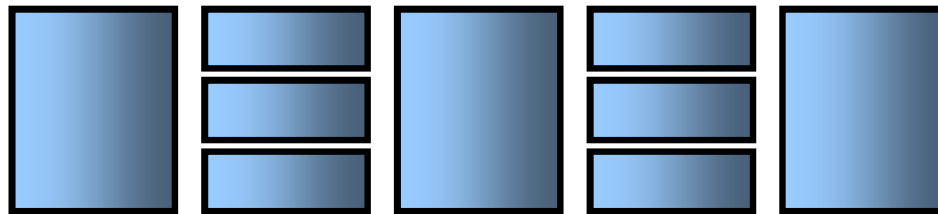


هو العليم



دوره آموزشی

آشنایی و خودارزیابی با مدل تعالی سازمانی
(EFQM-2010)



www.TaaliGostar.com



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

« **تعالی** انسان از محبت آغاز می گردد. »

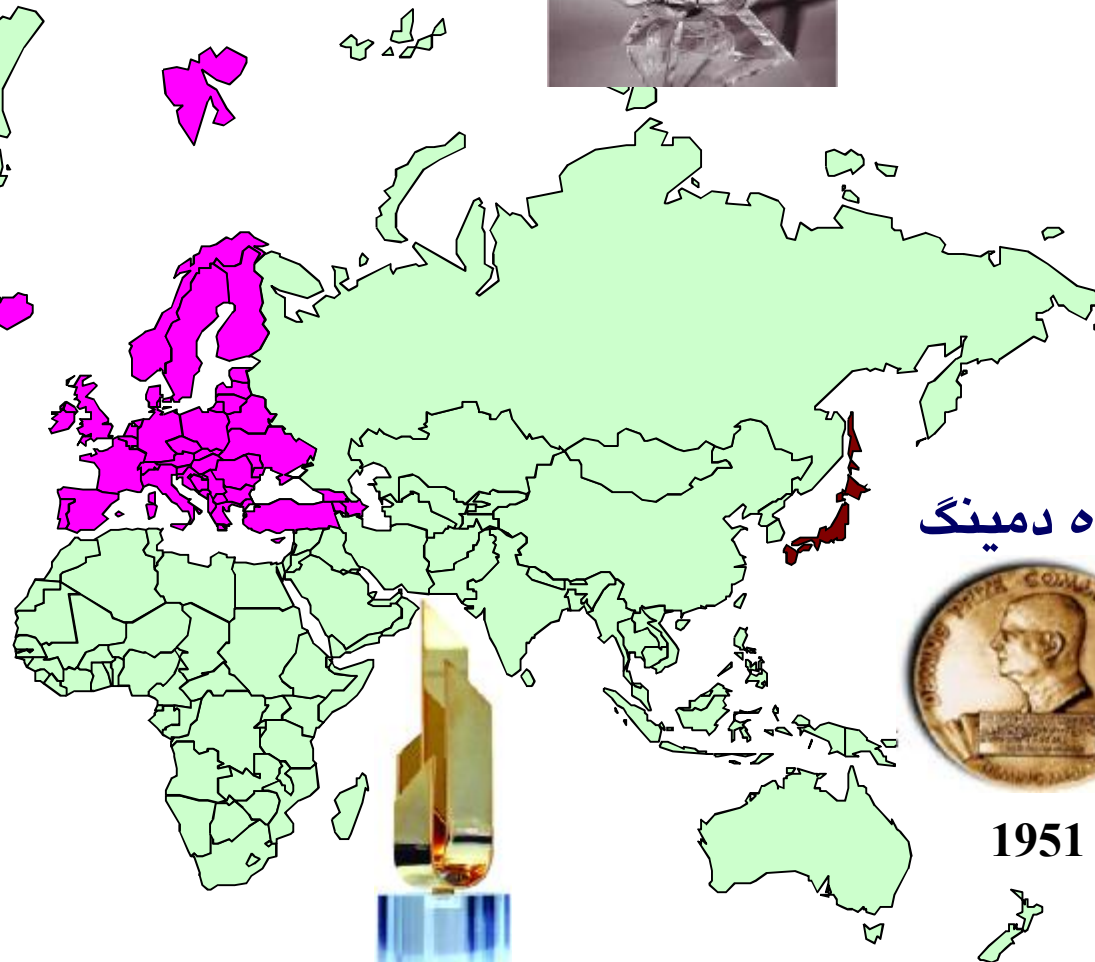
امیرمؤمنان علی (ع)



تاریخچه شکل گیری مدل‌های تعالی سازمانی

جایزه کیفیت اروپا

199۱



جایزه دمینگ



1951

جایزه ملی کیفیت
مالکوم بالدريج



198۷



2003-(1382)

www.TaaliGostar.com



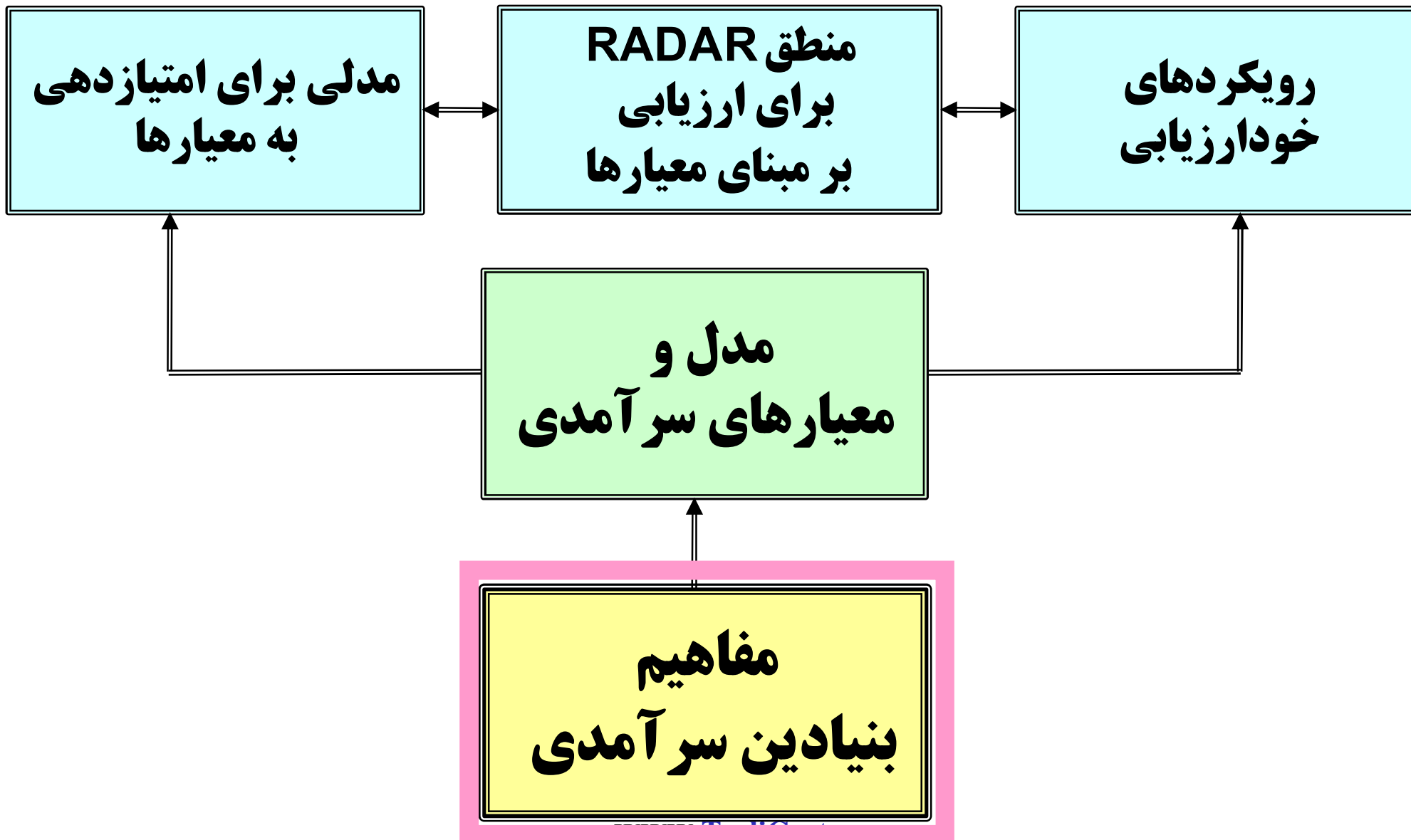
مزایای مدل تعالی سازمانی

- درک و حرکت در جهت دستیابی به مفاهیم بنیادین تعالی
- درک روابط علی و معلولی بین توانمندسازها و نتایج سازمان
- خودارزیابی، شناسایی نقاط قوت و نواحی قابل بهبود و تعریف پروژه هایی برای نواحی قابل بهبود
- شناسایی جایگاه سازمان در مسیر تعالی خود و مقایسه آن با سازمان های رقیب و به ویژه بهترین ها در صنعت خود.
- حضور در جوایز ملی و بین المللی و استفاده از دانش سایر

سازمان ها

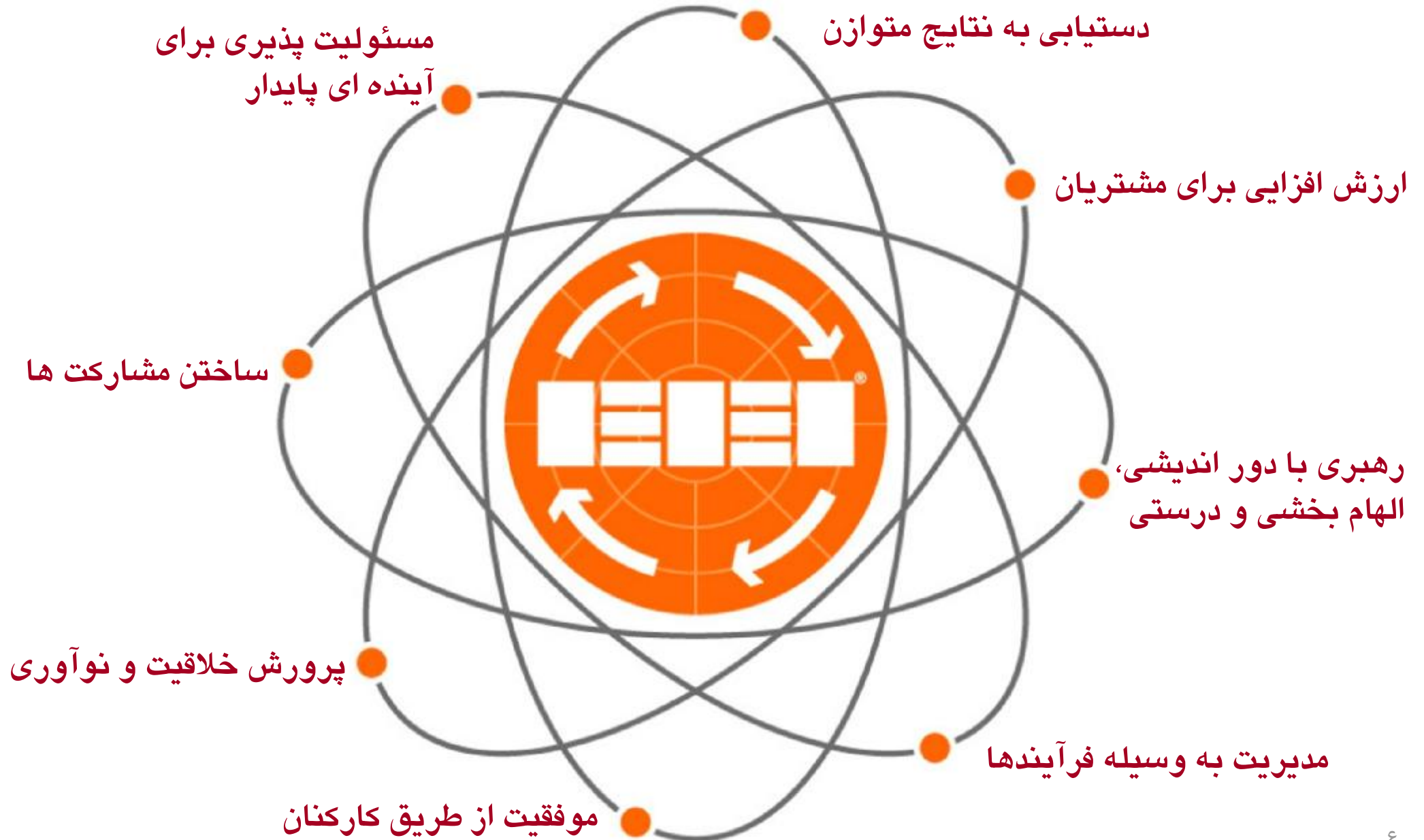


اجزاء مدل تعالی سازمانی و ارتباط آنها با یکدیگر





مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی - تعالی چیست؟





مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی (ادامه)

۱- دستیابی به نتایج متوازن: سازمان های متعالی از طریق برنامه ریزی و دستیابی به مجموعه ای متوازن از نتایج که نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت ذی نفعان را برآورده کرده و یا در موارد مربوط فراتر می رود، مأموریت خود را محقق ساخته و به سوی چشم انداز پیش می روند.

۲- ارزش افزایی برای مشتریان: سازمان های متعالی مشتریان را علت وجودی اصلی خود می دانند و تلاش می کنند تا از طریق درک و پیش بینی نیازها و انتظارات آنها برایشان نوآوری و خلق ارزش نمایند.

۳- رهبری با دور اندیشی، الهام بخشی و درستی: سازمان های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آن را محقق می سازند و به عنوان الگو برای ارزش ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می کنند.



۴- مدیریت به وسیله فرآیندها: سازمان های متعالی از طریق فرآیندهای ساخت یافته و همسو با استراتژی ها و با بهره گیری از تصمیم گیری مبتنی بر واقعیت ها مدیریت می شوند تا نتایجی متوازن و پایدار را خلق کنند.

۵- موفقیت از طریق کارکنان: سازمان های متعالی کارکنان خود را ارج می نهند و فرهنگ توانمندسازی را برای دستیابی متوازن به اهداف سازمانی و شخصی ایجاد می کنند.

۶- پرورش خلاقیت و نوآوری: سازمانهای متعالی از طریق نوآوری مستمر و نظام مند و با هدایت خلاقیت ذی نفعان خود، ارزش و سطوح عملکردی فزاینده ای ایجاد می کنند.

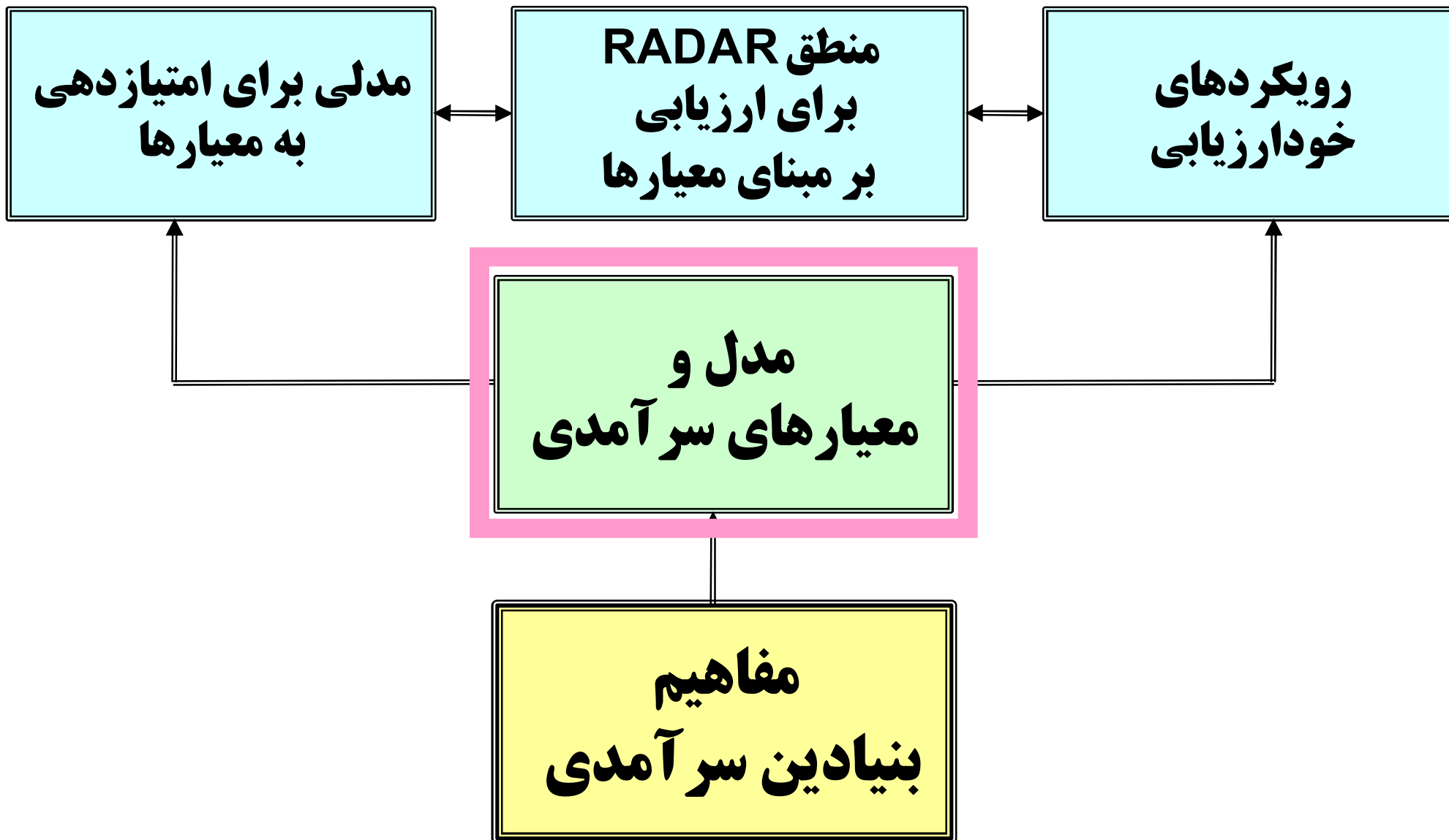


۷- ایجاد شراکت ها: سازمان های متعالی برای کسب اطمینان از **موفقیت دو جانبه**، با انواع شرکا **روابط مبتنی بر اعتماد** را جستجو، ایجاد و حفظ می کنند. این شراکت ها می تواند به طور مثال با مشتریان، جامعه، تامین کنندگان کلیدی، نهادهای آموزشی و سازمانهای غیر دولتی شکل بگیرد.

۸- مسئولیت پذیری برای آینده ای پایدار: سازمانهای **متعالی الگوی ذهنی مبتنی بر اخلاق، ارزش های شفاف و بالاترین استانداردها** را برای رفتار سازمانی، درون فرهنگ خود جای داده اند که این موارد آنها را قادر می سازد تا برای **پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی** تلاش کنند.

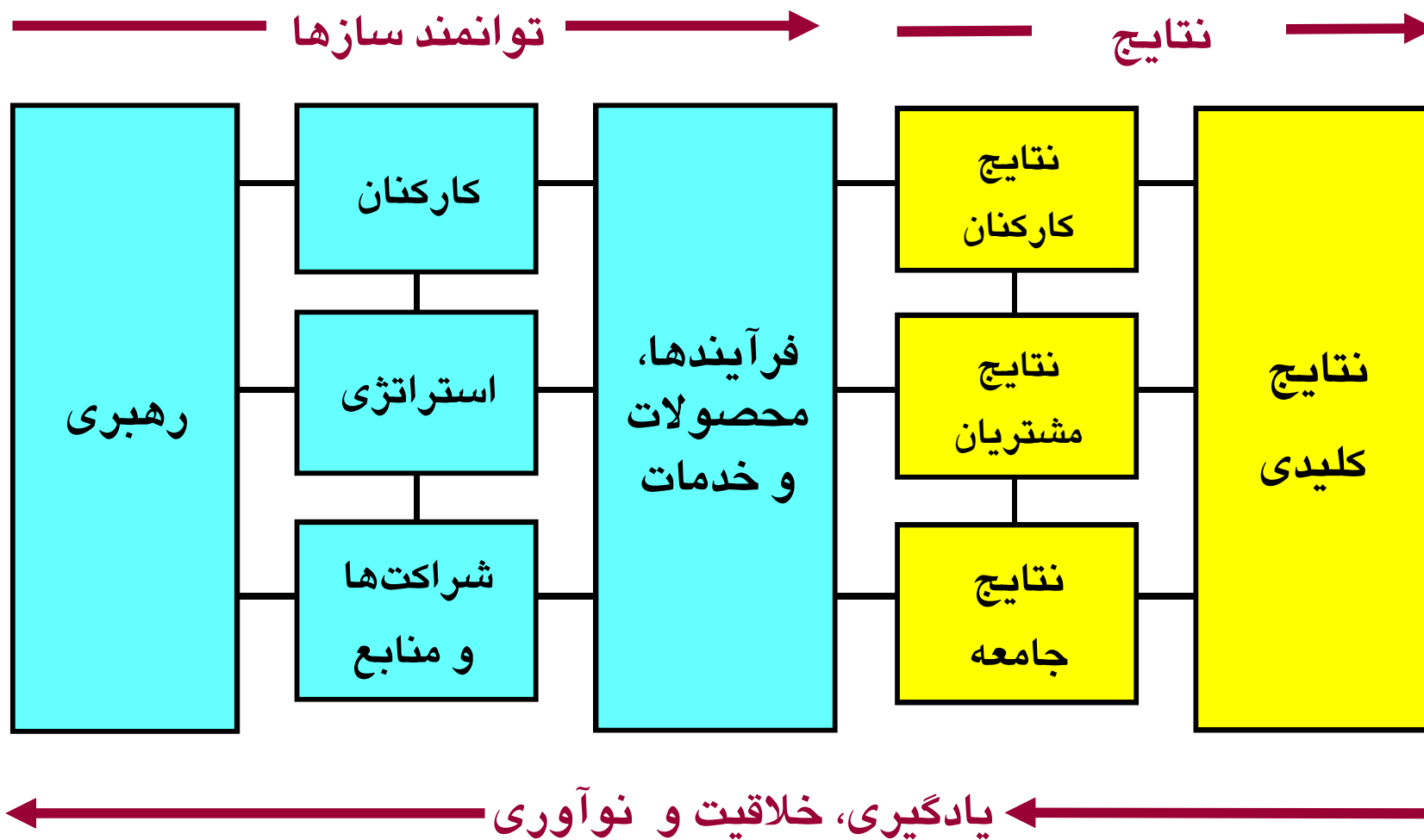


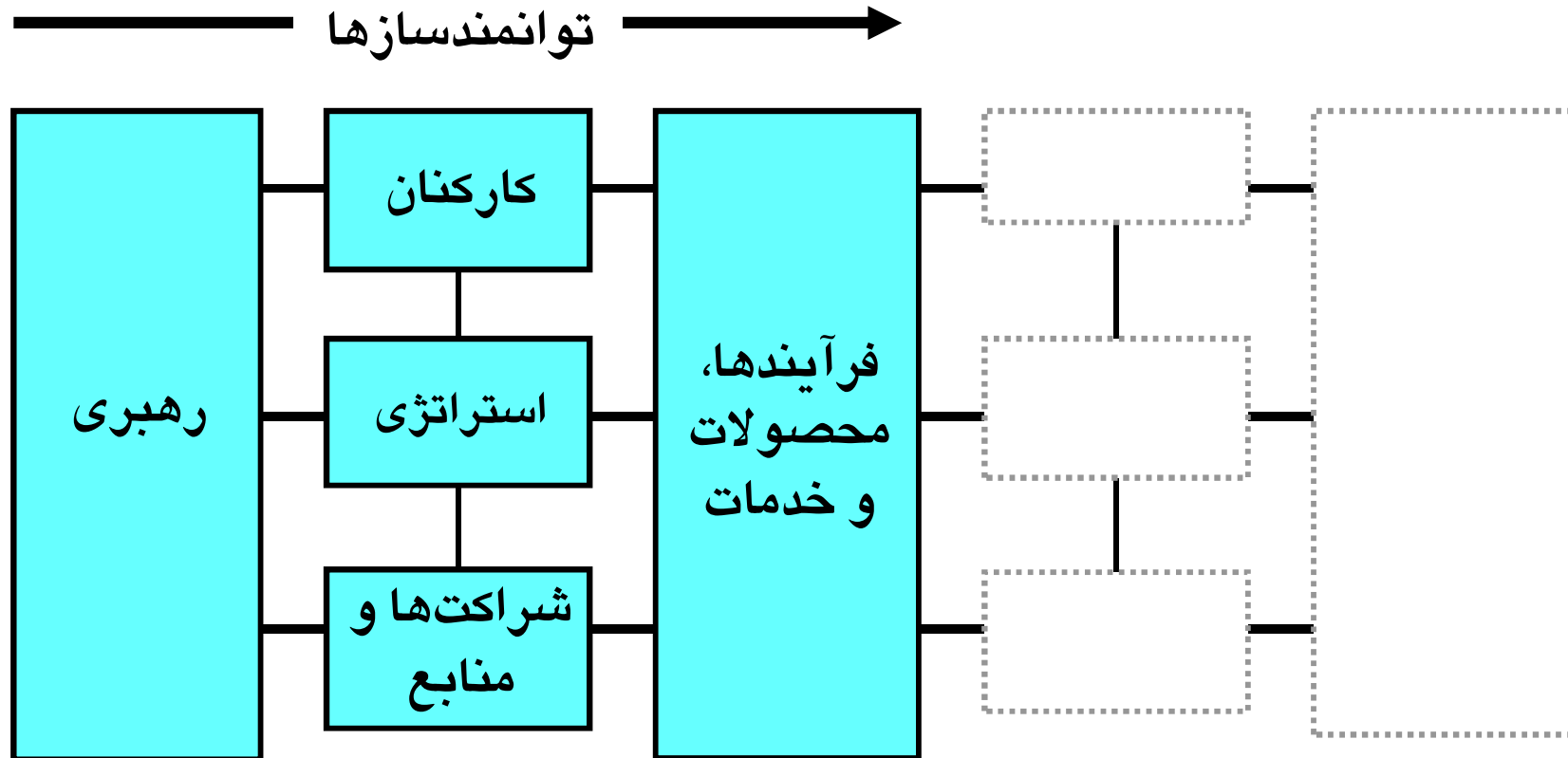
اجزاء مدل تعالی سازمانی و ارتباط آنها با یکدیگر





مدل تعالی سازمانی





- توانمندسازها، علت و بوجود آورنده نتایج هستند.
- رهبری محرک سایر توانمندسازها می باشد.



ساختار معیارهای توانمندساز

معیارهای توانمندسازها

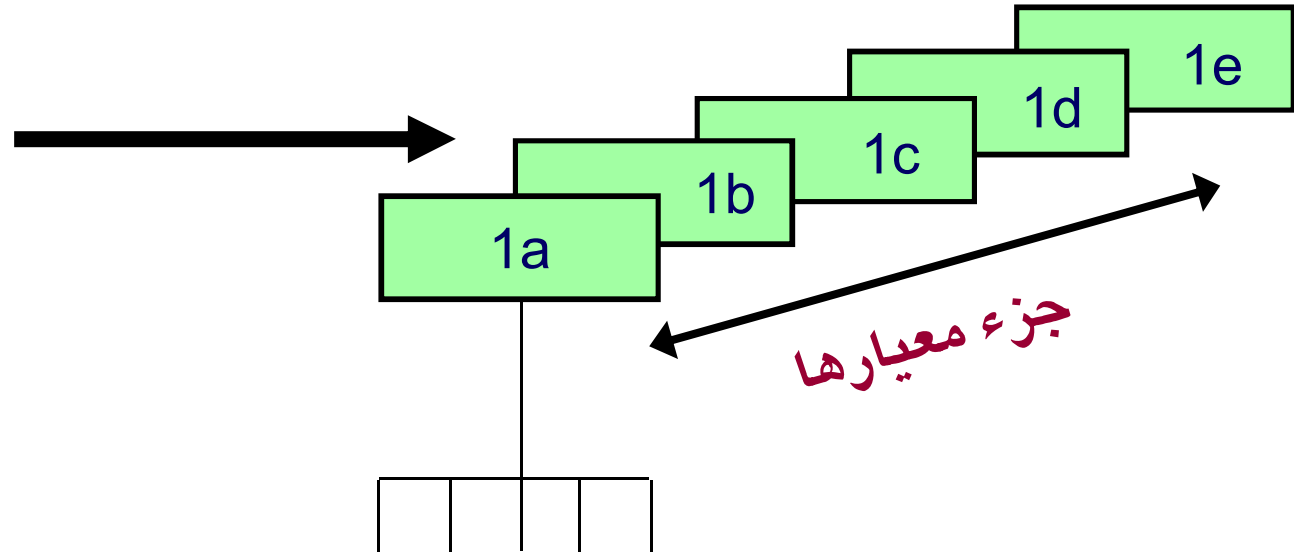
رهبری

استراتژی

کارکنان

شراکتها
و منابع

فرآیندها، محصولات
و خدمات



نکات

(خطوط راهنمای غیر تجویزی)



معیارهای فرعی :

- 1a- رهبران ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و اخلاقیات را ایجاد کرده، توسعه داده و خود به عنوان الگو عمل می کنند.
- 1b- رهبران، سیستم مدیریت سازمان و عملکرد آن را تعریف، پایش، بازنگری و هدایت کرده و بهبود می دهند.
- 1c- رهبران با ذی نفعان بیرونی فعالانه در تعامل هستند.
- 1d- رهبران با همراهی کارکنان سازمان، فرهنگ تعالی را تقویت می کنند.
- 1e- رهبران اطمینان می یابند که سازمان منعطف است و تغییر در آن به صورت اثر بخش، مدیریت می شود.



1a

در عمل رهبران سازمان های متعالی:

■ جهت گیری و تمرکز استراتژیک روشنی را تعیین کرده و آن را در میان می گذارند بطوری که کارکنان خود را در سهم بودن و دستیابی به مقاصد و اهداف محوری سازمان متحد می کنند.

■ از طریق تعریف و در میان گذاشتن یک هدف بنیادین که مبنایی را برای چشم انداز، ارزش ها، اخلاقیات و رفتار سازمانی فراگیر فراهم می کند، آینده سازمان را تضمین می کنند.

■ از ارزش های سازمانی حمایت کرده و با ایفای نقش الگو برای درستی، مسئولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی در دو بعد درونی و بیرونی، شهرت سازمان را توسعه داده و تقویت می کنند.

■ توسعه سازمانی را از طریق ارزش های مشترک، پاسخگویی، اخلاقیات و فرهنگ اعتماد و گشودگی پرورش می دهند.

■ اطمینان حاصل می کنند که کارکنان با درستی عمل کرده و بالاترین استانداردهای رفتار اخلاقی را پذیرفته اند.

■ فرهنگ رهبری جمعی را برای سازمان توسعه داده و اثربخشی رفتارهای رهبری شخصی را بازنگری کرده و بهبود می دهند.



۲- استراتژی

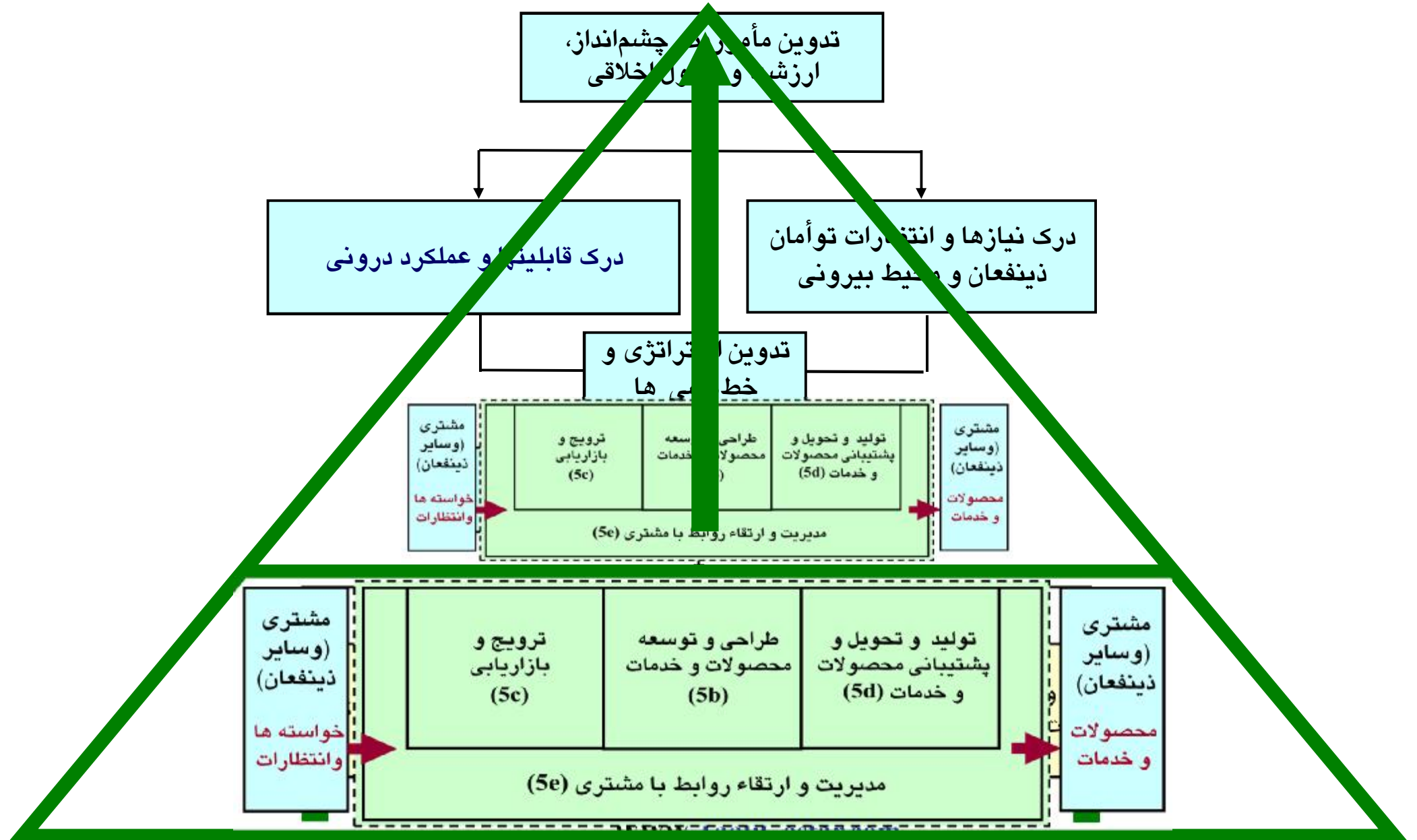
معیارهای فرعی :

2a- استراتژی، مبتنی بر درک نیازها و انتظارات توأمان ذینفعان و محیط بیرونی است.

2b- استراتژی مبتنی بر درک قابلیتها و عملکرد درونی است.

2c- استراتژی و خط مشی های پشتیبان توسعه یافته، بازنگری و به روز می شود.

2d- استراتژی و خط مشی های پشتیبان در میان گذاشته شده، اجرا و پایش می شوند.





معیارهای فرعی :

- 3a- برنامه های کارکنان، **استراتژی سازمان را پشتیبانی می کند.**
- 3b- **دانش و قابلیت های کارکنان توسعه می یابد.**
- 3c- کارکنان **همسو شده، مشارکت داده شده و توانمند می شوند.**
- 3d- کارکنان در **سراسر سازمان به طور اثربخش ارتباط برقرار می کنند.**
- 3e- کارکنان **تشویق، قدردانی و مراقبت می شوند.**



۴- شراکتها و منابع

معیارهای فرعی :

4a- شرکا و تامین کنندگان برای **منافع پایدار** مدیریت می شوند.

4b- منابع مالی برای تضمین **موفقیت پایدار** مدیریت می شوند.

4c- ساختمان ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به روشی **پایدار** مدیریت می شوند.

4d- تکنولوژی برای پشتیبانی از **تحقق استراتژی** مدیریت می شود.

4e- اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از **تصمیم گیری** اثربخش و ایجاد **قابلیت سازمانی**، مدیریت می شوند.



۵- فرآیندها، محصولات و خدمات

معیارهای فرعی :

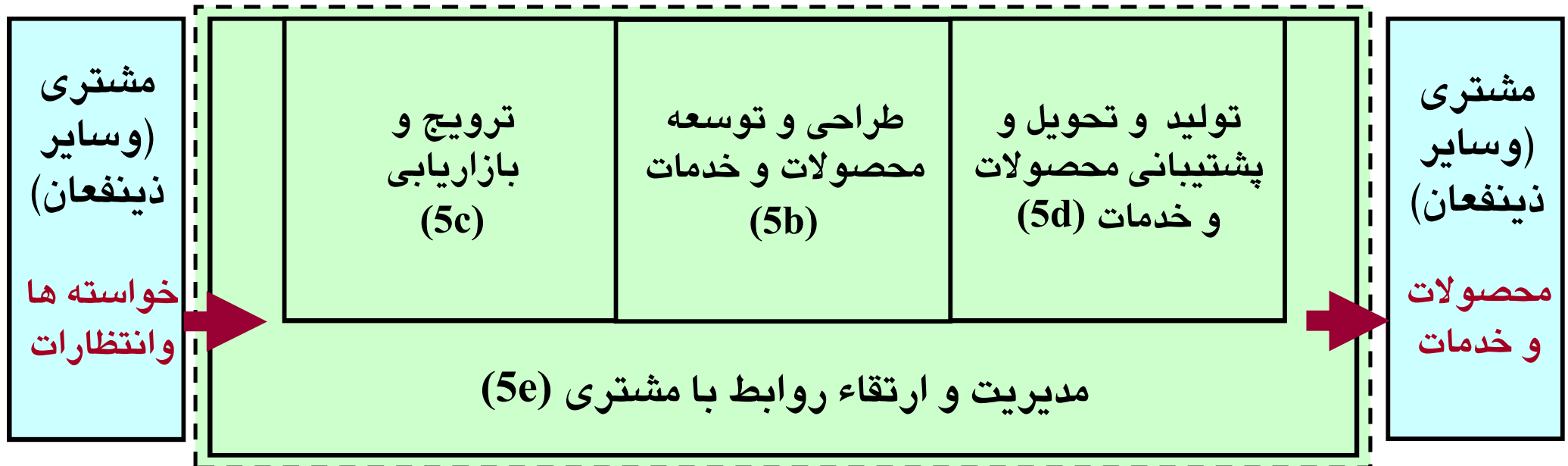
5a- فرآیندها به منظور بهینه سازی ارزش برای ذی نفعان، طراحی و مدیریت می شوند.

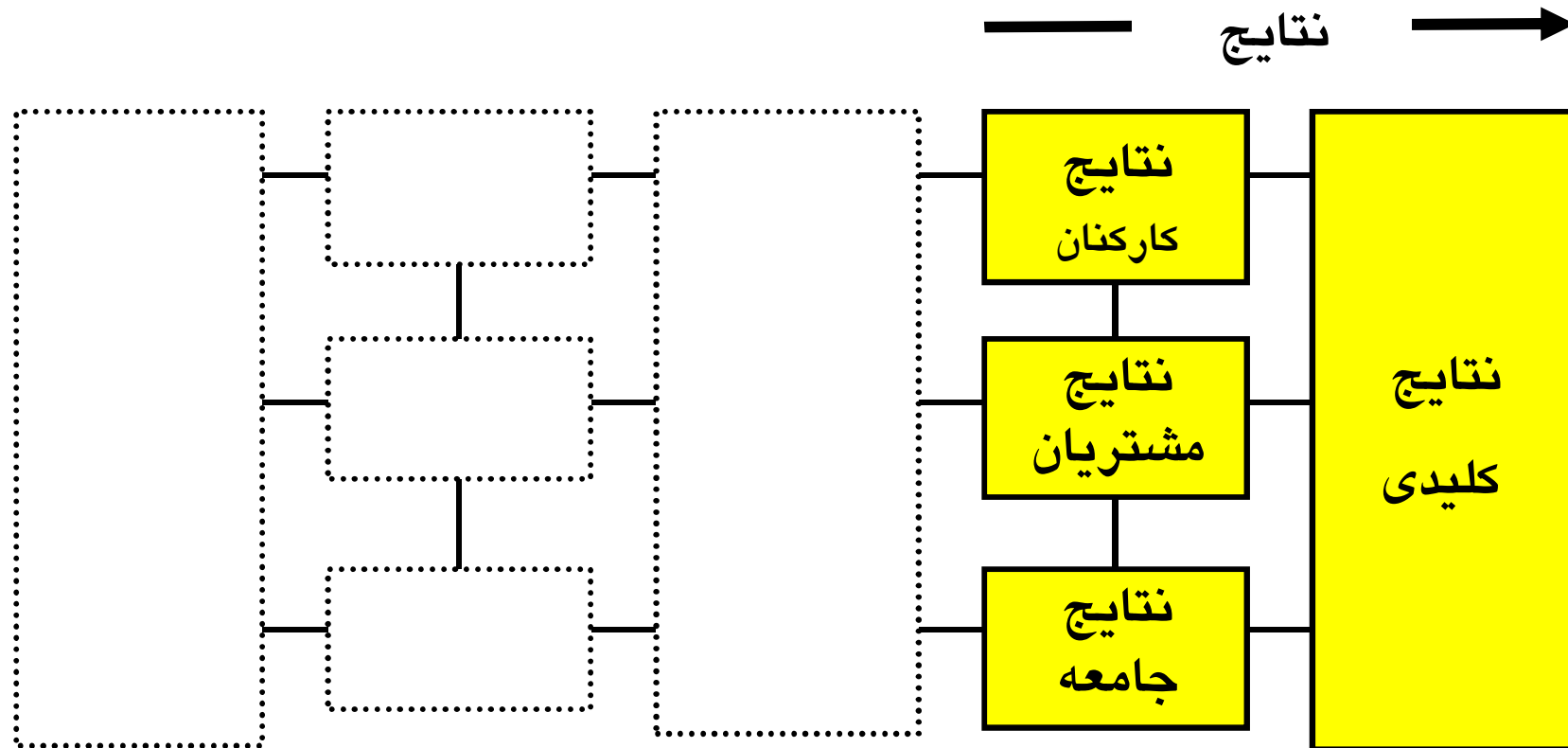
5b- محصولات و خدمات به منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه می یابند.

5c- محصولات و خدمات به طور اثربخش ترویج و بازاریابی می شوند.

5d- محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می شوند.

5e- روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقا می یابد.





- نتایج، نتیجه و معلول توانمندیها می باشند.
- نتایج کلیدی، حاصل سایر نتایج می باشد.



Enablers



توانمندسازها

Results



نتایج



ساختار معیارهای نتایج

معیارهای نتایج

نتایج مشتریان

6a
برداشت ها

6b
شاخص های
عملکردی

نتایج کارکنان

7a
برداشت ها

7b
شاخص های
عملکردی

نتایج جامعه

8a
برداشت ها

8b
شاخص های
عملکردی

نتایج کلیدی

9a
دستاوردهای
کلیدی استراتژیک

9b
شاخص های
کلیدی عملکردی

جزء معیارها



a6 برداشتها

اینها برداشتهای مشتریان از سازمان هستند که ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از مشتریان، گروههای تمرکز، رتبه بندی فروشندگان، تشکرها و شکایتها به دست آیند.

این برداشتها باید درک روشنی از منظر مشتریان از اثربخشی جاری سازی و اجرای استراتژی و خطمشیهای پشتیبان و فرآیندهای مرتبط با مشتریان ارائه کنند.

متناسب با هدف سازمان، شاخصها می توانند بر این موارد تمرکز نمایند:

- شهرت و تصویر سازمان
- ارزش محصولات و خدمات
- تحویل محصولات و خدمات
- خدمات و پشتیبانی مشتریان و روابط با آنها
- وفاداری مشتریان و تعامل فعال با آنها



b6 شاخص‌های عملکردی

این‌ها شاخص‌های درونی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی تاثیرات آن‌ها بر برداشتهای مشتریان بیرونی استفاده می‌شوند.

این شاخص‌ها باید درک روشنی از کارایی و اثربخشی جاری سازی و اجرای استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان و فرآیندهای مرتبط با مشتریان ارائه کنند.

متناسب با هدف سازمان، شاخص‌ها می‌توانند بر موارد زیر تمرکز نمایند:

- تحویل محصولات و خدمات
- خدمات و پشتیبانی مشتری و روابط با آنها
- شکایات و تشکرها
- قدردانی‌های بیرونی



7a

- این ها برداشت های کارکنان از سازمان هستند که ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از کارکنان، گروه های تمرکز، مصاحبه ها و ارزشیابی های ساخت یافته به دست آیند
- این برداشت ها باید درک روشنی از منظر کارکنان از اثربخشی جاری سازی و اجرای استراتژی و خط مشی های پشتیبان و فرآیندهای مرتبط با کارکنان ارائه کنند.
- متناسب با هدف سازمان، شاخص ها می توانند بر این موارد تمرکز نمایند:
 - ❖ رضایت، مشارکت و تعامل فعال
 - ❖ احساس افتخار و ارضا
 - ❖ رهبری و مدیریت
 - ❖ هدف گذاری، مدیریت شایستگی ها و عملکرد
 - ❖ توسعه شایستگی ها ، کارراهه و آموزش
 - ❖ ارتباطات اثر بخش
 - ❖ شرایط کاری



7b

▪ این شاخص های درونی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی تاثیرات آن ها بر برداشت های کارکنان استفاده می شوند.

▪ این شاخص ها باید درک روشنی از کارایی و اثربخشی جاری سازی و اجرای استراتژی و خط مشی های پشتیبان و فرآیندهای مرتبط با کارکنان ارائه کنند.

▪ متناسب با هدف سازمان، شاخص ها می توانند بر موارد زیر تمرکز نمایند:

❖ مشارکت و تعامل فعال

❖ هدف گذاری، مدیریت شایستگی ها و عملکرد

❖ عملکرد رهبری

❖ توسعه کارراهه و آموزش

❖ ارتباطات درونی



a8 برداشتها

اینها برداشتهای جامعه از سازمان هستند که ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی ها، گزارشها، مقالات مطبوعاتی، نشستهای عمومی، سازمانهای غیر دولتی، نمایندگان جامعه و مسئولین دولتی به دست آیند.

این برداشتها باید درک روشنی از منظر جامعه از اثربخشی جاری سازی و اجرای استراتژی اجتماعی و زیست محیطی و خطمشیهای پشتیبان و فرآیندهای سازمان ارائه کنند.

متناسب با هدف سازمان، شاخصها می توانند بر این موارد تمرکز نمایند:

- پیامدهای زیست محیطی
- تصویر و شهرت سازمان
- پیامدهای اجتماعی
- پیامدهای محیط کار



b8 شاخص‌های عملکردی

این‌ها شاخص‌های درونی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی پیامدهای آن بر برداشت‌های جامعه استفاده می‌شوند.

این شاخص‌ها باید درک روشنی از اثربخشی و کارایی رویکردهای بکار گرفته شده برای مدیریت مسئولیت‌های اجتماعی و زیست محیطی سازمان ارائه کنند.

متناسب با هدف سازمان، شاخص‌ها می‌توانند بر موارد زیر تمرکز نمایند:

- عملکرد زیست محیطی
- پیروی از مقرارت و حاکمیت
- عملکرد اجتماعی
- عملکرد ایمنی و بهداشتی
- عملکرد منبع یابی و تدارکات مسئولانه



a9 دستاوردهای کلیدی استراتژیک

اینها دستاوردهای کلیدی مالی و غیر مالی هستند که بیانگر موفقیت سازمان در جاری سازی استراتژی خود می باشند. مجموعه شاخصها و اهداف مربوطه با همراهی ذی نفعان کلیدی، تعریف شده و مورد توافق قرار می گیرند.

متناسب با هدف سازمان، شاخصها می توانند بر موارد زیر تمرکز نمایند:

- دستاوردهای مالی
- عملکرد در مقایسه با بودجه
- حجم محصولات یا خدمات کلیدی تحویلی
- دستاوردهای کلیدی فرآیندها



b9 شاخص‌های کلیدی عملکرد

این‌ها شاخص‌های کلیدی مالی و غیر مالی هستند که بیانگر اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی سازمان استفاده می‌شوند. آنها به پایش، درک، پیش بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک مورد انتظار کمک می‌کنند.

متناسب با هدف سازمان، شاخص‌ها می‌توانند بر موارد زیر تمرکز نمایند:

- شاخص‌های عملکرد مالی
- هزینه‌های پروژه
- شاخص‌های عملکرد فرآیندهای کلیدی
- عملکرد شرکا و تامین کنندگان
- تکنولوژی، اطلاعات و دانش



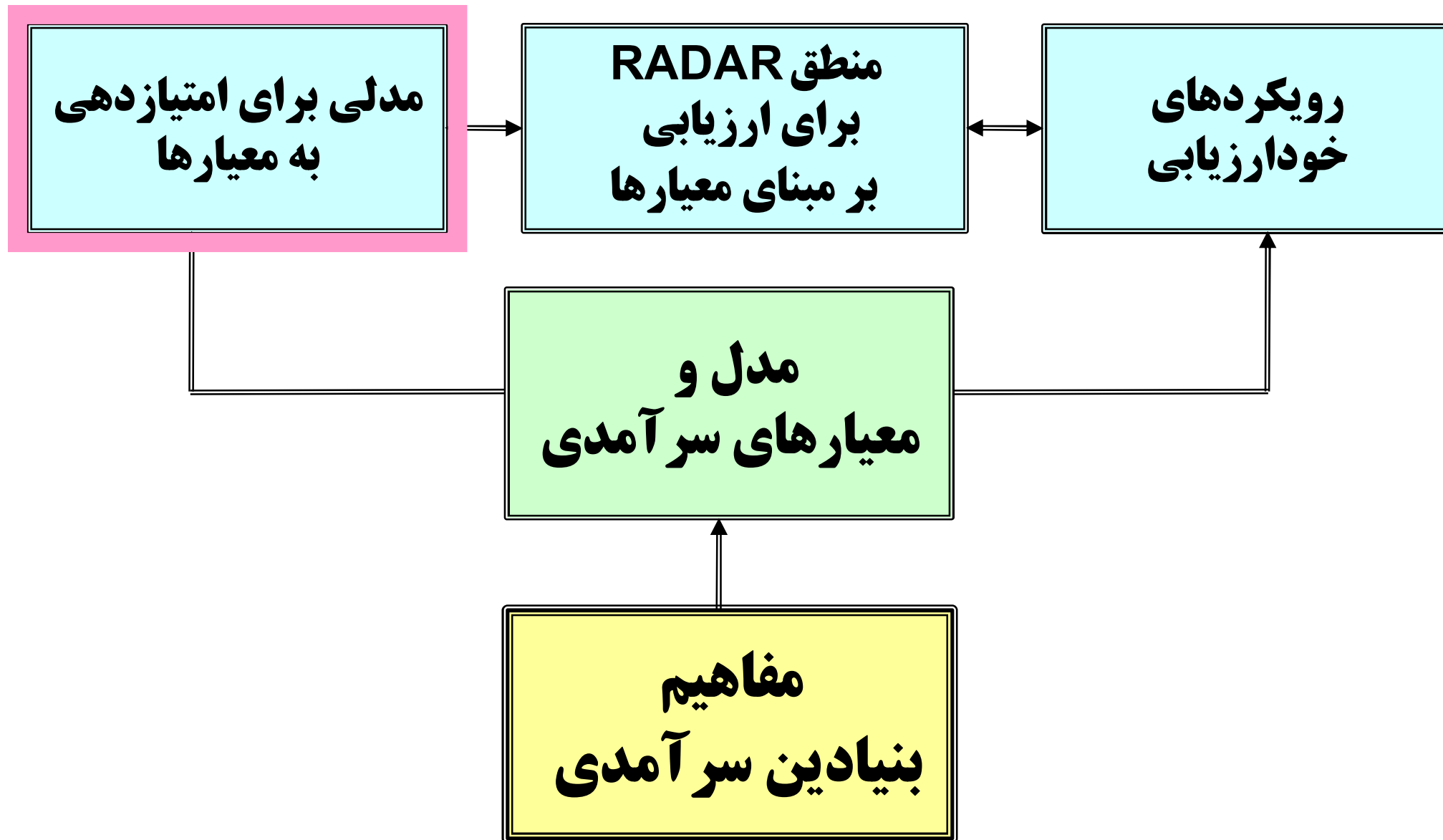
منطق امتیاز دهی

RADAR





اجزاء مدل تعالی سازمانی و ارتباط آنها با یکدیگر

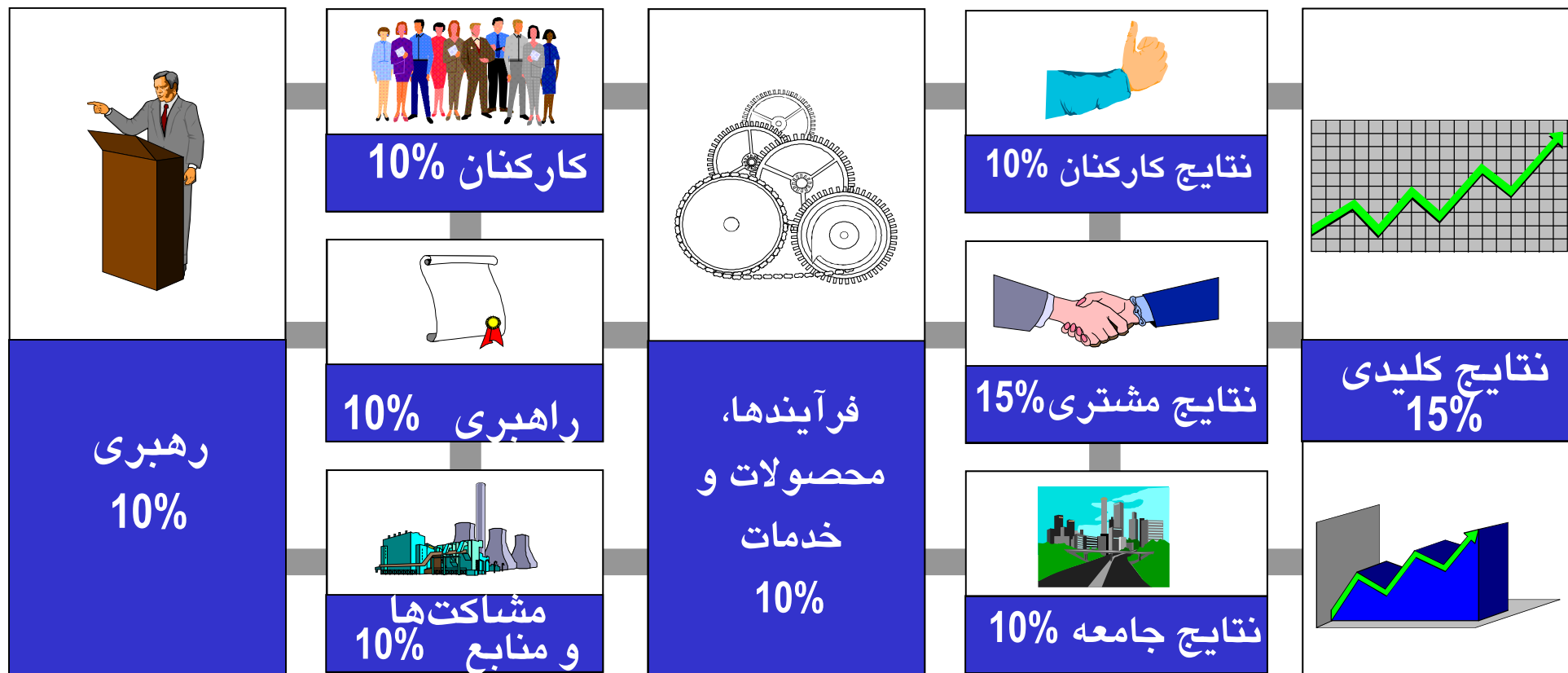




مدلی برای امتیازدهی به معیارها

توانمندسازها 50%

نتایج 50%

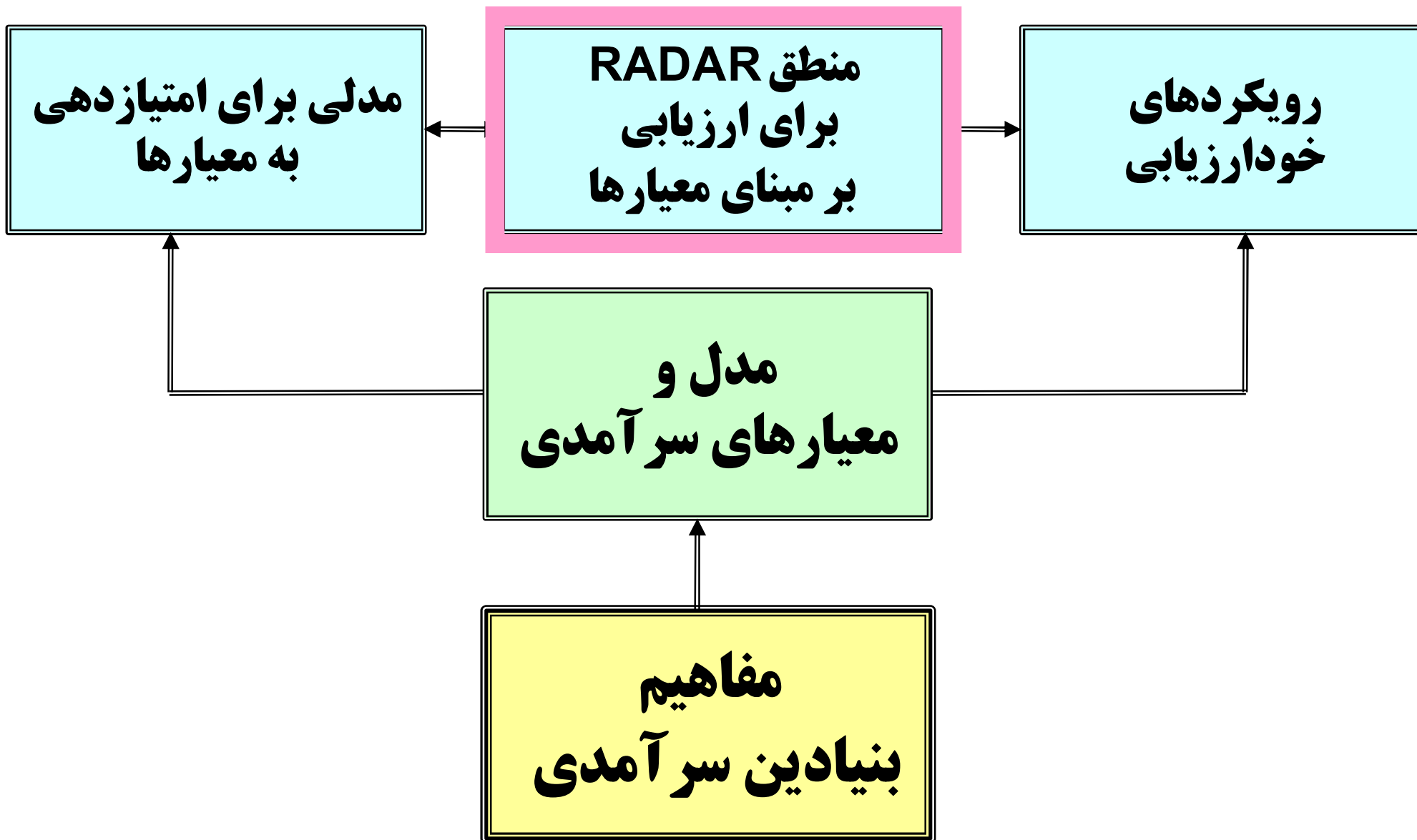


یادگیری، خلاقیت و نوآوری

www.TaaliGostar.com



اجزاء مدل تعالی سازمانی و ارتباط آنها با یکدیگر







ابزار ارزیابی و مدیریتی رادار برای نتایج

عناصر	ویژگی ها	عناصر	ویژگی ها
مربوط و قابل استفاده بودن	<p>محدوده و مربوط بودن:</p> <ul style="list-style-type: none"> • محدوده نتایج ارائه شده: • به نیازها و انتظارات ذی نفعان مربوطه اشاره دارد. • با استراتژی و خط مشی های سازمان سازگار است. • مهمترین نتایج به عنوان نتایج کلیدی شناسایی و اولویت بندی شده اند. • رابطه بین نتایج مرتبط درک شده است. 	عملکرد	<p>روندها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • روندها مثبت هستند و یا عملکرد خوب پایدار وجود دارد.
	<p>درستی:</p> <ul style="list-style-type: none"> • نتایج، به موقع، قابل اطمینان و درست هستند. 		<p>اهداف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اهداف برای نتایج کلیدی تعیین شده اند. • اهداف مناسب هستند. • اهداف تحقق یافته اند.
	<p>بخش بندی:</p> <ul style="list-style-type: none"> • نتایج به طور مناسب بخش بندی شده اند. 		<p>مقایسه ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مقایسه ها برای نتایج کلیدی انجام شده اند. • مقایسه ها مناسب هستند. • مقایسه ها وضعیت مطلوبی را نشان می دهند.
			<p>علت ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • رابطه بین نتایج بدست آمده و توانمندیهای آنها درک شده است. • بر اساس شواهد ارائه شده، این اطمینان وجود دارد که عملکرد مثبت در آینده پایدار می ماند.



ابزار ارزیابی و مدیریتی رادار برای توانمند سازها

عناصر	ویژگی ها	عناصر	ویژگی ها	عناصر	ویژگی ها
رویکرد	<p><u>مناسب:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • رویکرد دارای منطق روشنی است. • رویکرد دارای فرآیندهای تعریف شده است. • رویکرد بر نیازهای ذی نفعان متمرکز است. • اصلاحات در طول زمان در رویکرد اعمال شده اند. 	جاری سازی	<p><u>اجرا شده:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • رویکرد در نواحی مربوطه اجرا شده است. 	ارزیابی و اصلاح	<p><u>اندازه گیری:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • کارایی و اثربخشی رویکرد و جاری سازی آن به صورت منظم اندازه گیری می شود • شاخص های انتخاب شده مناسب هستند.
	<p><u>یکپارچه:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • رویکرد، استراتژی را پشتیبانی می کند. • رویکرد در موارد مقتضی رویکردهای دیگر مرتبط است. 		<p><u>نظام مند:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • رویکرد به موقع و ساخت یافته اجرا شده، و در صورت نیاز توانایی مدیریت تغییرات در محیط را دارد. 		<p><u>یادگیری و خلاقیت:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • از یادگیری برای شناسایی تجارب خوب درونی و بیرونی و فرصت های بهبود استفاده می شود. • از خلاقیت برای ایجاد رویکردهای جدید یا تغییر یافته استفاده می شود.
					<p><u>بهبود و نوآوری:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • از برونداد اندازه گیری و یادگیری برای شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبود استفاده می شود. • برونداد خلاقیت ارزیابی و اولویت بندی شده و مورد استفاده قرار می گیرد.



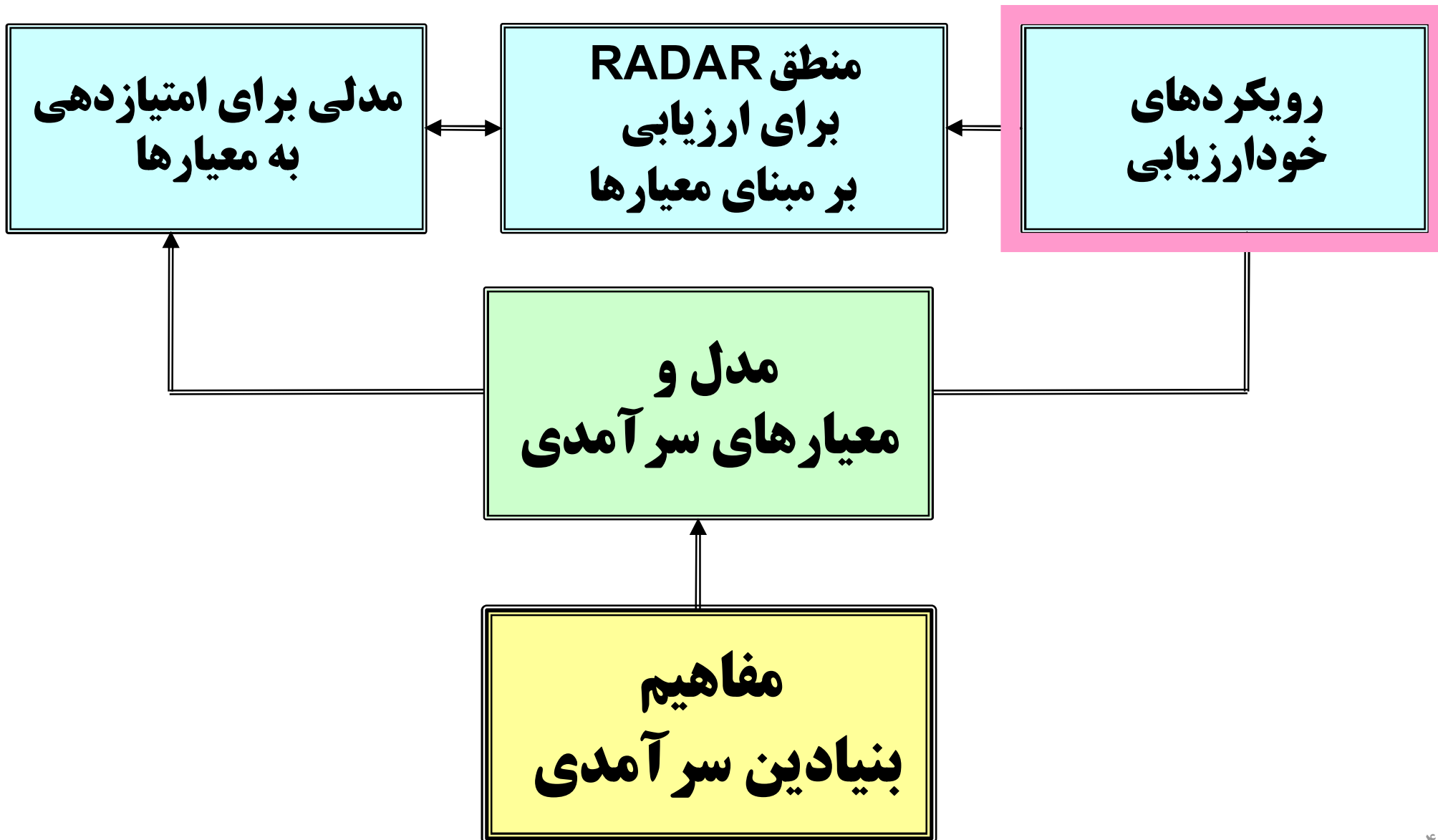
خودارزیابی

Self Assessment





اجزاء مدل تعالی سازمانی و ارتباط آنها با یکدیگر





یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن بر اساس مدل **EFQM** است.





مزایای خودارزیابی:

- شناسایی نقاط قوت و زمینه های بهبود
- مشارکت کارکنان کلیه سطوح و واحدها در فرایند بهبود
- ارزیابی منسجم و هماهنگ سازمان در سطح خرد و کلان
- شناسایی تجربیات مفید در سازمان و اشاعه آن
- تسهیل مقایسه سازمان با دیگر سازمان ها
- هماهنگی و یکپارچگی میان برنامه های عملیاتی و استراتژیک



□ پرسشنامه (Questionnaire)

□ کارگاه ارزیابی (Assessment Workshop)

□ پروفرما (Pro-Forma)

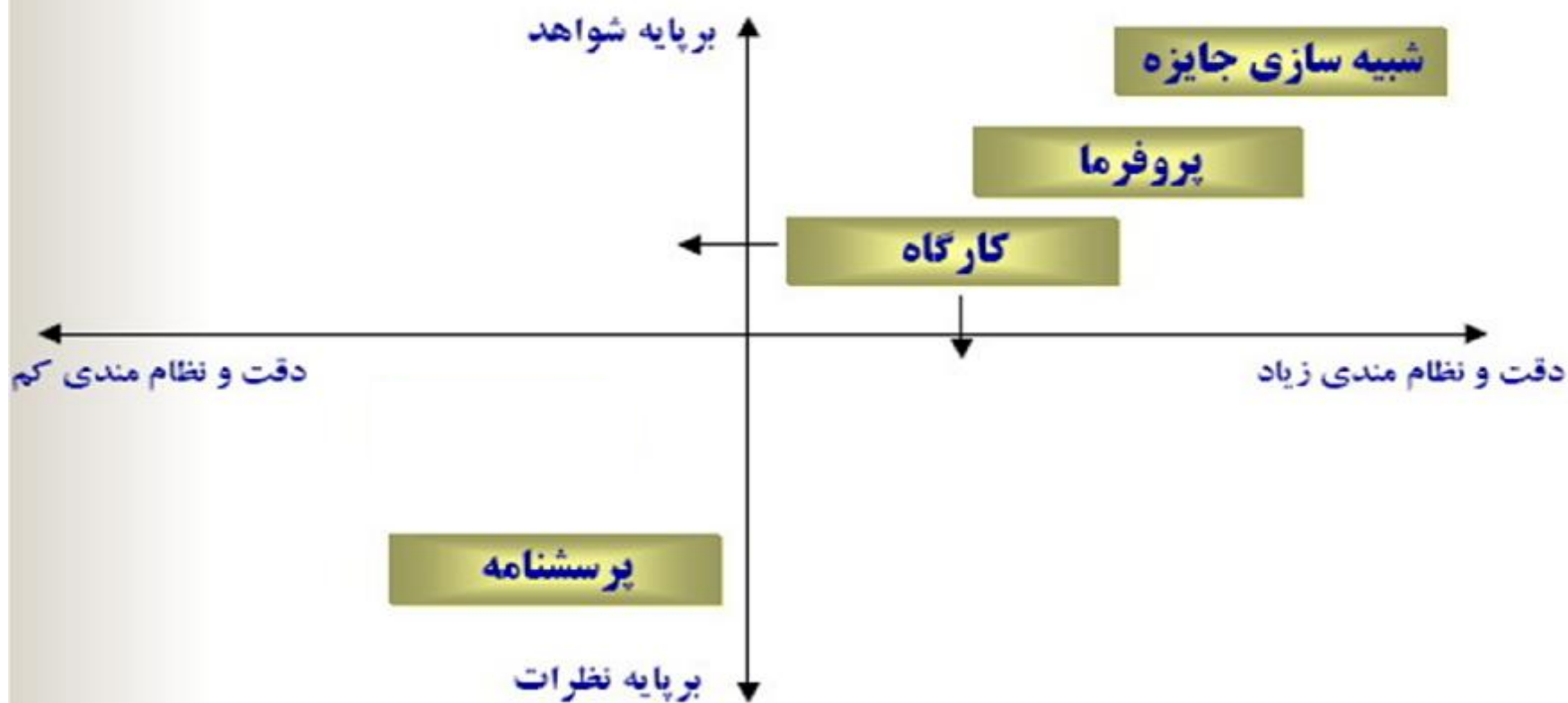
□ شبیه سازی جایزه (Award Simulation)

□ تلفیق این روشها (Combination)



خصوصیات رویکردهای خودارزیابی :

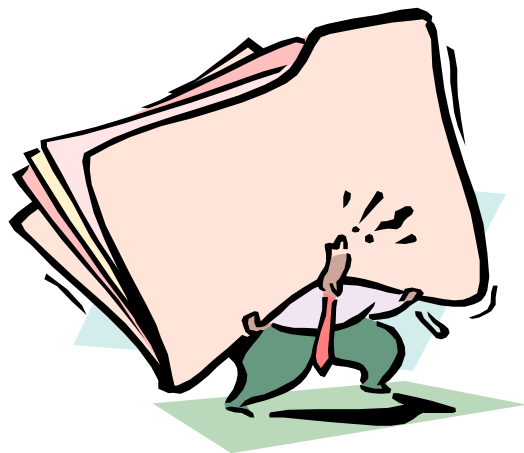
خصوصیات رویکردهای خودارزیابی





رویکرد پرسشنامه‌ای (Questionnaire Approach)

در این رویکرد **حداقل** منابع استفاده شده و با توجه به **سرعت** اجرای آن، یکی از روشهای مناسب جمع آوری اطلاعات بر اساس **ادراک** کارکنان سازمان است.





رویکرد کارگاهی (Workshop Approach)

این روش بر پایه استفاده از کارگاه‌های عملی بوده و لازمه موفقیت، **مشارکت** تیم مدیریت واحدی است که ارزیابی در آن انجام می‌شود.

مسئولیت جمع آوری اطلاعات و ارائه مشاهدات جمع‌آوری شده در کارگاهها بعهده تیم مدیریت است.





رویکرد استفاده از پروفرما (Proforma Approach)

در این رویکرد برای هر یک از معیارهای مدل EFQM یک پروفرما تهیه می‌شود یعنی مجموعاً ۳۲ پروفرما.

در سازمانهای بزرگ با واحدهای مختلف، پروفرماهای بدست آمده از واحدهای مختلف با هم جمع بندی شده و نقاط قوت و نواحی قابل بهبودی که در همه واحدها مشترک هستند یا بیشترین نمود را دارند انتخاب می‌شوند.

در این رویکرد مهمترین عامل موفقیت ، **کیفیت** اطلاعات می‌باشد.



رویکرد شبیه سازی جایزه (Award Simulation Approach)

این رویکرد، همانند سازی بسیار مفیدی در راه کسب جایزه ملی می باشد.

این رویکرد از طریق تدوین اظهار نامه برای یک واحد مستقل یا تمامی سازمان

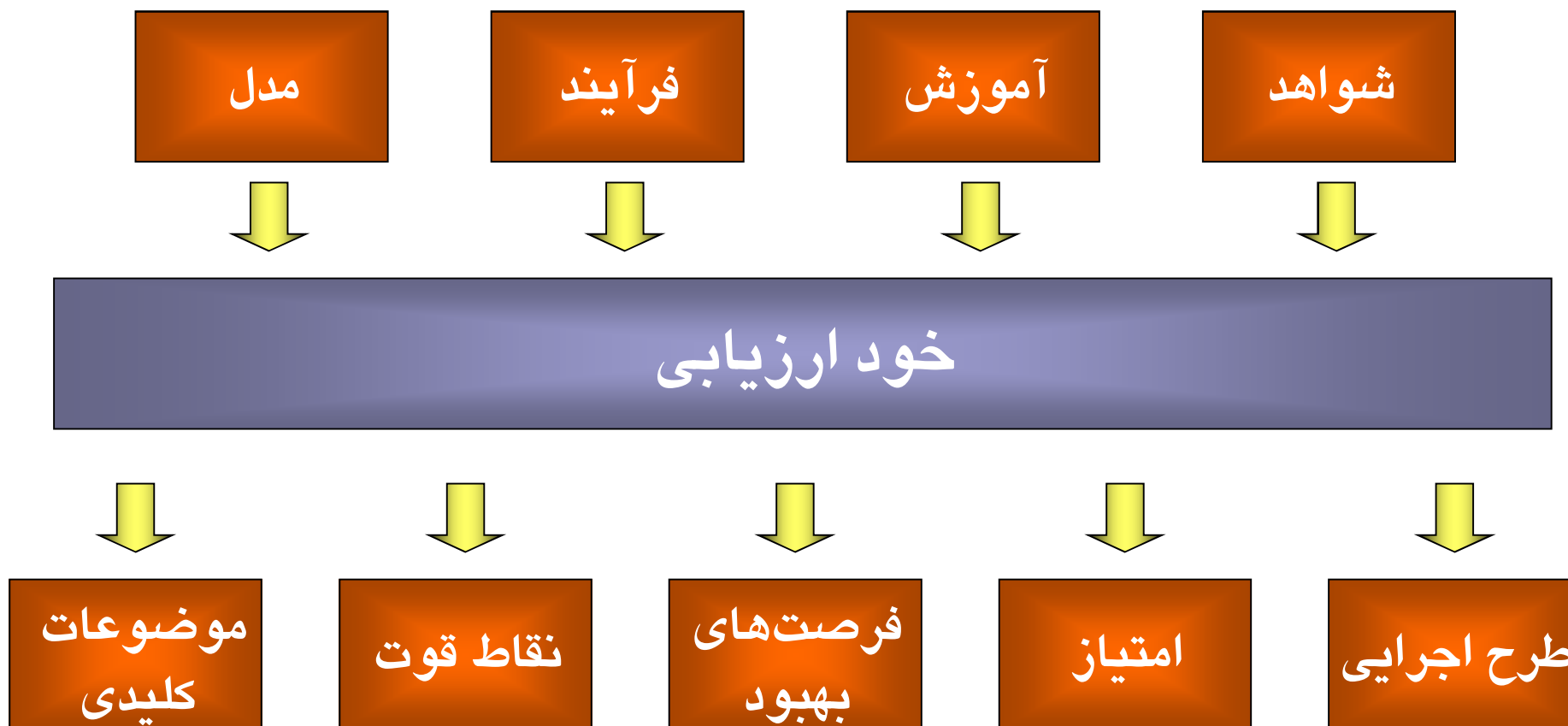
شرکت کننده در خود ارزیابی بر طبق معیارهای مدل EFQM انجام می شود.

یک تیم از ارزیابهای آموزش دیده اظهار نامه را مورد بررسی قرار داده و نواحی

قابل بهبود و نقاط قوت و امتیاز شرکت را تعیین می کنند



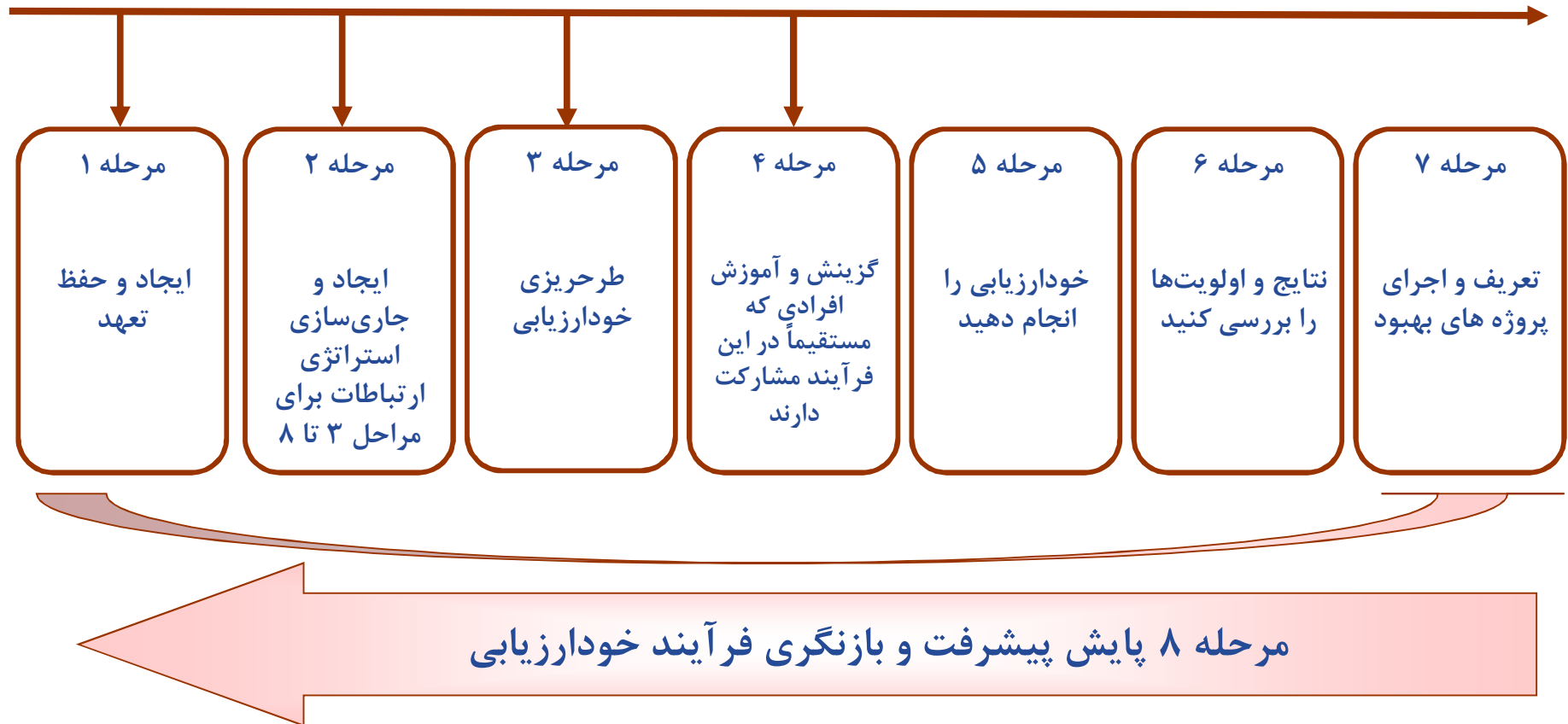
خودارزیابی - ورودی ها و خروجی ها





فرآیند خودارزیابی

مراحل ۱ تا ۸





جایزه تحول و تعالی دانشگاه علوم پزشکی مشهد

Mums Evolution & Excellence Award

MEEA



معرفی جایزه تحول و تعالی دانشگاه (MEEA)

پیرو مصوبه کمیسیون تحول اداری و موافقت ریاست محترم دانشگاه علوم پزشکی مشهد و همچنین سیاستهای وزارت بهداشت مبنی بر انتخاب مدل تعالی سازمانی به عنوان مدل ارزیابی عملکرد مراکز بهداشتی و درمانی، مدل تعالی سازمانی به عنوان مدل ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه علوم پزشکی مشهد انتخاب گردید.

هدف اصلی از استقرار مدل مذکور در دانشگاه علوم پزشکی مشهد، طراحی و پیاده سازی **مدل ارزیابی عملکرد** واحدهای زیر مجموعه دانشگاه می باشد.

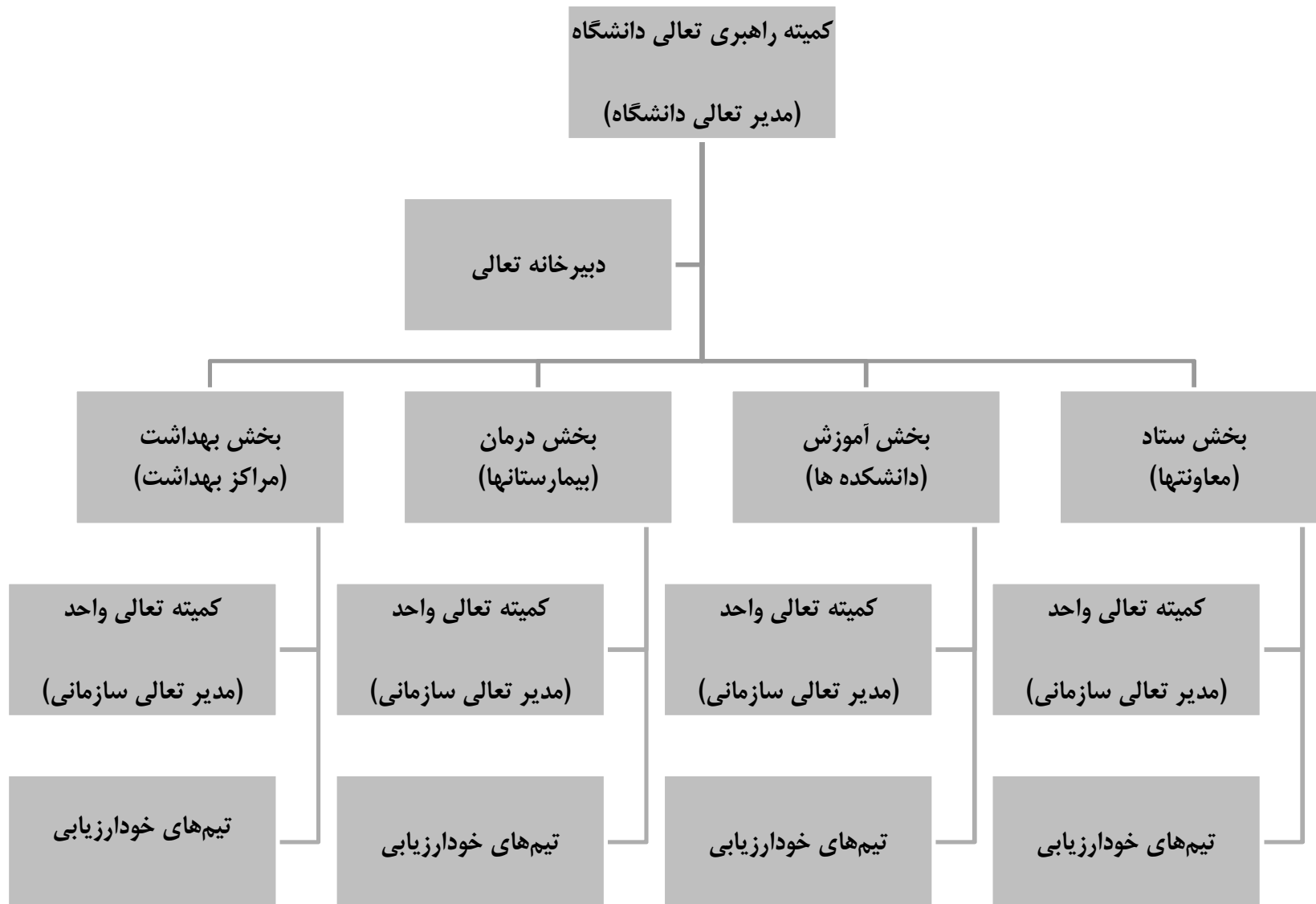


اهداف جایزه تعالی دانشگاه علوم پزشکی مشهد

- طراحی مدل جامع جهت ارزیابی عملکرد و بهبود سطح عملکردی واحدها
- ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق بین واحدهای مختلف دانشگاه
- بستر سازی و ایجاد فضای رقابتی توأم با خلاقیت و نوآوری
- تشویق واحدها برای خود ارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود
- ارج نهادن به کارکنان سازمان های متعالی و بهره ور
- اهداف جایزه تحول و تعالی دانشگاه در سال دوم تا پنجم:
- ارتقاء سطح عملکردی واحدها حداقل ۲۰٪ نسبت به سال قبل
-
-
- و در نهایت رسیدن به دانشگاه برتر جهان اسلام و افق ۱۴۰۴



ساختار اجرایی پروژه تحول و تعالی در دانشگاه:





بخش های جایزه تحول و تعالی دانشگاه علوم پزشکی مشهد

جایزه تحول و تعالی دانشگاه در چهار بخش به شرح ذیل طرح ریزی و اجرا می گردد:

۱- بخش درمان (بیمارستانها)

۲- بخش بهداشت (مراکز بهداشت)

۳- بخش آموزش (دانشکده ها)

۴- بخش عمومی (ستاد معاونت ها)



بخش ستاد (معاونتها)

۱. معاونت دانشجویی فرهنگی
۲. معاونت پژوهشی
۳. معاونت آموزشی
۴. معاونت توسعه مدیریت
۵. معاونت درمان
۶. معاونت بهداشتی
۷. معاونت غذا و دارو



بخش آموزش (دانشکده ها)

۱- دانشکده دندانپزشکی

۲- دانشکده پرستاری و مامایی

۳- دانشکده پیراپزشکی

۴- دانشکده پزشکی

۵- دانشکده داروسازی

۶- دانشکده بهداشت



بخش درمان (بیمارستان ها):

- بیمارستان امید
- بیمارستان خاتم الانبياء
- بیمارستان قائم
- بیمارستان امام رضا
- بیمارستان شریعتی
- بیمارستان طالقانی
- بیمارستان ابن سینا
- بیمارستان دکتر شیخ
- بیمارستان شهید کامیاب
- بیمارستان هاشمی نژاد
- بیمارستان ام البنین
- بیمارستان ابوالفضل کاشمر
- بیمارستان شهید مدرس کاشمر
- بیمارستان سجادیه تربت جام
- بیمارستان ولی عصر بردسکن
- بیمارستان ثامن الائمه چناران
- بیمارستان خاتم النبیا تایباد
- بیمارستان امام خمینی درگز
- بیمارستان امام خمینی فریمان
- بیمارستان ۱۷ شهریور سرخس
- بیمارستان ۲۲ بهمن خواف
- بیمارستان موسی بن جعفر قوچان
- بیمارستان شهداء قوچان



بخش بهداشت

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| شبکه بهداشت کاشمر | مرکز بهداشت مشهد ۱ |
| شبکه بهداشت تربت جام | مرکز بهداشت مشهد ۲ |
| شبکه بهداشت بردسکن | مرکز بهداشت مشهد ۳ |
| شبکه بهداشت چناران | مرکز بهداشت ثامن |
| شبکه بهداشت زاوه | شبکه بهداشت تخت جلگه |
| شبکه بهداشت طرقله شانديز | شبکه بهداشت سرخس |
| شبکه بهداشت تايباد | شبکه بهداشت خواف |
| شبکه بهداشت درگز | شبکه بهداشت رشتخوار |
| شبکه بهداشت خليل آباد | شبکه بهداشت مه ولات |
| شبکه بهداشت کلات | شبکه بهداشت قوچان |
| شبکه بهداشت فریمان | |
| شبکه بهداشت مشهد | |



ارکان جایزه :

ارکان اصلی جایزه تحول و تعالی دانشگاه عبارتند از:

✓ کمیته راهبری تعالی

✓ کمیته علمی

✓ کمیته داوری



وظایف ارکان جایزه:

■ کمیته راهبری تعالی:

این کمیته با حضور ریاست دانشگاه به عنوان رئیس کمیته ، مدیر تعالی دانشگاه به عنوان دبیر کمیته و تعدادی از مدیران ارشد دانشگاه به عنوان اعضا تشکیل می شود و وظیفه اصلی آن برنامه ریزی و نظارت بر استقرار مدل تحول و تعالی در دانشگاه می باشد.

■ کمیته علمی :

کمیته علمی متشکل از تعدادی از اساتید و صاحبان نظران مدل های تعالی سازمانی بوده و وظیفه اصلی آن بروزآوری و بهبود مدل ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه می باشد.

■ کمیته داوری :

کمیته داوری مرکب از تعدادی از مدیران و افراد آگاه که توسط کمیته راهبری تعیین می شوند و وظیفه آنها تصویب سطوح تعالی احراز شده توسط واحدها و رسیدگی به نظرات و اعتراضها می باشد.



برنامه زمانی اولین همایش تحول و تعالی سازمانی دانشگاه علوم پزشکی مشهد

برنامه زمانی اولین همایش تحول و تعالی سازمانی دانشگاه علوم پزشکی مشهد		
دی ماه ۸۹	معرفی جایزه تعالی دانشگاه	۱
دیماه ۸۹	سازماندهی کمیته های تعالی	۲
بهمن و اسفند ۸۹	فراخوان اعضای کمیته های تعالی و برگزاری کارگاه های آموزشی	۳
اسفند ۸۹	فراخوان ارزیابان	۴
فروردین ۹۰	انتخاب ارزیابان و برگزاری کارگاه آموزشی تربیت ارزیاب	۵
فرودین تا تیرماه ۹۰	انجام خودارزیابی واحدها و ارسال گزارش بازخور	۶
اردیبهشت تا مرداد ماه ۹۰	انجام ارزیابی های بیرونی	۷
خرداد تا شهریور ۹۰	تعیین سطوح تعالی واحدها	۸
مهر ماه ۹۰	ارزیابی اثربخشی پروژه های بهبود و انتخاب پروژه های موفق	۹
آبان ماه ۹۰	برگزاری اولین همایش تعالی سازمانی دانشگاه	۱۰



سطوح تعالی :

تعریف سطوح جایزه تحول و تعالی دانشگاه

مدل تحول و تعالی دانشگاه حداکثر ۱۰۰۰ امتیاز دارد و هر یک از واحدها متناسب با امتیاز ارزیابی عملکرد خود می توانند یکی از سطوح تعالی را احراز کنند، متناسب با رشد واحدها و افزایش امتیاز آنها سطوح تعالی نیز ارتقاء می یابد.



ارزیابان :

■ تیم های ارزیابی:

به منظور اجرای اثربخش ارزیابی ها، دبیرخانه تحول و تعالی دانشگاه به ارزیابان مجربی احتیاج دارد که هم به مدل های تعالی سازمانی و به خصوص مدل تعالی سازمانی EFQM آگاهی و اشراف کامل داشته باشد و هم به فرایندهای بخش بهداشت و درمان تسلط کافی داشته باشد.

لذا از بین متقاضیان واجد شرایط تعدادی ارزیاب جهت انجام فرایند ارزیابی واحدها انتخاب خواهد شد.

متقاضیان می توانند با تکمیل و ارسال مشخصات خود به آدرس ایمیل دبیرخانه جایزه در فرایند انتخاب ارزیابان حضور یابند.



شرایط ارزیابان:

متقاضیان همکاری به عنوان ارزیاب می‌بایست دارای ویژگیهای ذیل باشند:

- آشنایی کافی با مدل تعالی سازمانی EFQM
- تسلط کافی به فرایندهای بخش بهداشت و درمان
- دارای تحصیلات دانشگاهی حداقل کارشناسی
- حضور موثر و فعال در دوره های آموزشی تخصصی ویژه ارزیابان
- داشتن مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی
- تسلط به تکنیک های ارزیابی
- اختصاص وقت کافی برای انجام ارزیابی طبق برنامه زمانبندی



پروژه های بهبود :

ضوابط اعطای جایزه پروژه های بهبود:

واحدها پس از انجام خودارزیابی و شناسایی حوزه های بهبود نسبت به تعریف و اجرای پروژه های بهبود در چارچوب مدل تحول و تعالی اقدام می نمایند.

دبیرخانه جایزه پس از ارزیابی و امتیازدهی اثربخشی پروژه ها، واحدهایی را که پروژه های بهبود مناسب و اثربخشی را طرح ریزی و اجرا نمایند، شناسایی و معرفی می نماید و پروژه های منتخب در قالب تورهای تعالی توسط واحد مربوطه برای سایر واحدها معرفی می گردد.



روش های توسعه فضای یادگیری و تبادل تجربیات موفق

• تورهای تعالی

• همایش های تعالی سازمانی

• همایش سالیانه دانشگاه



تورهای تعالی:

به منظور تبادل تجربیات موفق در دانشگاه، دبیرخانه تحول و تعالی دانشگاه پس از ارزیابی واحدها و شناسایی تجارب موفق در آنها، با برگزاری تورهای تعالی و دعوت از سایر واحدها نسبت به معرفی تجارب موفق در واحدهای منتخب و توسعه فضای یادگیری برای سایر واحدها اقدام می کند.



همایشهای تعالی :

به منظور نهادینه سازی فرهنگ تعالی و ارتقاء سطح دانش مدیران و کارکنان واحدهای مختلف دانشگاه، دبیرخانه تحول و تعالی دانشگاه با دعوت از مدیران واحدهای مختلف بهداشتی و درمانی موفق در داخل و خارج از کشور و ارائه تجربیات آنها در حوزه استقرار مدل تعالی سازمانی در جهت توسعه فرهنگ تعالی گام برمی دارد.



همایش سالیانه دانشگاه:

پس از انجام خودارزیابی واحدها بر مبنای مدل تحول و تعالی و شناسایی نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود در هر واحد، مدیران تعالی واحدها نسبت به جمع بندی نتایج اقدام و پس از تایید رئیس کمیته تعالی نسبت به ارسال گزارش بازخور برای دبیرخانه جایزه اقدام می نمایند.

پس از بررسی نتایج خودارزیابی واحد توسط تیم ارزیاب جایزه، ارزیابان نسبت به بازدید از محل و ارزیابی بیرونی واحد و محاسبه امتیاز عملکرد و سطح تعالی آن واحد اقدام می نمایند.

پس از جمع بندی نتایج ارزیابی واحدها توسط دبیرخانه و تعیین سطوح تعالی آنها، سالیانه یکبار در همایش سالیانه تعالی در دانشگاه با حضور ریاست محترم دانشگاه و مقامات مسئول در استانداری و وزارتخانه و نمایندگان واحدهای مختلف در دانشگاه از واحدهای برتر و پروژه های بهبود موفق تقدیر خواهد شد.

