابی به اصل شایسته سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران از طریق شناسایی و ارزیابی افراد با استفاده از معیارهای شایستگی ، ثبات مدیریت ، افزایش انگیزش کارکنان و نیز شفاف سازی فرایند اداره سازمان می باشد که در راستای « ضوابط انتخاب ، انتصاب و تغییر مدیران » موضوع مصوبه شماره 1901/1426 مورخ 1382/1/11 شورای عالی اداری ، در شورای تحول اداری وزارت متبوع به تصویب رسیده و در تاریخ 1385/3/3 بشماره 1804/35698 مورد تایید سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور قرار گرفت .

### ماده 2 - دایره شمول :

1-2- این دستور العمل شامل واحدهای ستادی و دانشگاهها / دانشکده های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور و سازمانهای وابسته در سطوح مدیران میانی و پایه می باشد .

**تبصره :** سازمانهای وابسته شامل سازمان انتقال خون ، انستیتو پاستور ایران ، شرکت پالایش و پژوهش خون

شرکت سهامی دارویی و تجهیزات پزشکی ، صندوق رفاه دانشجویان و مرکز تحقیقاتی آموزشی و درمانی

قلب و عروق شهید رجایی می باشند .

2-2- مدیران سطح میانی و پایه ( عملیاتی ) براساس تعاریف زیر مشمول مصوبه ضوابط انتخاب ، انتصاب و

تغییر مدیران شورایی عالی اداری و این دستور العمل قرار می گیرند :

- مدیران سطح میانی آن دسته از مدیرانی می باشند که وظیفه هماهنگی و ایجاد ارتباط بین سطوح عالی ( مقامات ) و سرپرستی را برعهده دارند ، مدیران مشمول طرح ارزشیابی مشاغل مدیران و همتران آنها مدیران سطح میانی محسوب می شوند . (بعبارتی مدیران کل / مدیران و معاونین ایشان در زمره مدیران سطح میانی می باشند .)

- مدیران سطح پایه ( عملیاتی یا سرپرستی ) شامل آن دسته از مدیرانی می شوند که وظیفه اجرای برنامه ها و سیاستهای سازمانی را بر عهده دارند و تحت نظر مدیران سطح میانی قرار دارند . ( روسای ادارات ، معاونین ادارات و روسای گروه در زمره مدیران سطح پایه قرار دارند .)

### **ماده 3 - قوانین و مقررات ذیربط :**

این دستور العمل در اجرای مصوبه یکصدمین جلسه شورای عالی کشور بشماره 1901/1426 مورخ 82/1/11 و بخشنامه شماره 1804/113517 مورخ 1382/6/17 سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و بارعایت تمامی قوانین و مصوبات مرتبط تنظیم و تدوین گردیده است .

### **ماده 4 - تعاریف :**

#### **وظایف مدیریت عبارت است از :**

**رهبری :** رهبری یعنی نفوذ و تسلط بر دیگران برای کسب هدف ، بعبارت دیگر رهبری ، مدیریت نفوذ و تسلط بر دیگران جهت کسب اهداف سازمانی می باشد .

**برنامه ریزی :** بررسی و شناسایی شرایط موجود ، تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه حلها و امکاناتی که رسیدن به وضعیت مطلوب را فراهم می کند .

**سازماندهی:** فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان در راستای برنامه ریزی، بمنظور کسب اهداف صورت گیرد.

**کنترل:** تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی (ارزیابی و ارزشیابی) که در برگزیده حداکثر کارایی است.

### **نقشهای مدیریت عبارت است از:**

**نقش ارتباطی:** فرایندی است که مدیران بوسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگانهای داخل و خارج سازمان برقرار می سازند.

**نقش اطلاعاتی:** برقراری ارتباط با افراد خارج از سازمان بمنظور کسب راه کارها و ایجاد ارتباطات کاری و سایر اموری که در خارج از سازمان رخ می دهد و به نحوی با اهداف سازمان همسو و مرتبط می باشد اقدام به پردازش اطلاعات دریافت شده در جهت رسیدن به هدف مورد نظر می نماید.

**نقش تصمیم گیری:** فرایندی را تشریح می کند که از طریق آن، راه حل مسئله معینی انتخاب می گردد.

### **مهارتهای مدیریت عبارت است از:**

**مهارتهای ادراکی:** این مهارت شامل قدرت فهم فرایندها و حل مسائل سازمان و درک جایگاه عملیات خود فرد در سازمان است این دانش به فرد اجازه می دهد تا مطابق با اهداف کلی سیستم عمل نماید.

**مهارتهای انسانی:** توانایی کار با دیگران، توانایی بهره گیری از توان نیروی انسانی تحت مسئولیت، جهت انجام مطلوب و وظایف سازمانی.

**مهارتهای فنی** : توانایی حاصل از تجربیات ، آموزش و کارآموزی لازم جهت بکارگیری دانش ، روشها ، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص .

### ماده 5 - معیارهای انتخاب مدیران :

معیارهای انتخاب مدیران در چهار موضوع با عناوین ، معیارهای عمومی مدیریتی ، معیارهای اختصاصی ، صلاحیتهای اخلاقی ، میانگین نمرات ارزشیابی 4 سال گذشته و پس از احراز حداقل شرایط لازم بصورت جدول زیر برای سطوح مدیریتی میانی و پایه در نظر گرفته می شوند .

ردیف	معیار	حداکثر امتیاز	ضریب اهمیت	حداقل امتیاز
1	عمومی مدیریتی	100	35%	60
2	اختصاصی	100	25%	65
3	صلاحیتهای اخلاقی	100	20%	70
4	میانگین نمرات ارزشیابی 4 سال گذشته	100	20%	80
	جمع	400	100	245

**تبصره** : حداقل شرایط لازم برای انتصاب در مشاغل مدیریتی و سرپرستی (سطوح میانی و پایه) عبارتند از:

- 1- دارا بودن مدرک کارشناسی مرتبط با رشته شغلی (طبق طرحهای طبقه بندی مشاغل)
- 2- گذراندن دوره آموزش مدیریت و یا دارا بودن مدرک کارشناسی ارشد در یکی از گرایش های رشته مدیریت .
- 3- حداقل شش (6) سال سابقه تجربی در رشته های شغلی مربوط یا مشابه و یا دو سال سابقه مدیریت در رشته های شغلی مربوط یا مشابه .
- 4- اخذ حداقل 60 امتیاز از معیارهای کلی وظایف ، نقشها و مهارتهای مدیریتی با تشخیص کمیته امور

مدیران یا شورای تحول اداری / کمیسیون تحول اداری .

5- اخذ حداقل 65 امتیاز از معیارها و شرایط اختصاصی

6- اخذ حداقل 70 امتیاز از معیارهای اخلاقی

7- اخذ حداقل 80 امتیاز از میانگین نمرات ارزشیابی چهار سال گذشته کارکنان

**تبصره ۵:** شرایط تحصیلی و تجربی برای انتخاب در مشاغل مدیریت پایه (سرپرستی) براساس ضوابط مصوب شورای امور اداری و استخدامی کشور می باشد .

5-1- معیارهای عمومی مدیریتی (حداکثر 100 امتیاز)

معیارهای عمومی مدیریتی شامل سه معیار کلی وظایف ، نقشها و مهارتهای مدیریتی متناسب با پست مورد تصدی و به تفکیک سطوح مدیریتی میانی و پایه مندرج در پیوست شماره دو می باشد که توسط کمیته امور مدیران ، برای داوطلبین تصدی پستهای مدیریتی سطوح مختلف تکمیل می گردد .

بدیهی است میانگین نمرات مربوط به وظایف (حداکثر صد امتیاز) نقشها (حداکثر صد امتیاز) جهت محاسبه امتیاز معیارهای عمومی مدیریتی در نظر گرفته می شود .

5-2- معیارهای اختصاص (حداکثر 100 امتیاز)

معیارهای اختصاصی بصورت جداول مندرج در پیوست شماره سه می باشد که توسط کمیته امور مدیران تکمیل می گردد .

**تبصره 1:** میزان آشنایی به قوانین مرتبط با وظایف مدیریت در معیارهای اختصاصی به تشخیص کمیته امور مدیران به صورت مصاحبه یا آزمون تعیین می گردد .

**تبصره 2-** منظور از رشته تحصیلی مرتبط در این جداول ، همان رشته های تحصیلی مندرج در طرحهای طبقه بندی مشاغل می باشد .

**تبصره 3** - معیارهای اختصاصی در مورد مدیریت پایه (عملیاتی) از معیارهای اختصاصی پست مدیریتی مرتبط میانی تبعیت می نمایند .

**تبصره 4** : در صورتیکه یک پست مدیریتی جدید از ادغام چند پست دیگر تشکیل گردد معیارهای اختصاصی این پست از تلفیق امتیازهای معیارهای اختصاصی پستهای قبلی شکل می گیرد .

**تبصره 5** - مدت زمان سوابق تجربی در رشته های شغلی مربوط یا مشابه در قسمت مربوط به محاسبه امتیاز بعنوان تجربه در پست مشابه در جداول معیارهای اختصاصی قابل احتساب می باشد .

3-5- صاحبتهای اخلاقی ( حداکثر 100 امتیاز )

معیارها و صلاحیتهای اخلاقی در مورد مدیریت میانی و پایه ( عملیاتی ) مطابق با پیوست شماره چهار می باشد که توسط کمیته امور مدیران تکمیل می گردد .

**تبصره** : استفاده از آراه قطعی هیاتهای رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان در این خصوص الزامی است .

4-5- میانگین نمرات ارزشیابی ( حداکثر 100 امتیاز )

میانگین نمرات ارزشیابی چهار سال گذشته فرد طبق نظام ارزشیابی کارکنان محاسبه و در این خصوص در نظر گرفته می شود ( لازم است نمرات ارزشیابی از سقف امتیاز صد محاسبه گردد )

## **ماده 6 - مسئولیت اجرا :**

مسئولیت اجرای این دستور العمل برعهده کمیته امور مدیران در ستاد مرکزی وزارتخانه ، متشکل از افراد ذیل می باشد :

1- معاون توسعه مدیریت و منابع ( رئیس کمیته )

2- نماینده تام الاختیار معاونت امور هماهنگی و دبیر مجامع ، شوراها و هیاتهای امناء

3- نماینده تام الاختیار معاونت آموزشی و امور دانشجویی

4- نماینده تام الاختیار معاونت غذا و دارو



5- نماینده تام الاختیار معاونت تحقیقات و فناوری

6- نماینده تام الاختیار معاونت سلامت

7- نماینده تام الاختیار معاونت امور مجلس

8- رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری ( دبیر شورای تحول اداری )

9- یکنفر صاحب نظر در رشته های مدیریتی با نظر بالاترین مقام دستگاه (مقام عالی وزارت)

10- نماینده سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد)

**تبصره 1:** کمیته امور مدیران با حضور 6 عضو رسمیت یافته و با نظر اکثریت تصمیم گیری می نماید لازم

بذکر است حضور نمایندگان معاونتها، بر حسب موضوع مورد بررسی در کمیته، الزامی می باشد.

**تبصره 2:** این کمیته مسئول اجرای دستورالعمل داخلی ارزیابی عملکرد مدیران وزارت متبوع می باشد

**تبصره 3:** دعوت از نماینده سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد)

در تمامی جلسات کمیته امور مدیران الزامی می باشد.

**تبصره 4:** وظایف مربوط به کمیته امور مدیران در دانشگاههای علوم پزشکی بر عهده کمیسیون تحول

اداری می باشد.

### **ماده 7: فرایند انتخاب، معرفی و بررسی شرایط:**

7-1- بمنظور شناسایی افراد شایسته برای انتصاب در پستهای مدیریتی، بانک اطلاعاتی، مدیران درون

دستگاهها تشکیل شده و اطلاعات مربوط به مدیران فعلی و داوطلبان انتصاب پستهای مدیریتی و نیز افراد

لایق تصدی پست های مدیریتی که از طریق ارتقا مسیر شغلی رشد نموده اند در آن ثبت می گردد لازم

بذکر است که به روز نمودن اطلاعات این بانک حائز اهمیت فراوانی است.

**تبصره 1:** از بانک اطلاعاتی مدیران که در سطح ملی توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تشکیل

می شود نیز می توان جهت شناسایی افراد شایسته برای انتصاب در پستهای مدیریتی استفاده نمود

**تبصره 2:** کمیته امور مدیران می تواند جهت شناسایی افراد شایسته برای انتصاب در پستهای مدیریتی

نسبت به تشکیل مراکز ارزیابی و برگزاری آزمونهای عمومی و اختصاصی مدیریت در چارچوب این دستورالعمل و برای سنجش معیارهای عمومی و اختصاصی و اخلاقی اقدام نماید. البته تهیه خزانه و بانک سوالات و تعیین گروه مصاحبه کننده و به روز رسانی آنها اجتناب ناپذیر است.

2-7- مقام مافوق ذیصلاح با استفاده از راهکارهای مذکور ردیف (7-1) و نظر کارشناسی خود، افراد واجد

شرایط (حداقل سه نفر به ترتیب اولویت برای تصدی یک پست مدیریتی) را با توجه به شرایط احراز

پست مورد نظر و سایر شرایط و خصوصیات فردی و مدیریتی برای پست مورد نظر انتخاب نموده و پس از

تکمیل فرم شماره 2 توسط فرد پیشنهاد شده مدارک لازم ضمن تکمیل فرم شماره 3 توسط دفتر مدیریت

منابع انسانی جهت طرح در کمیته اجرایی طرح طبقه بندی مشاغل به مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری -

دبیرخانه شورای تحول اداری - ارسال می گردد. پس از تایید موارد لازم در کمیته اجرایی طرح طبقه بندی

مشاغل، فرمها و مدارک مربوطه جهت طرح در شورای تحول اداری به دبیرخانه شورا تحول می گردد.

پس از مطرح شدن موارد در شورای تحول اداری مدارک از طریق دبیرخانه شورا جهت لغو صورتجلسه

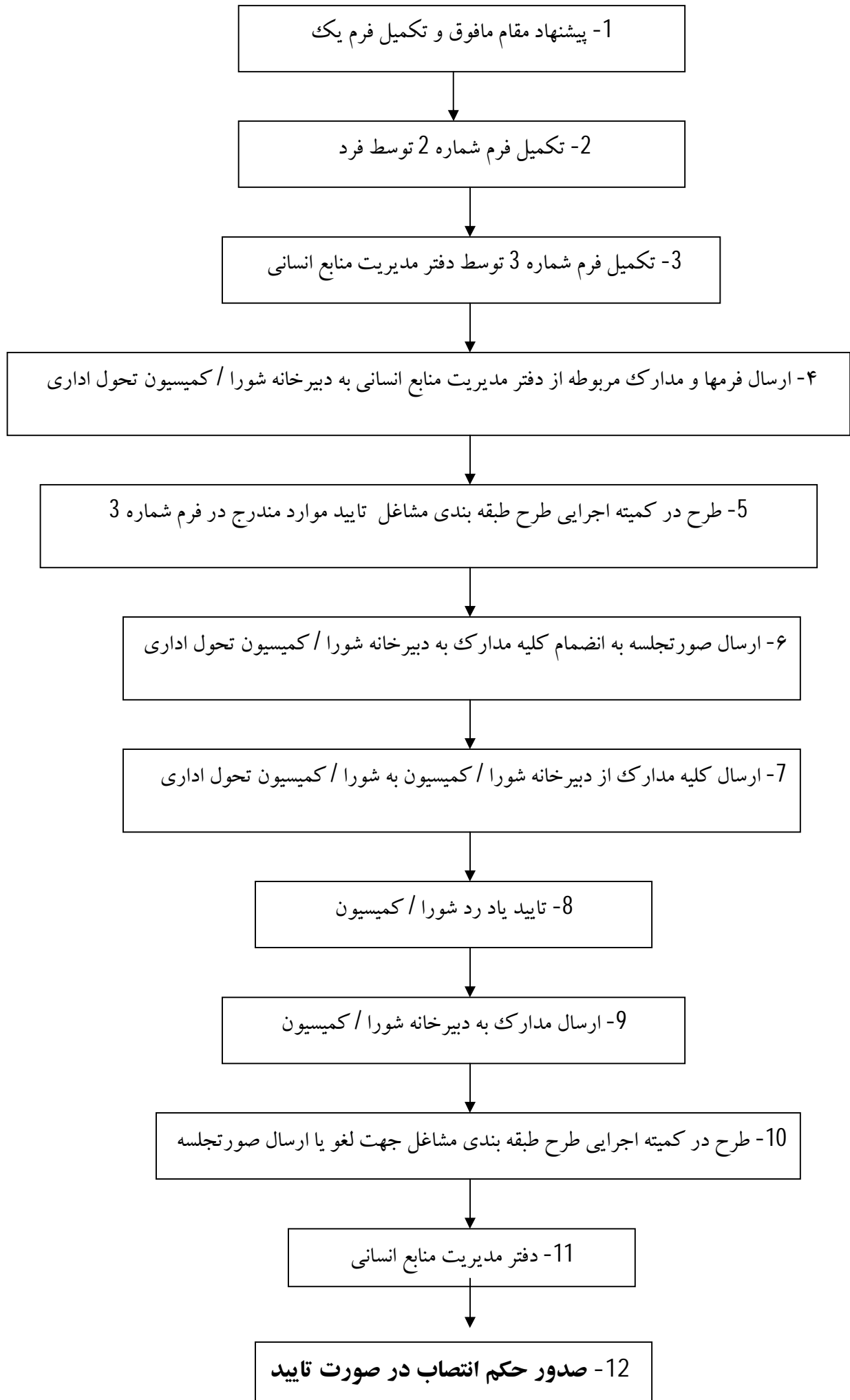
کمیته اجرایی در صورت رد انتصاب یا ارسال به مدیریت منابع انسانی در صورت تایید به کمیته اجرایی طبقه

بندی مشاغل اعاده می گردند.

بدیهی است آخرین مرحله، صدور حکم انتصاب در صورت طی مراحل فوق الذکر توسط دفتر مدیریت

منابع انسانی می باشد.

## فرایند انتخاب و انتصاب بشرح نمودار ذیل می باشد :



3-7- صادره کننده احکام کارگزینی مدیریتی، دفتر مدیریت منابع انسانی و معرفی کننده دو سطح مدیریتی بالاتر می باشد که به ترتیب عبارتند از:

- مقام مافوق ذیصلاح پیشنهاد دهنده جهت روسای گروه و روسای ادارات، معاونین مدیرکل و مدیران کل می باشند.
- جهت معاونین مدیر کل، مقام مافوق ذیصلاح پیشنهاد دهنده مدیران کل و معاونین وزیر می باشند.
- جهت مدیران کل مقام مافوق ذیصلاح پیشنهاددهنده معاونین وزیر و وزیر می باشند.

در دانشگاهها / دانشکده های علوم پزشکی، مقامات مافوق ذیصلاح پیشنهاددهنده به ترتیب عبارتند از:

- مقام مافوق ذیصلاح پیشنهاددهنده، جهت روسای گروه و روسای ادارات، معاونین مدیر و مدیران می باشند.
- جهت معاونین مدیر، مقام مافوق ذیصلاح پیشنهاد دهنده، مدیران و معاونین ذی ربط می باشند.
- جهت معاونین دانشگاه در صورتیکه غیر از اعضای هیئت علمی باشند ریاست دانشگاه با اخذ مجوز از مقام محترم وزارت پیشنهاد انتصاب را طرح می نمایند.

4-7- کمیته امور مدیران صلاحیت افراد معرفی شده توسط مقام مافوق را مورد سنجش و بررسی قرار داده و براساس ضوابط مصوب و این دستور العمل، درباره صلاحیت نامزدهای معرفی شده ( حداقل سه نفر برای تصدی یک پست مدیریتی) در فرم شماره 4 اعلام نظر می نماید. بنابراین در سطح مدیران پایه ( عملیاتی) تاییدیه این کمیته جواز بر انتصاب افراد مجاز می باشد. لذا کمیته موظف است فرم مذکور را به انضمام دیگر مستندات و فرمهای مربوطه به دفتر مدیریت منابع انسانی ( اداره کارگزینی) و نیز به مدیر مافوق ذیصلاح معرفی کننده ارسال نماید. اما در مورد مدیران میانی کمیته امور مدیران پس از تکمیل فرم شماره 4 این فرم را همراه دیگر فرمها و مستندات مربوطه به شورای تحول اداری دستگاه ارجاع می نماید. تا پس از تایید شورا جواز انتصاب فرد صادر گردد. بنابراین شورای تحول اداری فرم شماره 5 را تکمیل و آن را به همراه دیگر مستندات و فرمهای مربوطه به دفتر مدیریت منابع انسانی ( اداره کارگزینی) و مدیر مافوق ذیصلاح معرفی کننده ارسال می نماید.

**تبصره:** در دانشگاهها علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی، مراحل فوق الذکر تماماً توسط کمیسیون تحول اداری اجرا می شود.

7-5- پس از معرفی شایسته ترین فرد (براساس امتیاز مکتسبه و اولویت اعلام شده از طریق مدیر مافوق ذیصلاح معرفی کننده) توسط کمیته امور مدیران در سطح مدیران پایه (عملیاتی) و یا شورای تحول اداری (در سطح مدیران میانی) حکم انتصاب چهار ساله صادر می گردد.

**تبصره 1:** کمیته مدیران شورای تحول اداری می تواند مقام مافوق را جهت تبادل نظر و اعلام نظر نهایی به جلسه مربوط دعوت نماید.

**تبصره 2:** در ابلاغیه ها و احکام صادره برای مدیران مشمول این ضوابط و دستور العمل لازم است در بند 19 حکم کارگزینی (شرح حکم) به شماره و تاریخ صورتجلسه کمیته امور مدیران و یا شورای تحول اداری و همچنین چهار ساله بودن اعتبار این حکم اشاره نمود.

**تبصره 3:** پس از اتمام چهار سال ، ابقای مدیران در پست مورد تصدی نیازمند طی مجدد فرایند انتخاب و انتصاب و تغییر مدیران می باشد.

7-6- بمنظور ارتقای مشارکت بانوان در امور مدیریتی ، باید برنامه ریزی و اقدامات لازم برای شناسایی و ارتقا توانمندیهای بانوان و انتصاب آنها در سطوح مدیریتی صورت گیرد به نحوی که همه ساله انتصاب بانوان در پستهای مدیریتی افزایش یابد .

7-7- بمنظور ایجاد انگیزش برای کارکنان در مسیر پیشرفت شغلی و انتصاب به پستهای سرپرستی و مدیریتی حتی الامکان افراد از کارکنان داخل دستگاه انجام می پذیرد و در صورتیکه این امر امکانپذیر نباشد حداکثر تا بیست درصد (20%) از انتصابات سالانه را به تفکیک هر سطح مدیریتی میانی و پایه می توان از افراد خارج از دستگاه منصوب نمود .

**تبصره:** دفتر مدیریت منابع انسانی موظف است برای کاهش انتصابات از بیرون دستگاه و افزایش انگیزش کارکنان و با استفاده از برنامه ریزی نیروی انسانی و نیز برنامه ریزی جانشینی به تعیین شفاف راهکار و مسیر ارتقای شغلی برای کارکنان پرداخته و افراد واجد شرایط و توانمند جهت تصدی پست های مدیریتی در آینده را به تفکیک هر پست شناسایی نماید .

7-8- در صورت تشخیص عدم توانایی فرد انتخاب شده برای انجام وظایف محوله ، مقام مافوق می تواند وی را بدون طی تشریفات فوق الذکر در طول شش ماه نخست انتصاب ، تغییر دهد . این تغییر باید بصورت مکتوب به اطلاع اعضا کمیته امور مدیران / کمیسیون تحول اداری رسیده و نیز نسخه ای جهت اطلاع به کمیته اجرایی طرح طبقه بندی مشاغل ارسال گردد .

7-9- هر گونه جابجایی قبل از پایان چهار سال و بعد از شش ماه با توجه به نتایج ارزیابی عملکرد مدیران، براساس پیشنهاد مقامات مافوق و با تایید کمیته امور مدیران (برای مدیران سطح پایه «عملیاتی») و یا شورای تحول اداری (برای مدیران سطح میانی) امکانپذیر است. بنابراین این دستور العمل نه تنها انتصابات بلکه عزل شدن مدیران را نیز تحت ضابطه در می آورد.

**تبصره:** کمیته امور مدیران و یا شورای اداری مکلف است برای بررسی هر گونه پیشنهاد در خصوص انتصاب و یا تغییر مدیران قبل از پایان چهار سال و بعد از شش ماه، در صورت تقاضای مستخدم ذیربط جلسه را با حضور وی تشکیل دهد.

7-10- کمیته امور مدیران، اقدام به ارزیابی عملکرد سالانه مدیران براساس معیارها و شاخصهای معین و رتبه بندی ایشان در پنج طیف عالی، بسیار خوب، خوب، متوسط و ضعیف می نماید. بدین صورت که مدیرانی که دارای رتبه، ارزیابی عملکرد عالی (در ارزیابی سالانه و میانگین عملکرد چهار ساله مدیریت با در نظر گرفتن روند صعودی یا نزولی امتیازات) می باشند می توانند پس از طی کردن دوره های آموزشی لازم برای پستهای مدیریتی بالاتر پیشنهاد گردند و مدیرانی که دارای رتبه ارزیابی عملکرد بسیار خوب و خوب (در ارزیابی عملکرد سالانه و میانگین عملکرد چهار ساله مدیریت با در نظر گرفتن روند صعودی یا نزولی امتیازات) می باشند می توانند پس از اتمام چهار سال و طی کردن دوره های آموزشی لازم در صورت لزوم و با توافق مقام مافوق در پست خود برای یک دوره دیگر ابقا و یا برای تصدی پستهای هماهنگ و همسطح پیشنهاد و منصوب گردند.

همچنین مدیرانی که حداکثر رتبه ارزیابی عملکرد سالانه آنها متوسط باشد براساس بند 7-8 معزول گشته و می توان ایشان را برای پستهای مدیریتی پایین تر پیشنهاد داد.

**تبصره:** کمیته امور مدیران ناظر بر حسن اجرای دوره های آموزشی مدیران می باشد.

7-11- استفاده از مزایایی همچون فوق العاده شغل و فوق العاده جذب ناشی از انتصاب به سمت های مدیریتی مشمول، منوط به رعایت مصوبه شورای عالی اداری در خصوص ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران و نیز این دستور العمل می باشد.

7-12- مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری، ملزم است نسبت به ایجاد بانک اطلاعات مدیران اقدام نموده و بعنوان دبیرخانه کمیته امور مدیران و شورای تحول اداری موظف است هر شش ماه یکبار در مقاطع زمانی آذر ماه و خرداد ماه گزارش عملکرد وزارت متبوع را در خصوص اجرای ضوابط و این

دستور العمل و هر گونه انتصاب و یا عزل و تغییر مدیران به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد) ارسال نماید تا ضمن اصلاح تکمیل بانک اطلاعات داخلی دستگاه و به روز رسانی بانک اطلاعات ملی گزارشات مربوط به شورای عالی اداری تهیه و تدوین گردد.

**تبصره:** دانشگاههای علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی موظفند هر شش ماه یکبار در مقاطع زمانی آبان ماه و اردیبهشت ماه گزارش عملکرد دانشگاه خویش را در خصوص اجرای ضوابط و این دستور العمل و هر گونه انتصاب و یا عزل و تغییر مدیران به سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان مربوطه و نیز مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت متبوع ارسال نمایند.

7-13- در ستاد مرکزی وزارتخانه، مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری موظف است فرم ویژه اطلاعات مشاغل مدیریتی (فرم شماره 6 در پیوست شماره 1) جهت تهیه شناسنامه پستهای مدیریتی به تفکیک هر پست در سطوح میانی و پایه تهیه نماید.

**تبصره:** در دانشگاههای علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی، این وظیفه را برعهده مرکز نوسازی و تحول اداری می باشد.

7-14- رعایت کلیات «ضوابط انتخاب، انتصاب تغییر مدیران و سرپرستان» موضوع مصوبه یکصد و دومین جلسه شورای عالی اداری بشماره 1901/1426 مورخ 82/1/11 و مصوبات بعدی که در این رابطه ابلاغ خواهد شد الزامی می باشد.

7-15- این دستور العمل باعث استثناء شدن مدیران و سرپرستان از قوانین جاری اداری و استخدامی و قانون رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان نمی گردد.

7-16- تبصره: در خصوص پست هایی که لازمه تصدی آنها دارا بودن شرایط خاص علمی و تخصصی بوده و لزوم انتصاب اعضاء هیات علمی در معاونت آموزشی را ضروری می نماید و طبق نظرات معاونت تخصصی انتصاب به این پست ها نیازمند وجود شرایط خاص علمی و تخصصی و ایفای شرح وظایف خاص می باشد فرایند انتصاب جداگانه ای حداکثر تا یکسال پس از تایید دستور العمل داخلی طراحی گردیده، بدیهی است لیست پست های مذکور نیز تنظیم خواهد شد در هر حال رعایت حداقل شرایط مصرح در مصوبه «انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران» الزامی می باشد.

## ماده 8 - سامانه رسیدگی به شکایات :

- 8-1- بمنظور ارتقاء شفافیت و پاسخگویی ، کمیته امور مدیران یا شورای اداری مکلف است برای رسیدگی به شکایات ارائه شده (به دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات) در صورت تقاضای مستخدم ذی ربط جلسه مربوط را با حضور وی تشکیل دهد لذا شکایت متقاضیان در مشاغل مدیریتی باید توسط ایشان به دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات دستگاه ارسال گردد .
- 8-2- در صورت موجه بودن شکایت ، مراحل و فرایند انتخاب و انتصاب و تغییر مدیران عیناً تکرار می گردد .

## ماده 9 - شیوه امتیاز دهی و بررسی شایستگی ها :

9-1- استفاده از رویکرد ارزیابی 360 درجه (360 feedback) یعنی ارزیابی از دید مافوق ، زیردستان (کارکنان) همردیفان ، مشتریان و خود فرد و رتبه بندی براساس میانگین موزون حاصل از این پنج نظر خطای اعمال سلیقه شخصی را در ارزیابی به حداقل می رساند. بنابراین ضمن استفاده از این رویکرد در ارزیابی عملکرد افراد می توان جهت امتیاز دهی به معیارهای عمومی ، اختصاصی و اخلاقی نیز از این روش استفاده کرد . همچنین از تشکیل مراکز ارزیابی که جهت شناسایی و پرورش نیروهای مستعد مدیریت می باشد نیز می توان جهت امتیاز دهی و بررسی شایستگی افراد داوطلب تصدی پستهای مدیریتی استفاده نمود .

بدیهی است در 80% انتصابات به پستهای مدیریتی و سرپرستی که سالانه از کارکنان داخل دستگاه صورت می پذیرد ، استفاده از چنین روشهایی امکانپذیر می باشد .

9-2- روش های دیگر امتیاز دهی و بررسی شایستگی افراد ، استفاده از فنون مصاحبه ، برگزاری آزمون کتبی و شفاهی مورد کاوی ، ایجاد محیط شبیه سازی یا تلفیقی از آنهاست . اینگونه روشها بیشتر در 20% انتصابات سالانه از خارج سازمان قابلیت کاربرد دارند .

9-3- نحوه امتیاز دهی در خصوص معیارهای عمومی مدیریتی و معیارها و صلاحیتهای اخلاقی بدین صورت است که اعضاء کمیته امور مدیران در جلسه بررسی شایستگی افراد معرفی شده پس از بحث و بررسی ، نتایج مصاحبه گروه مصاحبه را مورد تایید قرار می دهد .



تبصره : کمیته امور مدیران می تواند گروه مصاحبه متشکل از جمعی از مدیران ، کارشناسان و صاحب نظران مدیریت را جهت تعیین امتیاز مربوط به معیارهای عمومی مدیریتی ، معیارها و صلاحیتهای اخلاقی و میزان آشنایی فرد به قوانین و مقررات مرتبط با وظایف مدیریت ( ذیل معیارهای اختصاصی ) تعیین نماید .

## ماده 10 – سازمان کار :

10-1- سیاستگذاری ، هدایت ، تصویب دستورالعملهای لازم برای استقرار نظام شایسته سالاری در وزارت متبوع بعهد شوراى تحول ادارى بوده و این شورا ناظر بر حسن اجرای این دستور العمل می باشد .

همچنین بررسی و تایید شایستگی افراد پیشنهاد شده در سطح میانی و یا هر گونه عزل و جابجایی افراد در سطح میانی و تایید گزارشات تهیه شده برای سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور بر عهده این شورا می باشد .

10-2- مسئولیت اجرای این دستور العمل در ستاد مرکزی وزارتخانه بر عهده کمیته امور مدیران بوده که این کمیته ضمن بررسی شایستگی افراد پیشنهاد شده در کلیه سطوح و تعیین میزان شایستگی افراد سطوح مدیریتی پایه ( عملیاتی ) و یا هر گونه عزل و جابجایی افراد در این سطح ( پایه ) با ارزش عملکرد مدیران در هر دو سطح میانی و پایه نیز اهتمام می ورزد .

10-3- مرکز توسعه مدیریت و تحول ادارى بعنوان دبیرخانه شوراى تحول ادارى و کمیته امور مدیران ، امور اجرایی مربوط به استقرار این دستور العمل را در وزارت متبوع بر عهده دارد .

10-4- کمیسیون تحول ادارى مسئول اجرای این دستور العمل در دانشگاههای علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی می باشد .

**ماده 11** – مطابق با ضوابط انتخاب ، انتصاب و تغییر مدیران « مصوبه شماره 1901/1426 مورخ 1382/1/11 شورای عالی ادراى » و نیز این دستور العمل ، هر گونه انتصاب یا عزل و تغییر مدیران « در دایره مدیران مشمول ضوابط » از تاریخ ابلاغ آن باید براساس فرایند پیش بینی شده صورت گرفته و هر گونه انتصاب و تغییر مدیران خارج از ضوابط تعیین شده ممنوع می باشد .

تبصره : ادامه فعالیت مدیرانی که پیش از تصویب ضوابط انتخاب ، انتصاب و تغییر مدیران منصوب شورای عالی اداری منصوب شده اند و احکام ایشان صادر شده است با عنایت به مفاد دستور العمل ارزیابی عملکرد مدیران مندرج در بند 7-9- این دستور العمل که به تایید سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور می رسد ، می باشد .

**ماده 12-** هر گونه تجدید نظر در این دستور العمل منوط به اخذ تاییدیه سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ( دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد ) می باشد .

### **ماده 13- بایگانی و سوابق :**

مدارک و سوابق مربوط به اجرای این دستور العمل در ستاد مرکزی وزارتخانه در مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری نگهداری می شود و در دانشگاه علوم پزشکی نیز مرکز نوسازی و تحول اداری نگهداری سوابق را برعهده دارد .

### **ماده 14 :**

این دستور العمل در 14 ماده به تصویب رسیده و دارای ضمایم بشرح پیوست شماره 1 با شش فرم ، پیوست شماره 2 با شش جدول ( جداول شمارخ 1 تا 10 پیوست شماره 3 با 6 جدول ( جدول 11 تا 16 ) و پیوست شماره 4 با جدول ( جدول شماره 18 در 2 برگ ) می باشد ./م