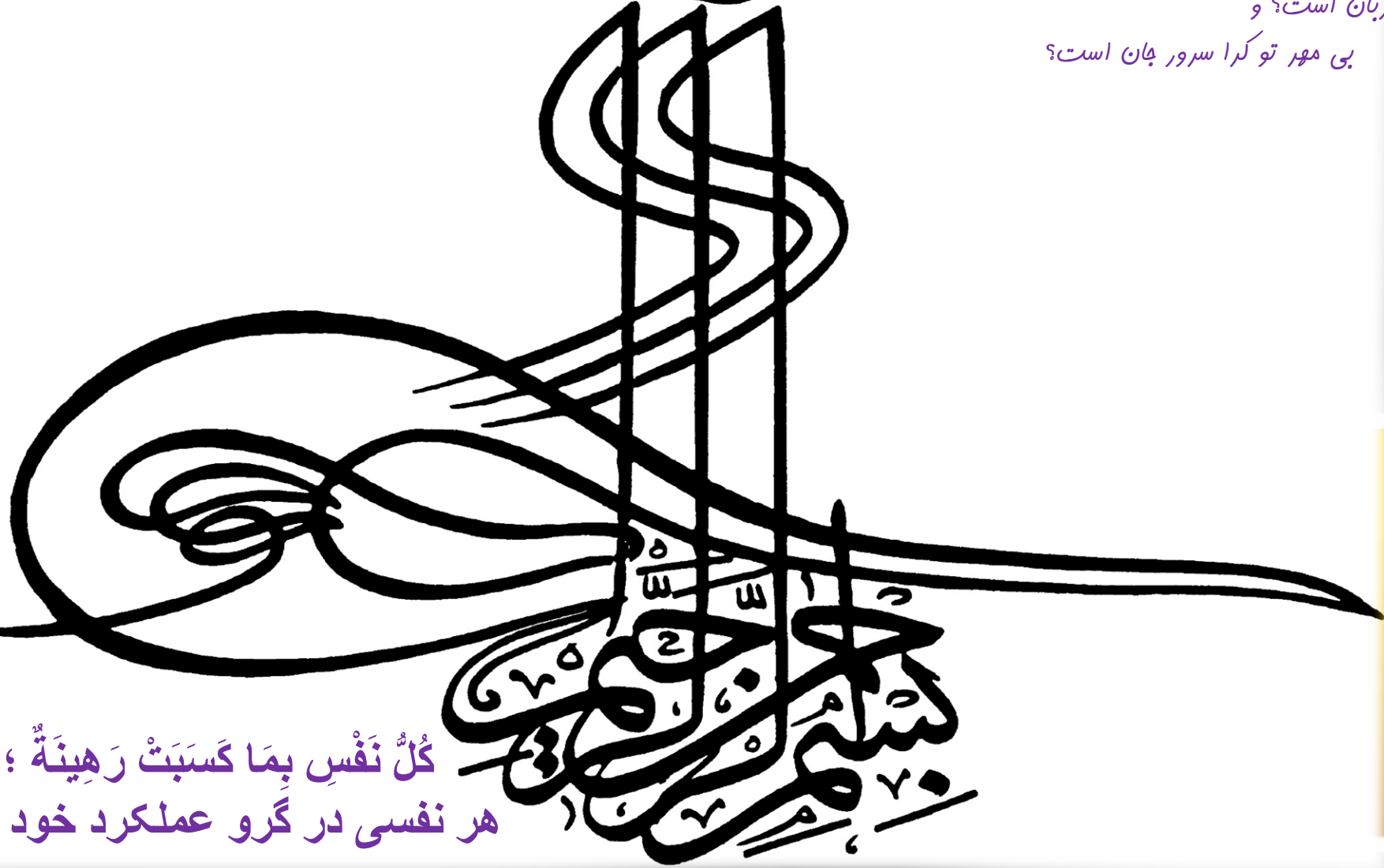


فداوند! کار آنکس کند که تواند و عطا آنکس بفشد
که دارد، پس رهی چه دارد و چه تواند؟
چون توانایی تو کرا توان است؟ و در ثناء تو کرا
زبان است؟ و
بی مهر تو کرا سرور جان است؟

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ؛
هر نفسی در گرو عملکرد خود است



آشنایی با فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان





مقدمه





ارزشیابی عملکرد کارکنان از خطیرترین وظایف مدیران و از فرایندهای حساس مدیریت در سازمان است و انجام بدون نقص آن غیر ممکن به نظر می رسد.

به همین دلیل ضروری است مدیران و سایر مسئولان و افرادی که به گونه ای در اظهار نظر و اتخاذ تصمیم نسبت به همکاران خود مشارکت دارند، اطمینان حاصل کنند که در ابراز نظر خود

جانب **عدالت** و **حسن نیت** را لحاظ کرده اند و احیانا تحت تأثیر پیش داوری ها، اغراض شخصی، ظاهر افراد و... قرار نگرفته و امر ارزشیابی را در نهایت **اخلاص**، **صداقت** و **بی نظری** انجام می دهند.





تعاریف

امیر المؤمنین علی (ع) در خصوص ارزشیابی عملکرد کارکنان می فرماید

ای پسر حارث!

در عملیات کارکنان حکومت خود، **نیک بازرسی و دقت** کن، آنکه با فداکاری انجام وظیفه می نماید. باید قولاً و عملاً **تشویق** شود. حتی کوچک ترین اقدام ستوده اش را هم نباید ندیده انگاشت

و در مقابل از **بدکاران** نیز لازم است مطابق مقررات اسلام انتقام کشی و کیفر جویی.

ای مالک، مبادا در حکومت تو **خادم** و **خائن** یکسان باشند.

زیرا **خادمی** که در ازای خدمت خود مزد و مرحمت نبیند دلسرد و بی قید گردد.

و **خائنی** که جزای خیانت خود را به حد کمال نیابد کردار زشت خویش را با جرأت بیشتری تکرار کند.





تعاریف

تعریف ارزیابی عملکرد :

ارزیابی عملکرد، بررسی کیفیت رفتار و سنجش میزان کوشش و حدود موفقیت کارکنان در انجام وظایف و اجرای مسئولیت های محوله می باشد.

فرایند رسمی و سیستماتیک ارزیابی نحوه انجام کار و موفقیت کارکنان در اجرای وظایف و مسئولیت های محوله نسبت به هدف های سازمان، و تعیین توانایی های بالقوه و ضعف کارکنان نسبت به شغل آنها.





کارمندان چه می گویند؟

۸۰٪ می گویند سرپرستان آن‌ها برنامه‌های بهبود پس از ارزیابی عملکرد را پیگیری نمی‌کنند.



۷۰٪ می‌گویند مدیرانشان اهداف عملکردی را به صورت شفاف بیان نمی‌کنند

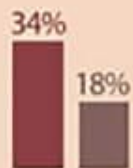


۷۰٪ می‌گویند انتظارات عملکردی به طور شفاف و واضح تعریف نشده است

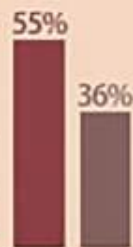


شرکت‌هایی با به رسمیت شناختن برنامه‌های ارزیابی عملکرد در برابر شرکت‌هایی با به رسمیت نشناختن برنامه‌های ارزیابی عملکرد

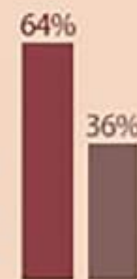
کارکنان از سطح قدردانی برای انجام یک کار خوب راضی هستند



سرپرستان / مدیران به‌طور موثر عملکرد کارکنان را می‌بینند و از آن‌ها قدردانی می‌کنند



کارکنان بر اساس عملکرد شغلشان پاداش می‌گیرند



شرکت‌هایی با به رسمیت شناختن برنامه‌های ارزیابی عملکرد

شرکت‌هایی با به رسمیت نشناختن برنامه‌های ارزیابی عملکرد



مزایای ارزیابی عملکرد:

• دستیابی به اطلاعات ارزشمند برای توسعه و ارتقا سطح منابع انسانی

• شناسایی استعداد های کارکنان

• شناسایی نیازهای آموزشی

• مستندات ارزشمندی برای ارزیابی مجدد معیارها و ابزارهای انتخاب





تاریخچه ارزشیابی در دانشگاهها





به صورت جدی از سال ۱۳۷۲
فرم ها ۳۰ امتیازی بود و
شامل عوامل عملکردی، رفتاری و اخلاقی

اجرای ارزشیابی کارکنان
در دستگاههای دولتی

سایر عوامل در امتیازدهی تاثیری نداشت.

در سال ۱۳۸۲ ابلاغ شد.

تئوری در نظر گرفته شده برای این فرم ها ۳۶۰ درجه بود
به جز مسئولین فرد، ارباب رجوع، همکاران و خود فرد
نیز در امر امتیازدهی مشارکت می نمایند.

فرمهای ارزشیابی
۱۰۰ امتیازی



مفاهیم



دوره ارزیابی:

از اول فروردین ماه هر سال تا پایان اسفند ماه همان سال

شروع فرآیند ارزیابی نهایی:

از ابتدای اسفند ماه هر سال تا پایان خرداد ماه سال بعد

فرم موافقت نامه عملکرد:

در ابتدای دوره ارزیابی بین ارزیابی شونده و ارزیابی کننده تکمیل می شود.

در آن حدود انتظارات و وظایفی که در طول دوره ارزیابی بر عهده ارزیابی شونده است مشخص می گردد.

فرم پایش عملکرد:

در حین دوره ارزیابی، عملکردهای مثبت و منفی کارمند در آن ثبت می شود.

این فرم به منظور جلوگیری از خطاهای رایج در فرایند ارزیابی عملکرد (هاله‌ای، تقدم، تأخر و...) طراحی شده است.



فرم شماره (۱) موافقت نامه عملکرد کارکنان (حدود انتظارات)

فرم موافقت نامه عملکرد کارکنان (حدود انتظارات)

نام و نام خانوادگی:	شماره ملی:	عنوان شغلی (سمت):	آرم موسسه
منطقه محل خدمت:	واحد محل خدمت:	نام ارزیابی کننده:	تاریخ:

اهداف و انتظارات عملکردی (بر اساس اهداف و استراتژی های سازمان و در چارچوب وظایف شغلی):

حدود انتظارات (متناسب با اهداف عملکردی)	عنوان و واحد شاخص	هدف	سقف امتیاز
			۴۰

به عنوان سرپرست بلافصل (ارزیابی کننده) متعهد می گردم: ۱- از ارزیابی عملکرد در جهت رشد استفاده نمایم. ۲- اشراف کامل به حیطه کاری و محیطی و قانونی در حوزه عملکردی واحد را داشته باشم. ۳- برنامه های بالادستی و اهداف را مورد بررسی قرار دادم. ۴- دستورالعمل ارزیابی کارکنان را به دقت مطالعه نموده ام. ۵- در طول دوره تدابیری برای رشد یا اصلاح و بهبود عملکرد ارزیابی شونده به عمل می آورم. ۶- اهداف مطلوب و استانداردهای عملکردی را بر اساس شرح وظایف مشخص به ارزیابی شونده ابلاغ و در انتهای فرم، امضاء ارزیابی شونده را دریافت می نمایم. ۷- ضمن تدوین فرم نظرسنجی لازم از همکاران و ارباب رجوع (به صورت محرمانه) در طول دوره، صورت داده و مستندات را جمع آوری می نمایم. ۸- برگزار جلسات هماهنگی لازم. ۹- هماهنگی لازم با مدیر مافوق را انجام داده باشم

نام و نام خانوادگی: ارزیابی کننده:

تاریخ و امضاء:

این جانب با مافوق مستقیم موارد فوق را مرور کرده و متعهد می شوم همه انتظارات موجود در این موافقت نامه را که برای من کاملاً شفاف می باشد، در دوره یک ساله آینده برآورده سازم.

نام و نام خانوادگی: ارزیابی شونده:

تاریخ و امضاء:



فرمهای ارزیابی و حیطه شمول آنها





● **الف-** فرم مخصوص ارزیابی عملکرد **مدیران میانی** می باشد.

● **ب-** فرم مخصوص ارزیابی عملکرد **مدیران پایه (عملیاتی)** می باشد.

● **ج-** فرم مخصوص ارزیابی عملکرد **کارکنان** می باشد.

● **د-** فرم مخصوص ارزیابی عملکرد **کارکنان پشتیبانی** می باشد.



فرم ارزیابی عملکرد مدیران میانی ویژه ارزیابی افراد زیر:



- معاونین رئیس ستاد دانشگاه / دانشکده
- مدیران معاونین رئیس دانشگاه / دانشکده
- معاونین مدیران در ستاد دانشگاه / دانشکده
- رؤسا و معاونین رؤسای دانشکده‌ها / مراکز تحقیقات / آموزشکده‌ها
- رؤسا و معاونین رؤسای بیمارستان‌ها و مراکز آموزشی درمانی
- مدیران بیمارستان‌ها
- مدیر خدمات پرستاری بیمارستان‌ها
- مدیران شبکه‌های بهداشت و درمان و معاونین آنها
- روسای مراکز بهداشت شهرستان



فرم ارزیابی عملکرد مدیران پایه (عملیاتی) و سرپرستان ویژه افراد زیر:



- رئیس اداره در ستاد دانشگاه / دانشکده و معاونین آنها
- روسای گروه ها در ستاد دانشگاه / دانشکده
- رؤسا و معاونین ادارات دانشکده ها/مرکز تحقیقات/آموزشکده ها
- رئیس خدمات پرستاری
- روسای ادارات امور عمومی /حسابداری/اداری در شبکه های بهداشت و درمان و مرکز بهداشت شهرستان
- روسای مراکز بهداشتی و درمانی شهری/روستایی / شبانه روزی
- رؤسا و معاونین ادارات بیمارستان ها
- مدیران آموزشگاه یا دبیرستان بهورزی یا بهیاری
- سوپروایزر و سرپرستار در بیمارستان ها
- کارشناس مسئولانی که (بدون رئیس اداره یا گروه) مستقیماً زیر نظر مدیر یا معاون مدیر عهده دار مسئولیت واحد سازمانی می باشند



فرم ارزیابی عملکرد کارکنان:

تمامی کارکنان در سطوح مختلف از جمله کارشناس مسئول در این دسته قرار می گیرند.

تبصره:

کارشناس مسئولانی که (بدون رئیس اداره یا گروه) مستقیماً زیر نظر مدیر یا معاون مدیر عهده دار مسئولیت واحد سازمانی می باشند، می بایست فرم ارزیابی مدیران پایه را تکمیل نمایند.



فرم ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی ویژه افراد زیر :

کلیه کارکنان با مشاغل خدماتی و پشتیبانی از قبیل :
نظافتچی، آبدارچی، راننده، امور چاپ و تکثیر، امور آشپزخانه و رستوران
،نگهبانی، باغبانی و متصدی تأسیسات و...



نکات مهم در تدوین فرم‌های ارزیابی عملکرد

۱. دارا بودن حداقل ۶ ماه اشتغال به کار برای گروه هدف، ملاک ارزیابی عملکرد و تعیین نمره ارزیابی کارمند در سال مورد ارزیابی
۲. جانبازانی که در دوره ارزیابی در حالت اشتغال می باشند و کارمندانی که در دوره ارزیابی در مأموریت آموزشی تمام وقت / مرخصی استعلاجی به سر می برند مشمول نمی گردند.
۳. در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شغل مورد تصدی در سال ارزیابی می باشد.
۴. کارکنانی که طی سال ارزیابی بازنشسته می شوند و یا خدمت طرح آنان به پایان می رسد در صورت داشتن ۶ ماه حضور و اشتغال به کار در سال مورد ارزیابی، می بایست مورد ارزیابی قرار گیرند.
۵. عنوان پست سازمانی در فرم دقیقاً مطابق با حکم کارگزینی قید شود.



● آغاز فرایند ارزیابی عملکرد با ابلاغ بالاترین مقام اجرایی دستگاه شروع خواهد شد.

❖ مراحل فرایند ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان :

۱. برنامه‌ریزی عملکرد

۲. پایش عملکرد

۳. ارزیابی عملکرد



تکمیل فرم موافقت نامه عملکرد توسط ارزیابی شونده در ابتدای دوره ارزیابی با هماهنگی ارزیابی کننده و ارسال به ارزیابی کننده.

□ اگر حدود انتظارات مورد توافق ارزیابی شونده نباشد تا **یک بار** می تواند اعتراض نماید و اگر مورد قبول واقع نشد، نظر **ارزیابی کننده** نافذ خواهد بود.



تبصره ۱: در صورت عدم تکمیل فرم موافقت‌نامه در موعد مقرر توسط مستخدم، ارزیابی‌کننده مربوطه باید پس از **کسر حداقل ۴۰ درصد امتیاز** شاخص‌های اختصاصی نسبت به تکمیل فرم ارزیابی شونده اقدام نموده و فرایند ارزیابی را کامل نماید.



تبصره ۲: در صورت عدم تکمیل و عدم ابلاغ فرم موافقت‌نامه توسط ارزیابی‌کننده، سقف امتیاز قابل‌اعمال در شاخص برنامه ریزی فرم ارزیابی مدیران میانی و پایه (مربوط به ارزیابی‌کننده) به میزان ۲ امتیاز کسر خواهد شد.

تبصره ۳: در صورت انتقال/مأموریت/ تغییر محل خدمت کارکنان در طول دوره ارزیابی، ملاک تکمیل توافقنامه واحدی است که بیشترین زمان را در آنجا به انجام وظیفه مشغول می‌باشند.

تبصره ۴: افرادی که در زمان ثبت توافقنامه شاغل هستند موظف به تکمیل فرم می‌باشند.

تبصره ۵: اگر در زمان تغییر عنوان، پست و یا سمت سازمانی کارمند، بیشتر از ۶ ماه از خدمت فرد در دوره ارزیابی باقی‌مانده باشد، باید فرم توافقنامه با نظر ارزیابی جدید اصلاح و تکمیل شود و ارزیابی نیز بر اساس توافقنامه جدید صورت گیرد.

”مراحل تکمیل فرم موافقت نامه عملکرد (حدود انتظار)“ در سامانه ارزیابی عملکرد



تکمیل فرم موافقت نامه عملکرد (حدود انتظار) با مشارکت ارزیابی شونده
و ارزیابی کننده و ارسال به مقام مافوق (ارزیابی کننده)

بررسی فرم توسط ارزیابی کننده (سرپرست
بلافاصل) و تایید و ارسال به مستخدم

بررسی مفاد فرم توسط مستخدم

آیا مورد
تائیدی
باشد؟

خیر

ارسال به ارزیابی کننده جهت
بررسی مجدد و تایید

ارسال به مستخدم

ارسال به رابط

بله

ارسال به رابط

فاز دوم 12/1/هرسال



تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان توسط ارزیابی کننده به منظور آگاهی از کمیت و کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی شونده در انجام وظایف محوله و به جهت جلوگیری از بروز خطاهای ارزیابی،

و همچنین جهت بررسی مستمر و دقیق عملکرد مثبت و قابل اصلاح ارزیابی شونده و اخذ تدابیری برای تقویت عملکرد و اقداماتی جهت اصلاح و بهبود عملکرد در طول دوره ارزیابی.

تبصره ۱: پس از تکمیل فرم " موافقت نامه "، فرم پایش عملکرد کارکنان برای ارزیابی کننده فعال می شود.

تبصره ۲: امتیازدهی به شاخص های اختصاصی و محور رضایتمندی شاخص های عمومی توجه به عملکرد های مثبت و قابل اصلاح ثبت شده (نقاط قوت و قابل بهبود) در فرم پایش عملکرد اعمال می گردد.

لازم به ذکر است در فرم پایش عملکرد هیچ گونه امتیازی ثبت نمی شود.



➤ اخذ نظر همکاران و مراجعان، در مورد عملکرد و رفتار ارزیابی شونده توسط ارزیابی کننده در طول دوره ارزیابی جهت بهره‌برداری در پایان دوره

➤ **تذکرا:** مدیر، رئیس اداره/ گروه، قسمت، بخش و عناوین مشابه به عنوان ارزیابی کننده بوده و برای هر مدت زمانی که در پست مدیریت قرار دارد می بایست افراد زیرمجموعه را ارزیابی نماید.

➤ در صورتی که به هر دلیل مدیریت جدید منصوب گردد می بایستی اطلاعات ارزیابی عملکرد مستمر کارکنان را به مدیر جدید تحویل داده تا مدیر جدید بتواند ارزیابی نهایی کارکنان را در زمان مقرر انجام دهد.

➤ تکمیل و ارسال فرم‌های ارزیابی عملکرد توسط ارزیابی شونده پس از اعلام اداره ارزیابی عملکرد کارکنان، به همراه مدارک مورد نیاز جهت تأیید به ارزیابی کننده



➤ ارزیابی کننده در پایان دوره ارزیابی بر اساس:

حدود انتظارات تعیین شده، شاخص‌های مندرج در فرم، مدارک ارائه شده از سوی ارزیابی شونده و پایش عملکرد صورت گرفته در طول دوره،

عملکرد و رفتار کارمند را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

➤ ارائه بازخوردهای لازم به ارزیابی شونده پس از بررسی‌های به عمل آمده توسط ارزیابی کننده

تذکره ۲: در ارزیابی سالانه، ملاک ارائه اسناد و گواهی معتبر با ثبت اتوماسیون می‌باشد و امتیاز به فعالیت‌های انجام گرفته در راستای وظایف شغلی ثبت شده و گواهی‌های صادره در همان دوره تعلق خواهد گرفت.



- بررسی و تائید مدارک توسط واحد متولی ارزیابی عملکرد پس از دریافت فرم‌های ارزیابی و مستندات مربوطه، (در صورت نقص مدارک ارسالی، مستندات جهت رفع نواقص به واحد مورد ارزیابی عودت داده می‌شود).
- پس از تائید واحد متولی ارزیابی عملکرد نمرات لیست شده و در نرم‌افزار بایگانی می‌شود.
- پس از تائید واحد ارزیابی عملکرد، مسئول هرگونه ایراد و قصوری در فرم نهایی ارزیابی کارمندان و مدیران اعم از اشتباه در مجموع امتیازات محاسبه شده در شاخص‌ها و محورها و ...، **شخص ارزیابی شونده** بوده و تغییر و اصلاح فرم ارزیابی عملکرد امکان‌پذیر نیست.
- در صورت اعتراض به نتیجه ارزیابی، فرد **ظرف مدت یک ماه** از تاریخ رؤیت فرم نهایی در سال ارزیابی، باید نسبت به تکمیل فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه مستندات به واحد متولی ارزیابی عملکرد اقدام نماید.
- اعتراض بعد از مهلت تعیین شده نسبت به نتیجه ارزیابی قابل رسیدگی نخواهد بود.





فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان



۱- نام موسسه:		۲- نام و نام خانوادگی:	۳- کد ملی:
۴- عنوان پست سازمانی:		۵- واحد سازمانی محل خدمت:	۶- امتیاز ارزیابی مورد اعتراض:
نام و نام خانوادگی و سمت ارزیابی کننده:			
شماره ثبت دبیرخانه:		تاریخ:	
شرح اعتراض همراه با ارائه مستندات:			
نتیجه بررسی:			
امتیاز تأیید شده:			
نام و نام خانوادگی کمیته رسیدگی به اعتراض			
نام و نام خانوادگی		امضاء	
-۱-			
-۲-			
-۳-			
-۴-			



تبصره ۱: در صورت امتناع ارزیابی شونده از امضاء و یا دریافت و تکمیل فرم ارزیابی، مقام تائید کننده موظف است از اختیارات قانونی خود استفاده و به جای امضای ارزیابی شونده عبارت "از امضای فرم ارزیابی خودداری نموده‌اند" را مرقوم و تاریخ و امضا درج گردد.

تبصره ۲: امضاء فرم ارزیابی به منزله اطلاع رسانی مفاد آن به کارمند است و امتناع از امضاء آن و ثبت نظرات توسط ارزیابی شونده، ملاک درخواست بررسی و تجدید نظر نیست.

تبصره ۳: در صورت امتناع ارزیابی شونده از تکمیل و یا ارسال فرم ارزیابی در هر یک از مراحل ارزیابی عملکرد، مسئولیت آن بر عهده ارزیابی شونده هست و بعد از بازه زمانی اعلام شده اقدامی میسور نخواهد بود.

تبصره ۴: در صورتی که پس از تائید امتیازات توسط واحد متولی ارزیابی عملکرد، مدیر یا مسئول ارزیابی کننده خواهان تغییر در امتیازات ارزیابی شونده باشند، این امر امکان پذیر نبوده و امکان تغییر در نمرات وجود نخواهد داشت.





➤ ارسال گزارش نتیجه بررسی‌های واحد متولی ارزیابی عملکرد به کمیته پاسخگویی به اعتراضات، حداکثر ظرف مدت **یک ماه پس از دریافت اعتراض**.

➤ کمیته پاسخگویی به اعتراضات پس از بررسی نتایج تحقیقات به عمل آمده، با اکثریت آراء تصمیم خود را مبنی بر تائید و یا تغییر نتیجه ارزیابی کارمند شاکی **حداکثر ظرف مدت دو ماه** اعلام می‌کند.

تذکره: واحد متولی ارزیابی عملکرد موظف است در صورت تغییر نتیجه ارزیابی توسط کمیته پاسخگویی به اعتراضات، رأی کمیته را به شاکی اعلام نماید.





حکایت مدیریتی (نقاط مثبت و نقاط منفی)

شکارچی پرنده، سگ جدیدی خریده بود. سگی که ویژگی منحصر به فردی داشت. این سگ می توانست روی آب راه برود. شکارچی وقتی این را دید نمی توانست باور کند و خیلی مشتاق بود که این را به دوستانش بگوید. برای همین یکی از دوستانش را به شکار مرغابی در برکه ای آن اطراف دعوت کرد.

او و دوستش شکار را شروع کردند و چند مرغابی شکار کردند. بعد به سگش دستور داد که مرغابی های شکار شده را جمع کند. در تمام مدت چند ساعت شکار، سگ روی آب می دوید و مرغابی ها را جمع می کرد. صاحب سگ انتظار داشت دوستش درباره این سگ شگفت انگیز نظری بدهد یا اظهار تعجب کند، اما دوستش چیزی نگفت.

در راه برگشت، او از دوستش پرسید آیا متوجه چیز عجیبی در مورد سگش شده است؟ دوستش پاسخ داد: «آره، در واقع، متوجه چیز غیر معمولی شدم. سگ تو نمی تواند شنا کند.»

بعضی از افراد همیشه به ابعاد و نکات منفی توجه دارند. روی وجوه منفی تیم های کاری متمرکز نشوید. با توجه به جنبه های مثبت و نقاط قوت، در کارکنان و تیم های کاری ایجاد انگیزه کنید. آیا شما با چنین افرادی همکار بوده اید؟



نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد





امتیاز ارزیابی عملکرد:

۱. مبنای امتیازدهی برای ارتقای رتبه کارمندان (با رعایت سایر شرایط) می باشد.

۲. به عنوان یکی از مشخصه های انتخاب کارمند نمونه می باشد.

۳. اولویت معرفی مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آنها در ۳ سال

متوالی یا ۵ سال متناوب به تفکیک حداقل ۸۵ باشد، به دوره های آموزشی خارجی

(بورس).



۴. الزامی بودن کسب حداقل ۸۵ درصد از مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد کارمندان در سال قبل، برای انتصاب در پست‌های مدیران پایه.

در مورد مدیران میانی، میانگین امتیاز **دو سال گذشته** مبنای عمل می باشد.

۵. با توجه به ماده ۱۰۷ آیین نامه اداری و استخدامی کارمندان غیر هیات علمی، موسسه

می تواند از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان جهت انتقالات و ماموریت کارمندان به سایر موسسه ها و یا دستگاهها اجرایی استفاده کند.



معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد





الف) شاخص‌های اختصاصی (۵۰ امتیاز):



شاخص‌های اختصاصی معیار اصلی سنجش عملکرد کارکنان در مأموریت‌ها، برنامه‌ها و شرح وظایف آنها می‌باشد.

شاخص‌های اختصاصی ارزیابی، بر اساس برنامه عملیاتی و شرح وظایف افراد تهیه و تدوین می‌گردد.

بدین گونه که برنامه عملیاتی هریک از واحدها تبدیل به شاخص‌های قابل سنجش در خصوص هریک از کارمندان بر اساس شرح وظایف و امور محوله می‌شود و ارزیابی کننده می‌تواند نسبت به تغییر آن با رعایت مقررات اقدام نماید.

بدیهی است در خصوص هر یک از کارمندان، شاخص‌ها متفاوت خواهد بود.

تدوین شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان طبق موافقت‌نامه بین ارزیابی‌شونده و ارزیابی‌کننده انجام می‌گیرد.



ستون‌های فرم شاخص‌های اختصاصی مدیران و کارکنان :

- شرح وظیفه
- عنوان شاخص
- وزن شاخص
- هدف مورد انتظار
- امتیاز معیارهای کیفیت و سرعت
- امتیاز مکتسبه



- در ستون شرح وظیفه، شرح وظایف مدیر یا کارمند بر اساس شغل مورد تصدی در واحد مربوطه ذکر می‌گردد.

- در ستون عنوان شاخص، یک شاخص برای ارزیابی و اندازه‌گیری وظیفه تعیین شده در ستون شرح وظیفه نوشته می‌شود.

*** شاخص می‌تواند به شکل درصد انجام کار، تعداد یا متوسط زمان انجام کار و ... مطرح گردد.

*** نکته حائز اهمیت آن است که، شاخص می‌بایست کمی و قابل اندازه‌گیری باشد.

در واحدهایی که شاخص‌ها به صورت کیفی است نحوه اندازه‌گیری به صورت درصد می‌باشد.

- در ستون وزن شاخص، میزان اهمیت شاخص نسبت به کل شاخص‌های اختصاصی، ذکر می‌گردد که جمع وزن شاخص‌های اختصاصی برابر ۵۰ می‌باشد.

- در ستون هدف مورد انتظار، هدف از پیش تعیین شده برای هر وظیفه نوشته می‌شود که می‌تواند به صورت درصد یا تعداد یا زمان مطرح گردد.



■ در ستون امتیاز معیارهای کیفیت و سرعت، هریک از شاخص ها با توجه به میزان کیفیت و سرعت انجام کار امتیازدهی می شود؛ به این صورت که به عملکرد خیلی ضعیف امتیاز "۰"، ضعیف "۱"، متوسط "۲"، خوب "۳"، خیلی خوب "۴"، عالی "۵" داده می شود.

■ در ستون امتیاز مکتسبه، امتیاز هر شاخص بر اساس فرمول زیر تعیین می گردد.

امتیاز هر شاخص مساوی است با:

$$\text{امتیاز شاخص عملکردی} = \left(\frac{\text{امتیاز معیار سرعت}}{5} \right) * 0.4 * \text{وزن شاخص} + \left(\frac{\text{امتیاز معیار کیفیت}}{5} \right) * 0.6 * \text{وزن شاخص}$$



= امتیاز کل شاخص های اختصاصی

امتیاز شاخص ۳+ امتیاز شاخص ۲+ امتیاز شاخص ۱+



ب) فرم شاخص‌های عمومی مدیران و کارکنان (۵۰ امتیاز)



● شاخص‌های عمومی، معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد کارکنان است،

که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آن‌ها را فراهم می‌نماید.

✓ محورهای شاخص‌های عمومی برای سه گروه ارزیابی‌شونده (مدیران میانی، مدیران پایه، کارکنان) عبارتند از:

■ **ابتکار و خلاقیت : ۲۰ امتیاز**

(این محور از ۲ بخش مجزا تشکیل گردیده که هر کدام ۱۰ امتیاز دارد)

■ **آموزش : ۱۵ امتیاز**

■ **رضایتمندی : ۱۵ امتیاز**





- برنامه‌ریزی
- توانایی در تقسیم‌کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها
- تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان
- استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای کاربردی در انجام وظایف
- تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف)
- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف
- دریافت تشویق‌ها





ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف :

پیشنهادهایی که توسط مدیران و کارکنان ارائه می‌شود در صورتی قابل قبول است که توسط کمیته پیشنهادهای تأیید شده باشد.

برای احتساب امتیاز پیشنهادهای مطابق جدول زیر عمل شود:

کل امتیاز	امتیاز پیشنهادهای اجرا شده	امتیاز پیشنهادهای تأیید شده	عناوین سطوح	ردیف
۱۰	۴	۳	واحد	۱
	۷	۵	دستگاه	۲
	۱۰	۷	ملی	۳

تذکره:

* تاریخ ارائه پیشنهاد بایستی مربوط به دوره ارزیابی و دارای شماره ثبت اتوماسیون پیشنهادهای (سامانه پیشنهادهای مرکز توسعه و تحول اداری) باشد.

** در صورتی که فردی بیش از یک پیشنهاد تأیید شده/ اجرا شده داشته باشد امتیازدهی به پیشنهادهای با در نظر گرفتن سقف امتیاز شاخص قابل قبول می‌باشد.



دریافت تشویق‌ها

این شاخص دارای سقف **۷ امتیاز** بوده و شامل نشان‌های دولتی و تقدیرنامه‌هایی است که از مقامات مختلف کسب می‌گردد.



تشویق‌هایی دارای امتیاز است که موارد زیر در آن رعایت شده باشد:

۱. تشویقات باید در راستای ایفای وظایف شغلی فرد باشد. تشویقاتی که برای فعالیت‌های فوق‌برنامه و یا فعالیت‌های خارج از سازمان صادر شده باشد فاقد ارزش امتیازی می‌باشد. (تشویق‌های دریافتی از سوی هیئت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور مستثنا می‌باشد).

۲. تاریخ صدور تشویق‌نامه باید مربوط به دوره ارزیابی باشد. به طور مثال تشویقات ارائه‌شده جهت دوره ارزیابی سال ۱۴۰۰ باید در همان سال صادر شده باشد. بدیهی است تشویقات فاقد شماره و تاریخ از امتیاز برخوردار نیست.

به تشویقی‌هایی که جنبه عمومی داشته و یا به مناسبت روز خاص صادر شده و یا در زمینه وظایف شغلی نباشد امتیازی تعلق نمی‌گیرد.



۳. تشویقاتی که با دو امضاء صادر شده باشد، بالاترین مقام امضاء کننده به عنوان صادرکننده تشویق محسوب می‌گردد.

۴. تشویقات باید در قالب تقدیرنامه (تشویق‌نامه، تشویق، قدردانی) صادر شده

باشد و تشویقاتی که در قالب ابلاغ، انتصاب و ... صادر گردد فاقد اعتبار است.

۵. چنانچه شخصی دو تشویقی با یک مضمون از مدیر بلافصلش و همچنین مقام بالاتر دریافت کرده باشد، علی‌رغم اینکه مضمون هر دو تشویق یکی است از امتیاز هر دو تشویقی می‌تواند بهره‌مند می‌گردد.

۶. تشویقاتی قابل قبول است که مقام صادرکننده آن در جایگاهی قرار دارد که پست سازمانی نیز وجود داشته باشد.

به عنوان مثال با توجه به اینکه پستی تحت عنوان قائم مقام یا جانشین وجود ندارد تشویقات صادره از سوی افرادی با این عنوان جایگاهی نخواهد داشت





جدول نحوه امتیازدهی تشویق‌ها:

امتیاز	مقام تشویق کننده	بند
۷ امتیاز	دریافت نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس جمهور	۱
۶ امتیاز	دریافت تقدیرنامه از وزیر یا معاون رئیس جمهور	۲
۵ امتیاز	دریافت تقدیرنامه از استاندار، معاون وزیر و رئیس دانشگاه و سایر روسای سازمان‌ها و مؤسسات وابسته به وزارت بهداشت شامل: سازمان بهزیستی کشور، سازمان انتقال خون، انسیتو پاستور ایران، سایر دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی کشور و...	۳
۴ امتیاز	دریافت تقدیرنامه از معاونان دستگاه‌های وابسته شامل: معاونین رئیس دانشگاه و معاونین استاندار	۴
۳ امتیاز	دریافت تقدیرنامه از مدیرکل یا مقامات هم‌تراز شامل: مدیران ستادی و مدیران زیرمجموعه معاونت‌ها، مدیران شبکه‌ها، روسای مراکز آموزشی درمانی و روسا و مدیران بیمارستان‌های مستقل از شبکه‌ها، رؤسای دانشکده‌ها و فرماندار و مشاورین وزیر	۵
۲ امتیاز	دریافت تشویق از سایر مقامات شامل: معاونین مدیران و روسای مندرج در بند ۵، روسا و مدیران بیمارستان‌های زیرمجموعه شبکه‌ها، روسای مراکز بهداشت شهرستان‌ها، معاون فرماندار، بخشدار، مدیران خدمات پرستاری	۶
۱ امتیاز	دریافت تقدیرنامه از سرپرستان: روسای ادارات (گروه)، سوپروایزرهای بیمارستان، رئیس خدمات پرستاری	۷
۷ امتیاز	کسب عنوان کارمند نمونه: منظور کسب عنوان کارمند نمونه در قالب جشنواره شهید رجایی و در سطح موسسه می‌باشد که به صورت سالیانه انتخاب می‌گردند	۸
۳ امتیاز	دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم	۹
حداکثر ۴ امتیاز	تشویق‌های دریافتی از سوی هیئت‌های اجرایی و نظارت انتخابات کشور	۱۰



تبصره ۱: در خصوص تشویقاتی که در هر یک از بندهای جدول ذکر شده، هر فرد می‌تواند حداکثر از دو تشویقی مربوط به یک بند بهره‌مند گردد.

تبصره ۲: در صورتی که تشویقات صادر شده، از مقاماتی غیر از مقامات ذکر شده در جدول فوق و یا از سوی مقامات خارج از دستگاه باشد، به شرح زیر اقدام می‌گردد:

تشویق دریافتی جهت اخذ دستور اقدام به یکی از مقامات مندرج در جدول ارائه می‌گردد. امتیاز دریافتی از این‌گونه تشویقات بدون در نظر گرفتن صادرکننده تشویق، مطابق با امتیاز تشویق مقام دستوردهنده بر روی تشویق خواهد بود.

تبصره ۳: در خصوص بند دریافت تقدیرنامه از سرپرستان، صرفاً تشویقات ثبت شده در فرم پایش عملکرد و حداکثر تا ۲ امتیاز قابل قبول می‌باشد.



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



بند	مقام صادر کننده تقدیرنامه	امتیاز تقدیرنامه
۱	دبیر شورای نگهبان	۴
۲	قائم مقام دبیر شورای نگهبان	۳.۵
۳	وزیر کشور	۳
۴	معاون اجرایی امور انتخابات شورای نگهبان	۳
۵	رئیس ستاد انتخابات کشور	۲.۵
۶	استاندار	۲
۷	رئیس هیئت نظارت استان	۲
۸	فرمانداری تهران	۱.۵
۹	رئیس هیئت نظارت شهرستان تهران	۱.۵
۱۰	رئیس هیئت مرکزی نظارت بر انتخابات شهر و روستا	۱.۵
۱۱	روسای هیئت های عالی نظارت استان در انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا	۱.۵
۱۲	مدیر کل انتخابات کشور	۱.۵
۱۳	سایر فرمانداران	۱.۵
۱۴	رئیس هیئت نظارت سایر شهرستان ها	۱.۵
۱۵	رئیس هیئت اجرایی	۱



۲- محور آموزش



سطوح کسب امتیاز برای هر ۳ گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان) در این محور یکسان می باشد. این بند دارای ۱۵ امتیاز می باشد که با توجه به شاخص های زیر امتیاز به آن تعلق می گیرد.

۱- آموزش های ضمن خدمت

گذراندن دوره های آموزشی شغلی و بهبود مدیریت، با ارائه گواهی به ازای هر ۱۰ ساعت ۳ امتیاز می باشد.

گذراندن دوره های آموزشی عمومی، با ارائه گواهی به ازای هر ۵ ساعت ۱ امتیاز تعلق می گیرد.

۲- تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره های عمومی یا تخصصی

الف- امتیازدهی این شاخص منوط به ارائه گواهی تدریس برای افرادی که به عنوان مدرس در دوره های عمومی یا تخصصی ستاد وزارتخانه یا دانشگاه ها و سازمان های تابعه تدریس کرده اند

به ازای هر ۲ ساعت تدریس ۱ امتیاز تعلق می گیرد.

الف- تدریس واحدهای درسی در دانشگاه ها منوط به موافقت واحد مربوطه، مرتبط بودن با نظام آموزشی کارکنان، مرتبط بودن با شغل و ارائه گواهی، قابل امتیازدهی می باشد.

به ازای هر ۱ واحد تدریس، ۵ امتیاز تعلق می گیرد.



۳- کسب

موفقیت‌های ویژه:

۱- دریافت جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط:

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



۲- تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی:

کتاب تألیف یا ترجمه شده می‌بایست در زمینه شغلی و در سال ارزیابی چاپ شده باشد و دارای شابک باشد. چاپ مجدد کتاب بدون ویرایش قابل قبول نیست.

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

به نویسنده/ نویسندگان یا مترجم / مترجمین اصلی کتاب هر یک حداکثر **امتیاز (تألیف ۱۰، ترجمه ۵)** و به سایر همکاران **نصف امتیاز** تعلق می‌گیرد. به چاپ مجدد همراه با ویرایش کتاب، **نصف امتیاز** به نویسنده/ مترجم آن تعلق می‌گیرد.

تذکر: سالنامه های آماری و گزارش های عملکرد واحد حتی در صورت داشتن شابک به‌عنوان کتاب قابل قبول **نیست**.



۳- تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی:

تألیف یا ترجمه مقاله بایستی مرتبط با شغل کارمند بوده و ارائه مستند مقاله تألیف یا ترجمه شده به همراه شناسه مقاله که در سال ارزیابی چاپ شده باشد، الزامی است.

ردیف	نوع مقاله	امتیاز تألیف	سقف امتیاز
۱	مقالات ISI، PubMed و Scopus	۸	۸
۲	مقالات ISC	۷	
۳	مقالات چاپ شده در مجلات دارای رتبه علمی پژوهشی و علمی ترویجی	۶	
۴	مقالات چاپ شده در مجلات علمی بدون رتبه پژوهشی	۵	

تذکر: پایان نامه ها و مصاحبه های چاپ شده (غیر علمی) در نشریات فاقد اعتبار می باشد.



۴- ارائه طرح‌های تحقیقاتی:

این شاخص شامل طرح‌های تحقیقاتی (در راستای وظایف شغلی فرد) بوده و حداکثر امتیاز تعلق گرفته به این شاخص ۷ امتیاز می‌باشد.

رعایت موارد ذیل برای احتساب امتیاز طرح‌های تحقیقاتی الزامی است:

نوع طرح	امتیاز	تخصیص امتیاز با توجه به نقش افراد
طرح تحقیقاتی پایان یافته	۷ امتیاز	مجری اول طرح ۱۰۰٪ امتیاز سایر مجریان ۵۰٪ امتیاز همکاران طرح ۲۵٪ امتیاز

تذکر: در خصوص طرح‌های تحقیقاتی ضمیمه نمودن اصل تأییدیه از تحقیقات و فناوری که در آن به کد پژوهشی و اتمام طرح اشاره شده باشد، الزامی است.

تذکر: هرگاه فرد بیش از یک طرح تحقیقاتی مصوب داشته باشد امتیازدهی منوط به رعایت سقف امتیاز شاخص می‌باشد.

تذکر: تاریخ ارائه تأییدیه اتمام طرح‌های تحقیقاتی می‌بایست مربوط به دوره ارزیابی باشد.





۵- سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط:

سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش‌های علمی بایستی مرتبط با وظایف شغلی بوده و ارائه مستند گواهی آن الزامی است.

(سخنرانی در همایش علمی مرتبط ۴ امتیاز و ارائه پوستر در همایش علمی ۳ امتیاز تعلق می‌گیرد)

۶- انجام فعالیت‌های ورزشی:

نحوه احتساب امتیاز فعالیت‌های ورزشی در ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان تا سقف ۳ امتیاز و به شرح ذیل می‌باشد:

امتیاز	موضوع	ردیف
۳	مقام‌های ورزشی بین‌المللی و کشوری (مقام اول تا پنجم)	۱
۲,۵	مقام‌های ورزشی استانی، منطقه‌ای و المپιάد ورزشی کارکنان (مقام اول تا سوم)	۲
۲	مقام‌های ورزشی درون ستادی و دانشگاهی (مقام اول تا سوم)	۳
۱	انجام فعالیت‌های ورزشی مستمر (حداقل ۴ ساعت در هفته) با ارائه مستندات	۴



۵- مدیریت دانش :



سقف این شاخص حداکثر ۴ امتیاز بوده و دارای معیار زیر است :
- **ثبت تجربه:**

نحوه امتیاز این شاخص بر اساس جدول زیر و تا سقف ۴ امتیاز قابل اعمال خواهد بود.
تذکره ۱: این شاخص ویژه مدیران میانی ، پایه و کارکنان می باشد.

تذکره ۲: این امتیاز برای ۴ نفر اول از همکاران ثبت تجربه برابر با تجربه نگار قابل اعمال می باشد.

امتیاز بدست آمده	درجه	امتیاز ارزیابی عملکرد
بالای ۹۰ امتیاز	درجه ۱	۴
بین ۷۰ تا ۹۰ امتیاز	درجه ۲	۳
بین ۴۰ تا ۷۰ امتیاز	درجه ۳	۲
زیر ۴۰ امتیاز	درجه ۴ (مردود)	۰



این بند دارای ۱۵ امتیاز می باشد که با توجه به شاخص های سه گانه زیر امتیاز آن، به افراد تعلق می گیرد.

سطوح کسب امتیاز برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان)، در این محور یکسان می باشد.

۱- رضایت مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع:

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان دارای ارباب رجوع بر اساس نظرسنجی انجام شده و نظر مدیر در سه طیف امتیاز کسب می نمایند.

حسن برخورد، داشتن سعه صدر و تلاش در رفع مشکلات و پاسخگویی به ارباب رجوع ملاک امتیازدهی می باشد.





۲- رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع:

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

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

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



۳- رضایت همکاران:

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان با توجه به معیارهای ذیل در سه سطح مورد ارزیابی و امتیازدهی قرار می‌گیرند:

رسیدگی به مشکلات همکاران، داشتن حسن برخورد و سعه صدر، تلاش در پیگیری مسائل گروهی، تلاش در برقراری نظم، توجه به نظر همکاران، از معیارهای امتیازدهی در این محور می‌باشند.



وظایف رابط ارزیابی عملکرد





شرح وظایف رابط ارزیابی



مطالعه قوانین و مقررات و تسلط کامل بر دستورالعملها و بخشنامه های مرتبط

تسلط و تبحر در بکارگیری سامانه ارزیابی عملکرد و ارائه راهنمایی به مدیران و کارکنان
نظارت بر اجرای صحیح فرایند ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان واحد مربوطه
(طبق دستورالعمل ابلاغی و جدول زمان بندی)

اطلاع رسانی به پرسنل واحد مربوطه جهت تکمیل فرم و در نهایت رویت امتیازات و
تایید نهایی فرمهای ارزیابی عملکرد

آموزش نحوه تکمیل و امتیاز دهی فرم به مستخدم ، ارزیاب ، تایید کننده به طرق
مختلف



شرح وظایف رابط ارزیابی



کنترل مستندات بارگذاری شده (الف- طرح های اجرایی ب- گواهی مقالات و ... ج- گواهی تدریس)

بررسی و رفع مشکل فرم هایی که از طرف ارزیاب و تایید کننده به دلایلی عودت داده شده.

رسیدگی به اعتراضات کارکنان در خصوص نمره ارزیابی عملکرد (طبق دستورالعمل ابلاغی)

تهیه فهرست نتایج اولویت بندی شده ارزیابی عملکرد کارکنان با امضاء بالاترین مقام اجرایی واحد و ارسال یک نسخه آن به مدیریت منابع انسانی دانشگاه

ارائه پیشنهادات و راه حل های سازنده در زمینه ارزیابی عملکرد به مدیریت منابع انسانی



تئوری سوسک

ساندار پیچای یک مهندس و مدیر اجرایی هندی تبار در حوزه فناوری اطلاعات است که آگوست ۲۰۱۵ به عنوان مدیر عامل اجرایی شرکت گوگل انتخاب شد. در سخنرانی خود در گوگل بیان کرده است:

در رستورانی، یک "سوسک" ناگهان از جایی پر میزند و بر روی یک خانم می نشیند. آن خانم از روی ترس شروع به فریاد می کند. وحشت زده بلند می شود و سعی می کند با پریدن و تکان دادن دست هایش، "سوسک" را از خود دور کند. واکنش او مسری بوده و افراد دیگری هم که سر همان میز بودند وحشت زده می شوند. بالاخره آن خانم موفق می شود، سوسک را از خود دور کند. "سوسک" پر میزند و روی خانم دیگری نزدیکی او می نشیند. این بار نوبت او و افراد نزدیکش می شود که همان حرکت ها را تکرار کنند! "پیشخدمت" به سمت آنها می دود تا کمک کند. در اثر واکنش های خانم دوم، این بار "سوسک" پر میزند و روی "پیشخدمت" می نشیند. پیشخدمت محکم می ایستد و به رفتار سوسک بر روی لباسش نگاه می کند. در زمانی مطمئن "سوسک" را با انگشتانش می گیرد و به خارج رستوران پرت می کند ...



در حالی که قهوه‌ام را مزه مزه می‌کردم، شاهد این جریانات بودم و ذهنم درگیر این موضوع شد. آیا “سوسک” باعث این رفتار “هیستریک” شده بود؟ اگر اینطور بود، چرا “پیشخدمت” دچار این رفتار نشد؟ چرا او تقریباً به شکل ایده آلی این مسأله را حل کرد، بدون اینکه آشفتگی ایجاد کند؟ این “سوسک” نبود که باعث این ناآرامی و ناراحتی خانم‌ها شده بود، بلکه عدم توانایی افراد در برخورد با “سوسک” موجب ناراحتیشان شده بود. من فهمیدم این فریاد پدرم، همسرم یا مدیرم بر سر من نیست که موجب ناراحتی من می‌شود، بلکه ناتوانی من در برخورد با این مسائل است که من را ناراحت می‌کند. این ترافیک بزرگراه نیست که من را ناراحت می‌کند، این ناتوانی من در برخورد با این پدیده است که موجب ناراحتی من می‌شود.

من فهمیدم در زندگی نباید “واکنش” نشان داد، بلکه باید “پاسخ” داد! آن خانم‌ها به اتفاق رخ داده واکنش نشان دادند، در حالی که پیشخدمت، “پاسخ” داد.

واکنش‌ها همیشه غریزی هستند در حالی که پاسخ‌ها همراه با تفکرند!



لقمان حکیم به پسرش چنین نصیحت می کرد:
دنیا دریای عمیقی است که انسان های زیادی
در آن غرق شده اند، باید کشتی تو در آن
پرهیزگاری باشد،

آن کشتی که پر از ایمان است، بادبان های آن
توکل به خدا، نگهبان و نگهدارنده اش عقل و
فکر، راهنما و ناخدایش علم و تدبیر و سکان
آن صبر و شکیبایی است

