

# بہ نام خدا



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی  
جندی شاپور اهواز

# فرایند نویسی

مدرس: سلحشور

مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

گروه سیستمها و روشها





**«آینده» مکانی نیست که به آنجا می رویم،**

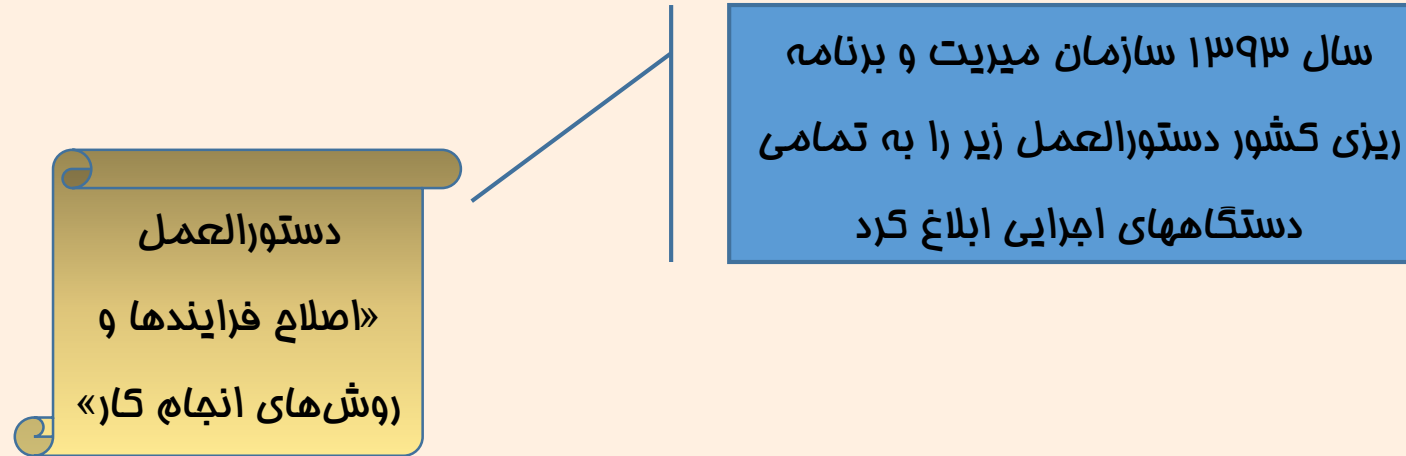
**جاییست که آن را به وجود می آوریم.**

**راه هایی که به «آینده» ختم می شوند**

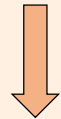
**یافتنی نیستند، بلکه ساختنی اند**

**و ساختن آن، هم سازنده و هم مقصد را دگرگون میکند.**

# مقدمه



مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

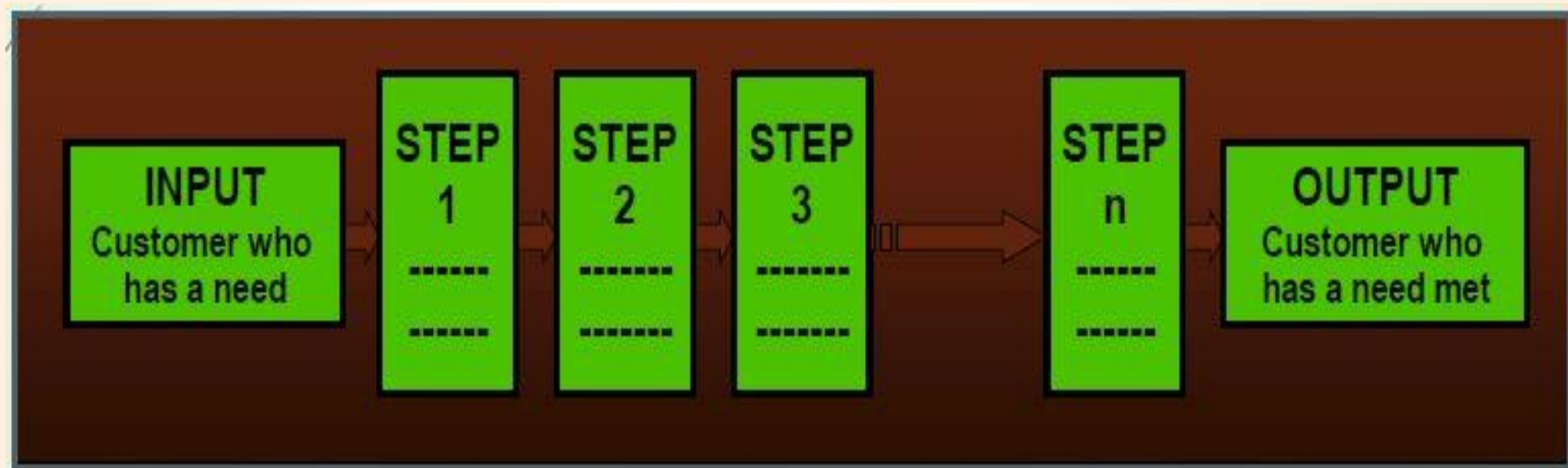


گروه سیستم‌ها و روش‌ها

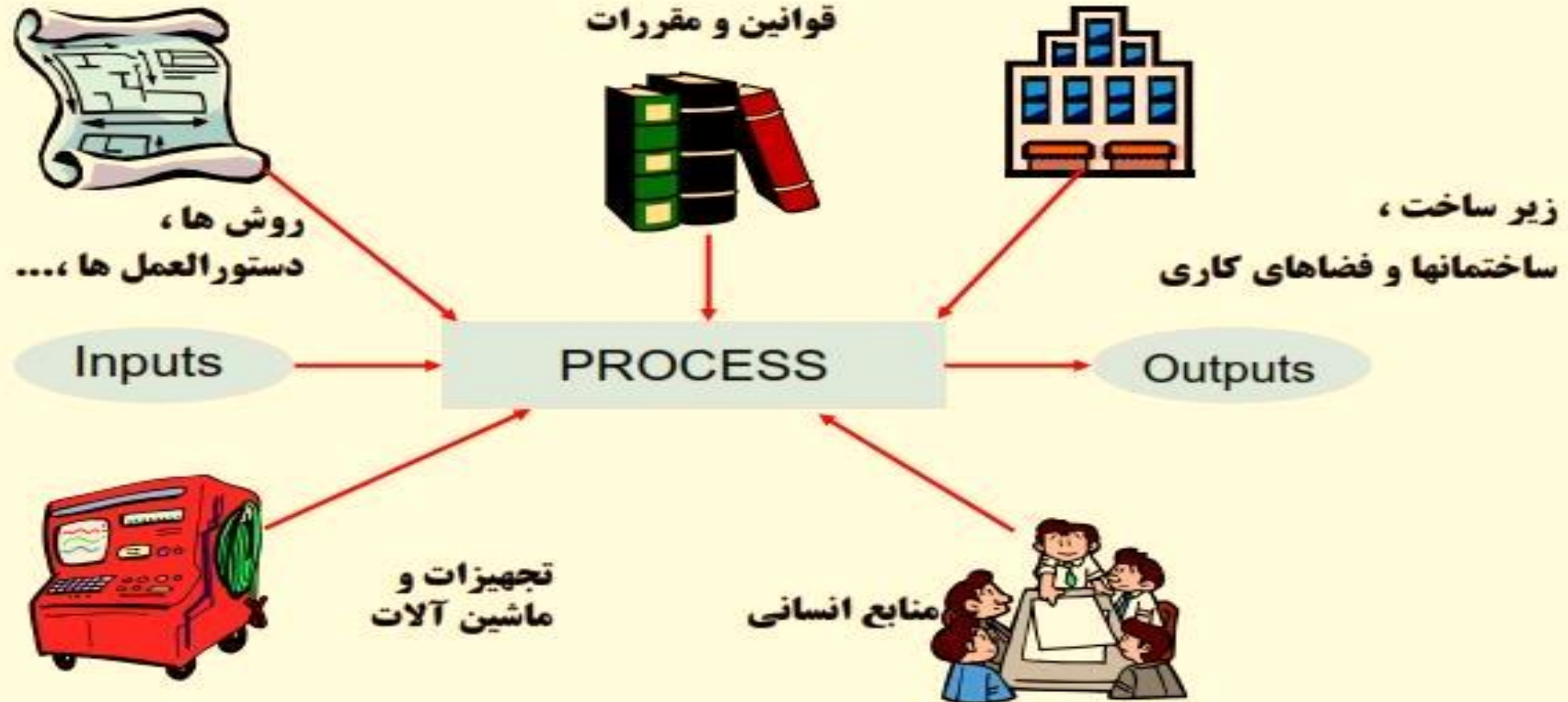
دانشگاه در سال ۱۳۹۶، با ایجاد «گروه سیستم‌ها و روش‌ها» در مدیریت تحول اداری در جهت استقرار نظام جامع مدیریت فرایندها، شروع به فعالیت نمود.

## تعریف فرایند

فرایند مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با هم و ساختار یافته است که با استفاده از **منابعی** چون نیروی انسانی، انرژی، تجهیزات، زمان و پول و براساس **دستورالعمل‌های** از پیش تعیین شده، **ورودی‌هایی** مانند داده‌ها، مواد و ... را به **خروجی** تبدیل می‌کنند، تا **هدف** فرایند محقق شود.



# اجزای فرایند



## تعریف وظیفه

- **وظیفه** واحدی از کار است، فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می‌دهد. (کوچکترین واحد کار که قابل شکستن نباشد)
- در مقابل، **فرآیند**، گروهی از وظیفه‌های به هم پیوسته است

**برای مثال:** انجام دادن یک سفارش یک فرآیند است

این فرآیند از وظایف مختلفی درست می‌شود:

❖ دریافت درخواست از مشتری

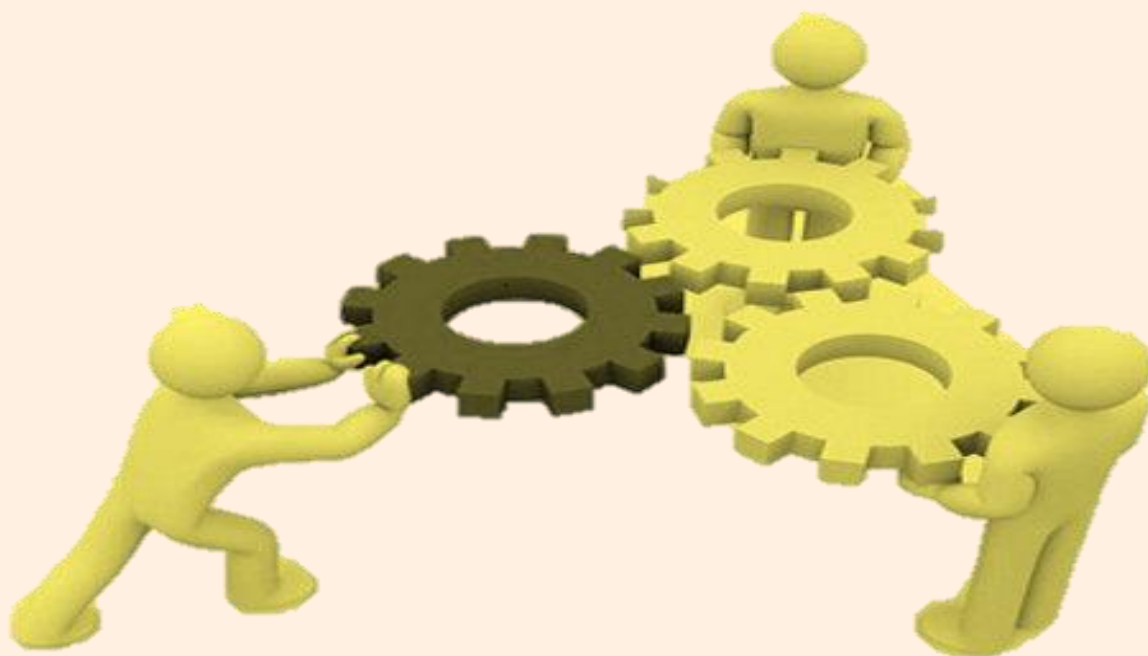
❖ وارد کردن آن به رایانه

❖ بررسی اعتبار مشتری

❖ بررسی موجودی کالا

❖ بسته‌بندی سفارش

❖ ارسال کالا به سوی مشتری



## نگرش فرایندی

هر فعالیتی که منابعی را به خدمت گرفته و آنرا در جهت تبدیل ورودی به خروجی مدیریت نماید، به عنوان فرآیند در نظر گرفته می‌شود. سازمان‌ها باید فعالیت‌ها و منابع را در قالب فرایندهای مرتبط به هم مدیریت کنند.

❖ به عمل شناسایی و مدیریت نظامند فرایندهای موجود در یک سازمان و به ویژه تعاملات میان چنین فرایندهایی نگرش فرایندی گویند.

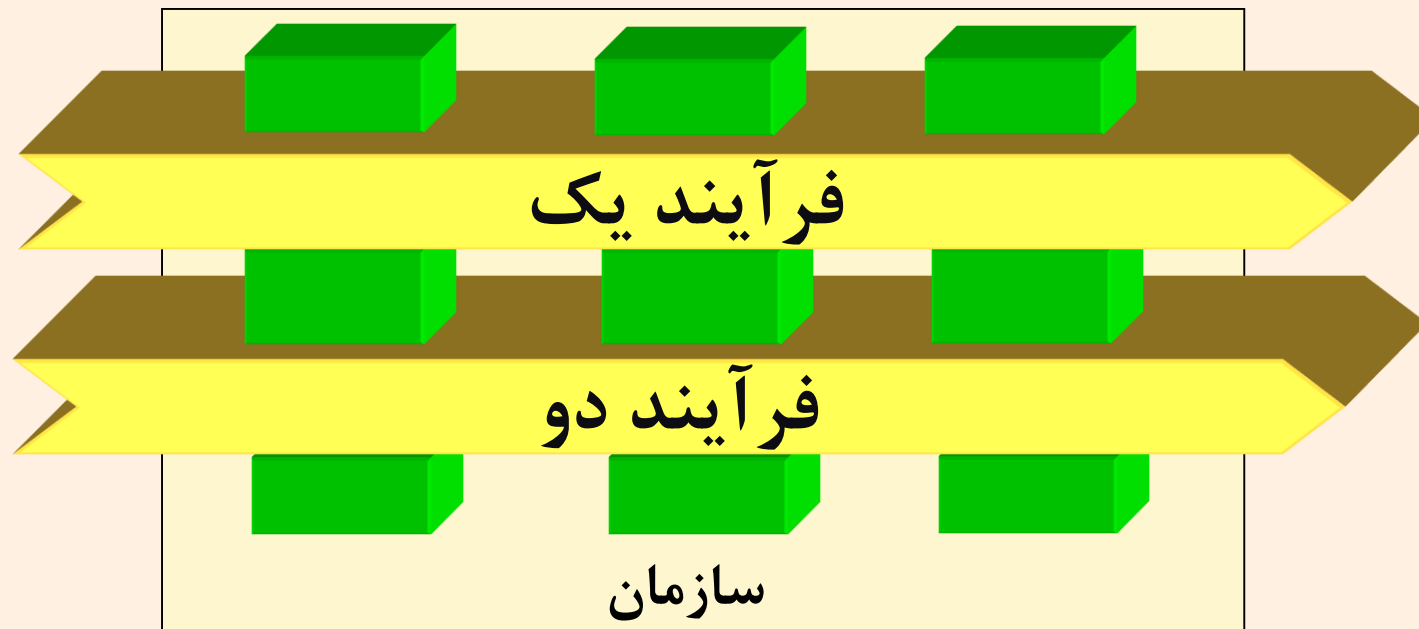




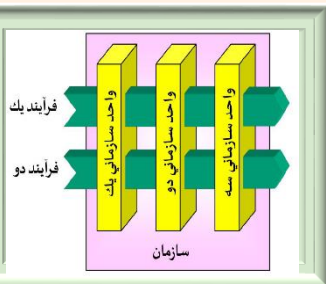
## مزایای نگرش فرایندی

نگرش فرایندی، به سازمان امکان می‌دهد تا روی ارتباط بین تک تک فرایندهای موجود در مجموعه‌ای از فرایندها و نیز ترکیب و تعامل آنها، کنترل مستمر داشته باشد.

در سازمان فرایندگرا: **هدف: رضایت مشتری**     **ساختار: به صورت تیم**



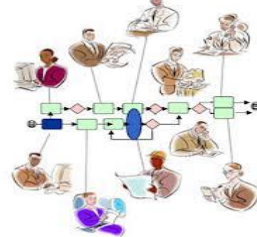
# سازمان فرایندگرا



حرکت فرایند:  
به صورت افقی بین  
واحدهای مختلف



معیار ارزیابی  
کارکنان:  
اثر بخشی فرایندها



ساختار:  
به صورت تیم و  
جمع‌گرایی



هدف:  
رضایت مشتری

## طبقه‌بندی فرایندها

فرایندها بر اساس کارکرد آنها، وابسته به اینکه چه نوع عملیاتی را انجام می‌دهد به **سه** طبقه تقسیم می‌شوند:

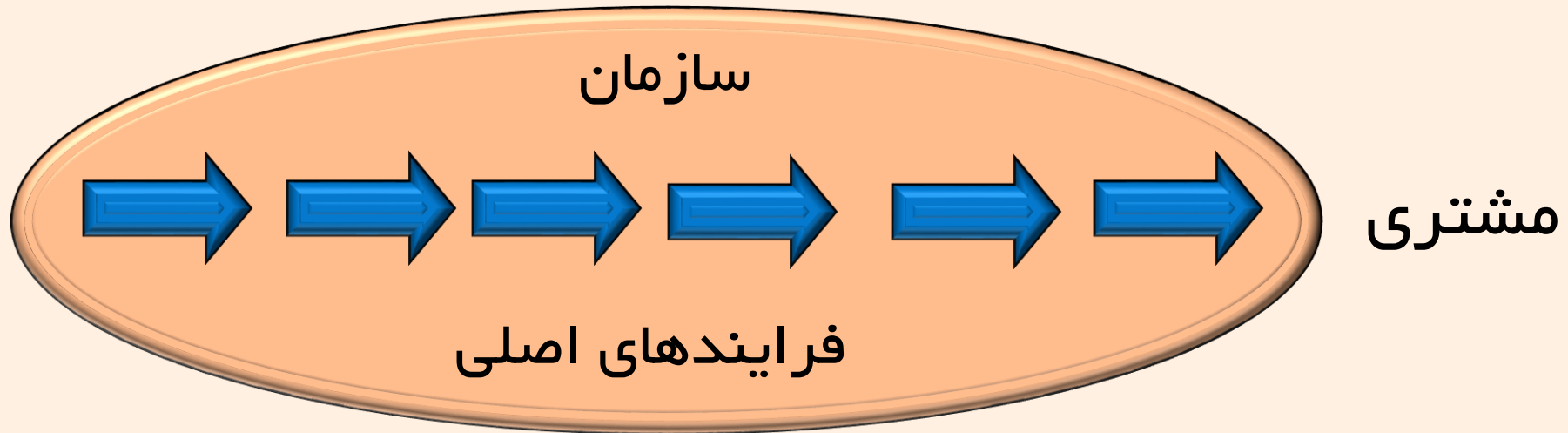
فرایندهای مدیریتی

فرایندهای اصلی

فرایندهای پشتیبانی

**فرایندهای اصلی**

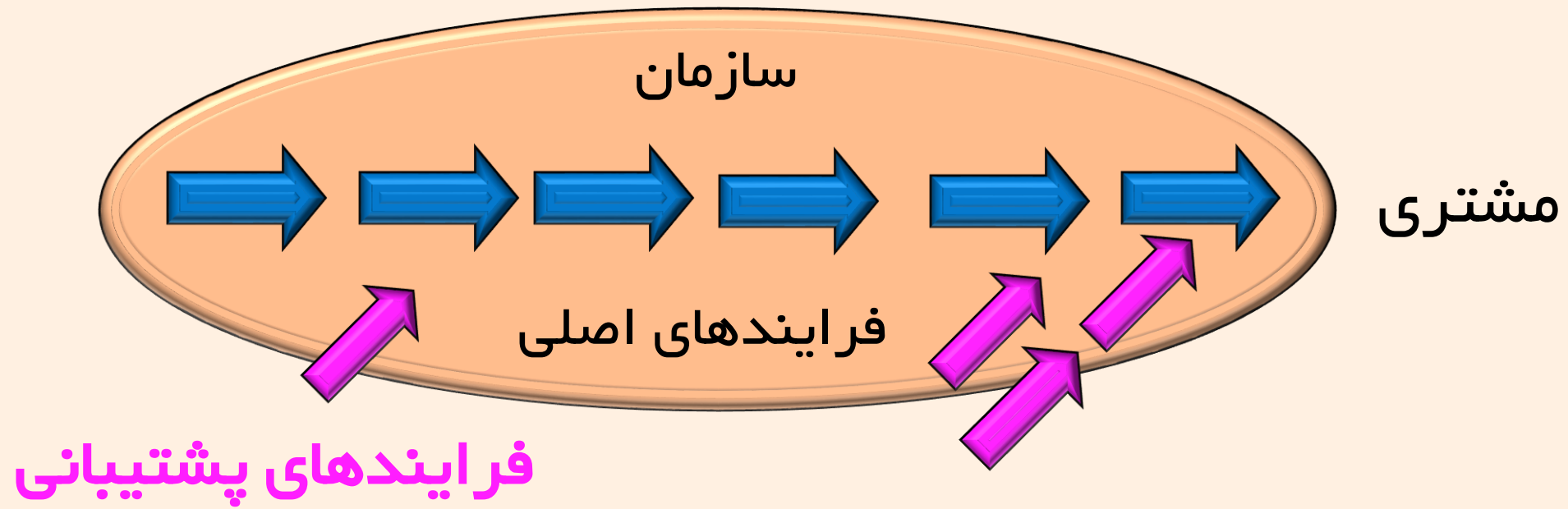
این نوع فرایندها، هسته مرکزی و فرایندهای ارزش ساز سازمان هستند. آنها به صورت محوری در سازمان اجرا می‌شوند و فعالیت‌های مستقیم را از تأمین‌کنندگان تا مشتری در برمی‌گیرند. هدف اصلی آنها تحقق محصول یا خدمت می‌باشد. مانند ارائه خدمات درمانی در یک موسسه





## فرایندهای پشتیبانی

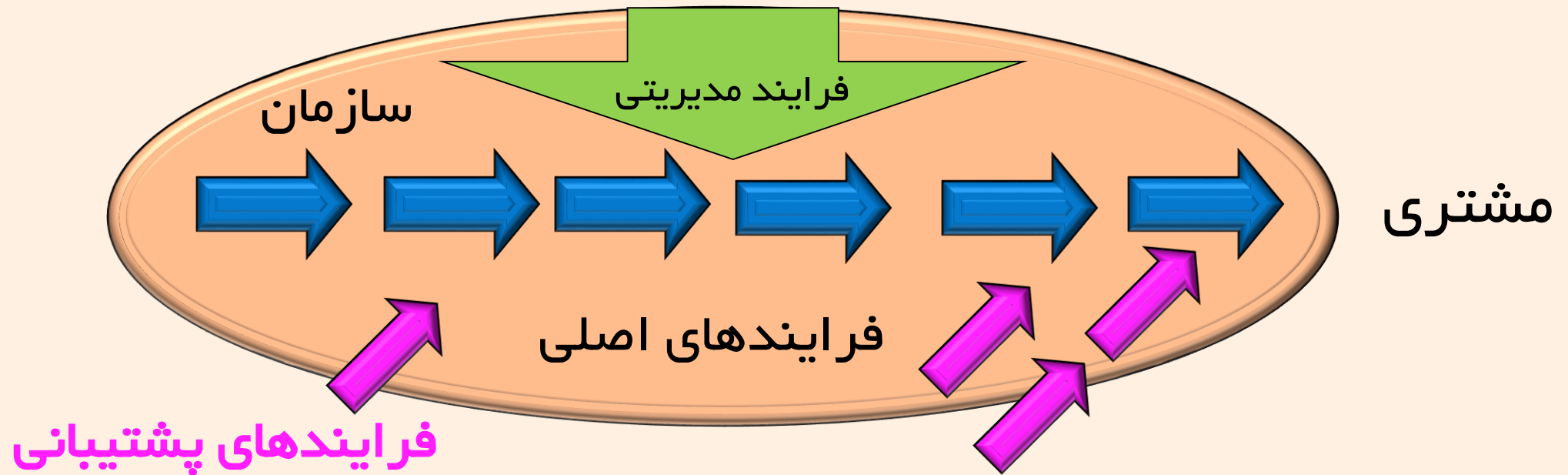
این نوع فرایندها به صورت مستقیم ارزش‌ساز نیستند اما برای پشتیبانی فرایندهای اصلی مورد نیاز هستند. فعالیت‌هایی همچون مدیریت مالی و انسانی در این گروه قرار دارند. مانند آموزش کارکنان، پرداخت کارانه، خرید مواد اولیه و ...

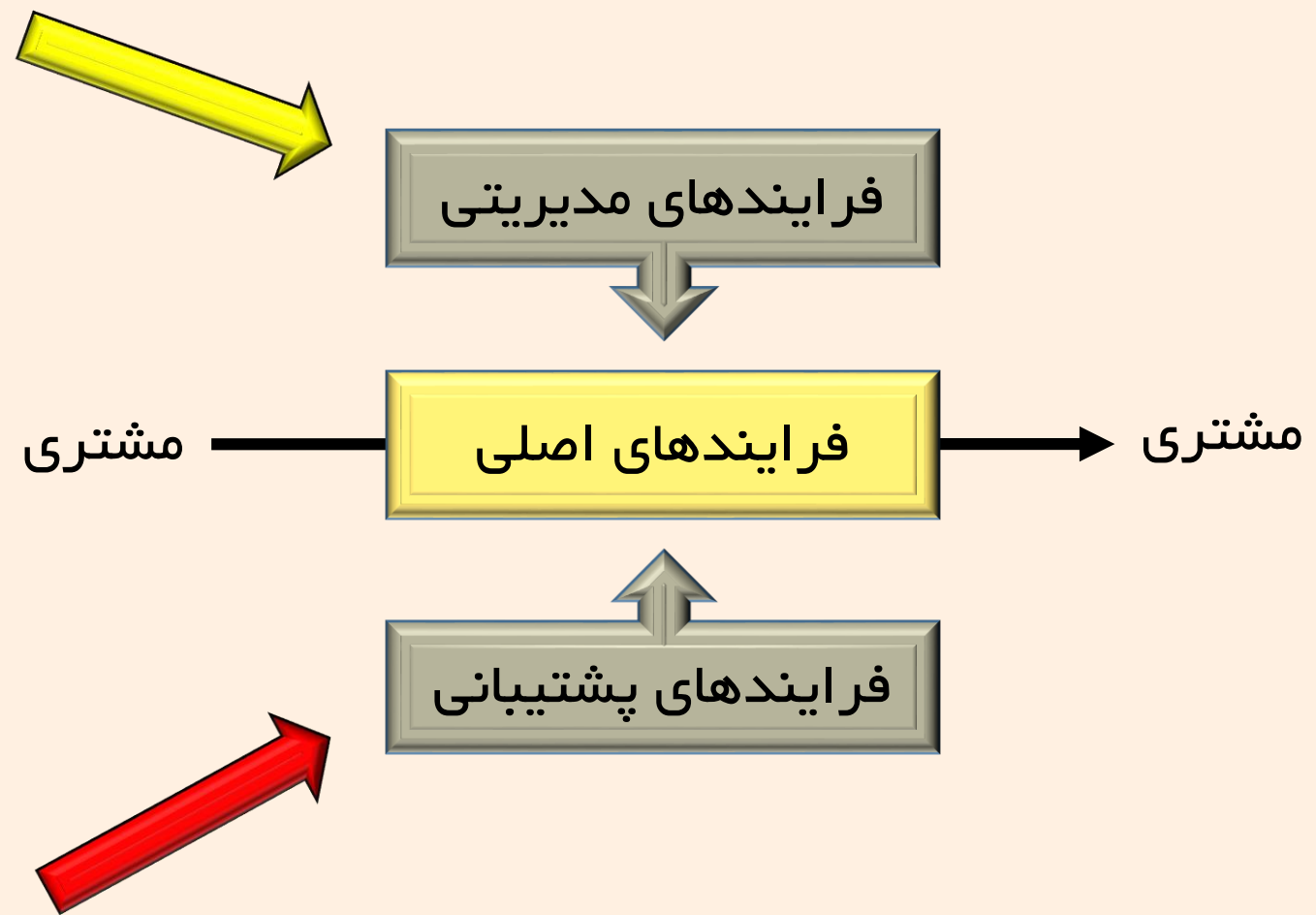


## فرایندهای مدیریتی

این نوع فرایندها وظیفه هدایت و رهبری نیروی انسانی در دستیابی به اهداف سازمانی و کل فرایندها را دنبال می‌کنند و تشکیل دهنده پایگاه اطلاعاتی برای کنترل و تصمیم‌گیری مدیریتی و سنجش میزان اثربخشی سیستم می‌باشد.

فرایندهای مدیریتی سازمان را مطمئن می‌سازد که فرایندهای اصلی و پشتیبانی به اهداف خود رسیده‌اند. این فرآیندها مستقیماً برای مشتریان سازمان ارزش ایجاد نمی‌کنند، اما به منظور اطمینان از میزان کارایی و اثربخشی عملکرد سازمان الزامی هستند. مانند برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی، اقدام اصلاحی، امور ممیزی و حسابداری مدیریت، اصلاح فرایندها و ...







تدوین شناسنامه فرایند





## نام فرایند

- نامی است که فرایند را با آن می‌شناسیم
- ترکیب اسم + فعل

مثال

## نام فرایند

فرایند واگذاری امور تنظیفات به بخش غیر دولتی

فرایند تسویه حساب دانشجویان

فرایند صدور پروانه تاسیس داروخانه

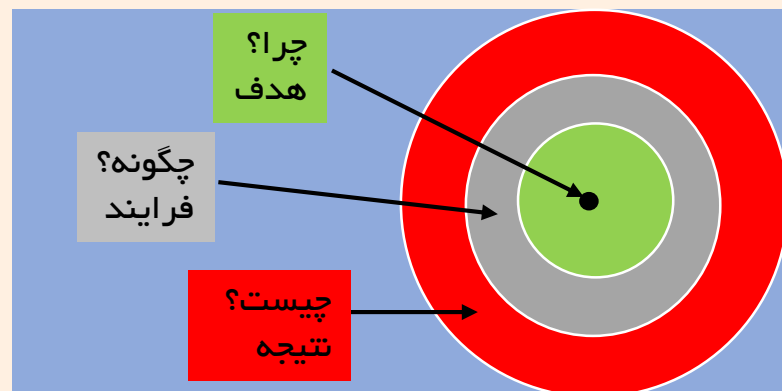
**کد فرایند، شماره بازنگری، تاریخ بازنگری، خدمت تولید**

**شده، شناسه خدمت تولید شده**

• **نیازی به تکمیل موارد فوق نیست.**

## هدف فرایند

- نتیجه فعالیت‌هایی است که در درون فرایند انجام می‌گیرد و باعث رضایت مشتری می‌شود
- بیان کننده مقصود و هدفی است که از اجرای فرآیند تعقیب می‌کنیم
- باید شفاف و روشن بیان گردد

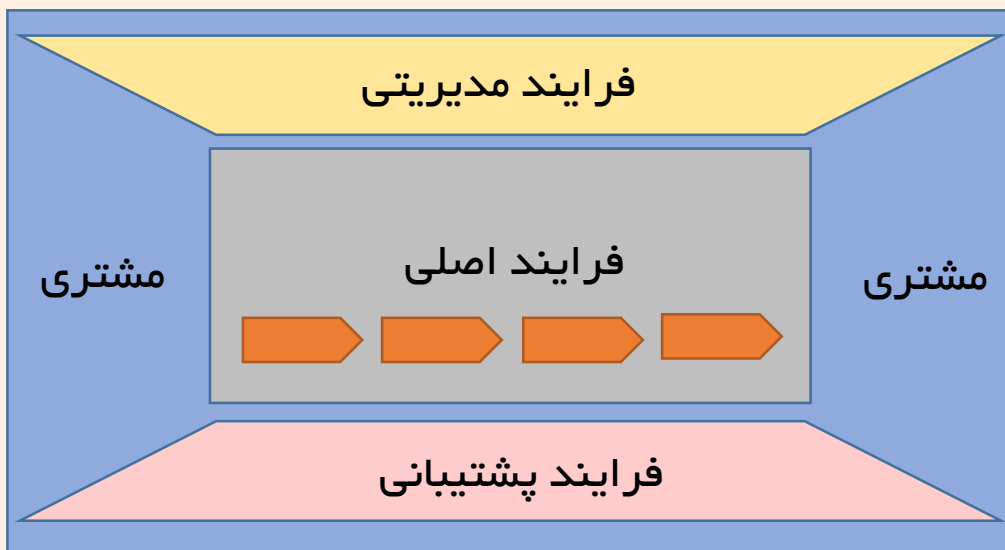


مثال

هدف فرایند	نام فرایند
<ul style="list-style-type: none"><li>• استفاده از توانمندی های بخش خصوصی</li><li>• ارتقاء کیفیت و کمیت خدمات با استفاده از مشارکت نیروهای تخصصی بخش خصوصی</li></ul>	واگذاری امور تنظیمات به بخش غیر دولتی

## نوع فرایند

- اصلی، پشتیبانی و یا مدیریتی



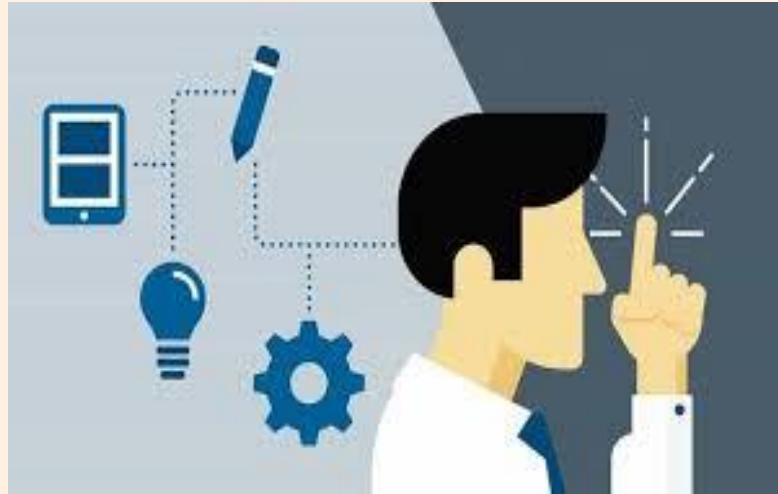
مثال

نوع فرایند	نام فرایند
پشتیبانی	واگذاری امور تنظیفات به بخش غیر دولتی



## اهداف استراتژیک مرتبط

- فرایند مورد نظر در تحقق کدام یک از اهداف دستگاه نقش ایفا می‌کند

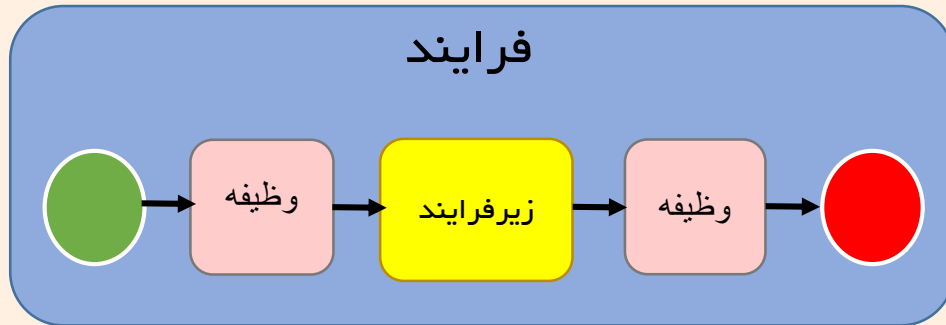


مثال

اهداف استراتژیک مرتبط	نام فرایند
<ul style="list-style-type: none"><li>• بهبود رضایتمندی گیرندگان خدمات معاونت</li><li>• بهبود رضایتمندی تأمین کنندگان کالاها و خدمات و تقویت همکاری‌های درون و برون سازمانی معاونت</li></ul>	واگذاری امور تنظیمات به بخش غیر دولتی

## زیر فرایندهای مرتبط

- فرایند مورد نظر، دارای چه زیر فرایندهایی، صرف نظر از توالی آنها می باشد

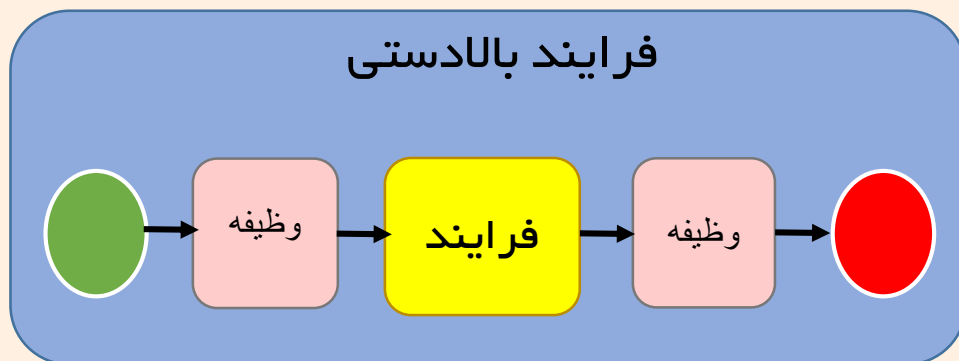


مثال

نام فرایند	نوع فرایند
واگذاری امور تنظیمات به بخش غیر دولتی	فرآیند برگزاری مناقصات

## فرایند بالادستی

- فرایند مورد نظر، زیرمجموعه کدام فرایند قرار دارد



مثال

فرایند بالادستی	نام فرایند
-	واگذاری امور تنظیمات به بخش غیر دولتی

## دامنه کاربرد

- دامنه کاربرد باید محل استفاده، زمان بکارگیری، گستره استفاده را به وضوح بیان کند
- چنانچه یک فرایند در ستاد به گونه‌ای باشد که در مناطق و یا واحدهای تابعه قابلیت استفاده داشته باشد، محل‌های به کارگیری آن می‌بایست به طور کامل مستند گردد.



مثال

دامنه کاربرد	نام فرایند
کلیه واحدهای تابعه دانشگاه	واگذاری امور تنظیفات به بخش غیر دولتی

## متولی و پاسخگوی نتایج فرایند (صاحب فرایند)

- صاحب فرایند نزدیکترین فرد مسئول به اجرای فرایند و تنها یک نفر است. مگر در شرایطی که دستگاه در فرایند خود و بسته به نوع فرایند، برای فعالیتهای مختلف یا موازی، صاحبان مختلفی داشته باشد.
- بر اساس چارت سازمانی و مطابق پست سازمانی انتخاب و ثبت گردد.
- در معرفی صاحب فرایند نباید به نام و نام خانوادگی فرد اشاره شود.



مثال

نام فرایند	دامنه کاربرد
واگذاری امور تنظیفات به بخش غیر دولتی	کلیه واحدهای تابعه دانشگاه

## ناظر فرایند

- بر اساس چارت سازمانی و پست سازمانی، ترجیحاً جدای از واحد مسئول اجرای فرایند است.
- ناظر فرایند از لحاظ سلسله مراتب سازمانی بالاتر از صاحب فرایند است.
- ناظر فرایندها، مدیران ارشد و یا بالاترین مقام دستگاه هستند.
- در بعضی از فرایندها می‌توان متولی فرایند بعدی را به عنوان ناظر فرایند انتخاب نمود.



مثال

نام فرایند	ناظر فرایند
واگذاری امور تنظیفات به بخش غیر دولتی	معاون توسعه مدیریت و منابع

## ذینفعان فرایند

- همه ی طرف های دارای منفعت در فرایند
- افرادی که در فرایند تأثیرگذارند و همچنین افرادی که از آن تأثیر می پذیرند



مثال

ذینفعان فرایند	نام فرایند
واحد درخواست دهنده- مدیریت های پشتیبانی، تحول اداری، منابع انسانی، بودجه - پیمانکار	واگذاری امور تنظیفات به بخش غیر دولتی



## محرک فرایند

- محرک‌های از نوع زمانی: مانند فرا رسیدن یک زمان خاص، فصلی، سالانه
- محرک‌های از نوع وقوع رخدادها: مانند درخواست‌ها و ...
- در بعضی مواقع هم محرک تشخیص خود دستگاه



مثال

محرک فرایند	نام فرایند
درخواست و اگذاری از سوی واحدهای تابعه	واگذاری امور تنظیفات به بخش غیر دولتی

## قوانین و آیین نامه های مرتبط با فرایند

- کلیه قوانین و آیین نامه های داخلی و یا خارج از دستگاه تاثیرگذار بر عملکرد فرایند
- برای فرایندهای سطح بالا به صورت کلی
- برای فرایندهای سطح پایین در حد دستورالعملها و رویه های سازمانی است



مثال

نام فرایند	قوانین و آیین نامه های مرتبط
واگذاری امور تنظیفات به بخش غیر دولتی	دستورالعمل واگذاری خدمات سلامت قانون مدیریت خدمات کشوری اصل ۴۴ قانون اساسی

## سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی مرتبط

- سیستم‌های اطلاعاتی و یا منابع اطلاعاتی مرتبط با فرایند (سیستم‌ها، پایگاه داده و نرم افزارها)



مثال

سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی	نام فرایند
سیستم اتوماسیون اداری نرم افزار محاسباتی پروپوزال برون‌سپاری سامانه مناقصات	واگذاری امور تنظیفات به بخش غیر دولتی

## تعاریف و اصطلاحات

- اصطلاحاتی که در فرایند به کار رفته‌اند و نیاز به توضیح دارند



مثال

تعاریف و اصطلاحات	نام فرایند
<p>واگذاری: استفاده از ظرفیتهای بخش غیردولتی به منظور ارائه خدمات تعریف شده با حجم مشخص و پرداخت هزینه انجام خدمات، براساس حجم خدمت انجام شده به بخش غیر دولتی.</p> <p>پروپوزال: مدل مالی شامل هزینه ها، درآمدها، هزینه تمام شده و سایر شرایط واگذاری</p>	<p>واگذاری امور تنظیفات به بخش غیر دولتی</p>

## دریافتی ها / تامین کنندگان

- ورودی‌های مرتبط با فرایندها مانند اطلاعات، نامه، دستورات و ...
- تامین کنندگان هر فرایند، سایر فرایندهای دستگاہ یا گروهی خاص از شهروندان و یا سایر دستگاہ‌های اجرایی هستند

مثال

نام فرایند	ورودی ها	تامین کنندگان
واگذاری امور تنظیفات به بخش غیر دولتی	پروپوزال پیشنهادی	واحد درخواست دهنده

## خروجی‌ها / مشتریان

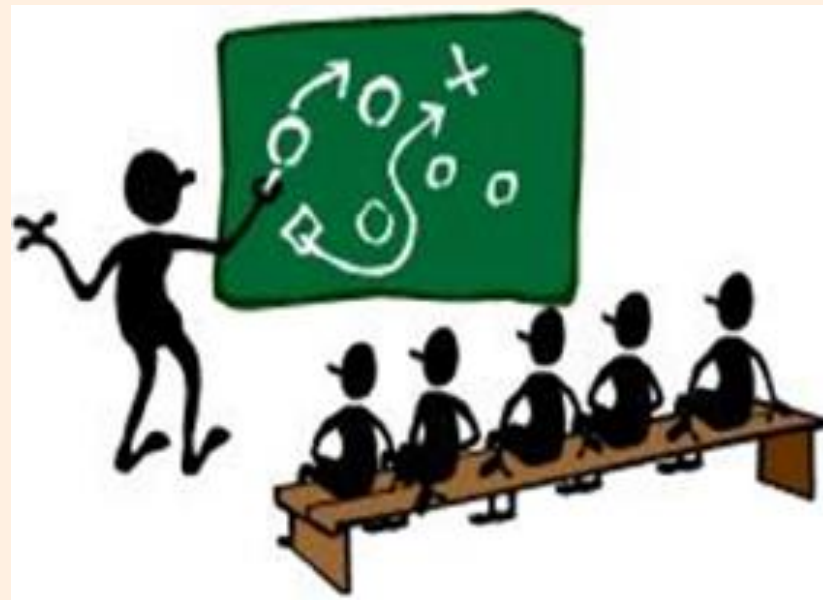
- برای هر ورودی فرایند حداقل یک خروجی متناظر آن وجود دارد.

مثال

مشتریان	خروجی‌ها	نام فرایند
واحد درخواست کننده	پروپوزال تأیید شده	واگذاری امور تنظیفات به بخش غیر دولتی

## شرح فرایند و فعالیت های اصلی آن

- در این بخش ویژگی‌هایی از فرایند که در قالب نمودارهای فرایندی امکان نمایش ندارند به صورت مشروح و به شکلی که مخاطب بتواند تصویری مشخص و شفاف از رویه اجرایی فرایند بدست آورد تبیین می شوند.





## نقاط نظارتی و کنترلی فرایند

- در هر جای فرایند که لازم باشد و بسته به نوع فرایند، نظارت و کنترل توسط ناظر (ناظرین) فرایند انجام می‌گیرد.
- در این قسمت از طریق شاخص هایی که مشخص می کنیم کنترل و نظارت روی فرایند انجام می گیرد.



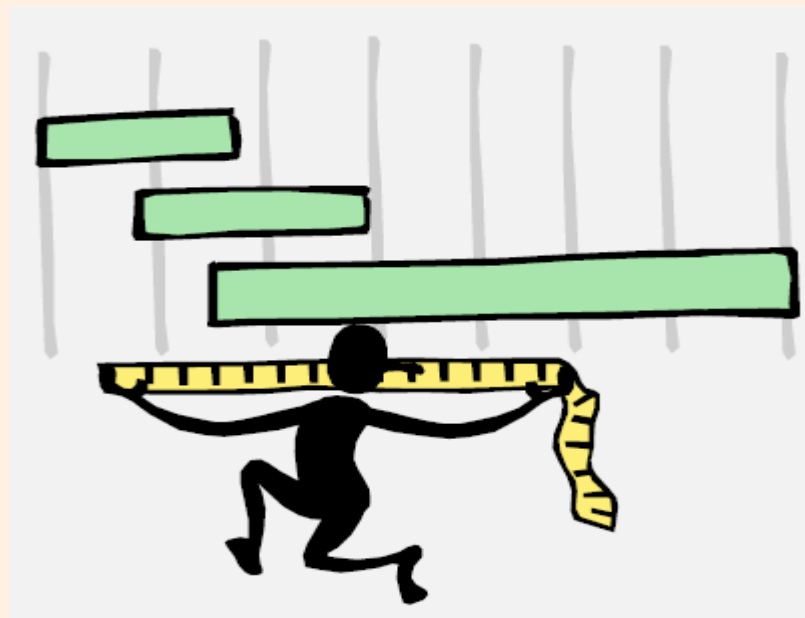
## شاخص‌های پایش و اندازه‌گیری فرایند

- تعیین شاخص پایش و اندازه‌گیری برای کلیه فرایندهای تعریف شده در هر سطح و نوع
- مشخص کردن پذیرش یا عدم پذیرش، مثبت یا منفی بودن عملکرد یک فرایند
- تعریف شاخص‌های پایش هم برای فرایند و هم برای خروجی (محصول یا خدمت)
- زمان / هزینه / رضایت شهروند و ارباب رجوع / دست یابی به اهداف تخصصی / کاهش نیروی انسانی / کاهش تخلفات / اجرای دقیق قوانین



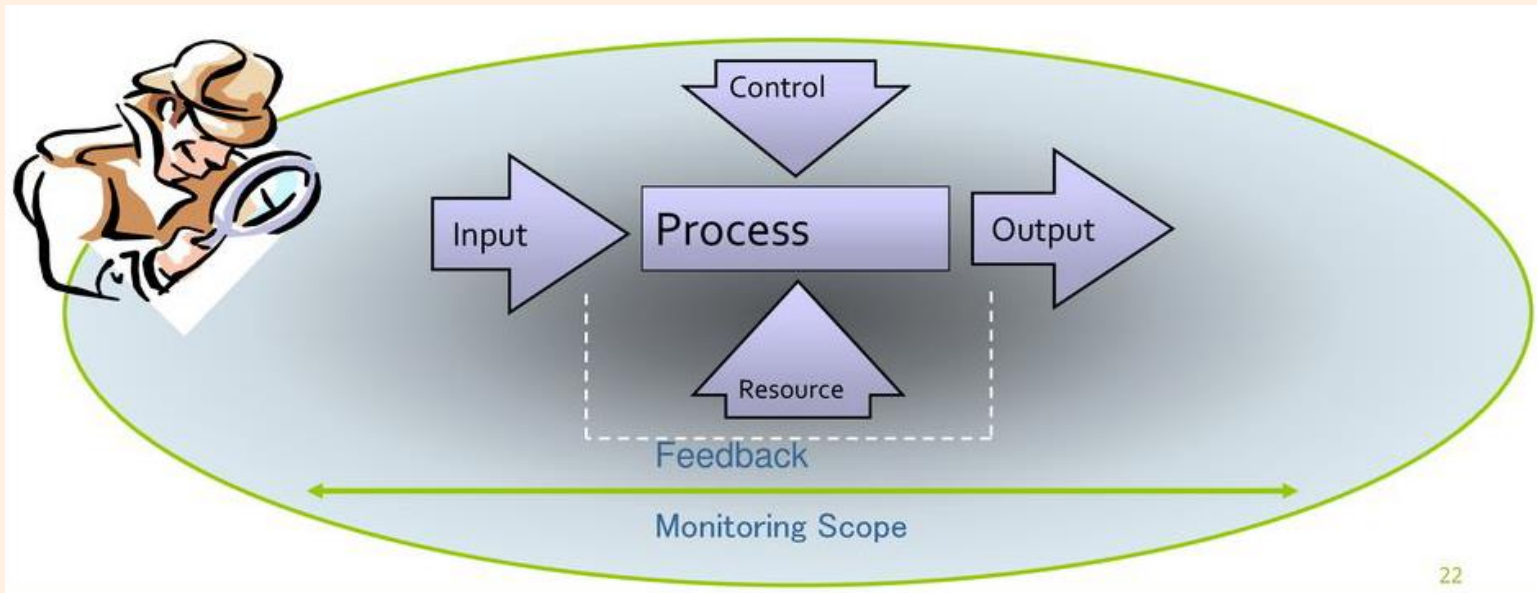
## معیارهای پذیرش

- به ازاء هر یک از شاخص‌های اندازه‌گیری تعریف شده در شناسنامه فرایند، معیار پذیرش تعریف و مدون می‌شود.
- معیار پذیرش به صورت کمی یا کیفی، حد پذیرش یا رد عملکرد فرایند را به وضوح مشخص می‌کند.
- برای تعریف و تدوین معیارهای پذیرش باید استدلال‌های منطقی و روشن در اختیار باشد.



## مسئول پایش و اندازه‌گیری

- به ازاء هر یک از شاخص‌های پایش و اندازه‌گیری تعریف شده، مسئول اندازه‌گیری و پایش مشخص می‌شود.
- مسئول اندازه‌گیری می‌تواند ناظر فرایند و یا هر فرد دیگری که در تعامل با فرایند مربوطه است، باشد.
- مسئول اندازه‌گیری را می‌توان بر اساس پست سازمانی یا عنوان متولی فرایند بعدی انتخاب نمود.



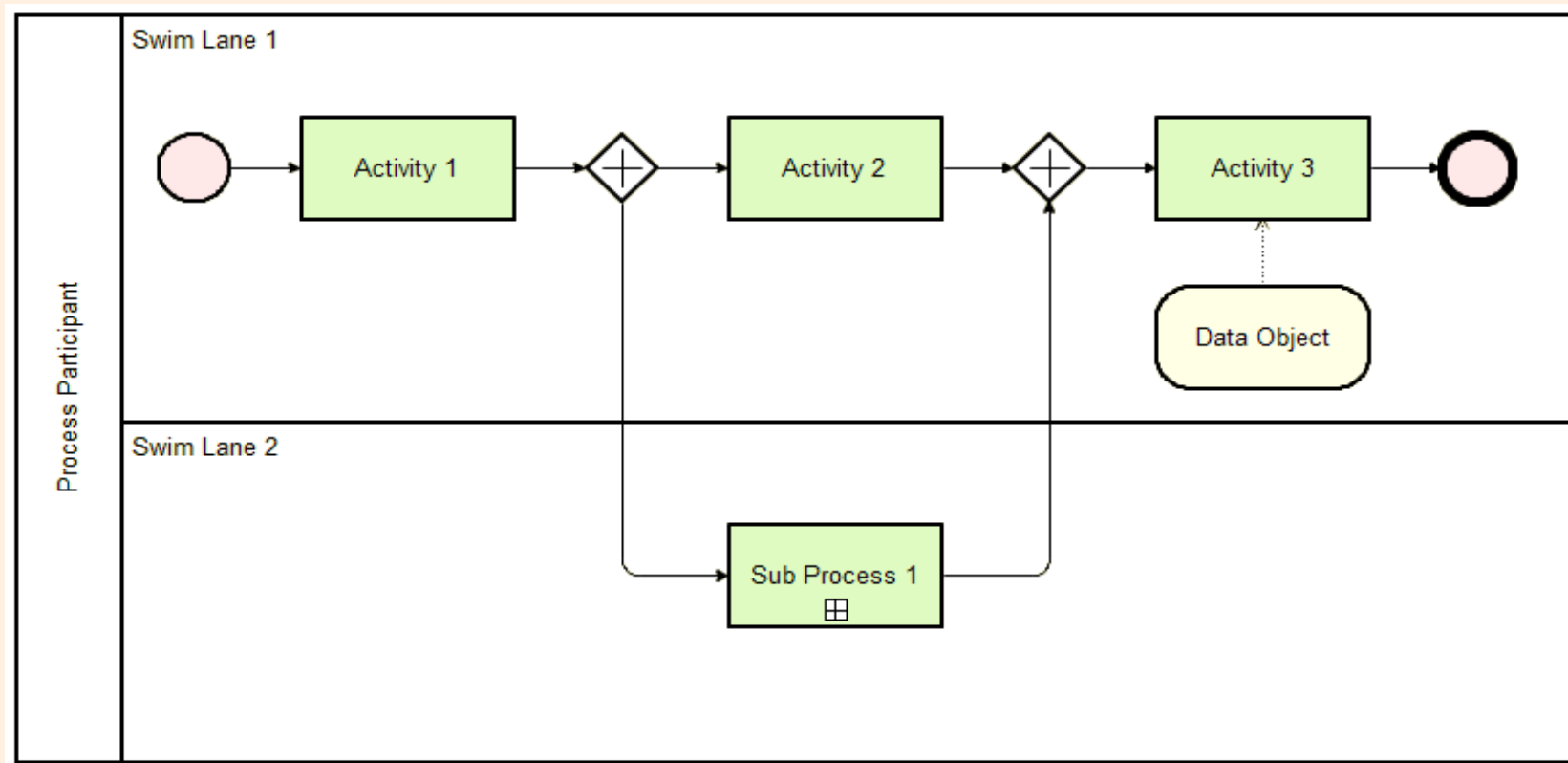
## دوره پایش و اندازه‌گیری

- به ازاء هر یک از شاخص‌های اندازه‌گیری و پایش تعریف شده، دوره (بازه زمانی)، پایش و اندازه‌گیری مشخص و مدون می‌شود.
- دوره اندازه‌گیری باید با زمان اجرای فرایند، تواتر اجرا و سایر سیستم‌های دستگاه، نظیر بازه اندازه‌گیری اهداف تناسب داشته و مطابق نیاز در سال، شاخص مرتبط اندازه‌گیری و پایش شود.



## نمودار فرایند بر اساس (BPMN)

- در مراحل بعد آموزش داده می‌شود فعلا نیازی به رسم نیست.



## سوابق بازنگری فرایند

- سوابق بازنگری شامل موارد زیر می باشد:

تاریخ بازنگری مستندات، سوابق و گزارش‌های مرتبط، سطح بلوغ فرایند، خلاصه نتایج و بهبودها که در حال حاضر **نیاز به تکمیل این موارد نمی باشد**.



## واحدهای درگیر در اجرای فرایند

- همه واحدهایی که در فرایند نقش دارند



مثال

واحدهای درگیر در اجرای فرایند	نام فرایند
واحدهای تابعه دانشگاه - مدیریت منابع انسانی - مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری - مدیریت برنامه ریزی بودجه و پایش عملکرد - مدیریت پشتیبانی	واگذاری امور تنظیفات به بخش غیر دولتی

لازم نیست حتما «عالی» باشی تا «شروع» کنی

ولی حتما باید «شروع» کنی تا «عالی» باشی

START