



بسمه تعالی

دستورالعمل اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار

به تمامی دستگاه‌های اجرایی و استانداری‌ها

(۲۷)

به منظور تحقق "بند ۱۲ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری" و در اجرای "ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری" و "برنامه توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری موضوع نقشه راه اصلاح نظام اداری مصوبه شورای عالی اداری ابلاغی ریاست محترم جمهور به شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰"، دستورالعمل اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار" به شرح سند پیوست (۲۹ صفحه) ابلاغ می‌گردد. دستگاه‌های اجرایی مکلفند، نسبت به برنامه‌ریزی و اجرای برنامه عملیاتی مذکور مطابق مفاد این سند اقدام نمایند.

از آنجایی که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ضمن نظارت بر اجرای دستورالعمل مذکور و اعمال نتایج پیشرفت در نظام ارزیابی عملکرد هریک از دستگاه‌ها، موظف است گزارش عملکرد اجرای این دستورالعمل را هر شش ماه یک بار به شورای عالی اداری ارائه نماید، ضرورت دارد تمامی دستگاه‌ها گزارش نتایج اقدامات مربوطه را به این سازمان ارسال کنند.

محمود عسکری آزاد

شماره: ۱۳۷۰۴۷

تاریخ نامه: ۷، ۱۱، ۹۴

پوست:



وزارت بهداشت
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دستورالعمل اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار

9

پیوست‌ها

۱۹۲۶

تهران - خیابان شهید بهشتی - جنب خیابان میرکادو - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

کد پستی: ۱۵۸۷۵-۴۴۴۴

آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹

تلفن: ۸۵۳۵۰

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

شماره: ۱۳۷۰۴۷
تاریخ: ۷/۱۱/۹۴
پوست:



سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دستورالعمل اصلاح فرآیندها و روش های انجام کار

و

پیوست ها

۱۹/۱۰

تهران - خیابان شهید بهشتی - نبش خیابان میرکاد - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

کد پستی: ۱۵۸۷۵-۴۴۴۴

آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹

تلفن: ۸۵۳۵۰

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹



بسمه تعالی

دستورالعمل اصلاح فرایندها و روش های انجام کار

اهداف و تعاریف

ماده ۱- اهداف:

- افزایش رضایت ذینفعان (شهروندان، مراجعان، کارمندان و سایر دستگاه های اجرایی ذینفع)
- افزایش کارایی دستگاه و کاهش هزینه ها
- افزایش شفافیت، سرعت، دقت، سحت و کیفیت اجرای فرایندها
- قابلیت مدیریت فرایندها

ماده ۲- تعاریف و اصطلاحات:

- سازمان: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
- دستگاه اجرایی: دستگاه های مشمول ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری
- خدمت: عبارت است از یک تحویل دانی دارای ارزش برای دریافت کننده خدمت، که ممکن است به کالای فیزیکی وابسته باشد یا نباشد. ارائه گذرنامه، پاسخ به استعلام یک دستگاه اجرایی، ارائه تسهیلات، ارائه شناسنامه و ارائه یک مجوز، نمونه هایی از یک خدمت هستند.
- خدمات منتخب: گروهی از خدمات دستگاه هستند که بیشترین اهمیت را با توجه به مأموریت های اصلی دستگاه داشته و نقش کلیدی، در ارتقای رضایت شهروندان با مراجعان دارند.
- فرایند: مجموعه ای از فعالیت های مرتبط با هم و ساختاریافته است که یک خدمت کالا یا اطلاعات مشخصی را (به منظور تحقق یک هدف معین) برای یک متقاضی معین، ایجاد و تولید می کند.
- تیم بهبود: گروهی از کارشناسان، مدیران و صاحب نظران یا تخصص و تجربه هستند که در جستجوی فرصت ها و اجرای طرح هایی به منظور بهبود فرایند فعالیت می کنند.

ساختار اجرایی

ماده ۳- مسئول اجرای این دستورالعمل در دستگاه، واحد "برنامه ریزی، نوسازی و دولت الکترونیک" یا عنوان مشابه، با راهبری و نظارت "گروه توسعه خدمات الکترونیکی" دستگاه، موضوع ماده ۵ "ضوابط فنی و اجرایی توسعه دولت الکترونیک" مصوبه شورای عالی فناوری اطلاعات به شماره ۲۰۰/۱۴۵ مورخ ۱۳۹۳/۶/۱۱ و "آیین نامه توسعه خدمات الکترونیک دستگاه های اجرایی" مصوبه شورای عالی اداری به شماره ۲۰۶/۹۳/۷۷۴۰ مورخ ۱۳۹۳/۶/۱۰، است که وظایف ذیل را بر عهده دارد:

- برنامه ریزی، سازماندهی و اجرای مفاد این دستورالعمل
- ایجاد قابلیت های لازم برای اجرای برنامه ها و پیاده سازی طرح های تغییر و بهبود فرایندها
- نظارت بر حسن اجرای این دستورالعمل و کنترل و بایتن اجرای برنامه های بهبود فرایندها



بهرت عمومی
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

ارتباط با سازمان و تهیه گزارش های فصلی و موردی حسب درخواست سازمان

شیوه و مراحل اصلاح و بهبود فرایندها و روش های انجام کار

ماده ۴- دستگاه های اجرایی مکلفند، گام های ذیل را به منظور اصلاح فرایندها و روش های انجام کار منتج به خدمات، با استفاده فراگیر از قابلیت های فناوری اطلاعات، اجرا کنند:

۱. سازماندهی و تعیین نیمه های بهبود
۲. برگزاری دوره های آموزشی بر اساس مواد ۸ و ۹ این دستورالعمل
۳. بهیبه فهرست تمام خدمات دستگاه به مراجعان و شهروندان و گروه بندی آنها بر اساس معیار "پیچیدگی و اهمیت خدمت" و "تصویر خدمت" بر اساس پیوست ۱ و انتخاب پنج خدمت منتخب و اولویت دار دستگاه برای بهبود طی یک دوره ۶ ماهه
۴. انتخاب مشاور حقیقی یا حقوقی در صورت صلاحدید و با تایید کارگروه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه
۵. مستندسازی و تکمیل شناسنامه خدمات منتخب بر اساس پیوست ۲
۶. مدل سازی فرآیند سطح یک منتج به هر یک از خدمات منتخب به منظور شناسایی فعالیت های اصلی تشکیل دهنده فرآیند بر اساس پیوست ۳
۷. تعیین گردش کار ارائه خدمت بین واحدهای سازمانی مختلف بر اساس BPMN در چارچوب فرآیند سطح یک
۸. شناسایی مسائل و مشکلات مرتبط با خدمات منتخب و ارائه راه حل های اجرایی دارای اولویت به منظور برطرف نمودن آنها و بهبود فرآیند در چارچوب پیوست ۴
۹. تدوین شناسنامه فرآیند خدمات منتخب بر اساس پیوست ۶
۱۰. تدوین "برنامه عملیاتی اجرایی راه حل های دارای اولویت بالا به منظور اصلاح فرایندهای خدمات منتخب" و "برنامه مدیریت تغییر به منظور زمینه سازی برای اعمال اصلاحات و راه حل های شناسایی شده" شامل برنامه، زمان اجرا، منولی و بودجه مربوطه
۱۱. اجرای راه حل ها در جهت بهبود فرایندهای خدمات منتخب توسط واحدهای مربوطه
۱۲. ارزیابی نتایج بهبود فرایندها و تاثیر آن در بهبود خدمات
۱۳. بازگشت به گام ۳ (انتخاب پنج خدمت اولویت دار جدید)

ماده ۵- دستگاه هایی که حسب مورد به دلیل تغییرات بنیادین مانند تغییر در مأموریت و نقش دستگاه در ساختار کلان دولت یا تغییر در فناوری ها و نظام های مدیریتی، نیاز به مهندسی مجدد فرایندها در سطح کلان دارند، لازم است تا با تعریف طرح مشخص پس از هماهنگی با سازمان، نسبت به مهندسی مجدد اقدام نمایند.

۱ | BPMN (Business process management notation)



ماده ۶ دستگاه‌های استانی موظفند به منظور جلوگیری از اجرای طرح‌های موازی، پس از اخذ مصوبه از کارگروه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه صی، نسبت به تعریف و اجرای طرح‌های اصلاح و بهبود فرایندها اقدام نمایند.

ماده ۷- در ارتباط با فرآیندهای مشترک که نیاز به همکاری و تعامل چند دستگاه برای تولید و ارائه خدمت می‌باشد، سازمان با پیشنهاد دستگاه‌های اجرایی یا به تشخیص خود، فرآیندهای مشترک را شناسایی نموده و آنها را در چارچوب بنجره واحد دولت الکترونیکی با مشارکت دستگاه‌های همکار، اصلاح و ساماندهی می‌کند. بدین منظور، سازمان حسب مورد کارگروهی به منظور اصلاح فرآیند مربوطه با عضویت نمایندگان دستگاه‌های ذیربط و ریاست سازمان تشکیل می‌دهد و دستگاه‌های عضو موظفند مصوبات کارگروه را اجرا نمایند.

آموزش و توانمند سازی

ماده ۸ دستگاه‌های اجرایی موظفند تیم‌های بهبود، کارشناسان و مدیر واحد "برنامه‌ریزی، نوسازی و دولت الکترونیک" با عنوان مشابه را، در چارچوب نظام آموزش کارکنان دولت، در قالب بودمان آموزشی "اصلاح و بهبود فرایندها و روش‌های انجام کار" آموزش دهند.

ماده ۹- واحدهای "برنامه‌ریزی، نوسازی و دولت الکترونیک" با عنوان مشابه، موظفند شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام طرح‌های بهبود فرایند ضمن "کارنیمی"، "مستری‌گری" و توجه به رضایت مراجعان"، "توفیق‌گری" و عملگرایی"، "تفکر سیستمی و گستردگی تفکر" و "تفکر خلاق و سد شکن" را مطابق مصدق‌های ارائه شده در پوست ۵، در بیم‌های بهبود به شیوه مربی‌گری طی یک دوره یک ساله و در حین اجرای این دستورالعمل، ارتقا دهند.

سیستم‌های پشتیبان

ماده ۱۰ دستگاه‌های اجرایی موظفند اطلاعات مورد نیاز سازمان در ارتباط با این دستورالعمل را در پورتال سازمان، در زمان مقرر بارگذاری کنند.

ارزیابی، نظارت و بازخورد

ماده ۱۱- دستگاه‌های اجرایی مجاز هستند با مدیران واحدهای سازمانی دستگاه و کارشناسان آنها را که اقدام موثری در زمینه اجرای دستورالعمل داشته‌اند، به تشخیص مدیر واحد "برنامه‌ریزی، نوسازی و دولت الکترونیک" یا عنوان مشابه، بر اساس بند ۵ و ۶ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری تقدیر کرده یا به عنوان کارکنان برجسته به کارگروه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه معرفی نمایند.

ماده ۱۲- دستگاه‌های اجرایی موظفند به صورت فصلی و حسب مورد به درخواست سازمان، گزارشی از عملکرد خود را در ارتباط با اجرای این دستورالعمل، به سازمان ارائه نمایند تا پس از جمع‌بندی، به شورای عالی اداری و ریاست محترم جمهور ارائه شود و نتیجه اقدامات انجام شده در ارزیابی‌های سالانه دستگاه‌های اجرایی (جشنواره شهید رجایی) در نظر گرفته شود.

شماره: ۱۳۷۰۴۷
تاریخ ثبت: ۹۴، ۱۱، ۷
پست:



دانشگاه علوم پزشکی
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

پیوست‌ها

- ۱- روش گروه بندی خدمات دستگاه و انتخاب خدمات منتخب ۶
- ۲- شناسنامه خدمات منتخب ۸
- ۳- شیوه مدل سازی فرایند ۱۲
- ۴- راهنمای ارائه راه حل های اجرایی به منظور بهبود فرایند و برطرف نمودن مسائل و مشکلات مرتبط با خدمات منتخب ۱۶
- ۵- محساق های شناسایی تیم های بهبود ۲۳
- ۶- شناسنامه فرایند ۲۵

شماره: ۱۳۷۰۴۷
تاریخ: ۹۴_۱۱_۷
پوست:



ریاست پژوهش
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

پیوست ۱

روش گروه بندی خدمات دستگاه و انتخاب خدمات منتخب

۲۹ از ۶

تهران - خیابان شهید بهشتی - نبش خیابان میرکاد - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

شماره پستی: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴

آدرس وبسایت: WWW.MDHC.IR

دورنگار: ۸۸۵۲۶۹۲۹

تلفن: ۸۵۳۵۰

شماره پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۲۲



وزارت نیرو

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

شماره: ۱۳۷۵۴۷

تاریخ نامه: ۹۴-۱۱-۷

پست:

شیوه اجرا:

۱- سباز " پیچیدگی و اهمیت خدمت " و " تصویر خدمت " بر اساس پرسشنامه دلیل با اجماع نظرات اعضا کارگروه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه تعیین می شود.

۲- کارگروه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه از بین خدماتی که بر اساس امتیاز " پیچیدگی و اهمیت خدمت " و " تصویر خدمت " به ترتیب در گروه ۱، ۲، ۳ و ۴ قرار می گیرند (مطابق شکل ذیل)، هر شش ماه، ۵ خدمت را برای ورود به مرحله اصلاح فرایند، طبق ماده ۴ این دستور عمل انتخاب می نمایند (و تویت انتخاب با خدماتی است که در راستای این نامه " توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه های اجرایی " مصوبه شورای عالی اداری به شماره ۲۰۶/۹۳/۷۷۴۰ مورخ ۱۳۹۳/۶/۱۰، قابلیت ارائه به صورت الکترونیکی را دارند).

پرسشنامه ۱ تعیین امتیاز خدمت به منظور تعیین اولویت بهبود

عنوان خدمت:		معیار انتخاب:
ردیف	شرح خدمت	بازخ
۱	احتمال استرازیبک خدمت برای دستگاه و جایگاه آن در وظائف قانونی	۳۰
۲	قابلیت ارائه خدمت به صورت الکترونیکی	۳۰
۳	تعداد واحدهای مشارک کننده در ارائه خدمت	۱۵
۴	میزان ناراضی مدیران ارشد دستگاه از کفایت و انرخصی ارائه خدمت	۱۵
۵	میزان هزینه زایی و یا درآمد زایی خدمت	۱۰
مجموع امتیاز " خدمتی و اهمیت خدمت "		
۶	میزان توجه شهروندان، جامعه مخاطبان یا ذینفعان به کیفیت خدمت ارائه شده	۴۰
۷	فراوانی مراجع کنندگان برای دریافت خدمت	۳۰
۸	میزان شکایات و ناراضیاتی شهروندان از دستگاه های نظارتی از ارائه خدمت	۳۰
مجموع امتیاز " تصویر خدمت "		

توجه: متفد حطا و دوبار دکازی در مراحل اجرا با ارائه خدمت، زمان انظف طولانی برای دریافت خدمت، هزینه بالای حعا شده به دریافت کنند حنص و ... می تواند از عوامل ایجاد کمصد شکایت و ناراضی دریافت کنندگان خدمت باشد.

۲۹:۰۷

سزان-خیابان شهید بهشتی-مبش خیابان سیرغان-شماره ۱۶-ساخان شهید سلمی

مفد پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵

آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

دورگاز: ۸۸۵۴۶۲۲۱

تلفن: ۸۵۳۵۰

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۲۴۱۱

شماره: ۱۳۷۵۴۷

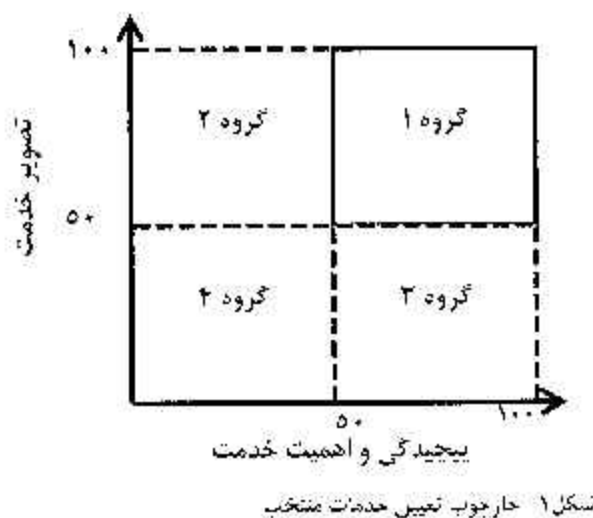
تاریخ: ۱۱-۷-۹۴

بوست:



بوست پزشکی

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور



پیوست ۲

شناسنامه خدمات منتخب

انطباق با بین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه های اجرایی مصوبه

شورای عالی اداری به شماره ۲۰۶۹۳/۷۷۴۰ مورخ ۱۳۹۳/۶/۱۰

شماره نامه: ۱۳۷۰۴۷

تاریخ نامه: ۱۱/۷/۹۳

پوست:



وزارت بهداشت سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

۱- عنوان خدمت:

۲- شماره خدمت

۱- این فرم توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور انجام می شود.

نام دستگاه اجرایی:	نام دستگاه مادر:
--------------------	------------------

شرح خدمت	نوع خدمت
<input type="checkbox"/> خدمت به شهروندان (G20) <input type="checkbox"/> خدمت به کسب و کار (G21) <input type="checkbox"/> خدمت به دیگر دستگاه های دولتی (G22)	<input type="checkbox"/> حاکمیتی <input type="checkbox"/> ملی <input type="checkbox"/> منطقه ای <input type="checkbox"/> استانی <input type="checkbox"/> شهری <input type="checkbox"/> روستایی
ماهیت خدمت	سطح خدمت
رویداد مرتبط با:	<input type="checkbox"/> تولد <input type="checkbox"/> آموزش <input type="checkbox"/> سلامت <input type="checkbox"/> کسب و کار <input type="checkbox"/> باطن اجتماعی <input type="checkbox"/> سلامت مالکیت <input type="checkbox"/> تأسیسات شهری <input type="checkbox"/> بیمه <input type="checkbox"/> ازدواج <input type="checkbox"/> بارنستستی <input type="checkbox"/> مدرک و گواهینامه <input type="checkbox"/> ویزیت <input type="checkbox"/> سایر
بجوه اعزاز خدمت	<input type="checkbox"/> تقاضای گیرنده خدمت <input type="checkbox"/> فر رسیدن رضای مشخص <input type="checkbox"/> رخدادهای رویدادی مشخص <input type="checkbox"/> تشخیص دستگاه <input type="checkbox"/> سایر: ...
مدارک لازم برای انجام خدمت	فوتوین و مقررات بالادستی

تعداد خدمات گیرندگان	متوسط مدت زمان رایبه خدمت:												
تواتر	تعداد بار مراجعه حضوری												
هرینه رایبه خدمت (ریال) به خدمت گیرندگان													
<input type="checkbox"/> یکبار برای همیشه <input type="checkbox"/> فصل <input type="checkbox"/> سال	<input type="checkbox"/> فصل <input type="checkbox"/> سال												
<table border="1"> <tr> <th>مبلغ (مبالغ)</th> <th>شماره حساب (های) بانکی</th> <th>پرداخت بصورت الکترونیک</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	مبلغ (مبالغ)	شماره حساب (های) بانکی	پرداخت بصورت الکترونیک			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
مبلغ (مبالغ)	شماره حساب (های) بانکی	پرداخت بصورت الکترونیک											
		<input type="checkbox"/>											
		<input type="checkbox"/>											
		<input type="checkbox"/>											

این فرم دقیق و مستقیم خدمت در وبگاه در صورت الکترونیکی بودن همه یا بخشی از آن

نام سامانه مربوط به خدمت در صورت الکترونیکی بودن همه یا بخشی از آن:	سازمان خدمت	نوع ارائه	رسانه ارتباطی خدمت
	<input type="checkbox"/> الکترونیکی <input type="checkbox"/> تلفن گویا یا مرکز تماس <input type="checkbox"/> سایر (بذکر نحوه دسترسی)	<input type="checkbox"/> اینترنتی (مانند وبگاه دستگاه) <input type="checkbox"/> بستر الکترونیک <input type="checkbox"/> تلفن گویا یا مرکز تماس <input type="checkbox"/> سایر (بذکر نحوه دسترسی)	<input type="checkbox"/> تلفن همراه (برنامه کاربردی) <input type="checkbox"/> ارسال پیام <input type="checkbox"/> پیام کوتاه

تهران - خیابان شهید بهشتی - نبش خیابان میرکاد - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

مستند پستی: ۱۵۸۷۵-۲۳۴۴

شماره: ۱۳۷۰۴۷

تاریخ: ۱۱/۷/۹۳

پوست:



بهداشت شهری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

<input type="checkbox"/> غیر الکترونیکی <input type="checkbox"/> الکترونیکی		<input type="checkbox"/> جهت احراز اصالت فرد <input type="checkbox"/> جهت احراز اصالت مدرک <input type="checkbox"/> نبود زیرساخت ارتباطی مناسب <input type="checkbox"/> سایر:	<input type="checkbox"/> مراجعه به دستگاه: <input type="checkbox"/> ملی <input type="checkbox"/> استانی <input type="checkbox"/> شهرستانی	در مرحله درخواست خدمات
<input type="checkbox"/> اینترنتی (مانند وبگاه دستگاه) <input type="checkbox"/> بستر الکترونیک <input type="checkbox"/> تلفن گویا یا مرکز تماس <input type="checkbox"/> دفاتر پیشخوان شماره قرارداد واکذاری خدمات به دفاتر پیشخوان: <input type="checkbox"/> عنوان مشابه دفاتر پیشخوان <input type="checkbox"/> سایر (با ذکر نحوه دسترسی)		<input type="checkbox"/> تلفن همراه (برنامه کاربردی) <input type="checkbox"/> ارسال پیام <input type="checkbox"/> پیام کوتاه	در مرحله درخواست خدمات (توانمند سازی دستگاه یا ارتقاء تجهیزات دستگاه ها)	
<input type="checkbox"/> غیر الکترونیکی <input type="checkbox"/> الکترونیکی		<input type="checkbox"/> جهت احراز اصالت فرد <input type="checkbox"/> جهت احراز اصالت مدرک <input type="checkbox"/> نبود زیرساخت ارتباطی مناسب <input type="checkbox"/> سایر:		<input type="checkbox"/> مراجعه به دستگاه: <input type="checkbox"/> ملی <input type="checkbox"/> استانی <input type="checkbox"/> شهرستانی
<input type="checkbox"/> اینترنتی (مانند درگاه دستگاه) <input type="checkbox"/> بستر الکترونیک <input type="checkbox"/> تلفن گویا یا مرکز تماس <input type="checkbox"/> دفاتر پیشخوان شماره قرارداد و کتاری خدمات به دفاتر پیشخوان: <input type="checkbox"/> عنوان مشابه دفاتر پیشخوان <input type="checkbox"/> سایر (با ذکر نحوه دسترسی)		<input type="checkbox"/> تلفن همراه (برنامه کاربردی) <input type="checkbox"/> ارسال پیام <input type="checkbox"/> پیام کوتاه	در مرحله ارائه خدمات	
<input type="checkbox"/> غیر الکترونیکی <input type="checkbox"/> الکترونیکی		<input type="checkbox"/> جهت احراز اصالت فرد <input type="checkbox"/> جهت احراز اصالت مدرک <input type="checkbox"/> نبود زیرساخت ارتباطی مناسب <input type="checkbox"/> سایر:		<input type="checkbox"/> مراجعه به دستگاه: <input type="checkbox"/> ملی <input type="checkbox"/> استانی <input type="checkbox"/> شهرستانی
نام سامانه های دیگر		فیلدهای مورد نیاز	اعلام الکترونیکی اعلام آنلاین (Batch) اعلام غیر الکترونیکی	۷- آیین نامه خدمت سایر سامانه ها

شماره: ۱۳۷۵۴۷

تاریخ: ۷، ۱۱، ۹۳

پوست:



ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

نام دستگاه دیگر	نام سامانه های دستگاه دیگر	فیلدهای مورد تبادل	صنغ (در صورت لزوم)	انتعالم الکترونیکی	ای انتعالم غیر الکترونیکی
			پرداخت (خرجه)	online	انتعالم توسط:
				Batch	
					دستگاه
					مراجعه کننده
					دستگاه
					مراجعه کننده
					دستگاه
					مراجعه کننده

در صورت لزوم به سامانه های دیگر

شماره: ۱-۲-۳

۱- نمودار ارتباطی فرآیندهای خدمت

نام و نام خانوادگی تکمیل کننده فرم: _____ تلفن: _____ پست الکترونیک: _____ واحد مربوطه: _____

۲۹/۱۱



ریاست پژوهش
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

شماره: ۱۳۷۰۴۷
تاریخ: ۱۱/۷/۹۴
پوست:

پیوست ۳

شیوه مدل‌سازی فرایند

۳۹/۱۴

تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرکلاو- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی

سندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۲۳۴۴

آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۳۹

تلفن: ۸۵۳۵۰

کد پستی: ۱۵۸۷۷۲۳۴۱۱



۱ مفاهیم

- همانگونه که در شکل زیر دیده می شود، مدل سازی فرآیند در سطح یک در پنج بخش انجام می شود:
- 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، این‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و راهنماهایی که شروع، اجرا و تکمیل فرآیند توسط آنها هدایت می‌شود.
 - حوزه فرآیند شامل فعالیت‌ها و زیرفرآیندهایی که باید تحلیل و بررسی شوند

سایر فرایندها



شکل ۱ - مدل فرآیند بر اساس IDEFO

مبدأ و یا مقصد کلیه ورودی‌ها، توانمندسازها، کنترل‌ها و خروجی‌ها، با متوجه فرایندهایی 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 فرآیندهای سطح یک و دو در چارچوب IDEFO
- شناسایی معیارهای ارزیابی کنترل فرآیند
- شناسایی دستورالعمل‌ها و کنترل‌های فرآیند



۲- گام های اجرایی مدل سازی فرایند

گام اول شناسایی فعالیت ها با فرایند زیر مجموعه فرایند سطح یک

- بررسی شرح وظایف و مصاحبه با انجام دهندگان فرایند و جمع آوری اطلاعات
- شناخت زیر فرایندهای سطح ۲: زیر فرایندهای سطح دوم عموماً در سطح ادارات انجام می شود، زیر فرایندهای سطح دوم مجموعه فعالیت هایی هستند که یک هدف مشترک و کلان تر را دنبال می کنند. برای شناسایی زیر فرایند به این نکته باید توجه داشت که هر فعالیت، زیر فرایند یا فرایند عملیاتی را روی یک موجودیت (اطلاعاتی یا فیزیکی) انجام می دهد. بنابراین می توان برای نام گذاری یا شناسایی هدف هر فرایند 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 فاس 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 زیر فرایند تجمیع شده و زیر فرایندهای سطح ۲ را شکل می دهند.

جدول ۱- الگوهای فعالیت

مثال	توضیحات	دسته فعالیت
ماده سازی بیس نویسی یک مجوز تهیه بیس نویسی	ساده سازی مفهوم بزرگ استفاده	آماده سازی
یک نامه تهیه گزارش شرفراورد	وزن کردن اطلاعات در سیستم ذخیره سازی داده ساختن	ذخیره سازی
بست اطلاعات در سیستم نوبتگیری دارای بانکهای یک نامه	وزن جدول نامعلوم نامده اندک درخواست خرید سفارش	درخواست گیری
درخواست خرید سفارش آمیزه یک برورد	اعدا حسابه	دریافت گیری
درخواست خرید سفارش نامشخص	بسته زورس اکثر بررسی	تجزیه و تحلیل
دریافت اطلاعات بعد موو پیوسته دریافت مجوز	راه در دسترس بررسی جدول	رایان دهنه محوری کدسین
بررسی سخت گزارش تهیه شده بررسی سخت	زیر کدسین و جدول	تجزیه و تحلیل اطلاعات دهنه
اطلاعات شرح در مجوز		
تکمیل پرونده دولتمسین استخدام		
بمنور شناسایی تهیه گزارش خرید		

گام دوم - شناسایی ورودی های (دریافتی های) فرایند و فرایندها یا ذینفعان تامین کننده ورودی

- شناسایی کلیه موجودیت های اطلاعاتی ورودی به فرایند در سطح کنی شامل درخواست های گزارش ها، اطلاعات و ... که عموماً در قالب فرم ها قابل شناسایی هستند
- شناسایی وضعیت هدایی که می بایست توسط فرایند تغییر داده شوند، وضعیت عبارت است از حالت های خاصی که یک موجودیت می تواند به خود بگیرد، به عنوان نمونه حالت یک بیمار می تواند اورژانسی و یا عادی باشد، بر این اساس ورودی یک فرایند در بیمارستان می تواند بیمار عادی یا بیمار اورژانسی، که وضعیت های مختلفی از بیمار هستند، باشد.



- شناسایی کلیه ورودی‌هایی که حالت فیزیکی دارند مانند تجهیزات، مواد و ... که روی آنها پردازشی انجام می‌شود.
- شناسایی فرایندهای تأمین‌کننده ورودی از بین فرایندهای موجود دستگاه
- شناسایی ذینفعان تأمین‌کننده ورودی

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

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

گام چهارم - شناسایی کنترل‌ها و فرایندها یا ذینفعان کنترل‌کننده

- شناسایی کلیه قوانین، دستورالعمل‌ها، این‌نامه‌ها و راهنماهای تأثیرگذار در شروع، نحوه اجرا و یا اختتام فرایند و تحلیل آنها به منظور تحلیل میزان تطابق همسویی اجرای فرایند با قوانین و اسناد بالادستی
- شناسایی معیارهای کنترلی و ارزیابی عملکرد فرایند
- شناسایی ذینفعان ناظر و یا کنترل‌کننده فرایند
- گام پنجم - شناسایی توانمندسازهای فرایند (منابع) و فرایندها و یا ذینفعان تأمین‌کننده مربوطه
 - شناسایی کلیه سیستم‌ها و نرم‌افزارهای پشتیبان
 - شناسایی واحدهای اداری و یا گروه‌هایی از افراد که برای اجرای فرایند تخصیص داده شده‌اند.
 - شناسایی کلیه خدمات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری که به فرایند داده می‌شود.
 - شناسایی فرایندهای تأمین‌کننده توانمندسازها

گام ششم - مدل‌سازی فرایندهای سطح یک در چارچوب IDEF0

- مدل‌سازی کلیه خروجی‌های گام ۱ تا ۵ در چارچوب شکل ۱

گام هفتم - توقف مدل‌سازی و بررسی کافی بودن سطح جزئی شدن در مدل‌سازی فرایند و بازگشت به گام یک به منظور مدل‌سازی زیرفرایندهای فرایند مورد بررسی در صورت تشخیص عدم کفایت سطح جزئی شدن

شماره: ۱۳۷۵۴۷

تاریخ: ۷ - ۱۱ - ۹۳

پوست:



ریاست آموزش
سازمان بهداشت و برنامه ریزی کشور

پیوست ۴

راهنمای ارائه راه‌حل‌های اجرایی به منظور بهبود فرآیند و برطرف نمودن مسائل و مشکلات مرتبط با خدمات منتخب

۲۹/۱۶

تهران - خیابان شهید بهشتی - نبش خیابان میرکلاو - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

سندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۲۳۴۴

آدرس وبسایت: WWW.MDHC.IR

دورنگار: ۸۸۵۴۶۲۲۹

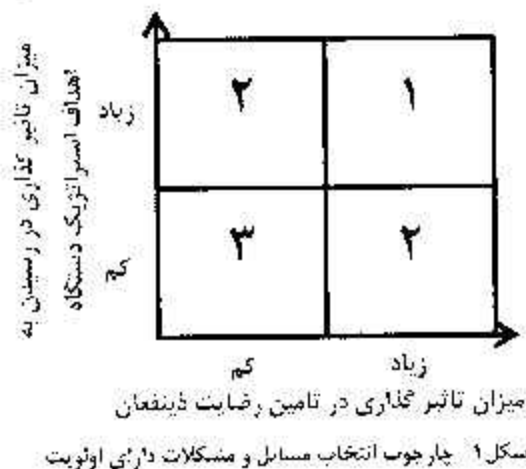
تلفن: ۸۵۴۵۰

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۲۴۲۱



- کام ۱ مسائل یا مشکلات فرایند در محورهای ذیل در قالب جلسات طوفان فکری تیم بهبود شناسایی شود:
- تطابق نداشتن اجرای فرایند با استانداردها و رویه‌های از قبل تعریف شده: به عنوان نمونه در فرایند "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 فرایند مطابق استانداردها و رویه‌های از قبل تعریف شده: به عنوان نمونه در فرایند "تعریف و تصویب پروژه‌های جدید"، با اینکه فعالیت "تهیه طرح توجیهی" به منظور انتخاب طرح‌های دارای توجیه انجام می‌شود، اما همچنان پروژه‌هایی در این فرایند 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 فرایند "تعریف و تصویب پروژه‌های جدید" زمان تصویب پروژه‌های جدید ۳ ماه به طول می‌انجامد، در حالی که زمان مطلوب برای انجام این کار دو هفته است.

- کام دوم: مسائل و مشکلات کلیدی دارای اولویت شناسایی شود: با توجه به محدودیت منابع و زمان در اجرای طرح‌های بهبود فرایند، لازم است مسائل و مشکلات بر اساس دو معیار "میزان تاثیرگذاری در رسیدن به اهداف استراتژیک دستگاه" و "میزان تاثیرگذاری در تامین رضایت ذینفعان" در چارچوب شکل ذیل جانمایی شوند. سپس:
- برای مشکلات و مسائلی که در خانه شماره ۱ قرار می‌گیرند، ارائه راهکار و اجرای گام بعدی الزامی است.
 - برای مشکلات و مسائلی که در خانه‌های شماره ۲ قرار می‌گیرند، ارائه راهکار و اجرای گام بعدی در صورت تشخیص کارگروه توسعه خدمات تکنولوژیک، ارائه راهکار الزامی است.
 - برای مشکلات و مسائلی 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 فرایندها و روش های انجام کار: لازم است تیم های بهبود 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 تیم های بهبود می توانند 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

- ضرورت ارتباط هر فعالیت با سایر فعالیت ها بررسی شود. ارتباط های غیر ضروری حذف و ارتباطات ضروری حفظ شود.
- ضرورت تولید هر یک از خروجی های شناسایی شده برای فرآیند بررسی شود. فعالیت هایی که منجر به تولید خروجی های غیر ضروری می شوند با نقش مشخصی در تولید خروجی های ضروری ندارند، حذف شوند.
- خروجی های جدید و مورد انتظار از فرآیند در شرایط مطلوب مشخص شوند و فعالیت هایی که منجر به تولید این خروجی ها می شوند به فرآیند اضافه شوند.
- فعالیت های تکراری و غیر ضروری حذف شوند.
- فعالیت ها حتی المقدور در یکدیگر ادغام شوند.
- ضرورت ورودی های به فرآیند بازنگری شود و در صورتی جدید فرآیند دریافت ورودی های غیر ضروری حذف شود.
- امکان برون سپاری قسمتی از فرآیند یا کل فرآیند به شیوه مناسب مانند واگذاری به دفاتر پیشخوان، واگذاری به بخش خصوصی و ... بررسی شود و برون سپاری مربوطه اجرا شود.
- به منظور اطمینان از وجود تمام فعالیت های مورد نظر در فرآیند مورد بررسی و یا شناسایی فعالیت های اضافه، فرآیند و فعالیت های آن با قوانین، دستورالعمل ها و ضوابط مربوطه تطابق داده شود.

۲ تحلیل و بهبود توالی و ترتیب فعالیت ها

- منطقی بودن ترتیب فعالیت ها، بررسی و بازنگری شوند.
- به منظور کاهش زمن اجرای فرآیند، امکان تحام موازی فعالیت ها بررسی شود و حتی المقدور فعالیت ها به صورت موازی انجام شود.
- امکان اجرای فرآیند برای انواع مراجعات بر حسب ویژگی های مراجعه کنندگان به صورت مجزا از جریان عادی فرآیند بررسی شود. به عنوان نمونه برای دستگامی که هدف آن تسهیل جذب سرمایه گذاران بزرگ است، می توان فرآیند



اعطای مجوز به سرمایه گذاران بزرگ را مجزا از جریان عادی فرایند، که با تمام سرمایه گذاران به یک شکل برخورد می کند، انجام داد.

- اقداماتی برای حداقل شدن زمان انتظار بین تمام شدن یک فعالیت تا شروع فعالیت بعدی، تعیین و اجرا شود.
- دستورالعمل قریب گردش کار بین فعالیت ها و واحدهای سازمانی تهیه شود و به شکل مناسب در اختیار مجریان فعالیت ها و دریافت کنندگان خدمت قرار گیرد. به گونه ای که دریافت کنندگان خدمت و انجام دهندگان آگاهی کامل نسبت به جریان کار داشته باشند.

۳- تحلیل و بهبود وضعیت ورودی ها (دریافتی های فرایند) و خروجی های فعالیت های فرایند

- کمیت، کیفیت و به موقع بودن دریافتی ها و خروجی های هر فعالیت نسبت به یک استاندارد مورد توافق نیم بهبود یا توجه به نظر استفاده کننده، بررسی شود و اقدامات لازم برای بهبود این شاخص ها انجام شود.
- ضرورت دریافت ورودی ها و تولید خروجی های هر فعالیت بازنگری شود.
- در طراحی فرایند امکان و ظرفیت مواجه با افزایش یا کاهش تعداد مراجعه کنندگان در بعضی از موقعیت های زمانی یا رخ ناهای بدون کاهش عملکرد فرایند در نظر گرفته شود. به عنوان نمونه فرایند پرداخت خسارت بیمه در زمان وقوع یک حادثه طبیعی می بایست ظرفیت پاسخگویی به حجم قابل توجهی از مراجعه کنندگان در مقطع زمانی وقوع حادثه را داشته باشد.

۴- تحلیل و بهبود کیفیت تصمیم های اتخاذ شده در فرایند

- نقاط تصمیم گیری در فرایندها شناسایی شده و در دسترس بودن اطلاعات برای تصمیم گیری در این نقاط بررسی شود. طرح هایی مانند پیاده سازی سیستم های اطلاعاتی و هوسمند برای پشتیبانی از تصمیم گیری ها و فراهم کردن اطلاعات صحیح و به موقع، اجرا شود.

- دستورالعمل ها و راهنماهایی برای تصمیم گیری های جاری در فرایند طراحی و به کار گرفته شود.

۵- تحلیل و طراحی معیارهای اندازه گیری عملکرد فرایند

- معیارهایی برای اندازه گیری عملکرد فرایند و فعالیت های فرایند در زمینه کیفیت، کمیت، زمان و هزینه، همسو با انتظارات دریافت کننده خدمت و اهداف دستگاه، طراحی شود.
- دستورالعملی برای اندازه گیری معیارهای عملکرد فرایندها و فعالیت ها به صورت دوره ای یا مسئولیت مدیر مربوطه تهیه شود.
- دستورالعملی به منظور برگزاری جلسات منظم و دوره ای مرور عملکرد فرایند با حضور واحدهای درگیر در اجرای فرایند، تهیه و اجرا شود. هدف از برگزاری این جلسات بررسی عملکرد فرایند و دلایل کاهش یا افزایش عملکرد و تعریف اقدامات اصلاحی مربوطه است.



سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

- اطلاعات و گزارش‌های مورد نیاز مدیران واحدهای درگیر در اجرای فرآیند احصا شده و در دوره‌های مشخص، حتی‌المقدور با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی یا داشبوردهای مدیریتی، در اختیار آنها قرار گیرد.

۶- تحلیل و بهبود مستندسازی اطلاعات و نتایج اجرای فرآیند

- شیوه انجام فعالیت‌ها و نتایج انجام فعالیت‌ها به شکل مناسب مستند شود و با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی، اطلاعات و مستندات فرآیند، به روز و به راحتی قابل بازیابی و در دسترس باشد.

۷- تحلیل و بهبود همسویی عملکرد فرایندها با یکدیگر و با اهداف و استراتژی‌های دستگاه

- ارتباط و نقش فرآیند مورد بررسی، در تحقق اهداف یا استراتژی‌های دستگاه تعیین و سفاف شود. لازم است اهداف فرآیند به گونه‌ای تنظیم شود که با اهداف دستگاه تضاد نداشته باشد؛ به عنوان نمونه افزایش درآمد یک دستگاه ناشی از تخلفات مردم در سطح یک فرآیند با هدف کاهش تخلفات در سطح دستگاه در تضاد است، چراکه افزایش درآمد حاصل از جرایم تخلفات به معنای افزایش تخلفات است که با هدف اصلی دستگاه در تضاد است.

- تعریف فعالیت‌ها به گونه‌ای بازنگری شود که فعالیت‌ها هم‌افزایی داشته باشند و افزایش عملکرد یک فعالیت باعث کاهش عملکرد فعالیت دیگر نشود؛ به عنوان نمونه در یک فعالیت برای صرفه جویی در زمان یا هزینه، از انجام یک کار مشخص صرف‌نظر شود و این موضوع باعث شود تا در فعالیت‌های بعدی حجم کار افزایش یا دقت کار کاهش یابد.

۸- تحلیل و بهبود ارتباط فرآیند با قواعد و دستورالعمل‌های دستگاه

- ضرورت وجود قواعد و دستورالعمل‌های دستگاه که به فرآیند مرتبط است، بررسی شده و نسبت به بازنگری یا حذف قواعد و دستورالعمل‌های غیرضروری یا ایجاد قواعد جدید اقدام شود.
- سازان اجرای قواعد و دستورالعمل‌های دستگاه در انجام فعالیت‌ها بررسی و عارضه‌یابی شده و اقدامات اصلاحی به منظور اجرای آنها تعریف شود.

۹- تحلیل و بهبود کارکرد واحدهای مجری فرآیند

- تعداد واحدهای مجری فعالیت‌ها بررسی شوند و فعالیت‌ها به گونه‌ای به واحدهای مجری تخصیص داده شوند که واحدهای سازمانی کمتری درگیر انجام کار شوند. حداقل کردن تعداد واحدها، گروه‌ها و افراد درگیر در یک فرآیند، منجر به بهبود فرآیند خواهد شد.

- ضروری است یک نفر به عنوان "متولی و پاسخگوی" نتایج فرآیند که مسئولیت پاسخگویی به هر نوع مشکل ایجاد شده در فرآیند را دارد و دارای اختیارات کافی برای انجام این مسئولیت است، تعیین شود. این فرد می‌بایست به شیوه مناسب به مراجعان معرفی شود تا در صورت هر گونه بروز مشکل به وی مراجعه کنند. "متولی و پاسخگوی" فرآیند، مسئول تریبخشی فرآیند مورد بررسی و ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های فرآیند است.



بایست نیروی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

- نقش‌ها و اختیارات مدیران در کبر در اجرای فرآیند احصا و فهرست شده و تا جایی که ممکن است به کارشناسان و مجریان فعالیت‌ها تفویض اختیار شود. لازم است آموزش لازم برای فعالیت‌های تفویض اختیار شده، به مجریان داده شود و شیوه مناسب برای نظارت بر عملکرد آنها طراحی شود.
- مهارت و دانش مجریان فرآیند ارزیابی شود و آموزش‌های لازم با هدف ارتقا توانمندی انجام کار، متناسب با نقش و وظیفه تعریف شده در فرآیند، برگزار شود.
- اقداماتی جهت ارتقا سطح انگیزش نیروی انسانی فعال در فرآیند همسو با افزایش کیفیت عملکرد فرآیند انجام شود.
- برای هر فعالیت از فرآیند نقش‌های زیر تعیین شود:

- چه کسی پاسخگوی عملکرد فعالیت است (هر فعالیت نمی بایست بیش از یک مسئول داشته باشد).
- چه کسی یا کسانی مسئول اجرای فعالیت هستند (مجریان فعالیت می بایست به تعداد کافی و متناسب با حجم کار انتخاب شوند).
- چه کسی یا کسانی لازم است از نتیجه انجام فعالیت مطلع باشند (لازم است دلیل مشخص و قابل قبولی برای اطلاع رسانی به این افراد وجود داشته باشد).
- برای انجام فعالیت لازم است یا چه کسی با کسانی در قالب تشکیل کارگروه‌ها یا در قالب استعلام و ... مشورت نمود.

۱۰ تحلیل و بهبود وضعیت استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات

- پیشنهادهایی به منظور استفاده از قابلیت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در اجرای فرآیند در محورهای ذیل بنا به مورد، تهیه شود:
- امکان و گذاری با کاهش نقش نیروی انسانی در انجام فعالیت‌ها به سیستم‌های اطلاعاتی
- امکان افزایش دقت، سرعت و صحت تصمیم‌ها یا تحلیل‌های مورد نیاز فرآیند با استفاده از سیستم‌های پشتیبان تصمیم
- امکان ارتباط یکپارچه نقاط مختلف جغرافیایی و برطرف نمودن محدودیت‌های فاصله مکانی در یک فرآیند، بوسیله تکنولوژی‌های جدید و قابلیت‌های فناوری اطلاعات
- امکان جمع آوری و انتشار و به کارگیری دانش و تجربیات مجریان فرآیند
- امکان کاهش واسطه‌ها و برقراری ارتباط مستقیم بین دو بخش در طول یک فرآیند
- امکان ردیابی مراحل انجام کار و اطلاع رسانی
- فراهم نمودن امکان تغییر در ترتیب انجام فعالیت‌ها یا انجام همزمان فعالیت‌ها



۱۱- تحلیل و بهبود فرایند از منظر مراجعان و شهروندان

- فعالیت‌ها به گونه‌ای طراحی و اجرا شوند که بعضی از فعالیت‌ها مانند ورود اطلاعات با استفاده از قابلیت فناوری اطلاعات، توسط مراجعه‌کنندگان انجام شود.
- با استفاده از ایجاد پنجره‌های واحد الکترونیکی یا پیشخوان خدمات دستگاه، تعداد مراجعه حضوری مراجعه‌کنندگان به دستگاه برای دریافت خدمت، کاهش داده شود. به گونه‌ای که دریافت خدمات یا حداقل مراجعه شهروند انجام شود.
- در ارتباط با فعّیتهای بین دستگاهی، یکپارچه‌سازی ارتباط با سایر دستگاه‌ها از طریق حضور نماینده دستگاه دیگر در محل انجام فرایند اصلی، استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و راهکارهای مشابه فراهم شود.
- مراحل ارائه خدمت و مدارک مورد نیاز آن به شیوه مناسب (کوسک اطلاع‌رسانی، بروشور، وبگاه دستگاه) به اطلاع مراجعان و شهروندان رسانده شود و نظرات آنها در این مورد ارزیابی گردد. اطلاع‌رسانی می‌بایست به شکلی باشد که مراجعان به راحتی بتوانند با مراحل انجام کار آشنا شوند.
- فرایندی مبتنی بر روش‌های استاندارد، جهت رسیدگی به شکایات و نظرات و پیشنهادات مراجعان، طراحی و به کار گرفته شود.
- از سیستم‌های مکانیزه و مبتنی بر قابلیت‌های فناوری اطلاعات برای راهنمایی و پاسخگویی به مراجعین و پی‌گیری وضعیت درخواست‌ها استفاده شود.

تام چهارم تدوین برنامه عملیاتی:

با در نظر گرفتن تقدم و تاخر بن راهکارها از نظر اجرایی و همچنین معیارهای ذیل نسبت به اولویت بندی و تهیه برنامه عملیاتی اقدام شود:

- آماده‌گی دستگاه برای اجرای راه حل
- امکان پذیری اجرای راه حل
- دسترسی به منابع مالی لازم
- تعداد اهداف و مسائل تحت تاثیر
- میزان تاثیر گذاری راهکار در بهبود فرایند و برطرف نمودن مسائل و مشکلات
- مدت زمان تاثیر (کوتاه مدت/ بلند مدت)

شماره: ۱۳۷۰۴۷
تاریخ: ۱۱/۱۱/۹۳
پوست:



بازستانتهیوی
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

پیوست ۵

مصادق‌های شایستگی تیم‌های بهبود

۲۹/۱۳۳

تهران - خیابان شهید بهشتی - نبش خیابان میرعلاء - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

سندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۲۳۴۴

آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

دورنگار: ۸۸۵۴۶۲۲۹

تلفن: ۸۵۴۵۰

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۲۴۴۱



۱. کار تیمی: برقراری رابطه براساس احترام و درک متقابل با افراد و شرکت فعال در تحقق اهداف تیم. تبادل اطلاعات، همبازی و احساس تعهد به اهداف تیم، لذت بردن از کار جمعی و ترجیح آن بر کار فردی
۲. مستوری گرایی و توجه به رضایت مراجعان: توانایی پیش‌بینی، شناخت و بافتن نیازهای مراجعه‌کنندگان و تلاش در جهت افزایش رضایت آنها
۳. تفکر سیستمی و گستردگی تفکر: توانایی درک و در نظر گرفتن گستره ابعاد موضوعات، یکپارچه‌سازی و ترسیم روابط میان بخش‌های مختلف کاری و دستگاه، بررسی و کشف پیامدهای تصمیم بر ساختار کنی فرآیند بررسی و کشف تاثیر تغییرات سبست‌های کوچک بر کلیت سیستم
۴. تفکر خلاق و سد شکن: توانایی ایده پردازی و به چالش کشیدن وضع موجود. کشف و شناسایی ایده‌های جدید و توجه به مسایل زیربنایی. حل مسائل از راه‌های نو و بدیع و قدرت ریسک‌پذیری، توانایی کسب توافق با ایجاد فضای مناسب
۵. توفیق‌گرایی و عمل‌گرایی: تمایل فرد به انجام کارها بیش از وظیفه، پیشرو در پذیرش مسئولیت‌ها و وظایف در واحد سازمانی، حضور با انگیزه و اثربخش در دستگاه، ایجاد حس مثبت نسبت به کار در دیگران، دست به اقدام زدن به منظور دستیابی به نتایج و پیگیری تا اخذ نتایج، علاقه‌مند به ایجاد تغییر و بهبود و دستیابی به اهداف

شماره: ۱۳۷۰۴۷

تاریخ انتشار: ۷ بهمن ۹۳

پوست:



ریاست عمومی
سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

پیوست ۶

شناسنامه فرایند

۲۹ از ۳۵

تهران - خیابان شهید بهشتی - نبش خیابان میرکادو - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

کد پستی: ۱۵۸۷۵-۳۳۴۴

آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

دورگاز: ۸۸۵۴۶۱۲۹

تلفن: ۸۵۲۵۰

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹



سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

نام فرآیند (ترکیب فعل + اسم)

کد فرآیند	به گونه ای که نشان دهنده سطح فرآیند باشد	شماره بازنگری	تاریخ بازنگری
خدمات تولید شده		شناسه خدمت تولید شده	
هدف فرآیند(نیازها و انتظارات مشتری فرآیند)	<p>لایحه جزء شناسانه فرآیند هدف فرآیند می باشد. دستگاه باید در بدوین هدف موارد ذیل را مدنظر قرار داده و در شناسانه آن مدون نماید. هدف فرآیند نتیجه فعالیت‌هایی است که در برون فرآیند انجام می گیرد تا بدین رضایت مشتری درون سازمانی (فرآیند بعدی یا در تعامل) یا مشتری برون سازمانی (آزاد رجوع) شود. هدف فرآیند باید بگونه‌ای شفاف و روشن بیان گردد تا دستگاه با مطالعه آن بتواند حسن فرآیند در تحقق اهداف استراتژیک و مبران رضایت با عدم رضایت ازین رجوع خود را مشاهده نماید.</p>		
نوع فرآیند	<p>دستگاه باید برای ساختار مدیریتی فرآیندهای خود از سه نوع فرآیند استفاده نماید: اصلی (تحقق محصول یا خدمت)، پشتیبانی/مدیریتی.</p>		
اهداف	<p>در این بخش مشخص می شود که فرآیند مورد نظر در تحقق کدام یک از اهداف دستگاه نقش ایفا می کند.</p>		
استراتژیک مرتبط	<p>در این بخش مشخص می شود که فرآیند مورد نظر، زیرمجموعه کدام فرآیند قرار دارد.</p>		
فرآیند بالادستی	<p>در این بخش مشخص می شود که فرآیند مورد نظر، دارای چه زیر فرآیندهایی، صرف نظر از نوالی آنها می باشد.</p>		
زیر فرآیندهای مرتبط	<p>دسته کاربرد باید محل استفاده، زمان بکارگیری، گستره استفاده را بوضوح بیان کند. چنانچه یک فرآیند در ستاد به گونه‌ای باشد که در مناطق و یا دستگاه‌های تابعه قابلیت استفاده داشته باشد، محل‌های بکارگیری آن می‌بایست بطور نامشخص مسند گردد.</p>		
دامنه کاربرد	<p>دستگاه باید برای هر فرآیند خود یک صاحب فرآیند مشخص نماید. این عنوان باید براساس جزئیات سازمانی و مطابق بست 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 نام، به نام و نام خانوادگی فرد اشاره شود.</p>		
مسئولی و پاسخگوی نتایج فرآیند(صاحب فرآیند)	<p>هر فرآیند در دستگاه بسته به نوع آن (بجای 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 ناظریتی به شرح ذیل انتخاب و معرفی نماید. ناظر فرآیند باید براساس جزئیات سازمانی و بست سازمانی، ترجیحاً جزای از واحدی باشد که مسئولیت اجرای فرآیند را دارد. برای تعیین ناظر فرآیندهای سطح مدیر، 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 مسئولی فرآیند بعدی را به عنوان ناظر فرآیند انتخاب نمود.</p>		
ذینفعان فرآیند			
محرک فرآیند	<p>محرک فرآیند می‌تواند از نوع محرک‌های زمانی یا وقوع رخدادها مانند درخواست‌ها و ... باشد. در بعضی مواقع فرآیند به</p>		



باز است جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

شماره: ۱۴۷۰۴۷

تاریخ: ۱۱/۰۳/۹۳

پوست:

نام فرآیند (ترکیب فعل + اسم)	
کد فرآیند	به گونه ای که نشان دهنده سطح فرآیند باشد شماره بازنگری تاریخ بازنگری نشخصی 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	دریافتی ها: دستگاه باید به ازاء هر یک از فرآیندها، ورودی های مرتبط مانند اطلاعات، نامه، دستورالعمل و ... را شناسایی و مستند نماید. تامین کننده دریافتی ها: نامش کسبه ورودی های فرآیند یا سایر فرآیندهای دستگاه است که در این صورت لازم است به نام و کد فرآیند اشاره شود (با گروهی خاص از شهروندان یا سایر دستگاه های حراشی هستند. نحوه ثبت اطلاعات به شکل زیر می باشد: • ورودی ۱: نامش کنندگان ورودی ۱ • ورودی ۲: تامین کنندگان ورودی ۲
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن	خروجی ها / مشتریان
<p>تسین ویژگی هایی از فرآیند که در قالب نمونه های 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...</p>	



وزارت بهداشت
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

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 سسته به نوع فرآیند، نظارتها و کنترل های لازم را که توسط ناظر (ناظرین) فرآیند انجام می گیرد پوشش مشخص و بدون نماید این نظارتها با سستی یا شاخص بیش و انداز گیری 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 فرایندهای تعریف شده در هر سطح و نوع شاخص پایش و اندازه گیری را مشخص و بدون نماید. شاخص های پایش باید این قابلیت را داشته باشد تا پذیرش یا عدم پذیرش، مثبت یا منفی بودن عملکرد یک فرآیند را پس از تکمیل گیری شاخص پایش، پایش مشخص نمایند. شاخص های پایش باید هم برای فرآیند و هم برای خروجی (محصول یا خدمت) تعریف شوند.	دستگاه باید به ازاء هر یک از شاخص های اندازه گیری تعریف شده در شناسنامه فرآیند، معیار پذیرش تعریف و بدون 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 تعیین معیارهای پذیرش باید استقلال - های متعلق و روش در اختیار داشته باشد.	دستگاه باید به ازاء هر یک از شاخص های پایش و اندازه گیری تعریف شده، مسئول اندازه گیری و پایش را نیز مشخص کند، مسئول اندازه گیری می تواند ناظر فرآیند و یا هر فرد دیگری که در تعامل با فرآیند مربوطه است، باشد. مسئول اندازه گیری را می توان بر اساس پست سازمانی یا عنوان هئولی فرآیند بعدی انتخاب نمود.	دستگاه باید به ازاء هر یک از شاخص های اندازه گیری و پایش تعریف شده، دوره (بازه زمانی)، پایش و اندازه گیری را مشخص و بدون نماید. دوره اندازه گیری باید با زمان اجرای فرآیند، تواتر اجرا و سایر سیستم های دستگاه، نقشه بازه اندازه گیری اهداف مناسب داشته و مطابق نیاز در سال، شاخص مرتبط اندازه گیری و پایش شود.

نمودار فرآیند (بر اساس BPMN)

شماره: ۱۳۷۵۴۷

تاریخ: ۱۱/۷/۹۴

پوست:



وزارت بهداشت
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

نام فرآیند (ترکیب فعل + اسم)

کد فرآیند

به گونه ای که نشان دهنده سطح فرآیند باشد

شماره بازنگری

تاریخ بازنگری

سوابق بازنگری فرآیند

تاریخ بازنگری

مستندات، سوابق و گزارش های مرتبط

سطح بلوغ
فرآیندی

خلاصه نتایج و بهبودها

دستگاه باید کند فرآیندهای خود را با به خصوص فرآیندهای اصلی حداقل سه سال یک بار بازنگری نماید. این بازنگری باید شامل بررسی شناسانه فرآیند و همه فرآیندها و ... باشد و سوابق آن پس از هر بازنگری نگهداری شود. سوابق بازنگری فرآیندها باید مطابق نظام کنترل مستندات تیم و نگهداری گردد. این بازنگری ها باید مداوم دانسته باشد. بازنگری ها باید توسط صاحب، ناظر و مشتری بعدی فرآیند (درون سازمانی) انجام گیرد.

واحدهای درگیر در اجرای فرآیند

فرآیند مورد بررسی شامل شناسایی خدمت، شناسنامه فرآیند، نقشه فرآیند و نمودار جریان فرآیند باید بر اساس نظام کنترل مستندات توزیع و در اختیار مجریان و افراد لازم قرار گرفته باشد

تهیه کننده

تایید کننده

تصویب کننده

سمت:

سمت:

سمت:

امضاء:

امضاء:

امضاء: