



استقرار استانداردهای مدیریت سبز

حوزه مدیریت سبز کارگروه مدیریت بهره‌وری دانشگاه

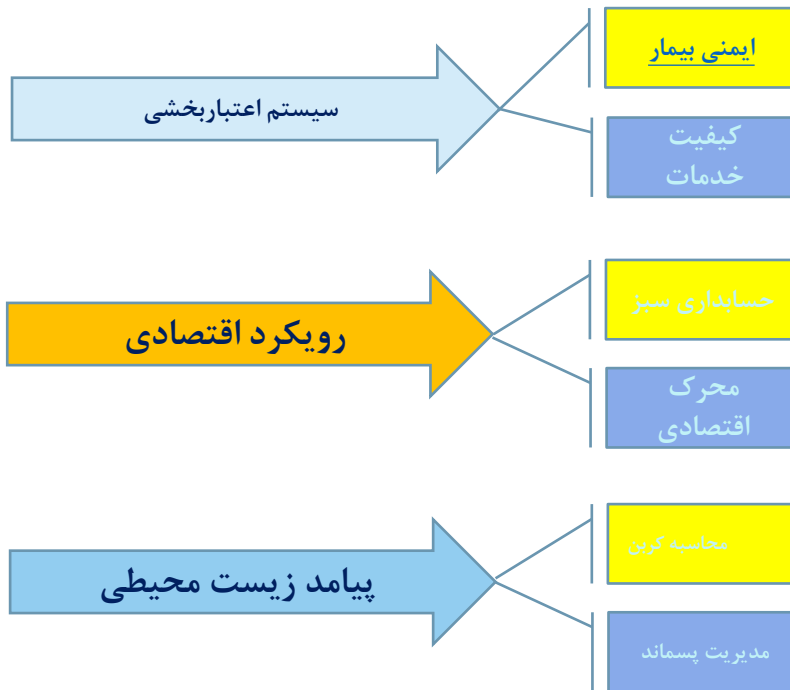


محتوای جلسه مشترک

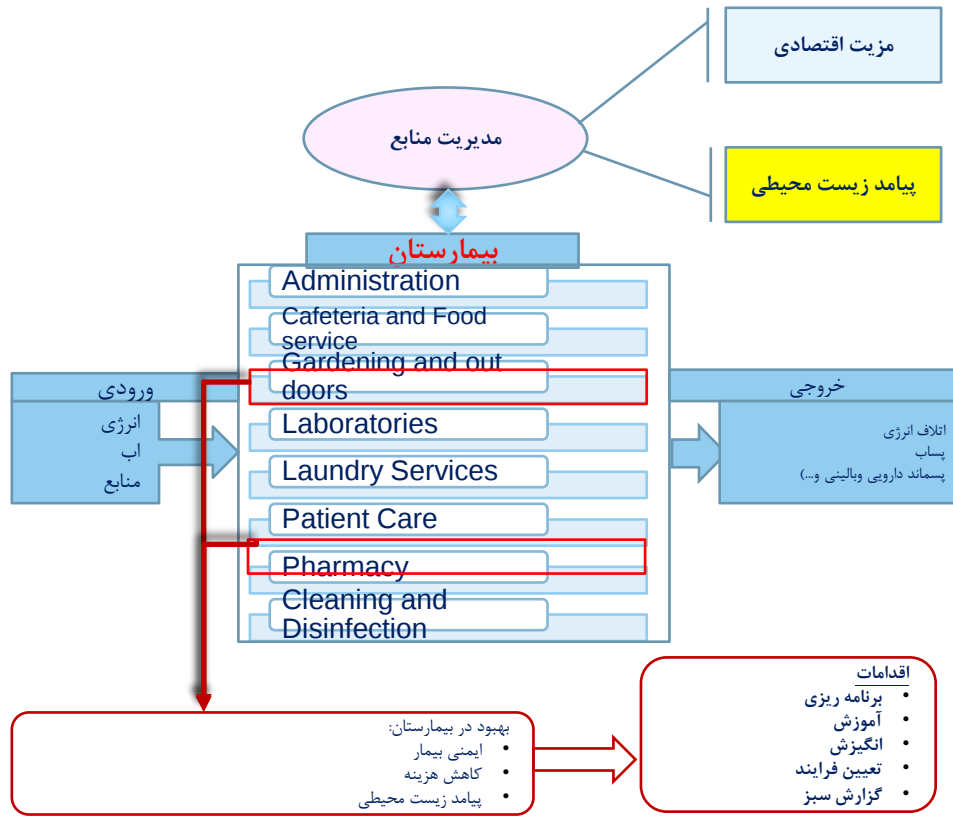
- ۱- چرائی و چیستی رویکرد سبز در نظام مدیریتی و پشتیبانی دانشگاه
- ۲- چگونگی استقرار رویکرد سبز
- ۳- نقش مدیران و راسای محترم در استقرار و پایداری رویکرد سبز
- ۴- نتایج حاصل از رویکرد سبز در نظام مدیریتی، اقتصادی و زیست محیطی دانشگاه

مفهوم دانشگاه سبز در عمل

فرایند استقرار سیستم دانشگاه سبز در امتداد اعتباربخشی



مدیریت جامع سبز در دانشگاه





بخش ۲: استانداردهای مدیریت سازمان مراقبت از سلامت

- ارتقای کیفیت و ایمنی بیمار (QPS)
- پیش گیری و کنترل عفونت ها (PCI)
- نظارت، رهبری و مدیریت (GLD)
- مدیریت تأسیسات و ایمنی (FMS)
- آموزش در حین خدمت و مهارت های حرفه ای (SQE)
- مدیریت ارتباطات و اطلاعات (MCI)



اکو سیستم

داس

حل تعارض محیط زیست و اقتصاد

منابع انرژی

موفقیت سازمانی

برنامه محیط زیست

تغییرات اقلیمی

آلودگی زیست محیطی

برهم خوردن اکو سیستم

گرمایش زمین

انتشار گازهای گلخانه ای

مصرف سوخت های فسیلی

روش محاسبه رد پای کربن

منابع

انتشار پسماند

انتشار پساب

روش Energy saving , Energy Efficiency

منابع

برهم خوردن اکو سیستم

- گونه و فراوانی گیاهی
- گونه و فراوانی جانوری

تغییر اقلیمی

- گازهای گلخانه ای
- دی اکسید کربن CO2e

آلودگی محیط زیست

- پسماند
- پساب

- منابع تولیدی- مصرفی
- انرژی

مصرف منابع

موفقیت پایدار

رویکرد سبز
اقتصاد ما همان
محیط زیست ما است



تفکر غالب زیست جهان ما:

- ❖ علم تحصیلی / Positivism / اندازه گیری - محاسبه
- ❖ تسلط فن آوری
- ❖ رویکرد سیستمی / فرایند گرایی
- ❖ محرک اقتصادی



حوزه های دانشگاه سبز

ردیف	حوزه	شاخص	الزامات	امتیاز
۱	سیستم مدیریت سبز	۵	۳۵	۷۳
۲	اداری	۳	۳۰	۳۵
۳	کافه تریا و خدمات غذایی	۳	۱۷	۱۷
۴	باغبانی و فضای باز	۱	۶	۶
۶	بخش های مراقبت	۲	۱۲	۱۵
۷	داروخانه	۱	۸	۸
۸	پاک سازی و ضد عفونی	۳	۱۳	۱۸
۹	راندمان انرژی	۳	۲۰	۲۵
۱۰	مدیریت پسماندها	۶	۴۴	۷۱
۱۱	حفاظت از آب	۳	۱۳	۱۹
جمع	۱۱	۳۸	۲۴۵	۳۵۲

۱۵ درصد از جمع کل (سطح برنزی)	سطح نقره (تا ۳۵٪) / سطح طلا (تا ۶۵٪) / سطح پلاتینیوم (بالا تر)	تا ۱۵٪	تا ۳۵٪	تا ۶۵٪	بالا تر از ۶۵٪
-------------------------------	--	--------	--------	--------	----------------



حوزه های دانشگاه سبز

حوزه	شاخص ها	الزامات	امتیاز
سیستم مدیریت سبز	مستندات (روش اجرایی/خط مشی)	۱۸	۳۶
	آموزش و آگاهی	۴	۱۰
	برنامه ریزی و هدف گذاری	۳	۷
	تیم سازی و مسئولیت پذیری	۶	۸
	گردآوری و تحلیل داده ها	۴	۱۲
جمع	۵	۳۵	۷۳

۱۵ درصد از جمع کل (سطح برنزی)	سطح نقره (تا ۳۵٪) / سطح طلا (تا ۶۵٪) / سطح پلاتینیوم (بالا تر)	تا ۱۵٪	تا ۳۵٪	تا ۶۵٪	بالا تر از ۶۵٪
-------------------------------	--	--------	--------	--------	----------------



حوزه های دانشگاه سبز

حوزه	شاخص ها	الزامات	امتیاز
اداری	روشنایی	۸	۹
	تجهیزات اداری	۶	۷
	کاغذ	۱۶	۱۸
جمع	۳	۳۰	۳۴

۱۵ درصد از جمع کل (سطح برنزی)	سطح نقره (تا ۳۵٪) / سطح طلا (تا ۶۵٪) / سطح پلاتینیوم (بالا تر)	تا ۱۵٪	تا ۳۵٪	تا ۶۵٪	بالاتر از ۶۵٪
-------------------------------	--	--------	--------	--------	---------------



حوزه های دانشگاه سبز

حوزه	شاخص ها	الزامات	امتیاز
کافه تریا و خدمات غذایی	اب	۵	۵
	انرژی	۶	۶
	پسماند	۶	۶
جمع	۳	۱۷	۱۷

۱۵ درصد از جمع کل (سطح برنزی)	سطح نقره (تا ۳۵٪) / سطح طلا (تا ۶۵٪) / سطح پلاتینیوم (بالا تر)	تا ۱۵٪	تا ۳۵٪	تا ۶۵٪	بالاتر از ۶۵٪
-------------------------------	--	--------	--------	--------	---------------



حوزه های دانشگاه سبز

حوزه	شاخص ها	الزامات	امتیاز
باغبانی و فضای باز	استفاده از آب	۶	۶
جمع	۱	۶	۶

۱۵ درصد از جمع کل (سطح برنزین) / سطح نقره (تا ۳۵٪) / سطح طلا (تا ۶۵٪) / سطح پلاتینیوم (بالا تر تا ۶۵٪)	تا ۱۵٪	تا ۳۵٪	تا ۶۵٪	بالا تر از ۶۵٪
--	--------	--------	--------	----------------



حوزه های دانشگاه سبز

حوزه	شاخص ها	الزامات	امتیاز
پاک سازی و ضد عفونی	کاهش پساب	3	3
	مواد پاک کننده	4	5
	ضد عفونی	6	10
جمع	3	13	18

۱۵ درصد از جمع کل (سطح برنزین) / سطح نقره (تا ۳۵٪) / سطح طلا (تا ۶۵٪) / سطح پلاتینیوم (بالا تر تا ۱۵٪)	تا ۳۵٪	تا ۶۵٪	بالاتر از ۶۵٪
--	--------	--------	---------------



حوزه های دانشگاه سبز

حوزه	شاخص ها	الزامات	امتیاز
راندمان انرژی	روشنایی	۶	۹
	سیستم HVAC گرمایش و سرمایش و تهویه هوا	۱۰	۱۱
	سیستم آب	۴	۵
جمع	۳	۲۰	۲۵

۱۵ درصد از جمع کل (سطح برنزی)	سطح نقره (تا ۳۵٪) / سطح طلا (تا ۶۵٪) / سطح پلاتینیوم (بالا تر)	تا ۱۵٪	تا ۳۵٪	تا ۶۵٪	بالاتر از ۶۵٪
-------------------------------	--	--------	--------	--------	---------------



حوزه های دانشگاه سبز

حوزه	شاخص ها	الزامات	امتیاز
	پسماندهای درونی	۸	۱۵
	کاهش پسماندها	۹	۱۶
	تفکیک زباله	۶	۶
	فهرست مواد انبارش	۱۲	۱۵
جمع	۴	۴۴	۷۱

۱۵ درصد از جمع کل (سطح برنزی)	سطح نقره (تا ۳۵٪) / سطح طلا (تا ۶۵٪) / سطح پلاتینیوم (بالا تر)	تا ۱۵٪	تا ۳۵٪	تا ۶۵٪	بالاتر از ۶۵٪
-------------------------------	--	--------	--------	--------	---------------



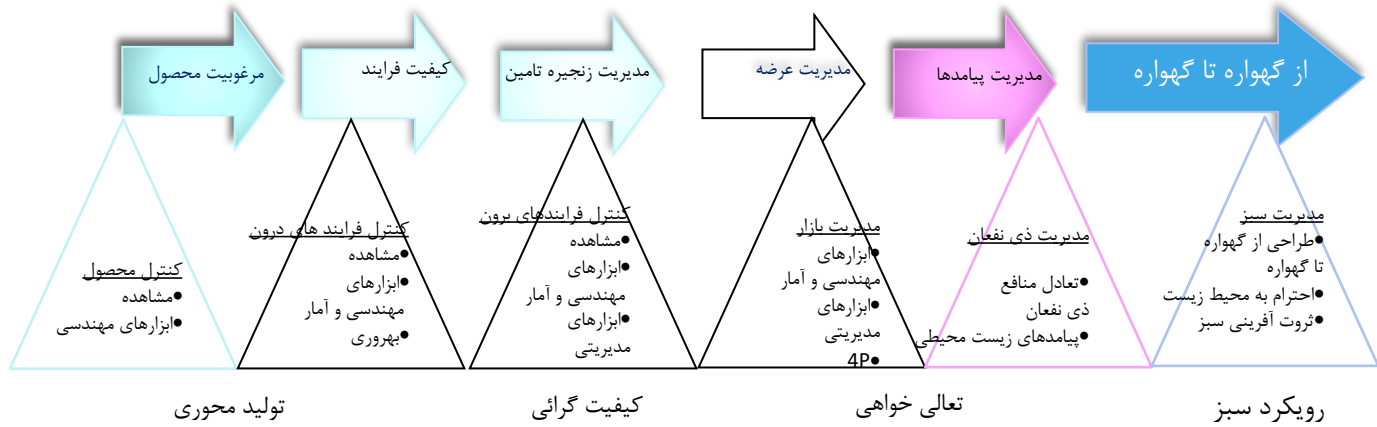
حوزه های دانشگاه سبز

حوزه	شاخص ها	الزامات	امتیاز
حفاظت از آب	ساختمان	۷	۱۱
	عملیات و تجهیزات	۴	۵
	سرویس بهداشتی	۲	۳
جمع	۳	۱۳	۱۹

۱۵ درصد از جمع کل (سطح برنزین) / سطح نقره (تا ۰.۲۵٪) / سطح طلا (تا ۰.۶۵٪) / سطح پلاتینیوم (بالا تر تا ۰.۱۵٪)	تا ۰.۳۵٪	تا ۰.۶۵٪	بالاتر از ۰.۶۵٪
--	----------	----------	-----------------



عبور از کیفیت گرائی





جریان ایده ها از منظر منابع

نوآوری و خلاقیت



واکنشی به تولید پارادوکسیکال

زیست جهان ما

۱- چالشهای پیرامون زیست جهان ما

بی عدالتی
خشونت

بحران محیط زیست / طبیعت فرهنگی شده

مصرف گرایی

بیرون
من

- ❖ موفقیت همان خوشبختی است!
- ❖ موفقیت بدست آوردنی است!
- ❖ روابط انسانی همان رابطه حقوقی است!
- ❖ رابطه انسان با همه پدیده هم رابطه حقوقی است!
- ❖ انگیزه منابع انسانی مبتنی بر مقایسه و بدست آوردن شکل می گیرد.
- ❖ کسب دانش و مهارت روشی برای حاصل کردن هستند.
- ❖ فرهنگ و ارزشهای سازمانی از مسیر بدست آوردن، تغییر می کنند.

درون
من
HR

۲- تفکرات غالب زیست جهان ما (روش حل)

مسئله:

مواجهه علمی / تحصیلی Positivism / اندازه گیری-محاسبه

روشمند (سخت افزاری - نرم افزاری) Tech. Oriented

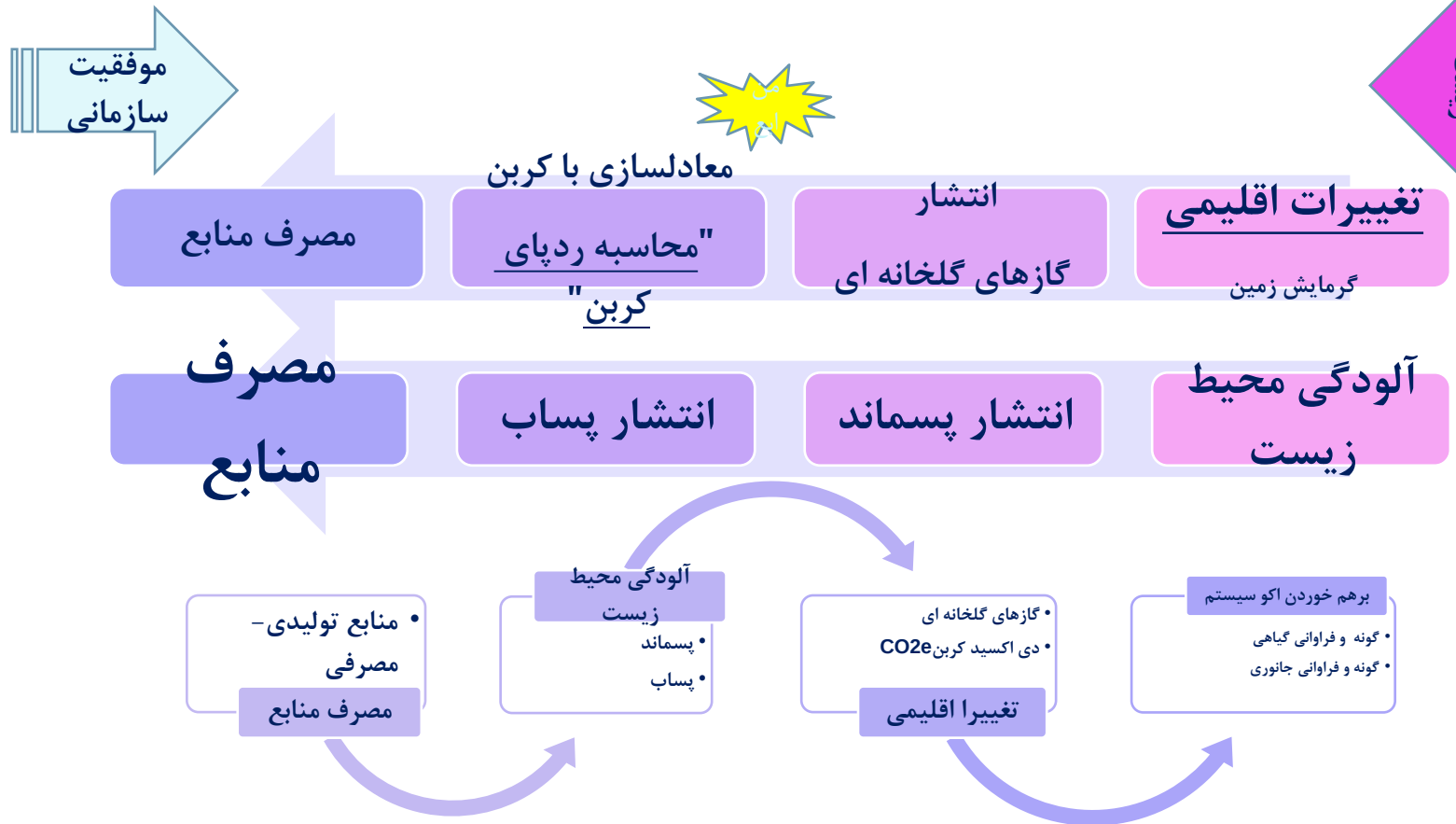
رویکرد سیستمی / فرایند گرایی Sys. Approach

محرك اقتصادی Eco. Driver

- ❖ معنای معناداری تغییر کرده است!
- ❖ (وجدان - اخلاق - صداقت - انگیزه های دورنی - مثبت اندیشی - تعهد)
- ❖ توقع قانون گرایی به شرط محرك اقتصادی / مادی مطرح است.

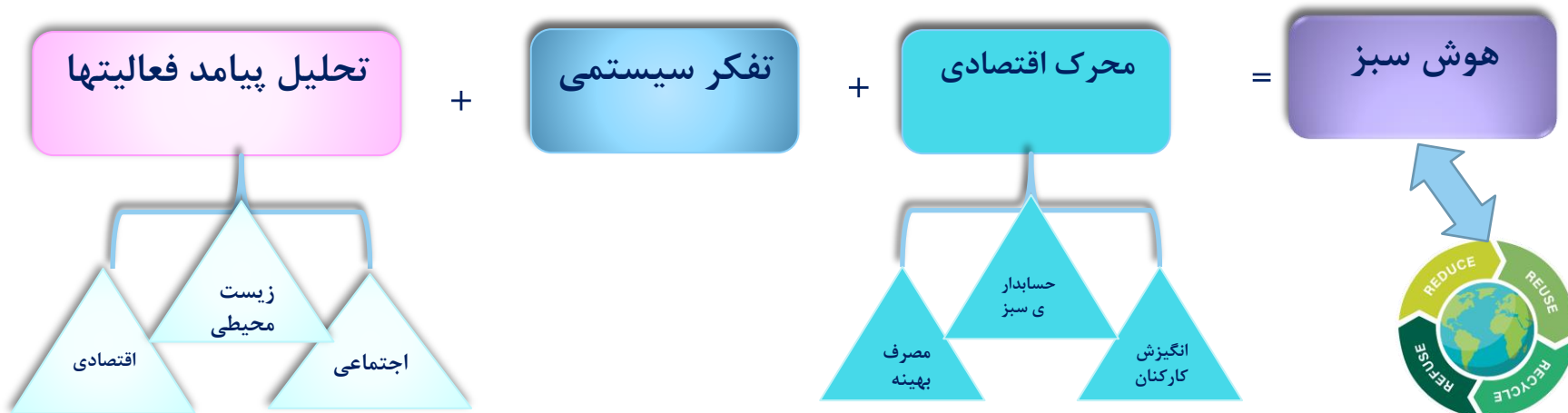
دو گانه انگاری یا یگانه انگاری؟

محیط زیست و اقتصاد در زیست جهان ما





از هوش سبز تا
حسابداری سبز



Consider 4R

موفقیت سازمانی

گزاره های قابل اندازه گیری

نسبی بودن محیط موفقیت سازمانی

تحلیل سیستماتیک از گزاره

اولویت بندی

نقش فناوری

نقش انسان در فناوری

محرك ملموس / اقتصادی برون سازمانی

محرك اقتصادی درون سازمانی

مدیریت منابع انسانی

فهمی از گزاره قابل اندازه گیری

فهمی از تحلیل سیستماتیک گزاره قابل
اندازه گیری

فهمی از نقش خود در کسب گزاره قابل
تحلیلی سیستماتیک از توانایی:

ذهنی - دانش و مهارتی برای

ایفای نقش

ایجاد نظام کنترل و بهبود

بواسطه فناوری

انگیزش : محرك اقتصادی و عدالت

ابعاد مدیریت سبز

برای دستیابی به اصول بنیادین

- ▶ **بعد اول: مدیریت منابع در نظام مدیریت دانشگاه**
 - ▶ اهداف این بعد از مدیریت،
 1. کاهش هزینه های عمومی و جاری دانشگاه
 2. کاهش پسماندها و پساب ها
 - ▶ مدیریت مصرف منابع :
 1. انرژی
 2. آب
 3. کاغذ
 4. زباله
 5. حمل و نقل
 6. خرید تدارکات
 7. آلودگی صوتی و هوا
- ▶ **بعد دوم: رفتار آموزشی سبز**
 1. فن آوری نوین، دوره های آموزشی را با
 2. هدف کاهش منابع آموزشی برگزاری می نماید.
- ▶ **موضوعات مورد ممیزی :**
 1. مدیریت آموزش هوشمند
 2. کلاس هوشمند
 3. محتوای آموزشی
 4. آزمون هوشمند
- ▶ **بعد سوم: تربیت نسل سبز**
 - ▶ تلاش بر ذینفعان برون سازمانی
 1. تعاملات هدف مند و نظام مند
 2. ارتقا درون سازمانی و دانشجویان برای تاثیر بر محیط اطراف خود
 - ▶ اقدامات آموزشی و فرهنگی متمرکز بر رویکرد سبز
 1. تبادل سبز با ذینفعان
 2. ارتباط سبز با صنعت



رویکرد مدیریت سبز



مدیریت سبز

حوزه	ابعاد
انرژی	<u>اول:</u> مدیریت منابع
آب	
کاغذ	
زباله	
حمل و نقل	
خرید و تدارکات	
آلودگی صوتی و هوا	

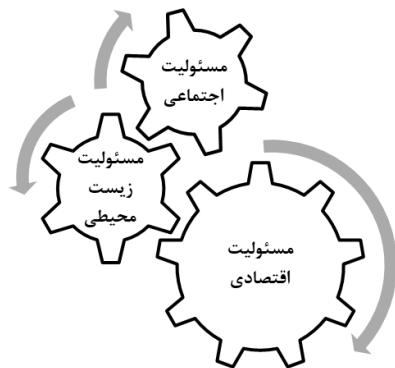
مدیریت سبز

حوزه	ابعاد
• مدیریت آموزش هوشمند • کلاس هوشمند • محتوای آموزشی • آزمون هوشمند	<u>دوم:</u> رفتار آموزشی
• اقدامات آموزشی و فرهنگی متمرکز بر رویکرد سبز • تبادل سبز با ذینفعان • ارتباط سبز با صنعت	<u>سوم:</u> تربیت نسل آینده

مدیریت سبز

- سیستم مدیریت دانشگاه با رویکرد سبز
- شاخص ارزیابی و تعیین پروژه های بهبود
- نظام گزارش دهی و اولویت بندی
- همگرایی و کارگروهی با رویکرد سبز

اصول بنیادین مدیریت سبز



- ▶ کسب نتایج از طریق هارمونی متوازن
- ▶ رهبری مبتنی بر رویکرد سبز
- ▶ توسعه فرآیندهای سبز
- ▶ یادگیری و هدایت نوآوری
- ▶ موفقیت پایدار از طریق مسئولیت پذیری دانشگاه

بخش سوم: مدیریت سبز

- فرایندها و فعالیت های
- ▶ "ادارای و آموزشی و پژوهشی" با رویکرد سبز
- ممیزی با رویکرد سبز
- کاهش هزینه ها با رویکرد مدیریت منابع
- کاهش آلودگی زیست محیطی

1

تهیه لیستی از منابع
که در طول روز مصرف
می‌کنم

2

محاسبه یا تخمین میزان
مصرف منابعی که طول روز
مصرف می‌کنم

3

شناسایی محل مصرف
منابعی که مصرف
می‌کنم

دانشگاه سبزِ مَن!

6

پسآب متاثر از منابع
مصرفی

5

پسماند متاثر از منابع
مصرفی

4

پرس وجو یا محاسبه
ارزش ریالی منابعی که
مصرف کرده‌ام

دانشگاه سبزِ من!

8

تعریف پروژه بهبود
مصرف بهینه مابع

7

محاسبه کربن = گازهای
گلخانه‌ای
متاثر از مصرف منابع

هوش سبز

- آیا مصرف این منابع ضروری است؟
- اگر مصرف این منابع ضروری است آیا امکان دارد که کمتر مصرف شود؟
- آیا می توان این منابع را دوباره مصرف کرد؟
- آیا می توان منابعی که مصرف شده و کارکردی برای من ندارد به گونه‌ای نگهداری گردد که برای دیگری مفید باشد؟

راهنمای استقرار استانداردهای مدیریت سبز

تعمیق فرهنگ مصرف بهینه منابع از طریق تغییر الگوهای مصرف به واسطه آموزش و آگاهسازی کارکنان از این اهم، امکان پذیر می باشد. با برگزاری دوره های آموزشی به صورت مدون به عنوان مثال برگزاری کلاس های آموزشی و آموزش های چهره به چهره می توان الگوی مصرف بهینه منابع را به یک باور تبدیل کرد. حضور مسئولین ارشد بیمارستان در این دوره ها موجب همسو شدن کارکنان با اهداف سازمان و ایجاد بستری برای تغییر فرهنگ و باور به الگوهای مصرف بهینه خواهد شد.

برنامه ریزی آموزشی
آموزش فرایندی مستمر است که از انجام نیازسنجی آموزشی براساس برنامه توسعه فردی در سطوح مختلف آغاز می گردد. برنامه توسعه فردی، ارزیابی نیازهای آموزشی هر فرد جهت برنامه ریزی برای رفع این نیازها است و به صورت سالانه توسط کارکنان، مسئول مستقیم ایشان و سازمان تدوین می گردد. در این راستا ضروری است استقرار استانداردهای مدیریت سبز در برنامه توسعه فردی کلیه کارکنان در رسته های شغلی مختلف لحاظ شده باشد. لذا هر مرکز می بایست برای استقرار استانداردهای مدیریت سبز دارای برنامه آموزشی مدون شامل نیازسنجی آموزشی، تدوین دوره و محتوای آموزشی، مدرس دوره و تعیین گروه های هدف آموزش باشد.
اجرای برنامه آموزشی
به منظور اجرای برنامه ریزی آموزشی لازم است تقویم آموزشی تدوین و به اطلاع ذینفعان رسیده باشد. برنامه های آموزشی می توانند در قالب دوره های آموزشی حضوری و آنلاین، کارگاه های آموزشی، آزمون های الکترونیک، جلسات درون بخشی، آموزش آشنایی یا چهره به چهره و... برگزار گردد و انتظار می رود حداقل ۵۰ درصد کارکنان از تمام گروه های شغلی شاغل در سازمان، آموزش را دریافت کرده باشند.
اثربخشی آموزش
مفهوم آموزش الزاما معادل یادگیری نیست، در واقع تغییر رفتار پس از آموزش اثربخش، یادگیری تلقی می شود. تغییر رفتار بایستی حداقل در سه حیطه شناخت دانشی، مهارتی و نگرشی رخ بدهد تا منجر به یادگیری پایدار بشود. روش های متعدد و معتبری برای ارزیابی اثربخشی آموزشی وجود دارد از قبیل: مدل کرک پاتریک، سالیوان و....

ارزیابی آگاهی قبل و بعد از آموزش، اثرات تاخیری آموزش، تغییر رفتار، تغییر عملکرد و بهبود نتیجه، کامل‌ترین ابعاد اثربخشی آموزشی است.

لازم است تحلیل اثربخشی آموزش‌های ارائه شده به کارکنان در سطح ۲ از طریق انجام Pre Test و Post Test، سطح ۳ از طریق نظارت و پایش مستمر با استفاده از چک لیست‌های ارزیابی و سنجش مهارت و در سطح ۴ از طریق مقایسه نتایج قبل و بعد از آموزش به عمل آمده و اقدامات اصلاحی مورد نیاز براساس نتایج تحلیل برنامه‌ریزی و اجرا گردد.

یک نظام تشویقی مطلوب می‌تواند میان اهداف سازمان و اهداف فردی کارکنان ارتباط و همبستگی مناسبی ایجاد نماید. نظام پاداش ابزاری است که به رفتار شکل می‌دهد و شواهد تجربی به طور قاطع نشان می‌دهند که انگیزه‌های مالی از مهمترین عوامل موثر بر رفتار سازمانی و فردی هستند. وجود نظام تشویقی مطلوب کمک می‌کند تا هر یک از کارکنان فعالیت خود را با معیارها و اهداف سازمان هماهنگ نمایند. چرا که هیچ تعهد و توافق مکتوبی به اندازه احساس نفع در اذهان کارکنان، تحرک و انگیزش ایجاد نمی‌کند. یعنی کارکنان احساس کنند که سازمان به نقش‌آفرینی و تلاش آنان ارج می‌نهد و این پیام را دریافت می‌کنند که تنها با تامین انتظارات سازمان، می‌تواند جایگاه و درآمد خود را حفظ و ارتقا داد.

تدوین معیارهای نظام تشویق در استقرار استانداردهای مدیریت سبز

مراکز می‌بایست متناسب با صرفه‌جویی‌های صورت گرفته بر اساس اندازه‌گیری شاخص‌های عملکردی نسبت تشویق کارکنان خود و بخش‌های موفق در استانداردهای مدیریت سبز اقدام نماید. برای این منظور انجام اقدامات ذیل در قالب دستورالعمل تشویقی مدیریت سبز صورت می‌پذیرد:

۱. تعیین شفاف شاخص‌های عملکردی بر اساس برنامه‌ی استقرار استاندارد مدیریت سبز
 ۲. نحوه و زمان اندازه‌گیری میزان تحقق شاخص‌های عملکردی (میزان صرفه‌جویی) به صورت کمی و ریالی
 ۳. تعیین سهم کارکنان و بخش‌ها بر اساس تحقق شاخص‌های عملکردی از میزان صرفه‌جویی حاصله
 ۴. اطلاع‌رسانی به کلیه کارکنان و ذینفعان مرتبط
 ۵. تعیین نقش و مشارکت هر یک از کارکنان و بخش‌ها در صرفه‌جویی ایجاد شده
 ۶. انجام پرداخت‌های تشویقی بر اساس برنامه زمانی تعیین شده
- بهتر است بطور همزمان از هر دو نوع تشویق‌های مادی و غیر مادی جهت افزایش انگیزش در کارکنان در صرفه‌جویی از منابع استفاده نمود، ضروریست افراد و بخش‌های تشویق شده به نحو مقتضی به اطلاع کلیه کارکنان رسانده شود.

رعایت عدالت و انصاف در نظام تشویق

کارکنان باید مطمئن شوند که نظام تشویقی براساس ارزشیابی عملکرد و نتایج اقدامات آنان سنجیده و به طور متناسب با میزان صرفه‌جویی صورت گرفته اجرا می‌گردد و صرفاً نتایج عملکرد در شاخص‌های از قبل تعیین شده معیار تشویق قرار گرفته است و از اعمال سلیق مدیریتی و فردی به طور کلی اجتناب می‌گردد.

۵-۱- ساختار اجرایی

کمیته ها بازوهای مشورتی و تصمیم گیری مدیریت بوده و بعنوان اتاق فکر سازمان محسوب می شوند. کمیته ها تصمیم سازی مبتنی بر خرد جمعی را برعهده دارند، فرهنگ مدیریت مشارکتی و کارگروهی در حل مشکلات را ترویج می دهند و باعث ایجاد گردش اطلاعات و با افزایش مشارکت کلیه کارکنان، درک متقابل بین کارکنان و مدیران ارشد می گردند.

ساختار رسمی

تشکیل کمیته اجرایی مدیریت سبز
لازم است جهت استقرار موفق استانداردهای مدیریت سبز، کمیته اجرایی با مشارکت مدیران ارشد سازمان برنامه ریزی و اقدامات ذیل اجرایی گردد: ۱. تدوین آیین نامه کمیته ۲. تعیین اعضا و صدور احکام یا امضای رئیس مرکز جهت دبیرکمیته و اعضا ثابت ۳. تعیین فرایند تصمیم گیری، ابلاغ و پیگیری مصوبات ۴. تنظیم تقویم زمانبندی تشکیل جلسات (به صورت حداقل ماهانه) همچنین ضروری است دستور کار جلسات، همسو با اجرای برنامه و مشکلات و موانع موفقیت در اجرای برنامه تعیین و جلسات طبق تقویم و به صورت منظم برگزار گردد. میزان تشکیل جلسات مطابق تقویم زمانبندی تعیین شده نشان دهنده میزان تعهد سازمانی به استقرار استانداردهای مدیریت سبز می باشد.
پایش اجرا و اثربخشی مصوبات کمیته
مصوبات کمیته می بایست قابلیت اجرایی داشته و در صورت جلسات به طور واضح مشخص شده باشد که چه کسی، چه کاری را با استفاده از چه منابعی و در چه مهلت زمانی انجام دهد. همچنین تعیین فرد ناظر بر اجرای مصوبات و زمان ارائه و نحوه گزارش در کمیته اجرایی حایز اهمیت است. به منظور ارزیابی میزان اثربخشی کمیته مدیریت سبز علاوه بر اندازه گیری شاخص درصد اجرایی شدن مصوبات کمیته طبق مهلت زمانی تعیین شده، می بایست شاخص های عملکردی مرتبط با اهداف کمیته تعیین و در فواصل زمانی منظم (حداکثر سه ماهه) اندازه گیری شود و در صورت عدم بهبود شاخص ها، اقدامات اصلاحی مورد نیاز تصویب و اجرا گردد.



سپاس از توجه شما