

جمهوری اسلامی ایران
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فایل آموزشی بهبود خدمات ، فرایندها و روش های انجام کار

مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

شهریورماه ۱۴۰۳

توسعه و هوشمندسازی دولت الکترونیک:

دولت الکترونیک (E-government) به استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات برای ارائه خدمات عمومی به شهروندان گفته می‌شود با هدف:

- ارائه خدمات الکترونیکی
- تامین رضایت شهروندان
- افزایش بهره‌وری
- افزایش اقتدار ملی
- توسعه مشارکت‌های مردمی
- چابکی، کارایی و اثر بخشی دولت

الزامات دولت الکترونیک:

موضوع دولت الکترونیک از سال‌ها پیش در کشور مطرح شده است اما کشور به جز در بخش‌هایی خاص (هم‌چون بانکداری) نتوانسته است توفیقات چندانی در این حوزه به دست آورد. یکی از مهم‌ترین عوامل عدم توسعه دولت الکترونیک در کشور، عدم توجه کافی به الزامات آن است؛ بنابراین لازمه محقق شدن اهداف بیان شده و توسعه دولت الکترونیک در کشور، توجه دقیق به الزامات دولت الکترونیک است،

مهم‌ترین الزامات پیاده‌سازی توسعه الکترونیک:

➤ استفاده از یک احراز هویت یکپارچه:

احراز هویت به منزله گلوگاه و مجوز ارائه خدمت به اشخاص حقیقی و حقوقی است.

➤ عدم نیاز به سخت‌افزار و نرم‌افزارهای جدید:

برقراری دولت الکترونیک نیازمند زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است. در شرایط فعلی، ایجاد زیرساخت سخت‌افزاری با چالش‌های جدی هم‌چون هزینه تولید یا خرید، شخصی‌سازی و توزیع مواجه است که هر یک به تنهایی دلیلی محکم برای شکست حتمی چنین رویکردهایی در تحقق دولت الکترونیک هستند؛

➤ حذف فرآیندهای غیرضروری:

حذف فرآیندهای غیرضروری ارتباط مستقیمی با کارایی بیشتر و کاهش هزینه‌ها در اجرای یک فرآیند دارد؛

➤ کاهش حداکثری نقش عامل انسانی در تعاملات اداری:

دلیل اصلی پیاده‌سازی دولت الکترونیک در عرصه عمل، کاهش نقش عامل انسانی در تعاملات و به ویژه از بین بردن امضاهای طلایی در فرایندهای اداری است. گلوگاه بودن نقش عامل انسانی در فرآیندهای مختلف با آسیب‌های جدی در

زمینه اشکال گوناگون خطا و فساد از قبیل رشوه، اتلاف وقت و خطاهای سهوی افراد در اعلام نظر، تایید یا رد موارد مختلف مواجه است.

ویژگی های دولت الکترونیک:

- * تسهیل خدمت رسانی به شهروندان؛
- * حذف رده هایی از مدیریت دولتی (کوچک سازی اندازه دولت)؛
- * تغییر مستمر متناسب با پیشرفت تکنولوژی
- * کاهش هزینه ها از طریق ادغام و حذف سیستم های اضافی و موازی.
- * رعایت امنیت و حریم خصوصی افراد

فرایند:

فرآیند به مجموعه فعالیت ها و رخداد های دارای ورودی (نیروی انسانی، انرژی، تجهیزات، زمان، و پول) گفته می شود که بر اساس دستورالعملهای از پیش تعیین شده ، ورودی ها را به خروجی تبدیل کنند و به شیوه انجام کارهم میتوان ارتباط داد.

مزیت فرایند:

- ✓ بهبود کارایی و سرعت
- ✓ انتظارات واضح
- ✓ افزایش بهره وری
- ✓ ساده سازی گردش کار

مهم ترین اجزای فرایند:

ورودی (INPUT)

دستاورد / خروجی (Outcome / Output)

فعالیتها (Tasks/Activities)

رویدادها (Events)

نقاط تصمیم گیری

الزامات و قوانین بالا دستی در حوزه هوشمند سازی و بهبود فرایندها:

بند ۱۲ سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری

ماده ۳۶ قانون خدمات کشوری

برنامه توسعه دولت الکترونیک و هوشمند سازی نقشه راه اصلاح نظام اداری

حقوق شهروندی در نظام اداری

ماده ۱۱۵ قانون خدمات کشوری

ماده ۷ قانون بهبود مستمر کسب و کار

شاخص احصاء و اصلاح فرآیندها:

کاهش
هزینه

افزایش بهره
وری

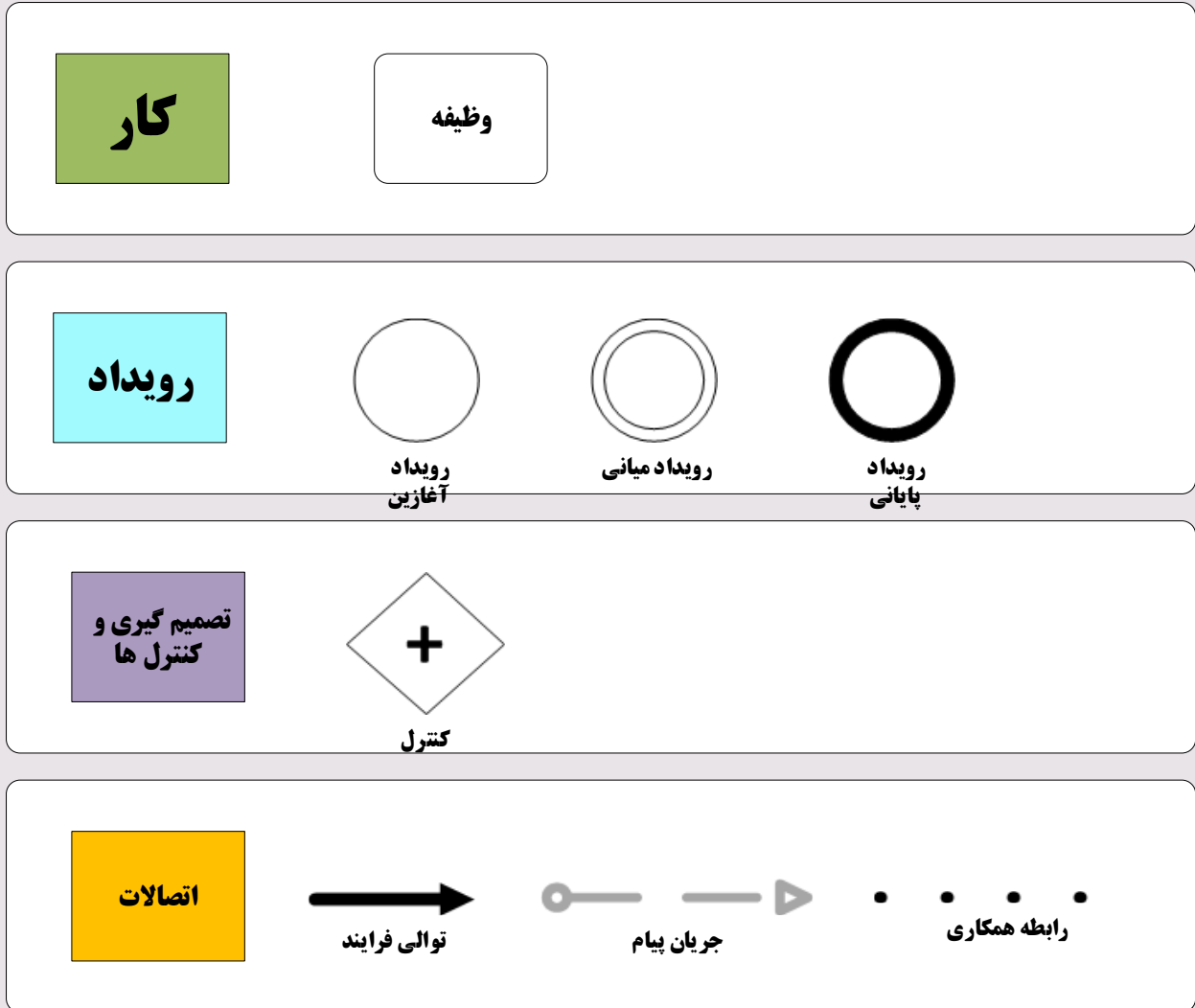
تسهیل و
تسریع در اجرا

افزایش کیفیت

افزایش رضایت
مندی ذینفعان

هوشمند سازی

عناصر مدل سازی فرایند با نرم افزار ویزیو:



Visio

Recent

Case1.vsd

H: » Work » BPM » case

Case.vsd

H: » Work » BPM » case

Drawing1.vsd

H: » Work » BPM » case

Drawing1.vsd

D: » Knowledge Base » System » BPM Worksho...

Case.vsd

D: » Knowledge Base » System » BPM Worksho...

Drawing1.vsd

D: » Knowledge Base » System » BPM Workshop

FlowDiagram.vsd

E: » Units » TUC

Assessment Model.vsd

H: » Work » HSA » Outputs

Drawing1.vsd

\\172.20.164.97 » Public » shokoohi

 Open Other Drawings

Search for online templates



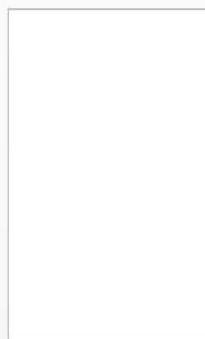
Sign in to get the most out of Office

[Learn more](#)

Suggested searches: Software **Flowcharts** Business Floor Plans Engineering

Network Schedules

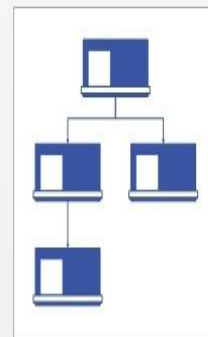
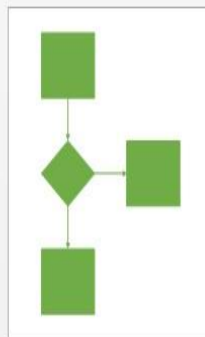
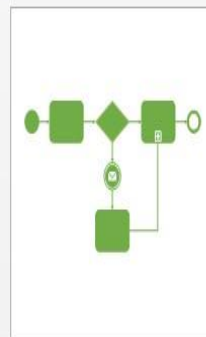
FEATURED CATEGORIES



Blank Drawing



Welcome to Visio





Info

New

Open

Save

Save As

Print

Share

Export

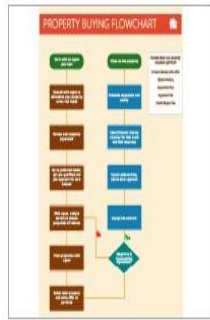
Close

Account

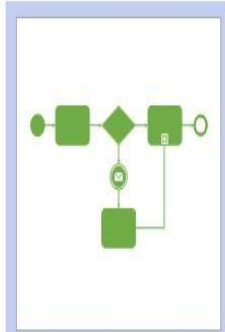
Options

New

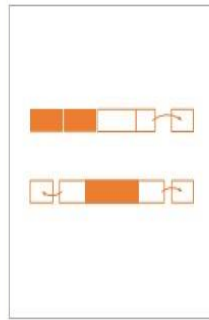
Home 



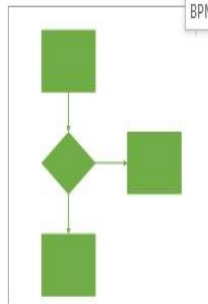
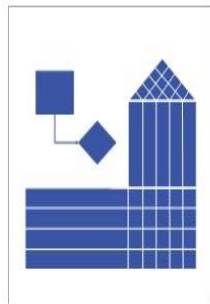
Property buying flowchart



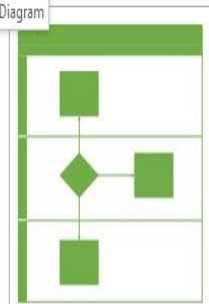
BPMN Diagram



Program Structure



BPMN Diagram



Category	
Flowcharts	33
Business	16
16:9	14
Diagrams	14
SmartArt	14
Process	13
Project Management	13
Small Business	13
Charts	11
Enterprise	9
Graph	9
Gray	5
Task List	3
Blue	2
Daily	2
Graphics	2
Industry	2
Medical	2



Info

New

Open

Save

Save As

Print

Share

Export

Close

Account

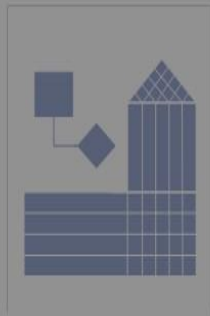
Options

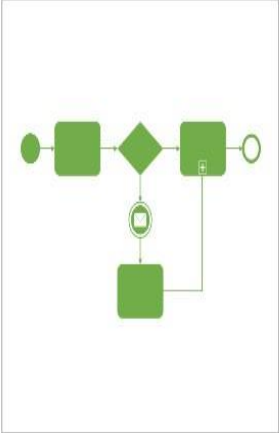
New

Home Flowcharts



Property buying flowchart





BPMN Diagram


Provided by: Microsoft Corporation

Create a flowchart that follows the BPMN 2.0 standard.

Download size: 11 KB

Metric Units

US Units

 Create

Category

Flowcharts	33
Business	16
16:9	14
Diagrams	14
SmartArt	14
Process	13
Project Management	13
Small Business	13
Charts	11
Enterprise	9
Graph	9
Gray	5
Task List	3
Blue	2
Daily	2
Graphics	2
Industry	2
Marital	2

Drawing1 - Visio Professional

FILE HOME INSERT DESIGN DATA PROCESS REVIEW VIEW

Clipboard Font Paragraph Tools Shape Styles Arrange Editing

Shapes

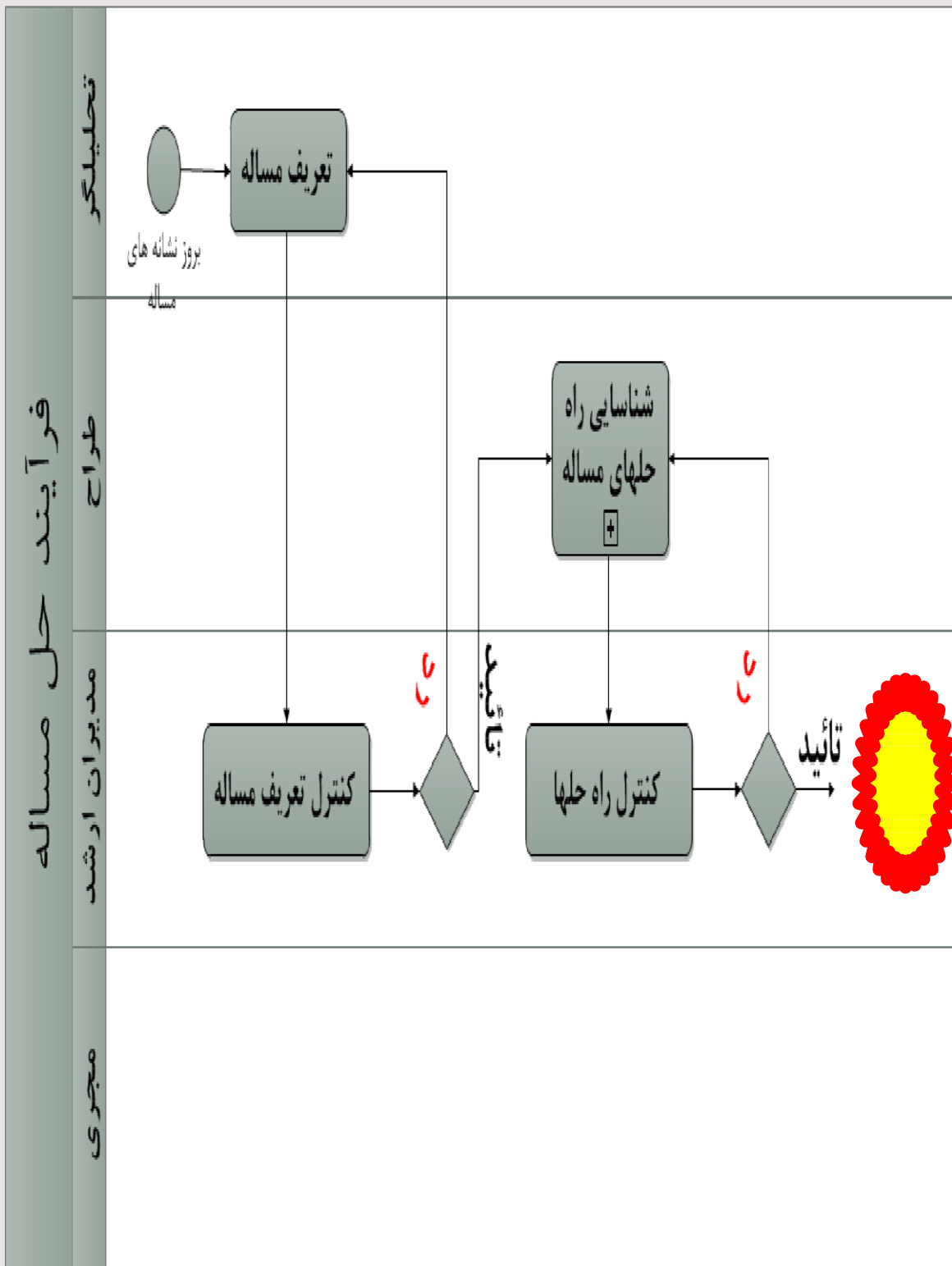
STENCILS SEARCH

More Shapes

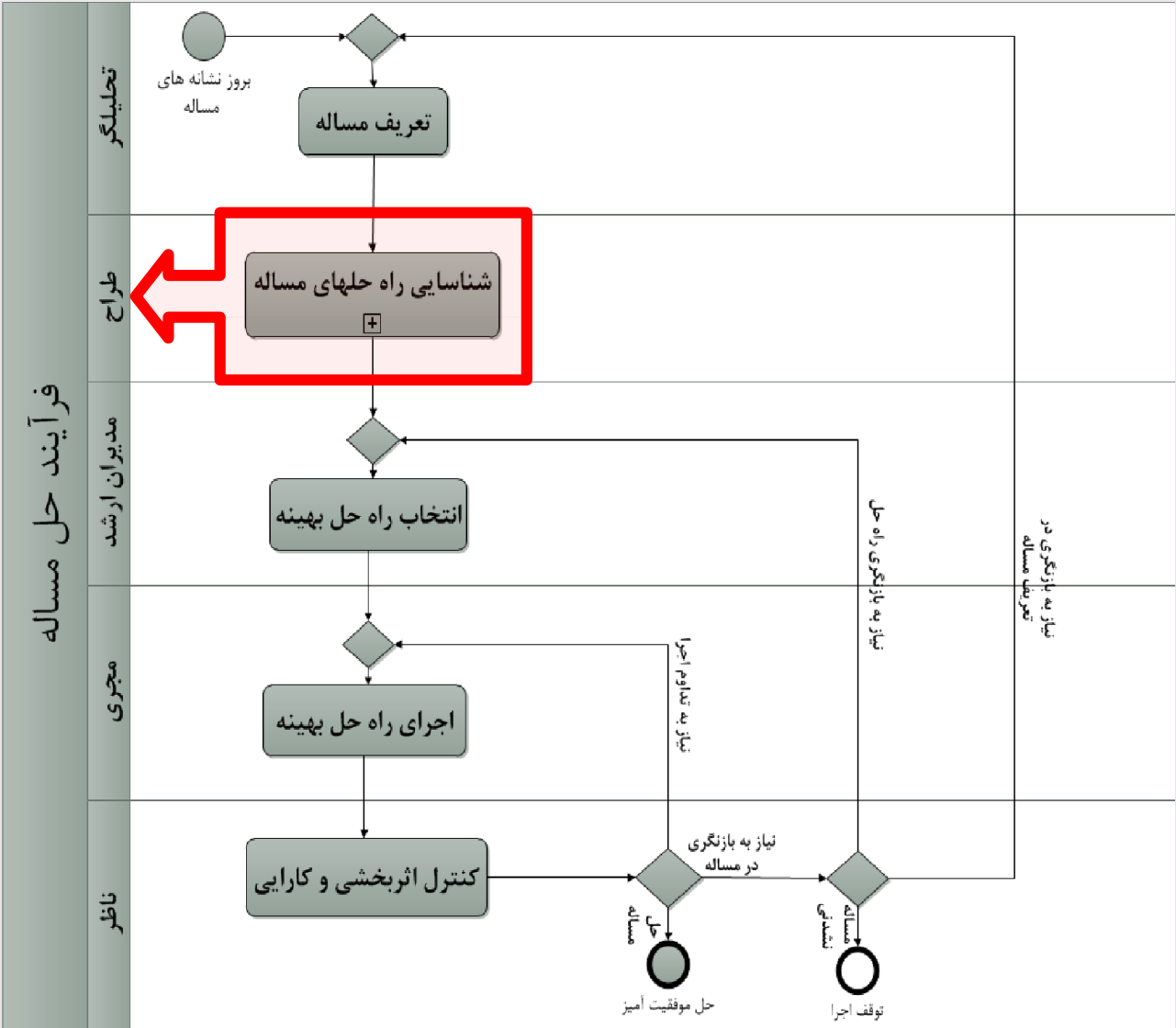
Quick Shapes

BPMN Basic Shapes

- Task
- Gateway
- Intermediate Event
- End Event
- Start Event
- Collapsed Sub-Process
- Expanded Sub-Process
- Text Annotation
- Sequence Flow
- Association
- Message Flow
- Message
- Data Object
- Data Store
- Group
- Pool / Lane



فرآیند حل مساله



فعالیت ها به دو دسته کلی تقسیم می شوند:

وظایف (TASK):

فعالیت‌هایی هستند که دیگر قابل تجزیه به اجزاء کوچکتر نباشند.

زیر فرایندها: (sub processes)

فعالیت‌هایی هستند، که خود از یک فرآیند تشکیل شده اند.

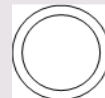
رویدادها:

رویدادها، اتفاقاتی هستند که ممکن است در طول فرآیند رخ دهند و بر جریان فرآیند اثرگذارند. هر رویداد یک آغازگر داشته و منجر به پدید آمدن وضعیت خاصی می گردد. بطور مثال موجب آغاز فرآیند، به تاخیر افتادن اجرای فرآیند، قطع جریان فرآیند و ... گردند. و بر حسب زمان وقوع به سه گروه تقسیم می شوند.

-رویدادهای آغازین



-رویدادهای میانی



-رویدادهای پایانی



رویداد آغازین:

-رویداد آغازین ساده



-رویداد آغازین تایمردار زمانی



-رویداد آغازین براساس دریافت پیام



شرط آغاز فرآیند، به صورت شفاف و دقیق تعیین گردد. ■

نمودار استخوان ماهی:

نمودار استخوان ماهی (Fishbone Diagram) یک ابزار بصری سازی است که در دسته بندی علت های احتمالی یک مسئله به کار می رود. این ابزار برای شناسایی علل اصلی یک مشکل استفاده می شود. این نمودار را نمودار علت و معلول (Cause and Effect Diagram) یا نمودار ایشیکوا (Ishikawa Diagram) نیز می نامند.

کاربردهای نمودار استخوان ماهی:

برای شناسایی علل احتمالی یک مشکل؛

برای کمک به توسعه ی محصولی که مسائل و مشکلات مربوط به عرضه ی محصولات و یا خدمات در بازار کنونی را مد نظر قرار می دهد؛

آشکار سازی کمبودها یا نقاط ضعف موجود در فرایند کسب و کار

برای جلوگیری از تکرار مشکلات و یا فرسودگی شغلی کارمندان

برای اطمینان از این که هر گونه اقدام اصلاحی انجام شده، مسائل یا مشکلات را حل می کند

مراحل مدل استخوان ماهی:

مرحله اول مدل استخوان ماهی: شناسایی مسئله

نمودار استخوان ماهی را می‌توان یک نفره یا به صورت گروهی ترسیم کرد. البته به طور معمول توصیه می‌شود روش استخوان ماهی را در قالب گروه به کار بگیرید، چون می‌توانید با استفاده از طوفان فکری، همه اجزای مسئله را به طور کامل و موشکافانه بررسی کرده و به بهترین راه حل برای مسئله برسید. ابتدا مسئله را شناسایی کرده و آن را تعریف می‌کنیم. بعد هم آن را در دایره‌ای سمت راست برگه کاغذ می‌نویسیم.

مرحله دوم: طوفان فکری برای دلایل اصلی

خط مستقیمی به سمت چپ برگه می‌کشیم. این خط همان ستون فقرات ماهی است. برای ترسیم استخوان‌های ماهی هم، خطوط موربی با زاویه ۴۵ درجه نسبت به ستون اصلی می‌کشیم. هریک از استخوان‌های ماهی را که در واقع علت‌های اصلی مسئله هستند، با طوفان فکری بررسی می‌کنیم. جلوی هر خط موربی، یکی از دلایل اصلی را می‌نویسیم که منجر به بروز مسئله شده است.

مرحله سوم: افزودن زیرشاخه‌های بیشتر

اگر لازم شد، می‌توانیم تیغ‌های ریزتر دیگری هم به استخوان‌های ماهی اضافه کنیم. در هر کدام از این زیرشاخه‌ها، اجزای بیشتری از علت بروز مسئله را نوشته و بررسی می‌کنیم. این روند افزودن زیرشاخه به استخوان‌های ماهی را تا جایی ادامه می‌دهیم که نیاز باشد. در مرحله بعد می‌توانیم آن‌ها را اولویت‌بندی کرده و علت‌هایی که اهمیت کمتر یا بیشتری دارند، عقب و جلو کنیم.

مرحله چهارم: اولویت‌بندی و تجزیه و تحلیل

حالا علت‌ها را اولویت‌بندی می‌کنیم. علت‌هایی که دارای پیچیدگی کمتری هستند، نزدیک به سر ماهی، و علت‌هایی که دارای پیچیدگی بیشتری هستند، نزدیک به دم ماهی می‌نویسیم. بعد هم نوبت به تجزیه و تحلیل استخوان‌ها و تیغ‌ها می‌رسد. در این مرحله باید علت‌هایی را انتخاب کنیم که از بقیه مهم‌تر هستند. هنگام حل مسئله، توجه بیشتری به آن‌ها می‌کنیم.

مرحله پنجم: حل مسئله

بعد از اولویت‌بندی و دسته‌بندی، به رفع عوامل بروز مسئله بر مبنای اولویت می‌پردازیم تا در نهایت با رفع همه عوامل بروز مسئله، بتوانیم مسئله اصلی را هم حل کنیم. البته بررسی و حل همه علت‌های بروز مسئله اصلی، زمانی قابل انجام است که مسئله کوچک و ساده باشد. اگر مسئله مورد نظر بزرگ و پیچیده باشد، علت‌های آن هم زیاد و پیچیده‌تر می‌شوند. در چنین شرایطی اگر علت‌ها را با مدل استخوان ماهی شناسایی کرده باشیم، استخوان‌های فراوانی خواهیم داشت که هر کدام نشان‌دهنده یکی از علت‌های مسئله هستند. بنابراین از نظر منابع زمانی و امکانات موجود، دیگر قادر به بررسی و حل همه آن‌ها نیستیم. پس باید طوری علت‌ها را اولویت‌بندی کنیم که با توجه به منابع موجود، بتوانیم مسئله اصلی را حل کنیم.

مثال نمودار استخوان ماهی:

سر نمودار: این بخش مشکل اصلی را نشان می‌دهد:

استخوان‌های اصلی: دسته‌های عمده‌ای که ممکن است علت‌ها در آنها قرار بگیرند. مثال‌هایی شامل

هزینه‌های مواد اولیه

هزینه‌های کارکنان

هزینه‌های عملیاتی

تغییرات در تقاضا

قوانین و مقررات

شاخه‌های فرعی: هر استخوان اصلی به شاخه‌های کوچک‌تری تقسیم می‌شود که جزئیات بیشتری درباره هر دسته ارائه می‌دهد

مواد اولیه می‌تواند شامل افزایش قیمت مواد، کمبود مواد در بازار، یا افزایش هزینه‌های حمل و نقل باشد.

کارکنان ممکن است شامل افزایش دستمزد، کمبود نیروی کار ماهر، یا هزینه‌های آموزش باشد.

عملیاتی می‌تواند شامل افزایش هزینه‌های انرژی، تعمیر و نگهداری، یا اجاره مکان باشد.

تقاضا ممکن است به کاهش تعداد مشتریان یا تغییر در الگوهای خرید مشتریان اشاره داشته باشد.

