

**احصاء ،شناسایی واصلاح و بهبود فرایندها**

**دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد**

**مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری**

**مهر1402**

سیاست هاي کلی نظام اداري (بندهاي مرتبط با برنامه اصلاح ساختارها و فرآیندها)

بند 10) چابک سازي ، متناسب سازي و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداري در جهت تحقق اهداف چشم انداز.

بند 12) توجه به اثربخشی و کارایی در فرآیندها و روش هاي اداري به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشور

بند 14) کل نگري ، همسوسازي، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاه هاي اداري به منظور تحقق اهداف فرابخشی وچشم انداز

ساختار به منزله اسکلت سازمان است. وقتی در فرآیند مدیریت می گوییم برنامه ریزي ، منظور این است که اهدافمان را مشخص و اولویت بندي کرده ایم و روش رسیدن به هدف را هم مشخص میکنیم.گام بعدي، سازماندهی است. در فرآیند سازماندهی، اول تقسیم کار میکنیم؛ سپس اجزا را به هم وصل می کنیم که با آن ساختار، جامعیت از بین نرود. در ادامه شرح وظایف را مشخص می کنیم ، یعنی شرح شغل و شاغل را مشخص کرده و به اصطلاح، تجزیه و تحلیل شغل می نماییم.آیا ساختارهاي فعلی متناسب با اهداف است؟ قبلاً هدف این بوده که از صفر تا صد کارها را دولت انجام دهد؛ در حالی که وظایف حاکمیتی را باید دولت انجام بدهد و تصدی گري ها به بخش غیردولتی واگذار شود و لذا متناسب با این هدف باید ساختار تعریف شود.

کوتاه نمودن مراحل انجام کار و سلسله مراتب اداري در سطح عمودي و افقی مدیریتی از آنجا که فاصله رأس هرم سازمان با قاعده آن از حیث سطوح سازمانی، گردش عملیات و مراحل انجام کار را تحت تأثیر قرار می دهد، این مهم در ماده 29 قانون مدیریت خدمات کشوري مورد توجه قرار گرفته است. براساس مفاد بند سطوح عمودي مدیریتی دستگاه هاي اجرایی و استانی با احتساب بالاترین مقام اجرایی در هر واحد سازمانی به شرح زیر است:

|  |  |
| --- | --- |
| وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی | حداکثر 4 سطح |
| واحدهاي استانی | حداکثر 3 سطح |
| واحدهاي شهرستانی مناطق و نواحی هم تراز | حداکثر 2 سطح |
| سایر واحدهاي تقسیمات کشوري | حداکثر 1 سطح |

علاوه بر کاهش سطوح افقی و عمودي در دستگاه هاي اجرایی، لازم است مراحل و فرآیندهاي انجام کار شناسایی شده و تا حد امکان مراحل زائد حذف شوند. در حال حاضر، بیش از 1000 فرآیند انجام کا ر به کمک دستگاه ها شناسایی شده وکوتاه شدن هر کدام از فرآیندها در دستور کار قرار دارد.

اصلاح فرآیندها و روش هاي انجام کار با رویکرد اتوماسیون اداري (موضوع مواد 36 و 37 قانون مدیریت خدمات کشوري)

براساس ماده 36 قانون مدیریت خدمات کشوري،دستگاه اجرایی باید:

1- فرآیندهاي مورد عمل و روش هاي انجام کار خود را براساس دستورالعملی که توسط سازمان ابلاغ میشود، تهیه و به مورد اجرا گذارند.

2- حداکثر هر سه سالی یکبار براساس دستورالعمل فوق، فرآیندها و روش هاي خود را مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند.

اهداف مترتب بر اصلاح فرآیندهاي مورد عمل و روش هاي انجام کار در دستگاه هاي اجرایی عبارتند از:

- تأمین رضایت و کرامت مردم

- افزایش بهره وري نیروي انسانی

- کارآمدي فعالیت ها

همچنین براساس ماده 37 قانون یادشده، دستگاه هاي اجرایی موظفند با هدف بهبود کیفیت و کمیت خدمات به مردم ، سه اقدام اساسی را به ترتیب انجام دهند:

1- اطلاع رسانی الکترونیکی در خصوص شیوه ارائه خدمات

2- ارائه فرمهاي مورد نیاز جهت انجام خدمات از طریق ابزار و رسانه هاي الکترونیکی

3- ارائه خدمات به شهروندان به صورت الکترونیکی و حذف لزوم مراجعه حضوري مردم به دستگاه اجرایی براي دریافت خدمت

با توجه به تحولات سریع و بنیادي در ساختار اجتماعی و نحوه زندگی مردم در سراسر دنیا و ظهور فرایندها و ساختارهاي جدید به میمنت گسترش فناوریهاي اطلاعاتی و ارتباطی سیستمهاي اداري نیز از این تحول به دور نبوده و بر همین اساس و بنا بر ابلاغ مقام معظم رهبري و تدوین برنامه هفتم از ده برنامه تحول اداري اصلاح ساختارها و فرایندهاي دستگاههاي اجرایی کشور با هدف اثر بخشی - افزایش کارایی - کلی نگري و همسو سازي تشکیلات نظام اداري مورد توجه قرار گرفته است که بیش از 10 ماده قانونی را براي این مهم تدوین و ابلاغ شده است.

رویکرد های بهبود فرایند ها:

اگرچه بهبود فرآیند معمولا از یک روش خاص پیروی می‌کند اما رویکردهای مختلفی برای بهبود فرآیند وجود دارد. در طول تجزیه و تحلیل فرآیند، می‌توان فرآیندها را اصلاح کرد. بر اساس این تجزیه و تحلیل فرآیندهای فرعی را به فرآیندهای اصلی اضافه کرد یا در

صورت غیر ضروری بودن ،آن ها را حذف کرد. یک تلاش مداوم برای اصلاح فرایندها **“بهبود مستمر”** نامیده می‌شود و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا پیشرفت‌های قبلی را تکرار کرده و بر اساس آن‌ها فرآیندها را هدایت کنند.

هدف از بهبود فرایندچیست؟

بهبود فرآیند را می‌توان به تلاش برای رسیدن به شکل بهتر تشبیه کرد. شما فرآیندهای فعلی سازمان را تجزیه و تحلیل کرده و به ایده‌ای می‌رسید که به طور بالقوه می‌تواند عملکرد سازمان شما را از چند طریق بهبود بخشد. سپس برنامه و ایده تایید می‌شود و تغییرات اعمال می‌شوند. اما پس از مدتی یا شاید هم خیلی زود متوجه می‌شوید که همه چیز در حال سقوط به روش قدیمی کارها است. به همین دلیل بهبود مستمر فرآیند مهم است. بدون وجود یک برنامه واقعی برای بهبود روند استاندارد، تغییرات به سرعت کاهش می‌یابد. بنابراین فرآیندها باید به صورت مداوم بهینه شوند.

روش های از بین بردن ضعف سازمان:

بهبود فرآیند سعی در شناسایی و از بین بردن نقاط ضعف در سازمان شما دارد. از بین بردن ضعف در سازمان را به چند روش می‌توان اعمال کرد.

• بهبود کارایی و کیفیت فرآیندها (حذف کارهای اضافی).  
• کاهش زمان اتمام فرآیندها.  
• شناسایی فرآیندهای خراب.

7مرحله اصلی پیاده سازی فرایندهای سازمانی:

مرحله 1:مشکلات سازمان خود را شناسایی کنید.

مرحله 2: آماده شدن برای تغییر

مرحله 3: ایجاد تیم

مرحله 4: تجزیه و تحلیل فرآیندها

مرحله 5: تعریف ویژگی های کلیدی فرآیندهای سازمانی

مرحله 6: پیاده سازی فرآیندهای سازمانی

مرحله 7: ایجاد شبکه کارکنان سازمان

8 مزیت اصلی پیاده سازی فرایند های سازمانی:

**1**)ایجاد یک رویکرد مرحله ای

2)کاهش اجرای زمان فرایندها

3)حل مشکلات کلیدی سازمان و کمک برای رسیدن به اهداف سازمانی

4)ایجاد یک فرایند کلیدی برای طراحی سیستم های سازمانی و کمک به شناسایی ناکارآمدی ها وچالش ها در اجرای فرایندها

5)جلوگیری از انجام بیش از حد کارها در یک مرحله با استفاده از راه حل های سیستم های مدیریت فرایند

6)ایجاد یک سیستم سفارشی شده بدون نیاز به برنامه نویسی برای افزایش بازدهی سازمان

7)ایجاد یک سیستم مدیریت سازمانی قابل تنظیم و ایمن که ملاحظات انسانی در نظر گرفته باشد.

8)کاهش زمان انجام فرایند،افزایش راندمان وکمک به تصمیم گیری بهتر مدیران وکارمندان

**نحوه کار با نرم افزار ویزیو و اینکه هر کدام از اشکال در نرم افزار نشان دهنده چیست:**

**دایره تو خالی :شروع فرایند را نشان می دهد.**

**دایره تو پر:پایان فرایند را نشان می دهد.**

**مستطیل :وظیفه اصلی رانشان می دهد.**

**لوزی:تسهیل گری یا بررسی(تصمیم گیری)**

مشخص کردن فرایند اصلاح و بهبود یا احصا وشناسائی در ترسیم فلوچارت طبق فرایند ترسیمی که بعنوان مثال ترسیم شده است. و فرایند از کجا شروع وبه کجا ختم می شود**.**





|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | | | |
|  |
|  |
|  |
|  | **شناسنامه فرآیند** | | | | |
| **نام فرآیند:** |  | | | **کد استاندارد فرایند** |  |
| **کد فرآیند** |  | | | **تاریخ بازنگری** |  |
| **خدمت تولید شده** |  | **شناسه خدمت** |  | | |
| **صاحب فرآیند** |  | **معاونت** |  | **اداره/مرکز** |  |
| **ناظر فرآیند** |  | | | | |
| **ذینفعان فرآیند** |  | | | | |
| **نوع فرآیند** | مدیریت ⬜ اصلی ⬛ پشتیبان ⬜ | | | | |
| **اهداف اصلی واختصاصی مرتبط با فرآیند** | **هدف اصلی:** | | | | |
|  | | | | |
| **اهداف اختصاصی:** | | | | |
|  | | | | |
|  | | | | |
| **فرآیند بالادستی** |  | | | | |
| **فرآیندهای پایین دستی** |  | | | | |
| **دامنه کاریرد** |  | | | | |
| **مقررات مرتبط با فرآیند** |  | | | | |
|  | | | | |
|  | | | | |
|  | | | | |
| **سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند** |  | | | | |
|  | | | | |
|  | | | | |
| **تامین کننده** |  | **خروجی های فرآیند / مشتریان** | |  | |
| **شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن** | | | | | |
|  | | | | | |
| **نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند** | | | | | |
| **مرحله فرآیند / زیرفرآیند** | **موضوع کنترل و نظارت** | | | | |
|  |  | | | | |
|  |  | | | | |
|  |  | | | | |
|  |  | | | | |
| **شاخص پایش و اندازه گیری** | **معیار پذیرش** | **مسئول پایش و اندازه گیری** | | | **دوره های پایش و اندازه گیری** |
|  |  |  | | |  |
|  |  |  | | |  |
|  |  |  | | |  |
|  |  |  | | |  |
|  | | | | | |