

گزارش :

وضعیت شناخت ویژگی های

دانشگاه فردوسی مشهد

از نظر عوامل تاثیرگذار در کارکرد

نظام پیشنهادها

تهیه: سعید فتح الهی راد

مشاور دانشگاه در مهندسی مجدد نظام پیشنهادها

مهر ۱۳۸۹

مقدمه

از آنجایی که شناخت مطلوب سازمان‌ها در امر طراحی نظام‌های بهره‌وری بسیار مهم و ضروری است، به‌منظور آشنایی با وضعیت دانشگاه فردوسی مشهد از منظر عوامل تاثیرگذار در طراحی و پیاده‌سازی نظام پیشنهادها فعالیت‌های ذیل انجام پذیرفت:

- ۱- شناخت دیدگاه‌های کارکنان از طریق طراحی، توزیع، جمع‌آوری و تحلیل پرسشنامه‌ها
- ۲- شناخت دیدگاه‌های کارکنان (کارمندان، اعضای هیأت‌علمی و مدیر پروژه بهبود فرآیندها) از طریق برگزاری جلسات آشنایی/توجیهی/تبادل آرا
- ۳-گردآوری اطلاعات سازمانی از طریق مطالعه اسناد مکتوب و مستندات سازمانی مرتبط

۱-۱ وضعیت توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها

مشاور پروژه در مرداده ماه سال ۱۳۸۹ پرسشنامه آشنایی با دیدگاه‌های کارکنان در مورد نظام پیشنهادها را جهت توزیع میان واحدهای بیست و یک گانه طراحی نمود که ۱۹۱ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. (پرسشنامه در دو قالب جداگانه پرسشنامه کارمندان و اعضای هیأت‌علمی طراحی شده که در پیوست ۱ گزارش شده است).

۱-۲ جدول جلسات برگزار شده

ردیف	بخش	تاریخ جلسه
۱	جلسه با کارمندان به روش FOCUS GROUPE	۲۲ نفر
۲	جلسه با اعضای هیأت علمی	۱۰ نفر
۳	جلسه شناخت پروژه بهبود فرآیندها	جلسه با مدیر پروژه

در این جلسات ابتدا مشاور توضیحاتی در مورد نظام پیشنهادها و معرفی ویژگی‌های پروژه طراحی و استقرار نظام پیشنهادها در دانشگاه ارائه می‌نمود و سپس اعضای جلسه نظرات‌شان را در زمینه‌های: شناخت سازمان (دانشگاه)، فرهنگ سازمانی، پیش‌بینی چالش‌ها، شناسایی نقاط قوت و ضعف فعلی و شناسایی عوامل موثر در توفیق نظام پیشنهادها ارائه می‌نمودند. در این جلسات ۹۱ نظر (شامل ۷۲ نظر از سوی کارمندان و ۱۹ نظر از سوی اعضای هیأت‌علمی) مطرح گردید.

۱-۳ گردآوری اطلاعات سازمانی از طریق مطالعه اسناد مکتوب و سایر مستندات سازمانی مرتبط

اطلاعات، مستندات و گزارشات ذیل تهیه و در اختیار مشاور قرار گرفت. این اطلاعات یاری‌گر مشاور در شناخت سازمان و عناصر موثر بر کارکرد نظام پیشنهادها در دانشگاه بود.

- ساختار سازمانی دانشگاه
- شرح وظایف معاونت‌ها
- ساختار سازمانی دانشگاه به همراه توزیع نیروی انسانی در واحدهای مختلف
- گزارش‌های عملکرد سالیانه
- اطلاعات پرسنلی

پیوست ۱: پرسشنامه شناخت دیدگاه‌ها و نظرات کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد
در مورد عوامل موثر بر نظام پیشنهادها

همکار محترم

با اهدای سلام، باستحضار می‌رساند پروژه "بازنگری و مهندسی مجدد نظام پیشنهادهای دانشگاه فردوسی مشهد" آغاز شده است. همان‌گونه که مطلع هستید نظام پیشنهادها زمینه‌ساز دریافت، بررسی و اجرای پیشنهادهای کارمندان، اعضای هیأت علمی و دانشجویان در تمامی حوزه‌های کاری دانشگاه است.

از آنجا که شناخت نظرات کارکنان دانشگاه یکی از مهمترین منابع اطلاعاتی برای آگاهی از موانع و مشکلات و راه‌حل‌های بهبود نظام پیشنهادها می‌باشد، پرسشنامه ذیل طراحی شده است. پاسخ دقیق و مسئولانه شما به سوالات پرسشنامه، هدیه‌ای است ارزشمند به دست‌اندرکاران پروژه که عزمی راسخ در تبدیل نظام پیشنهادهای دانشگاه فردوسی مشهد به نظامی کارآمد و الگو در کشور دارند. با تشکر از همکاری صمیمانه شما.

معاونت طرح و برنامه

الف) رده سازمانی پاسخ دهنده

در کدام یک از عناوین شغلی زیر فعالیت می‌نمائید:

مدیر/معاون/رئیس اداره کارشناس مسئول / کارشناس کارمند سایر

ب) مشخصات پاسخ دهنده

نام و نام خانوادگی (در صورت تمایل):

جنسیت:

سابقه کار در دانشگاه:

واحد سازمانی:

تحصیلات:

سن:

ج) شناخت دلایل عدم مشارکت

اگر ظرف یک سال گذشته پیشنهادی ارائه نموده‌اید به دلیل کدامیک از عوامل ذیل بوده است؟

- از چگونگی ارائه پیشنهاد و روند آن بی اطلاع
- از وضعیت بررسی/اجرای پیشنهادها قبلم ناراضی‌ام
- موضوعی برای پیشنهاد دادن نداشته‌ام
- کلا نسبت به نظام پیشنهادها بی‌اعتقادم

د) سنجش خوش بینی و یا بدبینی کارکنان به اثر بخشی نظام پیشنهادهای دانشگاه فردوسی مشهد

بنظر شما نظام پیشنهادها تا چه حد می‌تواند در دسترسی به اهداف ذیل در دانشگاه فردوسی مشهد موثر و مفید باشد:

ه) شناخت میزان حساسیت کارکنان به عوامل موثر بر نظام پیشنهادها در دانشگاه فردوسی مشهد

ردیف	هدف	میزان قابلیت نظام پیشنهادها در دسترسی به هدف			
		خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم
۱	ارتقای بهره‌وری و ایجاد مزایای اقتصادی برای دانشگاه از طریق کاهش هزینه‌ها، حذف اتلاف‌ها، بهبود فرآیندهای کاری و ارتقای کیفیت خدمات مورد ارائه				
۲	پویاتر کردن فرهنگ سازمانی از طریق فعال‌سازی کارکنان در جهت عارضه‌یابی و بهبود جویی در فعالیت‌ها و محیط کاری				

با توجه به شناختی که از دانشگاه دارید، بنظر شما هر کدام از عوامل ذیل تا چه حد می‌توانند در توفیق نظام پیشنهادها در دانشگاه فردوسی مشهد موثر باشند:

عامل کلی	ردیف	عامل جزئی	خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم
چگونگی ارائه پیشنهاد	۱	سهولت و ساده بودن فرم ارائه پیشنهاد				
	۲	روشن بودن مصادیق پیشنهاد و تمایز آن با غیر پیشنهاد (وظیفه، شکایت، درخواست و ...)				
	۳	سرعت عمل در بررسی پیشنهادها و اعلام نتیجه آن				
چگونگی بررسی پیشنهاد	۴	برخورد مثبت و پذیرای مدیران و بررسی‌کنندگان با پیشنهادها (تلاش در جهت تکمیل و پذیرش پیشنهاد)				
	۵	برخورد مودبانه و منطقی بررسی‌کنندگان با پیشنهادها (ذکر دلیل برای عدم پذیرش پیشنهادها پذیرفته نشده)				
	۶	ارزشیابی و تعیین پاداش پیشنهادها بصورت عادلانه				
اجرای پیشنهادها	۷	سرعت عمل و جدیت در اجرای پیشنهادها مصوب				

عامل کلی	ردیف	عامل جزئی	خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم
چگونگی اطلاع رسانی نظام پیشنهادها	۸	ایجاد آگاهی کافی از فرآیندها و دستورالعمل نظام پیشنهادها (چگونگی بررسی و اجرا و پاداش دهی) در میان کارکنان				
	۹	اطلاع رسانی سریع و مناسب از چگونگی دریافت، نتیجه بررسی و اجرای پیشنهاد به پیشنهاددهنده				
آموزش و فرهنگ سازی نظام پیشنهادها	۱۰	کفایت و اثربخشی آموزش های ارائه شده به کارکنان در مورد چگونگی ارایه پیشنهاد و تکنیک های خلاقیت				
	۱۱	آموزش بررسی کنندگان پیشنهاد در مورد چگونگی بررسی پیشنهاد فعالیت های تبلیغاتی و ترویجی نظام پیشنهادها				
حمایت مدیران	۱۳	آگاهی، حمایت و حضور مدیران ارشد در فعالیت های نظام پیشنهادها				
	۱۴	وجود اعتقاد و اشتیاق در مدیران میانی / پایه به ضرورت و مزایای پیشنهاددهی کارکنان تحت امر				
پاداش و انگیزه سازی	۱۵	کفایت پاداش ها و تناسب آن با یهودهای حاصله از اجرای پیشنهاد				
	۱۶	پرداخت به موقع پاداش ها				
	۱۷	تنوع و خلاقیت در ارایه پاداش ها				
	۱۸	انتخاب مرتب و دوره ای بهترین های نظام پیشنهادها (پیشنهاد، پیشنهاددهنده و واحد سازمانی)				
	۱۹	تاثیر دادن وضعیت پیشنهاددهی افراد با نظام ارزشیابی عملکرد و ارتقاء افراد				

(و) سنجش میزان آمادگی فرهنگی دانشگاه در جلب مشارکت کارمندان

بطور کلی وضعیت دانشگاه فردوسی مشهد را در زمینه هر کدام از عوامل فرهنگی ذیل که بر کارکرد نظام پیشنهادها موثرند چگونه ارزیابی می نماید؟

شاخص کلی	شاخص جزئی	وضعیت		
		خیلی خوب	خوب	بد
مدیریت	سطح آگاهی و دانش مدیران در مورد روش‌های نوین مدیریتی			
	اعتقاد، باور و التزام واقعی و عملی مدیران و مسئولین به ضرورت اجرای مفاهیم و فنون نوین مدیریتی در دانشگاه			
	مشارکتی بودن سبک فعلی مدیریت حاکم بر دانشگاه			
	تداوم و ثابت قدمی مدیران ارشد در پیاده‌سازی و نهادینه‌شدن نظام‌های مدیریتی در دانشگاه			
کارکنان	احساس تعلق سازمانی، مسئولیت‌پذیری و وفاداری کارکنان به دانشگاه			
	احساس رضایتمندی شغلی، نشاط کاری و مشارکت‌جویی در میان کارکنان دانشگاه			
	وجود روحیه استقبال از تغییر، بهبود‌گرایی و پذیرش نظام‌های نوین مدیریتی در میان کارکنان دانشگاه			
	احساس رضایت از سطح حقوق و مزایا و امکانات رفاهی دانشگاه (نسبت به سایر سازمان‌ها) در میان کارکنان			
	وجود جو همدلی و اعتماد متقابل بین مدیران دانشگاه و کارکنان			
	سطح آگاهی‌های علمی و تجربی کارکنان در مورد شغل خود			

✓ چنانچه در مورد هر کدام از موارد مطروحه در سوالات قبلی چنانچه دیدگاه و نظری دارید لطفا بنویسید؟

✓ خواهشمند است هر نکته قابل ذکر دیگر که ما را در زمینه بازنگری موفق نظام پیشنهادها یاری کند ذکر فرمائید.

پرسشنامه شناخت دیدگاهها و نظرات اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد در مورد عوامل موثر بر نظام پیشنهادها

همکار محترم

با اهدای سلام، باستحضار می‌رساند پروژه "بازنگری و مهندسی مجدد نظام پیشنهادهای دانشگاه فردوسی مشهد" آغاز شده است. همان‌گونه که مطلع هستید نظام پیشنهادها زمینه ساز دریافت، بررسی و اجرای پیشنهادهای کارکنان بویژه اعضای هیأت علمی، کارمندان، دانشجویان و سایر ذینفعان در تمامی حوزه‌های کاری دانشگاه است. از آنجا که شناخت نظرات اعضای هیأت علمی دانشگاه یکی از مهمترین منابع اطلاعاتی برای آگاهی از موانع و مشکلات و راه‌حل‌های بهبود نظام پیشنهادها می‌باشد، پرسشنامه ذیل طراحی شده است. پاسخ دقیق و مسئولانه شما به سوالات پرسشنامه، هدیه‌ای است ارزشمند به دست اندرکاران پروژه که عزمی راسخ در تبدیل نظام پیشنهادهای دانشگاه فردوسی مشهد به نظامی کارآمد و الگو در کشور دارند. با تشکر از همکاری صمیمانه شما.

معاونت طرح و برنامه

الف) مرتبه علمی پاسخ‌دهنده

لطفاً مرتبه علمی خود را مشخص فرمائید:

مربی

استادیار

دانشیار

استاد

ب) مشخصات پاسخ‌دهنده

نام و نام خانوادگی (در صورت تمایل):

جنسیت:

تحصیلات:

سن:

سابقه کار در دانشگاه:

دانشکده:

ج) شناخت دلایل عدم مشارکت

اگر ظرف یک سال گذشته پیشنهادی ارائه نموده‌اید به دلیل کدامیک از عوامل ذیل بوده است؟

• از چگونگی ارائه پیشنهاد و روند آن بی اطلاع

• از وضعیت بررسی/اجرای پیشنهادها قبلیم ناراضی‌ام

• موضوعی برای پیشنهاد دادن نداشته‌ام

• کلاً نسبت به نظام پیشنهادها بی‌اعتقادم

د) سنجش خوش بینی و یا بدبینی اعضای هیأت علمی به اثر بخشی نظام پیشنهادی دانشگاه فردوسی مشهد

بنظر شما نظام پیشنهادها تا چه حد می تواند در دسترسی به اهداف ذیل در دانشگاه فردوسی مشهد مؤثر و مفید باشد:

ردیف	هدف	میزان قابلیت نظام پیشنهادها در دسترسی به هدف		
		خیلی زیاد	زیاد	کم
۱	ارتقای بهره‌وری و ایجاد مزایای اقتصادی برای دانشگاه از طریق کاهش هزینه‌ها، حذف اتلاف‌ها، بهبود فرآیندهای کاری و ارتقای کیفیت خدمات مورد ارائه			
۲	پویاتر کردن فرهنگ سازمانی از طریق فعال‌سازی کارکنان در جهت عارضه‌یابی و بهبود جویی در فعالیت‌ها و محیط کاری			

ه) شناخت میزان حساسیت اعضای هیأت علمی به عوامل مؤثر بر نظام پیشنهادها در دانشگاه فردوسی مشهد

با توجه به شناختی که از دانشگاه دارید، به‌نظر شما هر کدام از عوامل ذیل تا چه حد می‌توانند در توفیق نظام پیشنهادها در دانشگاه فردوسی مشهد مؤثر باشند:

عامل کلی	ردیف	عامل جزئی	خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم
چگونگی ارائه پیشنهاد	۱	سهولت و ساده بودن فرم ارائه پیشنهاد				
	۲	روشن بودن مصادیق پیشنهاد و تمایز آن با غیر پیشنهاد (وظیفه، شکایت، درخواست و ...)				
	۳	سرعت عمل در بررسی پیشنهادها و اعلام نتیجه آن				
چگونگی بررسی پیشنهاد	۴	برخورد مثبت و پذیرای مدیران و بررسی‌کنندگان با پیشنهادها (تلاش در جهت تکمیل و پذیرش پیشنهاد)				
	۵	برخورد مودبانه و منطقی بررسی‌کنندگان با پیشنهادها (ذکر دلیل برای عدم پذیرش پیشنهادها پذیرفته نشده)				
	۶	ارزشیابی و تعیین پاداش پیشنهادها بصورت عادلانه				

خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد	عامل جزئی	ردیف	عامل کلی
				سرعت عمل و جدیت در اجرای پیشنهادهای مصوب	۷	اجرای پیشنهادهای
				ایجاد آگاهی کافی از فرآیندها و دستورالعمل نظام پیشنهادهای (چگونگی بررسی و اجرا و پاداش دهی) در میان کارکنان	۸	چگونگی اطلاع رسانی نظام پیشنهادهای
				اطلاع رسانی سریع و مناسب از چگونگی دریافت، نتیجه بررسی و اجرای پیشنهاد به پیشنهاددهنده	۹	
				کفایت و اثربخشی آموزش های ارائه شده به کارکنان در مورد چگونگی ارایه پیشنهاد و تکنیک های خلاقیت	۱۰	آموزش و فرهنگ سازی نظام پیشنهادهای
				آموزش بررسی کنندگان پیشنهاد در مورد چگونگی بررسی پیشنهاد	۱۱	
				فعالیت های تبلیغاتی و ترویجی نظام پیشنهادهای		
				آگاهی، حمایت و حضور مدیران ارشد در فعالیت های نظام پیشنهادهای	۱۳	حمایت مدیران
				وجود اعتقاد و اشتیاق در مدیران میانی / پایه به ضرورت و مزایای پیشنهاددهی کارکنان تحت امر	۱۴	
				کفایت پاداش ها و تناسب آن با یهودهای حاصله از اجرای پیشنهاد	۱۵	پاداش و انگیزه سازی
				پرداخت به موقع پاداش ها	۱۶	
				تنوع و خلاقیت در ارایه پاداش ها	۱۷	
				انتخاب مرتب و دوره ای بهترین های نظام پیشنهادهای (پیشنهاد، پیشنهاددهنده و واحد سازمانی)	۱۸	
				تاثیر دادن وضعیت پیشنهاددهی افراد با نظام ارزشیابی عملکرد و ارتقاء افراد	۱۹	

و) سنجش میزان آمادگی فرهنگی دانشگاه در جلب مشارکت اعضای هیأت علمی

بطور کلی وضعیت دانشگاه فردوسی مشهد را در زمینه هر کدام از عوامل فرهنگی ذیل که بر کارکرد نظام پیشنهادها موثرند چگونه ارزیابی می‌نمایید؟

شاخص کلی	شاخص جزئی	وضعیت		
		خیلی خوب	خوب	بد
مدیریت	سطح آگاهی و دانش مدیران در مورد روش‌های نوین مدیریتی			
	اعتقاد، باور و التزام واقعی و عملی مدیران و مسئولین به ضرورت اجرای مفاهیم و فنون نوین مدیریتی در دانشگاه			
	مشارکتی بودن سبک فعلی مدیریت حاکم بر دانشگاه			
	تداوم و ثابت قدمی مدیران ارشد در پیاده‌سازی و نهادینه‌شدن نظام‌های مدیریتی در دانشگاه			
کارکنان	احساس تعلق سازمانی، مسئولیت‌پذیری و وفاداری اعضای هیأت علمی به دانشگاه			
	احساس رضایتمندی شغلی، نشاط کاری و مشارکت‌جویی در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه			
	وجود روحیه استقبال از تغییر، بهبود گرایی و پذیرش نظام‌های نوین مدیریتی در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه			
	احساس رضایت از سطح حقوق و مزایا و امکانات رفاهی دانشگاه (نسبت به سایر سازمان‌ها) در میان اعضای هیأت علمی			
	وجود جو همدلی و اعتماد متقابل بین مدیران دانشگاه و اعضای هیأت علمی			
	سطح آگاهی‌های علمی و تجربی اعضای هیأت علمی در مورد شغل خود			

ز) شناخت زمینه‌های قابل ارائه پیشنهاد توسط اعضای هیأت علمی

به نظر شما اعضای هیأت علمی در کدام حوزه‌های کاری دانشگاه می‌توانند پیشنهادها را بهبود ارائه نمایند؟

-
-
-

ح) شناخت دیدگاه اعضای هیأت علمی در زمینه مشارکتی کردن نحوه اداره کلاس‌های درس

به نظر شما چنانچه دانشجویان توسط نظام پیشنهادها به ارائه پیشنهاد در زمینه ارتقای کیفیت کلاس درس و مناسبات مدرس و دانشجو ترغیب شوند (بطور مثال در زمینه‌هایی نظیر پیشنهاد انتخاب منبع، روش تدریس، روش ارزشیابی، ابزار آموزشی مورد استفاده در کلاس و ...) مفید خواهد بود و آیا شما از این موضوع در کلاس‌های خودتان استقبال می‌نمایید؟

توضیح (در صورت لزوم):

خیر

بلی

✓ چنانچه در مورد هر کدام از موارد مطروحه در سوالات قبلی چنانچه دیدگاه و نظری دارید لطفاً بنویسید؟

✓ خواهشمند است هر نکته قابل ذکر دیگر که ما را در زمینه بازنگری موفق نظام پیشنهادها یاری کند ذکر فرمائید.