



مدیریت فرآیندها

احصا فرآیندهای مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری مبتنی بر BPM



پاییز ۱۴۰۳

مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

گروه سیستم ها و روش ها



فهرست عناوین:

- ۱- بیان مسئله و وضعیت موجود (PROBLEM STATEMENT): ۲
- ۲- روش اجرا: ۳
- ۱-۲ برنامه عملیاتی و اقدامات صورت گرفته در مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری ۴
- ۳- برای رسم یک فرآیند از کجا شروع کنیم؟ ۶
- ۱-۳ نحوه استخراج فرآیندهای کاری و انتخاب فرآیندهای کلیدی : ۶
- ۲-۳ لیست فرآیندهای مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری : ۷
- ۳-۳ معماری فرآیندهای مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری: ۸
- ۴-۳ شاخص های کلیدی عملکرد: ۱۰
- ۴- فرآیندهای مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری ۱۰

- شکل ۱- نقشه راه اصلاح و احصاء فرآیندهای دانشگاه بر مبنای تفکر بهبود مستمر کیفیت ۳
- شکل ۲- بهبود مستمر فرایندها و افزایش کارایی ۵
- شکل ۳- گام های رسم یک فرآیند ۶
- شکل ۴- IDEF۰ سطح ۱ ۸
- شکل ۵- IDEF۰ سطح ۲ ۹

۱- بیان مسئله و وضعیت موجود (Problem statement):

بهبود فرآیندهای کاری یک روش سیستماتیک توسعه یافته می باشد که به سازمان کمک می کند با حذف موارد زاید و بروکراسی عملکرد های خود را ساده تر و کارا تر سازد . بهبود فرآیندهای کاری برای هر سازمان ابزاری را فراهم می کند تا با برطرف کردن مشکلات موجود و کاهش خطاهای سازمانی به سرعت به پیشرفت عظیمی در کارایی و اثربخشی سازمانی دست پیدا کند .



ارتقای واقعی عملکرد یک سازمان با درک کامل عملکرد فرایندها و اصلاح دائمی آنها، بر مبنای اطلاعات بدست آمده از شاخص های کلیدی سنجش عملکرد سازمان یا همان KPI ها امکان پذیر است.

حرکت به سمت سازمان فرآیند محور، تغییر فرهنگی دشواری است . این تغییر فرهنگ به تفکر بسیار، روشی پیشرفته و رهبری راسخ و استوار نیاز دارد . حرکت در مسیر ارتقاء کیفیت فارغ از بکارگیری هر گونه الگو و ابزاری، یک نقطه شروع دارد و آن هم " شناسایی و احصاء فرایندها " می باشد .

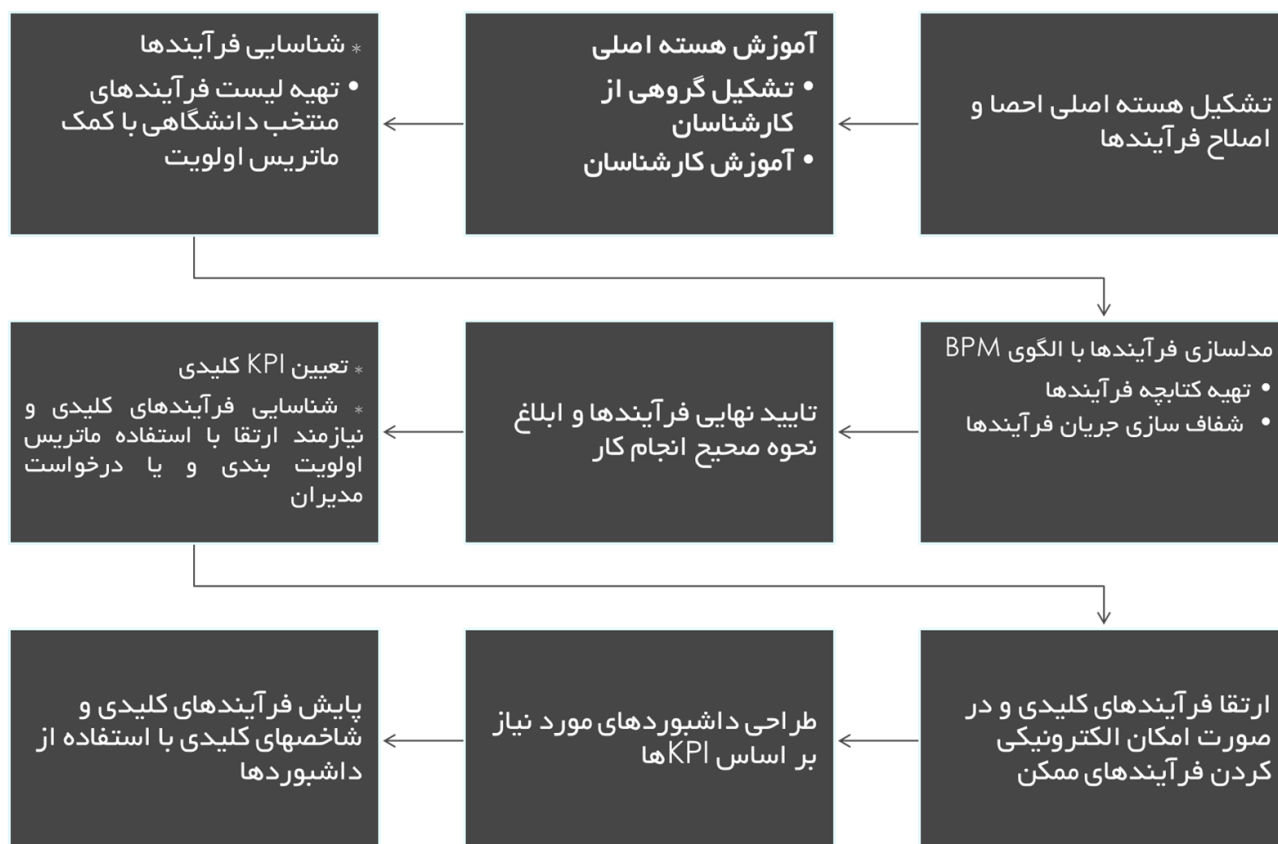
مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه در راستای افزایش رضایتمندی کارکنان و توسعه عدالت سازمانی همزمان با احصاء و ارتقاء فرآیندهای کلیدی خود در تلاش است با همکاری واحدهای مختلف دانشگاه معماری فرآیندهای دانشگاه را اجرایی و با احصاء فرآیندهای کلیدی زمینه حرکت در مسیر ارتقاء کیفیت را پایه گذاری نماید .

مجموعه تهیه شده شامل راهنمای عملی و کاربردی برای مدیریت فرآیندهای سازمان می باشد .



۲- روش اجرا:

- روشهای بهبود فرآیند متعددی مانند 6sigma، TQM، Lean، Kaizen، PDCA، 5WHY و BPM وجود دارد که با توجه به ارزیابی نقاط قوت دانشگاه و اهمیت سازگاری مدل پیشنهادی بهبود کیفیت با ساختارهای هوشمند موجود (BI)، مدل BPM جهت ارتقاء کیفیت و بهره وری دانشگاه علوم پزشکی بیرجند انتخاب شده است.
- مدیریت فرآیندهای کسب و کار یا BPM الگویی است که در آن فرآیندهای فعلی سازمان مورد ارزیابی و پایش قرار می گیرند و به منظور افزایش بهره وری، ساده سازی جریان کار، انطباق با نیازهای جدید اصلاح می گردند.
- پنج مرحله اصلی برای مدیریت فرآیند با استفاده از الگوی BPM وجود دارد.
۱. **طراحی:** ترسیم فرآیندهای فعلی که با عنوان "نقشه برداری فرآیند" شناخته می شود.
 ۲. **مدلسازی:** ترسیم پیش نویسی از آنچه می خواهیم فرایند باشد.
 ۳. **پیاده سازی:** عملیاتی کردن مدل طراحی شده.
 ۴. **نظارت:** تصمیم بگیرید که آیا پروژه موفق است یا خیر. آیا شاخص های کلیدی موفقیتی که در مرحله سه شناسایی کردیم در حال بهبود هستند؟
 ۵. **بهبود مستمر:** بهبود مستمر فرآیند





۱-۲ برنامه عملیاتی و اقدامات صورت گرفته در مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری :

۱) تشکیل جلسات توجیهی و آموزشی

- آموزش مدیران
- آموزش کارشناسان
- تشکیل تیم کارشناسی

۲) شناسایی فرایندهای جاری

- شناسایی فرایندهای اصلی، پشتیبانی و مدیریتی کلان دانشگاه
- شناسایی فرایندهای فرعی
- احصا روش اجرایی فرایند
- تهیه دستورالعمل های لازم
- تهیه فرم های لازم
- شناسایی توالی و تاثیر متقابل فرایندها
- تعیین KPI های هر فرایند
- تهیه شناسنامه فرایند (مستندسازی)
- انتخاب فرایندهای مطلوب برای بهبود

۳) مدلسازی (تجزیه و تحلیل فرایندها - تهیه وضع پیشنهادی و راهکار اجرا)

- تعیین مطلوبیتهای سازمان
- شناخت مشکلات فرایند
- بررسی نقاط ضعف و مشکلات
- ریشه یابی و تجزیه و تحلیل علل بروز عوارض و نابسامانیها
- تعیین فرصت های بهبود
- تعیین راهکارهای بهبود و اقدامات اصلاحی
- اولویت بندی راهکارهای بر مبنای شاخص ها
- برنامه ریزی و پیش بینی منابع مورد نیاز جهت اجرای راهکارها
- اقدامات اصلاحی (زمان، هزینه، منابع انسانی، اطلاعاتی، سخت افزاری و نرم افزاری)

۴) پیاده سازی

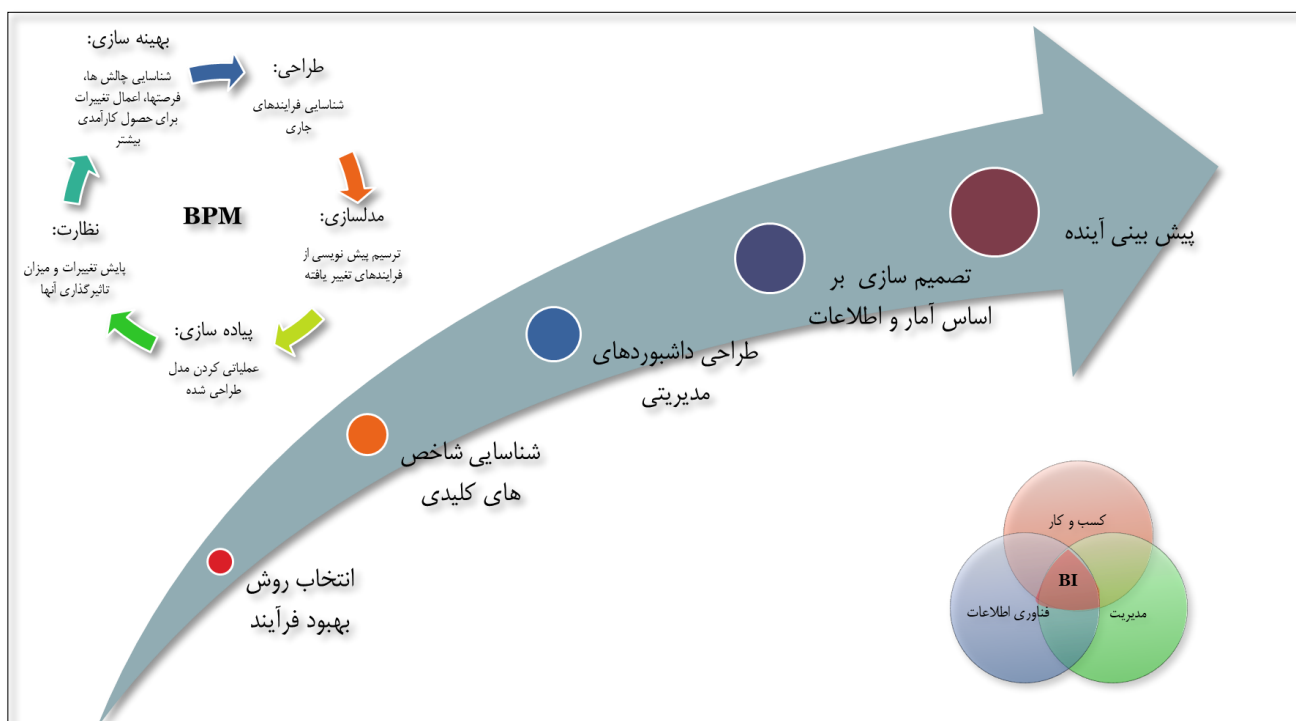
۵) نظارت :

- شناسایی KPI های اصلی برگرفته از KPI های فرآیندی
- اعتبار سنجی اطلاعات ثبت شده در پایگاه های اطلاعاتی موجود
- ایجاد پایگاه های اطلاعاتی جدید برای جمع آوری اطلاعات اصلی که جمع آوری نمی شدند.
- طراحی داشبوردهای مدیریتی
- رصد و پایش فرایندهای اصلی سازمان به کمک داشبوردها

۶) بهینه سازی

- سنجش مجدد عملکردها
- بازنگری ، باز طراحی و برنامه ریزی
- اقدامات پیشگیرانه

لازم به ذکر می باشد بهبود فرایندها براساس BPM به صورت آزمایشی برای خدمات مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه انجام شد و برای فرایندی که بر اساس اولویت های مندرج در دستورالعمل، دارای اولویت نخست بود، گام به گام اجرایی شد.

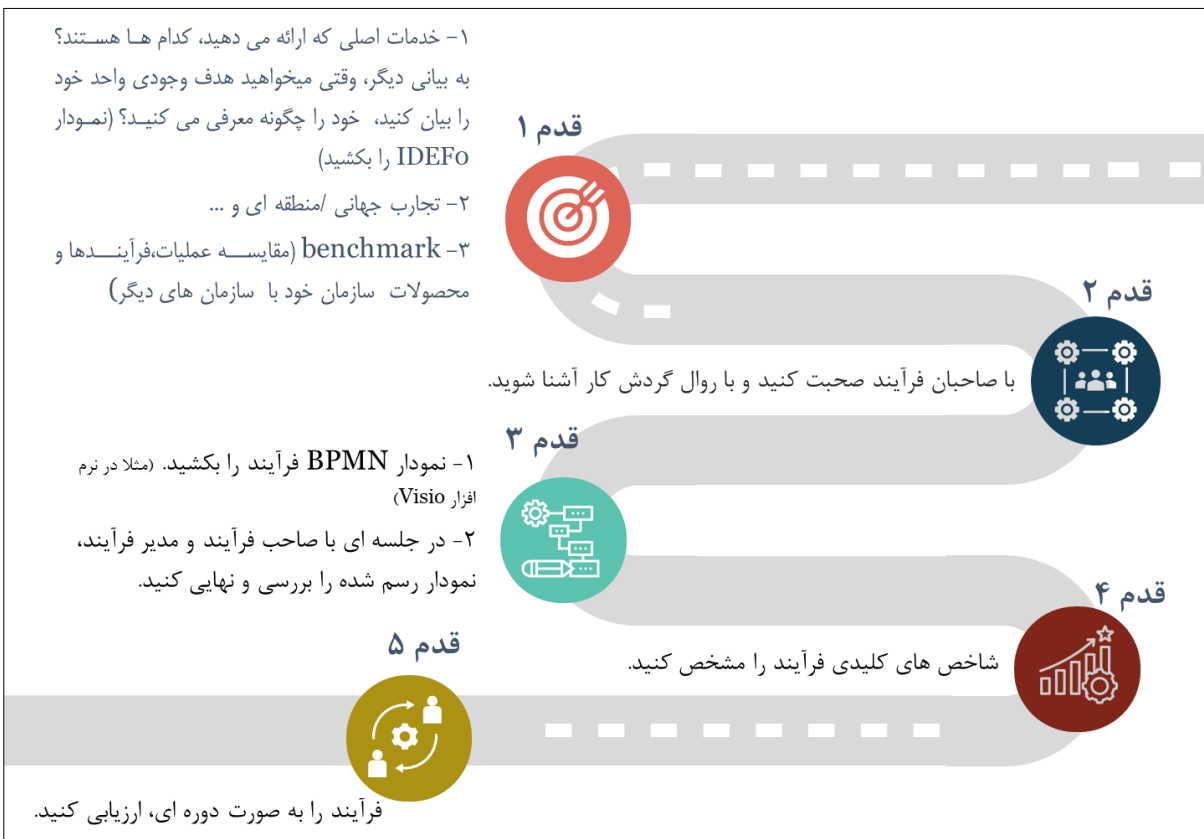


شکل ۲- بهبود مستمر فرایندها و افزایش کارایی



۳- برای رسم یک فرآیند از کجا شروع کنیم؟

بهبود فرآیندهای کاری، نیازمند جلب حمایت مدیران ارشد می باشد. بیشتر سازمان ها بهبود فرآیندهای کاری را با تشکیل یک تیم اجرایی بهبود و برگزاری جلسه توجیهی برای اعضا و مدیران آغاز می کنند.



نکته ۳- گام های رسم یک فرآیند

۳-۱ نحوه استخراج فرآیندهای کاری و انتخاب فرآیندهای کلیدی :

در این مرحله مأموریت اصلی مدیریت براساس برنامه های استراتژیک، اسناد بالادستی و وظایف و انتظارات محوله مورد بازبینی قرار می گیرد سپس هر واحد/اداره خدمات مورد انتظار و وظایف محوله خود را لیست می کند. لیست های تهیه شده با مأموریت واحد، اهداف کلان و شرح وظایف سازمانی موجود برای اطمینان از لیست شدن همه خدمات، کنترل، جمع بندی و با تایید خبرگان نهایی می شود.



۲-۳ لیست فرایندهای مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری :

تحول اداری

- چرخه مدیریت بهره وری
- فرآیند ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی - جشنواره شهید رجایی
- راهبری برنامه عملیاتی اختصاصی HOP
- راهبری برنامه عملیاتی مشترک HOP

مهندسی سازمان

- فرآیند تبدیل / جابجایی پست مجوزدار کارکنان غیر هیئت علمی
- فرآیند تبدیل / جابجایی پست مجوزدار کارکنان هیئت علمی
- فرآیند ایجاد ساختار تشکیلاتی واحد جدید
- فرآیند ایجاد گروه آموزشی جدید در دانشکده ها
- فرآیند بروز رسانی تشکیلات بیمارستانهای فعال
- ایجاد/ ویرایش/ تغییر سمت در اتوماسیون اداری

مهندسی مشاغل

- ارتقا طبقه
- ارتقا رتبه
- احتساب سوابق بخش غیر دولتی
- انتصاب و تغییر عنوان
- احتساب مدرک تحصیلی

مدیریت دانش

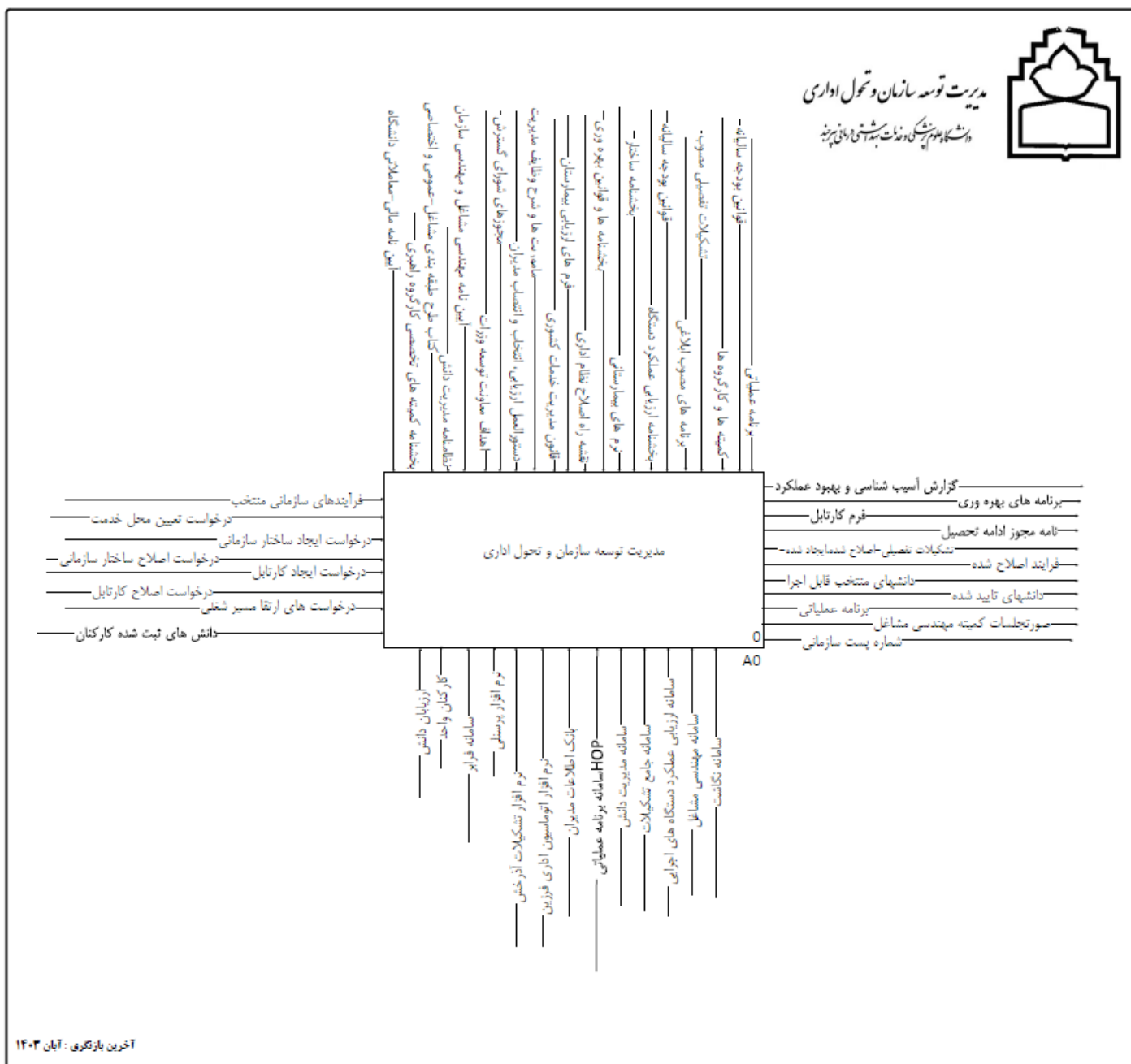
- ثبت تجربه در سامانه مدیریت دانش

سیستم ها و روش ها

- اصلاح فرایندها

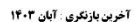
۳-۳ معماری فرایندهای مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری:

تهیه نقشه معماری (ورودی ها - خروجی ها) فرآیندهای مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری با استفاده از تکنیک IDEFO و نرم افزار Visio :





مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری - مدیریت فرآیندها پاییز ۱۴۰۳



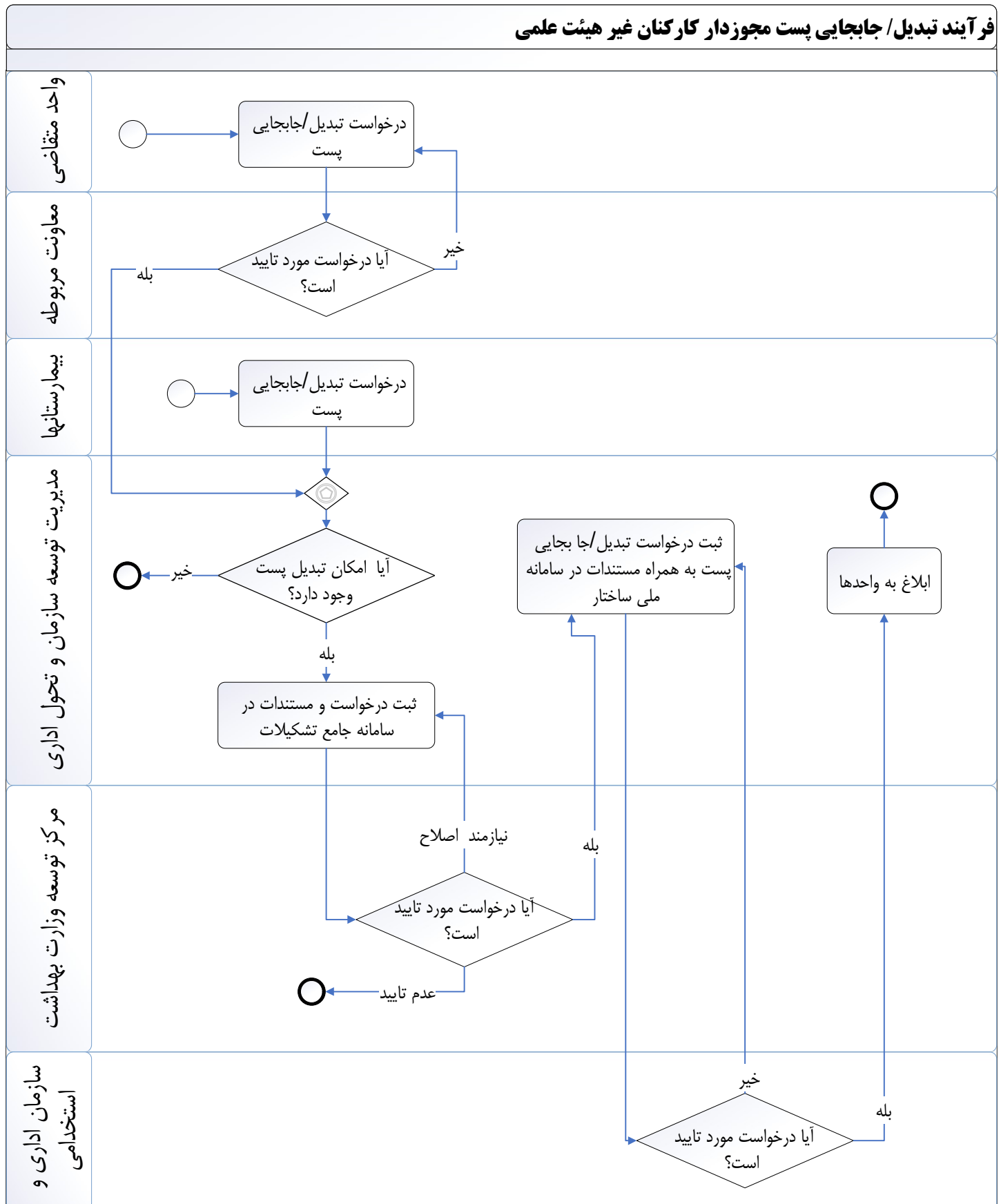


۳-۴ شاخص های کلیدی عملکرد:

- (۱) تعداد فرآیند احصاء شده و ارتقاء یافته در سطح دانشگاه و مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری
- (۲) نسبت پست های باتصدی و بلاتصدی به کل پست های موجود *۱۰۰
- (۳) متوسط بهره وری گروههای مختلف کاری دانشگاه (آزمایشگاه ، رادیولوژی و سی تی اسکن ،متوسط بهره وری دستگاه های رادیولوژی و سی تی اسکن ، متوسط بهره وری شاغلین اتاق عمل و ...)
- (۴) میزان مغایرت شناسایی و اصلاح شده بین پست سازمانی و محل خدمت کارکنان در طول یک سال *۱۰۰
- (۵) میزان دانش کاربردی و قابل انتشار شناسایی شده در سطح دانشگاه و کشور *۱۰۰
- (۶) تعداد کل درخواست های مهندسی مشاغل دریافتی مدیریت تحول از طریق سامانه جامع مهندسی مشاغل
- (۷) نسبت درخواست های تعیین تکلیف شده به کل درخواست های دریافتی *۱۰۰
- (۸) تعداد پست های سازمانی اضافه شده به ساختار دانشگاه
- (۹) درصد پست های دارای شناسه یکتا از سامانه ملی ساختار

۴- فرآیندهای مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

فرآیند تبدیل / جابجایی پست مجوزدار کارکنان غیر هیئت علمی



فرآیند تبدیل / جابجایی پست مجوزدار کارکنان هیئت علمی

```

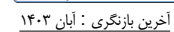
graph TD
    Start(( )) --> Request[درخواست تبدیل/جابجایی پست]
    Request --> Council{آیا درخواست مورد تایید است؟}
    Council -- خیر --> End1(( ))
    Council -- بله --> Ministry[اخذ مجوز از امور هیات علمی وزارت بهداشت]
    Ministry --> Admin{آیا نیاز به مجوز امور هیات علمی وزارت دارد؟}
    Admin -- بله --> Ministry
    Admin -- خیر --> Documents[ثبت درخواست و مستندات در سامانه جامع تشکیلات]
    Documents --> Center{آیا درخواست مورد تایید است؟}
    Center -- بله --> Conversion[ثبت درخواست تبدیل/جابجایی پست به همراه مستندات در سامانه ملی ساختار]
    Center -- نیازمند اصلاح --> Documents
    Center -- عدم تایید --> End2(( ))
    Conversion --> Org{آیا درخواست مورد تایید است؟}
    Org -- بله --> End3(( ))
    Org -- خیر --> Conversion
  
```

فازهای فرآیند:

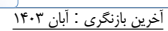
- دانشگاه:** درخواست تبدیل/جابجایی پست
- شورای آموزش دانشگاه:** آیا درخواست مورد تایید است؟
- معاونت آموزشی:**
 - اخذ مجوز از امور هیات علمی وزارت بهداشت
 - مکاتبه با معاونت توسعه
- مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری:**
 - آیا نیاز به مجوز امور هیات علمی وزارت دارد؟
 - ثبت درخواست و مستندات در سامانه جامع تشکیلات
 - لیست مستندات:
 - موافقت دانشکده مربوطه
 - مصوبه شورای آموزشی دانشگاه
 - مکاتبه معاونت آموزشی
 - مجوز رشته مرتبط برای فرد
 - تصویر کوریکولوم آموزشی رشته مربوطه
 - مجوز امور هیئت علمی وزارت
- مرکز توسعه وزارت بهداشت:**
 - آیا درخواست مورد تایید است؟
 - نیازمند اصلاح
 - عدم تایید
- سازمان اداری و استخدامی:**
 - آیا درخواست مورد تایید است؟

نتایج فرآیند:

- تبدیل/جابجایی پست
- تبدیل/جابجایی پست به همراه مستندات در سامانه ملی ساختار
- تبدیل/جابجایی پست به واحدها

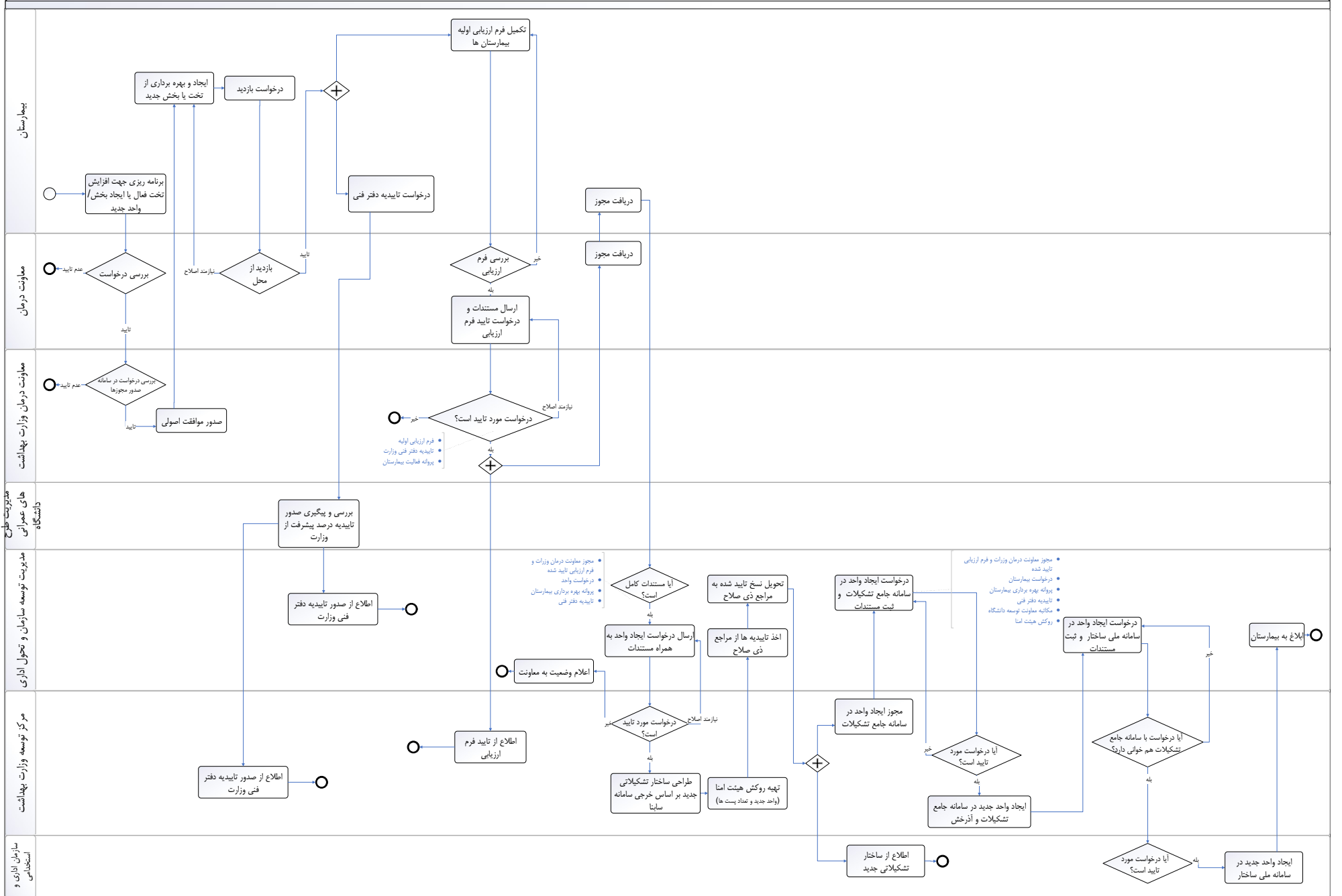


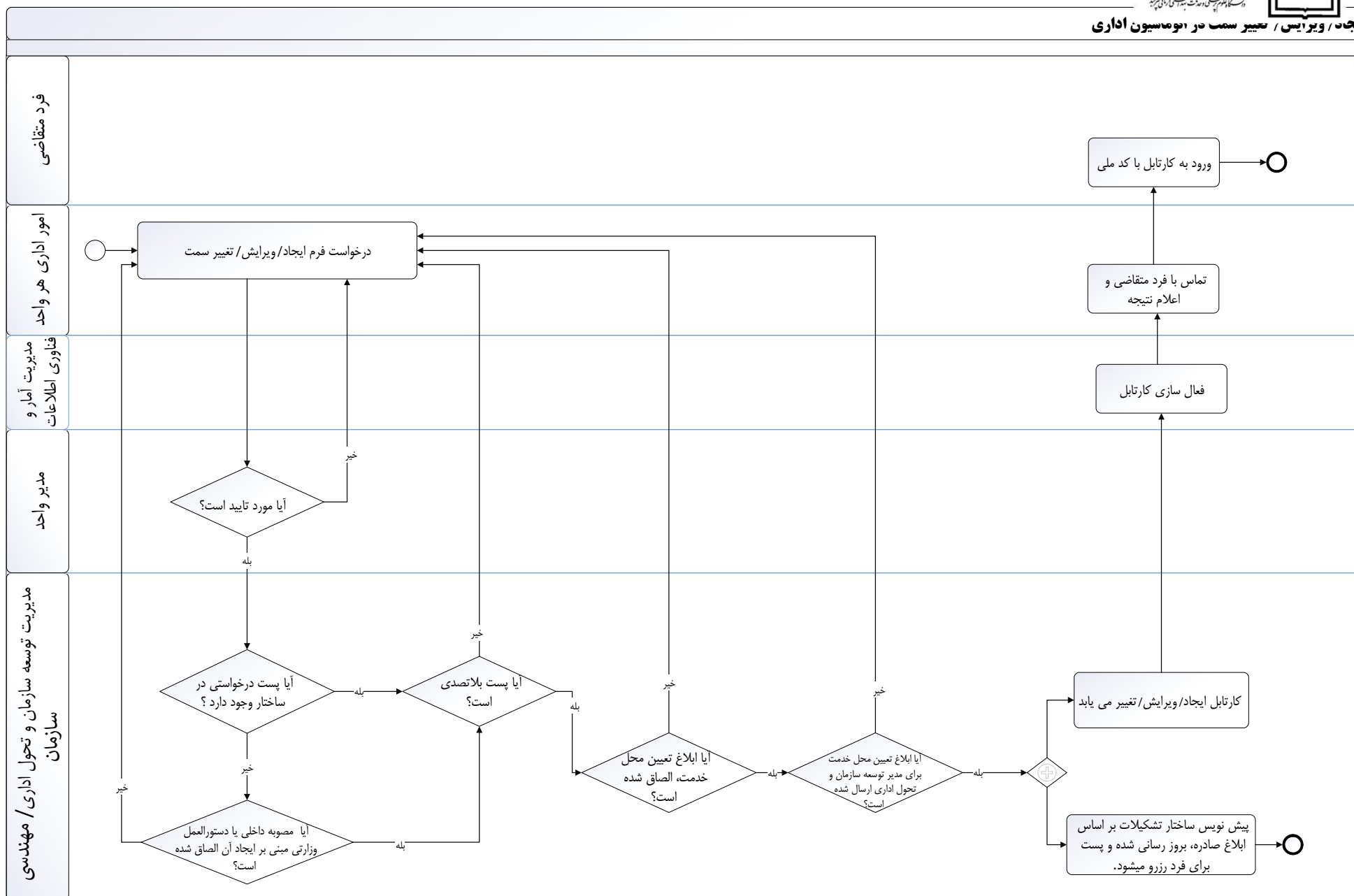
فرآیند ایجاد گروه آموزشی جدید در دانشکده ها



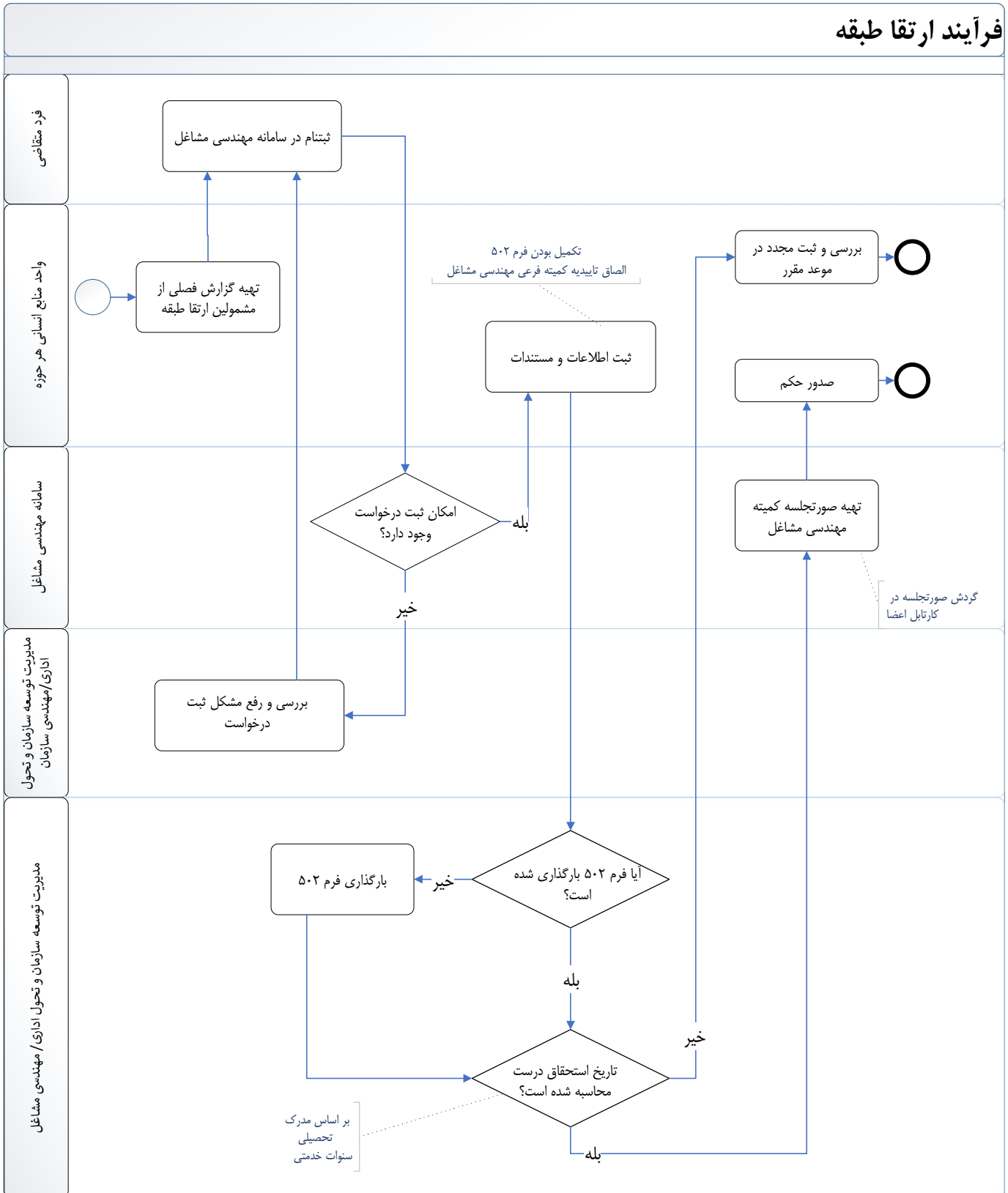


فرآیند بروز رسانی تشکیلات بیمارستانهای فعال



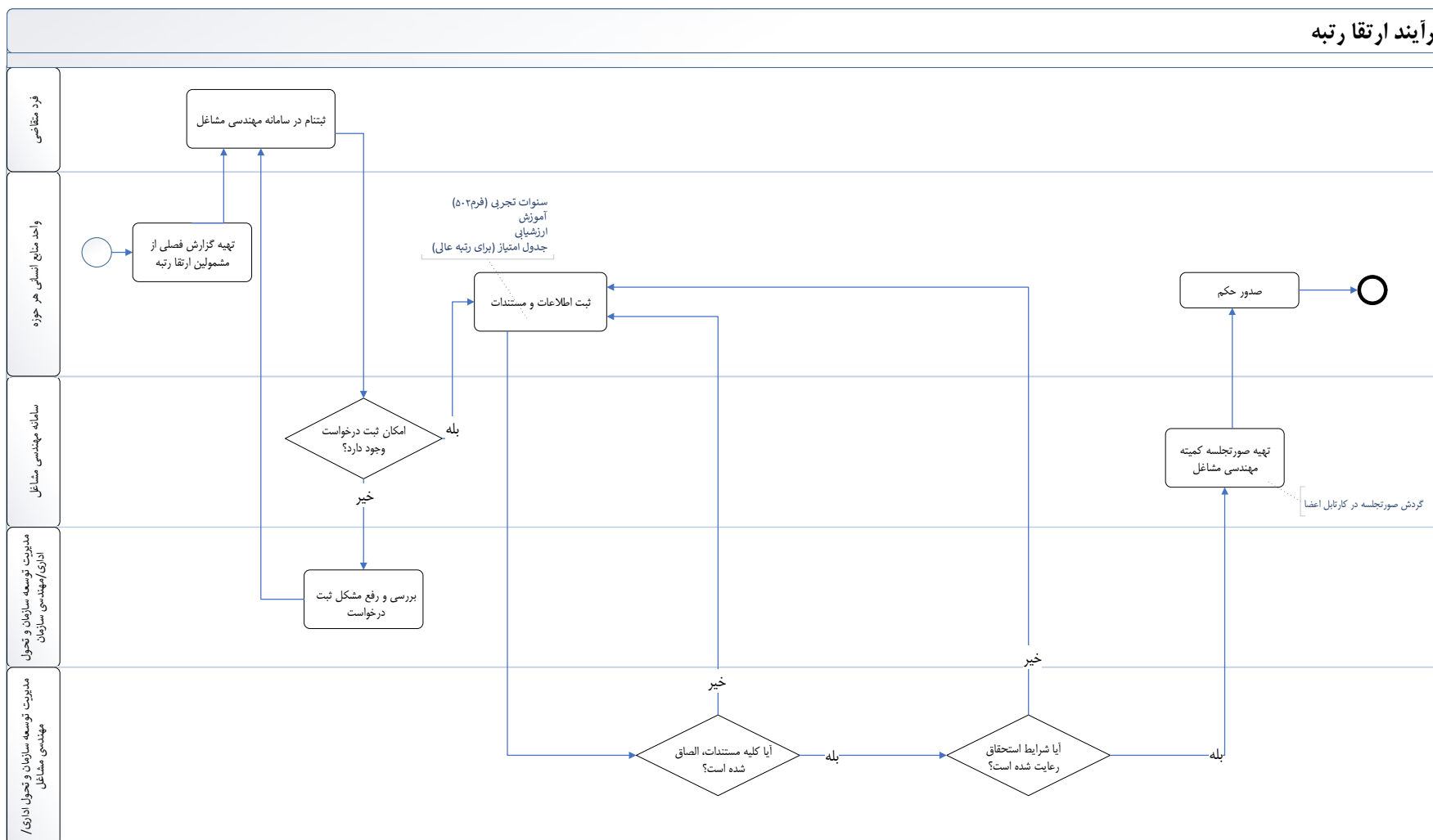


فرآیند ارتقا طبقه



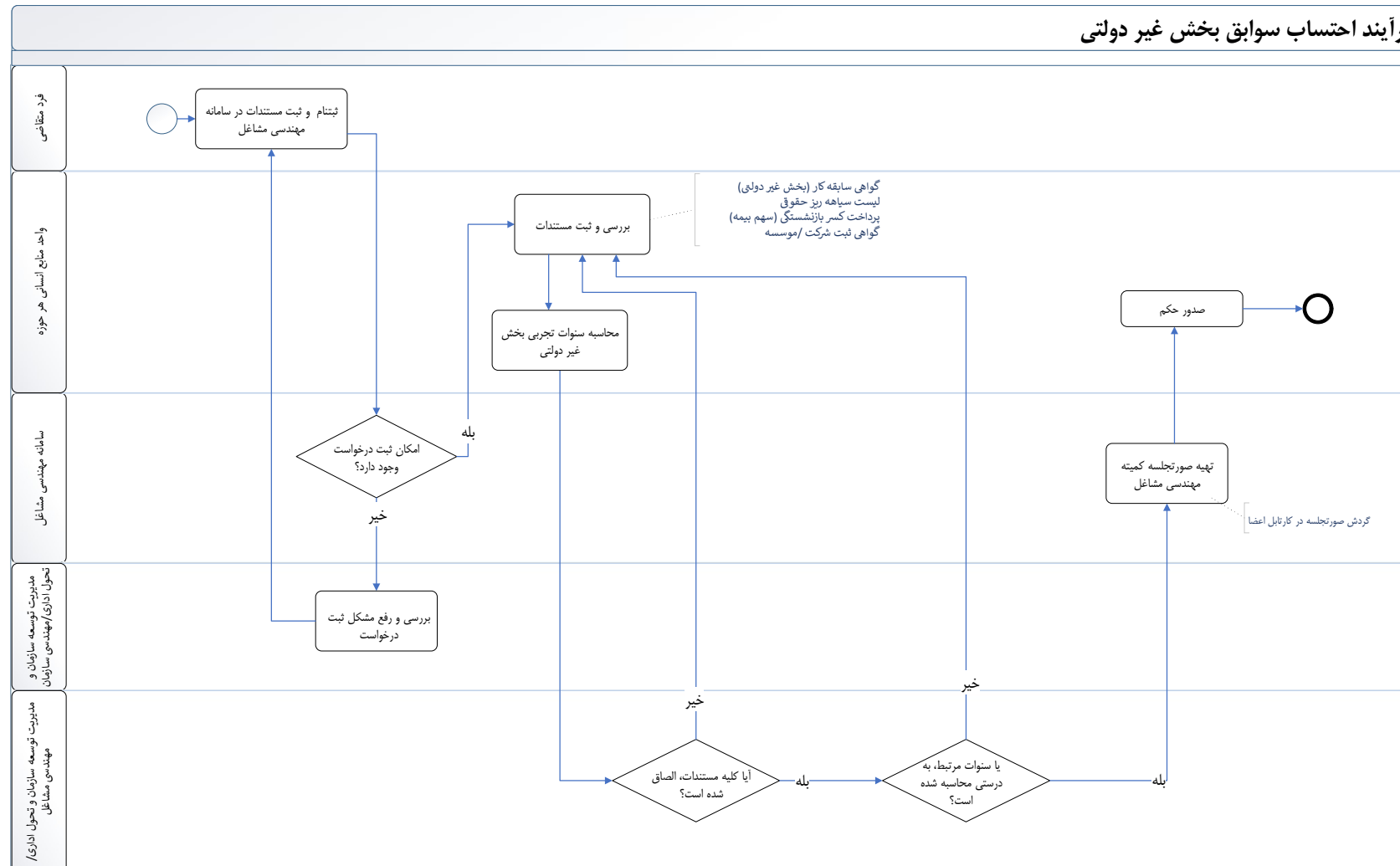


فرآیند ارتقا رتبه

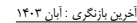




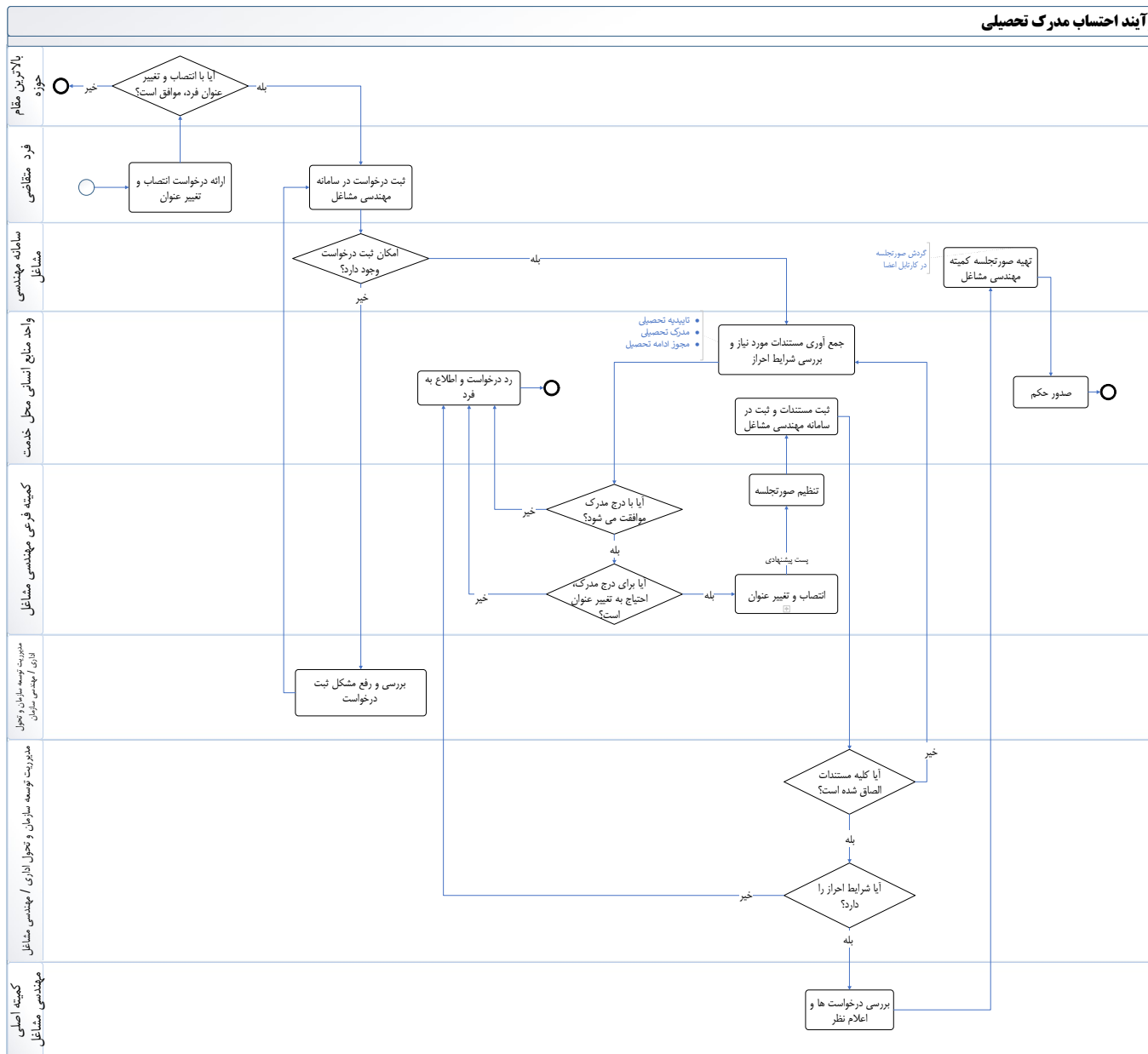
فرآیند احتساب سوابق بخش غیر دولتی



انتصاب و تغییر عنوان



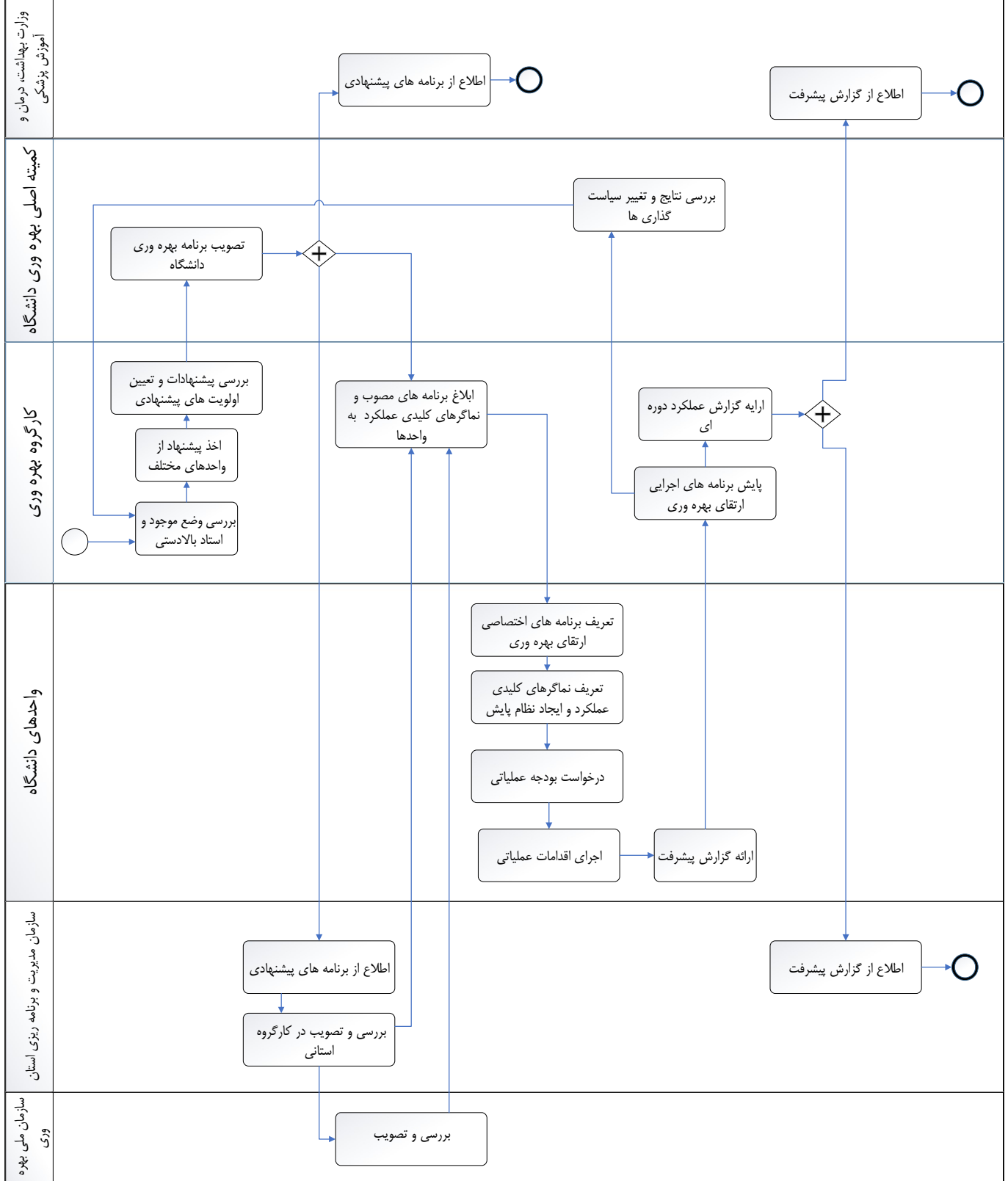
فرآیند احتساب مدرک تحصیلی





فرآیند چرخه مدیریت بهره وری

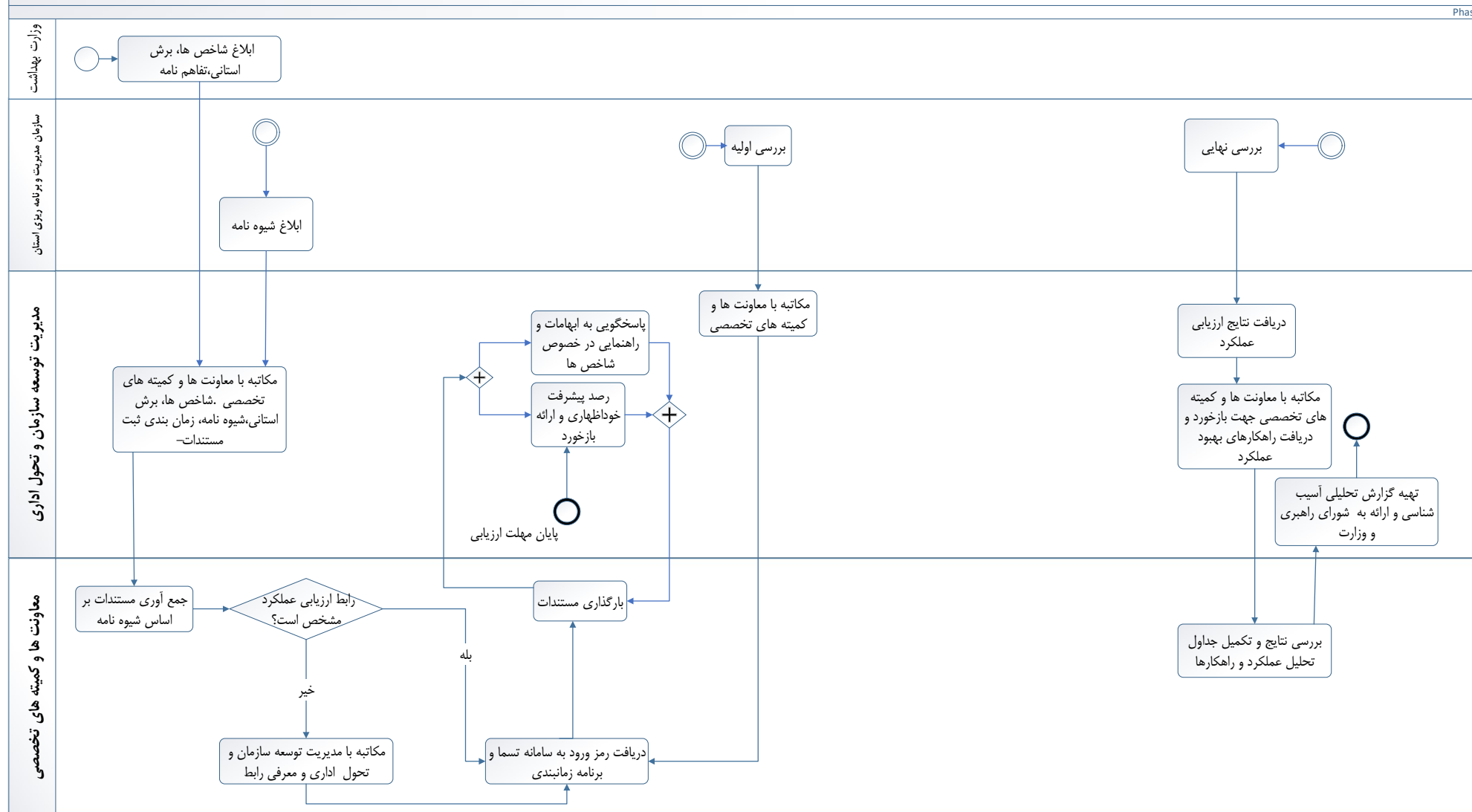
Phase

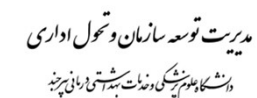




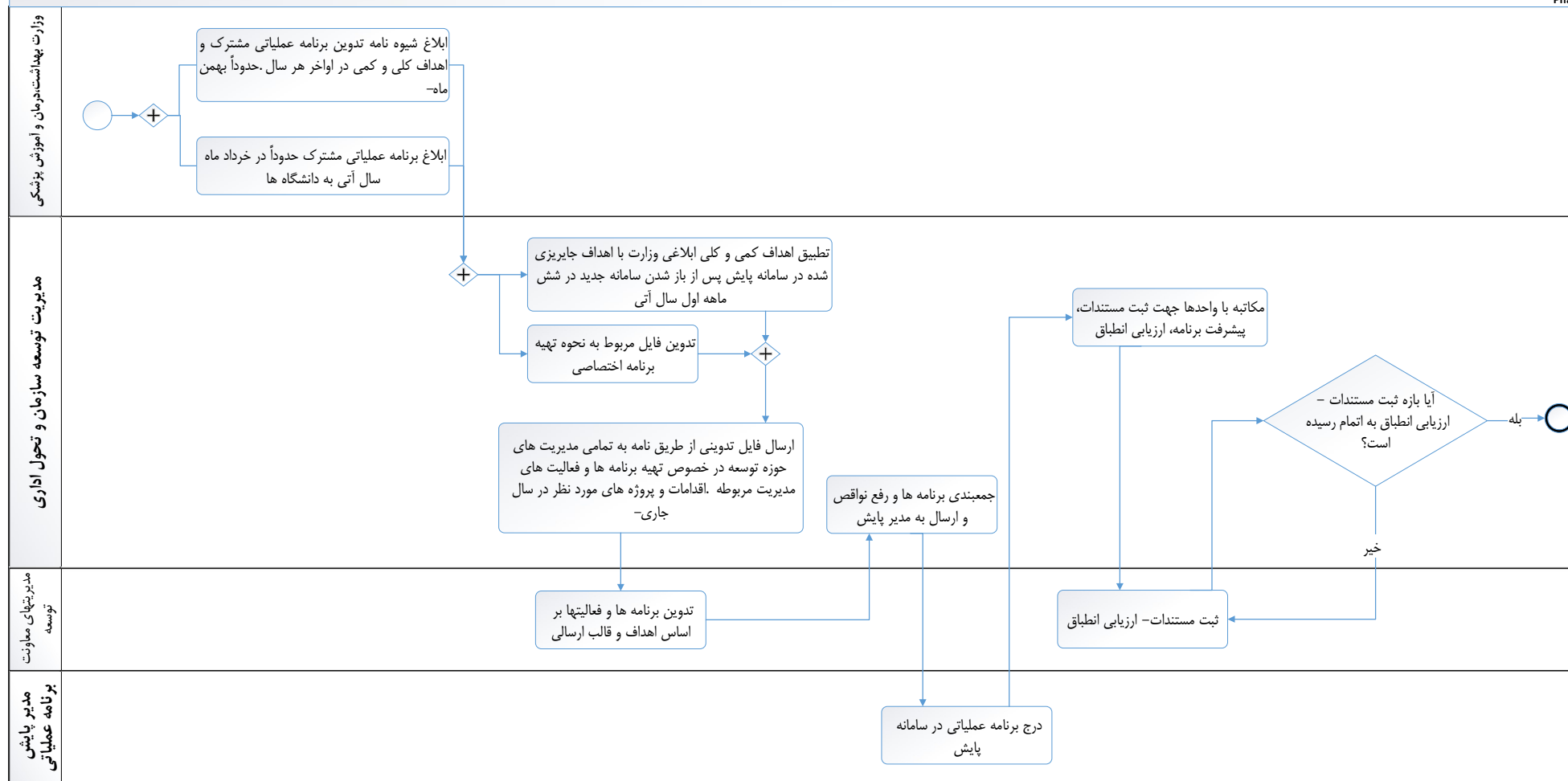
فرآیند ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی - جشنواره شهید رجایی

Phase





Phase



Phase

```

graph TD
    Start(( )) --> Task1[ارزیابی انطباق نهایی برنامه عملیاتی]
    Task1 --> Task2[ارسال جایگاه هر معاونت نسبت به میانه]
    Task2 --> Task3[الرنه بازخورد وزارت به معاونتها]
    Task3 --> Task4[ارسال بازخورد به مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری]
    Task4 --> Task5[صدور تقدیرنامه]
    Task5 --> Task6[بررسی نتایج مدیریتها و معرفی مدیریت توسعه های برتر جهت تقدیر به معاونت توسعه]
    Task6 --> Decision1{ }
    Decision1 --> Task7[پاسخ به ابهامات و مشکلات]
    Decision1 --> Task8[رصد پیشرفت و ارائه بازخورد]
    Task7 --> Decision2{ }
    Task8 --> Decision2
    Decision2 --> Task9[جمع بندی نظرات، ارسال نظرات نهایی به وزارتخانه و ثبت در سامانه]
    Decision2 --> Task10[ثبت پیشرفت و مستندات بر اساس نماگر هر فعالیت]
    Task9 --> End(( ))
    Task10 --> End
  
```

این دوره ارزیابی تمام شده است؟

خیر

پایان سال

ارزیابی انطباق نهایی برنامه عملیاتی

ارسال جایگاه هر معاونت نسبت به میانه

الرنه بازخورد وزارت به معاونتها

ارسال بازخورد به مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

صدور تقدیرنامه

بررسی نتایج مدیریتها و معرفی مدیریت توسعه های برتر جهت تقدیر به معاونت توسعه

پاسخ به ابهامات و مشکلات

رصد پیشرفت و ارائه بازخورد

جمع بندی نظرات، ارسال نظرات نهایی به وزارتخانه و ثبت در سامانه

ثبت پیشرفت و مستندات بر اساس نماگر هر فعالیت

ارزیابی انطباق نهایی برنامه عملیاتی

ارسال بازخورد به مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

ارسال نتایج به معاونتها

دریافت و ارسال پیش نویس برنامه عملیاتی مشترک به معاونت ها

دریافت و ارسال برنامه عملیاتی مشترک به معاونت ها

دریافت و ارسال پیش نویس برنامه عملیاتی مشترک به مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

دریافت و ارسال برنامه عملیاتی مشترک مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

دریافت و ارسال پیش نویس برنامه عملیاتی مشترک به سایر مدیریتها

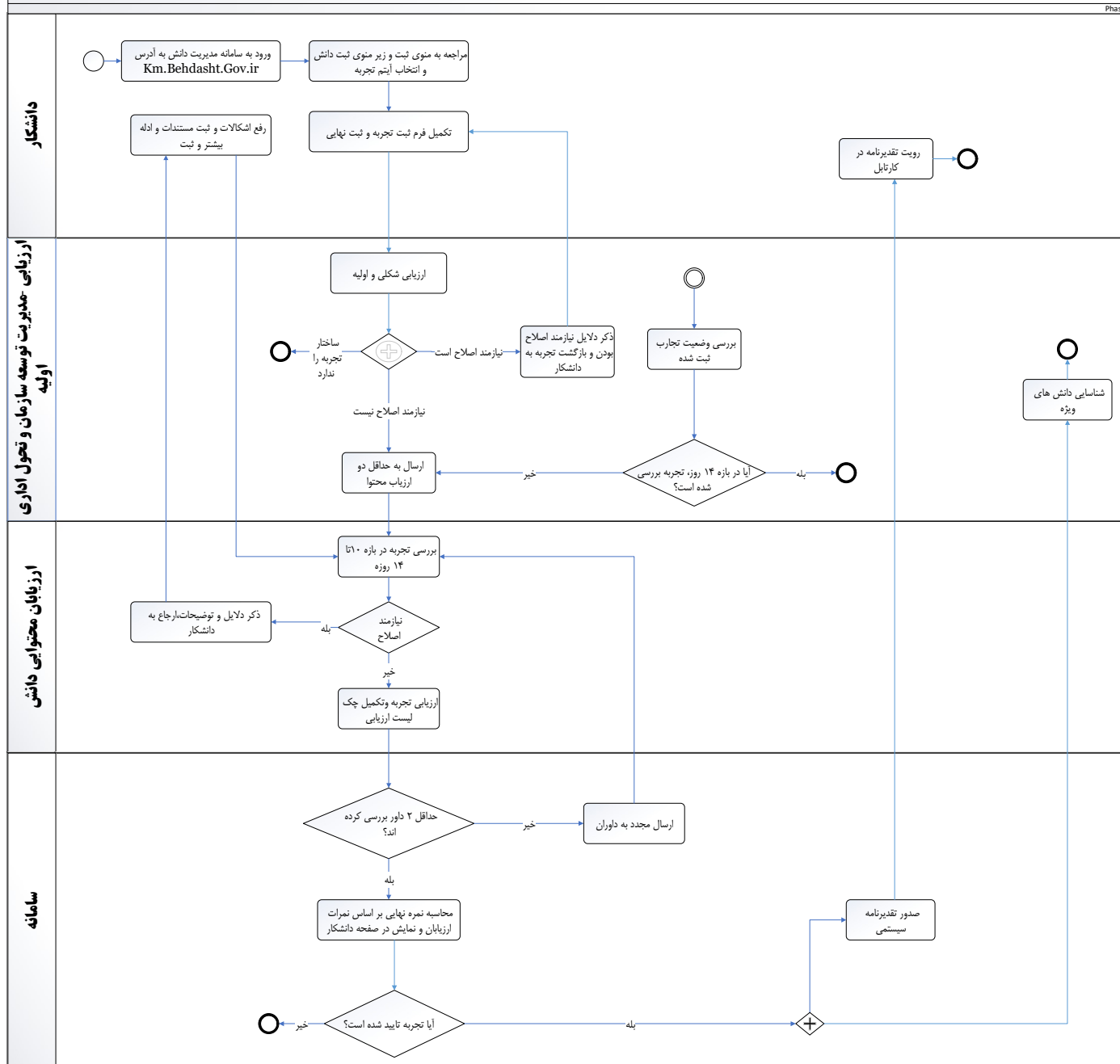
بررسی پیشنهادات دانشگاه ها و ابلاغ برنامه مشترک نهایی

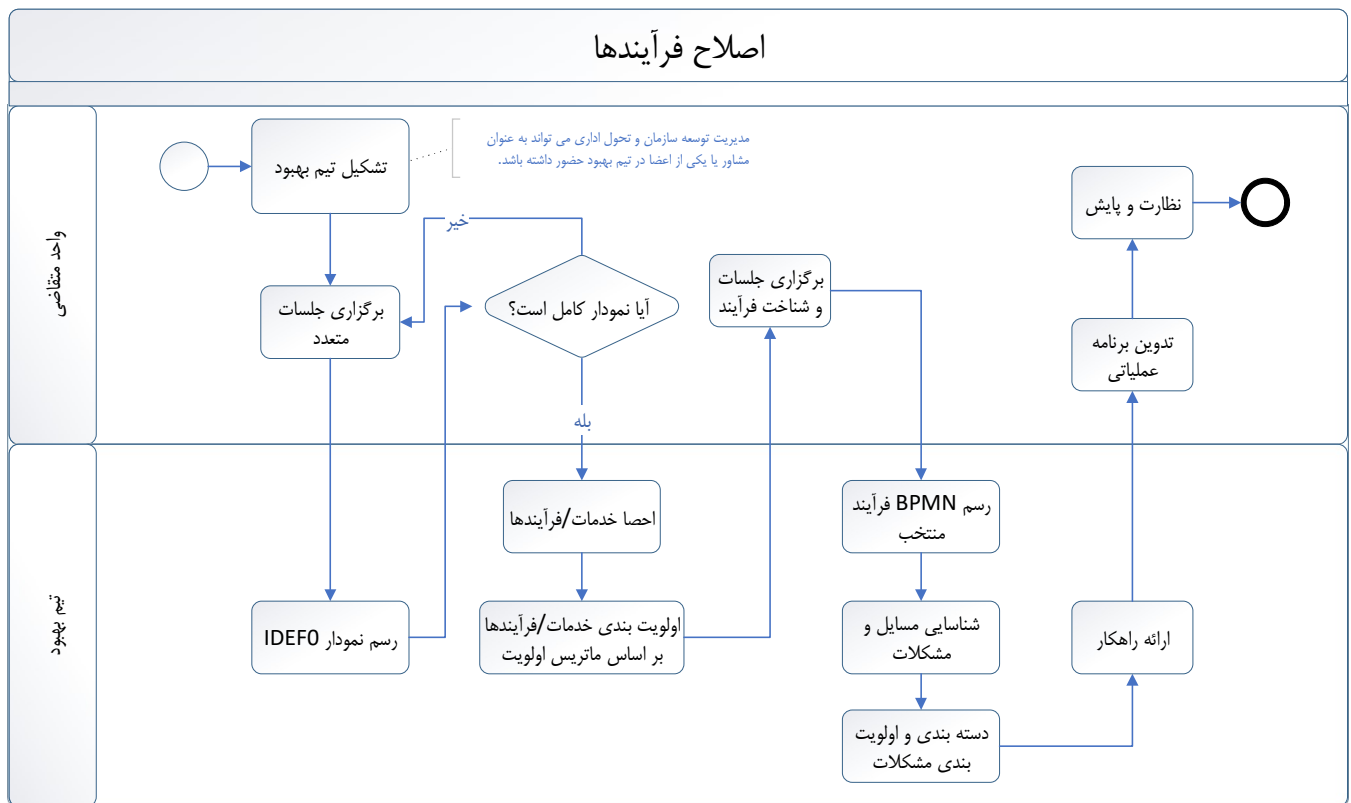
بررسی پیش نویس و ارائه نقطه نظرات و ارسال به مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

آخرین بازخورد: ۱۴۰۳



ثبت تجربه در سامانه مدیریت دانش





آخرین بازنگری : آبان ۱۴۰۳

اصلاح فرآیندها بر اساس مدل بهبود مستمر bpm انجام میشود و روش مدلسازی BPMN است.