



سورة التين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

التين
والزيتون
والجبلين
التي اقمنا
للناس
الدين
والتي نزلنا
الذي انزلنا
الذي انزلنا
الذي انزلنا

دستورالعمل اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار

طبق دستور سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، کلیه دستگاه‌های اجرایی کشور مکلف به برنامه ریزی و اجرای برنامه عملیاتی جهت اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار شدند.

هدف از اصلاح فرآیند: الکترونیک و مجازی نمودن فرآیند

تعاریف

- **فرآیند:** زنجیره ای از فعالیتهای با ارزش افزوده و یا مجموعه ای از فعالیتهای مرتبط به هم که ورودی ها را به خروجی ها تبدیل میکند. (انواع فرایندها : مدیریتی - اصلی - پشتیبانی و.....)
در برخی موارد مجموعه ورودی های یک فرآیند، خروجیهای سایر فرایندها هستند.
فرایندها باید ارزش افزوده ایجاد کنند. در غیر اینصورت استمرار آنها بی معنی خواهد بود.
- **فرآیندهای اولویت دار:** فرآیندهایی که با تحقق مأموریت های اصلی ارتباط داشته و نقش کلیدی در افزایش رضایت ارباب رجوع، کاهش هزینه، کاهش زمان و گسترش کسب و کارهای نوین در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی دارد
- **استاندارد BPMN :** استاندارد برای مدلسازی و نمایش فرایندهای کسب و کار است
مزیت اصلی استفاده از تکنولوژی BPM، وجود زبان استاندارد به نام BPMN است.
هدف اصلی در شکل گیری BPMN، طراحی نمادهایی است که قابل درک برای تمامی کاربران فرایند در حقیقت BPMN مانند پلی است که فاصله بین طراحی و اجرای فرایند را از میان برمیدارد.

هدف اصلی: ایجاد قابلیت مدیریت سیستم‌ها و فرآیندها

هدف کاربردی:

- شناسایی، اولویت‌بندی و بهبود فرآیندهای انجام کار با رویکردهای مشارکتی و غیرمتمرکز

- **اهداف اختصاصی:**

- افزایش رضایت ذینفعان (شهروندان، مراجعان، کارمندان و سایر دستگاه‌های اجرایی ذینفع)

- افزایش کارایی دستگاه و کاهش هزینه‌ها

- افزایش شفافیت، سرعت، دقت، صحت و کیفیت اجرای فرآیند

طبق این دستورالعمل کلیه دستگاه های مشمول ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشور مکلف به اجرای آن هستند.

مسئول اجرای این دستورالعمل در دستگاه های مذکور واحد برنامه ریزی، نوسازی و دولت الکترونیک یا عناوین مشابه است.

همچنین در این دستورالعمل شیوه و مراحل اصلاح و بهبود فرایندها رو ورش های انجام کار شامل مراحل زیر است:

- سازماندهی و تعیین تیم های بهبود
- برگزاری دوره های آموزشی بر اساس مواد ۸ و ۹ این دستورالعمل
- انتخاب مشاور حقیقی یا حقوقی در صورت صلاحدید و با تایید کارگروه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه
- مستندسازی و تکمیل شناسنامه خدمات بر اساس پیوست ۲
- مستندسازی فرایند سطح یک منتج به هر یک از خدمات منتخب به منظور شناسایی فعالیت های اصلی تشکیل دهنده فرایند بر اساس پیوست ۳
- تعیین گردش کار ارائه خدمت بین واحدهای سازمانی مختلف بر اساس BPMN در چارچوب فرایند سطح یک
- تدوین شناسنامه فرایند خدمات منتخب بر اساس پیوست ۶
- اجرای راه حل ها در جهت بهبود فرایندهای خدمات منتخب توسط واحدهای مربوطه

مرحله ۱: مستندسازی و تکمیل شناسنامه خدمات/ تهیه شناسنامه خدمات منتخب (فعلا صرفا فرآیندهای اصلاحی مورد نظر می باشد)

۱- عنوان خدمت:		۲- شناسه خدمت	
		(این قسمت توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تکمیل می شود.)	
۳- رانده خدمت	نام دستگاه اجرایی:		
	نام دستگاه مادر:		
۴- مشخصات خدمت	شرح خدمت		
	نوع خدمت	<input type="checkbox"/> خدمت به شهروندان (G2C) <input type="checkbox"/> خدمت به کسب و کار (G2B) <input type="checkbox"/> خدمت به دیگر دستگاه های دولتی (G2G)	
	ماهیت خدمت	<input type="checkbox"/> حاکمیتی <input type="checkbox"/> تصدی گری	
	سطح خدمت	<input type="checkbox"/> ملی <input type="checkbox"/> منطقه ای <input type="checkbox"/> استانی <input type="checkbox"/> شهری <input type="checkbox"/> روستایی	
	رویداد مرتبط با:	<input type="checkbox"/> تولد <input type="checkbox"/> آموزش <input type="checkbox"/> سلامت <input type="checkbox"/> مالیات <input type="checkbox"/> کسب و کار <input type="checkbox"/> تامین اجتماعی <input type="checkbox"/> ثبت مالکیت	
	نحوه آغاز خدمت	<input type="checkbox"/> تقاضای گیرنده خدمت <input type="checkbox"/> فرارسیدن زمانی مشخص <input type="checkbox"/> رخداد رویدادی مشخص	
	مدارک لازم برای انجام خدمت	<input type="checkbox"/> تشخیص دستگاه <input type="checkbox"/> سایر: ...	
	قوانین و مقررات بالادستی		
	آمار تعداد خدمت گیرندگان	... خدمت گیرندگان در: <input type="checkbox"/> ماه <input type="checkbox"/> فصل <input type="checkbox"/> سال	
	متوسط مدت زمان ارائه خدمت:		
تواتر	<input type="checkbox"/> یکبار برای همیشه ... بار در: <input type="checkbox"/> ماه <input type="checkbox"/> فصل <input type="checkbox"/> سال		
تعداد بار مراجعه حضوری			
هزینه ارائه خدمت (ریال) به خدمت گیرندگان	مبلغ (مبالغ)	شماره حساب (های) بانکی	پرداخت بصورت الکترونیک
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
آدرس دقیق و مستقیم خدمت در وبگاه در صورت الکترونیکی بودن همه یا بخشی از آن			
www.			
نام سامانه مربوط به خدمت در صورت الکترونیکی بودن همه یا بخشی از آن:			
مراحل خدمت		نوع ارائه	
در مرحله اطلاع رسانی خدمت		<input type="checkbox"/> الکترونیکی <input type="checkbox"/> اینترنتی (مانند وبگاه دستگاه) <input type="checkbox"/> پست الکترونیک <input type="checkbox"/> تلفن گویا یا مرکز تماس <input type="checkbox"/> سایر (با ذکر نحوه دسترسی)	
		<input type="checkbox"/> تلفن همراه (برنامه کاربردی) <input type="checkbox"/> ارسال پستی <input type="checkbox"/> پیام کوتاه	

مرحله ۲ : مستندسازی فرایند **سطح یک** منتج به هر یک از خدمات منتخب (به منظور شناسایی فعالیت های اصلی تشکیل دهنده فرایند)

شیوه مدل سازی فرآیند

- **۱- مفاهیم**
- **ورودی‌ها** شامل مواد، اطلاعات و یا وضعیت‌هایی که می‌بایست طی اجرای فرآیند تغییر کنند.
- **خروجی‌ها (خدمات)** شامل مواد، اطلاعات و یا وضعیت‌هایی که طی اجرای فرآیند ایجاد و تولید شده‌اند.
- **توانمندسازها** شامل کلیه فناوری‌هایی که در فرآیند استفاده می‌شوند، زیرساخت‌هایی که در بستر آنها فرآیند اجرا می‌شود و افرادی که برای اجرا به فرآیند تخصیص داده شده‌اند.
- **کنترل‌ها** شامل اطلاعاتی که می‌بایست توسط فرآیند به آنها ارجاع شود، قوانین، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌هایی که شروع، اجرا و تکمیل فرآیند توسط آنها هدایت می‌شود.
- **حوزه فرایندها** شامل فعالیت‌ها و زیرفرایندهایی که باید تحلیل و بررسی شوند.
-

سطح بلوغ فرایند کسب و کار

سطح پنج: فرایندهای بهینه سازی شده

سطح چهار: ارزیابی کمی و کیفی فرایندها

سطح سه: فرایندهای استاندارد شده

سطح دو: فرایندهای مدیریت شده

سطح یک: فرایندهای آغازین

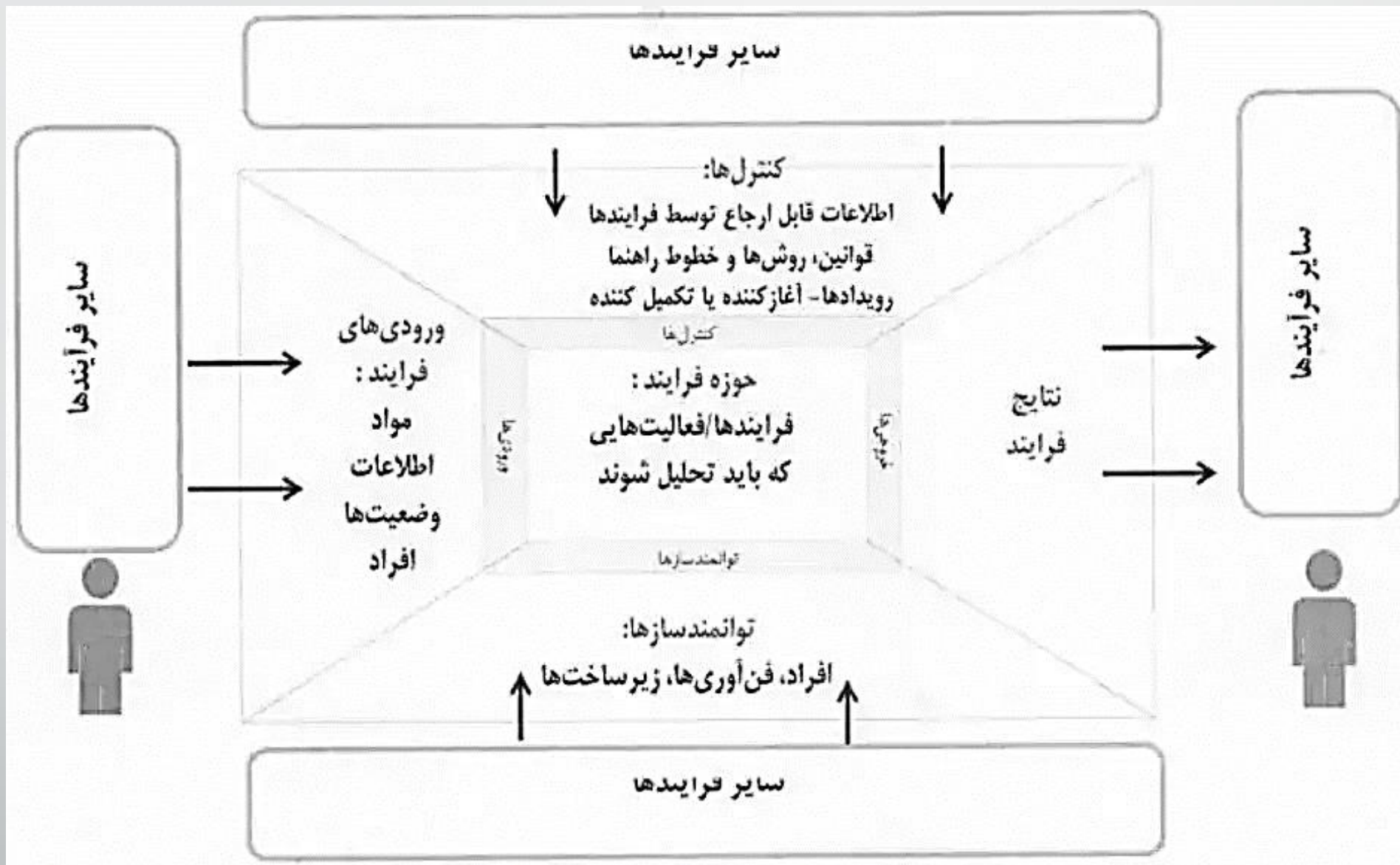
سطح یک: BPMMM فرایندهای آغازین (Initial)

در این سطح، که پایین‌ترین سطح مدل بلوغ فرایند کسب و کار است، فرایندهای سازمان به صورت ناهماهنگ و غیر سازمان‌یافته‌ای پراکنده هستند و شناخت دقیقی از آنها وجود ندارد؛ این سطح به ندرت برای کسب و کارها قابل قبول است و نیاز به توجه ویژه و شناسایی فرایندها و دسته‌بندی آنها دارد.

سطح دو: BPMMM فرایندهای مدیریت شده (Managed)

با گذر از سطح یک، سازمان‌ها فرایندهای خود را شناسایی و دسته‌بندی کرده‌اند و به مدیریت و اجرای آنها بر اساس رویه‌های شناسایی شده می‌پردازند؛ در سطح دو که «فرایندهای مدیریت شده» نیز نام دارد، سازمان‌ها مشغول مدیریت فرایندها و اجرای آنها بر اساس استانداردهای سازمانی هستند و سعی بر بهبود فرایندها و اجرای درست آنها دارند.

همان گونه که در شکل زیر دیده می شود، مدل سازی فرآیند در سطح یک، در پنج بخش انجام می شود:



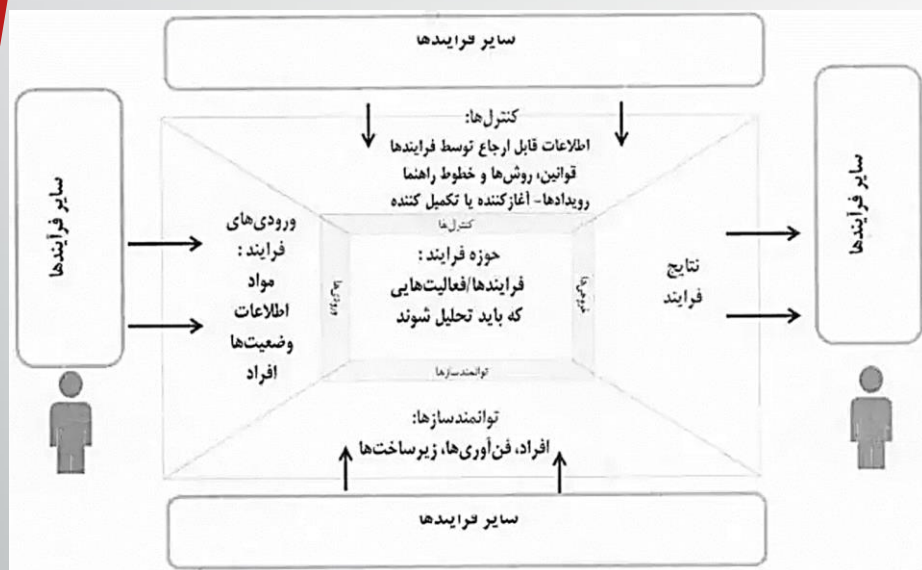
مدل فرآیند براساس IDEF0

شیوه مدل سازی فرآیند

- مبدأ و یا مقصد کلیه ورودی‌ها، توانمندسازها، کنترل‌ها و خروجی‌ها:

- * یا متوجه فرآیندهایی در معماری فرآیندی دستگاه مرتبط است

- * یا متوجه ذینفعانی که با دستگاه در ارتباط هستند.



- دستاوردهای مورد انتظار از مدل سازی فرآیند عبارتند از:

- * مدل سازی فرآیند های سطح یک و دو در چارچوب IDEFO

- * شناسایی معیارهای ارزیابی کنترل فرآیند

- * شناسایی دستورالعمل‌ها و کنترل‌های فرآیند

گام اول- راههای شناسایی فعالیت‌ها یا فرآیند زیرمجموعه فرآیند سطح یک

- بررسی شرح وظایف و مصاحبه با انجام دهندگان فرآیند و جمع آوری اطلاعات
 - شناخت زیرفرآیندهای سطح ۲: زیرفرآیندهای سطح دوم عموماً در سطح ادارات انجام می‌شود.
 - زیرفرآیندهای سطح دوم مجموعه فعالیت‌هایی هستند که یک هدف مشترک و کلان‌تر را دنبال می‌کنند.
 - برای شناسایی زیرفرآیند به این نکته باید توجه داشته که
- هر فعالیت، زیرفرآیند یا فرآیند، عملیاتی را روی یک موجودیت (اطلاعاتی یا فیزیکی) انجام می‌دهد. (آیا فرآیند دارای فرآیند بالادستی یا پایین دستی هست یا خیر؟)**
- بنابراین می‌توان برای نام‌گذاری یا شناسایی هدف هر فرآیند از ترکیب یک فعل مناسب با یک اسم که به موجودیت مربوطه اشاره دارد، استفاده نمود.

به عنوان نمونه تعدادی از افعال مرسوم، در جدول ذیل قابل مشاهده است.

با توجه به این نکته، تکه کارهای شناخته شده از شرح وظایف که یک وظیفه سطح بالاتر را دنبال می کنند، در یک زیرفرآیند جمع شده و زیرفرآیندهای سطح ۲ را شکل می دهند.

جدول الگوی فعالیت

دسته فعالیت	توضیحات	مثال
آماده سازی	آماده سازی موضوعی برای استفاده	آماده سازی پیش نویس یک مجوز / تهیه پیش نویس یک نامه / تهیه گزارش پیشرفت پروژه
ذخیره سازی	وارد کردن اطلاعاتی در سیستم، ذخیره سازی در پایگاه داده، بایگانی	ثبت اطلاعات در سیستم اتوماسیون اداری / بایگانی یک نامه
تصمیم گیری	رد، قبول، تصمیم، تأیید، امضا	تصمیم گیری خرید یک سیستم نرم افزاری
درخواست کردن	درخواست، سفارش	درخواست خرید صندلی / درخواست تعریف یک پروژه جدید / درخواست صدور شناسنامه
دریافت کردن	اخذ مستند	دریافت استعلام عدم سوء پیشینه / دریافت مجوز
بازرسی	تست، ارزیابی، کنترل، بررسی	بررسی صحت گزارش تهیه شده / بررسی صحت اطلاعات مندرج در مجوز
پایان دادن / معوق گذاشتن	ارائه در دست بررسی بودن	تکمیل پرونده داوطلبین استخدام
گزارش دادن / اطلاع دادن	ارائه خدمت و محصول	صدور شناسنامه / تهیه گزارش خرید

گام دوم- شناسایی ورودی‌های (دریافتی‌های) فرآیند و فرآیندها یا ذینفعان تأمین کننده ورودی

- شناسایی کلیه موجودیت‌های اطلاعاتی ورودی به فرآیند در سطح کلی شامل درخواست‌ها، گزارش‌ها، اطلاعات و... که عموماً در قالب فرم‌ها قابل شناسایی هستند.
- شناسایی وضعیت‌هایی که می‌بایست توسط فرآیند تغییر داده شوند.
- به عنوان نمونه حالت یک بیمار می‌تواند اورژانسی و یا عادی باشد. بر این اساس ورودی یک فرآیند در بیمارستان می‌تواند بیمار عادی یا بیمار اورژانسی، که وضعیت‌های مختلفی از بیمار هستند، باشد.
- شناسایی کلیه ورودی‌هایی که حالت فیزیکی دارند مانند تجهیزات، مواد و... که روی آنها پردازشی انجام می‌شود.
- شناسایی فرآیندهای تأمین کننده ورودی از بین فرآیندهای موجود دستگاه
- شناسایی ذینفعان تأمین کننده ورودی

گام سوم- شناسایی خروجی‌ها (خدمات) و فرآیندها یا ذینفعان استفاده‌کننده خروجی‌ها و خدمات

- شناسایی خروجی‌ها یا خدمات فرآیند شامل
- کلیه موجودیت‌های اطلاعاتی خروجی از فرآیند در سطح کلی شامل درخواست‌ها، گزارش‌ها، اطلاعات و ... که عموماً در قالب فرم‌ها یا گزارش‌های کتبی یا شفاهی قابل شناسایی است
- وضعیت‌هایی که توسط فرآیند ایجاد شده است
- خروجی‌هایی که حالت فیزیکی دارند مانند تجهیزات، مواد و ... که روی آنها پردازشی انجام شده است.
- شناسایی فرآیندهای دریافت‌کننده خروجی (فرآیندهای مشتری) از بین فرآیندهای موجود دستگاه
- شناسایی ذینفعان دریافت‌کننده خروجی

گام چهارم: شناسایی کنترل‌ها و فرآیندها یا ذینفعان کنترل‌کننده

- شناسایی کلیه قوانین، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و راهنماهای تأثیرگذار در شروع، نحوه اجرا و یا اختتام فرآیند و تحلیل آنها به منظور تحلیل میزان همسویی اجرای فرآیند با قوانین و اسناد بالادستی
- شناسایی معیارهای کنترلی و ارزیابی عملکرد فرآیند
- شناسایی ذینفعان ناظر و یا کنترل‌کننده فرآیند

گام پنجم- شناسایی توانمندسازهای فرآیند (منابع) و فرآیندها و یا ذینفعان تأمین کننده مربوطه

- شناسایی کلیه سیستم ها و نرم افزارهای پشتیبان
- شناسایی واحدهای اداری و یا گروه‌هایی از افراد که برای اجرای فرآیند تخصیص داده شده‌اند.
- شناسایی کلیه خدمات سخت افزاری و نرم افزاری که به فرآیند داده می شود.
- شناسایی فرآیندهای تأمین کننده توانمندسازها

گام ششم- مدل سازی فرآیندهای سطح یک در چارچوب IDEFO

مدل سازی کلیه خروجی‌های گام ۱ تا ۵ در چارچوب شکل ۱

گام هفتم- توقف مدل سازی و بررسی کافی بودن سطح جزئی شدن در مدل سازی فرآیند و بازگشت به گام یک به منظور مدل سازی زیرفرآیندهای فرآیند مورد بررسی در صورت تشخیص عدم کفایت سطح جزئی شدن

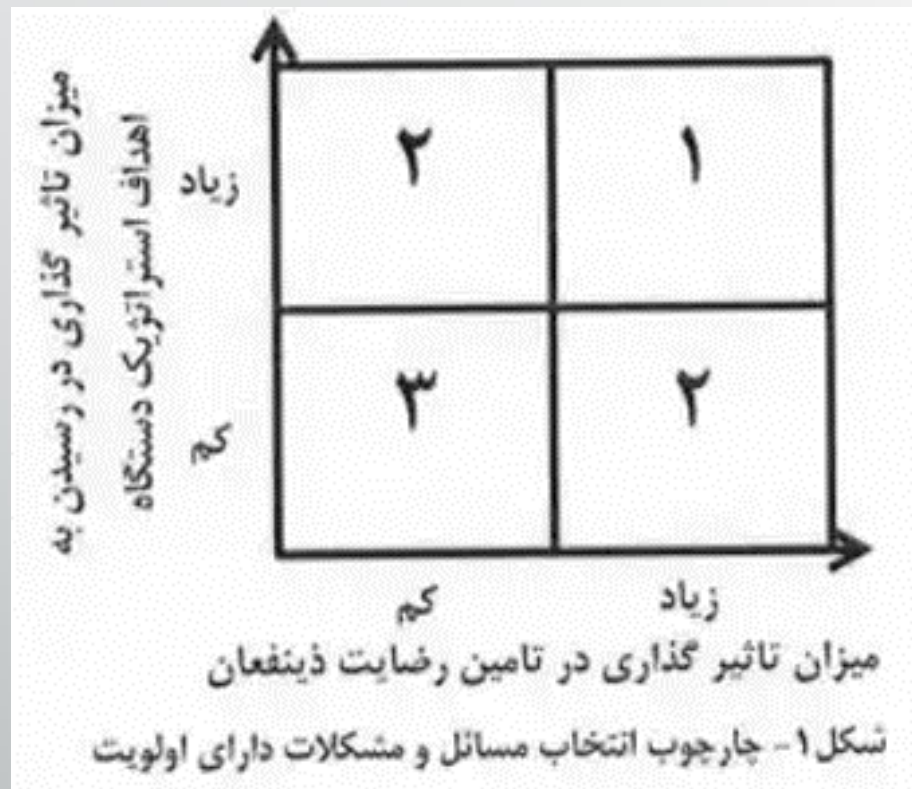
مرحله ۳: راهنمای ارائه راهکار برطرف کردن مشکلات بهبود و اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار

گام ۱- مسائل یا مشکلات فرآیند در محورهای ذیل در قالب جلسات طوفان فکری تیم بهبود شناسایی شود

- تطابق نداشتن اجرای فرآیند با استانداردها و رویه‌های از قبل تعریف شده: به عنوان نمونه در فرآیند "تعریف و تصویب پروژه‌های جدید" مصوب شده است که فعالیت "تهیه طرح توجیهی" انجام شود. با این حال این فعالیت در عمل انجام نمی‌شود.
- وجود مکرر مشکلات و موارد دور از انتظار، علی‌رغم اجرای فرآیند مطابق استانداردها و رویه‌های از قبل تعریف شده: به عنوان نمونه در فرآیند "تعریف و تصویب پروژه‌های جدید"، با اینکه فعالیت "تهیه طرح توجیهی" به منظور انتخاب طرح‌های دارای توجیه انجام می‌شود، اما همچنان پروژه‌هایی در این فرآیند تصویب می‌شوند که توجیه اقتصادی یا فنی ندارند.
- وجود فاصله بین وضعیت موجود معیارهای عملکرد تا وضعیت مطلوب و مورد انتظار: به عنوان نمونه در فرآیند "تعریف و تصویب پروژه‌های جدید" زمان تصویب پروژه‌های جدید ۳ ماه به طول می‌انجامد، در حالیکه زمان مطلوب برای انجام این کار دو هفته است.

گام دوم- مسائل و مشکلات کلیدی دارای اولویت شناسایی شود

با توجه به محدودیت منابع و زمان در اجرای طرح‌های بهبود فرآیند، لازم است مسائل و مشکلات بر اساس دو معیار "میزان تأثیرگذاری در رسیدن به اهداف استراتژیک دستگاه" و "میزان تأثیرگذاری در تأمین رضایت ذینفعان" در چارچوب شکل ذیل جانمایی شوند. سپس:



- برای مشکلات و مسایلی که در خانه شماره ۱ قرار می‌گیرند، **ارائه راهکار و اجرای گام بعدی الزامی است.**
- برای مشکلات و مسایلی که در خانه‌های شماره ۲ قرار می‌گیرند، **ارائه راهکار و اجرای گام بعدی در صورت تشخیص کارگروه توسعه خدمات الکترونیک، ارائه راهکار الزامی است.**
- برای مشکلات و مسایلی که در خانه شماره ۳ قرار می‌گیرند، **ارائه راهکار و اجرای گام بعدی ضرورتی ندارد.**

گام سوم- ارائه راهکارهای برطرف نمودن مشکلات و مسایل به منظور بهبود و اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار

- لازم است تیم ها، در چارچوب محورهای معرفی شده ذیل، جلسات طوفان فکری اجرا کنند و با استفاده از راهنماهای ارائه شده در هر محور، راهکارهایی برای بهبود فرآیند و برطرف نمودن مشکلات شناسایی شده در گام دوم، ارائه دهند.
- لازم به ذکر است تیم‌های بهبود می‌توانند **بدون توجه به گام های ۱ و ۲ نیز**، هر فرآیندی را در چارچوب محورهای ذیل تحلیل کرده و بهبود دهند.
- ۱- تحلیل و بهبود از منظر کفایت و کامل بودن فعالیت ها
- ۲- تحلیل و بهبود توالی و ترتیب فعالیت‌ها
- ۳- تحلیل و بهبود وضعیت ورودی‌ها (دریافتی‌های فرآیند) و خروجی‌های فعالیت‌های فرآیند
- ۴- تحلیل و بهبود کیفیت تصمیم‌های اتخاذ شده در فرآیند
- ۵- تحلیل و طراحی معیارهای اندازه گیری عملکرد فرآیند
- ۶- تحلیل و بهبود مستندسازی اطلاعات و نتایج اجرای فرآیند
- ۷- تحلیل و بهبود همسویی عملکرد فرآیندها با یکدیگر و با اهداف و استراتژی‌های دستگاه
- ۸- تحلیل و بهبود ارتباط فرآیند با قواعد و دستورالعمل‌های دستگاه
- ۹- تحلیل و بهبود کارکرد واحدهای مجری فرآیند
- ۱۰- تحلیل و بهبود وضعیت استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات
- ۱۱- تحلیل و بهبود فرآیند از منظر مراجعان و شهروندان

مرحله ۴: تهیه شناسنامه فرآیند

نام فرآیند (ترکیب فعل + اسم)			
کد فرآیند	به گونه ای که نشان دهنده سطح فرآیند باشد	شماره بازنگری	تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده	شناسه خدمت تولید شده		
هدف فرآیند(نیازها و انتظارات مشتری فرآیند)	اولین جزء شناسنامه فرآیند، هدف فرآیند می‌باشد. دستگاه باید در تدوین هدف موارد ذیل را مد نظر قرار داده و در شناسنامه آن مدون نماید. هدف فرآیند نتیجه فعالیت‌هایی است که در درون فرآیند انجام می‌گیرد تا باعث رضایت مشتری درون سازمانی (فرآیند بعدی یا در تعامل) یا مشتری برون سازمانی (ارباب رجوع) شود. هدف فرآیند باید بگونه‌ای شفاف و روشن بیان گردد تا دستگاه با مطالعه آن بتواند نقش فرآیند در تحقق اهداف استراتژیک و میزان رضایت یا عدم رضایت ارباب رجوع خود را مشاهده نماید.		
نوع فرآیند	دستگاه باید برای ساختار مدیریتی فرآیندهای خود از سه نوع فرآیند استفاده نماید: اصلی(تحقق محصول یا خدمت)/پشتیبانی/مدیریتی.		
اهداف استراتژیک مرتبط	در این بخش مشخص می‌شود که فرآیند مورد نظر در تحقق کدام یک از اهداف دستگاه نقش ایفا می‌کند.		
فرآیند بالادستی	در این بخش مشخص می‌شود که فرآیند مورد نظر، زیرمجموعه کدام فرآیند قرارداد.		
زیرفرآیند های مرتبط	در این بخش مشخص می‌شود که فرآیند مورد نظر، دارای چه زیر فرآیندهایی، صرفنظر از توالی آنها می‌باشد.		
دامنه کاربرد	دامنه کاربرد باید محل استفاده، زمان بکارگیری، گستره استفاده را بوضوح بیان کند. چنانچه یک فرآیند در ستاد به‌گونه‌ای باشد که در مناطق و یا دستگاه‌های تابعه قابلیت استفاده داشته باشد، محل‌های بکارگیری آن می‌بایست بطور کامل مستند گردد.		
متولی و پاسخگوی نتایج فرآیند(صاحب فرآیند)	دستگاه باید برای هر فرآیند خود یک صاحب فرآیند مشخص نماید. این عنوان باید براساس چارت سازمانی و مطابق پست سازمانی انتخاب و ثبت گردد. صاحب فرآیند نزدیک‌ترین فرد مسئول به اجرای فرآیند و تنها یک نفر است. مگر در شرایطی که دستگاه در فرآیند خود و بسته به نوع فرآیند، برای فعالیت‌های مختلف یا موازی، صاحبان مختلفی داشته باشد. در معرفی صاحب فرآیند نباید به نام و نام خانوادگی فرد اشاره شود.		
ناظر فرآیند	هر فرآیند در دستگاه بسته به نوع آن (تحقق خدمت، پشتیبان و مدیریتی) جهت اجرای صحیح و ارائه خروجی مناسب نیازمند ناظر (ناظرین) می‌باشد. دستگاه باید برای هر یک از فرآیندهای خود ناظر یا ناظرینی بشرح ذیل انتخاب و معرفی نماید. ناظر فرآیند باید براساس چارت سازمانی و پست سازمانی، ترجیحاً جدای از واحدی باشد که مسئولیت اجرای فرآیند را دارد. برای تعیین ناظر فرآیندهای سطح صفر، باید مدیران ارشد دستگاه و یا بالاترین مقام دستگاه معرفی شود. ناظر فرآیند از لحاظ سلسله مراتب سازمانی باید بالاتر از صاحب فرآیند باشد. در بعضی از فرآیندها می‌توان متولی فرآیند بعدی را به عنوان ناظر فرآیند انتخاب نمود.		
ذینفعان فرآیند			
محرك فرآیند	محرك فرآیند می‌تواند از نوع محرك های زمانی یا وقوع رخدادها مانند درخواست ها و ... باشد. در بعضی مواقع فرآیند به		

نام فرآیند (ترکیب فعل + اسم)	
کد فرآیند	به گونه ای که نشان دهنده سطح فرآیند باشد
شماره بازنگری	تاریخ بازنگری
تشخیص خود دستگاه آغاز می شود.	
قوانین و آیین نامه های مرتبط با فرآیند	در این بخش از شناسنامه کلیه قوانین و آیین نامه های داخلی و یا خارج از دستگاه که به نحوی بر عملکرد فرآیند تاثیر گذار هستند ثبت می شوند. بدیهی است قوانین برای فرآیندهای سطح بالا به صورت کلی و برای سطح پایین و جریان فرآیند در حد دستورالعمل ها و رویه های سازمانی می باشد. کلیه مستندات مرتبط با اجرای فرآیند را که در هنگام اجرای فعالیت ها از آنان استفاده می شود، لازم است شناسایی شده و به عنوان یک منبع در قسمت مستندات مرتبط با فرآیند در شناسنامه فرآیند ثبت شود.
سیستم ها و منابع اطلاعاتی مرتبط	لازم است تا سیستم های اطلاعاتی و یا منابع اطلاعاتی مرتبط با فرآیند در این بخش ثبت شود.
تعاریف و اصطلاحات	
دریافتی ها / تامین کننده گان	<p>دریافتی ها: دستگاه باید به ازاء هر یک از فرآیندها، ورودی های مرتبط مانند اطلاعات، نامه، دستورات و ... را شناسایی و مستند نماید.</p> <p>تامین کننده دریافتی ها: تامین کننده ورودی های فرآیند یا سایر فرآیندهای دستگاه است (که در این صورت لازم است به نام و کد فرآیند اشاره شود) یا گروهی خاص از شهروندان یا سایر دستگاه های اجرایی هستند.</p> <p>نحوه ثبت اطلاعات به شکل زیر می باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ورودی ۱ / تامین کنندگان ورودی ۱ • ورودی ۲ / تامین کنندگان ورودی ۲
مطابق ورودی ها / تامین کننده	خروجی ها / مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن	
تبیین ویژگی هایی از فرآیند که در قالب نمودارهای فرآیندی امکان نمایش ندارند در این بخش به صورت مشروح آورده می شود. به شکلی که مخاطب بتواند تصویری مشخص و شفاف از رویه اجرایی فرآیند بدست آورد. ...	

نام فرآیند (ترکیب فعل + اسم)

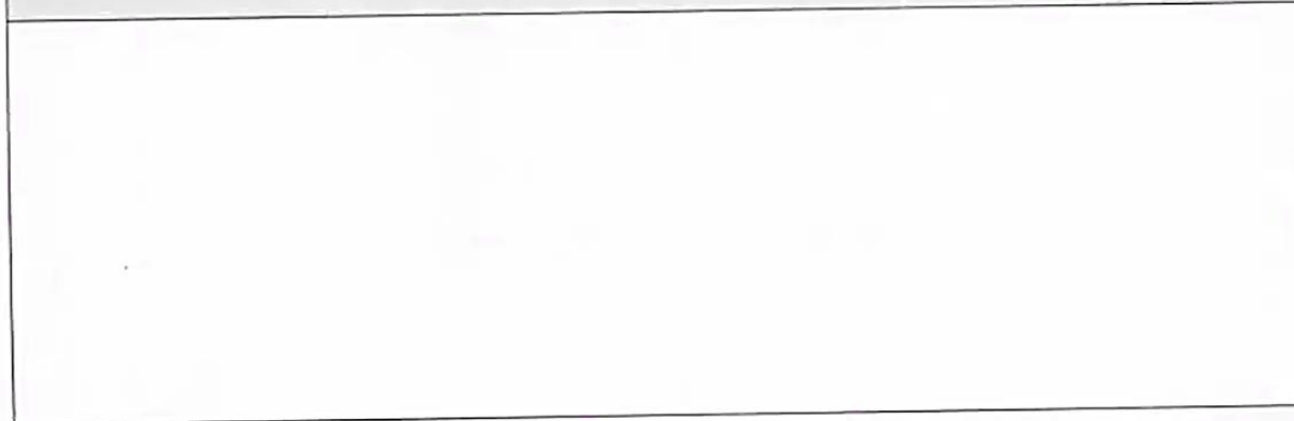
کد فرآیند	به گونه ای که نشان دهنده سطح فرآیند باشد	شماره بازنگری	تاریخ بازنگری
-----------	--	---------------	---------------

نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند

دستگاه باید ضمن تعیین مراحل کاری، در هر کجا که لازم باشد و بسته به نوع فرآیند، نظارت‌ها و کنترل‌های لازم را که توسط ناظر (ناظرین) فرآیند انجام می‌گیرد بوضوح مشخص و مدون نماید. این نظارت‌ها بایستی با شاخص پایش و اندازه‌گیری فرآیند ارتباط داشته باشد. ...

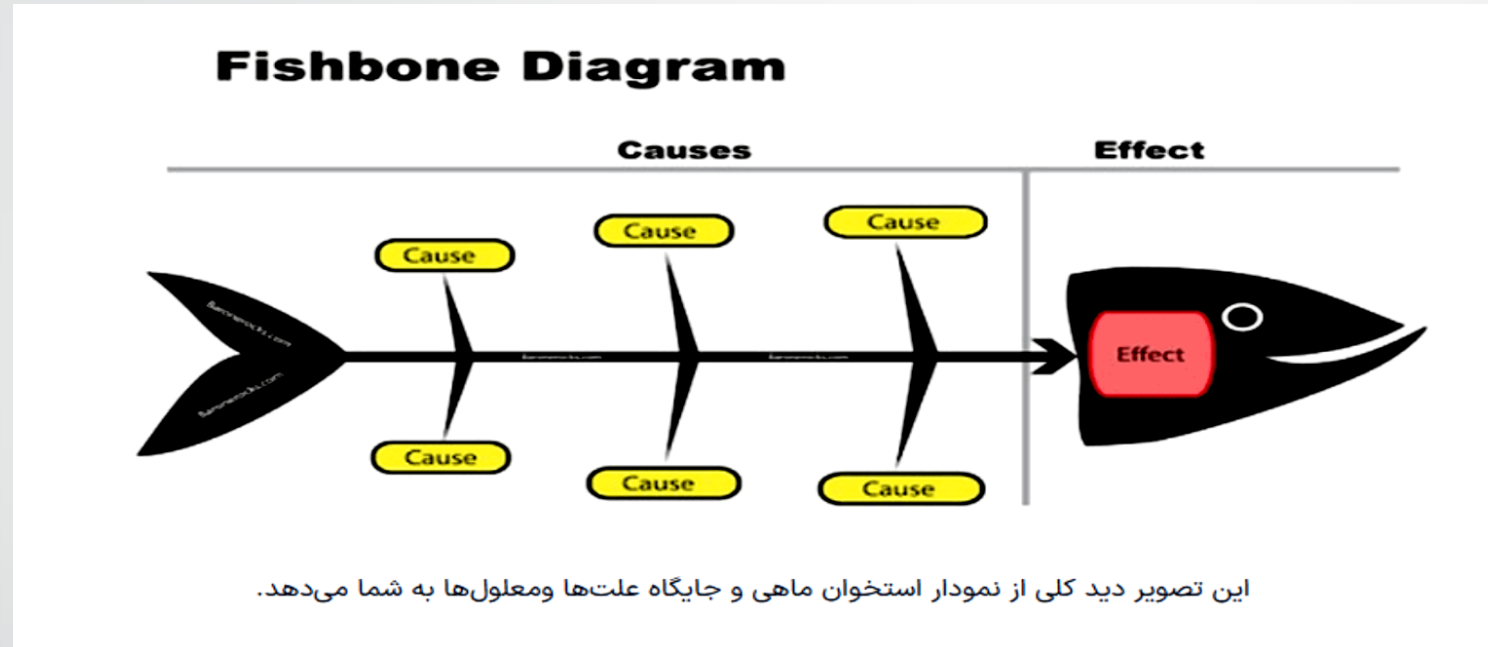
شاخصهای پایش و اندازه گیری	معیارهای پذیرش	مسئول پایش و اندازه گیری	دوره پایش و اندازه گیری
دستگاه باید برای کلیه فرآیندهای تعریف شده در هر سطح و نوع ، شاخص پایش و اندازه گیری را مشخص و مدون نماید. شاخص‌های پایش باید این قابلیت را داشته باشند تا پذیرش یا عدم پذیرش، مثبت یا منفی بودن عملکرد یک فرآیند را پس از بکارگیری شاخص پایش، بدرستی مشخص نمایند. شاخص‌های پایش باید هم برای فرآیند و هم برای خروجی (محصول یا خدمت) تعریف شوند.	دستگاه باید به ازاء هر یک از شاخص‌های اندازه‌گیری تعریف شده در شناسنامه فرآیند، معیار پذیرش تعریف و مدون نماید. این معیار پذیرش باید به صورت کمی یا کیفی، حد پذیرش یا رد عملکرد فرآیند را به وضوح مشخص نماید. دستگاه برای تعریف و تدوین معیارهای پذیرش باید استدلال - های منطقی و روشن در اختیار داشته باشد.	دستگاه باید به ازاء هر یک از شاخص‌های پایش و اندازه‌گیری تعریف شده، مسئول اندازه‌گیری و پایش را نیز مشخص کند. مسئول اندازه‌گیری می‌تواند ناظر فرآیند و یا هر فرد دیگری که در تعامل با فرآیند مربوطه است، باشد. مسئول اندازه‌گیری را می‌توان براساس پست سازمانی یا عنوان متولی فرآیند بعدی انتخاب نمود.	دستگاه باید به ازاء هر یک از شاخص‌های اندازه‌گیری و پایش تعریف شده، دوره (بازه زمانی)، پایش و اندازه گیری را مشخص و مدون نماید. دوره اندازه‌گیری باید با زمان اجرای فرآیند، تواتر اجرا و سایر سیستم های دستگاه، نظیر بازه اندازه‌گیری اهداف تناسب داشته و مطابق نیاز در سال، شاخص مرتبط اندازه‌گیری و پایش شود.

نمودار فرآیند(بر اساس BPMN)



نام فرآیند (ترکیب فعل + اسم)	
کد فرآیند	به گونه ای که نشان دهنده سطح فرآیند باشد
تاریخ بازنگری	شماره بازنگری
تشخیص خود دستگاه آغاز می شود.	
قوانین و آیین نامه های مرتبط با فرآیند	در این بخش از شناسنامه کلیه قوانین و آیین نامه های داخلی و یا خارج از دستگاه که به نحوی بر عملکرد فرآیند تاثیر گذار هستند ثبت می شوند. بدیهی است قوانین برای فرآیندهای سطح بالا به صورت کلی و برای سطح پایین و جریان فرآیند در حد دستورالعمل ها و رویه های سازمانی می باشد. کلیه مستندات مرتبط با اجرای فرآیند را که در هنگام اجرای فعالیت ها از آنان استفاده می شود، لازم است شناسایی شده و به عنوان یک منبع در قسمت مستندات مرتبط با فرآیند در شناسنامه فرآیند ثبت شود.
سیستم ها و منابع اطلاعاتی مرتبط	لازم است تا سیستم های اطلاعاتی و یا منابع اطلاعاتی مرتبط با فرآیند در این بخش ثبت شود.
تعاریف و اصطلاحات	
دریافتی ها / تامین کننده گان	<p>دریافتی ها: دستگاه باید به ازاء هر یک از فرآیندها، ورودی های مرتبط مانند اطلاعات، نامه، دستورات و ... را شناسایی و مستند نماید.</p> <p>تامین کننده دریافتی ها: تامین کننده ورودی های فرآیند یا سایر فرآیندهای دستگاه است (که در این صورت لازم است به نام و کد فرآیند اشاره شود) یا گروهی خاص از شهروندان یا سایر دستگاه های اجرایی هستند.</p> <p>نحوه ثبت اطلاعات به شکل زیر می باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ورودی ۱ / تامین کنندگان ورودی ۱ • ورودی ۲ / تامین کنندگان ورودی ۲
مناطق ورودی ها / تامین کننده	خروجی ها / مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن	
تبیین ویژگی هایی از فرآیند که در قالب نمودارهای فرآیندی امکان نمایش ندارند در این بخش به صورت مشروح آورده می شود. به شکلی که مخاطب بتواند تصویری مشخص و شفاف از رویه اجرایی فرآیند بدست آورد. ...	

تعیین چالش ها و عیوب فرایند با استفاده از نمودار استخوان ماهی (ایشیکاوا)



نمودار استخوان ماهی یا به عبارت دیگر نمودار ایشیکاوا، نموداری است که وقتی به مشکلی برخورد کردیم میتواند در حل مسائل بسیار کمک کند. نمودار استخوان ماهی یا نمودار ایشیکاوا یک نمودار علت و معلولی است که کمک میکند تا دلایل نقص، تغییرات، نقص یا خرابی را ردیابی کنند. این نمودار دقیقاً شبیه اسکلت ماهی است که مشکلی در سر دارد و دلایل بروز مشکل در تغذیه ستون فقرات است. پس از شناسایی تمام علل زمینه ساز این مشکل، مدیران میتوانند به دنبال راه‌های برای اطمینان از عدم تکرار مشکل به مشکلات تکرار شونده باشند.

مرحله اول: تعیین مشکل / عیب یا نقص

- مانند موارد زیر:
- – کیفیت: تعداد محصولات معیوب، عیوب محصولات، تعداد اشتباهات، اندازه محصول، وزن، ضخامت و
- – هزینه: مصرف برق، آب، گاز، مواد اولیه، دوباره کاری، انبار، گارانتی و
- – کارآیی: زمان بازرسی، ساعت کار، زمان تعمیرات و ...
- – ایمنی: تکرار حوادث و
- – روحیه: غیبت کارکنان، وجدان کاری، تعهدکاری، تخصص، مشارکت در کار و
- – زمان تحویل: بارگیری، بسته بندی، کالاهای برگشتی و ...
- **توجه کنید که در اولین مرحله رسم، مسئله درون مستطیلی درج می شود.**

مسئله

مرحله دوم: رسم استخوان پشت

يك محور باريك و بلند از چپ به راست به طرف مستطيل مرحله اول رسم كنيد.



مرحله سوم: رسم استخوان‌های بزرگ

- علت‌ها و فاکتورهای اصلی روی استخوان‌های بزرگ ثبت می‌شوند که می‌توان آن‌ها را به صورت زیر طبقه‌بندی کرد. در بسیاری از موارد باتوجه به نوع مشکل از ترکیبی از تکنیک‌های اشاره شده استفاده می‌شود اما لازم نیست حتما از همین شش حوزه استفاده کنید و این‌ها فقط چند پیشنهاد هستند،

تکنیک 4S

این تکنیک شامل موارد زیر است:

الف - محیط (Surrounding)

ب - تامین کننده، تهیه کننده (Supplier)

ج - سیستم (System)

د - مهارت‌ها (Skill)

تکنیک 4M در Fish bone

این تکنیک شامل موارد زیر است:

الف - عوامل مربوط به انسان‌ها (Man)

ب - عوامل ماشینی (Machine)

ج - عوامل مربوط به مواد اولیه (Material)

د - عوامل مربوط به روش کار (Method)

تکنیک 4P

این تکنیک شامل موارد زیر است:

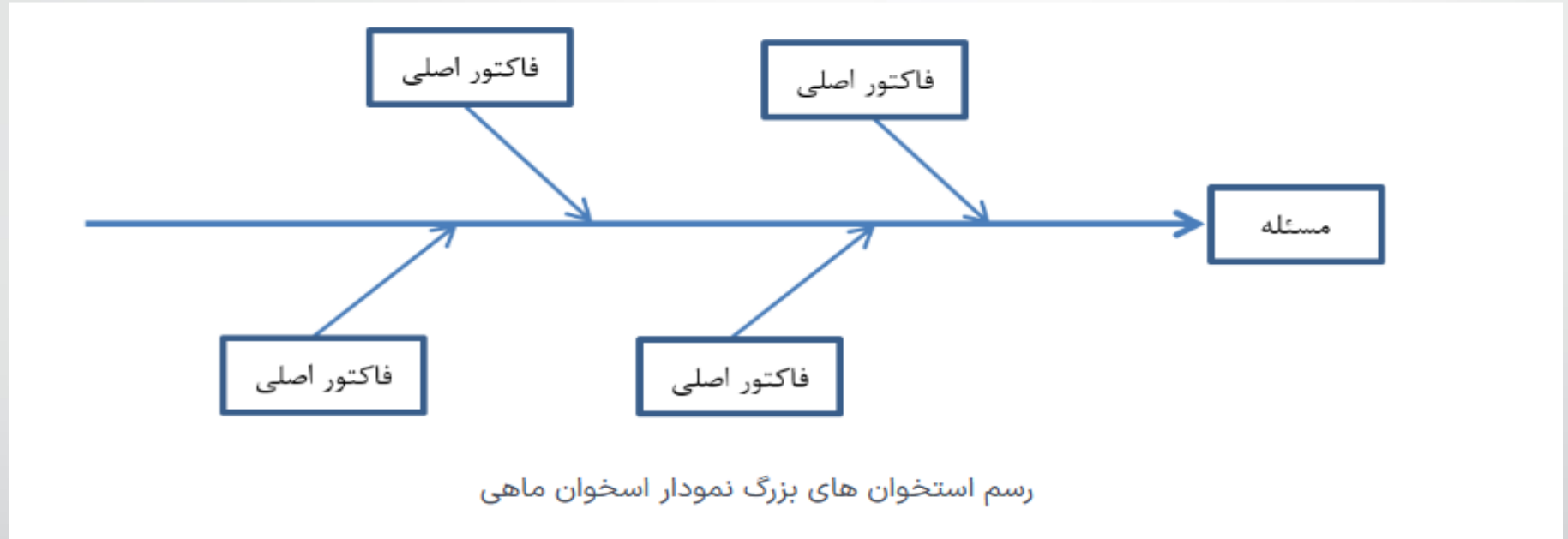
الف - عوامل مکانی (Physical Location)

ب - عوامل سیستمی و برنامه‌ها (Plan)

ج - عوامل انسانی - کارکنان (People)

د - عوامل سیاستگذاری و خط مشی سازمان (Policies)

استخوان‌های بزرگ نمودار استخوان ماهی را به صورت پیکان مورب از سمت چپ شکل به طرف استخوان پشت رسم کنید، هر یک از استخوان‌های بزرگ معرف يك دسته از علت‌ها هستند.

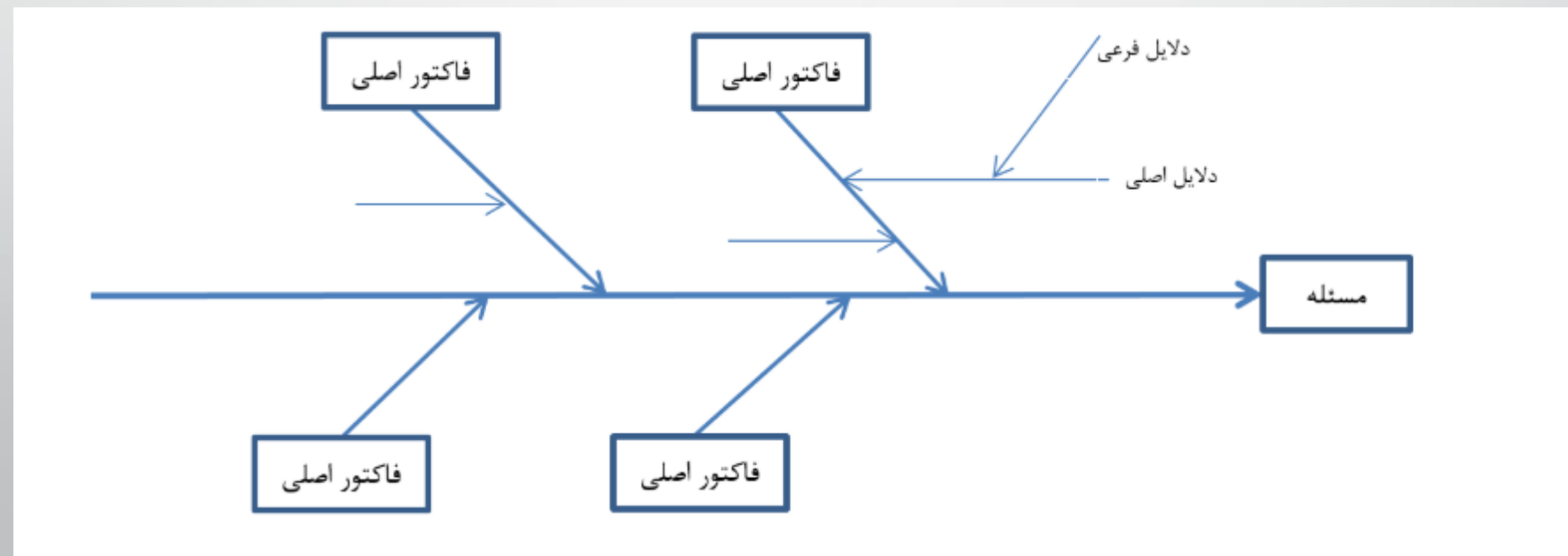


مرحله چهارم: شناسایی عوامل موثر و جزئی تر

- پس از اینکه علت‌ها و فاکتورهای اصلی تعیین شدند، عامل‌های موثر و جزئی تر شناسایی می‌شوند.
- برای این کار استخوان بزرگ را به استخوان‌های متوسط و استخوان متوسط را مجدداً به استخوان‌های کوچک و به همین ترتیب به استخوان‌های مویی تقسیم‌بندی می‌کنیم. استخوان‌های متوسط، کوچک و مویی معرف سلسله مراتب علت‌های موثر در بروز مشکل هستند.

شکست علت‌ها را تا چه سطحی ادامه دهیم؟

- زمانی که به سطحی از علت‌ها برسیم که بتوانیم مستقیماً جهت رفع آن‌ها راه حل را اجرا کنیم.
- زمانی که علت‌های ریشه‌ای در دو یا چند استخوان مویی از زیر استخوان متوسط تکرار شوند.



مرحله پنجم: بررسی مجدد

برای اطمینان از اینکه هیچ عاملی فراموش نشده باشد، علت‌ها را مجدداً مورد بررسی قرار می‌دهیم.

مرحله ششم: انتخاب موثرترین علت‌ها

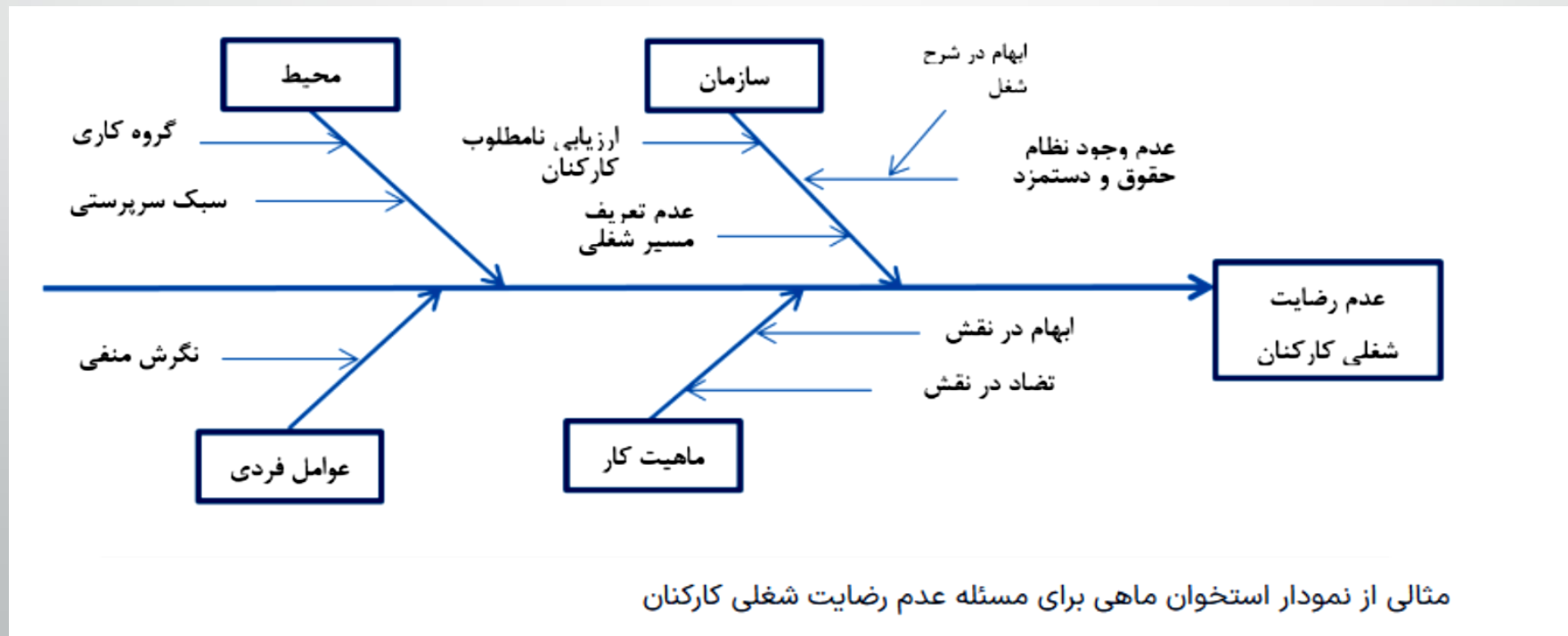
موثرترین و مهمترین «علت» یا «علت‌ها» را از میان سایر عوامل انتخاب کرده و آن را در يك شكل بيضي قرار دهید تا نسبت به سایر علت‌ها مشخص شود.

مرحله هفتم: ثبت اطلاعات شناسنامه‌ای نمودار

در گام آخر به نمودارمان هویت می‌بخشیم و اطلاعات شناسنامه‌ای نمودار شامل عنوان، شماره، تاریخ، مکان و نام شخص یا گروه تهیه‌کننده را ثبت می‌کنیم.

مثال شماره ۱ نمودار استخوان ماهی

- **مسئله:** فرض کنید می‌خواهیم مسئله عدم رضایت شغلی کارکنان را ریشه‌یابی کنیم، ابتدا فاکتورهای اصلی موثر بر عدم رضایت شغلی را بررسی و آن‌ها را به چند گروه اصلی مشخص تقسیم بندی می‌کنیم که در اینجا عوامل: سازمانی، محیط، ماهیت کار و عوامل فردی در نظر گرفته شده‌اند.
- پس از این مرحله، عوامل فرعی (یک سطح پایین تر) شناسایی و تیغه‌های ماهی ترسیم می‌شوند.
- به عنوان نمونه در خصوص فاکتور سازمان می‌توان به علت‌های عدم تعریف مسیر شغلی کارکنان، عدم وجود نظام حقوق و دستمزد و ارزیابی نامطلوب کارکنان اشاره کرد. بدین ترتیب برای سایر عوامل نیز زیر مجموعه‌های مربوطه را تکمیل و سپس به سراغ سطوح پایین‌تر می‌رویم.



نحوه عمل :

- ۱- استخراج کل فرایندهای یک واحد و الویت بندی آنها بر اساس جدول

Microsoft Excel
Worksheet

- ۲- استخراج چالش های فرایند از طریق رسم نمودار استخوان ماهی



Microsoft Word
Document

- ۳- تکمیل اطلاعات چالشها در جدول الویت بندی چالشها



Microsoft Excel
Worksheet

- ۴- الویت بندی چالش ها ، ارائه راهکار و تکمیل اطلاعات در الویت بندی راهکار



Microsoft Excel
Worksheet



Microsoft Excel
Worksheet

- ۵- تکمیل اطلاعات جدول برنامه عملیاتی راهکارها



Microsoft Excel
Worksheet

- ۶- تکمیل جدول میزان ارزش افزوده



Microsoft Word
Document



Microsoft Edge
PDF Document

- ۷- تکمیل شناسنامه فرایند

- ۸- رسم نمودار BPMN

با تشکر از توجه شما