





دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد

شناسایی فرآیندها

در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد

مبثنی بر تصویب نامه ها و دستورالعمل های سازمان برنامه و بودجه کشور و سازمان اداری و استخدامی کشور

شنای، متندازی و ترسیم فرآیندهای منتخب بامدل بی پی ام ان

تدوین و تألیف:

دکتر خالد محمدی

مهندس احمد رضا افراسیاب

دکتر هیوا فاروقی (عضو هیأت علمی دانشگاه کردستان)

مهندس سبحان مصطفائی درمیان

جمع آوری و نظارت بر اجرای طرح:

دکتر علی ضامن صالحی فرد جونقانی (معاون توسعه مدیریت و منابع)

عبدالواحد رحیمی (مدیر توسعه سازمان و تحول اداری)

سید جاد موی (کارشناس سیستم ها و روش ها)

دکتر حمید رئیعی (معاون سابق توسعه مدیریت و منابع)

مژگان نیکبخت (کارشناس مسئول توسعه سازمان و تحول اداری)

زمستان ۱۳۹۸



کلیه حقوق این اثر برای مؤلفین و دانشگاه علوم پزشکی
شهر کرد محفوظ است.

این برنامه برگرفته از طرح پژوهشی مبتنی بر تفاهم نامه منعقد شده با دانشگاه کردستان به انجام رسید.

پیش نویس این طرح پژوهشی در تاریخ ۱۳۹۸/۰۸/۱ به دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد ارسال گردید که پس از مطالعه و بررسی های به عمل آمده از سوی معاونت های تابعه، تأییدیه طرح موصوف از جانب رئیس محترم دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد طی نامه شماره ۱۸/۹۸/۸۳۷۳۰ پ مورخ ۱۳۹۸/۰۹/۱۸ به دانشگاه کردستان ابلاغ گردید.



مدیر کاری جز تصمیم‌گیری ندارد

اساس تصمیم‌گیری اطلاعات است و مدیران به سیستم‌هایی نیاز دارند که اطلاعات مناسب را در اختیار آن‌ها قرار دهد (سایمون)

برای عمل کردن در سطح عالی، مدیران باید تشخیص دهند که چه مشخصاتی از خدماتشان را بهبود دهند و کدام بخش از خدمات را فدای این مشخصات کنند. برای این کار آن‌ها ابتدا باید ببینند که چه خصیصه‌هایی برای مشتریان اهمیت دارند و سپس نقاط قوتشان را با توجه به این خصایص تعیین کنند. برخی مدیران فکر می‌کنند: «اگر من یک مدیر واقعاً خوب باشم، در این صورت نباید چیزی را در رقابت به دیگران واگذار کنم.» این منطق به ظاهر زیبا سازمان را به ناکجاآباد می‌رساند.



کارت را خوب انجام دادی؟!!

مدیران در زمینه کارکرد فرآیندهای سازمان خود ناآگاهند. چنانچه پرسش‌های ساده‌ای درباره فرآیندهای کار، زمان انجام آن‌ها، و هزینه فرآیند مطرح شود، پاسخ در بیش‌تر وقت‌ها شانه بالا انداختن‌های نومید کننده است. این مدیران می‌توانند در خصوص وظیفه‌ها اطلاعات دور و درازی عرضه کنند، ولی از فرایندها که قلب عملیات سازمان هستند بی‌اطلاعند. در سازمان‌ها همه مواظب وظیفه‌ها هستند که به خوبی انجام شوند، اما کسی توجهی به هم پیوندی وظیفه‌ها و بار آوردن نتیجه نهایی مورد انتظار مشتری را ندارند. در پایان روز اغلب پرسش‌ها چنین است: **«کارت را خوب انجام دادی؟!»** واحد انبار محصول در این اندیشه است که هر چه بیش‌تر از موجودی کاسته شده باشد، توجه بخش بارگیری به کاستن هزینه‌های حمل‌ونقل است و حسابداری مواظب است تا استانداردهای لازم رعایت گردد. هیچ‌کس نمی‌پرسد **«آیا مشتری آنچه را سفارش داده، درست، به هنگام، بدان گونه که قول داده‌ایم دریافت کرده است؟!»** همین که کارکنان وظیفه‌های جداگانه خود را به خوبی انجام می‌دهند کافی است، باقی کارها را به امان خدا رها می‌کنند و این بزرگ‌ترین اشتباه است.

نمی‌توانید مشکلات را با همان ذهنی که خلقشان کرده حل کنید!

دو نکته مهم وجود دارد به که مدیریت کمک می‌کند که از اشتباهات فاحشی که معمول انتظارات برای رسیدن به شرایط ایده‌آل است پرهیز کنند:

(۱) **هیچ وقت مشکلات و موانع آینده را از نظر دور نکنید.** هر اقدام تهورآمیز، خطرات، ناملایمات و آینده نامعلوم به همراه دارد.

(۲) **آماده باشید که موانع و مشکلات را در حین بروز رفع کنید.**



«فهرست مطالب»

عنوان

صفحه

پیشگفتار..... ۱۷

بخش اول) مقدمه و کلیات

فصل اول) مفهوم و کلیات مدیریت فرآیندها..... ۲۵

مقدمه..... ۲۵

پیشنهادهای حل مشکلات و مکانیزم تخصیص منابع در سازمانهای خدماتی..... ۲۶

سیستم مدیریت کارکنان و مشتریان..... ۲۷

بهره‌وری و ارزیابی مستمر در سازمانهای خدماتی..... ۲۸

سازمانهای مدرن پیشرو در سیستمهای بهره‌وری..... ۲۹

سؤالات، اهداف، نوآوری تحقیق و مفروضات..... ۲۹

فصل دوم) مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق..... ۳۱

مقدمه..... ۳۱

تاریخچه فرآیندگرایی..... ۳۲

چرا باید از مدیریت فرآیند کسب‌وکار (BPM) بهره برد؟..... ۳۲

فرآیندهای کسب‌وکار..... ۳۳

عوامل موفقیت در پیاده‌سازی سیستم BPM..... ۳۵

مرور ادبیات پژوهش‌های داخلی و خارجی..... ۳۷

مدیریت فرآیندهای سازمانی..... ۴۱

چرخه مدیریت فرآیندهای سازمانی..... ۴۲

مدیریت بر مبنای فرآیند..... ۴۲

ارتباط فرآیند و وظیفه..... ۴۳

مقایسه ساختارهای وظیفه‌گرا و فرآیندگرا..... ۴۴

مؤلفه سازمان خدماتی..... ۴۵

انواع سازمان خدماتی..... ۴۸

تجمیع فناوری اطلاعات و کسب‌وکار به کمک مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار..... ۴۹

فرآیندهای کسب‌وکار..... ۴۹

نمودار فرآیندهای کسب‌وکار..... ۵۰

چرخه حیات فرآیند کسب‌وکار..... ۵۰

طراحی و مدل‌سازی..... ۵۰

اجرا..... ۵۱

پایش و بهبود..... ۵۱

دستاوردهای مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار چیست؟..... ۵۱

بهینه‌سازی و حذف فعالیت‌های غیرضروری..... ۵۱

چابکی کسب‌وکار..... ۵۱

۵۲	بهبود تصمیم‌گیری
۵۲	افزایش سرعت کسب‌وکار و رضایت مشتریان
۵۲	مزایای مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۵۳	چرخه حیات مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۵۳	مدل‌سازی و طراحی
۵۳	توسعه و پیاده‌سازی
۵۳	اجرا و مدیریت
۵۴	تحلیل و بهینه‌سازی
۵۴	عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۵۷	مدل‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار
۵۷	چرخه مدیریت فرآیندهای سازمانی
۵۸	مدیریت بر مبنای فرآیند
۵۹	ارتباط فرآیند و وظیفه
۶۰	مرزهای فرآیند
۶۱	مدیریت فرآیند
۶۱	حرکت از مدیریت وظیفه‌ای به مدیریت فرآیندی
۶۳	به‌کارگیری روش‌های مدیریت فرآیند محور
۶۴	فعالیت‌های مورد نیاز جهت فرآیندگرایی
۶۴	ارزش‌ها و فرهنگ‌های سازمانی
۶۵	ساختار سازمانی فرآیندی
۶۶	چالش‌های فراروی سازمان‌های جدید
۶۸	تشخیص فرآیندهای سازمان و تعیین مالکیت آن‌ها
۶۸	ویژگی‌های سازمان‌های فرآیندگرا
۷۱	ویژگی‌های کار در محیط فرآیندی
۷۲	تحول نقش مدیریت در سازمان‌های فرآیند محور
۷۳	قدرت مدیریت فرآیند
۷۴	نتایج حاصله از اجرای مدیریت فرآیند
۷۴	رویکرد ۸گانه در مدیریت فرآیند
۷۸	ابعاد فرآیند در مراکز خدماتی
۷۹	ضرورت بهبود فرآیندها
۸۰	مدیریت فرآیند بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM
۸۵	بهبود فرآیند بر اساس شش سیگما
۸۷	مهندسی مجدد
۸۸	تاریخچه مهندسی مجدد
۸۸	نقش مهندسی مجدد در بهبود سازمان
۸۹	ویژگی‌ها و مزایای مهندسی مجدد
۹۰	ضرورت مهندسی مجدد
۹۰	انواع تغییرات ناشی از پیاده‌سازی مهندسی مجدد کدامند؟

- ۹۱< رویکرد سازمان‌ها به مهندسی مجدد
- ۹۲< تفاوت طراحی مجدد و مهندسی مجدد
- ۹۳< نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد
- ۹۳< ابزارها و تکنیکهای مورد استفاده در مهندسی مجدد فرآیندها
- ۹۴< مدل‌های مفهومی
- ۹۵< مدل‌های شبیه‌سازی
- ۹۵< مدل‌های شیء‌گرا
- ۹۶< مدل تعریف یکپارچه برای کارکردها
- ۹۶< مدل‌های شبکه‌ای
- ۹۷< مدل‌های دانش‌محور

◎ بخش دوم) سیمای دانشگاه

📁 فصل سوم) معرفی دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد ۱۰۱





- ۱۰۱< نگاهی به استان چهارمحال بختیاری
- ۱۰۲< نگاهی به حوزه سلامت
- ۱۰۲< فعالیت‌های اصلی دانشگاه
- ۱۰۲< دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان چهارمحال و بختیاری
- ۱۰۳< حوزه آموزش
- ۱۰۴< حوزه بهداشت
- ۱۰۴< حوزه تحقیقات و فناوری
- ۱۰۴< حوزه توسعه مدیریت و منابع
- ۱۰۴< حوزه دانشجویی فرهنگی
- ۱۰۴< حوزه درمان
- ۱۰۵< حوزه غذا و دارو
- ۱۰۵< حوزه اجتماعی و مشارکت‌های مردمی
- ۱۰۵< مبانی علمی و نظری و روش برنامه‌ریزی

📁 فصل چهارم) راهبردهای دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد ۱۰۷

- ۱۰۷< بیانیه مأموریت - رسالت (MISSION)
- ۱۰۷< بیانیه چشم‌انداز - دورنما (Vision)
- ۱۰۷< ارزش‌ها (Values)
- ۱۰۸< تعیین موضوعات استراتژیک

◎ بخش سوم) شناسنامه فرآیندهای دانشگاه

- ۱۱۳< 📁 فصل پنجم) شناسنامه فرآیندهای حوزه ریاست
- ۲۱۳< 📁 فصل ششم) شناسنامه فرآیندهای معاونت آموزشی
- ۲۵۱< 📁 فصل هفتم) شناسنامه فرآیندهای معاونت بهداشتی
- ۳۱۳< 📁 فصل هشتم) شناسنامه فرآیندهای معاونت تحقیقات و فناوری
- ۳۸۳< 📁 فصل نهم) فرآیندهای معاونت توسعه مدیریت و منابع

۵۳۹.....	فصل دهم) فرآیندهای معاونت دانشجویی و فرهنگی	
۵۶۳.....	فصل یازدهم) فرآیندهای معاونت درمان	
۶۰۵.....	فصل دوازدهم) فرآیندهای معاونت غذا و دارو	
۶۳۷.....	منابع	



پیشگفتار

اصلاح و بهبود فرآیندها و تجدیدنظر در روش‌های انجام امور که سال‌های متمادی برای کارکنان سازمان‌ها به صورت عادی درآمده و توجه به این امر که ارباب‌رجوع و ذینفعان نیز از این روش‌های انجام کار رضایتی ندارند. متخصصین علم مدیریت را بر این داشته است تا از زاویه‌ای دیگر به این فرآیندها بنگرند و بتوانند با اصلاح برخی از این فرآیندها موجبات بهره‌وری بیشتر و کوتاه کردن مدت انتظار ارباب‌رجوع و همچنین کاهش هزینه‌ها را مدنظر قرار دهند.

قطعاً نباید به وضع موجود در سازمان‌های امروزی قانع بود و مدام به تغییرات مثبت فکر کرد چرا که توجه به منابع موجود و مشکلات سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های خلاق و یادگیرنده ایجاب می‌کند که این مهم همیشه مدنظر باشد که برای انجام یک فرآیند بر اساس دیگری هم وجود دارد که کم‌هزینه‌تر و باصرفه‌تر می‌تواند باشد. در این راستا دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد به عنوان یک سیستم که دارای برنامه‌ریزی عملیاتی و استراتژیک می‌باشد اصلاح و تجدیدنظر در سیستم و فرآیندهای انجام کار را نیز در دستور کار قرار داده است تا بتواند بهتر به وظایف ذاتی خود که همانا بهره‌وری و ارتقاء می‌باشد نائل آید لازم می‌دانم در این راستا از همکاران ارجمند به خصوص معاون محترم اسبق توسعه مدیریت و منابع دانشگاه و همچنین مدیر محترم توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه که وظیفه نظارت بر اجرای طرح را عهده‌دار بودند و نیز از آقایان دکتر هیوا فاروقی دانشیار محترم و عضو هیأت علمی دانشگاه کردستان و دکتر خالد محمدی کارشناس امور پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی کردستان تشکر را به عمل آورم.

«به امید موفقیت و پیروزی روزافزون»

دکتر مجید شیرانی

رئیس دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد



«بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ»

"هذه من فضل ربي"

سرآغاز و سپاسگزاری

در عصر تحولات و دگرگونی‌ها، فرصت‌ها به سان باد از دست صاحبان کسب‌وکار می‌گریزند. اما تهدیدها که با هر سرعتی هم از آن‌ها عبور کنیم، بازهم سنگینی سایه تهدیدها صاحبان کسب‌وکار را به راحتی رها نمی‌کند. در این شرایط ایده‌ها و تفکرات جدید می‌تواند دریچه‌ای به روی آینده باشد، به منظور اینکه بسترهای لازم در مورد بازناندیشی در روش‌های انجام کار فراهم گردد، این دریچه‌ها بایستی با توجه به باورها، اعتقادات و ارزش‌های بنیادین؛ به موقع و در زمان مناسب گشوده شود تا تفکرات و ایده‌های جدید مانند نسیم در هوای بهاری، جانی تازه در کالبد سازمان بدمد و زمینه‌های لازم برای حرکت‌های حیات‌بخش در آینده آغاز گردد. برای اداره سازمان‌های فرآیند محور، بایستی در همه زمینه‌ها بازناندیشی کرد؛ به عبارتی آنچه کارکنان انجام می‌دهند، شغل افراد، مهارت‌های موردنیاز آن‌ها، روش ارزیابی و پاداش دهی، مسیر پیشرفت کارکنان، ساختار سازمانی، نقش مدیران و استراتژی، یعنی هر سازمانی برای عملکرد مؤثرتر باید تعدادی فرآیند مرتبط باهم و مؤثر بر هم را تعیین و مدیریت نماید. یکی از نیازهایی که در مدیریت تمامی سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی و خدماتی کشور به نحو بارزی مشاهده می‌شود، مدیریت مبتنی بر فرآیندها است. به این مفهوم که چگونه با حداکثر استفاده از منابع (سرمایه، نیروی کار، مواد و انرژی و ...) باکیفیت‌ترین محصول را تولید و یا خدمات را ارائه نماییم.

شایسته است بیان شود که بالتبع تمامی مسئولین و مدیران دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، که به دستور ریاست محترم دانشگاه با سرلوحه قرار دادن فرآیندی شدن روش‌های انجام کار و وظایف واحدهای تابعه، بازننگری در اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار و همچنین مستندسازی فرآیندها را در حوزه ستادی به انجام رساندند که باعث ارتقاء عملکرد گردد و انشاءالله که تا پایان سال ۱۳۹۸ شاهد اقدام‌های بیشتری از جمله اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار در کلیه سطوح و واحدهای دانشگاه باشیم. لازم است از زحمات بی‌دریغ این عزیزان و سایر همکاران دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد که به نوعی همکاری لازم را با گروه محقق دانشگاه کردستان نمودند، کمال تشکر و سپاس‌گزاری را به عمل آورم.

دکتر علی‌ضامن صالحی فرد جونقانی

معاون توسعه مدیریت و منابع

دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد

A photograph showing two men in business suits standing in a meeting room. The man on the left is wearing a dark blue suit, and the man on the right is wearing a light-colored suit. They are standing in front of a large screen or wall panel. The room has a modern, professional appearance with wood paneling and a white radiator.

پیشگفتار

از مهم‌ترین ویژگی‌های دنیای کسب‌وکار در عصر حاضر، تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. همچنین به دلیل رقابتی‌تر شدن بازارها، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آن‌ها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندان برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمان‌ها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب‌وکار، انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. سازمان‌های وظیفه‌مدار به‌سختی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود، رویکرد فرآیندی است. فرآیند در ادبیات کسب‌وکار به معنای مجموعه گام‌ها و فعالیت‌هایی است که ارزش مشتری‌پسند را می‌آفریند. به‌عبارت‌دیگر فرآیند، گروهی از وظیفه‌های به‌هم‌پیوسته است که با همدیگر، نتیجه‌ای باارزش از دید مشتری را به بار می‌آورند. تنها هنگامی که این فعالیت‌های مستقل و جداگانه با همدیگر جمع شوند، ارزشی به وجود می‌آید. بسیار مهم است که بدانیم فرآیند محوری به معنای ابداع فرآیندها در سازمان نیست. فرآیندها همیشه در سازمان موجود هستند و بروندادهای سازمان نتیجه آن‌هاست، ولی شناخته شده و آشکار نیستند. اکثر مدیران در سازمان‌های امروزی در زمینه کارکرد فرآیندهای سازمان خودآگاهی اندکی دارند. به‌گونه‌ای که اگر پرسش‌های ساده‌ای درباره فرآیندهای کار، زمان انجام آن‌ها و هزینه فرآیند مطرح شود، پاسخ در بیش‌تر اوقات دربرگیرنده اطلاعات تفصیلی در خصوص وظیفه‌های سازمانی (و نه فرآیندها) خواهد بود.

دیدگاه فرآیند محور، وظیفه‌ها را به‌طور مستقل مورد توجه قرار نداده، بلکه مجموعه آن‌ها را که به خواسته مشتری جامه عمل می‌پوشانند، در نظر دارد. در فرآیند محوری نتیجه کار با اهمیت است، نه اجزای تشکیل‌دهنده آن؛ بنابراین توجه عمده به برون داد و درون‌داد بوده و آنچه در میانه راه رخ می‌دهد، تنها شرح جریان کار است. لذا درک درست رابطه بین فعالیت، وظیفه و فرآیند، از تعدد بی‌مورد فرآیندها در مرحله طراحی فرآیندهای سازمان جلوگیری می‌کند. مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار با نگرش فرآیندی و فرآیندگرایی، جهت حرکت سازمان‌ها را تغییر داده و مدیران را وامی‌دارد تا به جای نگرش عمودی، به صورت افقی به اجزا بنگرند.

سیستم مدیریت فرآیند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می‌کند. این جریان کار با خواسته‌های مشتریان شروع شده و با تأمین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات باکیفیتی را با قیمت مناسب و به‌موقع دریافت کرده است، به پایان می‌رسد. در واقع فرآیند نشان می‌دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه‌ای داخلی سازمان انجام می‌شود. مدیریت فرآیندهای سازمانی، مدیریت با رویکردی جامع‌نگر است. در این رویکرد تمرکز بر همسوسازی تمامی جنبه‌های سازمانی با نیازهای مشتری و ایجاد ارزش‌افزوده برای او است. این رویکرد منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان می‌گردد. تولید ارزش در تمام سازمان‌ها به‌وسیله فرآیندهای کسب‌وکار صورت می‌گیرد. کارایی یک سازمان معادل با کارایی فرآیندهای کسب‌وکار سازمان است. از

این رو به منظور دستیابی به کارایی بیشتر و حذف فرآیندها و فعالیت‌های غیرمؤثر در تولید ارزش، مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در سال‌های اخیر مورد توجه مدیران ارشد سازمان‌ها قرار گرفته است. مدیریت عملکرد و همسوسازی عملکرد با راهبردهای سازمانی از جمله اهداف دیگری است که با سازوکار و رویکرد فرآیندی در سازمان امکان‌پذیر می‌گردد. برای اداره سازمان‌های فرآیند محور، بایستی در همه زمینه‌ها بازاندیشی کرد؛ آنچه کارکنان انجام می‌دهند، شغل افراد، مهارت‌های مورد نیاز آن‌ها، روش ارزیابی و پاداش‌دهی، مسیر پیشرفت کارکنان، ساختار سازمانی، نقش مدیران و استراتژی.

هر سازمانی برای عملکرد مؤثرتر باید تعدادی فرآیند مرتبط با هم و مؤثر بر هم را تعیین و مدیریت نماید. رویکرد فرآیندی همانا شناسایی و مدیریت نمودن فرآیندهای به کار گرفته شده در یک سازمان و تعامل میان این فرآیندها به شکل سیستماتیک است که مهم‌ترین مزایای آن عبارتند از:

- شناخت فرآیندهای سازمان از دیدگاه مشتری
- شناخت سایر فرآیندهایی که از دیدگاه مشتری پنهان است.
- بررسی ارزش فرآیندها در سازمان
- نگرش فرآیندی، به سازمان امکان می‌دهد تا روی ارتباط بین تک‌تک فرآیندهای موجود در مجموعه‌ای از فرآیندها و نیز ترکیب و تعامل آن‌ها، کنترل مستمر داشته باشد.
- معنا بخشیدن به چشم‌انداز و مأموریت سازمان
- کمک به ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان
- راهنمایی کارکنان در شناخت جامع وضعیت موجود سازمان
- دستیابی کارکنان به یک تحلیل جامع از وضعیت سازمان
- شناسایی عوامل مؤثر بر عارضه‌های فرآیندی و کمک به انتخاب راه‌حل‌های مناسب توسط کارکنان
- ایجاد فرهنگ خودارزیابی در سازمان
- انجام سنجش جامع اجزای مختلف فرآیندها
- تبدیل سازمان‌های عمودی به سازمان‌های مسطح و افقی

اگرچه الگوی گذار از نگرش وظیفه‌ای به رویکرد فرآیندی در سازمان‌ها بر پایه چرخه معروف دمینگ تدوین نشده است، ولی نتایج آن بسیار شبیه نتایج چرخه دمینگ است. این الگو مشتمل بر چهار مرحله ارزیابی، توسعه، اجرا و تثبیت و بهبود مستمر است. در مرحله ارزیابی، ایجاد زیرساخت‌های مدیریت فرآیند اعم از تعیین مدیران و تیم‌های فرآیند، تدوین طرح پیشنهادی برای استقرار مدیریت فرآیندی؛ تعیین اعضای تیم فرآیند؛ ارزیابی وضعیت موجود عملکرد فرآیندها و چشم‌انداز آتی آن‌ها؛ عارضه‌یابی فرآیندها و اولویت‌بندی آن‌ها و نهایتاً آموزش اعضای تیم فرآیند مورد توجه قرار می‌گیرد. به علاوه در این مرحله مستندسازی فرآیندها نیز انجام می‌شود. در مرحله توسعه، شناسایی فرصت‌های بهبود عملکرد فرآیندها و تدوین برنامه بهبود از طریق شاخص‌های ارزیابی عملکرد، اولویت‌بندی روش‌های بهبود، تخصیص مجدد منابع به برنامه‌های مصوب، تعیین مسئولیت‌های مجری فرآیند و تشکیل تیم استقرار فرآیند در دستور کار مدیران فرآیند قرار می‌گیرد. مرحله سوم، فاز اجرا از طریق اعمال برنامه‌های بهبود و ارزیابی عملکرد فرآیندهای بازنگری شده را در برمی‌گیرد و نهایتاً در مرحله چهارم، تثبیت برنامه‌های بهبود پذیرفته شده در سازمان و تلاش برای بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی مورد توجه واقع می‌شود.

با توجه به مطالب بیان شده، لزوم مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان‌ها بیش‌ازپیش احساس می‌شود. از این رو در کتاب حاضر، برنامه عملیاتی اصلاح فرآیندهای کاری در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد با استفاده از الگوی مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار تدوین شده است. این کتاب دارای چهار بخش اصلی است که در دو جلد تحت عناوین (شناسایی و مستندسازی فرآیندها) و (شبیه‌سازی فرآیندها) سعی در شناسایی و مستندسازی وضعیت موجود فرآیندهای سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد و شبیه‌سازی این فرآیندها از طریق داده‌های گردآوری شده دارد. جلد اول شامل دو بخش است. در بخش نخست، ابتدا مفاهیم پایه و اصول اولیه مدیریت فرآیندها بر مبنای جدیدترین الگوهای رایج در این زمینه در قالب مقدمه و کلیات ارائه

می‌گردد. در ادامه این بخش به مستندسازی فرآیندها از طریق تدوین شناسنامه فرآیندها پرداخته می‌شود. در بخش دوم، با توجه به ساختارهای بیان شده در الگوی مدیریت فرآیندی، فرآیندهای منتخب واحدهای مختلف در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد بر اساس انطباق با رویکرد پیشنهادی از طریق واحدها معرفی گردیده‌اند. جلد دوم کتاب شامل بخش‌های سوم و چهارم است. در بخش سوم، با توجه به شناسنامه‌های فرآیندها، نمودارهای BPMN ترسیم شده‌اند. بخش چهارم نیز شامل تشریح وضعیت موجود سازمان و شبیه‌سازی فرآیندهای مربوطه منتخب در واحدهای مختلف دانشگاه می‌باشد.

لازم به ذکر است از آنجا که مطالب این مجموعه، ماحصل پروژه اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد بوده و این رویکرد برای اولین بار در سطح دانشگاه اجرایی شده است، قطعاً خالی از اشکال نبوده و نظرات و پیشنهادات همکاران گرامی در واحدهای مختلف دانشگاه در راستای بهبود و بازنگری فرآیندها و مطالب موجود مفید و راه‌گشا خواهد بود. در خاتمه نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از حمایت بی‌دریغ ریاست محترم دانشگاه و همکاری مستمر و صمیمانه معاونت‌های محترم، رؤسای محترم دانشکده‌ها، مدیران واحدهای ستادی و همکاران گرامی شاغل در این مجموعه‌ها قدردانی نمایند.

در پایان شایسته است بیان شود که بالتبع تمامی مسئولین و مدیران دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، به دستور جناب آقای دکتر مجید شیرانی رئیس محترم دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد با سرلوحه قرار دادن فرآیندی شدن روش‌های انجام کار و وظایف واحدهای تابعه، دستور بازنگری در اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار و همچنین مستندسازی فرآیندها را در حوزه ستادی صادر نمودند که باعث ارتقاء عملکرد گردد و ان‌شاءالله که تا پایان سال ۱۳۹۸ شاهد اقدام‌های بیشتری از جمله اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار در واحدهای محیطی و به خصوص بیمارستان‌ها و مراکز درمانی باشیم. لازم است که در این‌جا از زحمات این عزیزان و همچنین حوزه ریاست و سایر همکاران دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد که به نوعی همکاری لازم را با تیم محقق دانشگاه کردستان نمودند کمال تشکر و سپاس‌گزاری به عمل آید.

دکتر هیوا فاروقی

دکتر خالد محمدی

مهندس سبحان مصطفائی درمیان

مهندس احمد رضا افرایا

«زمستان ۱۳۹۸»

اعضای کمیته اجرایی طرح فرایند دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد

سمت	نام و نام خانوادگی
نماینده و رابط معاونت آموزشی	دکتر حشمت‌اله داوودپور
نماینده و رابط غذا و دارو	دکتر محمد شاهقلی
نماینده و رابط معاونت دانشجویی و فرهنگی	نوشین شجاعی
نماینده و رابط معاونت تحقیقات و فناوری	دکتر زهرا مولوی
نماینده و رابط معاونت درمان	ابوالقاسم خلیلی
نماینده و رابط معاونت توسعه مدیریت و منابع	مژگان نیکبخت
نماینده و رابط معاونت بهداشتی	فرزاد نوربخش





بخش اول

مقدمه و کلیات

هر آنچه را در این بخش می‌خوانید:

در این بخش کلیات، مفاهیم و ضرورت انجام پروژه حاضر مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد و در ادامه به مفهومی‌های کلی و جزئی اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار و همچنین نحوه‌ی پیاده‌سازی در سازمان‌های خدماتی و انتفاعی پرداخته شده است.

فصل اول) مفهوم و کلیات مدیریت فرآیندها

مقدمه

در دهه ۵۰ و ۶۰ توسط مجامع علمی جهان مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار به عنوان عنصری مهم در رهیافت مدیریت کیفیت شناخته شد. در دهه ۸۰ توجه مدیران، توسط کتاب هم‌و چمپی، به مدیریت فرآیند مهندسی و مهندسی مجدد فرآیند و مدیریت جریان کار جلب شد. و امروزه مدیریت فرآیند کسب‌وکار این توجه را از آن خود کرده است. بسیاری از شرکت‌ها به تجربه دریافته‌اند که مدیریت فرآیند کسب‌وکار به خصوص در شرایطی که نیازها به سرعت در حال تغییر است و این از ویژگی‌های جهان امروز است، دارایی بسیار مهمی به شمار می‌رود. محیط رقابتی و پویای کسب‌وکار، پیوسته سازمان‌ها را با چالش‌ها و فرصت‌های مختلف روبرو می‌سازد. برای کسب موفقیت در چنین شرایطی، سازمان‌ها نیازمند چابکی هر چه بیشتر هستند و لازمه چابکی، شناخت، تحلیل و شفاف‌سازی فرآیندهاست. در حقیقت فرآیندها چون شبکه‌های عصبی در بدن انسان، مهم‌ترین ابزار دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان هستند، چرا که انسان‌ها را به خوبی سیستم‌ها درگیر کسب‌وکار نموده و وظایف، نقش‌ها و ارتباطات را تعریف می‌نمایند. بنابراین همانند سایر دارایی‌های سازمان، نیاز به بهبود و مدیریت مداوم دارند.

سیستم مدیریت فرآیندها دیدگاه «فرآیند محوری» را در فناوری اطلاعات تقویت می‌کند و مدیریت فرآیندهای متصل به هم را از سیستم‌های کاربردی و ارتباطها و داده‌های درون آن‌ها جدا می‌کند. این سیستم شامل یک‌لایه فرآیندی مستقل است که منظر کاملی از کلیه فعالیت‌های لازم برای اجرای یک فرآیند کسب‌وکار خاص را دربر دارد و می‌تواند گردش این فعالیت‌ها را مستقل سیستم‌های کاربردی، افراد و یا ترکیبی از این‌ها را مدیریت کند (فاروقی و همکاران، ۱۳۹۶).

از این رو، چرخه شناخت، شفاف‌سازی، طراحی، استانداردسازی و نظارت مستمر بر اجرای فرآیندها با بهره‌گیری از انواع روش‌های مدیریتی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران امروز است. مدیریت فرآیند کسب‌وکار شامل روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهایی جهت پشتیبانی از مراحل چرخه فرآیندی است. در واقع مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار یک رویکرد سیستماتیک و ساختاریافته برای تحلیل، بهبود، کنترل و مدیریت فرآیندهای سازمانی با هدف ارتقا کیفیت محصولات و خدمات با سه ویژگی اثربخشی، شفافیت و چالاک‌ی است. به‌طور کلی، مدیریت فرآیند کسب‌وکار درباره این موضوع بحث می‌کند که کلیه فرآیندها و همه راه‌هایی که به مشتری ختم می‌شود به نحو کاملاً مطلوب تحت کنترل درآیند. بسیاری از شرکت‌ها دارای فرآیندهای کسب‌وکار هستند که این فرآیندها برای مدل کسب‌وکار آن شرکت منحصر به فرد خواهند بود. از آنجایی که این فرآیندها با توجه به شرایط خاص بازار، بارها و بارها تکامل می‌یابند، راهکار مدیریت فرآیند کسب‌وکار که برمی‌گزینند، باید بتواند خود را با شرایط و نیازمندی‌های شرکت در پاسخ به شرایط جدید تطبیق دهد. شرکت‌ها برای بهره‌گیری اثربخش از مدیریت فرآیند کسب‌وکار باید تنها به داده‌ها و مدیریت داده‌ها متمرکز نشوند. بلکه شیوه فرایندگرا را برگزینند. این شیوه تمایزی بین کارهای انجام شده توسط انسان یا کامپیوتر قائل نمی‌شود (سلیمانی، ۱۳۸۴).

سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار با هدف خودکارسازی گردش کار فرآیندهای سازمانی و امکان ایجاد پایش و مدیریت فرآیندها، ارائه شده است. اینگونه از سامانه‌ها سعی دارند تمام چرخه حیات فرآیندها را از زمان تعریف و مدل‌سازی تا زمان اجرا و بهینه‌سازی تحت ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات مدیریت کنند. مدیریت فرآیند کسب‌وکار نوعی مدیریت تغییر و روش-شناسی استقرار سیستم است که به درک و مدیریت مستمر فرآیندهای کسب‌وکار کمک می‌کند. روش‌شناسی مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار بر فرضیات زیر استوار است:

- فرآیندهای کسب‌وکار همیشه در حال تغییر است.
- فرآیندها با هم تقاطع دارند.
- فرآیندها میان سازمان‌های متعدد و اشخاص ذینفع جریان دارد.



مدیریت فرآیندهای کسب و کار بر اجرای فرآیندهای کسب و کار نظارت می‌نمایند تا مدیران بتوانند با توجه به داده‌های دریافتی فرآیندها را تحلیل کرده و آن‌ها را تغییر دهند. این سیستم همه عناصر فناوری را برای اداره کردن چرخه گردش فرآیند از لحظه معرفی تا زمان به کارگیری، اجرا، اندازه‌گیری، تغییر و به کارگیری مجدد در یک طرح جامع گردآوری می‌کند.

در زمینه تعریف مدیریت فرآیندهای کسب و کار و مفهوم آن بین شرکت‌های مختلف و صاحب‌نظران این رشته اختلافاتی وجود دارد، ولی آنچه عموماً در بین این نظرات مشترک است این است که مدیریت فرآیندهای کسب و کار روشی یکپارچه و نظام‌مند برای طراحی، اجرا و پایش فرآیندهای کسب و کار است که ممکن است در هر یک از آن‌ها افراد یا نرم‌افزارها در سازمان درگیر باشند. تعاملات بین افراد و نرم‌افزارها و گردش اطلاعاتی سازمان است که به آن حیات می‌بخشد و هدف از وجود مدیریت فرآیندهای کسب و کار این است بتواند این فرآیندها را در سازمان مدیریت کند و ابزاری برای بهبود آن‌ها در طول زمان نیز ارائه دهد. هدف مدیریت فرآیند کسب و کار یکپارچه‌سازی فرایندها، افراد و اطلاعات است. ایجاد چنین زیرساخت پویایی نیازمند جداسازی جریانها، قوانین کسب و کار و خدمات است. شناسایی فرایندهای کسب و کار نسبتاً ساده است، اما مشخص نمودن بخش‌های مختلف کسب و کار و یافتن صاحبان فرایندها، دشوار می‌باشد.

پیشنادهای حل مشکلات و مکانیزم تخصیص منابع در سازمان‌های خدماتی

با رونق یافتن صنایع بزرگ دنیا، شرکت‌های خدماتی بسیار زیاد شده‌اند؛ ولی بسیاری از ابزار و تکنیک‌هایی که این سازمان‌ها استفاده می‌کنند، برای استفاده سازمان‌های تولیدکننده محصول ایجاد شده‌اند. آیا این ابزار به تنهایی کافی هستند یا ما به ابزار جدیدی نیاز داریم؟ به نظر می‌رسد که واقعاً به برخی ابزارهای جدید نیاز باشد. زمانی که سازمانی محصول جدیدی را به بازار ارائه می‌کند، مستقل از اینکه ماهیت آن محصول چه چیزی باشد، سازمان باید بتواند خود محصول را به موضوعی جذاب برای مشتریان تبدیل کند و باید بتواند محصول را با قیمتی مقرون به صرفه برای مشتری به بازار بفرستد. برای شرکت‌های خدماتی موضوع دیگری هم اهمیت دارد. مدیریت مشتریان؛ چرا که آن‌ها تنها مشتری خدمات نیستند بلکه در تولید خدمات هم نقش دارند.

چالش سازمان‌های خدماتی با طراحی محصول آغاز می‌شود. همانند سازمان‌های تولیدی یک شرکت خدماتی هم در صورتی که خدماتی که ارائه می‌کند، ایراداتی اساسی داشته باشند، نمی‌تواند برای مدت طولانی به کار کردن ادامه دهد. این محصول باید به خوبی نیازها و تمایلات مشتریان را برآورده کند. در زمان طراحی محصول مدیران باید یک شیفت فکری را تجربه کنند؛ در عین اینکه طراحان محصول در سازمان‌های تولیدی به مشخصاتی که مشتریان به آن‌ها بها می‌دهند توجه می‌کنند، طراحان خدمات باید به تجاربی که مشتریان تمایل به داشتن آن‌ها دارند توجه کنند. تیم مدیریتی باید توجه کند که خدماتی که آن‌ها ارائه می‌کنند، در مورد چه مشخصاتی با خدمات مشابه رقبا رقابت می‌کنند.

استراتژی معمولاً به عنوان کاری که سازمانی به خوبی در انجام دادنش توانا نیست، تعریف می‌شود. ممکن است این موضوع عجیب به نظر برسد. کم پیش می‌آید که کسی بگوید راه موفقیت از عملکرد ضعیف می‌گذرد. سازمان‌های خدماتی معمولاً در برخی زمینه‌ها ضعیف عمل می‌کنند تا بتوانند در زمینه‌های دیگر قوی‌تر شوند. برای مثال سازمانی را در نظر بگیرید که توانایی مالی لازم برای کار کردن به مدت طولانی‌تر را در طول روز دارد؛ چرا که برای خدماتش پول بیشتری می‌گیرد. در این مورد سازمان به خوبی پیشرفت می‌کند؛ ولی نسبت به رقبایش مزیت رقابتی ندارد. به عبارتی مزیت رقابتی را فدای ساعت‌های طولانی‌تر کاری کرده است.

بسیاری از افراد باور دارند که هیچ چیزی به رایگان به دست نمی‌آید. عالی بودن، هزینه‌هایی دارد و سازمان باید بتواند از پس این هزینه‌ها برآید. در سازمان‌های تولیدی این کار به آسانی از طریق تعیین قیمت محصولات انجام می‌شود. تنها مشتریانی که بتوانند هزینه‌های بالاتر را پردازند از محصولات برتر استفاده می‌کنند. در سازمان‌های خدماتی این موضوع کمی پیچیده‌تر است. در برخی مواقع قیمت‌گذاری الزاماً یک تراکنش نیست و شامل ترکیب کردن برخی المان‌های ارزشی با یکدیگر است. در این شرایط مشتریان متفاوت در قبال هزینه یکسانی که می‌پردازند، ارزش‌های متفاوتی دریافت می‌کنند. در برخی مواقع



حتی آنهایی که مشتری نیستند هم خدمات می‌گیرند. فردی را در نظر بگیرید که از یک فروشنده بسیار آگاه اطلاعات فراوانی کسب می‌کند و بدون اینکه چیزی بخرد مغازه را ترک می‌کند. برای همین در سازمان‌های خدماتی، مدیریت باید تصمیم بگیرد که برتری را چگونه قیمت‌گذاری کند. از مشتریان با صورت پسندیده پول دریافت کنید. سیستم سنتی این است که پول خدمات را باید از مشتری گرفت؛ ولی می‌توان این کار را به گونه‌ای انجام داد که مشتری با میل و رغبت پول بپردازد. برای مثال مشتریان در استارباکس می‌توانند تا ابد بنشینند، کسی نمی‌آید آن‌ها را از مغازه بیرون کند؛ ولی هزینه بیشتر ماندن مشتریان خودش را در قیمت بالاتر قهوه نشان می‌دهد. مدیران همیشه باید دقت داشته باشند که از نظر مشتریانش آنچه چیزی عادلانه است. معمولاً دریافت هزینه بیشتر برای برخی خدمات خاص بدترین راه‌حل موجود است.

در میان صرفه‌جویی‌های عملکردی و ارزش‌افزوده، یک شرایط برد ایجاد کنید. مدیران باهوش همیشه سعی می‌کنند خدمات ارائه شده به مشتری را بدون بالا بردن قیمت افزایش دهند. بسیاری از این نوآوری‌ها تنها زمان کوتاهی دوام می‌آورند؛ چرا که دیگران به زودی از آن‌ها تقلید می‌کنند. زمانی که از مدیران می‌پرسیم چگونه می‌توانند یک شرایط برد ایجاد کنند، اکثراً به سرعت شروع به فکر کردن به ارزش‌های دیگری می‌کنند که می‌توان برای مشتری ایجاد کرد و سپس فکر می‌کنند که چگونه می‌توان سرمایه لازم را برای آن‌ها به دست آورد؛ ولی کار درست، فکر کردن به این موضوع است: «بزرگ‌ترین منابع هزینه‌ای ما چه چیزهایی هستند؟» و سپس سعی برای یافتن راه‌هایی برای کاستن این هزینه‌ها.

الان خرج کنید که بعداً ذخیره کنید. معمولاً می‌توان سرمایه‌گذاری‌هایی را پیدا کرد که در آینده با کم کردن نیازهای مشتریان به خدمات جانبی پول خودشان را درمی‌آورند. برای مثال یک سازمان تولید نرم‌افزار از برنامه‌نویس‌هایش خواسته است که پاسخگوی تماس‌های مشتریان باشند. به این ترتیب آن‌ها می‌فهمند که مشتری آنچه چیزهایی می‌خواهند و در نسخه‌های بعدی نرم‌افزار تولیدی آن‌ها را در نظر می‌گیرند. به این ترتیب تعداد تماس‌های مشتریان برای گرفتن کمک کمتر می‌شود. از مشتری بخواهید کار انجام دهد. یک روش دیگر یافتن سرمایه لازم برای افزایش خدمات، دریافت کردن آن از مشتری به صورت کار است. استفاده از روش‌های سلف‌سرویس در بسیاری از کارها پاسخ می‌دهد. نکته مهم این است که از هر روشی که برای یافتن سرمایه لازم برای خدمات ارائه شده استفاده می‌کنید، مواظب باشید که فکر همه چیز را قبل از ارائه خدمات نکنید و بعد از اینکه خدمات را به بازار ارائه دادید، دیگر به فکر تعبیه کردن روش‌های مناسب برای دریافت هزینه‌ها نباشید.

سیستم مدیریت کارکنان و مشتریان

سازمان‌ها معمولاً با توجه به کیفیت نیروی کاریشان می‌میرند یا به زندگی ادامه می‌دهند؛ ولی به دلیل اینکه سازمان‌های خدماتی بیشتر به نیروی کاریشان تکیه می‌کنند از هر سرمایه‌گذاری‌ای که در این زمینه بکنند، به زودی جواب می‌گیرند. مدیران ارشد باید فرآیندهای استخدام و انتخاب کارکنان، آموزش، طراحی شغل، مدیریت عملکرد و سیستم‌های وابسته دیگر را به خوبی طراحی کنند. علاوه بر این‌ها تصمیماتی که در این زمینه گرفته می‌شود، باید آینه‌های خاصی باشد که سازمان می‌خواهد در خدماتی که ارائه می‌کند با آن‌ها شناخته شود. برای طراحی یک سیستم مدیریت کارکنان خوب کار را با پرسیدن این دو سؤال از خودتان آغاز کنید. اول اینکه: چه چیزی کارکنان را قادر به انجام دادن کارهایشان به صورت عالی می‌کند؟ و سپس: چه چیزی انگیزه لازم برای عالی انجام دادن کارها را به کارکنان می‌دهد؟ پاسخ‌های دقیق این سؤالات به برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان در موارد مختلف می‌انجامد. اگر سازمان شما برای شاد کردن مشتریان به فداکاری کارکنانتان نیازمند است، بدانید که طراحی خدماتتان ایراد دارد. فداکاری کارکنان به ندرت یک منبع پایان‌ناپذیر است. بهتر است به جایش سیستمی را طراحی کنید که در آن یک کارمند متوسط هم بتواند مشتری را در حد نهایت خشنود کند. در محیط‌های خدماتی کارکنان تنها افرادی نیستند که بر قیمت و کیفیت خدمات ارائه شده تأثیر می‌گذارند. مشتریان هم می‌توانند گاه تا حد زیادی در فرآیند تولید دخالت داشته باشند و تجاربی را که به دست می‌آورند، شکل دهند. برای مثال یک مشتری سازمان معماری می‌تواند شکل ساختمانی را که می‌خواهد خوب یا بد توضیح دهد و این توضیحات او روی کیفیت خدمات نهایی که دریافت می‌کند، تأثیر می‌گذارد. این مورد روی مدیران تأثیر می‌گذارد؛ چرا که شیوه سنتی ارائه ارزش‌افزوده را تغییر می‌دهد. شیوه‌های سنتی کسب و کارها، مواد اولیه را می‌خرد و سپس



به شیوه‌ای در آن‌ها ارزش افزوده ایجاد می‌کند. سپس محصول نهایی به دست مشتری رسانده می‌شود و او برای آن هزینه می‌پردازد. در شرکت‌های خدماتی، مشتریان و کارکنان با هم مسئول ایجاد ارزش هستند. یک مزیت مهم این است که کاری که خود مشتری انجام می‌دهد، از کاری که کارمند سازمان انجام می‌دهد، ارزان‌تر است. علاوه بر این می‌تواند منجر به کسب تجارب بهتر توسط مشتری هم بشود. سازمان‌ها روی مشتریانشان کنترل خاصی ندارند و آموزش دادن مشتریان هم به‌رغم تلاش‌های بسیار سازمان‌ها بسیار دشوار است. در اکثر موارد تعداد مشتریان بیش از کارکنان است و فراهم کردن پیش‌نیازهای لازم برای آموزش دادن افراد زیادی که با یکدیگر بسیار متفاوت هستند، بدون پرداختن پولی به آن‌ها بسیار دشوار است. برای مدیریت مشتریان برخی سؤال‌های اساسی باید پاسخ داده شوند. تمرکز شرکت روی چه مشتریانی است؟ چه رفتارهایی از طرف مشتریان مطلوب است؟ و چه روش‌هایی بیش از همه روی این رفتارها تأثیر خواهند گذاشت؟

بهره‌وری و ارزیابی مستمر در سازمان‌های خدماتی

سازمان‌های خدماتی موفق از برنامه‌هایی استفاده می‌کنند که هر چهار عنصر فوق را در خود دارد. البته یافتن بهترین کار در هر کدام از این زمینه‌ها بسیار دشوار است. این موضوع به این دلیل است که موفقیت بیشتر در گرو ارتباط این عناصر با یکدیگر است تا عملکرد هر کدام از آن‌ها (فاروقی و همکاران، ۱۳۹۶).

امروزه با گسترش فضای رقابتی در بازارهای جهانی و داخلی اهمیت هرچه بیشتر مقوله بهره‌وری در سازمان‌های مدرن خدماتی بیش از پیش دیده می‌شود و سازمان‌های مدرن خدماتی در راستای ارزیابی عملکرد کارکنان خود فرآیندهایی را طراحی و اجرا می‌کنند. در حال حاضر افزایش اثربخشی و کارایی سازمان‌ها رابطه تنگاتنگی با سیستم‌های بهره‌وری دارد؛ البته انتخاب بهترین سیستم برای بهره‌وری به شرایط هر سازمانی بستگی دارد. اگرچه هر سازمان امروزی نیاز به سیستم بهره‌وری مناسبی دارد اما این موضوع در سازمان‌های خدماتی بیشتر از سازمان‌های دیگر احساس می‌شود. در این میان سازمان‌های خدماتی که قصد راه‌اندازی سیستمی مناسب در حوزه بهره‌وری را دارند، باید دوره‌های آموزشی و اطلاع‌رسانی را در این حوزه انجام دهند و کارمندان سازمان را از اهمیت ضرورت بهره‌وری و ارزیابی سنجش عملکرد کارمندان باخبر سازند.

مهم‌ترین اهداف راه‌اندازی سیستم‌های بهره‌وری در سازمان‌های امروزی، مشخص شدن نقاط ضعف و قوت کارکنان است؛ کارکنانی که با ضعف در عملکرد مواجه هستند، قطعاً باید آموزش ببینند یا سیستمی را برای آن‌ها در نظر گرفت و از طریق طراحی برنامه‌های مناسبی در حوزه بهبود عملکرد، نقاط ضعف آن‌ها ارتقا پیدا کند و بالعکس کارمندانی که در ایفای نقش خود به خوبی ظاهر شدند باید مورد تشویق قرار گیرند؛ این موضوع قطعاً می‌تواند در انگیزش کارمندان نیز بسیار مثر واقع شود. کارمندانی که در عملکرد خود دچار ضعف‌های جدی هستند و سازمان خدماتی برای برطرف کردن این ضعف‌ها برنامه‌ریزی‌های جدی را انجام داده است، باید همواره مورد سنجش قرار گیرند و در این میان آن‌ها باید فرصت داشته باشند که در عملکرد خود تغییراتی را ایجاد کنند اما اگر این ضعف در عملکرد آن‌ها همواره ادامه پیدا کنند و در سنجش‌های پی‌درپی سیستم بهره‌وری سازمان نمره پایینی را کسب کنند، باید مورد بازخواست قرار گیرند و حتی در صورت لزوم از سازمان اخراج شوند.

یکی از اقداماتی که سازمان‌های خدماتی در ایران باید انجام دهند، این است که معیارهایی را مطابق با نوع سازمان و فعالیت‌های آن در راستای بهره‌وری تعریف کنند؛ این معیارها برای سنجش بهره‌وری کارکنان قطعاً در هر سازمانی متفاوت است و تعریف این معیارها یکی از مهم‌ترین وظایف واحد منابع انسانی یک سازمان خدماتی به شمار می‌رود. پس از تعریف معیارهایی برای سنجش عملکرد کارمندان، سازمان خدماتی می‌تواند به مدلی مناسب در راستای بهره‌وری دست پیدا کند. از طرفی هر یک از این معیارها باید امتیازبندی شوند؛ به طور معمول در مدل‌های مختلف بهره‌وری این امتیازبندی‌ها به پنج گزینه تقسیم می‌شود و هر یک از کارمندان بر اساس هر یک از این معیارهایی که تعریف شده، امتیازبندی می‌شوند. در این میان در هر واحد سازمانی در سازمان‌های خدماتی، می‌توان معیارهای مختلفی را برای سنجش و ارزیابی عملکرد کارکنان در نظر گرفت و سطح انتظارات مدیران میانی و ارشد سازمان از کارمندان را در این معیارها لحاظ کرد.



سازمان‌های مدرن پیشرو در سیستم‌های بهره‌وری

در برخی از سازمان‌های خدماتی در ایران دیده می‌شود کارمندانی که در سطوح سایر کارمندان هستند، اقدام به سنجش کارکنان سازمان می‌کنند؛ این موضوع باعث می‌شود که سنجش عملکرد به درستی صورت نپذیرد و سازمان خدماتی به ارزیابی درستی در حوزه بهره‌وری دست پیدا نکند؛ به همین دلیل پیشنهاد می‌شود حتماً از کارمندانی از رده بالاتر سازمانی برای سنجش و ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های خدماتی استفاده شود؛ البته در سازمان‌های مدرن و امروزی کارمندان هم‌رتبه در ساختار سازمانی، یکدیگر را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهند اما این موضوع در سازمان‌هایی رخ می‌دهد که در حوزه منابع انسانی پیشرو بوده و اقدامات مناسبی را در این حوزه انجام داده باشند و دارای بستری مناسب باشند.

در پایان باید در سازمان‌های خدماتی، سنجش عملکرد کارکنان دارای زمان‌بندی مناسبی باشد و پس از گذشت یک دوره زمانی مشخص سنجش و ارزیابی انجام شود و این موضوع صرفاً به پایان هر سال خلاصه نشود (فاروقی و همکاران، ۱۳۹۶). سیستم‌های کسب‌وکار متشکل از فرآیندهایی هستند که بیانگر نحوه شکل‌گیری و چگونگی عملکرد آن‌ها می‌باشد. زمانی که فرآیندهای موجود کارایی خود را از دست بدهند و نتوانند نتایج مطلوب را آن‌گونه که مورد انتظار مدیران سازمان می‌باشد برآورده نمایند و بر اثر پویایی محیط کسب‌وکار اثربخشی خود را از دست بدهند. بنابراین مدیران به عنوان تصمیم‌گیرندگان سازمان بایستی به فکر باز طراحی و یا تغییرات ریشه‌ای در فرآیندها باشند مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار به عنوان ابزاری مدیریتی و فرآیند محور می‌تواند نقش مهمی در گره‌گشایی از مسائل پیچیده ناشی از عدم مدیریت مطلوب فرآیندهای سازمانی ایفا نماید (روحانی و همکاران، ۱۳۹۴).

سؤالات، اهداف، نوآوری تحقیق و مفروضات

در پژوهش حاضر هر آنچه را که می‌توان به عنوان مهم‌ترین سؤال این تحقیق در نظر گرفت این است که چگونه می‌توان بستری مناسب به منظور تغییر سطح دیدگاه مدیران از ساختارهای وظیفه‌گرایی به فرآیندگرایی ایجاد نمود؟ و همچنین می‌توان به سؤالات دیگری نیز اشاره کرد از جمله این که چگونه می‌توان منابع موجود در سازمان را به صورت مناسب تسطیح نمود؟ و چگونه می‌توان ساختار مناسبی جهت توسعه دیدگاه فرآیندی در سازمان ایجاد نمود؟

هدف اصلی در اجرای این پروژه، فراهم آوردن بستری مناسب به منظور حرکت ساختار سازمان از وظیفه‌گرایی به فرآیندگرایی است. این موضوع علاوه بر کاهش سطح پیچیدگی، سطح هزینه‌ای و تکرارهای فرآیندی در سازمان، باعث ایجاد فضایی مناسب به منظور مشاهده کامل سازمان در یک ساختار فرآیندی برای مدیران می‌شود.

به منظور بیان نوآوری‌های تحقیق باید به این موضوع اشاره کرد که با توجه به ساختار فرآیندهای مورد بررسی که در تمامی سازمان‌ها اعم از خدماتی و تولیدی نمود پیدا می‌کند، نیاز است فرآیندهای بر طبق یک دستور یا تابع باشند. این موضوع در طراحی ساختارهای فرآیندی انجام شده در سایر تحقیقات مشاهده نمی‌شود. در حقیقت تحقیقات پیشین به دلیل اینکه بر روی داده‌های یک سازمان تمرکز داشتند، از IDEF 1X استفاده کرده‌اند. اما در این تحقیقات تلاش بر آن بوده که ساختار سازمان برحسب دستور یا تابع در نظر گرفته شود. بدین منظور از IDEF0 بهره برده شده است. موضوع دیگری که مورد توجه قرار می‌گیرد، تحلیل نتایج بعد از بررسی و شبیه‌سازی فرآیندها است. در تحقیقات پیشین بعد از انجام شبیه‌سازی نتایج ارائه شده و هیچ‌گونه پیشنهادی مبنی بر بهبود ساختار موجود ارائه نمی‌شده است (در حوزه مطالعات BPMN2). اما در این پژوهش به منظور رفع این مشکل از ساختار ماتریس تصمیم جهت شناسایی فرآیندهای اولویت‌دار بهره برده شده و سپس ساختار موجود بهبود یافته است. همچنین می‌توان این نکته را نیز متذکر شد از نتایج این تحقیق می‌توان برای تمامی سازمان‌ها در هر سطحی استفاده کرد. اما با توجه به اینکه در تمامی سازمان‌ها اعم از تولیدی و غیر تولیدی، سازمان خدماتی به صورت پیش فرض وجود دارد. به عبارت دیگر در تمام سازمان‌ها برخی از فرآیندهای مدیریتی موجود است که دارای ساختار مشترکی در تمام سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین این پژوهش را می‌توان به عنوان الگویی جهت اجرایی شدن مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در سایر سازمان‌ها نیز دانست.



جدول (۱-۱) مهم‌ترین مفروضات در نظر گرفته شده در این پروژه

ردیف	فرضیات	ردیف	فرضیات
۱	تعریف روشنی از حاکمیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار	۱۷	ایجاد و مدیریت مناسب گروه پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۲	هم‌راستایی کافی مدیریت فرآیند کسب‌وکار با استراتژی‌های سازمان	۱۸	وجود آموزش مناسب و کافی
۳	تعریف دقیق و مناسب اهداف پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار	۱۹	تفویض دقیق و مناسب اختیارات کارمندان در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند
۴	استانداردسازی مناسب فرایندهای سازمان	۲۰	برخورداری از مدیریت و رهبری شایسته سازمان
۵	بهبود مناسب و مستمر فرایندهای سازمان	۲۱	برخورداری از متدولوژی مناسب پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۶	مدل‌سازی دقیق فرایندهای سازمان	۲۲	فرهنگ سازمانی مناسب
۷	تمرکز کافی بر مشتریان سازمان	۲۳	شناسایی دقیق فرایندهای کلیدی سازمان
۸	وجود تجربه کافی گروه پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار	۲۴	وجود معماری سازمانی مناسب
۹	مدیریت مناسب تغییرات	۲۵	در روند پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۱۰	مدیریت مناسب پروژه	۲۶	به کارگیری معماری سرویس‌گرایی مناسب در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۱۱	برقراری ارتباطات و هماهنگی مؤثر در روند پیاده‌سازی	۲۷	برخورداری از ضمانت اجرایی مدیریت
۱۲	مدیریت فرآیند کسب‌وکار	۲۸	وجود زیرساخت‌های مناسب
۱۳	مشارکت مؤثر ذینفعان در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار	۲۹	ایجاد یک سازمان پشتیبان مناسب در پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند
۱۴	اطلاع‌رسانی دقیق و درک کافی به افراد در مورد الزامات	۳۰	یکپارچه‌سازی مناسب برنامه‌ها و فرایندها در پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند
۱۵	پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار	۳۱	استفاده از مشاوران خارجی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۱۶	مدیریت مناسب منابع انسانی در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار	۳۲	ایجاد روش‌های مناسب تحلیل، طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار

فصل دوم) مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

مقدمه

در دنیای امروز تغییر و پویایی سازمان‌ها از اصول اولیه‌ای است، که مدیران با توجه به این اصل باید سامانه‌های موردنظر را طوری تعدیل و اصلاح کنند که با شرایط محیطی سازگار باشند. خودکارسازی فرآیندها و استفاده از روش‌شناسی استاندارد برای طراحی فرآیندها در سازمان‌های بزرگ، منجر به دستیابی به اهداف راهبردی کسب‌وکار نظیر کاهش هزینه کل، کنترل ریسک و حفاظت از مالکیت‌های ذهنی می‌گردد (چانگ، ۲۰۱۶). سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار با هدف خودکارسازی گردش کار فرآیندهای سازمانی و امکان ایجاد پایش و مدیریت فرآیندها، ارائه شده است. این‌گونه از سامانه‌ها سعی دارند تمام چرخه حیات فرآیندها را از زمان تعریف و مدل‌سازی تا زمان اجرا و بهینه‌سازی تحت ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات مدیریت کنند (جستن و همکاران، ۲۰۰۸؛ پنت و جوریک، ۲۰۰۸). مدیریت فرآیند کسب‌وکار یک فناوری نوظهور است که هدفش ارائه راه‌حل‌های نرم‌افزاری برای دستیابی به خودکارسازی و استاندارد کردن فرآیندها است. BPM به دلیل قابلیت‌هایی که در کاهش عمده فاصله بین اهداف راهبردی کسب‌وکار شرکت، پیاده‌سازی راه‌حل‌های نرم‌افزاری دارد، با تولید و به‌کاراندازی سنتی نرم‌افزار در سازمان‌های بزرگ متفاوت است. BPM عبارت است از یک رویکرد نظام‌یافته و ساختاریافته برای تحلیل، ارتقاء، کنترل و مدیریت فرآیندها با هدف بهبود کیفیت محصولات و سرویس‌ها (الزینگ و همکاران، ۱۹۹۵). در ابتدا باعث خودکار شدن فرآیندهای داخلی شرکت می‌شود. دیدگاه برتر در مدیریت سازمان‌ها، مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار است. نگاهی کلی به رویکرد جهانی حاکی از آن است که بسیاری از سازمان‌ها در حال آماده‌سازی خود برای پیاده‌سازی نرم‌افزار BPM هستند (اسمیت و فینگار، ۲۰۰۳).

سیستم‌های کسب‌وکار متشکل از فرآیندهایی هستند که بیانگر نحوه شکل‌گیری و چگونگی عملکرد آن‌ها است. زمانی که فرآیندهای موجود کارایی خود را از دست بدهند و نتوانند نتایج مطلوب را آن‌گونه که مورد انتظار مدیران سازمان است برآورده نمایند و بر اثر پویایی محیط کسب‌وکار اثربخشی خود را از دست بدهند؛ بنابراین مدیران به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان سازمان بایستی به فکر بازطراحی و یا تغییرات ریشه‌ای در فرآیندها باشند مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار به‌عنوان ابزاری مدیریتی و فرآیند محور می‌تواند نقش مهمی در گره‌گشایی از مسائل پیچیده ناشی از عدم مدیریت مطلوب فرآیندهای سازمانی ایفا نماید (روحانی و همکاران، ۱۳۹۴). باوجود آنکه BPM جایگاه خاصی را بین حوزه‌های دانشگاهی و کاربردی (سازمان‌ها و شرکت‌ها) به‌عنوان یک رویکرد مدیریتی پیدا کرده است، دانش برای پشتیبانی از پیاده‌سازی BPM بسیار محدود است (هیل و همکاران، ۲۰۰۶).

ماهیت مخاطره‌انگیز مدیریت فرآیند کسب‌وکار یک بررسی دقیق از عوامل کلیدی موفقیت و شکست را ایجاد می‌کند (عبدالوند و همکاران، ۲۰۰۸). همان‌طور، که از نام آن پیداست، هدف هر رویکرد عوامل کلیدی موفقیت، شناسایی مجموعه عواملی است که مدیر آن‌ها را برای موفقیت خود در نظر گرفته است (داداش‌زاده، ۱۹۸۹). عوامل کلیدی موفقیتی که برای مدیریت فرآیند کسب‌وکار شناسایی شده است اغلب برای موارد خاص می‌باشند. عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌های عملیاتی یک کشور یا یک صنعت به‌ندرت توسط سایر کشورها مورد تأیید قرار می‌گیرند (لو و همکاران، ۲۰۰۶).

سازمان‌های بالقوه، فناوری‌ها و فاکتورهای عملیاتی، استراتژی‌های زیادی دارند که می‌توانند نقش مهمی در موفقیت و شکست پروژه‌های مدیریت فرآیند کسب‌وکار داشته باشند. محدود کردن این مجموعه از عوامل که بسیار کلیدی هستند برای کاهش پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری و مدیریت، ضروری هستند. وجود این پیچیدگی‌های موجب می‌شود که سازمان‌ها به تمرکز بر عوامل کلیدی موفقیت، به‌خصوص برای پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار نیاز داشته باشند. از طریق یک درک بهتر از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار، یک سازمان به‌آسانی می‌تواند راه‌حل‌های مشابه را برای حذف یا جلوگیری از متداول‌ترین دلایل شکست پیاده‌سازی تعیین نماید (بایی و سرکیس، ۲۰۱۳).



تاریخچه فرآیندگرایی

امروزه سازمان‌های زیادی در رویارویی با محیط بسیار متغیر و رقابتی به دنبال استفاده از تکنیک‌های اصلاح فرآیندها می‌باشند. برای انجام اصلاحات، بازنگری استراتژی‌ها و بررسی میزان اثربخشی آن‌ها برای سازمان‌ها حیاتی است. اصلاح فرآیند موضوع تازه‌ای نیست. تا به امروز، متدهای اصلاح فرآیند متعددی معرفی شده‌اند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مدیریت کیفیت کامل، بهبود فرآیندهای کسب‌وکار، بازسازی فرآیندهای کسب‌وکار، نوآوری فرآیندهای کسب‌وکار و مدیریت کسب‌وکار اشاره کرد. شاید یکی از معروف‌ترین فرآیندگرا در چندین دهه‌ی گذشته، مدیریت کیفیت کامل باشد. یک استراتژی مدیریتی باهدف گنجاندن کیفیت در فرآیندهای سازمان است و اصول اساسی آن مشتری مداری، ارزش‌های ذینفعان و مدیریت فرآیندها است.

هدف اصلی این رویکرد، بهبود فرآیندهای کوچک مؤثر بر یک یا دو بخش و انجام اصلاحات روزانه در این بخش‌ها است. در رویکرد بهبود فرآیندهای کسب‌وکار، از طریق بهبود مستمر فرآیندهای موجود که به‌طور معمول دربرگیرنده‌ی بخش‌های متعدد و در حوزه‌های مختلف است، اصلاحات موردنظر انجام می‌شود. بازسازی فرآیندهای کسب‌وکار به دنبال ایجاد تغییرات اساسی از طریق طراحی فرآیندهای بسیار جدید به‌طور کامل است. در این رویکرد، طراحی مجدد همه‌ی فرآیندها از ابتدا انجام می‌شود. این کار از طریق فرآیند مگا صورت می‌گیرد؛ یعنی فرآیندهای موجود کنار گذاشته و بار دیگر طراحی می‌شوند. به نقل از عطاران، مهندسی مجدد به‌عنوان تفکر، طراحی مجدد و اساس فرآیندهای کار، برای دستیابی به اصلاحات چشم‌گیر در گلوگاه‌های حیاتی سازمان‌ها مانند هزینه، کیفیت، خدمت و سرعت تعریف می‌شود. وی معتقد بود که مهندسی مجدد به معنای تعمیر کردن نیست، بلکه مهندسی مجدد یک سازمان یعنی کنار گذاشتن سیستم‌های قدیمی و شروع مجدد یک سیستم جدید که فاقد اشکالات سیستم‌های قدیمی باشد. بازسازی فرآیندهای کسب‌وکار به معنای برداشتن گام‌های بزرگ و بنیادی است. در واقع، بازسازی فرآیندها یک رویکرد همه یا هیچ است (دوماس و همکاران، ۲۰۱۳).

نوآوری فرآیند کسب‌وکار، به برخی فرآیندها اشاره دارد که در حال حاضر وجود ندارند؛ اما باید به‌موازات پیشرفت‌های محیط و فناوری و در پاسخ به نیازهای جدید سازمان ایجاد شوند. مدیریت فرآیند کسب‌وکار یک رویکرد ساختارمند است که وظایف ماشین‌ها، افراد و تعاملات میان آن‌ها را در قالب فرآیند، مدل می‌کند. نرم‌افزار BPMS برای کاربران، یک واسطه داشبورد مانند ایجاد می‌کند که این داشبورد، امکان احاطه بر عملیات کل سازمان بدون در نظر گرفتن مرزهای دپارتمانی را فراهم می‌سازد. داشبورد شامل همه‌ی برنامه‌های کاربردی فرآیندها و پایگاه داده‌های مرتبط با این برنامه‌ها است. مدیران با استفاده از نرم‌افزار BPMS می‌توانند فعالیت‌ها را در زمان اجرا پایش و تحلیل کنند. این نرم‌افزار با استفاده از آلام‌هایی که نشان‌دهنده‌ی تخلف از محدوده‌ی مجاز و یا عدم دریافت پاسخ مناسب است، امکان تصحیح اشتباهات و اشکالات را در زمان اجرا فراهم می‌سازد. استفاده از این آلام‌ها به‌ویژه در فرآیندهای انسان‌محور بسیار مؤثر است. نرم‌افزار مدیریت فرآیند کسب‌وکار، امکان دسترسی به داده‌های مربوط به تعاملات میان انسان و ماشین را فراهم می‌سازد، که به دست آوردن این اطلاعات از سیستم‌های اطلاعاتی موجود، یعنی سیستم‌های اطلاعاتی مجزا در دپارتمان‌ها یا سیستم‌هایی که در پلتفرم‌های مختلف هستند، بسیار مشکل است. یک سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار، شامل ابزاری برای مدل‌سازی و تحلیل داده‌ها، برنامه‌های یکپارچه‌سازی اطلاعات با قوانین کسب‌وکار، پایش و بهینه‌سازی فعالیت‌ها است.

چرا باید از مدیریت فرآیند کسب‌وکار (BPM) بهره برد؟

سازمان‌ها به‌منظور ارتقاء کارایی مرکز عملیاتی فعالیت‌های خود از سیستم‌های BPM استفاده می‌کنند. BPM خصوصاً تبدلات میان سیستم‌ها، فرآیندهای تجاری و تبدلات انسانی را تعدیل می‌کند. نتایج مورد انتظار شامل صرفه‌جویی اقتصادی، توسط خودکار سازی مسیر فرآیندها و وظایف/ کارمندان، دوری جستن از فعالیت‌های بی‌ارزش، اضافه نمودن فعالیت‌هایی از قبیل مسیریابی تصمیمات، انتقال داده‌ها یا فرم‌ها و غیره و فراهم آوری امکاناتی برای کاربران فراخور لیست وظایف. صرفه‌جویی



در وقت توسط تغییر فرآیندهای تجاری در هر فناوری، صلاحیدها و یا احتیاجات رقابتی. با یکپارچگی تنگاتنگ تعریف فرآیندها و تقاضاهای تضمین شده، تغییر در تعاریف می تواند به طور مجازی و به سرعت بالا مروده و گسترش یابد (سلیمانی، ۱۳۸۴). ارزش افزوده، از طریق بازنمودن محدوده‌ای از عملیات که می‌تواند در یک BPM درست مورد نظر شرکت به کارگیری شود. ارزش‌ها می‌توانند در چندین محدوده متفاوت از تحلیل‌های کمی فرآیندها و بهینه‌سازی، تأییدیه کیفی، از قبیل ISO و خلق و انتشار رویه‌های مورد نیاز، افزوده گردند. محدوده دیگر تقبل مدیریت است که بر همه سازمان اعمال می‌گردد. با به کارگیری BPM شرکت‌ها قادرند تا فرآیندهای تجاری عملیاتی که در بسیاری از سیستم‌ها مورداستفاده واقع شده و افراد و شرکا در آن طبقه‌بندی شده‌اند را هماهنگ کنند و بکار برند. منفعت سیستم‌های مدیریت فرآیند کسب‌وکار واقعیت مشتریان است. مشتریان به سرعت قادرند تا محصولات و اطلاعات مورد نظر را دریافت کنند و نتیجه آن ارتقاء سطح رضایت مشتریان است؛ و معنای آن سود بیشتر شرکت است. در ارتباط با احتیاجات سازمان‌ها، طبقات مختلفی از ارائه‌دهندگان BPM برای هر حالتی می‌تواند موجود باشد. اگر تمرکز قوی بر حمایت قوانین تجاری پیچیده برای فعالیت‌های مرکزگرای انسانی، شاید بهترین راه حل، ارائه مدیریت فرآیند کسب‌وکار محض باشد. درجایی که تمرکز بر تقاضاهای منفی یکپارچه موجود است، تقاضای ارائه‌دهنده BPM می‌تواند بهترین راه حل را ارائه دهد. در زیر می‌توانید طبقه‌بندی متفاوت رده‌های ارائه دهنگان را مشاهده نمایید. انواع ارائه‌دهندگان مزیت راه‌حل‌های بالقوه یکپارچگی تقاضا یکپارچگی فرآیندهای تجاری با یک گستردگی از سیستم‌های تقاضای ناهمگن پلتفرم‌های تقاضا یکپارچگی فرآیندهای تجاری و تلاش در جهت پیشرفت تقاضای سنتی تقاضاهای تأسیس شرکت یکپارچگی فرآیندهای تجاری با محیطی که تمرکز بر فناوری ارائه‌دهنده تأسیس شرکت داشته باشد ارائه‌دهندگان رضایتمندی محض فرآیندهای تجاری که هر دو مردم و سیستم‌ها، احتیاجات قوانین تجاری پیچیده و یا فناوری‌های یکپارچه چندگانه را پوشش می‌دهد (سلیمانی، ۱۳۸۴).

فرآیندهای کسب‌وکار

فرآیند، مجموعه‌ای مشخص و مرتب‌شده از فعالیت‌های کاری در محدوده زمانی و مکانی معین است که شروع و خاتمه آن مشخص شده است و با تعریف روشنی از ورودی‌ها و خروجی‌ها، ساختاری برای عملکرد ارائه می‌دهد. یک فرآیند می‌تواند مجموعه‌ای منسجم از فعالیت‌هایی باشد که توسط یک گروه همکار به منظور دستیابی به هدفی واحد انجام می‌شود که این فعالیت‌ها می‌بایست در راستای کسب‌وکار یک سازمان باشد. فرآیند در سازمان به صورت مجموعه‌ای از عملیات متصل به هم تعریف می‌شود که دارای ابتدا و انتهای مشخص است، هدف معینی دارد و برای سازمان یک ارزش افزوده‌ی مشخص را ایجاد می‌کند. تعریف رسمی فرآیند همین است، ولی در واقع هر کاری که افراد سازمان در جهت حمایت از عملکرد روزانه یا بلندمدت یک سازمان انجام می‌دهند، یک فرآیند محسوب می‌گردد. نگرش فرآیندی، به سازمان امکان می‌دهد تا بر روی ارتباط بین تک‌تک فرآیندهای موجود در مجموعه‌ای از فرآیندها و نیز ترکیب و تعامل آن‌ها، کنترل مستمر داشته باشد. فرآیندهای کسب‌وکار را می‌توان به چهار دسته زیر تقسیم کرد (وامبراک و رزمن، ۲۰۱۰):



شکل (۱-۲) انواع گروه‌های فرآیند کسب‌وکار



محیط رقابتی و پویای کسب‌وکار، پیوسته سازمان‌ها را با چالش‌ها و فرصت‌های مختلف روبرو می‌سازد. برای کسب موفقیت در چنین شرایطی، سازمان‌ها نیازمند چابکی هر چه بیشتر هستند و لازمه چابکی، شناخت، تحلیل و شفاف‌سازی فرآیندهاست. در حقیقت فرآیندها چون شبکه‌های عصبی در بدن انسان، مهم‌ترین ابزار دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان هستند، چرا که انسان‌ها را به‌خوبی سیستم‌ها درگیر کسب‌وکار نموده وظایف، نقش‌ها و ارتباطات را تعریف می‌نمایند؛ بنابراین همانند سایر دارایی‌های سازمان، نیاز به بهبود و مدیریت مداوم دارند (بکر و همکاران، ۲۰۰۰). سیستم مدیریت فرآیندها دیدگاه «فرآیند محوری» را در فناوری اطلاعات تقویت می‌کند و مدیریت فرآیندهای متصل‌به‌هم را از سیستم‌های کاربردی و ارتباطات و داده‌های درون آن‌ها جدا می‌کند. این سیستم شامل یک‌لایه فرآیندی مستقل است که منظر کاملی از کلیه فعالیت‌های لازم برای اجرای یک فرآیند کسب‌وکار خاص را در بردارد و می‌تواند گردش این فعالیت‌ها را مستقل سیستم‌های کاربردی، افراد و یا ترکیبی از این‌ها را مدیریت کند.

از این‌رو، چرخه شناخت، شفاف‌سازی، طراحی، استانداردسازی و نظارت مستمر بر اجرای فرآیندها با بهره‌گیری از انواع روش‌های مدیریتی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران امروز است. مدیریت فرآیند کسب‌وکار شامل روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهایی جهت پشتیبانی از مراحل چرخه فرآیندی است. در واقع BPM یک رویکرد سامانمند و ساختاریافته برای تحلیل، بهبود، کنترل و مدیریت فرآیندهای سازمانی باهدف ارتقا کیفیت محصولات و خدمات با سه ویژگی اثربخشی، شفافیت و چالاکی است. به‌طور کلی، مدیریت فرآیند کسب‌وکار (BPM) درباره این موضوع بحث می‌کند که کلیه فرآیندها و همه راه‌هایی که به مشتری ختم می‌شود به نحو کاملاً مطلوب تحت کنترل درآیند.

بسیاری از شرکت‌ها دارای فرآیندهای کسب‌وکار هستند که این فرآیندها برای مدل کسب‌وکار آن شرکت منحصربه‌فرد خواهند بود. از آنجایی‌که این فرآیندها با توجه به شرایط خاص بازار، بارها و بارها تکامل می‌یابند، راهکار مدیریت فرآیند کسب‌وکار که برمی‌گزینند، باید بتواند خود را با شرایط و نیازمندی‌های شرکت در پاسخ به شرایط جدید تطبیق دهد. شرکت‌ها برای بهره‌گیری اثربخش از مدیریت فرآیند کسب‌وکار باید تنها به داده‌ها و مدیریت داده‌ها متمرکز نشوند. بلکه شیوه فرآیند‌گرا را برگزینند. این شیوه تمایزی بین کارهای انجام‌شده توسط انسان یا کامپیوتر قائل نمی‌شود. سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار باهدف خودکارسازی گردش کار فرآیندهای سازمانی و امکان ایجاد پایش و مدیریت فرآیندها، ارائه‌شده است. این‌گونه از سامانه‌ها سعی دارند تمام چرخه حیات فرآیندها را از زمان تعریف و مدل‌سازی تا زمان اجرا و بهینه‌سازی تحت ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات مدیریت کنند. مدیریت فرآیند کسب‌وکار نوعی مدیریت تغییر و روش‌شناسی استقرار سیستم است که به درک و مدیریت مستمر فرآیندهای کسب‌وکار کمک می‌کند. روش‌شناسی مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار بر فرضیات زیر استوار است (جستن، ۲۰۱۴):

- فرآیندهای کسب‌وکار همیشه در حال تغییر است.
 - فرآیندها باهم تقاطع دارند.
 - فرآیندها میان سازمان‌های متعدد و اشخاص ذینفع جریان دارد.
- مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار بر اجرای فرآیندهای کسب‌وکار نظارت می‌نمایند تا مدیران بتوانند با توجه به داده‌های دریافتی فرآیندها را تحلیل کرده و آن‌ها را تغییر دهند. این سیستم همه عناصر فناوری را برای اداره کردن چرخه گردش فرآیند از لحظه معرفی تا زمان به‌کارگیری، اجرا، اندازه‌گیری، تغییر و به‌کارگیری مجدد در یک طرح جامع گردآوری می‌کند.
- در زمینه تعریف مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار و مفهوم آن بین شرکت‌های مختلف و صاحب‌نظران این رشته اختلافاتی وجود دارد، ولی آنچه عموماً در بین این نظرات مشترک است این است که مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار روشی یکپارچه و نظام‌مند برای طراحی، اجرا و پایش فرآیندهای کسب‌وکار است که ممکن است در هر یک از آن‌ها افراد یا نرم‌افزارها در سازمان درگیر باشند. تعاملات بین افراد و نرم‌افزارها و گردش اطلاعاتی سازمان است که به آن حیات می‌بخشد و هدف از وجود مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار این است بتواند این فرآیندها را در سازمان مدیریت کند و ابزاری برای بهبود آن‌ها در طول زمان نیز ارائه دهد. هدف مدیریت فرآیند کسب‌وکار یکپارچه‌سازی فرآیندها، افراد و اطلاعات است. ایجاد چنین زیرساخت پویایی نیازمند



جداسازی جریانها، قوانین کسب و کار و خدمات است. شناسایی فرآیندهای کسب و کار نسبتاً ساده است، اما مشخص نمودن بخش‌های مختلف کسب و کار و یافتن صاحبان فرآیندها، دشوار است.

عوامل موفقیت در پیاده‌سازی سیستم BPM

در اولین قدم برای شناسایی عوامل موفقیت در پیاده‌سازی BPM بررسی وسیعی بر روی ادبیات موضوع صورت گرفته است. سیستم‌های مدیریت فرآیند کسب و کار بر اساس توسعه در دو دامنه فناوری اطلاعات و کسب و کار بنیان نهاده شده‌اند (راوستین و ورسندال، ۲۰۰۷). تأثیرگذارترین بخش‌ها در حوزه کسب و کار، مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار است (همر و چمپی، ۲۰۰۹). در حوزه IT انواع مختلف سیستم و فناوری اطلاعات بر روی سیستم‌های BPM تأثیر می‌گذارند، مانند ERP، سیستم مدیریت جریان کار، سیستم‌های برنامه‌ریزی پیشرفته و غیره؛ بنابراین عوامل موفقیتی که محققان مختلف در زمینه BPM ارائه کرده‌اند بیشتر در این حوزه‌ها قرار دارد (حاجی صادقی و همکاران، ۱۳۹۰).

۱) همسویی با استراتژی: یکی از عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی راهکار BPM، اطمینان از ارتباط فرآیندهای کسب و کار سازمان با استراتژی‌ها و عوامل موفقیت کلیدی است. ارتباط کم بین استراتژی و پروژه BPM به‌عنوان یکی از دلایل اصلی شکست شناسایی شده است (راملر و براچه، ۲۰۰۴).

۲) رویکرد کلی‌نگر: امروزه سازمان‌های محتاط دریافته‌اند که درک و تعریف فرآیندهای کلیدی سازمان قبل از پیاده‌سازی و آغاز پروژه‌های بهبود، امر بسیار مهم و کلیدی در موفقیت پروژه است؛ بنابراین فرآیندهای کسب و کار تشکیلات اقتصادی، پیش از آغاز ارتقاء باید کاملاً مشخص و تعریف شده باشند (راملر و براچه، ۲۰۰۴).

۳) پشتیبانی مدیر و کارکنان: برای پیاده‌سازی موفق هر سیستمی از جمله BPM حتی اگر بهترین برنامه‌ها وجود داشته باشند، اگر مدیریت از آن پشتیبانی نکند، آن پروژه محکوم به شکست است. بر همین اساس پشتیبانی مدیر، ضروری است. پشتیبانی مدیریت فاکتورهای کلیدی و مهم در پیاده‌سازی موفق BPM است (راوستین و باتنبرگ، ۲۰۱۰).

۴) اولویت‌گذاری جهت بهبود: این عامل حاکی از آن است که باید فرآیندهای ناکارآمد جهت بهبود شناسایی شوند و از نظر میزان اهمیت برای سازمان اولویت‌بندی شوند. به این ترتیب ابتدا فرآیندها بر اساس اهمیت طبقه‌بندی شده سپس بهبود می‌یابند (راملر و براچه، ۲۰۰۴).

۵) متدولوژی استاندارد: داشتن یک متدولوژی اصولی این توانایی را به سازمان می‌دهد که منابع شرکت زبان یکسانی داشته باشند. به این ترتیب فرآیندها با یک اصول خاص طراحی می‌شوند و به راحتی می‌توان آن‌ها را مدیریت کرد. این یک عامل موفقیت برای پیاده‌سازی موفق BPM به شمار می‌آید و شرکت‌ها باید قبل از پیاده‌سازی به این مهم دست یابند (راوستین و ورسندال، ۲۰۰۷).

۶) سنجش عملکرد فرآیند: طراحی دوباره فرآیندها یک گام اصلی در مدیریت فرآیندهاست. با این وجود طراحی دوباره یک گروه از فرآیندهای کلیدی برای موفقیت کافی نیست، بلکه بعد از طراحی دوباره، سازمان باید فرآیندها را برای عملکرد بهینه مدیریت کند. سازمان‌های پیشرو اهمیت اندازه‌گیری فرآیندهای کسب و کار را دریافته‌اند و این سنجش عملکرد را نه تنها در سطح فرآیند، بلکه در کل سازمان و در سطح هر کارمند به صورت فردی انجام می‌دهند (راملر و براچه، ۲۰۰۴). سنجش عملکرد برای اندازه‌گیری میزان بهبود فرآیندها یک عامل بسیار کلیدی محسوب می‌شود (راوستین و ورسندال، ۲۰۰۷).

۷) مشتری‌مداری: شرکت‌های فرآیند محور دریافته‌اند که فرآیندهای کسب و کار تنها به یک دلیل صورت می‌گیرند، آن هم ارائه ارزش به مشتری و ذی‌نفعان است. چنین شرکت‌هایی تلاششان بر روی ارائه ارزش به مشتری است و این یکی از عوامل مهم در موفقیت BPM است (دی‌بروین و رزمن، ۲۰۰۵).

۸) مدیریت فرآیند: برای آن که بتوان آمادگی لازم برای پیاده‌سازی BPM را به دست آورد، سازمان باید افرادی را به‌عنوان مالک فرآیند قرار دهد که وظیفه آن‌ها نظارت بر عملکرد فرآیند در ایجاد عملکرد موفق است. در حقیقت



آن‌ها پاسخ‌گوی نتایج کسب‌وکار هستند مهم‌ترین تفاوت قابل‌رؤیت مابین یک تشکیلات اقتصادی فرآیندی و سازمان‌های سنتی وجود مالکان فرآیند است (راوستین و ورسندال، ۲۰۰۷).

۹) مدیریت تغییر: هر سیستم جدیدی که وارد یک سازمان می‌شود با موانع متعددی روبرو است که یکی از مهم‌ترین این موانع مقاومت فرهنگی و فرآیندی است. BPM سازمان را به‌صورت کامل تحلیل می‌کند و ساختار سازمان را تغییر می‌دهد (الزینگ و همکاران، ۱۹۹۵). این‌که سازمان چقدر از نظر مدیریت تغییر، عملکرد خوبی داشته باشد، در موفقیت یا شکست پروژه بسیار مؤثر است. زیرا یکی از دلایل شکست در پروژه‌های تشکیلات اقتصادی نبود آمادگی برای تغییر است.

۱۰) سیستم‌ها و فناوری اطلاعات: سیستم‌های اطلاعاتی پتانسیل بالایی برای پشتیبانی از فرآیندهای کسب‌وکار دارند. بنابراین اگر سیستم‌های اطلاعاتی و به دنبال آن فناوری اطلاعات بر اساس نیاز فرآیندهای کسب‌وکار باشند، بهترین عملکرد از فرآیندها به دست می‌آید. همسویی استراتژی فناوری اطلاعات با استراتژی کسب‌وکار برای موفقیت BPM از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است (ترکمن، ۲۰۱۰).

در ادامه در جدول ۱-۲ خلاصه تحقیقاتی که به بررسی عوامل مؤثر در اجرای موفق سیستم مدیریت کسب‌وکار پرداخته‌اند اشاره شده است:

جدول (۱-۲) خلاصه تحقیقات در زمینه عوامل پیاده‌سازی BPM

ردیف	عوامل مؤثر در اجرای موفق سیستم مدیریت کسب‌وکار	نویسنده (نویسندگان)
۱	مدیریت تغییر	راوستین و ورسندال (۲۰۰۷)؛ آل-مدیمیق ^۱ (۲۰۰۷)؛ ترکمن (۲۰۱۰)؛ راملر و براچه (۲۰۰۴)؛ رزمان و دی‌بروین ^۲ (۲۰۰۵)
۲	همسویی با اهداف و استراتژی‌های سازمان	راوستین و ورسندال (۲۰۰۷)؛ مدیمیق (۲۰۰۷)؛ ترکمن (۲۰۱۰)؛ راملر و براچه (۲۰۰۴)؛ رزمان و دی‌بروین (۲۰۰۵)
۳	تمرکز بر مشتری و نیازهای مشتری	راملر و براچه (۲۰۰۴)؛ رزمان و دی‌بروین (۲۰۰۵)
۴	اندازه‌گیری، کنترل و بهبود فرآیندها	راوستین و ورسندال (۲۰۰۷)؛ مدیمیق (۲۰۰۷)؛ ترکمن (۲۰۱۰)؛ راملر و براچه (۲۰۰۴)؛ رزمان و دی‌بروین (۲۰۰۵)
۵	همکاری و تعهد مدیران ارشد	راوستین و ورسندال (۲۰۰۷)؛ مدیمیق (۲۰۰۷)؛ راملر و براچه (۲۰۰۴)؛ رزمان و دی‌بروین (۲۰۰۵)؛ سدران و همکاران ^۳ (۲۰۰۴)؛ پارکس ^۴ (۲۰۰۲)
۶	سیستم‌ها و تکنولوژی اطلاعات	راوستین و ورسندال (۲۰۰۷)؛ مدیمیق (۲۰۰۷)؛ ترکمن (۲۰۱۰)؛ راملر و براچه (۲۰۰۴)؛ رزمان و دی‌بروین (۲۰۰۵)؛ سدران و همکاران (۲۰۰۴)
۷	قابلیت پاسخگویی	راوستین و ورسندال (۲۰۰۷)؛ رزمان و دی‌بروین (۲۰۰۵)
۸	متدولوژی استاندارد	راوستین و ورسندال (۲۰۰۷)؛ ترکمن (۲۰۱۰)؛ راملر و براچه (۲۰۰۴)؛ رزمان و دی‌بروین (۲۰۰۵)؛ سدران و همکاران (۲۰۰۴)
۹	کاربرد در حوزه‌های سازمان	راملر و براچه (۲۰۰۴)
۱۰	خط‌مشی کلی‌نگر	راملر و براچه (۲۰۰۴)
۱۱	آگاهی کارکنان	راوستین و ورسندال (۲۰۰۷)؛ ترکمن (۲۰۱۰)؛ راملر و براچه (۲۰۰۴)؛ پارکس (۲۰۰۲)
۱۲	مدیریت فرآیند	راوستین و ورسندال (۲۰۰۷)؛ ترکمن (۲۰۱۰)؛ راملر و براچه (۲۰۰۴)
۱۳	مدیریت پروژه	رزمان و دی‌بروین (۲۰۰۵)؛ سدران و همکاران (۲۰۰۴)
۱۴	ارتباطات	پارکس (۲۰۰۲)
۱۵	آموزش و قدرتمندسازی کارمندان	راوستین و ورسندال (۲۰۰۷)

۱. Al-Mudimigh

۲. Rosemann and de Bruin

۳. Sedera et al

۴. Parkes



راوستین و باتنبورگ (۲۰۱۰) در پژوهش خود عوامل کلیدی موفقیت را در پنج حوزه: مدیریت سازمان‌ها و فرآیندها، معماری، توسعه، اندازه‌گیری و کنترل، مدیریت تغییر و پروژه، قرار داده‌اند. که دسته به عوامل مدیریتی اشاره دارد؛ در بعد مدیریتی، عوامل مدیریتی، ابعاد سازمانی و فرآیندی را با عوامل مدیریتی کلی پروژه، مجزا در نظر گرفته است. علاوه بر این نیز به دسته عوامل معماری و توسعه اشاره کرده‌اند که مواردی چون سرویس‌گرایی، زیرساخت و پایگاه داده‌ها را در برمی‌گیرند. روحانی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود مهم‌ترین عوامل مؤثر در اجرای موفق سیستم مدیریت کسب‌وکار به صورت زیر در جدول ۲-۲ تعریف کرده‌اند:

جدول (۲-۲) عوامل مؤثر در اجرای موفق سیستم مدیریت کسب‌وکار بر اساس پژوهش روحانی و همکاران (۱۳۹۴)

ردیف	بعد	عوامل مؤثر در اجرای موفق سیستم مدیریت کسب‌وکار
۱		برخورداری از مدیریت و رهبری شایسته سازمان
۲		مدیریت مناسب پروژه
۳	مدیریتی	ایجاد و مدیریت مناسب گروه پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۴		وجود ریسک‌پذیری کافی
۵		استفاده از مشاوران معتبر در پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۶		تعریف دقیق و مناسب اهداف پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۷		همراستایی کافی مدیریت فرآیند کسب‌وکار با استراتژی‌های سازمان
۸	سازمانی	تمرکز کافی بر مشتریان سازمان
۹		ایجاد یک سازمان پشتیبان مناسب در پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۱۰		برقراری ارتباطات و هماهنگی مؤثر در روند پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۱۱		شناسایی دقیق فرآیندهای کلیدی سازمان
۱۲		بهبود مناسب و مستمر فرآیندهای سازمان
۱۳	فرآیندی	سنجش مناسب برنامه‌ها و فرآیندها در پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۱۴		یکپارچه‌سازی مناسب برنامه‌ها و فرآیندها در پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۱۵		مدل‌سازی دقیق فرآیندهای سازمان
۱۶		استانداردسازی مناسب فرآیندهای سازمان
۱۷		مدیریت مناسب منابع انسانی در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۱۸		مشارکت مؤثر ذینفعان در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۱۹		تفویض دقیق و مناسب اختیارات کارمندان در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۲۰	انسانی	مشارکت، همکاری و پشتیبانی کافر در روند پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۲۱		وجود آموزش مناسب و کافی
۲۲		وجود تجربه کافی گروه پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۲۳		بهره‌وری از یادگیری و توسعه در روند پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۲۴		ایجاد روش‌های مناسب تحلیل، طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۲۵	فنی	برخورداری از متدولوژی مناسب مدیریت فرآیند کسب‌وکار
۲۶		وجود معماری سازمانی مناسب
۲۷		وجود زیرساخت‌های مناسب

مرور ادبیات پژوهش‌های داخلی و خارجی

برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی انجام‌گرفته در زمینه سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار عبارت‌اند از: سلیمانی (۱۳۸۴) در پژوهشی به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در استقرار سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار (BPMS) و رتبه‌بندی عوامل به روش فرآیند تحلیل شبکه فازی پرداخت. هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، دسته‌بندی و اعتبارسنجی آن‌ها و در نهایت اولویت‌بندی این عوامل بوده است. برای این منظور از روش تحقیق توصیفی به صورت کمی استفاده شده است و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق بوده است. اعتبار مدل با استفاده از تحلیل عاملی با ابزار Smart-PLS سنجیده شده است. مورد مطالعه، شرکت گلرنگ و جامعه آماری آن، کارشناسان حوزه‌ی فناوری اطلاعات



این شرکت بودند. در نهایت با پرسش از ده نفر از خبرگان عوامل کلیدی در هر فاز، با روش تحلیل فرآیند شبکه‌ای فازی رتبه‌بندی شده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان داد که در هر مرحله از پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار باید به کدام عامل‌ها توجه بیشتری شود. این عوامل عبارت‌اند از ایجاد ارتباط اثربخش با کلیه ذینفعان و آگاهی‌رسانی و اعتمادسازی، برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه، معماری مناسب اطلاعات و یکپارچگی منابع اطلاعات، پیکربندی تست و اشکال‌زدایی سیستم BPM، هم‌راستایی و یکپارچگی توانمندی‌های IT با استراتژی مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار.

رضایی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی در ابتدا با مطالعه ادبیات و گزارش‌های مختلف از پیاده‌سازی مدیریت فرآیند در سازمان‌ها عوامل کلیدی موفقیت را تعریف و شناسایی نمودند سپس ۱۳ عامل کلیدی موفقیت ابتدایی و زیر عوامل آن‌ها با مصاحبه با مجریان و کارشناسان مدیریت فرآیند اصلاح و صحت‌گذاری شدند. بدین طریق، در این مطالعه ۱۳ عامل کلیدی موفقیت و ۶۴ زیر عامل، به‌علاوه درجه اهمیت آن‌ها در موفقیت اقدامات و پیاده‌سازی مدیریت فرآیند ارائه شده است. همچنین میزان اهمیت عوامل کلیدی موفقیت و زیر عوامل آن‌ها در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند تعیین شده و در نهایت چارچوب خودارزیابی بر پایه عوامل کلیدی موفقیت و زیر عوامل آن‌ها جهت ارزیابی و سنجش آمادگی سازمان‌ها در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند ارائه گردیده است.

حاجی صادقی و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی با موضوع سنجش میزان آمادگی پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار انجام داده‌اند. هدف اصلی پژوهش، ارائه چارچوبی جهت ارزیابی میزان آمادگی سازمان‌ها برای پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار است. با توجه به اینکه در این پژوهش، ابتدا عوامل کلیدی موفقیت BPM شناسایی، یکپارچه‌سازی و توسعه‌یافته و بر پایه این عوامل چارچوبی برای ارزیابی میزان آمادگی سازمان‌ها برای پیاده‌سازی موفق BPM ارائه گردیده است، تحقیقی توسعه‌ای و کاربردی محسوب می‌شود. تحقیق به‌صورت موردی در شرکت برق منطقه‌ای تهران انجام شده و جامعه آماری آن، مدیران سطوح مختلف و کارشناسان شرکت است. برای آزمون فرضیه‌ها از فنون آماری تی استیوننت، آزمون تحلیل واریانس، آزمون کای دو تک‌بعدی و آزمون فریدمن استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که آمادگی این شرکت از نظر چهار عامل، در حد متوسط است.

تارخ و تیمورنژاد (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای به بررسی فاکتورهای موفقیت پروژه‌های مدیریت فرآیند کسب‌وکار به‌عنوان یکی از روش‌های مهندسی مجدد فرآیند، در سازمان‌هایی که خدمات زیرساختی فرآیندهای کسب‌وکار ارائه می‌دهند، پرداخته‌اند. در نهایت نیز چارچوب تئوری به‌منظور نشان دادن فاکتورهای موفقیت ارائه گردیده است.

صفرزاده و قریشی (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی نقش به‌کارگیری سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار در بهبود عملکرد سازمان‌ها پرداختند. در این مقاله انواع داده‌های مربوط به یک فرآیند عنوان شده و سپس یک مدل یکپارچه برای هماهنگی این داده‌ها با مدیریت فرآیند کسب‌وکار بیان می‌گردد. پس‌از آن سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار معرفی می‌گردد. در نهایت به بررسی همسوسازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار و مدیریت راهبردی پرداخته می‌شود، زیرا تدوین راهبرد مناسب و مهم‌تر از همه پیاده‌سازی مطلوب آن با استفاده از مدیریت فرآیند باعث بهبود عملکرد و ارتقا اثربخشی سازمان شده و موجب رضایت ذینفعان می‌گردد.

کلهری و حاج حیدری (۱۳۹۱) پژوهشی با موضوع و هدف شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار انجام داده‌اند. هدف از این پژوهش شناسایی و بررسی عوامل مؤثر در آمادگی پیاده‌سازی مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار است. بدین منظور ابتدا با مطالعات منابع کتابخانه‌ای پرداخته شده و سپس بر اساس چارچوب نظری به‌دست‌آمده، پرسشنامه‌ای تنظیم گردید که در اختیار کارشناسان، کارشناسان ارشد، سرپرستان و رؤسای شرکت بازرگانی پتروشیمی قرار گرفت. پس از جمع‌آوری این پرسشنامه‌ها و تحلیل آماری نتایج حاصل از جمع‌آوری اطلاعات توسط نرم‌افزار SPSS، عوامل شناسایی شده عبارت‌اند از: روش‌شناسی، مدیریت پروژه، فناوری اطلاعات، جو سازمانی، مدیریت تغییر و مدیریت ارشد که البته هر یک از این عوامل شامل تعدادی متغیر می‌باشند.



رجب‌زاده قطری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار مهندسی مجدد فرآیند کسب‌وکار بر چابکی سازمان در سازمان بنادر و دریانوردی ایران پرداختند. در ابتدا به مطالعه مبانی نظری پرداخته شد. مجموعه اطلاعات گردآوری‌شده در این مرحله، برای محقق این امکان را فراهم می‌آورد تا مدل مفهومی تحقیق را تبیین نماید. سپس با استفاده از ابزار مصاحبه با خبرگان، شاخص‌های مناسب جهت سنجش متغیرهای موجود در مدل شناسایی گردید. در مرحله بعد پرسشنامه طراحی شد. این پرسشنامه حاوی ۵۵ سؤال در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت است و پس از تأیید روایی و پایایی، توسط ۱۰۴ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی تکمیل گردید. نتایج پژوهش نشان داد که متغیرهای رهبری و توانمندسازی نسبت به سایر متغیرها بیش‌ترین تأثیر را بر چابکی سازمان دارند و در نهایت هر یک از متغیرهای ابعاد اصلی مدل با استفاده از روش دیمتل اولویت‌بندی شد.

روحانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار پرداختند. بر این اساس، در ابتدا، ۳۴ عامل کلیدی شناسایی شده و در قالب پرسشنامه، به منظور تعیین اهمیت و اولویت آن‌ها در میان اعضای جامعه آماری تحقیق توزیع گردید. جامعه آماری این پژوهش، شامل مدیران و کارشناسان، تأمین‌کننده و پیاده‌کنندگان فناوری اطلاعاتی هستند که در زمینه مشاوره و یا پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار دارای سابقه اجرایی پژوهشی حداقل ۳ ساله می‌باشند که ۱۲۸ پرسشنامه معتبر از این خبرگان جمع‌آوری شده است. در نهایت با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی، ۲۷ عامل کلیدی استخراج و در پنج گروه «مدیریتی»، «سازمانی»، «فرآیندی»، «انسانی» و «فنی» به ترتیب اولویت و اهمیت قرار گرفتند. مدل حاصل از این پژوهش می‌تواند به تأمین‌کنندگان و به‌کارگیرندگان سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار جهت موفقیت در روند پیاده‌سازی این سیستم و مقابله با بحران‌های احتمالی یاری رساند.

واعظی و عباسی (۱۳۹۵) در پژوهشی به مطالعه رابطه میان مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار و سازمان یادگیرنده را توضیح پرداختند. با توجه به اینکه مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار و سازمان یادگیرنده هر دو در زمره رویکردهایی هستند که موضوع تغییر سازمان را دنبال می‌کنند. این مقاله استدلال می‌کند که رویکردهای مذکور هر یک از زاویه‌ای خاص به سازمان و تغییر آن نگاه می‌کنند و به این جهت مدلی را پیشنهاد می‌کند که بر اساس آن ترکیب بهینه‌ای از دو روش ایجاد می‌شود ضمن آنکه جایگاه خاص هر یک را مورد توجه قرار می‌دهد. نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق حاکی از آن است که حرکت سازمان در مسیر هر یک از دو رویکرد مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار و یا سازمان یادگیرنده زمینه مساعدی را برای پذیرش تغییرات ناشی از حرکت در مسیر دیگری ایجاد خواهد کرد و در موفقیت اجرای رویکرد دیگر تأثیرگذار خواهد بود. این پژوهش به مدیران سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد تغییر و تحول در سازمان خویش هستند پیشنهاد از نگاه مجزا به هر یک از دو رویکرد اجتناب نمایند و کوشش کنند هر دو رویکرد را در یک فرآیند ترکیبی و مکمل دنبال نمایند.

برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های خارجی انجام‌گرفته در زمینه سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار عبارت‌اند از:

ملونواسکای و سنپور (۲۰۰۶) مقاله‌ای با عنوان «مدل بلوغ مدیریت فرآیند کسب‌وکار» را ارائه داده‌اند که شش فاز برای انطباق موفقیت‌آمیز مدیریت فرآیند کسب‌وکار معرفی می‌کنند. در این تحقیق به شش عامل کلیدی موفقیت اشاره شده است. اسپجتهائور و ویرتز (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان «به‌کارگیری سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار (مطالعه موردی)» به معرفی و بحث در مورد مجموعه‌ای از معیارها که برای سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار مهم تلقی می‌شوند، می‌پردازند. ۲۳ معیار شناخته‌شده در سه سطح تقسیم‌بندی می‌گردند که شامل سطح کسب‌وکار، سطح یکپارچه‌سازی و سطح اجرایی است. علی‌بابایی و همکاران (۲۰۰۹) چارچوبی جامع از عوامل موفقیت و همچنین روش‌های مرتبط با دستیابی به موفقیت ارائه داده‌اند؛ این چارچوب از نه عامل تشکیل شده است. مکسوینی (۲۰۰۹) پژوهشی در زمینه تجزیه و تحلیل، طراحی و پیاده‌سازی پروژه‌های موفق فرآیندهای کسب‌وکار انجام داده است که در نتیجه این پژوهش، ۱۳ عامل موفقیت این پروژه‌ها ضروری معرفی شد که عبارت‌اند از:

- مرتبط با اهداف سازمانی
- ارزش مشتری



- توانایی اجرای ارزش نهایی تغییر افزوده
- توانایی پیگیری نتایج و اندازه گیری موفقیت
- توانایی همسو بودن با فرآیندهای کسب و کار
- درک زیرساخت کسب و کار، فرآیندهای کسب و کار، اندازه گیری ها، استراتژی و اهداف
- به کارگیری ذی نفعان و مشخص کردن مالکان فرآیند
- به کارگیری یک خط مشی و رویکرد تکراری و افزایش
- به عهده گرفتن پروژه مناسب در زمان مناسب
- اجرای استانداردهای داخلی و خارجی و سطح درست نظارت
- درک نقش اطلاعات
- بهبود فرآیند
- رسیدن به نتایج کسب و کار با مجموعه ای از موفقیت های کوچک

راوستین و باتبورگ (۲۰۱۰) در مقاله ای چارچوبی برای پیاده سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار اعتبارسنجی نموده و ۲۲ عامل کلیدی موفقیت را در پنج حوزه مشخص (مدیریت سازمان ها و فرآیندها، معماری توسعه فرآیند و معماری های اطلاعات؛ توسعه نرم افزارهای کاربردی کسب و کار سرویس گرا و انطباق با زیرساختهای فناوری اطلاعات، اندازه گیری و کنترل، مدیریت تغییر و پروژه (دسته بندی نمودند. ترکمن (۲۰۱۰) در مقاله ای یک چهارچوب نظری اصولی با استفاده از سه تئوری: تئوری اقتضایی، تئوری قابلیت های پویا و تئوری تناسب فناوری کار، پیشنهاد می کند که هر یک شامل تعدادی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار می باشند. به طوری که در جدول ۲-۳ آورده شد است:

جدول (۲-۳) چارچوب نظری اصولی ارائه شده در پژوهش ترکمن (۲۰۱۰)

اقتضایی	تناسب بین محیط کسب و کار و فرآیندهای کسب و کار	هم راستایی استراتژیک سطح سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات اندازه گیری عملکرد سطح تخصص گرایی کارکنان
قابلیت های پویا	بهبود مستمر به منظور منافع پایدار و مداوم از مدیریت فرآیند کسب و کار	تغییرات سازمانی انتخاب صاحبان فرآیند پیاده سازی تغییرات برنامه ریزی شده استفاده از سیستم بهبود مستمر
تناسب فناوری کار	تناسب بین فناوری اطلاعات و فرآیندهای کسب و کار	استانداردسازی فرآیندها اطلاع رسانی خودکار سازی آموزش و توانمندسازی کارکنان

وامبراک و رزن (۲۰۱۰) یک چارچوب برای مقایسه شش عامل هسته ای سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار ارائه داده اند. این شش عامل عبارت اند از: هم ترازی استراتژیک، حاکمیت، روش ها، فناوری اطلاعات، مردم و فرهنگ. ژو و سونگ (۲۰۱۱) پژوهش خود را حول موضوع «ارزیابی بلوغ مدیریت فرآیند کسب و کار» ارائه دادند و در آن به عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار اشاره نمودند. مقاله ای با عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار توسط اوهتنن و لاینما (۲۰۱۱) انجام گرفته است که عوامل کلیدی موفقیت حاصل شده را به چهار دسته تقسیم نموده اند: مدیریت و رهبری، معماری و فناوری اطلاعات، مدیریت تغییر، همکاری و ارتباطات. بایی و سرکیس (۲۰۱۳) جهت ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت



متدولوژی ای ارائه می‌دهند که مدیران پروژه را در ایجاد مناسب استراتژی‌های سرمایه‌گذاری مدیریت فرآیند کسب‌وکار کمک می‌نماید. چهار مورد از مهم‌ترین عواملی که در مطالعه موردی ایشان به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شده‌اند عبارت‌اند از: هم‌ترازی استراتژیک، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت پروژه و محیط همکاری.

الداماش والسلیم (۲۰۱۳) پژوهشی انجام داده‌اند و هدف از آن، معرفی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار در هر فاز پروژه است. سانتس و همکاران (۲۰۱۴) مقاله‌ای با عنوان «عوامل کلیدی موفقیت طرح‌های مدیریت فرآیند کسب‌وکار در سازمان‌های دولتی برزیل» را ارائه دادند و عوامل کلیدی موفقیت را برشمردند. اسپمیدل و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی به ارائه چارچوبی برای بررسی نقش فرهنگ در مدیریت فرآیند کسب‌وکار پرداختند. آن‌ها همچنین ارزش‌های فرهنگی مرتبط که فرهنگ BPM را تشکیل می‌دهند ارائه دادند و یک ابزار به‌منظور بررسی حمایت فرهنگ‌سازمانی برای BPM پیشنهاد نمودند. در نهایت نیز نتایج تحقیق آن‌ها مبنایی برای تحلیل‌های تجربی بیشتر در زمینه حمایت از تمرین‌کنندگان در مدیریت فرهنگ به‌عنوان یک فاکتور مهم در BPM ارائه می‌دهد. مولر و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی و تجزیه و تحلیل معنایی مجموعه‌ای از ۱۵۰۷ تبلیغات شغلی مرتبط با مدیریت فرآیند کسب‌وکار به‌منظور توسعه نوعی از متخصصان BPM پرداختند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده هماهنگی فردی و سازمانی با انواع و خصوصیات ایده‌آل شناسایی شده منجر به استخدام بالا و موفقیت BPM سازمانی می‌گردد. پریدونگ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به مطالعه رابطه بین مدیریت فرآیند کسب‌وکار، همکاری زنجیره تأمین، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی پرداختند به‌طوری‌که BPM منجر به بهبود عملکرد سازمانی و فعالیت‌های مشترک می‌شود. داده‌ها از ۲۰۴ شرکت تولیدی در تایلند جمع‌آوری شده و روابط ارائه‌شده در این چارچوب با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمایش قرار گرفت. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که BPM عملکرد سازمانی و فعالیت‌های مشترک را بهبود می‌بخشد و همچنین همکاری زنجیره تأمین و مزیت رقابتی می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی داشته باشند.

مدیریت فرآیندهای سازمانی

مدیریت فرآیندهای سازمانی، مدیریت با رویکرد جامع‌نگر است. در این رویکرد تمرکز بر همسوسازی تمامی جنبه‌های سازمانی با نیازهای مشتری و ایجاد ارزش‌افزوده برای او است. این رویکرد منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان می‌گردد. تولید ارزش در تمام سازمان‌ها به‌وسیله فرآیندهای کسب و کار صورت می‌گیرد. کارایی یک سازمان معادل با کارایی فرآیندهای کسب و کار سازمان است. به‌منظور دستیابی به کارایی بیشتر و حذف فرآیندها و فعالیت‌های غیر مؤثر در تولید ارزش، مدیریت فرآیندهای کسب و کار در سال‌های اخیر مورد توجه مدیران ارشد سازمان‌ها قرار گرفته است. مدیریت عملکرد و همسوسازی عملکرد با راهبردهای سازمانی از جمله اهداف دیگری است که با سازوکار و رویکرد فرآیندی در سازمان امکان‌پذیر می‌گردد. به‌منظور دستیابی به سازمان فرآیند‌گرا توجه به مفاهیم و توانمندی‌های زیر راهگشاست:

- چرخه مدیریت فرآیندهای کسب و کار^۱
- مدیریت بر مبنای فرآیند
- فعالیت‌های کلیدی مدیریت فرآیندهای سازمانی
- توانمندی‌ها
- متدولوژی انجام کار
- استانداردها و ابزار
- استفاده از دانش، تجربه و بهترین شیوه‌های عملکرد در حوزه خاص سازمان (روحانی و همکاران، ۱۳۹۴).

^۱. Business process Management Notation



چرخه مدیریت فرآیندهای سازمانی

چنانچه فرآیندها به صورت مشخص پایش، تحلیل و بهینه‌سازی گردند، از آن‌ها به‌عنوان یک عامل مهم در مزیت رقابتی می‌توان استفاده نمود. اولین قدم در مدیریت فرآیندهای کسب و کار، شناسایی و مدل‌سازی آن‌ها می‌باشد. شناخت و مدل‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار زمینه و زیرساخت فعالیت‌های زیر است:

- تحلیل و ارزیابی عملکرد فرآیندهای سازمانی و میزان اثربخشی
- مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی
- استقرار فرآیندهای مهندسی شده، همسوسازی ساختار سازمانی و ارتقاء فرآیند به کمک سیستم‌های کاربردی و فناوری اطلاعات و ارتباطات
- پایش نحوه انجام کار (سنجش‌های کلیدی کارایی) و میزان همسوئی عملکرد سازمان با راهبردها

مدیریت بر مبنای فرآیند

یکی از ویژگی‌های دنیای کسب‌وکار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پر رقابت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که ساز و کارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آن‌ها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمان‌ها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب‌وکار، انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. سازمان‌های وظیفه‌مدار به سختی می‌توانند در برابر تغییرهای محیطی از خود انعطاف نشان دهند و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود، رویکرد فرآیندی است. فرآیند در ادبیات کسب‌وکار به معنای مجموعه گام‌ها و فعالیت‌هایی است که ارزش مشتری‌پسند را می‌آفریند. انقلاب صنعتی، به مفهوم فرآیند پشت کرده و آن را به وظیفه‌های تخصصی بخش کرد و همه همت‌ها بر بهسازی این‌گونه وظیفه‌های جداگانه قرار گرفت. ولی دشواری‌های پیچیده و پایدار دهه‌های پایانی این سده به گونه‌ای بودند که بهسازی در انجام وظیفه‌ها دیگر چاره آن‌ها نبود. دشواری از ناهماهنگی فرآیندها ناشی می‌شد و راهکار آن رویکرد به فرآیندها بود. مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار با فرآیندگرایی، جهت حرکت سازمان‌ها را تغییر داد و مدیران را واداشت تا به جای دید عمودی، به صورت افقی به آن‌ها بنگرند. برای اداره سازمان‌های فرآیند محور، بایستی در همه زمینه‌ها بازاندیشی کرد؛ آنچه کارکنان انجام می‌دهند، شغل افراد، مهارت‌های مورد نیاز آن‌ها، روش ارزیابی و پاداش‌دهی، مسیر پیشرفت کارکنان، ساختار سازمانی، نقش مدیران و استراتژی.

هر سازمانی برای عملکرد مؤثرتر باید تعدادی فرآیند مرتبط با هم و مؤثر بر هم را تعیین و مدیریت نماید. شناسایی و مدیریت نمودن فرآیندهای به کار گرفته شده در یک سازمان و به ویژه تعامل میان این فرآیندها به شکل سیستماتیک رویکرد فرآیندی نامیده می‌شود. مدیریت فرآیند محور عبارت است از شناخت مدیریت فرآیندهای کسب‌وکاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرآیند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می‌کند. این جریان کار با خواسته‌های مشتریان شروع می‌شود و با تأمین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و به‌موقع دریافت کرده است، به پایان می‌رسد. در واقع فرآیند نشان می‌دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه‌ای داخلی سازمان انجام می‌شود. مدیریت فرآیند محور، روابط تأمین‌کنندگان و مشتریان را با فرآیندهای کسب‌وکار نشان می‌دهد. در سیستم مدیریت فرآیند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمان‌های فرآیند محور چون کارکنان یک فرآیند کامل را انجام می‌دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری دارند. مدیریت بر مبنای فرآیند شیوه‌ای مدیریتی است که متمرکز است بر:

- ایجاد و ارتقاء فرهنگ فرآیندگرایی



- مدیریت از ابتدا تا انتهای فرآیند به منظور بهبود مستمر هزینه، زمان و کیفیت محصول و خدمات ارائه شده به مشتریان
- فهم انتظارات مشتریان و برآوردسازی آن
- یکپارچه‌سازی طرح‌های بهبود پراکنده به شیوه‌ای فرآیند گرا (QM, Six Sigma, Lean, ABC/M, EFQM, BSC)
- اندازه‌گیری شاخص‌های فرآیندی و ارتباط دادن پاداش و مزایا به کارایی فرآیندها (فاروقی و همکاران، ۱۳۹۶).

ارتباط فرآیند و وظیفه

تفاوت میان «وظیفه» و «فرآیند» همانند تفاوت میان جزء و کل است. وظیفه واحدی از کار است؛ فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می‌دهد. در برابر، فرآیند، گروهی از وظیفه‌های به هم پیوسته است که با همدیگر، نتیجه‌ای با ارزش از دید مشتری را به بار می‌آورند. برای مثال، انجام یک سفارش یک فرآیند است؛ فعالیت‌هایی که کالا را به دست مشتری می‌رسانند. این فرآیند از وظیفه‌های گوناگونی تشکیل می‌شود. دریافت درخواست از مشتری، وارد کردن آن به رایانه، بررسی اعتبار مشتری، بررسی موجودی کالا و یا تولید، گزینش و بسته‌بندی سفارش، برنامه‌ریزی حمل و روش ارسال کالا (زمینی، دریایی، هوایی) و در پایان بارگیری و ارسال کالا به سوی مشتری. هیچ‌کدام از این وظیفه‌ها به تنهایی ارزشی برای مشتری نمی‌آفرینند. حمل بدون بارگیری و یا بسته‌بندی بدون انتخاب کالاها از انبار، شدنی نیست. بررسی اعتبار مشتری به خودی خود یک تجزیه و تحلیل مالی است. تنها هنگامی که این فعالیت‌های مستقل و جداگانه با همدیگر جمع شوند، ارزشی به وجود می‌آید. بسیار مهم است که بدانیم فرآیند محوری به معنای ابداع فرآیندها در سازمان نیست. فرآیندها همیشه در سازمان موجود هستند و بروندادهای سازمان نتیجه آن‌هاست، ولی شناخته شده و آشکار نیستند. کارکنان خط تولید و سرپرستان ایشان آن‌چنان به وظیفه‌های شخصی خود می‌چسبند که فرآیندی را که به آن خدمت می‌کنند تشخیص نمی‌دهند. فرآیندها همیشه در شکل بخش‌بخش شده، نامرئی، بی‌نام، و بدون مسئول در سازمان وجود دارند. فرآیندگرایی تنها به آشکار شدن و بها دادن به آن‌ها پرداخته است (رجب‌زاده قطری و همکاران، ۱۳۹۳).

مدیران در زمینه کارکرد فرآیندهای سازمان خود ناآگاهند. چنانچه پرسش‌های ساده‌ای درباره فرآیندهای کار، زمان انجام آن‌ها، و هزینه فرآیند مطرح شود، پاسخ در بیش‌تر وقت‌ها شانه بالا انداختن‌های نومید کننده است. این مدیران می‌توانند در خصوص وظیفه‌ها اطلاعات دور و درازی عرضه کنند، ولی از فرآیندها که قلب عملیات شرکت هستند بی‌اطلاعند. در سازمان‌ها همه مواظب وظیفه‌ها هستند که به خوبی انجام شوند، اما کسی توجهی به هم پیوندی وظیفه‌ها و بار آوردن نتیجه نهایی مورد انتظار مشتری را ندارند. در پایان روز اغلب پرسش‌ها چنین است: «کارت را خوب انجام دادی؟» واحد انبار محصول در این اندیشه است که هر چه بیش‌تر از موجودی کاسته شده باشد، توجه بخش بارگیری به کاستن هزینه‌های حمل‌ونقل است و حسابداری مواظب است تا استانداردهای لازم رعایت گردد. هیچ‌کس نمی‌پرسد «آیا مشتری آنچه را سفارش داده، درست، به هنگام، بدان گونه که قول داده‌ایم دریافت کرده است.» همین که کارکنان وظیفه‌های جداگانه خود را به خوبی انجام می‌دهند کافی است، باقی کارها را به امان خدا رها می‌کنند و این بزرگ‌ترین اشتباه است.

«دیدگاه فرآیند محور، وظیفه‌ها را به طور مستقل مورد توجه قرار نداده، بلکه مجموعه آن‌ها را که به خواسته مشتری جامه عمل می‌پوشانند، در نظر دارد در مفهوم فرآیند محوری کوتاه بینی‌های فردی جایی ندارد. نمی‌توان تنها به انجام درست وظیفه فردی دلخوش بود. همه دست‌اندرکاران باید کوشش‌های خود را در جهت هدف همگانی و اصلی بسیج کنند، و گرنه فعالیت‌هایی که با هم تعارض دارند، به نتیجه نهایی صدمه می‌زنند. در فرآیند محوری نتیجه کار با اهمیت است، نه اجزای تشکیل‌دهنده آن. بنابراین توجه عمده به برون داد و درونداد بوده، و آنچه در میانه رخ می‌دهد، تنها شرح جریان کار است. درک درست رابطه بین فعالیت، وظیفه، و فرآیند، از تعداد بی‌مورد و دست و پاگیر فرآیندها در مرحله طراحی فرآیندهای سازمان پیشگیری می‌کند (فاروقی و همکاران، ۱۳۹۶).



مقایسه ساختارهای وظیفه‌گرا و فرآیندگرا

یک سازمان وظیفه‌ای با توجه به دانسته‌ها و مهارت‌های پرسنل به شعبه‌های مختلفی تقسیم می‌شود. ساماندهی در شعبه‌های وظیفه‌ای سازمان را تثبیت و پایدار می‌کند، و فرصت‌های بهینه‌ای را برای بالا بردن لیاقت‌ها و شایستگی‌هایشان در این زمینه به آن‌ها می‌دهد. ریسک وظیفه‌گرا شدن از زمانی آغاز می‌شود که آن‌ها برای بهبود هر وظیفه و عملکردی از دیدگاه خودشان کوشش می‌کنند. فرآیند سازمانی به عنوان یک جریان از فرآیندها که ارزش‌ها را برای مشتریان خلق می‌کند تعریف شده و توسط سازمان ملاحظه می‌شود. عملکردها یا وظایف، جریانی از تولیدها یا خدمات را به مشتری وابسته می‌کنند. مزایای این روش این است که مشتریان همیشه در کانون تمرکز هستند و این به دلیل انعطاف‌پذیری سازمان می‌باشد. تعداد کمی از سازمان‌های امروزه فرآیندگرا یا وظیفه‌گرا هستند.

لویندر و رنتسوگ نظرشان این است که فرآیند سازمان باید کاملاً ساماندهی شوند و گروه‌های وظیفه‌ای باید برای توسعه شایستگی‌های ویژه شکل گیرند. هرینگتون مثال‌هایی از ارزش‌ها را با توجه به وظایف در برابر شرکت‌های فرآیندگرا نشان داد. به هر حال بعضی از شرکت‌ها در این طبقه‌بندی‌ها دیده نشده‌اند ولی ممکن است بعضی جاها در بین آن‌ها واقع شده باشند (سلیمانی، ۱۳۸۴).

جدول (۲-۴) مقایسه ساختار فرآیندگرا و وظیفه‌گرا

تمرکز بر ساختار عمودی	تمرکز بر فرآیندها
● مشکل کارمندان هستند	● مشکل فرآیند است
● استخدام برای اجرا کردن	● همکاری با نیازهای جامعه
● کار خودشان را انجام می‌دهند	● کمک به اینکه کارها را درست انجام دهد
● درک کارشان	● درک اینکه چگونه کار ما در فرآیند جا گرفته است
● مدیریت فردی	● مدیریت کردن فرآیند
● تغییرات کارمندان	● تغییر فرآیندها
● همیشه یک شخص بهتر وجود دارد	● فرآیند همیشه می‌تواند بهبود یابد
● کارمندان باانگیزه	● شکستن موانع
● به کسی اعتماد نکنید	● همپاری به سوی اهداف مشترک
● چه کسی کار را اشتباه انجام داد؟	● چه خطایی رخ می‌دهد
● تصحیح خطاها	● تقلیل نوسان‌ها
● بازده کوتاه‌مدت اقتصادی مبنای تصمیم‌گیری‌های جدید است	● تمرکز مشتری

مشکل‌کنندگی سازمان‌های نوین، ریشه فرآیندی دارد. دسترسی دیر هنگام به نتیجه‌های دلخواه، ناشی از کندی انجام وظیفه‌ها نیست. بیش از ۵۰ سال است که روش‌های زمان‌سنجی، حرکت‌سنجی و خودکارسازی به بهسازی وظیفه‌ها می‌پردازد. علت کندی کار این است که پاره‌ای از افراد وظیفه‌هایی غیرضروری انجام می‌دهند و در فاصله میان انجام این دو وظیفه نیز وقت زیادی تلف می‌شود. وجود اشتباه در نتیجه نهایی کار به دلیل بدکار کردن افراد نیست، بلکه می‌تواند علت‌های بسیاری داشته باشد. انعطاف‌ناپذیری سازمان به این دلیل نیست که کارکنان در انجام وظیفه‌های خود روش ثابت و یکنواختی دارند، بلکه بدان علت است که کسی نمی‌داند که وظیفه‌های جداگانه چگونه بایستی ترکیب شوند تا نتیجه دلخواه به دست آید. هزینه سنگین سازمان‌ها گویای این مطلب نیست که انجام وظیفه‌های مستقل پرهزینه‌اند. علت واقعی آن است که ما افراد گوناگونی را به کار می‌گیریم تا از ترکیب مناسب وظیفه‌های جداگانه‌ای که نتیجه نهایی را به بار خواهند آورد، مطمئن شویم. کوتاه سخن اینکه مشکل نه در انجام وظیفه‌ها و فعالیت‌های مستقل، که در چگونگی پیوند دادن آن‌ها و ایجاد یک کل، نهفته است. سال‌ها



است که سازمان‌ها در زمینه بهسازی وظیفه‌های سازمانی کوشش‌های چشم‌گیری می‌کنند، ولی کم‌ترین توجهی به فرآیند کارها ندارند. در جدول شماره ۲-۵ مزایا و معایب ساختارهای فرآیندی نشان داده شده است.

جدول (۲-۵) مزایا و معایب ساختار فرآیندگرا

مزایا	معایب
از منابع برای جلب رضایت مشتری استفاده می‌شود.	ممکن است موجب تهدید مدیران و متخصصین اداری گردد.
سرعت و کارایی را اغلب به نحو شگفت‌انگیزی افزایش می‌دهد.	ایجاد تغییراتی در برداشت‌های مربوط به فرماندهی کنترل را ایجاد می‌کند.
به سرعت با تغییرهای محیط سازگار می‌شود.	هزینه مواد کمیاب را مضاعف می‌کند.
مرزهای بین بخش‌ها را کمرنگ می‌کند.	فراگیری مهارت‌ها و آگاهی‌های جدید برای اداره تیم‌ها و روابط افقی ضروری است.
قابلیت جامع بینی و کلان‌نگری در کار را افزایش می‌دهد.	زمان لازم برای فرآیند تصمیم‌گیری در تیم‌ها ممکن است افزایش یابد.
میزان مشارکت کارکنان را بالا می‌برد.	در صورت تعریف نادرست فرآیند، ساختار ممکن است کارایی خود را از دست بدهد.
به علت کوچک بودن ساختار عامل سربار، هزینه‌ها باید کم شود.	

جدول (۲-۶) تمرکز بر ساختار عمودی و فرآیندها

تمرکز بر ساختار عمودی	تمرکز بر فرآیندها
مشکل کارمندان هستند	مشکل فرآیند است
استخدام برای اجرا کردن	همکاری با نیازهای جامعه
کار خودشان را انجام می‌دهند	کمک به اینکه کارها را درست انجام دهد
درک کارشان	درک اینکه چگونه کار ما در فرآیند جا گرفته است
مدیریت فردی	مدیریت کردن فرآیند
تغییرات کارمندان	تغییر فرآیندها
همیشه یک شخص بهتر وجود دارد	فرآیند همیشه می‌تواند بهبود یابد
کارمندان با انگیزه	شکستن موانع
به کسی اعتماد نکنید	همیاری به سوی اهداف مشترک
چه کسی کار را اشتباه انجام داد؟	چه خطایی رخ می‌دهد
تصحیح خطاها	تقلیل نوسان‌ها
بازده کوتاه‌مدت اقتصادی مبنای تصمیم‌گیری‌های جدید است	تمرکز مشتری

مؤلفه سازمان خدماتی

خدمات یا سرویس‌ها به هرگونه فعالیت یا مزیت گویند که از یک طرف به طرف دیگر ارائه می‌شود و لزوماً نامحسوس است و مالکیت چیزی را به دنبال ندارد. یک خدمت، فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های کم‌ویش ناملموس است که معمولاً و نه لزوماً در تعاملات بین مشتری و کارکنان خدمات یا منابع فیزیکی یا کالاها یا سیستم‌های عرضه‌کننده خدمات صورت می‌گیرد و به عنوان راه‌حلی برای مشکلات مشتری ارائه می‌شود. خدمات در مقایسه با محصولات دارای تفاوت‌هایی است. زیتامیل و همکاران (۱۹۹۰) این تفاوت‌ها را به صورت ذیل مطرح می‌کنند:

- اکثر خدمات ناملموس می‌باشند. از آنجا که خدمات غالباً در قالب عملکرد یا تجربیات به مشتری ارائه می‌شود، تعیین مشخصات فنی یا مهندسی برای آن‌ها به صورتی که در زمینه کالاهای ملموس و با هدف ایجاد یکنواختی در تولید متداول است، امکان‌پذیر نمی‌باشد. به همین دلیل شناسایی دقیق معیارهای که مشتریان برای ارزیابی کیفیت خدمات مورد توجه قرار می‌دهند کار چندان ساده‌ای نیست.
- خدمات ناهمگون و ناهمسان است. خدمات (به‌ویژه خدماتی که به مقدار زیادی از عملکرد نیروی انسانی بهره می‌برد) ناهمگون و ناهمسان می‌باشند. به بیان دیگر عملکرد کارکنان سازمان از یک تولیدکننده یا تولیدکننده دیگر، از یک مشتری با مشتری دیگر و حتی در یک روز با روز دیگر تفاوت دارد. از همین رو برخلاف محصولات



ملموس، استانداردسازی عملکرد کارکنان با هدف تضمین یکنواختی محصول عرضه شده به ندرت امکان پذیر است.

- تولید و مصرف خدمات به طور هم زمان رخ می دهد. مرحله تولید و مرحله مصرف بیشتر خدمات غیرقابل تفکیک می باشد. استفاده از خدمات اغلب در زمان عرضه خدمات انجام می شود. در اغلب مؤسسات خدماتی مشتری در همان محل تولید و عرضه خدمت حضور مستقیم دارد و فرآیند تولید را به دقت مشاهده می کند. خدمات تولید شده را نمی توان پیش از مصرف توسط مشتری در محلی انبار نمود. ارزیابی کیفیت خدمات در همان زمانی انجام می پذیرد که خدمت مورد نظر مراحل مختلف تولید را طی می کند.

- کیفیت خدمات تنها تابع خروجی فرآیند نیست. مشتریان کیفیت خدمات را تنها بر اساس خروجی فرآیند تولید خدمت مورد بررسی قرار نمی دهند. تمامی جزئیات فرآیند ارائه خدمت به مشتری مؤثر است. برای نمونه برای مشتری یک سلمانی تنها وضعیت اصلاح موی سر پس از پایان اصلاح مهم نیست. بلکه نحوه برخورد شخص آرایشگر با مشتری، صمیمیت او، رفتار او در حین آرایش و بسیاری از موارد دیگر نیز ارزیابی مشتری از کیفیت خدمت عرضه شده در آرایشگاه را تحت تأثیر قرار می دهند.

اکثر افراد تصور می کنند که تعداد و اهمیت سازمان های تولیدی نسبت به سازمان های خدماتی بسیار بیشتر است. اما برخلاف این عقیده، فعالیت های خدماتی نه تنها تعداد بیشتری از فعالیت های اقتصادی را به خود تخصیص می دهند، بلکه از لحاظ ارزش نیز اهمیت بیشتری دارند. پیتز دراکر معتقد است که همه سازمان ها، سازمان های خدماتی هستند، بعضی از این سازمان های خدماتی محصول نیز تولید می کنند.

امروزه کسب و کارها با تغییرات سریعی روبرو هستند و در فضای رقابتی کنونی، سازمانی می تواند به حیات خود ادامه دهد که سازوکارهای لازم را برای رویارویی با این تغییرات دارا باشد. یکی از رویکردهای جدیدی که به حیات سازمان ها در فضای پر رقابت امروز کمک می کند، رویکرد فرآیند محوری و مدیریت مبتنی بر فرآیند است. در واقع خودکارسازی فرآیندها و استفاده از روش شناسی استاندارد برای طراحی فرآیندها در سازمان های بزرگ، منجر به دستیابی به اهداف راهبردی کسب و کار نظیر کاهش هزینه کل، کنترل ریسک و حفاظت از مالکیت های ذهنی می گردد.

بزرگ ترین مشتریان سیستم های اطلاعاتی، سازمان ها هستند و فرآیندها در واقع مهم ترین جزء سازمان هستند که به آن حیات می بخشند. در گذشته مرسوم بود که برای هر یک از این فرآیندها، سیستم های جداگانه ای در محدوده آن فرآیند تهیه می شد که به سیستم های جزیره ای معروف بودند، ولی مشکلاتی اساسی به مرور زمان با این نوع نگرش حاصل می شد. بزرگ ترین این مشکلات، عدم اتصال مناسب سیستم ها به یکدیگر است؛ چراکه هر سیستم برای یک وظیفه خاصی طراحی می شد. از طرفی چون دید طراحی سیستم ها در مورد بخشی از سازمان و نه کل آن بود، این سیستم ها اهداف کلی سازمان را به نحو مطلوب برآورده نمی کردند. بدین صورت، ایده سیستم های یکپارچه سازمانی به وجود آمد. در این دیدگاه برای سازمان یک سیستم متشکل از تعدادی زیرسیستم مستقل، ولی مرتبط باهم طراحی می شد که مشکلات مذکور را مرتفع می ساخت. با این حال یک مشکل اساسی که هنوز هم خودنمایی می کرد، حجم زیاد کار برای طراحی و پیاده سازی این سیستم ها بود. به این صورت مدیریت فرآیندهای کسب و کار مطرح شد که با داشتن الگوهای متعدد مورد نیاز سازمان ها، روشی یکپارچه برای تعریف، اجرا و مدیریت فرآیندهای کسب و کار سازمان ها را ارائه می کرد و با استفاده از متدها و ابزارهای خاص خود حجم کار توسعه راه حل های اطلاعاتی برای سازمان ها را به حداقل می رساند.

مدیریت فرآیند کسب و کار با داشتن الگوهای متعدد مورد نیاز سازمان ها، روشی یکپارچه برای تعریف، اجرا، بازمینی و مدیریت فرآیندهای کسب و کار سازمان ها ارائه می نماید و با استفاده از روش ها و ابزارهای مربوطه حجم کار را به حداقل رسانده و مدیریت امور را سهل و کارآمد می کند. امروزه بسیاری از شرکت ها به تجربه آموخته اند که مدیریت فرآیند کسب و کار یک سرمایه گذاری قوی در رویارویی سریع با نیازهای تغییرات در دنیای پویای امروز است. سیستم مدیریت فرآیندهای کسب و کار بستری فراهم می آورد تا به وسیله آن انجام رویه های سازمانی و یا به عبارت دیگر گردش کار سازمان بر اساس فرآیندها به صورت کاملاً مکانیزه



و خودکار درآید. با استفاده از این سیستم مدیران و برنامه‌ریزان سازمان می‌توانند فرآیندهای اجرایی سازمان را مطابق نظر خود تعریف نموده و در هر زمان تغییر دهند. مسئولین اجرای فرآیندها در مورد نحوه اجرای فرآیندهای تحت مسئولیت خود اطلاعات کامل و به‌روز را دریافت نموده و در هر لحظه می‌توانند بر روند اجرای هر یک از فرآیندها تأثیرگذارند. مدیران سازمان به‌آسانی نظارت دقیقی بر روند اجرای روال‌های جاری در سازمان خود داشته و گزارش‌های آماری ارائه‌شده توسط این سیستم اطلاعات را در جهت بازمهندسی فرآیندهای کاری و تجاری سازمان و بهبود روش‌ها در اختیار می‌گذارد. هدف این تحقیق، ارائه الگویی مناسب به منظور مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در شرکت سازمان خدماتی است. بدین منظور درد ابتدا به بیان برخی مفاهیم پایه شامل بررسی تاریخچه استفاده از دیدگاه فرآیندگرایی، تعاریف اولیه و مدل‌سازی مسأله پرداخته شده است. سپس توضیحات فاز نخست تحقیق شامل شناسایی و مستندسازی فرآیندهای کار ارائه و در ادامه روش کار فاز دوم تحقیق بیان می‌شود که شامل بهبود ساختار موجود است. روحانی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود مهم‌ترین عوامل مؤثر در اجرای موفق سیستم مدیریت کسب‌وکار به‌صورت زیر تعریف کرده‌اند:

- تعریف روشنی از حاکمیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار
- هم‌راستایی کافی مدیریت فرآیند کسب‌وکار با استراتژی‌های سازمان
- تعریف دقیق و مناسب اهداف پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
- استانداردسازی مناسب فرآیندهای سازمان
- بهبود مناسب و مستمر فرآیندهای سازمان
- مدل‌سازی دقیق فرآیندهای سازمان
- تمرکز کافی بر مشتریان سازمان
- وجود تجربه کافی گروه پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
- مدیریت مناسب تغییرات
- مدیریت مناسب پروژه
- برقراری ارتباطات و هماهنگی مؤثر در روند پیاده‌سازی
- مدیریت فرآیند کسب‌وکار
- مشارکت مؤثر ذینفعان در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
- اطلاع‌رسانی دقیق و درک کافی به افراد در مورد الزامات
- پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
- مدیریت مناسب منابع انسانی در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
- ایجاد و مدیریت مناسب گروه پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
- وجود آموزش مناسب و کافی
- تفویض دقیق و مناسب اختیارات کارمندان در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
- برخورداری از مدیریت و رهبری شایسته سازمان
- برخورداری از متدولوژی مناسب پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار
- فرهنگ سازمانی مناسب
- شناسایی دقیق فرآیندهای کلیدی سازمان
- وجود معماری سازمانی مناسب
- در روند پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار

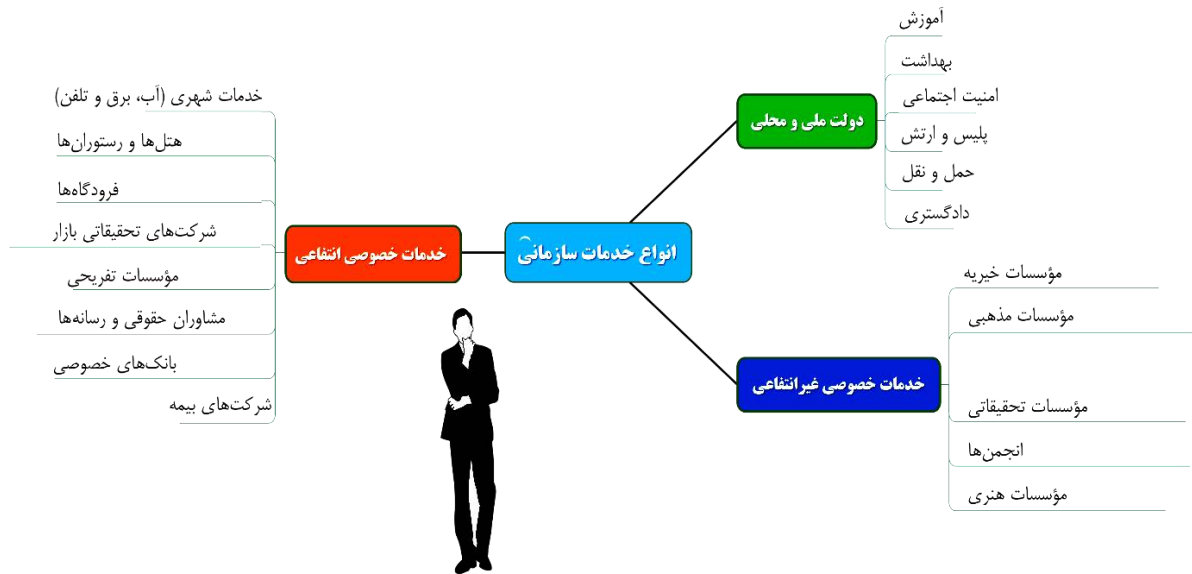


- به‌کارگیری معماری سرویس‌گرایی مناسب در پیاده‌سازی مدیریت فرایند کسب‌وکار
 - برخورداری از ضمانت اجرایی مدیریت
 - وجود زیرساخت‌های مناسب
 - ایجاد یک سازمان پشتیبان مناسب در پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرایند کسب‌وکار
 - یکپارچه‌سازی مناسب برنامه‌ها و فرایندها در پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرایند کسب‌وکار
 - استفاده از مشاوران خارجی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرایند کسب‌وکار
 - ایجاد روش‌های مناسب تحلیل، طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرایند کسب‌وکار
- BPMN ابزار اصلی در تکنولوژی مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار (BPM) است. در واقع می‌توان گفت مزیت اصلی استفاده از تکنولوژی BPM، وجود زبان استاندارد به نام BPMN است. ویژگی اصلی BPMN، قابلیت تبدیل آن به زبان‌هایی است که قابل درک توسط سیستم‌های نرم‌افزاری خصوصاً SharePoint است. BPMN، نموداری تحت عنوان «BPD» فراهم نموده که به‌منظور استفاده افراد در طراحی و مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار طرح‌ریزی شده است. عملاً BPD شبکه‌ای از اشیاء گرافیکی است که فعالیت‌ها، کنترل‌های جریان و چگونگی ترتیب اجرای فعالیت‌ها را نمایش می‌دهد. مهم‌ترین ویژگی‌های BPMN را می‌توان به‌صورت زیر تعریف کرد:
- در BPMN می‌توان تعاملات نرم‌افزار با جهان بیرون را مدل کرد، جهان بیرون می‌تواند کاربر، ماشین و یا یک سیستم نرم‌افزاری دیگر باشد.
 - قابلیت ترسیم پیام‌ها: شما می‌توانید پیام‌های مبتنی بر وب خود را در BPMN ترسیم نمایید.
 - BPMN قابلیت مدل‌سازی و مدیریت خطاها، دوباره‌کاری‌ها و بازگشت کارها را فراهم می‌نماید.
- با استفاده از BPMN می‌توان فرآیندهایی را با خصوصیات ذیل مدل و در نهایت از طریق نرم‌افزارهای استاندارد اجرایی کنید:
- فرآیندهای پویا و در حال تغییر
 - فرآیندهای گسترده و پیچیده
 - فرآیندهایی با مدت‌زمان اجرای طولانی
 - فرآیندهایی که در قسمت‌هایی وابسته به هوش انسان‌ها و تصمیم‌گیری دارند
 - فرآیندهایی که می‌توانند به‌صورت اتوماتیک و توسط نرم‌افزارها انجام شوند (روحانی و همکاران، ۱۳۹۴)

انواع سازمان خدماتی

با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های خدماتی می‌توان گفت که، خدمت می‌تواند یک ایده، یک مفهوم مهیج، نوعی اطلاعات، نوعی تغییر در ظاهر یا سلامتی بیشتر، ایجاد یک حالت روانی خوشایند یا انجام کار در زمان و مکان درست و یا احساس امنیت باشد. به عبارت دیگر خدمت یک بسته آشکار و پنهان از منافع و مزایایی است که با استفاده از کالاهای تسهیل‌کننده و تجهیزات پشتیبانی‌کننده، پدید می‌آید.

طیف ویژگی ملموس بودن یک عامل تعیین‌کننده‌ی کلیدی برای شناخت یک بازده به عنوان خدمت یا کالا است. به گونه‌ای که در این طیف، خدمات تمایل بیشتری به سمت غیرملموس بودن و کالاها تمایل بیشتر به سمت ملموس بودن، دارند. با بیان تمایزات بین مؤسسات تولیدی و خدماتی، واضح است که بخش خدمات یک طیف وسیع و پیچیده از سازمان‌ها و شرکت‌ها را شامل می‌گردد که می‌توان به تقسیم‌بندی ذیل اشاره نمود:



شکل (۲-۲) تقسیم‌بندی و تمایزات بین سازمان‌ها و شرکت‌های خدماتی

تجمیع فناوری اطلاعات و کسب‌وکار به کمک مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار

تعداد زیادی از برنامه‌های کاربردی ثابت هستند، به این معنی که با تغییراتی که در آینده رخ خواهد داد به راحتی سازگار نمی‌شوند. به دلیل اینکه منطق کسب‌وکار آن‌ها در کدهای برنامه کاربردی تعبیه شده است. بنابراین وقتی که کسب‌وکار تغییر می‌کند و برنامه کاربردی می‌خواهد تغییرات را اعمال کند، کدهای اصلی برنامه کاربردی نیز نیاز به تغییر دارند. که این امر تلاش زیادی را می‌طلبد و مستعد خطاست. BPM منطق کسب‌وکار را از برنامه کاربردی جدا می‌کند. BPM فرآیندهای کسب‌وکار مستقل هر برنامه کاربردی را تعریف، اجرا و مدیریت می‌کند. بنابراین تغییر فرآیندهای کسب‌وکار، برنامه کاربردی که با این فرآیند همکاری می‌کند را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد.

هدف BPM حل مشکل تطبیق‌پذیری است، که این کار را با تعریف متدولوژی و معیارها و فرآیندهایی که یک سازمان باید بپذیرد تا کسب‌وکارش را مدیریت و نظارت کند، صورت می‌گیرد. در اصل BPM برای ساخت سیستم‌های کسب‌وکار یک انتزاع است. BPM یک ساختار برای توسعه برنامه کاربردی تعریف می‌کند که می‌تواند منجر به چابکی داده‌های برنامه‌های کاربردی شود. BPM مسئول خودکارسازی فرآیندهای کسب‌وکار برای به دست آوردن حداکثر انعطاف‌پذیری با حداقل هزینه و زمان است.

فرآیندهای کسب‌وکار

فرآیند، مجموعه‌ای مشخص و مرتب‌شده از فعالیت‌های کاری در محدوده زمانی و مکانی معین است که شروع و خاتمه آن مشخص شده است و با تعریف روشنی از ورودی‌ها و خروجی‌ها، ساختاری برای عملکرد ارائه می‌دهد. یک فرآیند می‌تواند مجموعه‌ای منسجم از فعالیت‌هایی باشد که توسط یک گروه همکار به منظور دستیابی به هدفی واحد انجام می‌شود که این فعالیت‌ها می‌بایست در راستای کسب‌وکار یک سازمان باشد. فرآیند در سازمان به صورت مجموعه‌ای از عملیات متصل به هم تعریف می‌شود که دارای ابتدا و انتهای مشخص است، هدف معینی دارد و برای سازمان یک ارزش افزوده‌ی مشخص را ایجاد می‌کند. تعریف رسمی فرآیند همین است، ولی در واقع هر کاری که افراد سازمان در جهت حمایت از عملکرد روزانه یا بلندمدت یک سازمان انجام می‌دهند، یک فرآیند محسوب می‌گردد. نگرش فرآیندی، به سازمان امکان می‌دهد تا بر روی ارتباط بین تک‌تک فرآیندهای موجود در مجموعه‌ای از فرآیندها و نیز ترکیب و تعامل آن‌ها، کنترل مستمر داشته باشد. فرآیندهای کسب‌وکار را می‌توان به چهار دسته زیر تقسیم کرد:



- ۱) فرآیندهای بنیادین: این دسته از فرآیندها هدف اصلی از تشکیل سازمان می‌باشند، به عبارت دیگر این فرآیندها مرتبط با محصولات تولیدی یا خدمات ارائه شده توسط سازمان هستند. یک سازمان به تعداد محصولات یا خدمات ارائه شده به مشتریانش، فرآیند بنیادین دارد.
- ۲) فرآیندهای اصلی: این دسته از فرآیندها باعث تحقق فرآیند بنیادین می‌شوند به طوری که اگر این فرآیندها وجود نداشته باشند فرآیند بنیادین محقق نمی‌گردد.
- ۳) فرآیندهای پشتیبانی: این فرآیندها باعث اجرای اثربخش فرآیندهای اصلی می‌گردند.
- ۴) فرآیندهای مدیریتی: مجموعه فرآیندهایی را گویند که در حیطه وظایف مدیریت ارشد سازمان است.

نمودار فرآیندهای کسب و کار

فرآیندهای کسب و کار به طور کلی در یک شکل گرافیکی به صورت نمودار کشیده می‌شوند که به آن به اختصار (BPD Business Process Diagram) می‌گویند. BPD در حقیقت یک نمودار فرآیندی است که توسط یک طراح فرآیند کسب و کار خلق می‌شود. این روش بر اساس تکنیک فلوچارت است که شامل شیءهای گرافیکی است که یک شبکه از فعالیت‌های به هم مرتبط و اطلاعات مربوط به فعالیت‌ها و جریان‌ها را ترتیب اجرای این فعالیت‌ها را تعریف می‌کند، نمایش می‌دهند. این اشیای گرافیکی نمادهای متمایز و شکل‌های مختلفی دارند که این امر به تشخیص انواع مختلف فعالیت‌ها کمک می‌کند.

چرخه حیات فرآیند کسب و کار

ممکن است مدیریت فرآیند کسب و کار با مدل‌سازی فرآیندهای کسب و کار اشتباه گرفته شود. مدل‌سازی فرآیندهای کسب و کار زیرمجموعه‌ای از مدیریت فرآیند کسب و کار تکامل یافته است. تمییز این دو از هم بسیار مهم است. مدل‌سازی فرآیند کسب و کار فقط نمایش گرافیکی جریان کار است که می‌تواند اطلاعاتی یا یک سند واقعی در فرآیند کسب و کار باشد. مدیریت فرآیند کسب و کار تعریف فرآیند به طور کلی است که شامل یکپارچه‌سازی سیستم‌های نرم‌افزاری، مدل‌سازی فرآیند کسب و کار، جریان کار و حتی قابلیت‌های سازمان با سازمان است. هر فرآیند باید با توجه به وضع مطلوب پیاده شود و سپس در طول زمان می‌توان فرآیند مورد نظر را بهبود بخشید. این روال ممکن است بارها در مورد هر یک از فرآیندها اجرا گردد. به طور کلی چرخه حیات فرآیند کسب و کار شامل مراحل زیر است (سلیمانی، ۱۳۸۴):

طراحی و مدل‌سازی

در این مرحله، فرآیندهای موجود و آتی کسب و کار، شناسایی و اولویت‌بندی شده و مدل‌سازی داده‌های فرآیندی انجام می‌گردد. در انتهای این مرحله، به شناسنامه و مدل قابل اجرای فرآیندهای سازمان دست خواهیم یافت.

سطوح متفاوتی برای مدل‌سازی فرآیندها وجود دارد:

- نقشه فرآیند (فلوچارت‌های ساده از فعالیت‌ها)
- توصیف فرآیند (فلوچارت به همراه اطلاعات اضافه اما نه به اندازه‌ای کامل که عملکرد آن را به طور کامل توصیف کند)
- مدل‌های فرآیند (فلوچارت به همراه اطلاعات اضافه کامل که فرآیند بتواند تجزیه و تحلیل، شبیه‌سازی و یا اجرا شود)



اجرا

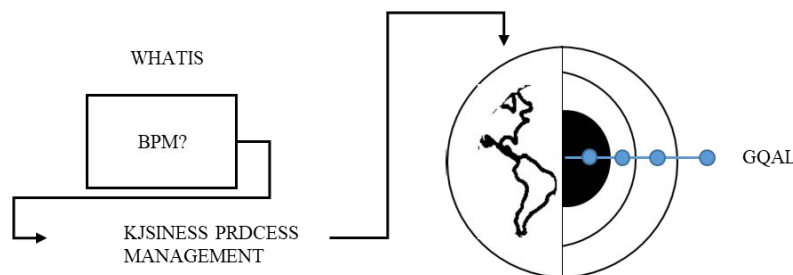
در این مرحله، فرآیندهای طراحی شده در محیط نهایی پیاده‌سازی می‌گردند. این پیاده‌سازی می‌تواند بدون سیستم اختصاصی، توسط کارمندان سازمان با مجموعه روش‌ها و قوانین صورت پذیرد؛ لیکن نحوه کنترل و جمع‌آوری اطلاعات فرآیندی بسیار دشوار می‌گردد. از این رو، با استفاده از سیستم‌های مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار (BPMN) می‌توان بر اساس جریان کاری و قوانین تعریف شده، فرآیندهای کسب‌وکار را اجرا و اطلاعات فرآیندی مورد نیاز را جمع‌آوری نمود.

پایش و بهبود

این مرحله شامل رهگیری، جمع‌آوری اطلاعات، آمار و بهره‌وری مربوط به فرآیندهای در حال اجرا است که با شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد و میزان دستیابی به آن‌ها گلوگاه‌های فرآیندی مشخص می‌گردد تا بتوانیم با حذف آن‌ها، به بهبود فرآیندها دست یابیم. در هر بار تکرار این چرخه، فرآیندها نسبت به حالت پیشین بهبود یافته و اندازه شاخص‌های تعریف شده به مقادیر هدفشان نزدیک‌تر می‌گردند.

دستاوردهای مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار چیست؟

در ادامه به تشریح این موضوع پرداخته می‌شود که مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار موفق، بر مبنای اهداف کسب‌وکار، فرآیندهای کسب‌وکار را مانیتور و مدیریت می‌نماید و نتایج زیر حاصل اجرای آن است شکل ۲-۳:



شکل (۲-۳) نگرش مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار

بهینه‌سازی و حذف فعالیت‌های غیر ضروری

بهینه‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار در سطح سازمانی و بین دپارتمان‌های سازمان، از اثرات مثبت اجرای BPM یا مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان است. با حصول کارایی بیشتر در اجرای یک فرآیند، عملاً کاهش هزینه حاصل خواهد شد و می‌توان ارتباط مستقیمی بین مؤلفه کارایی و کاهش هزینه برقرار نمود. بهینه‌سازی یک فرآیند می‌تواند با افزایش کارایی، کاهش هزینه و افزایش بازدهی در فرآیند همراه باشد.

برای انجام بهینه‌سازی می‌توان از سیستم مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار استفاده نمود تا به کمک آن، فرآیندهای سازمانی، مانیتور، کنترل، آنالیز و مدیریت شود تا تصمیمات لازم برای بهینه‌سازی آن‌ها انجام پذیرد. در نتیجه مدل‌سازی فرآیند، سازمان می‌تواند فرصت‌هایی برای حذف کارهای غیر ضروری به دست آورد. به علاوه سیستم مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار داده‌های مفیدی در زمینه هزینه‌های فرآیند، طول دوره اجرا، بار کاری، بازبینی و بهینه‌سازی بر اساس نتایج واقعی فراهم می‌کند.

چابکی کسب‌وکار

از دیگر مزایای اجرای BPM یا مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار افزایش و بهبود مؤلفه چابکی کسب‌وکار است. پارامترهای کسب‌وکار و شرایط بازار، به سرعت تغییر می‌کنند و مدیران کسب‌وکار نیاز به توانمندی دارند تا به این تغییرات به سرعت و به‌طور



مؤثری پاسخ دهند. با استفاده از BPM سازمان‌ها قادر خواهند بود که محیط‌های کسب‌وکاری متناسب با نیاز مشتریان ایجاد کنند، تا بتوانند در سطح کسب‌وکار با ایجاد یک سبب رقابتی خود را سریعاً و به‌سادگی تطبیق دهند. سازمان‌هایی که از BPM استفاده می‌کنند و فرآیندهای خود را اتوماسیون و بهینه‌سازی نموده‌اند، نتایج قابل ملاحظه‌ای در پاسخگویی و بهره‌وری مشاهده می‌کنند (سلیمانی، ۱۳۸۴).

بهبود تصمیم‌گیری

با جمع‌آوری همه اطلاعات مرتبط با یک فرآیند و ارائه اطلاعات به شرکای فرآیند، دقت و سرعت تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد. به دلیل اینکه اغلب فرآیندهای کلیدی، نیازمند اطلاعات از سیستم‌های دیگر هستند، با استفاده از واسطه‌های اطلاعات، از سیستم‌های دیگر مانند برنامه‌ریزی منابع انسانی جمع‌آوری و در قالب اطلاعات فرآیند به شرکا ارائه می‌شود. به‌عبارت‌دیگر با ارائه اطلاعات به مدیران بر مبنای آن‌ها که آن‌ها دقیقاً چه می‌خواهند (بدون ارائه اطلاعات افزون)، فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بسیار راحت‌تر و سریع‌تر انجام می‌شود.

افزایش سرعت کسب‌وکار و رضایت مشتریان

مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار می‌تواند با حذف تأخیرها، خودکارسازی بخش‌هایی از فرآیند، موازی‌سازی فرآیندها و ایجاد محدودیت‌های زمانی برای هر قدم زمان سیکل را تا ۹۰٪ کاهش دهد. با کاهش زمان سیکل و حصول اطمینان از اینکه هیچ فعالیتی از قلم نمی‌افتد، مشتریان داخلی و خارجی سازمان سریع‌تر و راحت‌تر به اطلاعات و پاسخ‌های موردنیازشان دست می‌یابند.

تطبیق سازمان‌هایی که از BPM استفاده می‌کنند و فرآیندهای خود را اتوماسیون و بهینه‌سازی نموده‌اند، نتایج قابل ملاحظه‌ای در پاسخگویی و بهره‌وری مشاهده می‌کنند.

مزایای مدیریت فرآیند کسب‌وکار

مدیریت فرآیند کسب‌وکار نمایانگر این واقعیت است که فرآیند کسب‌وکار پیچیده، پویا و در سراسر سازمان درهم‌تنیده و دور از دسترس شرکای تجاری و مشتریان است. خودکارسازی و مدیریت فرآیندها، نیازمند نگرش و ابزارهای پشتیبانی‌کننده جدیدی است که واقعیت یادشده را منعکس می‌کند. مدیریت فرآیند کسب‌وکار باعث می‌شود تا فرآیندها، در شرایطی که نیازهای تجاری و اطلاعات جدید درباره نحوه کار استفاده‌کنندگان و نیازهای در حال تغییر، در حال تغییر و اصلاح هستند، مدل‌سازی و به‌صورت پویا نگهداری شود. مدیریت فرآیند کسب‌وکار علاوه بر مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان، یکپارچه‌سازی بی‌درنگ فرآیندها را با تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری و مشتریان بر عهده دارد. مدیریت فرآیند کسب‌وکار اتوماسیون را از دیدگاه افقی مورد توجه قرار می‌دهد نه عمودی. ساختار مدیریت فرآیند کسب‌وکار یک ساختار افقی است و درکل سازمان به کار گرفته می‌شود چون فرآیندها به هم وابسته‌اند. در کل مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار از چهار حوزه زیر پشتیبانی می‌کند (سیلور، ۲۰۰۹):

- افراد که شامل کارمندان، مشتریان و فروشندگان هستند.
- فرآیندها که وظایف هماهنگی سلسله‌مراتبی در عرض سازمان را دارند.
- اطلاعات که شامل بانک اطلاعاتی ساخت‌یافته داده‌های بدون ساختار مشخص هستند.
- سیستم‌ها که شامل سیستم‌های موجود بسته‌های نرم‌افزاری، نرم‌افزارهای سفارشی هستند.

مدیریت فرآیند کسب‌وکار به سازمان این امکان را می‌دهد تا همه وظایف را اتوماتیک نمایند. بسیاری از این وظایف به برخی از فرآیندهای کاربردی، تصویب یا رد، اعلانات و گزارش‌ها وضعیت نیاز دارند. راه‌کار مدیریت فرآیند کسب‌وکار برای فرآیندهایی که در خارج از محدوده سازمان قرار دارند و با ذینفعان در ارتباط هستند بسیار کاربردی خواهد بود. این سیستم مانند



هر سیستم دیگری مزایایی را برای سازمان به همراه دارد که مهم‌ترین آن‌ها را می‌توان به صورت زیر در نظر گرفت (هوانگ، ۲۰۰۶):

تسهیل برنامه‌ریزی فرآیندهای فعلی سازمان، خودکارسازی اجرای فرآیندها، نظارت بر کارایی، انجام تغییرات به موقع برای بهبود فرآیندهای فعلی، افزایش در سرعت انجام فرآیندهای سازمان، کاهش خطا، کاهش هزینه، افزایش سرعت به‌روزرسانی و تغییرات، امکان شناسایی و اصلاح فرآیندها، بهبود فرآیندهای ارتباطی، بازخورد سریع فرآیندها، شناسایی گلوگاه‌ها، بهبود مداوم فرآیندها، تسهیل تغییرات و هماهنگی با شرایط جدید (انعطاف‌پذیری)، ایجاد مبنای تعریف سیاست‌گذاری‌ها، یکپارچه‌سازی فرآیندها و خدمات، تهیه گزارش‌ها و تحلیل‌های اجرایی و مدیریتی، اتوماتیک کردن فرآیندهای کسب‌وکار، حفظ موقعیت رقابتی سازمان، افزایش بهره‌وری افراد، کاهش تعداد گام‌های فرآیند کسب‌وکار تا ۵۰ درصد، کاهش تعداد نیروی انسانی موردنیاز برای یک فرآیند و بهبود هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان.

چرخه حیات مدیریت فرآیند کسب‌وکار

هر فرآیند باید با توجه به وضع مطلوب پیاده شود و سپس در طول زمان می‌توان فرآیند موردنظر را بهبود بخشید. این روال ممکن است بارها در مورد هر یک از فرآیندها اجرا گردد. از این رو چرخه حیات مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار به طور تکرارشونده است و در هر تکرار باید ارزش‌افزوده‌ای به فرآیند و منطق کاری آن اضافه گردد. در مورد پروژه‌های مدیریت فرآیند کسب‌وکار نیز مانند دیگر پروژه‌های اطلاعاتی سازمانی لازم است در سازمان، زمینه‌سازی‌هایی انجام شود که این امر می‌تواند شامل انواع فرهنگ‌سازی‌های لازم در سازمان نیز باشد.

مدل‌سازی و طراحی

در این مرحله، منطق کسب‌وکار و فرآیندهای آن مدل می‌شوند. دیدگاه BPM بر این مبنا است که در ابتدا لازم نیست فرآیندهای کسب‌وکار بهینه گردند، بلکه می‌توان وضعیت موجود را مدل کرد و بعد با استفاده از مکانیزم‌هایی که سیستم BPM در اختیار می‌گذارد، فرآیندها را بهبود بخشید و آن‌ها را بهینه‌تر ساخت. در ادامه مدل‌سازی کسب‌وکار لازم است قوانین کسب‌وکار را مدل‌سازی نمود که این کار از طریق موتور قوانین کسب‌وکار ممکن می‌گردد. از طریق این موتور می‌توان قوانین کسب‌وکار را مدل نمود و در طول زمان، تغییرات لازم را در آن‌ها اعمال کرد؛ بدون آنکه نیازی به تغییر در سایر اجزای کسب‌وکار باشد. جدا بودن محل نگهداری قوانین کسب‌وکار از فرآیندهای کسب‌وکار این امکان را فراهم می‌سازد که بتوان مدیریت تغییرات قوانین کسب‌وکار را بدون درگیر شدن با تغییرات در فرآیندها به انجام رساند.

توسعه و پیاده‌سازی

بعد از شناخت و مدل‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار لازم است فرآیندهای مربوطه را به همراه قوانین کسب‌وکار پیاده‌سازی نمود و در سازمان مستقر ساخت. کلبه سیستم‌های قدیمی (Legacy) و موروثی از طریق سیستم BPM باید به هم متصل و یکپارچه شوند.

اجرا و مدیریت

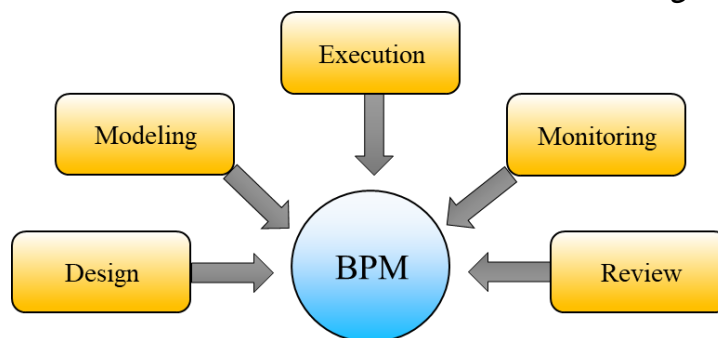
پس از استقرار سیستم در سازمان، کاربران مختلف در سازمان می‌توانند فرآیندها را اجرا کنند. در حین اجرای فرآیندها گروه‌های مختلفی از افراد سازمان با توجه به نقشی که در سازمان دارند، با فرآیندها به گونه‌ای که خاص نقش آن‌ها است درگیر خواهند شد. به عنوان مثال، کاربران کسب‌وکار بعد از استقرار فرآیندهای مکانیزه شده در سازمان باید کارهایی از قبیل تأیید یا رد برخی تصمیمات کلیدی و مدیریت استثنای خارج از استراتژی معمول سازمان را انجام دهند، مدیران و ناظران بر اجرای



فرآیندها به‌طور مؤثر و بهینه نظارت کنند و متخصصان IT باید فرآیندهای مکانیزه را از لحاظ تطابق با استانداردهای مختلف مدیریت نمایند.

تحلیل و بهینه‌سازی

استقرار فرآیندها در سازمان به‌منزله اتمام کار نیست، بلکه از این پس کاربران حوزه کسب‌وکار باید بتوانند اجرای فرآیندها را بر اساس یک سری از پارامترهای کلیدی در زمینه اندازه‌گیری کارایی فرآیندها، تحلیل نمایند و در صورت لزوم، تغییرات لازم را در فرآیندها اعمال کنند تا از این طریق، کارایی فرآیندها افزایش یابد و هر نوع بهینه‌سازی موردنیاز در مورد آن‌ها اعمال گردد. به‌وسیله این قابلیت، کاربران حوزه کسب‌وکار می‌توانند تصمیم‌گیری‌های مرتبط با فرآیندها را در زمان اجرای سیستم مشخص نمایند و در همان‌جا آن‌ها را اعمال کنند.



شکل (۲-۴) اجزای مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار

عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار

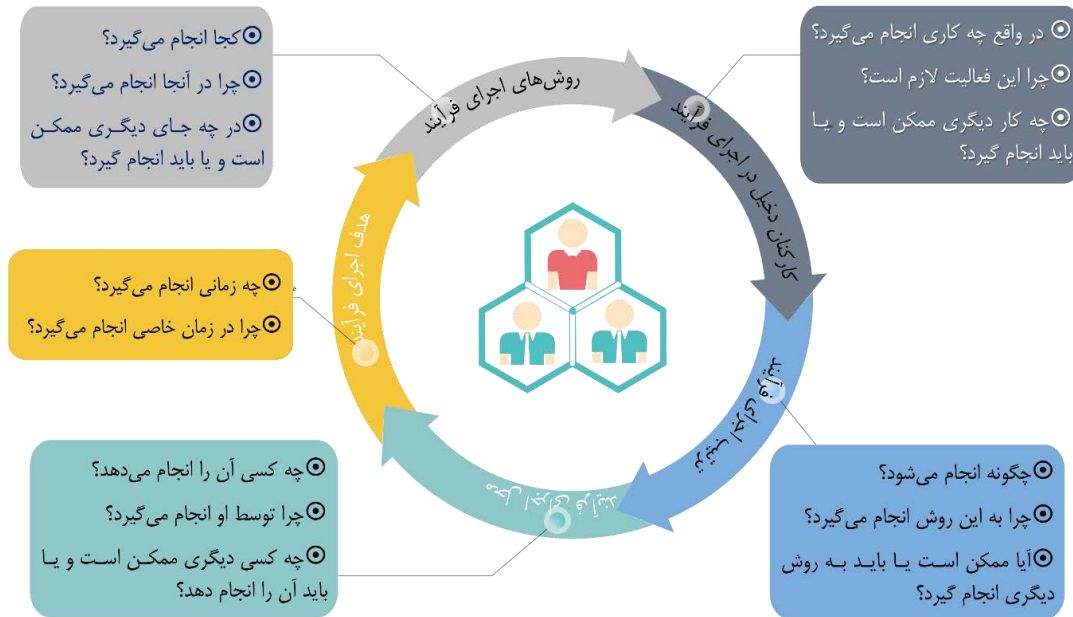
پژوهشی در ایران توسط رضایی، تدین، استادی و اقدسی (۱۳۸۸) در مورد شناسایی و ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مؤثر بر آمادگی و موفقیت پیاده‌سازی مدیریت فرآیند، انجام گرفته است که در این مطالعه فهرستی از ۱۳ عامل کلیدی ارائه گردیده است. حاجی صادقی، نیرومند و رنجبر (۱۳۹۰) پژوهشی با موضوع سنجش میزان آمادگی پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار انجام داده‌اند. در پژوهش صورت گرفته، ابتدا عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار شناسایی، یکپارچه و توسعه‌یافته و سپس بر پایه این عوامل، چارچوبی برای ارزیابی میزان آمادگی شرکت مورد مطالعه جهت پیاده‌سازی موفق مدیریت فرآیند کسب‌وکار ارائه شده است. کلهری و حاجی حیدری (۱۳۹۱) پژوهشی با موضوع و هدف شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار انجام داده‌اند. عوامل شناسایی شده در این پژوهش عبارتند از: روش شناسی، مدیریت پروژه، فناوری اطلاعات، جو سازمانی، مدیریت تغییر و مدیریت ارشد که البته هر یک از این عوامل شامل تعدادی متغیر می‌باشند. تاریخ تیمورنژاد (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای به بررسی فاکتورهای موفقیت پروژه‌های مدیریت فرآیند کسب‌وکار به عنوان یکی از روش‌های مهندسی مجدد فرآیند، در سازمان‌هایی که خدمات زیرساختی فرآیندهای کسب‌وکار ارائه می‌دهند، پرداخته‌اند. در نهایت نیز چارچوب تئوری به‌منظور نشان دادن فاکتورهای موفقیت ارائه گردیده است. امیری، جشنی‌آرانی، خالویی و هاشمی بازار (۱۳۹۰) نیز در تحقیق خود با ارائه یک چارچوب تئوریک، عوامل حیاتی موفقیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار را در سه سطح استراتژیک، فنی و عملیاتی مورد بررسی قرار می‌دهند.

مقاله‌ای با عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار توسط اتنن و لاینما (۲۰۱۱) انجام گرفته است که عوامل کلیدی موفقیت حاصل شده را به چهار دسته تقسیم نموده‌اند: مدیریت و رهبری، معماری و فناوری اطلاعات، مدیریت تغییر، همکاری و ارتباطات. کتابی که توسط اسکته‌تور و ویرتز (۲۰۰۸) با عنوان «به‌کارگیری سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار (مطالعه موردی)» منتشر شده است، به معرفی و بحث در مورد مجموعه‌ای از معیارها که برای سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار



مهم تلقی می‌شوند، می‌پردازد. ۲۴ معیار شناخته‌شده در سه سطح تقسیم‌بندی می‌گردند که شامل سطح کسب‌وکار، سطح یکپارچه‌سازی و سطح اجرایی است. ترکمن (۲۰۱۰) در مقاله‌ای یک چهارچوب نظری اصولی با استفاده از سه تئوری: تئوری اقتضایی، تئوری قابلیت‌های پویا و تئوری تناسب فناوری کار، پیشنهاد می‌کند که هر یک شامل تعدادی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار می‌باشند. راوستین و باتنبرگ (۲۰۱۰) در مقاله‌ای چهارچوبی برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار اعتبارسنجی نموده و ۲۶ عامل کلیدی موفقیت را در پنج حوزه مشخص: مدیریت سازمان‌ها و فرآیندها، معماری توسعه فرآیند و معماری‌های اطلاعات، توسعه نرم‌افزارهای کاربردی کسب‌وکار سرویس‌گرا و انطباق با زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، اندازه‌گیری و کنترل و مدیریت تغییر و پروژه دسته‌بندی می‌نمایند. وامبراک و رزن (۲۰۱۰) یک چهارچوب برای مقایسه شش عامل هسته‌ای سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار ارائه داده‌اند. این شش عامل عبارت‌اند از: هم‌ترازی استراتژیک، حاکمیت، روش‌ها، فناوری اطلاعات، مردم و فرهنگ. بایی و سرکیس (۲۰۱۳) جهت ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت متدولوژی ارائه می‌دهند که مدیران پروژه را در ایجاد مناسب استراتژی‌های سرمایه‌گذاری مدیریت فرآیند کسب‌وکار کمک می‌نماید. چهار مورد از مهم‌ترین عواملی که در مطالعه موردی ایشان به عنوان عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شده‌اند عبارتند از: هم‌ترازی استراتژیک، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت پروژه و محیط همکاری. سانگ و ژو (۲۰۱۱) پایان‌نامه خود را حول موضوع «ارزیابی بلوغ مدیریت فرآیند کسب‌وکار» ارائه دادند و در آن به عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار به شرح ذیل اشاره نمودند:

- با توجه به مطالب و توضیحات فوق، روش هفت مرحله‌ای زیر جهت شناسایی فرآیند، پیشنهاد می‌گردد:
 - تهیه شناسنامه فرآیند: موارد از جمله حوزه فرآیندی، گروه فرآیندی، نام و کد زیر فرآیند و منابع می‌تواند در شناسنامه فرآیند درج گردد.
 - مشخص کردن فعالیت‌های عمده مورد استفاده (حداقل ۵ الی ۶ فرآیند عمده از عرضه‌کننده ورودی‌ها تا تولیدکننده خروجی‌ها)
 - مشخص کردن فعالیت‌های جزئی‌تر و ارتباط‌دهنده بین فعالیت‌های عمده
 - ترسیم فلوچارت فرآیند
 - بازبینی و مرور مجدد فرآیند و تعیین اصلاحات در صورت لزوم
 - اصلاح فرآیند از طریق جداول نام برده در فوق و ترسیم مجدد نمودار فرآیند
- تأیید نهایی توسط مدیر یا رئیس واحد مربوطه (توجه شود که فعالیت‌های جزئی نباید آن‌قدر ریز باشند که فعالیت‌های اصلی در آن نادیده گرفته شوند) برای بهتر مشخص کردن فعالیت‌های جزئی‌تر، پاسخ به سؤالات زیر می‌تواند مفید واقع شود:



شکل (۲-۵) نحوه مشخص کردن فعالیت‌های

شیوه‌های نمایش و تحلیل فرآیندها که روش‌های مدل‌سازی فرآیندهای کسب و خوانده می‌شوند، از مهم‌ترین عوامل مؤثر در موفقیت یک پروژه مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار هستند. مدل‌سازی فرآیندها فعالیتی است که توسط تحلیل‌گران فرآیندها و به منظور استخراج فرآیندهای موجود و نمایش فرآیندهای جدید در تمام متدولوژی‌ها و استراتژی‌های مهندسی مجدد مورد استفاده قرار می‌گیرد. در چنین فعالیتی تحلیل‌گران از ابزارهای مدل‌سازی برای مدل کردن وضعیت فعلی و وضعیت آینده سازمان استفاده می‌کنند.

اصطلاح مهندسی مجدد (BPR) فرآیندهای کسب‌وکار از سال‌های دهه ۱۹۹۰ و مخصوصاً از زمانی که هم، چامپی و داوونپورت کتاب‌هایی را در زمینه روشن‌سازی موارد و مسائل مرتبط به مهندسی مجدد منتشر کردند، رایج شد. تغییر و تحولات و فشارهای رقابتی در این دهه جهت‌گیری‌های جدیدی را پیش روی سازمان‌ها قرار داد و مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار را به عنوان یک موضوع مهم و قابل توجه در محافل علمی و صنعتی مطرح کرد. مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار عبارت است از یک تفکر پایه‌ای مجدد و اصلاح اساسی در طراحی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار برای دستیابی به بهبودهای جهشی در آن‌ها از جنبه‌هایی نظیر هزینه، زمان، کیفیت، سرعت و خدمات.

BPR به دنبال ایجاد بهبودهای اساسی در سازمان از طریق طراحی مجدد فرآیندها و سیستم‌های استراتژیک و همچنین منابع و ساختارهای سازمانی پشتیبان آن‌هاست. BPR پس از پیدایش به عنوان یک تواناساز برای ایجاد تحول در سازمان‌ها مطرح شد و بسیاری از سازمان‌ها به منظور ایجاد بهبودهای جدی در کارکردهای خود از BPR استقبال کردند و شرکت‌های متعددی تجارب موفق خود را در به‌کارگیری آن برای دستیابی به تغییرات بنیادی جهشی گزارش کردند. با این حال بازنگری در BPR با توجه به اینکه ۷۰ درصد پروژه‌های BPR با شکست مواجه می‌شدند، ضروری به نظر می‌رسید. متدولوژی و روش مدل‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار از مهم‌ترین عوامل مؤثر در موفقیت یک پروژه BPR هستند.

پیش از ظهور BPR مدل‌سازی فرآیندها در اصل شامل مدل‌سازی گرافیکی روش‌های پردازش داده‌ها توسط کاربران توسط تکنیک‌هایی نظیر نمودار جریان داده و با هدف پشتیبانی از توسعه سیستم‌های اطلاعاتی در حوزه‌های کاربردی بود. برای مدل‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار، باید ابتدا به این مسأله توجه کرد که چه نشانه‌گذاری‌هایی مناسب‌تر هستند و چه روش‌هایی را باید انتخاب کرد. اما نوعاً مناسب‌ترین نشانه‌گذاری بستگی به عواملی چون هدف مدل‌سازی و افرادی که مدل‌سازی برای آن‌ها انجام می‌شود، دارد. با نگاه کلی به متدولوژی‌های BPR مدل کردن فرآیندهای کسب‌وکار فعلی و نمایش چگونگی عملکرد



فرآیندهای جدید به عنوان یک وظیفه مشترک مشاهده می‌شود. به‌صراحت می‌توان گفت که مدل‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار در طول عمر پروژه BPR نقشی اساسی را بازی می‌کند. دو نقش اساسی BPM در BPR عبارتند از:

- ۱) استخراج فرآیندهای کنونی با نمایش ساختار یافته فعالیت‌ها و اجزای آن‌ها
 - ۲) نمایش فرآیندهای جدید برای اندازه‌گیری میزان کارایی آن‌ها
- در کنار وظایف بالا یک مدل BPM می‌تواند قابلیت تحلیل را نیز دارا باشد. برای این منظور با توجه به پیشرفت‌های فناوری اطلاعات از شبیه‌سازی کامپیوتری استفاده می‌شود. محققان مختلف متدهای BPM را از دیدگاه‌های مختلف بررسی کرده‌اند.

مدل‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار

یک فرآیند کسب‌وکار از پنج جزء اصلی تشکیل شده است:

- ۱) یک فرآیند کسب‌وکار مشتریان خود را دارد.
 - ۲) یک فرآیند کسب‌وکار از تعدادی فعالیت تشکیل شده است.
 - ۳) این فعالیت‌ها با هدف خلق ارزش برای مشتری انجام می‌شود.
 - ۴) فعالیت‌ها توسط مجریان فعالیت انجام می‌شوند که ممکن است انسان یا ماشین باشند.
 - ۵) در یک فرآیند کسب‌وکار معمولاً چندین واحد سازمانی درگیر هستند که مسئول کل فرآیند هستند.
- روش‌های مدل‌سازی، فرآیندها را به ۴ دسته تقسیم کرده است:

۶) روش‌های فعالیت‌گرا: در این شیوه یک فرآیند کسب‌وکار به صورت ترتیب مشخصی از فعالیت‌ها تعریف می‌شود. این روش‌ها کارکرد خوبی برای پالایش مدل‌های کسب‌وکار دارند. با این حال این نگرش مکانیزه ممکن است در نمایش پیچیدگی واقعی کار ضعف داشته باشد و در نتیجه برای پیاده‌سازی فرآیندهای جدید کسب‌وکار دچار مشکل شود.

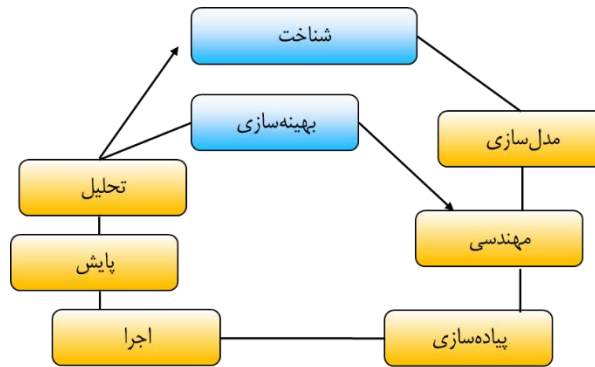
۷) روش‌های شیء‌گرا: این شیوه‌ها با مفاهیم شیء‌گرایی نظیر کپسول‌سازی و توارث مرتبط هستند. اصول شیء‌گرایی برای مدل‌کردن فرآیندهای کسب‌وکار قابل استفاده است، اما در عمل کاربرانی مانند صاحبان فرآیند یا اعضای گروه معمولاً کارشان را بر اساس فعالیت توصیف می‌کنند نه شیء.

۸) روش‌های نقش‌گرا: در این روش‌ها یک فرآیند کسب‌وکار به صورت ترکیبی از نقش‌ها است که به صورت مجموعه‌ای از افراد و مسئولیت‌های آن‌ها و تعاملات میان آن‌ها تعریف می‌شود. یک فرآیند کسب‌وکار در دنیای واقعی متشکل از نقش‌های مختلفی است که کارهای محول شده را به صورت ترتیبی، موازی و یا انتخابی انجام می‌دهند. هر نقش به صورت واحد مدل‌سازی فعال و مستقل در نظر گرفته می‌شود و یک فرآیند کسب‌وکار به صورت تعامل میان نقش‌ها نمایش داده می‌شود. بنابراین در این روش‌ها یک نقش ممکن است در مجموعه‌ای از فعالیت‌ها درگیر باشد و فعالیت‌های خاصی را انجام دهد. مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را می‌توان به یک نقش خاص نسبت داد. ضعف این روش‌ها این است که برای نشان دادن ترتیب یک منطق پیچیده مناسب نیستند.

۱) روش‌های گفتار-عمل‌گرا: بر اساس تئوری زبان‌شناختی بنا شده‌اند. در این روش‌ها فرآیند ارتباطات به صورت یک حلقه ۴ مرحله‌ای دیده می‌شود: پیشنهاد، توافق، اجرا و رضایت. با وجود آنکه هر کسب‌وکار می‌تواند به صورت ارتباط مشتری و ایفا کننده دیده شود، این دسته از روش‌های مدل‌سازی چندان کمکی به تحلیل فرآیندهای کنونی یا خلق فرآیندهای جدید نمی‌کنند (سلیمانی، ۱۳۸۴).

چرخه مدیریت فرآیندهای سازمانی

چنانچه فرآیندها به صورت مشخص پایش، تحلیل و بهینه‌سازی گردند، از آن‌ها به عنوان یک عامل مهم در مزیت رقابتی می‌توان استفاده نمود.



شکل (۲-۶) چرخه مدیریت فرآیندهای کسب و کار

همان‌گونه که در شکل ۲-۶ مشخص است اولین قدم در مدیریت فرآیندهای کسب و کار، شناسایی و مدل‌سازی آن‌ها می‌باشد. شناخت و مدل‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار زمینه و زیرساخت فعالیت‌های زیر است:

- تحلیل و ارزیابی عملکرد فرآیندهای سازمانی و میزان اثربخشی مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی
- استقرار فرآیندهای مهندسی شده، همسوسازی ساختار سازمانی و ارتقاء فرآیند به کمک سیستم‌های کاربردی و فناوری اطلاعات و ارتباطات
- پایش نحوه انجام کار (سنجش‌های کلیدی کارایی) و میزان هم سوئی عملکرد سازمان با راهبردها

مدیریت بر مبنای فرآیند

یکی از ویژگی‌های دنیای کسب‌وکار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پر رقابت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخ‌گویی سریع به آن‌ها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمان‌ها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب‌وکار، انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. سازمان‌های وظیفه مدار به سختی می‌توانند در برابر تغییرهای محیطی از خود انعطاف نشان دهند و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود، رویکرد فرآیندی است. فرآیند در ادبیات کسب‌وکار به معنای مجموعه گام‌ها و فعالیت‌هایی است که ارزش مشتری‌پسند را می‌آفریند. انقلاب صنعتی، به مفهوم فرآیند پشت کرده و آن را به وظیفه‌های تخصصی بخش کرد و همه همت‌ها بر بهسازی این‌گونه وظیفه‌های جداگانه قرار گرفت. ولی دشواری‌های پیچیده و پایدار دهه‌های پایانی این سده به گونه‌ای بودند که بهسازی در انجام وظیفه‌ها دیگر چاره آن‌ها نبود. دشواری از ناهماهنگی فرآیندها ناشی می‌شد و راه چاره آن رویکرد به فرآیندها بود. مهندسی مجدد با فرآیندگرایی، جهت حرکت سازمان‌ها را نود درجه تغییر داد و مدیران را واداشت تا به جای دید عمودی، به صورت افقی به آن‌ها بنگرند. برای اداره سازمان‌های فرآیند محور، بایستی در همه زمینه‌ها بازاندیشی کرد: آنچه کارکنان انجام می‌دهند، شغل افراد، مهارت‌های مورد نیاز آن‌ها، روش ارزیابی و پاداش‌دهی، مسیر پیشرفت کارکنان، ساختار سازمانی، نقش مدیران و استراتژی.

هر سازمانی برای عملکرد مؤثرتر باید تعدادی فرآیند مرتبط با هم و مؤثر بر هم را تعیین و مدیریت نماید. شناسایی و مدیریت نمودن فرآیندهای به کار گرفته شده در یک سازمان و به ویژه تعامل میان این فرآیندها به شکل سیستماتیک رویکرد فرآیندی نامیده می‌شود. عمده مزایای رویکرد فرآیندی عبارتند از:

- شناخت فرآیندهای سازمان از دیدگاه مشتری
- شناخت سایر فرآیندهایی که از دیدگاه مشتری پنهان است.



- بررسی ارزش فرآیندها در سازمان
 - نگرش فرآیندی، به سازمان امکان می‌دهد تا روی ارتباط بین تک‌تک فرآیندهای موجود در مجموعه‌ای از فرآیندها و نیز ترکیب و تعامل آن‌ها، کنترل مستمر داشته باشد.
 - معنا بخشیدن به دورنما و مأموریت سازمان
 - کمک به ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان
 - راهنمایی کارکنان به شناخت جامع وضعیت موجود سازمان
 - دستیابی کارکنان به یک تحلیل جامع از وضعیت سازمان
 - وقتی تمام اجزا و قسمت‌های مختلف یک مسئله شناخته شود، شناسایی عوامل مؤثر بر قسمت‌های مختلف به راحتی امکان‌پذیر خواهد بود. لذا کارکنان را در انتخاب راه‌حل مناسب و کلیدی یاری می‌نماید
 - ایجاد فرهنگ خودسنجی در سازمان
 - انجام سنجش جامع اجرای مختلف فرآیندها
 - کمک به ایجاد ارتباط بین مشتریان شناخته شده
 - تبدیل سازمان‌های عمومی به سازمان‌های مسطح و افقی
- مدیریت فرآیند محور عبارت است از شناخت مدیریت فرآیندهای کسب‌وکاری که هدفشان برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرآیند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می‌کند. این جریان کار با خواسته‌های مشتریان شروع می‌شود و با تأمین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و به موقع دریافت کرده است، به پایان می‌رسد. در واقع فرآیند نشان می‌دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه‌ای داخلی سازمان انجام می‌شود. مدیریت فرآیند محور، روابط تأمین‌کنندگان و مشتریان را با فرآیندهای کسب‌وکار نشان می‌دهد. در سیستم مدیریت فرآیند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمان‌های فرآیند محور چون کارکنان یک فرآیند کامل را انجام می‌دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری دارند. مدیریت بر مبنای فرآیند شیوه‌ای مدیریتی است که متمرکز است بر:
- ایجاد و ارتقاء فرهنگ فرآیندگرایی
 - مدیریت از ابتدا تا انتهای فرآیند به منظور بهبود مستمر هزینه، زمان و کیفیت محصول و خدمات ارائه شده به مشتریان
 - فهم انتظارات مشتریان و برآورده سازی آن
 - یکپارچه‌سازی طرح‌های بهبود پراکنده به شیوه‌ای فرآیندگرا
 - اندازه‌گیری شاخص‌های فرآیندی و ارتباط دادن پاداش و مزایا به کارایی فرآیندها.

ارتباط فرآیند و وظیفه

تفاوت میان «وظیفه» و «فرآیند» همانند تفاوت میان جزء و کل است. وظیفه واحدی از کار است؛ فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می‌دهد. در برابر، فرآیند، گروهی از وظیفه‌های به هم پیوسته است که با همدیگر، نتیجه‌ای با ارزش از دید مشتری را به بار می‌آورند. برای مثال، انجام یک سفارش یک فرآیند است؛ فعالیت‌هایی که کالا را به دست مشتری می‌رسانند. این فرآیند از وظیفه‌های گوناگونی تشکیل می‌شود. دریافت درخواست از مشتری، وارد کردن آن به رایانه، بررسی اعتبار مشتری، بررسی موجودی کالا و یا تولید، گزینش و بسته‌بندی سفارش، برنامه‌ریزی حمل و روش ارسال کالا (زمینی، دریایی، هوایی) و در پایان بارگیری و ارسال کالا به سوی مشتری. هیچ‌کدام از این وظیفه‌ها به تنهایی ارزشی برای مشتری نمی‌آفرینند. حمل بدون بارگیری و یا بسته‌بندی بدون انتخاب کالاها از انبار، شدنی نیست. بررسی اعتبار مشتری به خودی خود یک تجزیه و تحلیل مالی است. تنها هنگامی که این فعالیت‌های مستقل و جداگانه با همدیگر جمع شوند، ارزشی به وجود می‌آید. این نکته بسیار



مهم است که فرآیندمحوری به معنای ابداع فرآیندها در سازمان نیست. فرآیندها همیشه در سازمان موجود هستند و بروندهای سازمان نتیجه آن‌ها است، ولی شناخته شده و آشکار نیستند. کارکنان خط تولید و سرپرستان ایشان آن‌چنان به وظیفه‌های شخصی خود می‌چسبند که فرآیندی را که به آن خدمت می‌کنند تشخیص نمی‌دهند. فرآیندها همیشه در شکل بخش شده، نامریی، بی‌نام، و بدون مسئول در سازمان وجود دارند. فرآیندگرایی تنها به آشکار شدن و بها دادن به آن‌ها پرداخته است. مدیران در زمینه کارکرد فرآیندهای سازمان خود ناآگاهند. چنانچه پرسش‌های ساده‌ای درباره فرآیندهای کار، زمان انجام آن‌ها، و هزینه فرآیند مطرح شود، پاسخ در بیش‌تر وقت‌ها شانه بالا انداختن‌های نومید کننده است. این مدیران می‌توانند در خصوص وظیفه‌ها اطلاعات دور و درازی عرضه کنند، ولی از فرآیندها که قلب عملیات شرکت هستند بی‌اطلاعند. در سازمان‌ها همه مواظب وظیفه‌ها هستند که به خوبی انجام شوند، اما کسی توجهی به هم‌پیوندی وظیفه‌ها و بار آوردن نتیجه نهایی مورد انتظار مشتری را ندارد. در پایان روز اغلب پرسش‌ها چنین است: «کارت را خوب انجام دادی؟» واحد انبار محصول در این اندیشه است که هر چه بیش‌تر از موجودی کاسته شده باشد، توجه بخش بارگیری به کاستن هزینه‌های حمل‌ونقل است و حسابداری مواظب است تا استانداردهای لازم رعایت گردد. هیچ‌کس نمی‌پرسد «آیا مشتری آنچه را سفارش داده، درست، به هنگام، بدان گونه که قول داده‌ایم دریافت کرده است؟» همین که کارکنان وظیفه‌های جداگانه خود را به خوبی انجام می‌دهند کافی است، باقی کارها را به امان خدا رها می‌کنند و این بزرگ‌ترین اشتباه است.

«دیدگاه فرآیندمحور، وظیفه‌ها را به طور مستقل مورد توجه قرار نداده، بلکه مجموعه آن‌ها را که به خواسته مشتری جامه عمل می‌پوشانند، در نظر دارد. در مفهوم فرآیندمحوری کوتاه بینی‌های فردی جایی ندارد. نمی‌توان تنها به انجام درست وظیفه فردی دل خوش بود. همه دست‌اندرکاران باید کوشش‌های خود را در جهت هدف همگانی و اصلی بسیج کنند، وگرنه فعالیت‌هایی که با هم تعارض دارند، به نتیجه نهایی صدمه می‌زنند. در فرآیند محوری نتیجه کار با اهمیت است، نه اجزای تشکیل دهنده آن. بنابراین توجه عمده به برونداد و درونداد بوده، و آنچه در میانه رخ می‌دهد، تنها شرح جریان کار است. درک درست رابطه بین فعالیت، وظیفه و فرآیند، از تعداد بی‌مورد و دست و پاگیر فرآیندها در مرحله طراحی فرآیندهای سازمان پیشگیری می‌کند.

مرزهای فرآیند

یکی از پرسش‌های اساسی که ممکن است فرا روی دست‌اندرکاران طراحی و یا طراحی مجدد فرآیندها قرار گیرد، این است که مرزهای هر فرآیند در کجا قرار دارند و چگونه فرآیندها از هم متمایز می‌گردند. در کجا یک فرآیند شروع شده و در کجا خاتمه می‌یابد. به عبارت دیگر، قلمرو هر فرآیند از کجا تا به کجا؟ این پرسش زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که باور داشته باشیم که همه امور، وظایف و فعالیت‌های یک سازمان به هم مرتبطند و بر هم تأثیر متقابل می‌گذارند. از منظر کلی، سازمان یک سیستم بزرگ است که از مجموعه‌ای از سیستم‌های فرعی و در نتیجه تعدادی فرآیند فرعی (جعبه سیاه هر سیستم) تشکیل شده است. تعیین برخی از سیستم‌ها و فرآیندها ممکن است کار چندان دشواری نباشد، اما انکار نمی‌توان کرد که در صورت مهم شمردن فرآیندها، تعیین محل گذاشتن تیغه چاقو و جدا کردن یک فرآیند از دیگری، در مورد بسیاری از آن‌ها کار چندان ساده‌ای نیست. مایکل همر به درستی مدیران را از این خطا یا رفع تکلیف بر حذر داشته است که به نام فرآیندگرایی، هر فعالیت یا وظیفه جزئی را به نام یک فرآیند جا نزنند. او روال طبیعی توالی و تعاقب فعالیت‌ها و وظایف را به عنوان یک روش تشخیص یک فرآیند توصیه می‌کند. اما اگر قرار بود روالی که وجود دارد، روال طبیعی باشد، آنگاه چه نیازی به طراحی یا مهندسی مجدد فرآیند احساس می‌شد؟ اگر مجموعه فعالیت‌ها و وظایف مؤثر در زنجیره ایجاد ارزش افزوده را ملاک تشخیص و تعیین یک فرآیند به شمار آورده شود، آنگاه ممکن است تمامی این‌گونه فعالیت‌ها که تقریباً بخش اعظم فعالیت‌ها و وظایف هر سازمان را تشکیل می‌دهد، تنها در یک فرآیند خلاصه شوند. در بسیاری موارد نیز همین‌طور است. مجموعه فرآیندهای یک موجود زنده نظیر فرآیند گردش خون و ... نهایتاً فرآیندی جامع‌تر، یعنی فرآیند متابولیسم یا سوخت‌وساز را تشکیل می‌دهد. این فرآیند، مرزهای سایر فرآیندها را در می‌نوردد و نتیجه نهایی آن‌ها را در خود منعکس می‌سازد. بهتر است موضوع مرزهای فرآیند در بحث فرآیندهای اصلی و فرعی و رابطه مفهومی بین سیستم و فرآیند پیگیری شود.



مدیریت فرآیند

مدیریت فرآیند یک روش سیستماتیک برای سازمان‌دهی مدیریت و بهبود مستمر در فرآیندهای سازمان است. مدیریت فرآیند درباره مدیریت و نگاه به سازمان به عنوان سیستمی از فرآیندها و نه وظایف عمودی صحبت می‌کند. در ذیل به برخی از نظرات صاحب‌نظران فرآیند اشاره می‌شود:

اگنل: نقش مدیریت فرآیند در ارتباط با مدیریت کیفیت جامع مطابق نظر ملان (۱۹۹۳) روشی است جهت فراهم آوردن و یکپارچگی، رویکرد یکپارچه و هم‌راستا با مدیریت کیفیت جامع و همچنین فراهم کننده تمرکز دقیق در روشی که کسب‌وکار در آن هدایت می‌شود. مدیریت فرآیند توسط شرکت IBM ابداع شد. آن‌ها بهبود را به ساختمانی تشبیه کردند که شالوده آن تعهد مدیریت و چارچوب آن مدیریت فرآیند است که حمایت‌کننده و قدرت بخش این ساختمان است.

هرینگتون: برای موفقیت در اجرای مدیریت فرآیند باید فرهنگ و ساختار سازمان مورد توجه قرار گیرد. فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها، اصول راهنما، نگرش‌های سازمانی می‌باشد در حالی که ساختار سیستم‌ها، ترتیبات و روش‌هایی که برای مدیریت و تسهیل کسب‌وکار ایجاد شده است، توجه می‌کند. تطبیق بخش‌های ساختاری و تغییرهای فرهنگی باید هم‌زمان به انجام برسد در غیر این صورت ممکن است مخالفت‌هایی در این بخش پیش بیاید که به کارگیری این سیستم را مشکل‌تر کند.

بخش فرهنگی

- مدیریت باید تعهد داشته باشد
- هدف کاری فرآیند و مدیریت فرآیند باید با تمام افراد سازمان در میان گذاشته شود
- اندازه‌گیری‌ها باید نقش و معنی جدیدی برای تمام کارکنان پیدا کند
- باید آگاهی یکسانی در مورد چشم‌انداز و اهداف سازمانی وجود داشته باشد

بخش ساختاری

- بعضی افراد برای انجام توسعه در محدوده خود باید احساس مسئولیت کنند
 - نقشه فرآیندها باید طراحی شود
 - ساختار مدیریت پروژه باید به کار گرفته شود
 - منابع برای بهبود کارها باید در دسترس باشند
 - روش‌ها و روال‌هایی برای تحلیل نتایج اندازه‌گیری باید وجود داشته باشد.
- این خیلی مهم است که به خاطر داشته باشید مدیریت فرآیند فقط در مورد بهبود فرآیندها نیست. بلکه در مورد مدیریت متمرکز و مشتری سازمان نیز می‌باشد. کار مدیریت فرآیند اغلب به یکی از این جنبه‌ها متمرکز گردیده است که بهینه نیست. برای عملکرد مناسب مدیریت فرآیند، نقش‌های مشخصی را باید تعیین نمود. نقش‌ها و چگونگی تعریف آن‌ها، بین نویسندگان و نظریه‌پردازان مختلف متفاوت می‌باشد.

حرکت از مدیریت وظیفه‌ای به مدیریت فرآیندی

این الگو توسط تیم راهبری مدیریت فرآیند شرکت GTE TELOPS طراحی شده است. اگرچه الگوی گذار بر پایه چرخه معروف دمینگ تدوین نشده، ولی نتایج آن بسیار شبیه نتایج چرخه دمینگ است. مراحل الگوی گذار عبارتند از:

مرحله اول - ارزیابی

الف) ایجاد زیرساخت‌های مدیریت فرآیند:

- تعیین مدیران فرآیند، تشکیل پانل‌های فرآیند و تیم‌های ثابت فرآیند



- تدوین طرح پیشنهادی برای استقرار مدیریت فرآیندی
- تعیین اعضای تیم فرآیند
- ارزیابی سطح کنونی عملکرد فرآیند
- تعیین چشم‌انداز بلندمدت فرآیند
- ارزیابی تأثیر جهت‌گیری راهبردی
- اولویت‌بندی مهم‌ترین نارسایی‌های فرآیند
- آموزش اعضای تیم فرآیند
- (ب) ارزیابی فرآیند کنونی:
- مستندسازی فرآیند در موارد لازم
- گردآوری شاخص‌های ارزیابی کنونی
- شناسایی / اولویت‌بندی روندهای عملکرد

مرحله دوم - توسعه

(الف) شناسایی فرصت‌های بهبود:

- تعیین رویکرد بهبود
- حل و فصل مسائل مربوط به یکپارچه‌سازی
- تعریف شاخص‌های ارزیابی عملکرد پیشنهاد شده
- تعیین استانداردهای عملکرد فرآیند
- تعیین روش‌های بهبود مختلف

(ب) تدوین برنامه بهبود:

- ارزیابی و اولویت‌بندی روش‌های بهبود
- تدوین یک برنامه بهبود فرآیند رسمی
- هماهنگ کردن برنامه بهبود فرآیند با برنامه عملیاتی سازمان
- تخصیص مجدد منابع به برنامه‌های تصویب شده
- تعریف مسئولیت‌های مجری فرآیند
- تشکیل تیم استقرار فرآیند

مرحله سوم - اجرا

(الف) اعمال بهبودها:

- آغاز فعالیت‌های توسعه (آماده‌سازی سیستم، آموزش، به‌کارگیری شاخص‌های اندازه‌گیری، اعمال رویه‌ها و ...)
- آزمایش تغییرهای فرآیند به منظور حصول اطمینان از قابل‌دستیابی بودن اهداف موردنظر
- اجرای وظایف مجری فرآیند
- اجرای تغییرهای فرآیند

(ب) ارزیابی عملکرد فرآیند: گرفتن تأیید تطابق اجرای فرآیند با آنچه طراحی شده بود.

- شناسایی ناهمگونی‌های بین عملکرد فرآیند و مشخصات آن



- ارزیابی بازخوردهای ارائه شده توسط مشتریان

مرحله چهارم - تثبیت: بهبود پیوسته فرآیند

عوامل حیاتی موفقیت برای گذار از مدیریت وظیفه‌ای به مدیریت فرآیند محور عبارتند از:

- تغییر فضای ذهنی: که یکی از مشکل‌های فراگیر در سازمان‌ها بخشی نگری است. به این معنا که مدیران و کارکنان هر بخش به جای توجه به منافع کل سازمان، تنها منافع واحد خود را در نظر می‌گیرند. مثلاً بخش تولید برای پایین آوردن هزینه تولید هر واحد اقدام به تولید حداکثر می‌کند، بدون در نظر گرفتن این مسئله که این اقدام ممکن است موجب انباشت موجودی کالا شود و سازمان در فروش آن مشکل پیدا کند. سازمان باید این طرز فکر را ترویج کند که تمامی مدیران و کارکنان اثر کار و تصمیم خود را بر کل سازمان در نظر بگیرند.
- طراحی نقشه فرآیند: فهم فرآیند از طریق طراحی نقشه فرآیند تسهیل می‌شود. طراحی دقیق نقشه فرآیند، فرآیندها را به فعالیت‌های قابل اندازه‌گیری تبدیل می‌کند و بر اساس آن‌ها مسئولیت‌ها تعیین و عملکرد طبق آن‌ها سنجیده می‌شود.
- اندازه‌گیری فرآیند: اندازه‌گیری فرآیند، زبانی مشترک ایجاد می‌کند که سازمان را قادر می‌سازد اهداف استراتژیک را به کارهایی مؤثر در سطح عملیاتی ترجمه کند. به بیان دیگر، اهداف و استراتژی‌ها را به ماتریس‌هایی ملموس تنزل می‌دهد که طبق آن‌ها، افراد و تیم‌ها می‌توانند عملکردشان را ارزیابی کنند.

به کارگیری روش‌های مدیریت فرآیند محور

مهم‌ترین این روش‌ها عبارتند از:

الف) تخصیص مجدد حق تصمیم‌گیری: اجرای سیستم مدیریت فرآیند محور، مستلزم گذار از ساختار سلسله‌مراتبی فرمان دهی و کنترل گذشته به رویکرد غیرمتمرکز تقویت کارکنان است. در این رویکرد، اختیارات کارکنان بیشتر و کنترل بر آنان کمتر می‌شود.

ب) ساختار سازمانی متناسب: سازمان‌ها باید نوعی ساختار ایجاد کنند که در عین اینکه مدیریت فرآیندی را تسهیل می‌کند مزایای تخصص‌های وظیفه‌ای را نیز حفظ کند. تشکیل تیم‌های میان وظیفه‌ای با دادن حق تصمیم‌گیری کافی به آنان یکی از بهترین راه‌های جمع بین این دو رویکرد است.

ج) سیستم اندازه‌گیری عملکرد: هر سازمان باید یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد طراحی کند که کارکنان را برای فعالیت در جهت نیل به اهداف سازمان برانگیزاند. برای ارزیابی کارکنان در شغل‌های فعلی‌شان رویکردی سیستماتیک به اندازه‌گیری عملکرد مورد نیاز است. هدف سیستم اندازه‌گیری عملکرد ایجاد ارتباط بین مشارکت هر یک از کارکنان و موفقیت کلی سازمان است. در واقع این سیستم باید بتواند سهم هر یک از کارکنان را در موفقیت سازمان محاسبه کند. نگاه سیستمی به فرآیندهای کسب‌وکار موقعی که چشم‌انداز سازمانی تعیین شد و همه سازمان از آن آگاه شدند گام بعدی برای اعمال تفکر فرآیندمحوری، ایجاد درک سیستمی از کل سازمان است. سیستم سازمانی، تشکیل شده است از فرآیندهای کسب‌وکار که بر یک یا چند وظیفه احاطه دارند و در مجموع ایده‌ها و منابع را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کنند و برای اینکه سیستم کارا تر عمل کند بازخور ارائه می‌دهند.

برای بهینه شدن عملکرد کل سیستم، دیدگاهی کل‌نگرانه نسبت به وابستگی‌های متقابل میان اجزای سیستم مورد نیاز است. به عنوان مثال، فرآیند برنامه‌ریزی باید با مشتریان، بازارها و سطح تقاضا تلفیق شود.



فعالیت‌های مورد نیاز جهت فرآیندگرایی

برای به دست آوردن تعریف دقیق آقای مک کورماک پرسش‌نامه‌ای برای سیصد نفر از شرکت‌کنندگان در یک سمینار ارسال نمود که ۳۴ نفر به این پرسش‌نامه پاسخ دادند. دو تعریف نسبت به تعاریف دیگر از فراوانی بسیار بالاتری برخوردار بودند (۴/۵ و ۴/۴۷ در مقیاس ۱ الی ۵)

تعریف ۱: سازمان فرآیندگرا سازمانی است که برعکس هرم سازمانی حول فرآیندها، مشتریان و خروجی سازماندهی گردیده است.

تعریف ۲: سازمان فرآیندگرا سازمانی است که بر روی فرآیندها و تفکرهای فرآیند محور سازماندهی گردیده است. از جمع دو تعریف فوق مک کورماک تعریف کاملی را به شرح ذیل استخراج نمود که معنی کاملی از این‌گونه سازمان‌ها را می‌رساند. بنابراین: «سازمان فرآیندگرا سازمانی است که برعکس هرم سازمانی بر روی فرآیندها، تفکرهای فرآیند محوری، خروجی‌ها و مشتریان تأکید دارد». وی اجزا سازمان فرآیندگرا را نیز از مرور ادبیات مربوطه به صورت زیر تعریف نموده است: «یک دید فرآیندی از کل سازمان که به عنوان نقشه سطح بالا یاد می‌شود».

ساختارهایی که با این فرآیندها هماهنگی دارند و آن‌ها تیم‌های عملکرد عرضی و ساختارهای سازمانی مسطح هستند که مالکین فرآیندها در آن‌ها به جای اعمال مدیریت کنترل، نقش رهبری را به عهده‌دارند. فعالیت‌هایی که این فرآیندها را انجام می‌دهند، در قالب تیم‌های پویا و چند بعدی با تفکرهای فرآیند محوری خود را جلوه‌گر می‌نمایند. روش‌های مدیریتی و سنجش، جهت‌دهی و ارزیابی این فرآیندها را به عهده دارد. اندازه‌گیری عملکردها حول خروجی‌ها و رضایت مشتریان بوده و پاداش‌ها به توسعه و بهبود فرآیندها و عملکردهای تیمی حول خروجی‌ها و مشتریان تعلق دارد.

ارزش‌ها و فرهنگ‌های سازمانی

ارزش‌ها جهت انگیزش کارکنان، توسعه مستمر و پایدار و به صورت مشتری مدار در کلیه اجزاء سازمان نهادینه شده‌اند. برای اینکه یک سازمان در راه فرآیندگرایی گام بردارد می‌بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده‌سازی موارد زیر به کار گیرد: **الف) تشخیص فرآیندها:** ابتدا باید فرآیندها را شناسایی کرد و برای آن‌ها نام و عنوان برگزید. شناسایی و نام‌گذاری فرآیندها گامی بسیار حساس و بنیادین است. پاره‌ای از سازمان‌ها خود را گول می‌زنند و فعالیت‌های وظیفه‌ای کنونی را فرآیند به حساب می‌آورند. فرآیندها از مرزهای سازمان‌های موجود گذر می‌کنند و یک راهنمایی سرانگشتی این است که اگر برگزیدن فرآیندی دست کم سه نفر را خشمگین نکند، نباید آن را فرآیند دانست. در شناسایی فرآیندها باید کارهای سازمان را به صورت افقی بررسی و از نگرش بالا به پایین یا عمودی خودداری کرد.

ب) شناساندن اهمیت فرآیندها به همه دست‌اندرکاران: گام دوم شناساندن فرآیندها و اهمیت آن‌ها به همه مدیران، کارکنان و نمایندگان دور و نزدیک است، به نحوی که باید فرآیندها، نام آن‌ها، ورودی‌ها و خروجی‌ها و ارتباط‌های آن‌ها برای همه افراد ملموس باشد. روی آوردن به فرآیند محوری وظیفه افراد را بی‌درنگ تغییر نمی‌دهد، ولی دید آن‌ها را گسترده‌تر می‌کند و به کل کار توجه می‌دهد و روحیه کار تیمی را تقویت می‌کند. با این بینش واژه کارگر با دیدگاه محدود و وظیفه‌گرای آن، جای خود را به فرآیندگرا، می‌دهد. فرآیندگرا کسی است که می‌داند با کار خود به نتیجه‌بخش شدن یک فرآیند یاری می‌رساند.

ج) انتخاب معیار ارزیابی: برای اطمینان از کارکرد درست فرآیندها، باید بتوان پیشرفت آن‌ها را اندازه گرفت و در آن صورت به معیارهایی نیازمندیم. این معیارها می‌توانند بر حسب ضرورت بر پایه خواسته مشتری یا بر پایه نیازهای خود سازمان مانند هزینه فرآیند و به‌کارگیری درست منابع واقع شوند. معیارهای هم‌گون در کارکرد فرآیندی، افراد را به صورت یک تیم منسجم درخواهد آورد.

د) به‌کارگیری مدیریت فرآیندگرا: سازمان فرآیند محور بایستی همواره در بهسازی فرآیندهای خود بکوشد، زیرا این رویکرد کاری پیوسته و مداوم است. بنابراین، عمده فعالیت مدیریت این‌گونه سازمان‌ها اداره و پیشبرد درست فرآیندها در بالاترین توان



آن‌ها، بهره‌گیری از فرصت‌ها در بهسازی فرآیندها، و پیگیری در کاربرد فرصت‌ها است. فرآیند محوری یک طرح موقتی نیست، بلکه راه و روشی دائمی و فراگیر است.

حال اگر بخواهیم این چهار قدم را به صورت چرخه یادگیری نشان دهیم شکل ۲-۷ حاصل کار خواهد بود.



شکل (۲-۷) مراحل فرآیند گرا شدن سازمان

ساختار سازمانی فرآیندی

همان‌گونه که ذکر شد کارهای فرآیندی به تشکیل تیم‌های مناسب نیازمند است ولی این سؤال مطرح می‌شود که جای این تیم‌ها در ساختار سنتی کجاست؟ در نظام فرآیندمحور، کارکنان می‌بایست دارای اطلاعات و اختیار تصمیم‌گیری گسترده باشند و این دیدگاه در ساختار سنتی که نیاز به سرپرستی را قانون طبیعت می‌داند، گناهی نابخشودنی است. بنابراین، ساختار سنتی، کارکنانش، روش مدیریتی، فرهنگ سازمانی و روش‌های ارزیابی و پاداش‌دهی آن، توان اجرای فرآیندگرایی را نخواهند داشت مگر اینکه شاهد تغییراتی در آن‌ها باشیم. ساختار سازمانی یکی از مهم‌ترین قسمت‌هایی است که در آن شاهد تغییرهای اساسی خواهیم بود. در ساختار جدید به وظایف مدیران و آنچه انجام می‌دهند اشاره شد و اینک باید به گروه‌ها و کسانی که امر آموزش اصلی و پایه‌ای را به عهده‌دارند بپردازیم. توجه دارید که این گروه‌ها تیم نیستند زیرا تیم گروهی است که صاحب کار فرآیند یا مدیر، رهبری می‌کند. می‌توان این بخش را مرکز خبرگی نامید. مراد از مرکز خبرگی دسته‌ای از کارکنان سازمان است که مهارت و حرفه ویژه‌ای دارند. برای روشن شدن مطلب باید به این نکته اشاره داشت که فرآیند محوری اداره‌های وظیفه‌ای پیشین را به دو بخش تقسیم کرده است: تیم فرآیندی، یعنی جایی که کار انجام می‌شود و مرکز خبرگی یعنی جایی که افراد پرورش و مهارت کسب می‌کنند و بازده آن مهندسانی است که خود طرح‌ها و نقشه‌های مهندسی را می‌آفرینند و در تیم‌های فرآیندی به کارهای ابتکاری فراوان می‌پردازند.

در مرکز خبرگی کوشش می‌شود تا مهارت‌ها در بالاترین و بهترین حد ممکن گسترش یافته و تکمیل شوند. یک یا چند مربی در مرکز گماشته می‌شود تا به گسترش مهارت‌های اعضا بپردازند و همواره مطمئن شوند که آخرین دستاوردهای حوزه کار خود را مورد توجه قرار داده‌اند. مراکز خبرگی اغلب به صورت سازمان‌های مجازی با کم‌ترین نمود ظاهری هستند یعنی حتی ممکن است اتاق و یا محلی برای این مراکز در کار نباشد. مجموعه افراد و مکانیسم پیوند آن‌ها با یکدیگر (مثلاً ارتباط الکترونیکی) همان مرکز خبرگی است. با تجسم ساختاری که شرح دادیم، به تیم‌های فرآیندی مستقلی می‌رسیم که با راهنمایی مدیر و پشتیبانی مربی به کار سرگرم هستند.

بی‌تردید این شکل هیچ شباهتی به نمودار سازمانی سنتی ندارد و اصلاً یک نمودار سازمانی نیست. جستجوی ارتباط‌های هرمی مسئولیت، قدرت و اختیار در این تصویر ما را به جایی نمی‌رساند و تنها نشان می‌دهد که منابع چگونه گرد هم می‌آیند تا ارزشی مشتری‌پسند به بار آورند. بنابراین، خود کسب‌وکار را نمایش می‌دهد و نه روش اداره آن را. بردارهای افقی نشانگر فرآیندهای سازمان هستند که ارزش‌آفرینی را به عهده‌دارند و دوایر نشان‌دهنده مراکز خبرگی هستند که افراد در آن‌ها توانمندی‌های خود را افزایش می‌دهند و از همان راه پاداش و انگیزه می‌گیرند. بردارهای عمودی چگونگی ارتباط تیم‌های فرآیندی با مراکز خبرگی را به نمایش می‌گذارند.



هنگام پیوستن یک مهندس جدید به سازمان نام او در مرکز خبرگی مهندسی ثبت می‌شود. پس از آماده شدن، به فرآیند یا فرآیندها مأمور می‌شود و به صورت یکی از اعضای تیم درمی‌آید. توجه دارید که عضویت فرد در مرکز خبرگی تقریباً دائمی و در تیم‌ها موقتی است. حال سؤال اینجاست که این نمودار چه فرقی با نمودار ماتریسی یا پروژه‌ای دارد؟ در نمودار پروژه‌ای ممکن است رؤسا دیدگاه‌ها و برنامه‌های متناقضی داشته باشند ولی در نمودار فرآیندی همه به دنبال یک نتیجه‌اند و حصول به نتیجه نهایی و مسئولیت، از آن کارکنان حرفه‌ای است و بقیه پشتیبانان (صاحب کار و مربی) در این راه تنها به ایشان کمک می‌کند. جای شگفتی نیست که چرا مدیران این چنین دیر به منبع مشکل‌های خودآگاهی یافته‌اند، فرآیندها هیچ‌گاه بر صفحه رادار کسب‌وکار نمودی نداشته‌اند. دلیل بی‌توجهی به فرآیندها که قلب فعالیت‌های سازمانی هستند، این است که ساختار همه سازمان‌ها در دو بیست سال گذشته بر پایه وظیفه شکل می‌گرفته است. بنیان همه شرکت‌ها بر اداره وظیفه گرا، یعنی گروهی از کارکنان که فعالیت‌های هم‌گونی را عهده‌دارند، بوده است. مدیران به سرپرستی یک اداره و یا دسته‌ای از اداره‌ها برگزیده می‌شدند و در این میان فرآیندها، بی‌سرپرست در بخش‌های جداگانه سازمان سرگردان بودند. از سوی دیگر، باید پذیرفت که کامیابی فرآیند محوری به معنای نابودی ساختار سنتی سازمان‌هاست. بنا به دیدگاه آدام اسمیت، بنیان سازماندهی بر تخصصی کردن کارها و بخش کردن فرآیندها به وظیفه‌های ساده است.

حال سؤال‌هایی مطرح می‌شود، پایش (کنترل) فرآیندهای تازه شناخته شده به عهده کیست؟ گردآوردن وظیفه‌های گوناگون به زیر چتر فرآیند، مرزهای حفاظت شده اداری را درنوردیده و با منافع و اختیارات مدیران برخورد می‌کند. کوتاه سخن اینکه به زودی آشکار شد که ساختار سنتی، کارکنانش، روش مدیریتی، فرهنگ سازمانی و روش‌های ارزیابی و پاداش‌دهی آن، توان اجرای راه‌کارهای سودمند نوین را ندارند.

چالش‌های فراوی سازمان‌های جدید

پایان کار نمودار سازمانی و بدرد رفتن بدان به معنای وارد شدن به بهشت موعود نیست. سازمان‌های فرآیندمحور به‌رغم امتیازهای فراوان آن‌ها هم چون پویایی، انعطاف‌پذیری و مشتری‌گرایی، چالش‌های تازه‌ای را در برابر ما قرار می‌دهند. نبود شکلی ثابت، نبود خطوط فرماندهی مستقیم و آشکار و روشن نبودن مسئولیت‌های فردی و جمعی، به‌کارگیری سازمان‌های نوین را بس دشوار می‌کند. اولویت‌ها و راه‌های رسیدن به آن‌ها برای افراد متفاوت است. حتی کسانی که هدف مشترکی دارند، راه دستیابی بدان را یکسان نمی‌دانند و در تیم‌های کاری امکان برخورد عقاید بسیار است. صاحب‌کاران فرآیندها نیز برای دسترسی به منابع ارزشمند و افراد خبره، ممکن است با هم برخورد منافع پیدا کنند.

میان صاحبان فرآیندها و مربیان نیز ممکن است بر سر برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای افراد، برخورد ایجاد شود. صاحبان برای پیروزی فرآیندهای خود حاضر نیستند پاره‌ای از افراد خبره تیم را از دست بدهند. از سوی دیگر، مربیان با مسئولیت در سازمان‌های فرآیند محور، کسی نمی‌تواند به بهانه مسئولیت «رئیس» شانه از زیر بار مسئولیت خود خالی کند. سرپرستی به معنای سنتی آن، ویژه سازمان‌های وظیفه گراست. تنها وظایف ساده و محدود، نیازمند سرپرستی است که نظارت بر انجام کل کار را بر عهده می‌گیرد. هیچ سرپرست جداگانه و بیرونی نمی‌تواند فعالیت‌های گسترده یک فرد و یا یک تیم را در راه اجرای یک فرآیند نظارت کند. در سازمان‌های فرآیند محور، دست‌به‌دست شدن‌های سنتی وجود ندارد که نیازمند به گماشتن سرپرستانی برای پایش و نظارت بر آن‌ها باشد. در اینجا جریان کار پیوسته است و به بخش‌های جداگانه تقسیم نمی‌شود. بنابراین، نقشی برای سرپرستان سنتی وجود ندارد و همراه با این دگرگونی، اختیارات سرپرستان و مدیران خط مقدم نیز به کارکنان عملیاتی منتقل می‌گردد.

مفهوم مسئولیت و اختیار در نظام فرآیند محور، مکمل یکدیگرند. نظام‌های سنتی که کارکنان را تنها به کار کردن و مدیران را به اداره وامی‌داشت، موجب پیدایش رده‌های فراوان سرپرستی و مدیریت می‌شد که هیچ کار ارزش افزایی انجام نمی‌دادند، از سوی دیگر، کارکنان از اختیار و آگاهی‌های لازم برای انجام کارهای ارزش‌افزای خود محروم بودند. چنین سازمان‌هایی بسیار پرهزینه، هدر دهنده منابع و آماده برای بروز اشتباه‌ها و برخوردهای کاری هستند. هم‌چنین بسیار خشک و انعطاف‌ناپذیر



می‌شوند، زیرا اختیارها را از کارکنان واقعی سلب و مانع به‌کارگیری آفرینندگی و ابتکار عمل آن‌ها می‌گردند. در سازمان‌های فرآیند محور، کارکنان مسئول هر دو جنبه کار یعنی انجام کار و نیز خوب انجام یافتن آن هستند و جدایی چشم‌گیری میان انجام دادن و مدیریت کردن وجود ندارد و به واقع مدیریت بخشی از کار هر فرد است. مالکیت فرآیند یک کار واحد نیست بلکه از سه نقش مجزا تشکیل شده است:

۱) مدیرعامل فرآیند

۲) مدیر فرآیند

۳) هماهنگ‌کننده فرآیند

در عین حال باید توجه داشت که به علت تأکید بر نتایج در مدیریت فرآیند محور، مهم‌ترین افراد در رابطه با فرآیندها مالکان فرآیند نیستند بلکه مجریان فرآیند (افرادی که عملاً فعالیت‌های تشکیل دهنده فرآیند را انجام می‌دهند) مهم‌ترین هستند. این‌ها افرادی هستند که در فرآیند، ایجاد ارزش می‌کنند. مدیرعامل فرآیند بالاترین مقام را در بین مالکان فرآیند دارد. مهم‌ترین مسئولیت مدیرعامل فرآیند دفاع از فرآیند در سازمان است. دیگر مسئولیت‌های وی عبارتند از:

● تدوین چشم‌انداز فرآیند

● تدوین اهداف و شاخص‌های عملکرد

● هدایت طراحی فرآیند

● ارزیابی عملکرد فرآیند و پیشرفت آن

● ایجاد سیستم اندازه‌گیری

● کسب منابع لازم برای اجرای فرآیند

● تشکیل شورای فرآیند برای یکپارچه‌سازی فرآیندها

● تبلیغ و جا انداختن مفهوم فرآیند در سازمان

فاصله بین خط‌مشی‌های تدوین شده توسط مدیرعامل فرآیند و استقرار فرآیند را مدیر فرآیند پر می‌کند. وظایف و مسئولیت‌های مدیر فرآیند عبارتند از:

● بازنگری و تفسیر شاخص‌های عملکرد

● اصلاح فرآیند در پاسخ به تغییرهای محیطی

● آموزش و تعلیم

● حفاظت و مراقبت از طراحی فرآیند

● استقرار اتوماسیون

● نظارت بر صحت و نحوه انجام فرآیند (جواب‌گویی به نحوه عملکرد فرآیند)

● انگیزه بخشی، ترغیب و رهبری و هدایت اعضای گروه فرآیند

● مشاوره و هماهنگی با سایر فرآیندهای مرتبط

● ارزیابی کلی فرآیند

برای ارزیابی کلی فرآیند در انتهای دوره زمانی تعیین شده، مسئول فرآیند موارد ذیل را به انجام می‌رساند:

● اندازه‌گیری میزان عددی هر یک از شاخص‌ها و معیارها به طور مجزا

● ارزیابی شاخص‌ها و معیارها و میزان بهبود نسبت به دوره قبل

● ارائه گزارش مدیریتی

● مسئول فرآیند پس از اندازه‌گیری فرآیند، اقدام به تهیه گزارش عملکرد جهت ارائه به مدیرعامل می‌نماید.



این گزارش در تدوین اهداف کلان سازمان و هدف‌گذاری آتی شرکت مورد استفاده قرار خواهد گرفت. نکات حائز اهمیت در این گزارش عبارتند از:

- اندازه معیارهای اندازه‌گیری فرآیند و اندازه کلی فرآیند
 - ارائه پیشنهادها مربوط به بهبود عملکرد فرآیند (بهبود امتیاز شاخص‌ها)
 - پیشنهاد ارائه شاخص‌های جدید اندازه‌گیری و یا تغییر و حذف شاخص‌های موجود
 - گزارش میزان تعامل و یا تداخل و مشکل‌های ایجاد شده مابین این فرآیند با دیگر فرآیندهای سازمان.
- وظیفه اصلی هماهنگ کننده فرآیند پشتیبانی مجریان فرآیند است. هماهنگ کننده فرآیند یک مربی است نه یک مدیر. وظایف هماهنگ کننده فرآیند عبارتند از:
- کمک به مجریان در رابطه با مشکل‌های عملیاتی
 - مربی‌گری و تعلیم در زمینه عملکرد فرآیند
 - تشکیل تیم‌های فرآیند
 - استقرار و نظارت بر شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد فرآیند
 - هماهنگ کردن جریان‌های فرآیند
 - تخصیص مجدد منابع در صورت نیاز.

تشخیص فرآیندهای سازمان و تعیین مالکیت آن‌ها

اساساً هر سازمانی هم دارای واحدهای سازمانی است و هم از فرآیندها تشکیل می‌شود. اخیراً به جای در نظر گرفتن سازمان به صورت ترکیبی، از چندین واحد سازمانی به فرآیندهای تجاری شرکت توجه می‌شود. دلایل زیر این نگرش را منطقی جلوه می‌دهند:

- هر فرآیند یک مشتری دارد و تمرکز بر فرآیند، منتهی بر تمرکز بهتر بر مشتری می‌شود.
- ایجاد ارزش بر روی محصول نهایی از فرآیندهای افقی حاصل می‌شود.
- با تعریف مرز فرآیندها، مشتریان و تأمین‌کنندگان فرآیندها، ارتباط‌های بهتر و درک کامل‌تری از نیازمندی‌های حاصل می‌شود.
- با مدیریت کل فرآیندهایی که میان واحدهای سازمانی در جریان هستند، به جای مدیریت هر یک از واحدهای سازمانی، ریسک بهینه‌سازی‌های جزئی و دور شدن از بهینه‌سازی کلی کاهش می‌یابد.
- با مشخص کردن مالک فرآیندها که مسئول اصلی فرآیندها هستند، از روش سنتی واگذاری مسئولیت به صورت سازماندهی وظیفه‌ای اجتناب خواهد شد.
- مدیریت فرآیندها، پایه بهتری را برای کنترل زمان و منابع حاصل می‌کند. با در نظر گرفتن این حقیقت که هر فرآیند، یک مشتری و یک تأمین کننده دارد.

ویژگی‌های سازمان‌های فرآیندگرا

همان‌طور که قبلاً به اختصار توضیح داده شد، تفاوت عمده یک سازمان فرآیندگرا با سازمان‌های سنتی در کاهش تعداد سطوح و تعداد واحدهای سازمانی است و این واحدها در خدمت تسهیل برقراری ارتباط افقی بین فرآیندها قرار می‌گیرند. در یک ساختار فرآیندگرای ایدئال، به طور جدی شکل‌گیری یک باور تازه ضروری است و آن اینکه در این نوع سازمان اولاً افراد تنها مسئول پاره‌ای مجزا از کل انجام کار که آن را انجام می‌دهند نیستند، بلکه در قبال کل فرآیند ذی‌ربط مسئولیت دارند. ثانیاً هر



فرد یا شاغل خودش باید بر کار خویشتن مدیریت کرده و در مقابل آن پاسخگو باشد. از این رو، ضرورت وجود افرادی که بر کار دیگران نظارت و کنترل کنند کم‌رنگ و تضعیف می‌شود. به عبارت دیگر، در یک ساختار فرآیندگرا، فرآیندها محور همه چیز قرار می‌گیرند و بهبود در اثربخشی و عملکرد سازمان، تابعی از بهبود فرآیندها و یا طراحی مجدد آن‌ها خواهد بود. گرچه نمی‌توان تنها یک راه را برای طراحی ساختار فرآیندگرا پیشنهاد کرد، اما می‌توان گفت که این ساختارها از ویژگی‌های عمده زیر برخوردارند:

- فرآیندها به عنوان نیروی محرکه ساختار عمل می‌کنند: ساختارهای فرآیندگرا بر حول محور تعداد محدودی فرآیند اصلی که کار و حرفه سازمان را تعیین می‌کنند، شکل می‌گیرند. در این سازمان‌ها به جای محصول یا وظایف، فرآیند ساختار را تعیین می‌کنند و برای هر فرآیند اهداف اجرایی روشنی تعیین شده که به مثابه نیروی محرکه انجام کارها عمل می‌کند.
- کار، ارزش افزوده ایجاد می‌کند: به منظور افزایش کارایی و اثربخشی این ساختارها، فرآیندهای کاری را ساده در عین حال غنی می‌سازند. کار از طریق حذف وظایف غیرضروری و کاهش لایه‌های مدیریتی ساده می‌شود و با ترکیب وظایف به نحوی که تیم‌های کاری بتوانند کل فرآیند را به انجام رسانند غنی می‌شود. مثال این عمل انجام امور خودکنترلی و یا واگذاری برخی از وظایف سرویس تعمیرات و نگهداری به اپراتورها می‌باشد.
- تیم‌ها، اساس کارند: در یک ساختار مبتنی بر فرآیند، تیم‌ها اساسی‌ترین عنصر سازماندهی به شمار می‌روند. تیم هر کاری را، از وظایف اجرایی گرفته تا برنامه‌ریزی استراتژیک، اداره کرده و نوعاً بر خودش نیز اعمال مدیریت می‌کند و نسبت به دسترسی به اهداف سازمان مسئول است.
- مشتریان نحوه انجام کار را تعیین می‌کنند: در یک ساختار فرآیندی، رضایت مشتری ابتدایی‌ترین هدف تیم کاری است. تعیین انتظارات مشتری و طراحی وظایف لازم برای برآوردن این انتظارات، بیش‌ترین توجه تیم را به خود جلب می‌کند. به عنوان جبهه مقدم برای دستیابی به عملکرد مالی، سازمان باید به چنین روشی ارج نهد.
- تیم‌ها، بر پایه عملکرد خود پاداش می‌گیرند: در ساختارهای مبتنی بر فرآیند، میزان تأمین رضایت مشتری و سایر اهداف تعیین شده، مبنای ارزیابی عملکرد قرار گرفته و ارزشیابی و اعطای پاداش واقعی بر مبنای آن انجام می‌شود. در این ساختارها، پاداش نه به عملکرد فرد یا وظیفه‌ای خاص بلکه به گروه کاری و نتایج حاصل از فرآیند پرداخت می‌شود.
- تیم‌ها، ارتباط تنگاتنگی با تأمین‌کنندگان و مشتریان دارند: به منظور درک بهتر پیشامدهای احتمالی و پاسخ‌گویی مناسب به آن‌ها، اعضای تیم با پیش‌بینی و طرح قبلی و بر اساس روش‌های معین، روابطی به موقع و مستقیم با پیمانکاران و مشتریان برقرار می‌کنند.
- اعضای تیم از آموزش و اطلاعات کافی برخوردارند: اجرای موفقیت‌آمیز یک ساختار فرآیندی، مستلزم آن‌چنان اعضای تیمی است که توانایی کار با طیف وسیعی از اطلاعات را (از جمله داده‌های مشتری و بازار، اطلاعات مالی، موضوعات پرسنلی و خط‌مشی‌های سازمان) داشته باشند.
- مدیریت فرآیند محور متکی بر تیم‌های میان‌وظیفه‌ای است: یک تیم میان‌وظیفه‌ای متشکل از افرادی از بخش‌های وظیفه‌ای و سطوح مختلف سلسله‌مراتب سازمان است. مدیریت فرآیندی نیاز به مدیریت روابط و وابستگی‌های متقابل در سراسر سازمان دارد. وظایف تیم فرآیند عبارت است از:
 - اجرای فرآیند
 - هدف‌گذاری
 - تدوین بودجه/ برنامه فرآیند
 - نظارت بر عملکرد فرآیند و حصول اطمینان از تطابق آن با اهداف



● استفاده از فرصت‌های بهبود فرآیند

یکی از نخستین کارهایی که تیم‌های میان وظیفه‌ای مؤثر پس از تشکیل، انجام می‌دهند تدوین یک کد رفتاری برای تیم است. این قوانین می‌تواند درباره مواردی چون حضور در جلسات، توافق‌نامه تیم، رفتار تیم، متدولوژی (چگونه تیم وظایفش را انجام می‌دهد)، پاسخ‌گویی، اخلاقیات، تعارض و رویه‌های تصمیم‌گیری باشد. اما از طرف دیگر برای فرآیندگرا ماندن نیاز است تا خصوصیات فرآیندگرایی کاملاً شناخته و درک شود تا از مسیر اصلی خارج نگردیم. چون فرآیند گرایی باید مورد بررسی قرار گیرند که این ابعاد عبارتند از: رهبری، ارتباطات و ابزارهای اجرایی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی.

الف) رهبری: در سازمان فرآیندمحور چون کارها توسط تیم‌های عملکردی صورت می‌گیرد و خودهدایت‌گر، مسئولیت‌پذیری و تصمیم‌گرایی از خصوصیات بارز این‌گونه تیم‌ها است و هدف اصلی فرآیندمحوری نیز تأمین ارزش‌های مورد نیاز مشتری می‌باشد، بنابراین مدیر به صاحب فرآیند تبدیل می‌شود. در نتیجه وظایف مدیران به نقش تبدیل می‌گردد و مدیران نیز نقش رهبری و هدایت تیم‌ها را به عهده خواهند داشت. سه نقش محوری که برای این رهبران تعریف گردیده است عبارتند از:

۱) **حمایت‌گری و تشویق‌کنندگی:** رهبر باید حامی افراد فعال، جسور، پویا، خلاق و گروه‌گرا بوده و دیگران را نیز بایستی برای رسیدن به این سطح تشویق کند و انگیزش‌های لازم را در آن‌ها به وجود آورده و تقویت کند تا زیر فرآیند مربوطه، فرآیند بالاتر و کل سازمان به طرف پویایی حرکت کند.

۲) **هدایت‌گری:** رهبر باید ضمن استراتژیست و طراح زیر فرآیندها، فرآیند کل را کامل بشناسد و افراد، تیم‌ها و سازمان را برای رسیدن به اهداف هدایت کند.

۳) **معلمی و مرشدی:** رهبر باید اهداف و ارزش‌های جدید ناشی از فرآیندگرا شدن را برای همه افراد سازمان تشریح کرده، موانع و سوءتفاهم‌های محیط کار را با بالا بردن سطح آگاهی کارکنان سازمان برطرف نموده و آن‌ها را چه از نظر فرهنگی و چه از نظر فنی در حل مشکلاتشان راهنمایی کند.

این نقش‌ها هنگامی قابل اجرا است که مدیران در دیدگاه‌های قبلی خود تجدیدنظر کنند. رفتارهای جدید، خود بهترین الگو برای سایر کارکنان سازمان است تا محیط سازمانی، محیطی مملو و سرشار از اعتماد متقابل همه‌جانبه گردیده و کارکنان مشکل‌های خود را به راحتی با صاحب‌کاران و رهبران در میان بگذارند.

ب) ارتباطات، ابزارهای اجرایی و تکنولوژیکی: در سازمان‌های فرآیندگرا اطلاعات تنها به صورت عمودی از بالا به پایین حرکت نمی‌کند بلکه از پایین به بالا و به صورت عرضی هم جریان دارد و هیچ‌گونه محدودیت و سانسور در اطلاعات و روابط وجود ندارد، بلکه گردش و تبادل اطلاعات همواره تشویق می‌گردد، نظرهای تکمیلی و پیشنهادها به آن اضافه می‌شود و هرگونه بحث آزاد است. بدین ترتیب کلیه کارکنان سازمان در تصمیم‌گیری‌ها، اهداف مشترک سازمانی و برنامه‌ریزی کاری سهیم هستند.

در عین حال سیستم‌های اطلاعاتی وسایلی هستند که اجزای سازمان را مثل چسب به هم پیوند می‌زنند و تبادل اطلاعات را تسهیل می‌کنند. در سازمان‌های فرآیند محور به دلیل روح پویایی بایستی سیستم‌های اطلاعاتی که قابلیت دینامیکی دارند قادر به تبدیل شدن سریع اطلاعات، ارائه خدمات تجزیه و تحلیل صحیح و مناسب نیازمندی‌های سازمان، و حافظه کافی جهت حفظ و ذخیره‌سازی دانش سازمانی باشند، به کار گرفته شوند تا در تصمیم‌گیری‌ها و تغییرات جواب‌گویی پویایی و یادگیری سازمانی باشند. به دلیل ماهیت پویایی ساختارهای فرآیندگرا، به این ساختار و سازمان‌ها، سازمان‌های ارگانیک یا زنده نیز اطلاق می‌گردد. به همین دلیل سیستم‌های اطلاعاتی این سازمان‌ها باید جواب‌گویی این ماهیت سازمانی باشد.

ج) ساختار سازمانی: مسلماً سازمانی که فرآیندگرا است باید ساختاری فرآیند محور هم داشته باشد و این بدین معنی است که کلیه فعالیت‌ها در قالب زیر فرآیندها تعریف شوند و چون خروجی هر زیر فرآیند ورودی یک یا چند زیر فرآیند دیگر است، تیم‌های عملکردی تنها وسیله شناخته شده‌ای است که می‌تواند یک یا چند زیر فرآیند چند تخصصه را تکمیل کنند. برای



سازماندهی، افراد باید به یکدیگر به شیوه‌ای هدفمند و معنی‌دار مرتبط و متصل گردیده و برای موفق شدن و عملکرد مطلوب بایستی فعالیت‌های مورد نیاز هر فرد برای وی تعریف شده و تکنولوژی و ابزارهای لازم کار در اختیار وی گذاشته شود.

د) فرهنگ سازمانی: تغییر رفتارها و دیدگاه‌ها در رهبران سازمان پرچلوه‌ترین فرهنگ در سازمان‌های فرآیند محور است. نقش‌های جدید «حمایت‌گری و تشویق»، «هدایت‌گری» و «معلمی» موجب تغییر دیدگاه‌ها به صورت کلی می‌شود.

در سازمان‌های فرآیند محور به دلیل انجام کارها به صورت تیمی و حول فرآیندها تفکر سیستمی و کلی‌نگری، تصمیم‌گیری‌های جمعی، حرکت در راستای اهداف تیمی و سازمانی که مشتری مداری جهت آن را همواره تصحیح می‌کند، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و ارائه شیوه‌های حل مشکل یا بهبود شیوه اجرای کار، خود هدایت‌گری، پیشرفت فردی و تیمی ارزش‌های جدید سازمانی و اشتباه‌ها تا زمانی که به هدف منفی صورت نپذیرفته باشند؛ تنبیه به دنبال نخواهند داشت بلکه به عنوان تجربه‌ای نگریسته می‌شوند تا از آن‌ها درسی جدید فرا گرفته شود. این اشتباه‌ها و راه‌حل‌های عبور یا جریان آن بدون اینکه شخص خاصی معرفی و محکوم یا شماتت گردد به اطلاع دیگران رسانده می‌شود تا از تکرار آن‌ها جلوگیری به عمل آید. اهداف کلی سازمان هر چند بیشتر و طبیعتاً از طرف رهبران مطرح می‌گردند ولی کلیه کارکنان سازمان با پیشنهادها سازنده و تکمیلی در عمل شیوه‌های اجرایی آن را عرضه و پیاده می‌کنند.

روح یادگیری چه انفرادی و چه گروهی، چه تخصصی و چه فرهنگی در کلیه امور جاری است و مانند قلب و خون، سازمان را تغذیه نموده و زنده نگه می‌دارد و رهبران و کلیه کارکنان برای پویا نگه داشتن سازمان، اصلاح فرآیندها، تغییر فرآیندها و زیر فرآیندها با توجه به تغییرهای عوامل و شرایط بیرونی تأثیرگذار بر سازمان، تغییر مطالبات و ذائقه مشتریان قدیم، مشتریان جدید و فراگیری تکنولوژی‌های شغلی و ارتباطی جدید، نیازمند یادگیری مستمر، آموزش و برنامه مادام‌العمر آموزشی جامع و چند بعدی را در سازمان بدیهی می‌کند و رهبران کل و سرپرستان تیم‌های عملکرد عرضی همواره کمبودها را دیده و پرسیده و برای رفع آن‌ها آموزش‌های فرهنگی تخصصی لازم را نیازسنجی و برنامه‌ریزی می‌کنند. از طریق آموزش مناسب و صحیح و فراگیری تخصص‌ها و ارزش‌های جدید به صورت مستمر و درازمدت، کلیه رفتارهای اشتباه قدیمی اصلاح گردیده و رفتارهای صحیح توأم با قابلیت تفکر سیستمی جایگزین و نهادینه می‌گردند. کارکنان از هرگونه تغییر که پیشرفت خود آنان را نیز در بر دارد، استقبال می‌کنند.

ویژگی‌های کار در محیط فرآیندی

از آنجایی که در فرآیند باید هر چه بیشتر از کارهای ارزش نیفزا کاسته شود، کار فرد گسترده‌تر و پیچیده‌تر می‌شود و وظیفه‌های گوناگونی را در بر می‌گیرد. شاغل کارهای فرآیندی، باید دید گسترده‌ای از کار داشته و به هدف سازمان، نیازهای مشتری و ساختار فرآیند به خوبی آگاه باشد. همراه با این ویژگی‌ها مسئولیت به نتیجه رسیدن، اختیار تصمیم‌گیری و استقلال فردی کارکنان نیز به وجود می‌آید. فرآیند محور کردن سازمان را می‌توان به حرفه‌ای کردن کارها تعبیر کرد. از دید کلی، سه واژه ویژگی‌های کار حرفه‌ای را روشن و آشکار می‌کنند: مشتری، فرآیند و نتیجه.

فرد حرفه‌ای خود را در برابر «مشتری» مسئول می‌داند و در پی دستیابی به ارزش مورد نیاز اوست. رسالت فرد حرفه‌ای، حل مشکل مشتری است. بنابراین، بایستی سراسر «فرآیند کار» را اجرا کند و به «نتیجه» دلخواه مشتری برسد. در حالی که در روش سنتی برعکس روند فرآیند محوری، توجه کارگر به سه واژه رئیس، فعالیت و وظیفه است. هدف نهایی کارگر، به دست آوردن خشنودی «رئیس» است زیرا کسب درآمد و آینده او در دست رئیس است. بنابراین، کوشش کارگر، «فعالیت» هر چه بیشتر در راه انجام «وظیفه‌ای» است که «رئیس» به او محول کرده است.



تحول نقش مدیریت در سازمان‌های فرآیند محور

در شناخت طبیعت مدیریت، دو پرسش اساسی باید مطرح شود. یکی اینکه مدیر آنچه چیزی را مدیریت می‌کند؟ و دیگری چرا مدیران به امر مدیریت می‌پردازند؟ دیدگاه سنتی این است که مدیران کارهایی را انجام می‌دهند که از عهده کارکنان بر نمی‌آید. در آن دیدگاه، کارگران افرادی ساده، غیرقابل اعتماد از لحاظ انجام درست کار و به نسبت در خصوص دانش لازم در مورد کار، کم‌سواد هستند و باید توسط مدیران رهبری شوند. چنانچه کارکنان را فاقد توانایی‌های ذهنی لازم برای انجام کارهای پیچیده بدانیم و وظیفه اصلی ایشان را پرداختن به کارهای مشخص و یکنواخت به حساب آوریم، در آن صورت نقش سرپرستان و مدیران در سازمان آشکار می‌شود. آن‌ها تنها افرادی کلیدی هستند که کارهای شرکت را به سامان می‌آورند و مسئول درست انجام یافتن فعالیت‌ها هستند. این نسخه‌ای بود که برای مدیران سنتی می‌پیچیدند و اداره‌ها، واحدهای تشکیل دهنده سازمان بودند و همه نقش‌های مدیریتی بر پایه این لایه‌های اداری پیاده می‌شد.

ولی در سازمان‌های فرآیند محور، این دیدگاه جایی ندارد. کارهای ساده که نیازمند به سرپرستی مستقیم هستند در سازمان‌های فرآیند محور حالت پیچیده و گسترده‌ای به خود می‌گیرند که تنها سرپرستی در حد کلی و بنیادین را طلب می‌کنند. کارکنان واحدهای فرآیند محور باید توان انجام کارهایی را داشته باشند که نیازمند به درک، خودمختاری، پذیرش مسئولیت و تصمیم‌گیری هستند. چنین کارکنانی به سرپرست احتیاج ندارند، بنابراین مفهوم سنتی سرپرست و مدیر از بین می‌رود.

سازمان‌ها به گونه‌ای طراحی شوند که توجه به مشتری و تأمین ارزش‌های موردنظر وی اساس کار باشد، چنین مفهومی باید به هدف اصلی مدیریت تبدیل گردد. بنابراین، مدیران سنتی باید عهده‌دار نقش تازه‌ای شوند که صاحب فرآیند عنوان گرفته است. چنین فردی نه مسئول انجام وظایف یک اداره، بلکه در پی اجرای سراسری فعالیت‌های سازنده یک فرآیند است. توجه داشته باشید که برخلاف مدیر یک طرح یا پروژه که به طور موقت زمینه اجرای یک فرآیند را آماده می‌کند، نقش صاحب فرآیند و کار او پیوسته و دائمی است. در ضمن با گماشتن صاحب فرآیند نباید پنداشت که همه مسئولیت‌ها تنها متوجه اوست. در فعالیت‌های فرآیند محور همه افراد خود را مسئول کل کار و فرآیند می‌دانند و بدان گونه عمل می‌کنند. روشن است که در آغاز روی آوردن سازمان به فرآیندمحوری، مسئولیت صاحب فرآیند بیشتر است. رفته‌رفته و با جا افتادن افراد در جریان امور، هر کدام سهم بیش‌تری از صاحب کاری یا صاحب فرآیندی را به خود اختصاص خواهند داد. توجه داشته باشید که مدیریت در مفهوم تازه‌اش اداره واحدها، بودجه و افراد نیست، عمده کار، مدیریت فرآیندها است. به طور کلی می‌توان مسئولیت‌های صاحب فرآیند یا مدیر جدید در یک سازمان فرآیند محور را به سه حوزه بزرگ تقسیم کرد: طراحی، مربی‌گری، تأمین منابع و هم‌راستایی.

الف) طراحی: فرض کنید که یک شرکت گروهی از افراد را آماده کرده است تا فرآیند تولید یک فرآورده را به عهده گیرند. هر چند باید آن‌ها از اختیار کامل برخوردار و به دور از بوروکراسی پیچیده و دست و پاگیر باشند، ولی یک نفر باید به آن‌ها چگونگی آغاز کار، گام‌های ضروری و نظم اجرایی را نشان دهد. در روش فرآیند محوری وجود اختیار به معنای هرج‌ومرج نیست و افراد نمی‌توانند کارها را تنها بدان گونه که خود می‌اندیشند انجام دهند. بنابراین، وظیفه مدیر یا به عبارت بهتر صاحب فرآیند است که اعضای تیم را در راه انجام دادن کار راهنمایی کند. او مسئول آماده کردن طرح نخستین، طراحی فرآورده، آماده کردن اسناد و آموزش کارکنان در خصوص اجرای فرآیند است. توجه داشته باشید که برای طراحی مناسب فرآیند، فرد باید از زمینه‌های مهندسی و فنون آن برخوردار بوده و ابزار کار را نیز در اختیار داشته باشد. بدین ترتیب در اشغال سمت‌های مدیریتی، تحصیلات ویژه نقش عمده‌ای پیدا می‌کند. ما نمی‌توانیم از هر فرد عادی انتظار داشته باشیم که به طراحی یک فرآیند بپردازد.

ب) مربی‌گری: پس از آن که کارکنان بر پایه طرح فرآیند آموزش یافتند، صاحب فرآیند یا مدیر همواره برای دادن کمک‌ها و راهنمایی‌ها در موقعیت‌های دشوار در کنار آن‌ها است. ممکن است هر یک از کارکنان در بخشی از فرآیند خیره باشند، ولی صاحب فرآیند بر کل فرآیند اشراف و آگاهی دارد. به عبارت دیگر، همه اعضا از فرآیند تصویری دارند ولی بزرگ‌ترین تصویر در نزد مدیر یا صاحب فرآیند است. یکی از وظایف مهم مدیر پیشگیری از شکست کارهای تیمی است. تنها با نام‌گذاری، گروهی از افراد مستقل به یک تیم تبدیل نمی‌شوند. این کار به آموزش و یادگیری نیاز دارد. هر چند که اعضای تیم بر اصول و هدف‌های تعیین شده فرآیند توافق داشته باشند، باز هم بنا به علل مختلف از قبیل تفاوت‌های شخصیتی، دیدگاه‌های گوناگون، در جهت



حساسیت و نگرانی افراد و ... امکان بروز اختلاف وجود دارد. اینجا وظیفه مدیر یا صاحب کار است که با پیش نهاد و اعضای تیم را در راه رفع مشکل، یاری برساند.

ج) تأمین منابع و هم‌راستایی: کارکنان عامل اجرای فرآیند و صاحب فرآیند نماینده آن هستند. وظیفه صاحب فرآیند یا مدیر تأمین نیازهای مالی و دیگر منابع از جمله ابزار و تسهیلات لازم برای عملیات فرآیند است. گر چه هر کدام از صاحب فرآیندها می‌کوشند تا پشتیبانی و نظر دیگران را برای فرآیند خود به دست آورند، ولی از سوی دیگر بایستی هدف، کل سازمان باشد. کارکرد خوب یک فرآیند کافی نیست، آن‌ها باید با همدیگر کارایی داشته باشند و با اهداف کلی سازمان هم‌راستا باشند. روشن است که دست صاحب فرآیندها در طراحی و طراحی دوباره فرآیند باز است و مربی‌گری و ارشاد اعضای تیم به عهده آن‌ها است و نیز ایشانند که نمایندگی و دفاع از کارکنان را انجام می‌دهند. ولی صاحب فرآیندها در انجام وظایف خود تنها نیستند و کارکنان باید با ایشان همکاری کنند. صاحب فرآیند از کلیات فرآیند آگاه است اما ریزه‌کاری‌ها را نمی‌داند. بنابراین، باید همواره در ارتباط تنگاتنگ با کارکنان باشد تا در جریان پیشرفت امور اشکال‌های احتمالی را بشناسد و در موقع لزوم، دگرگونی‌های مورد نیاز را ایجاد کند.

قدرت مدیریت فرآیند

مروری بر اقدام‌های انجام شده توسط پیشگامان توسعه بهبود بهره‌وری در قرن گذشته نشان می‌دهد که پیشرفت بهبود فرآیند در نتیجه ابداع‌های درونی و یا در اثر تهدیدهای بیرونی بوده است. بهبود درون‌سازمانی زمانی انجام می‌گیرد که مدیریت شرکت و فرهنگ تشویق، پاداش و تشخیص بهبود با مشارکت کارکنان باشد. شرکت سونی یک مثال بارز در این زمینه است. سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه هم عاملی کلیدی، برای نائل شدن به این موفقیت‌ها بوده است.

تهدیدهای بیرونی هم، زمانی که شرایط یا حوادث ابتکارهای جدیدی را برای بهبود ایجاد کند می‌تواند به بهره‌وری بیشتر بینجامد. به عنوان مثال کتاب، ماشینی که دنیا را تغییر داد، که درباره فرآیندهای تولیدی شرکت تویوتا است؛ تولیدکنندگان خودرو را در آمریکا تحت فشار گذاشت که یا خود را تطبیق دهند و یا صنعت خودرو را ترک کنند. تویوتا با سهیم کردن صنعت خودرو جهان در استانداردهای خود، اکنون به عنوان یک الگوی موفق تولید خودرو به صورت فراگیر به کار گرفته می‌شود.

اما هنوز بیش‌ترین عامل تغییر با وجود تمام این شرایط، انتظارات مشتری برای کالای بهتر یا کیفیت خدمات بهتر است. اگر سازمان‌ها بخواهند به نیازهای تغییرهای بازار برسند، چه باید بکنند؟ یک پاسخ کلیدی در بهبود مستمر کسب‌وکار مدیریت فرآیند و ارزیابی، تجزیه و تحلیل و بهبود عملکرد از فرآیندهای کلیدی بر اساس نیازهای مشتریان است.

گهگاه از کسب‌وکار مدیریت فرآیند به عنوان کار مدیریت جامع نام برده می‌شود و تعریف دقیق فرآیند عبارت است از یک سری وظایف تعریف‌پذیر تکراری و قابل اندازه‌گیری که به نتایج رضایت‌بخشی برای مشتریان درونی و یا بیرونی منجر می‌شود.

اگرچه کسب‌وکار مدیریت فرآیند به عنوان موج جدید، ابزار مدیریتی، در استرالیا، ارتقا پیدا کرده است، اما نگرش جدیدی نیست. زمانی که مفاهیم کلیدی آن مورد توجه قرار می‌گیرد، ملاحظه خواهد شد که دربرگیرنده عناصر مدیریت کیفیت، شش سیگما، ایزو ۹۰۰۰، ارزیابی تعالی سازمانی، بهبود مستمر، محک‌زنی، مهندسی مجدد و مدیریت روابط با مشتریان است. نتیجه کاربرد مدیریت فرآیند در سازمان‌های بخش خصوصی و عمومی موفقیت‌آمیز است چون از ابتدا مدیران ارشد را در بهبود فرآیند درگیر می‌سازد. زیرا نگرشی ساده و منعطف به بازار است، ارائه دهنده نتایج جامع به مدیران ارشد است و مدیران ارشد به سرعت می‌توانند شاهد منافع حاصل از اجرای مدیریت فرآیند باشند.

یکی از بزرگ‌ترین یافته‌های قدرت مدیریت فرآیند در طول برنامه‌ریزی احتمالی، پدیده سال ۲۰۰۰ بود. سازمان‌ها نیاز داشتند که مطمئن شوند که عملیات فراگیر خود را بعد از ژانویه سال ۲۰۰۰ نیز ادامه دهند. به تدریج موضوع کسب‌وکار مدیریت فرآیند به عنوان عامل کلیدی راه‌گشا برای اطمینان یافتن، از ارتباط وظایف و عملیات مورد بررسی قرار گرفت و بسیاری از فرصت‌های بهبود فرآیند در طول دوره سال ۲۰۰۰ کشف شد. یک تحقیق آشکار کرد که علت بیش‌ترین موفقیت‌های به دست آمده و ادغام شرکت‌ها انجام شده این بوده است که از ابتدای کار، مدیریت فرآیند به درستی انجام شده است و مدیران ارشد به



این دلیل به اهمیت کسب‌وکار مدیریت فرآیند به عنوان روش بهبود بهره‌وری پی بردند چون به نتایج مثبتی منجر گردید. ارزیابی فرآیند درگیر تعیین نیاز مشتری، ترسیم مراحل فرآیند، جمع‌آوری اطلاعات عملکرد و ارزیابی فرآیند بر اساس اطلاعات کسب شده ذیل است:

۱) تجزیه و تحلیل فرآیند بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده است و برای ارزیابی و طراحی برنامه بهبود فرآیند به کار گرفته می‌شود.

۲) بهبود فرآیند درگیر اجرای طرح بهبود است با کسب نتایج بازخورد از مشتری و اصلاح برنامه در صورت لزوم و به‌کارگیری راه‌حل در کلیه سطوح سازمانی.

در اینجا باید پرسید که مدیران ارشد باید چه کارهایی را انجام دهند؟ گروه مدیران ارشد باید توجه کنند که بهبود نیازمند تعیین رهبر گروه بهبود و پشتیبانی از اجرای بهبود فرآیند و اندازه‌گیری نتایج و تغییر از بازده‌های مالی سنتی به شاخص‌ها و فرآیندهای اندازه‌گیری که در کارت‌های امتیازبندی شده متوازن ذکر شده است و این فرآیندهای اندازه‌گیری بایستی بخشی از نظام اندازه‌گیری مدیریت باشد.

نتایج حاصله از اجرای مدیریت فرآیند

پس از اعمال رویکرد مدیریت فرآیند می‌بایست نتایج حاصل از اجرای آن را از ابعاد ذیل اندازه‌گیری و بررسی نمود:

- اخذ نتایج تحقیقی مثبت از وضعیت مشتریان و کارکنان
- کاهش زمان چرخه برنامه‌ریزی و گزارش دهی
- تأثیرگذاری بر کالاها و خدمات
- کاهش نرخ اشتباهات
- کاهش زمان حمل‌ونقل و ترانزیت
- برنامه‌ریزی به موقع
- بهبود ارائه خدمات قابل دسترسی و پاسخ‌گو بودن
- جذب و نگهداری کارکنان شایسته

و از این رو گروه مدیران ارشد باید صبور باشند، چرا که نتایج بهبود فرآیند در کوتاه‌مدت حاصل نخواهد شد و آمادگی اصلاح نظام مدیریت (ساختار و سازمان) برای تطبیق با تغییرهای فرآیند را داشته باشد.

رویکرد ۸ گانه در مدیریت فرآیند

عملکرد هر سازمان را می‌توان در عملکرد فرآیندهای آن ملاحظه نمود و با شناسایی و تحت کنترل قرار دادن آن فرآیندها، کل سازمان را کنترل کرد. اما هر فرآیندی از زوایای مختلف قابل بررسی و نظارت می‌باشد. هر مجموعه‌ای از یک سری فرآیندها تشکیل گردیده و تعامل و عملکرد فرآیندها در نهایت منجر به ایجاد یک خروجی در سازمان می‌گردد. حال چنانچه فرآیندهای موجود در سازمان به درستی شناسایی شده و با انجام مطالعه دقیق، مدیریت شوند، می‌توان به حصول نتیجه و ارتقاء سازمان امیدوار بود. اثربخشی در یک فرآیند، زمانی ایجاد می‌گردد که بتوان مدیریت صحیحی روی آن انجام داد. در واقع با مدیریت مناسب فرآیند، خواسته‌های یک فرآیند به نتیجه رسیده و از اثربخشی لازم برخوردار خواهد بود. چرا که مدیریت به تعبیری عبارت است از استفاده بهینه از منابع برای دستیابی به اهداف. لذا چنانچه مدیریت فرآیند در مجموعه‌ای موجود باشد، از منابع و ورودی‌ها برای دستیابی به اهداف فرآیند (خروجی‌های مورد انتظار) به صورت بهینه استفاده خواهد گردید و این موضوع خود منجر به افزایش اثربخشی در فرآیند و نهایتاً سازمان خواهد شد. برای آن که این مقصود برآورده گردد، ابتدا بایستی تمامی فرآیندهای سازمان به صورت مناسب و کامل شناسایی شوند و سپس هر یک از فرآیندها با توجه به رویکردهای هشت‌گانه



«تعامل‌های بین فرآیندها، تنظیم فرآیندها، مطابقت فرآیندها با نیازهای مشتریان، مطابقت فرآیندها با برنامه‌های استراتژیک سازمان، بهره‌وری فرآیندها، کنترل شکست‌های فرآیندها، ممیزی فرآیندها و مهندسی مجدد فرآیندها» که در زیر اشاره می‌شود، مورد بررسی قرار گیرند. لازم به ذکر است برای بررسی فرآیندها از زوایای اشاره شده، یک ابزار اندازه‌گیری مورد نیاز است که نحوه محاسبه آن‌ها در توضیح‌های مربوط به هر یک از رویکردها اشاره می‌گردد. رویکرد هشت‌گانه به صورت زیر می‌باشند:

(۱) تعامل‌های یک فرآیند با فرآیندهای دیگر: یکی از مواردی که می‌تواند در موفقیت یا عدم موفقیت یک مجموعه تأثیرگذار باشد، تعامل‌های بین فرآیندهای آن مجموعه می‌باشد. در این خصوص مدیریت فرآیند زمانی مناسب و مورد قبول خواهد بود که بتواند اولاً درک صحیحی از این تعاملات داشته باشد و ثانیاً بتواند فرآیند با تأثیر بیشتر یا غالب را مورد شناسایی قرار دهد. برای این منظور می‌توان ابتدا پس از شناسایی فرآیندها، آن‌ها را لیست نموده و میزان تأثیر و تعامل هر یک از فرآیندها روی فرآیندهای دیگر را با اعداد بین (۱ - ۰) مشخص نماییم که در نهایت ماتریس $pn*n$ به دست خواهد آمد (n تعداد فرآیندهای شناسایی شده در سازمان می‌باشد). از طرف دیگر فرآیندهای مختلف شناسایی شده با توجه به اهمیت و میزان اثرگذاری آن‌ها روی عوامل کلیدی موفقیت (KSF) سازمان دارد، با فرض اینکه اولویت فرآیندها به صورت $w n*1$ باشد در این صورت، فرآیند با تأثیر بیش‌تر روی سایر فرآیندها از طریق حاصل ضرب $p*w$ قابل شناسایی است؛ بدین صورت که حاصل ضرب به دست آمده، یک ماتریس ($n*1$) است و درایه با مقدار حداکثر، معرف فرآیند موردنظر است.

نکته دیگر در ماتریس P، بیان تأثیراتی است که فرآیند نام روی سایر فرآیندها دارد که می‌توان از این طریق آن‌ها را شناسایی کرده و جهت جلوگیری از تأثیرهای نامناسب، اقدام نمود. با این رویکرد، فرآیندی که تأثیر بیش‌تری روی سایر فرآیندها دارد شناسایی می‌گردد، چرا که ممکن است در یک مجموعه، فرآیندی دارای اهمیت بسیار کمی باشد، مثلاً در فرآیندهای مربوط به تولید تاپیر، فرآیند نگهداری کمپاوند در محیط تعریف شده، فرآیند کم‌اهمیت‌تری نسبت به فرآیندهایی نظیر کلندرینگ، اکستروڈینگ، پخت و ... می‌باشد اما به علت احتمال فرسودگی کمپاوند تأثیر یافته از مدت زمان نگهداری و شرایط نگهداری، فرآیند مذکور در فرآیندهای دیگر تعامل و تأثیر زیادی ممکن است داشته باشد، لذا از این طریق می‌توان فرآیندهایی که تعامل و تأثیر زیادی روی فرآیندهای دیگر دارد (و نه الزاماً فرآیندهای با اولویت بالا در موفقیت سازمان) را شناسایی کرد و برنامه‌ریزی‌های مناسبی جهت توجه به تأثیرهای مربوطه و کاهش خرابی‌های ناشی از آن انجام داد. ضمن آن که با این شیوه می‌توان پس از مرحله شناسایی و با توجه به ماتریس $pn*n$ تأثیرهای ممکن را مشخص ساخته و برای کنترل هر چه بیشتر نقاط قابل تأثیر، اقدام نمود تا از این طریق از تأثیرهای ناخواسته یک فرآیند روی فرآیندهای دیگر جلوگیری به عمل آورد.

سؤال قابل طرح دیگر این است که به چه میزان نقاط قابل تأثیر تحت کنترل می‌باشند. در این خصوص برای بررسی میزان تحت کنترل بودن تأثیرهای فرآیندها بر روی یکدیگر، در زمان لازم برای بررسی، اقدام به تهیه ماتریسی تحت عنوان ماتریس کنترل ($Cn*n$) می‌شود و تکمیل آن بدین صورت خواهد بود که برای یک فرآیند، در ارتباط با فرآیندهای مختلف، برای میزان تحت کنترل بودن آن عددی مابین (۱-۱۰) که عدد ۱۰ برای عدم وجود هیچ‌گونه کنترلی در خصوص تأثیر موردنظر و عدد ۱ برای کنترل کامل تأثیر موردنظر تخصیص داده می‌شود. در نهایت از حاصل ضرب $p*c*w$ ماتریس ($n*1$) به دست می‌آید که میزان تحت کنترل بودن تأثیر و تعامل‌های هر یک از فرآیندها روی فرآیندهای دیگر مشخص می‌گردد. مقایسه اعداد این ماتریس در دوره‌های مختلف، بیانگر چگونگی دقت و کنترل روی تعاملات و تأثیرهای فرآیندها روی یکدیگر خواهد بود. در نهایت مقدار کمی محاسبه شده، در دوره‌های مختلف باید مقایسه و بررسی شود.

(۲) تنظیم فرآیند: یکی دیگر از مواردی که در مدیریت فرآیند بایستی مدنظر واقع گردد، این است که مشخصات فرآیند پس از شناسایی و استخراج بایستی با توجه به استانداردهای موجود، مرتبط و تنظیم شود و لذا میزان مناسب بودن فرآیند، طبق تنظیم‌های لازم، معین شود. بدیهی است، باید مشخصه‌هایی برای هر یک از فرآیندها در جهت عملکرد مناسب آن‌ها تهیه گردد و وضعیت هر یک از مشخصه‌های مذکور در دوره‌های زمانی مختلف مورد بررسی واقع شود. این استانداردها ممکن است از طریق دانش فنی منتقل شده، کتابچه‌های استاندارد، تجارب کارکنان و سازمان، سازمان‌های همکار در این زمینه و یا از طریق متخصصین تهیه گردد.



چنانچه در مجموعه‌ای بدین صورت عمل گردد، برای فرآیند π ، ماتریس χ که ماتریس π^*1 خواهد بود (و π تعداد ویژگی‌های مرتبط با فرآیند i می‌باشد)، تشکیل خواهد گردید. زمانی که فرآیند موردنظر تحت بررسی واقع می‌گردد، بسته به شرایط حاکم بر آن فرآیند و وضعیت مرتبط با آن، به هر یک از ویژگی‌های مربوط به آن فرآیند، اعدای مابین «۱۰ - ۱» تخصیص می‌یابد که عدد ۱۰ به معنی انطباق کامل وضعیت موجود فرآیند با وضعیت استاندارد می‌باشد. در این صورت، وضعیت نهایی فرآیند π به صورت حاصل ضرب زیر خواهد بود: $S_i = \chi_i * \pi_i$ که π_i میزان اهمیت مربوط به هر یک از ویژگی‌های مرتبط با فرآیند می‌باشد و χ_i وضعیت هر یک از پارامترهای فرآیند i نسبت به وضعیت مطلوب می‌باشد. گفتنی است با این روش، ضمن ایجاد اطمینان از تنظیم بودن هر یک از پارامترهای فرآیندی، چگونگی تحت کنترل بودن آن پارامترها قابل ارزیابی خواهد بود.

۳) مطابقت فرآیند با خواسته‌های مشتری: توجه به مشتری و برآورده سازی نیازهای او یکی از ارکان اصلی در بهبود کیفیت محصولات و خدمات در سازمان محسوب می‌گردد و چنانچه در بحث مدیریت فرآیند، به فرآیند با توجه و دقت خاص روی مشتری نگریسته نشود، چه‌بسا مدیریت فرآیند، به صورت مناسب انجام نخواهد پذیرفت. ضمن تذکر این نکته که توجه به مشتری و برآورده‌سازی نیازهای او، شیوه‌ها و روش‌های دیگری نیز دارد، گفتنی است در بحث مدیریت فرآیند، نگرش مشتری مداری در فرآیندها از این حیث حائز اهمیت است که هر یک از نیازهای مشتریان در کلیه فرآیندهای مرتبط سازمانی مدنظر واقع می‌شوند. در واقع توجه به نیازهای مشتریان در فرآیند، یک شرط لازم در جهت حرکت به سوی مشتری مداری است و قطعاً شرط کافی برای این موضوع نمی‌باشد. در سازمان تحت بررسی، با تشکیل ماتریس ارتباط نیازهای مشتری با فرآیندهای سازمانی، چگونگی حرکت در این خصوص معین می‌گردد. برای تعیین چگونگی توجه به خواسته‌های مشتریان در فرآیند می‌توان از ماتریس زیر استفاده نمود:

- اهمیت نیازمندی زام مشتری
- وضعیت برآورده‌سازی نیاز مشتری در فرآیند i
- حداکثر امکان برآورده‌سازی نیاز مشتری i در فرآیند i
- ماتریس وضعیت برآورده‌سازی نیازهای مشتریان در فرآیندها
- ماتریس اهمیت نیازهای مشتریان
- r : تعداد نیازهای مشتریان
- P : تعداد فرآیندهای موجود در سازمان

برای انجام این موضوع می‌توان از ماتریس‌های گسترش عملکرد کیفیت ماتریس اول تا سوم جهت تعیین چگونگی ارتباط بین نیازهای مشتریان با فرآیندهای سازمانی و سهم آن‌ها بهره جست.

۴) مطابقت فرآیند با برنامه‌های استراتژیک سازمان: همان‌گونه که عدم وجود یک برنامه جامع استراتژیکی در سازمان باعث افت عملکرد مجموعه شده و در نهایت اثربخشی مجموعه را کاهش می‌دهد، عدم به‌کارگیری صحیح برنامه استراتژیک در کل سازمان نیز اثرهای مخربی در سازمان به جای می‌گذارد، لذا در فرآیندهای سازمان نیز به عنوان یکی از عناصر اصلی تشکیل دهنده سازمان، باید برنامه‌های استراتژیک به صورت مناسب درک و جاری گردیده و این اطمینان حاصل شود که فرآیند از نظر مطابقت با اهداف و برنامه‌های استراتژیک سازمان، تحت کنترل می‌باشد. این مورد نیز مشابه مورد فوق بوده و برای تعیین چگونگی توجه به اهداف استراتژیک در فرآیند می‌توان از ماتریس زیر استفاده نمود:

- اهمیت هر یک از استراتژی‌های سازمان
- وضعیت برآورده‌سازی هدف استراتژی k در فرآیند i
- حداکثر امکان برآورده‌سازی هدف استراتژی k در فرآیند i
- ماتریس وضعیت برآورده سازی اهداف استراتژیک سازمان



- ماتریس اهمیت اهداف استراتژیک سازمان
- تعداد اهداف و برنامه‌های اساسی سازمان

۵) بهره‌وری فرآیند: یکی دیگر از عواملی که بیانگر مدیریت صحیح در فرآیندهای سازمان می‌باشد، وجود بهره‌وری در فرآیندها می‌باشد. بدین صورت که در اثر استفاده از منابع در فرآیندها، خروجی‌های معقول و مناسبی به دست آید. برای آن که فرآیندها از این حیث بررسی شوند، مناسب است که کارایی، اثربخشی و بهره‌وری فرآیندها از طریق تدوین شاخص‌های بهره‌وری مورد ارزیابی واقع گردد.

- اثربخشی مربوط به فرآیند i
- کارایی مربوط به فرآیند i
- بهره‌وری مربوط به فرآیند i
- برآیندی از خروجی مربوط به فرآیند i
- برآیندی از خروجی مورد انتظار (استاندارد) مربوط به فرآیند i
- برآیندی از ورودی‌های مربوط به فرآیند i
- برآیندی از ورودی مورد انتظار (استاندارد) مربوط به فرآیند i

۶) کنترل شکست‌های ممکن در فرآیندها: یکی دیگر از عواملی که می‌تواند در مدیریت فرآیندها مؤثر بوده و در انجام مناسب آن دخالت داشته باشد، شناسایی شکست‌ها و خرابی‌های ممکن در فرآیندها و کنترل هر یک از آنها می‌باشد. لذا استفاده از PFMEA و تعیین شکست‌های ممکن در فرآیندها و حالات مربوط به آن و در نتیجه تعیین میزان حساسیت: ۲، احتمال وقوع: ۳ و قابلیت تشخیص: ۴ در این خصوص بسیار مناسب خواهد بود.

میزان تحت کنترل بودن حالات شکست مربوط به فرآیند i بوده و RPN میزان تحت کنترل بودن حالات شکست کل فرآیندها می‌باشد و میزان تحت کنترل بودن حالات شکست کل فرآیندها با در نظر گرفتن اهمیت فرآیندها می‌باشد. Se: ماتریس میزان حساسیت هر یک از شکست‌های ممکن در فرآیند می‌باشد (میزان حساسیت شکست z در فرآیند مورد نظر).

O: ماتریس احتمال وقوع هر یک از شکست‌های ممکن در فرآیند می‌باشد (احتمال وقوع شکست z در فرآیند).
d: ماتریس قابلیت تشخیص هر یک از شکست‌های ممکن در فرآیند می‌باشد (احتمال وقوع شکست z در فرآیند).
گفتنی است کمیت محاسبه شده در این مرحله نیز به عنوان یک ورودی در امر کنترل و مدیریت فرآیند است که در گام‌های بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۷) ممیزی فرآیند: هر مجموعه‌ای که در اندیشه تعالی و بهبود می‌باشد با دارا بودن شیوه‌ای جهت کنترل مستمر وضعیت فعلی خود، می‌تواند این مسیر را به راحتی طی نماید و لذا وجود چنین روشی، سازمان را در بهبود وضعیت خودیاری می‌رساند. در ممیزی فرآیند لازم است کلیه اطلاعاتی که مرتبط با فرآیند می‌باشد و در بالا به آن‌ها اشاره گردید، در زمان‌های معینی و به صورت مستمر مورد بازبینی و تحلیل واقع گردد. اطلاعات اشاره شده عبارتند از:

- تعامل‌های بین فرآیندها
- تنظیم فرآیندها
- مطابقت فرآیندها با خواسته‌های مشتری
- مطابقت فرآیندها با برنامه‌های استراتژیک سازمان
- بهره‌وری فرآیندها
- کنترل شکست‌های فرآیندها



اعداد به دست آمده چنانچه به صورت کامل جمع‌آوری گردیده و تحلیل شوند، می‌توان چگونگی عملکرد فرآیندهای مختلف سازمان را با منظرهای مختلف بررسی نمود و نتیجه‌گیری کرد. لازم به توضیح است که وجود زمان‌های خاص به همراه افراد معین در تیم برای انجام ممیزی مفید خواهد بود. ضمن آن که نتایج حاصل از ممیزی نیز به وسیله ابزارهای آماری قابل تحلیل و بررسی می‌باشد. برای آن که تحلیل مناسبی از این قضیه داشت، می‌توان از فرم نتایج مدیریت فرآیند که به پیوست ارائه شده است، استفاده نمود.

۸) **مهندسی مجدد فرآیندها:** با نگرش فرآیندی به سازمان و بررسی فرآیندها از رویکردهای مختلف پس از انجام ممیزی فرآیند، قطعاً برخی از فرآیندها دارای عملکرد مناسب نبوده و لذا نیاز به دقت و توجه جهت بهبود در عملکرد آن‌ها دارد. در هر صورت پس از شناسایی فرآیند موردنظر و دقت در هر یک از کمیت‌های ۷گانه فوق‌الذکر، ماهیت ساختاری در برخی فرآیندها ممکن است نیاز به تغییراتی داشته باشد که در این صورت با مطالعه دقیق‌تر هر یک از فرآیندها می‌توان در برخی از فرآیندها تغییرهای اساسی نظیر ترکیب، تجزیه، تغییر ترتیب، تغییر پارامترها و ... نمود که در این خصوص بایستی فعالیت‌های مربوط به مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار از طریق تشکیل تیم انجام پذیرد. گفتنی است در مرحله مهندسی مجدد فرآیندها می‌توان برای هر یک از کمیت‌های ۷گانه ذکر شده، اعدادی به عنوان هدف تعیین نموده و با بررسی راه‌کارهای دستیابی به آن در جهت کسب آن، اقدام نمود.

ابعاد فرآیند در مراکز خدماتی

شناخت طیف انواع فرآیندهای سازمان‌های خدماتی می‌تواند به استخراج و مدیریت نیازمندی‌های اطلاعاتی سازمان بسیار کمک نماید. انواع فرآیندهای خدماتی عبارتند از:

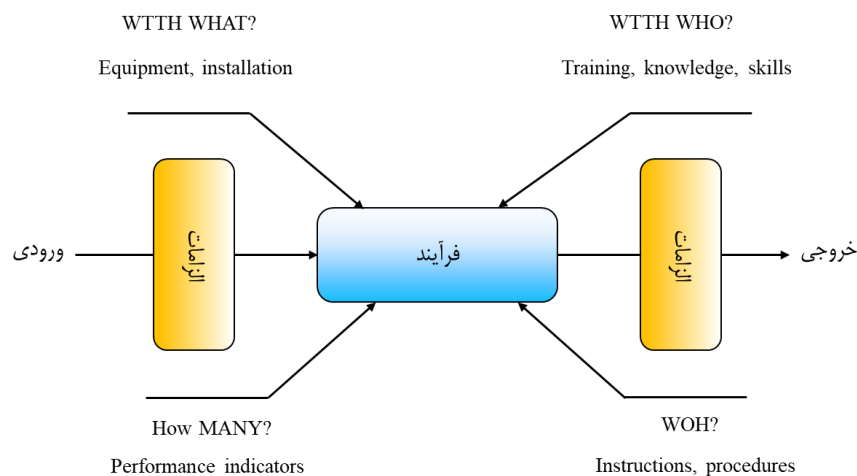
- **فرآیندهای فردی:** فعالیت‌های افراد یک سازمان اغلب مستند نمی‌شوند. با این حال، این فعالیت‌ها می‌توانند برای پیشبرد امور یک سازمان، بسیار حیاتی باشند. این فعالیت‌ها فرآیندهای فردی نامیده می‌شوند. این قبیل فرآیندها از طریق ابزارها و نرم‌افزارهایی مانند ایمیل، نرم‌افزارهای مدیریت وظایف شخصی و مواردی از این قبیل حمایت می‌شوند. اغلب با حمایت مؤثر از این نوع فرآیندها در سازمان و مکانیزه کردن آن‌ها می‌توان کارایی سازمان را در ارائه خدمات به مشتریان افزایش داد.
- **فرآیندهای فردی نیمه ساخت یافته:** در یک سازمان دسته‌ای از فرآیندهای کلیدی، مانند به جریان انداختن مستندهای سازمانی، درخواست و تأیید مرخصی و کارهایی از این قبیل که به صورت فردی یا گروهی محدود انجام شوند و تا حدودی ساختار آن مشخص باشد را به عنوان فعالیت‌های نیمه ساخت یافته می‌شناسند. این قبیل فرآیندها معمولاً توسط نرم‌افزارهای تیمی و کار گروهی حمایت می‌گردند و می‌توان آن‌ها را در آن واحد، تعریف و مدل‌سازی نمود و برای کاربران حوزه کسب‌وکار در سازمان مهم است که بتوانند این نوع فعالیت‌ها را مدیریت نمایند.
- **فرآیندهای سیستمی ساختارمند:** پاره‌ای از فرآیندها در سازمان به دریافت ورودی از افراد و نرم‌افزارها نیاز دارند که از آن‌ها به عنوان فرآیندهای سیستمی ساختارمند یاد می‌شود. به عنوان مثال، در یک سناریوی مرتبط با یک گزارش مالی، ممکن است افرادی از سازمان، اطلاعاتی را در قالب یک فرم تهیه نمایند، فرم گزارش مالی را برای تأیید به مدیر مربوط ارسال نمایند و بعد از تأیید، آن‌ها را در نرم‌افزار مالی وارد سازند. این نوع فرآیندها عموماً میزان ساختارمندی بالایی دارند و اغلب دارای ماهیت تراکنشی هستند و به صورت تراکنشی نیز اجرا می‌گردند و اغلب با کمک تکنولوژی اطلاعات می‌توان آن‌ها را به طور رسمی مدیریت نمود.
- **فرآیندهای تثبیت شده:** در مواردی از قبیل فعالیت‌های مهم مالی یا سیستم‌های مدیریت زنجیره تأمین، کنترل‌های فرآیندی بسیار بالایی مورد نیاز است. این نوع فعالیت‌ها عموماً در سطح وسیعی از سازمان به روشی مطمئن، کنترل‌پذیر و قابل بازرسی توزیع می‌شوند و در قالب فرآیندهای تثبیت شده، سازمان می‌یابند.



ضرورت بهبود فرآیندها

- در بازار کنونی عوامل متعددی اعم از داخلی و خارجی موجب ضرورت بهبود فرآیندهای کاری شده‌اند که عبارتند از:
- سطح عملکرد بسیاری از فرآیندها روند کاهشی مداوم را نشان می‌دهد مگر آن که نیروهایی برای حفظ آن‌ها اعمال گردد. به عبارت دیگر برای سهولت حفظ استانداردهای جاری می‌بایست سطح مشخصی از نگهداری را اجرا کرد. اگر اضافه بر حفظ شرایط جاری، بهبود و نوسازی نیز مدنظر باشد، آنگاه لازم است که تلاشی بیش از نگهداری روزمره صرف گردد.
 - اگر فرآیندهای یک سازمان بهبود نیابد، آنگاه شرایط سازمان همواره مشابه شرایط رقبا خواهد بود. چنانچه این وضعیت به طور محض رخ دهد بدین معنا که نه سازمان و نه رقبا هیچ یک بهبود نیابند، در این صورت همواره سازمان‌های فعال دیگر این شانس را دارند که به این بخش از بازار وارد شوند.
 - مشتریان امروز به طور مداوم پرتوقع و رک‌تر می‌شوند. اگر همواره این امکان وجود ندارد که فراتر از توقعات عمل شود که حالت ایده‌آل است اما حداقل می‌بایست توقعات را پوشش داد. چنانچه این اتفاق نیافتد، بدون تردید مشتری از دست خواهد رفت.
 - فرآیندها از اتصال و ارتباط فعالیت‌ها با هم به وجود می‌آیند و از ترکیب فرآیندهای ساده، فرآیندهای بزرگ‌تر و پیچیده‌تر خلق می‌شوند که در نهایت، این فرآیندها به مشتری نهایی ختم خواهد شد. برای درک بیشتر این فرآیندها در یک سازمان، یک خط مونتاژ ساده را در نظر بگیرید که از چندین مرحله تشکیل شده است. با انجام هر مرحله از مونتاژ این محصول، ارزش افزوده‌ای در محصول ایجاد می‌شود. هر کدام از این مراحل علیرغم افزودن بر ارزش محصول، بالقوه می‌توانند باعث اتلاف زمان و هزینه از طریق ایجاد عیب یا دوباره‌کاری و... نیز بشوند که در مجموع متضمن ضرر و خسارت خواهد شد. برای مدیریت اثربخش و کارایی یک فرآیند معمولاً چهار پرسش زیر مطرح می‌شود:

- ۱) فرآیند توسط چه کسی صورت می‌گیرد؟
- ۲) فرآیند چگونه انجام می‌شود؟
- ۳) فرآیند با چه ابزاری انجام می‌شود؟
- ۴) برای ارزیابی فرآیند با چه اشخاصی اندازه‌گیری می‌شود؟



شکل (۸-۲) روش بررسی وضعیت فرآیند



مدیریت فرآیند بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM

تعریف: چگونه سازمان فرآیندهای خود را با هدف حمایت از خطمشی، راهبرد و تأمین رضایت و افزایش ارزش برای مشتریان و سایر ذینفعان خود، طراحی، اداره و بهبود می‌بخشد. معیار as: فرآیندها به صورت سازمان یافته طراحی و مدیریت می‌شوند. این معیار شامل نکات زیر می‌باشد:

- طراحی فرآیندهای سازمان؛ از قبیل آن دسته از فرآیندهای کلیدی مورد نیاز جهت تحقق خطمشی و راهبردهای سازمان
- ایجاد سیستم مدیریت فرآیندها به کار گرفته شده
- به‌کارگیری استانداردهای سیستمی شامل سیستم‌های کیفیت مانند: استانداردهای ISO 9000
- استانداردهای زیست‌محیطی و بهداشت حرفه‌ای در قالب مدیریت فرآیندها، انجام اندازه‌گیری فرآیندها و تعیین اهداف عملکردی برای آن‌ها
- برطرف کردن مسائل موجود در داخل سازمان و شرکاء خارج آن با هدف مدیریت کارایی فرآیندها برای تأمین خواسته‌های این معیار انجام اقدام‌های زیر ضروری است:

شناسایی فرآیندهای کلیدی / اصلی سازمان: در این مورد برای شناسایی فرآیندهای کلیدی خود از معیارهای زیر استفاده

کنید:

- تأثیر مستقیم و تعیین‌کننده‌ای بر اثربخشی محصولات و خدمات سازمان با هدف تأمین رضایت مشتریان داشته باشد.
- عامل مهمی در ایجاد ارزش افزوده و یا مزیت رقابتی در محصولات و یا خدمات شرکت باشند.
- در راستای نیل به اهداف و برنامه‌های استراتژیک سازمان بوده و یا به طور مستقیم بر آن‌ها تأثیرگذار باشند.
- بنا به موقعیت زمانی و مکانی سازمان از اهمیت بسیاری برخوردار باشند.
- بر اساس نظم مدیریت، مهم و تعیین‌کننده تشخیص داده شده باشند.
- بی‌توجهی، اشکال و نقصان و یا حذف آن، مأموریت سازمان را به مخاطره بیاندازد.
- نتوان آن را به منابع برون زمان واگذار کرد.
- رقبای سازمان از چنین فرآیندهایی برخوردار بوده و عامل رقابت‌پذیری آن‌ها به خاطر وجود همین فرآیندها باشد.
- بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری عملکرد سازمان تأثیر مستقیم داشته باشند.
- به عنوان مزیت کلیدی و رقابتی شرکت مطرح باشند.
- مشتریان شرکت به آن توجه و عنایت بیشتری داشته باشند.
- توجه به فرآیندهای واجد ارزش افزوده، یعنی آن دسته از فرآیندهایی که عملکرد آن‌ها مورد-قبول مشتری بوده و مشتری با وجود آن راضی می‌گردد.
- طراحی و اجرای مفاهیم و اصول فرآیند و فرآیندگرایی در سازمان و ایجاد ساختار و فرآیندی مرحله‌ای برای بهبود و بهینه‌سازی و تغییر تمرکز از وظایف، و مسئولیت‌های واحدی به وظایف فرآیندی و طراحی نقشه فرآیندی نکته‌ای است که سازمان‌های ایرانی باید به آن عنایت ویژه داشته باشند.
- تهیه نقشه فرآیندی در وضعیت موجود و ترسیم ارتباط بین آن‌ها، اندازه‌گیری عملکرد فرآیندها و تعیین فرآیندهای فاقد کارایی و تلاش برای بهبود آن‌ها
- طبقه‌بندی و تفکیک فرآیندها به دو گروه فرآیندهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر



انجام فعالیت‌های مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار سازمان بر اساس مراحل زیر:

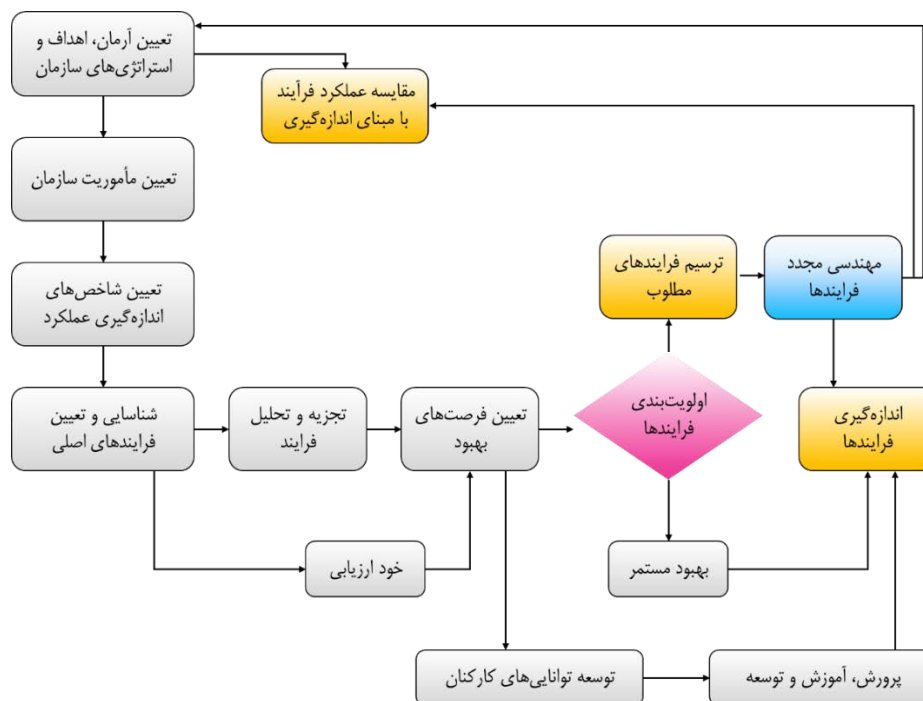
- شناسایی و تدوین فرآیندها
- طراحی شاخص ارزیابی عملکرد فرآیندها
- ارزیابی فرآیندها بر اساس شاخص‌ها
- تحلیل نتایج و شناسایی علل کمبودهای احتمالی
- اعمال اصلاحات لازم بر اساس اصول تعالی سازمانی
- اندازه‌گیری روی درآمد سازمان
- توجه به عوامل مؤثر بر عملکرد فرآیندها به خصوص عوامل محیطی و بهبود بهره‌وری آن‌ها
- شناسایی ظرفیت‌های بهبود از طریق اعمال نگرش فرآیندی
- گسترش و اعمال مفاهیم مدیریت کیفیت به نگرش فرآیندی و توسعه و تعمیق فعالیت‌های بهبود سازمان شامل مشتری و تأمین‌کننده و یا حتی توسعه این حوزه به سازمان‌های محیطی مثل سازمان‌های مقرراتی و قانونی محیط بر فعالیت‌های ایرانی مثل سازمان تحقیقات صنعتی ایران، وزارت بهداشت و ...
- توسعه و تعمیق فعالیت‌های بهبود در کلیه حوزه‌های فرآیندهای عملیاتی، مدیریتی پشتیبانی
- یکپارچه‌سازی فرآیندهای اجرایی، پشتیبانی و مدیریتی و مرتبط ساختن آن‌ها با نیازها و انتظارات مشتریان
- تعیین مسئولین انجام فرآیندها و تبیین دقیق وظایف و مسئولیت‌های آن‌ها به صورت مستقل و کاملاً تعریف شده در قالب وظایفی مثل تعریف و مستندسازی فرآیند، تبیین توالی فرآیندها، شناسایی و تدوین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد فرآیند، سنجش عملکرد فرآیند، تبیین توالی فرآیندها، تعیین انجام اقدام‌های اصلاحی و بهسازی و پیشگیرانه و شناسایی و تعیین طرح‌های بهبود فرآیندها و سازوکارهای موجود
- طراحی و اجرای سیستم‌های مناسب در زمینه مدیریت کیفیت، سیستم مدیریت زیست-محیطی و ایمنی شغلی در قالب فرآیندهای سازمان
- در این مورد، متأسفانه علیرغم ترویج و اجرای بسیار زیاد ویرایش ۲۰۰۰ استانداردهای ISO9000، هنوز تصویر و اطلاعات کاملی از نگرش فرآیندی در برخی شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی مشاهده نمی‌شود. نباید فراموش شود که نگرش فرآیندی بهتر است آن را به سیاق مفاهیم EFQM منطق فرآیندی در مقایسه با منطق RADAR بنامیم، در پی آن است تا همه فعالیت‌ها را در قالب فرآیندهایی که دارای ویژگی‌های زیر هستند در نظر گرفته و از این طریق امکان تحلیل فعالیت‌ها را از طریق اندازه‌گیری شاخص‌های عملکرد آن‌ها فراهم آورد. در پی این اقدامات چنانچه نتیجه‌گیری عملکرد، مطلوب نباشد باید اقدام به مهندسی مجدد فرآیندها نمود. از این رو باید توجه داشت که در نگرش فرآیندی، هدف ترسیم اشکالی در قالب‌های متنوع و متعدد نیست بلکه هدف مهم در این نگرش ایجاد مبنایی برای اندازه‌گیری عملکرد و تمرکز بر روی فعالیت‌ها به عنوان تولید ارزش افزوده است.
- در طراحی فرآیندها باید توجه کرد که طراحی فرآیندها و هماهنگ‌سازی آن‌ها، موضوع بسیار مهمی است که در نگرش فرآیندی از آن به عنوان تعامل و ارتباط فرآیندها یاد شده است. به زعم ما، هماهنگ نمودن این فرآیندها اگر نه بیشتر، بلکه در حد طراحی فرآیندها اهمیت و اولویت دارد. البته توجه به ساختار سازماندهی و سلسله‌مراتب تدوین شده برای مأموریت‌ها و وظایف یک سازمان مانند سازماندهی وظیفه‌ای، واحدی، اطلاعاتی یا فرآیندی پیش‌نیازی است که هر طراح فرآیند، باید قبل از آغاز کار خود از آن اطلاع دقیق داشته باشد. در این مورد، برای طراحی فرآیندها می‌توان از سه روش عمده زیر استفاده نمود:
- ساختار سلسله‌مراتبی: در این روش کل فرآیند به اجزای تشکیل دهنده تقسیم می‌شود.
- ساختار طبقه‌ای: بر اساس ویژگی و مشخصات مشترک دسته‌بندی می‌شود.



- **ساختار متوالی:** در این روش توالی و ترتیب زمانی انجام فرآیندها، مبنای طراحی و سازماندهی آن‌ها است. اصولاً طراحی و سازماندهی فرآیند، یعنی ترکیب و ادغام فعالیت‌ها در قالب گروه‌های به هم وابسته و هماهنگی این اجزاء است که ما آن‌ها را فرآیند می‌نامیم. مبنای این هماهنگی و ارتباط در روش‌های سازماندهی در درون پدیده‌های واقعی موجود در دنیای اطراف نهفته است. بر این اساس، روش‌های سازماندهی فرآیندها را می‌توان به ترتیب زیر دسته‌بندی کرد:
 - (الف) **طراحی فرآیندها (تجزیه و تحلیل آن‌ها به اجزاء تشکیل دهنده آن‌ها):** مثلاً یک سازمان از واحدهایی تشکیل شده است که هر واحد نیز به قسمت‌ها و افرادی تقسیم می‌شود که در آن نقش‌آفرینی می‌کنند.
 - (ب) **گروه‌بندی فرآیندها (بر مبنای ویژگی‌ها و مشخصات مشترک آن‌ها):** مثل گروه‌بندی آن‌ها به فرآیندهای ستادی و اجرایی و یا فرآیندهای دستی.
 - (ج) **طراحی فرآیندها (بر اساس توالی و چگونگی و مراحل اجرای آن‌ها):** مثلاً خرید حتماً بعد از درخواست خرید انجام می‌شود، یا اینکه برای هر اشکال/عدم تطابقی که در سیستم رخ می‌دهد، اول باید علتی اتفاق افتاده باشد. نباید فراموش کرد که در تدوین فرآیندها، هدف ترسیم خود فرآیندها نیست، بلکه موضوع مهم ایجاد مبنایی برای اندازه‌گیری عملکرد و اعمال اصلاح‌های ضروری در سازوکارها، برنامه‌ها و سازماندهی‌های انجام شده می‌باشد. معیار b_5 فرآیندها با توجه به نیازهای بهبود یافته و از نوآوری‌ها بر روی آن‌ها برای تأمین رضایت و ایجاد ارزش افزوده مشتریان و سایر ذینفعان استفاده می‌شود. این معیار شامل نکات زیر می‌باشد:
 - تعریف و اولویت‌بندی فرصت‌های بهبود و سایر تغییراتی که پیوسته و فراگیر باشند
 - استفاده از نتایج عملکرد و نتیجه‌گیری‌ها و اطلاعات به دست آمده از فعالیت‌های یادگیری جهت تعیین اولویت‌ها و اهداف بهبود و روش‌های بهبود یافته عملیاتی
 - ایجاد انگیزه جهت بروز توانایی‌های خلاقانه و نوآورانه استعدادهای کارکنان، مشتریان و شرکاء با هدف بهبودهای پیوسته و فراگیر
 - شناسایی و استفاده از طراحی فرآیندهای جدید نگرش‌های اجرایی و توان‌افزایی‌های تکنولوژیکی
 - ایجاد روش‌های مناسب برای اعمال تغییرات
 - اجرای آزمایشی و کنترل اجرای فرآیندهای جدید یا تغییر یافته
 - اعلام تغییرهای فرآیندها به تمامی ذینفعان مرتبط
 - حصول اطمینان از آموزش کارکنان به منظور اجرای فرآیندهای جدید یا تغییر یافته قبل از اجرای آن‌ها
 - حصول اطمینان از دستیابی فرآیندهای تغییر یافته به نتایج پیش‌بینی شده
- برای تأمین خواسته‌های این معیار انجام اقدام‌های زیر ضروری است:
 - به منظور ارزیابی بهبودها و اصلاح‌های احتمالی که می‌شود روی فرآیندها اعمال کرد، می‌توان بر اساس شکل ۲-۶ عمل نمود
 - تعریف و مشخص کردن مسئولیت افراد در بهبود و بهینه‌سازی فرآیندها
 - طراحی و اجرای بهبودهای تدریجی و آنی در ساختار بهبود فرآیندها بر اساس اطلاعات و حقایق موجود در داخل و خارج سازمان
 - ارزیابی و ارزشیابی مستمر عملکرد فرآیندها و تعیین وضعیت جاری و شناسایی و تعیین عملکرد مطلوب در مورد فرآیندها
 - انجام آموزش‌های دقیق و کامل درباره اصول مهندسی مجدد فرآیندها

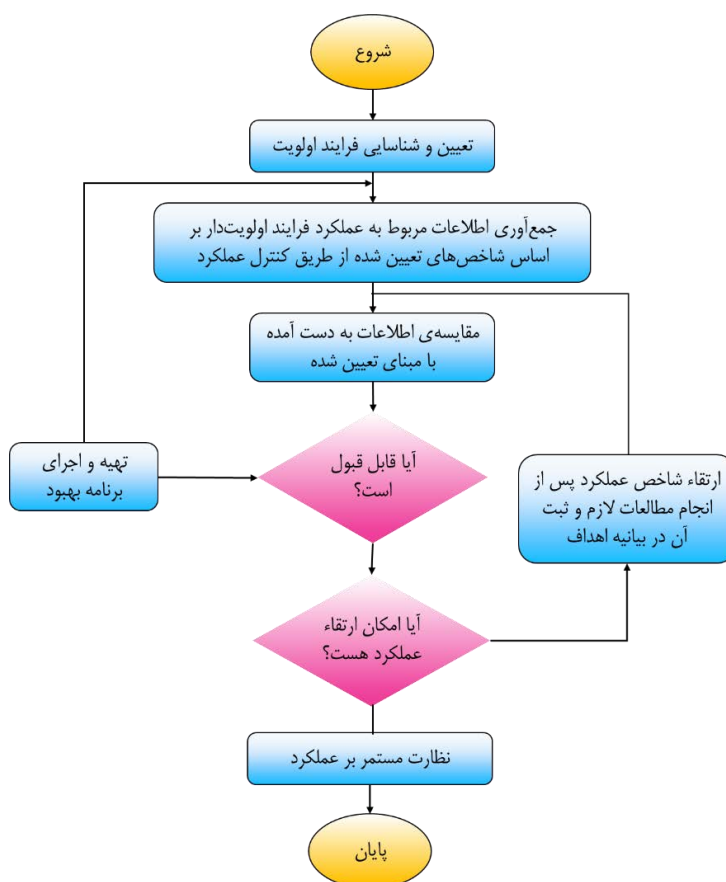


- وارد کردن ایده‌ها، مفاهیم، علوم و دانش افراد فرهیخته مثل دانشگاهیان در امور جاری سازمان
- الگوبرداری در سطح کارخانه‌ای، منطقه‌ای و بین منطقه‌ای و بین‌المللی برای مقایسه عملکرد سازمان و فرآیندهای آن با نمونه‌های مشابه
- طراحی ساختارهای سازمانی لازم برای شناسایی و حمایت از خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها
- اقدام به اجرای برنامه‌های کارآمد برای شناسایی مسائل و مشکل‌های موجود و طراحی راه‌حل‌های مناسب و مؤثر برای رفع آن‌ها
- استفاده از روش‌های مختلف و مناسب و مؤثر در حل مشکلات و شناسایی آن‌ها و طراحی و اجرای بهبود برنامه‌های اصلاح و بهینه‌سازی
- تحول ساختار سازمانی بر مبنای اصول نوآوری و تلاش برای ایجاد یک ساختار پشتیبانی کننده سازمانی از نوآوری، شامل تشکیل گروه‌های نوآوری و خلاقیت و ایجاد شبکه‌ای گسترده برای تسهیم و به اشتراک گذاشتن اطلاعات حاصل از تجارب کاری افراد
- افزایش توان انعطاف‌پذیری و واکنش سریع و به موقع به تغییرهای محیطی پیرامون از طریق بهینه‌سازی فعالیت‌ها و فرآیندها
- تدوین فرآیندها (حتی از طریق شبیه‌سازی آن‌ها)، کاهش هزینه‌ها و کاهش زمان‌های کاری آن‌ها
- بررسی فرآیندهای بهبودیافته توسط مشتری فرآیند و مالک فرآیند به‌طور مشترک و مستندسازی و جاری نمودن آن در سازمان و حصول اطمینان از کار آیی و اثربخشی آن
- شبیه‌سازی تغییرات و بهبودهایی که لازم است در فرآیندها و ساختار سازمانی ایجاد شود و آموزش افرادی که باید این تغییرات را اعمال نمایند.
- توزیع نتایج و اطلاعات حاصل از تغییر فرآیندها در سازمان از طرق مختلف از جمله فیلم، مقاله، بولتن، سمینار، جلسه توجیهی و یا ارائه دستاوردهای از طریق اینترنت، اعلامیه‌ها و بروشورها و ...
- کنترل و ارزیابی نتایج حاصل از بهبودها و نوآوری‌ها
- در سازمان‌های ایرانی مهم‌ترین موضوع ابتدا درک و یافتن بینشی عمیق و کامل از نگرش فرآیندی است. توجه به این موضوع که نگرش فرآیندی در پی ایجاد مبنایی برای اندازه‌گیری عملکرد و سنجش حاصل از عملکرد حاصله است، کلید اصلی درک نگرش فرآیندی است.
- شناسایی و ثبت فرآیندها باید بر اساس عواملی مثل مأموریت فرآیند، اهداف فرآیند، عناصر مدیریت فرآیند، مدل/ جزئیات فرآیند، نیازهای مشتری، جریان فرآیند، برنامه اندازه‌گیری عملکرد فرآیند، خلاصه گزارش تجزیه و تحلیل فرآیند، طرح کنترل فرآیند، اجرای برنامه اصلاحی، برنامه تأمین منابع و برنامه زمان‌بندی انجام فعالیت‌های فرآیند انجام بشود.



شکل (۹-۲) یک مدل پیشنهادی برای بهبود فرآیندها

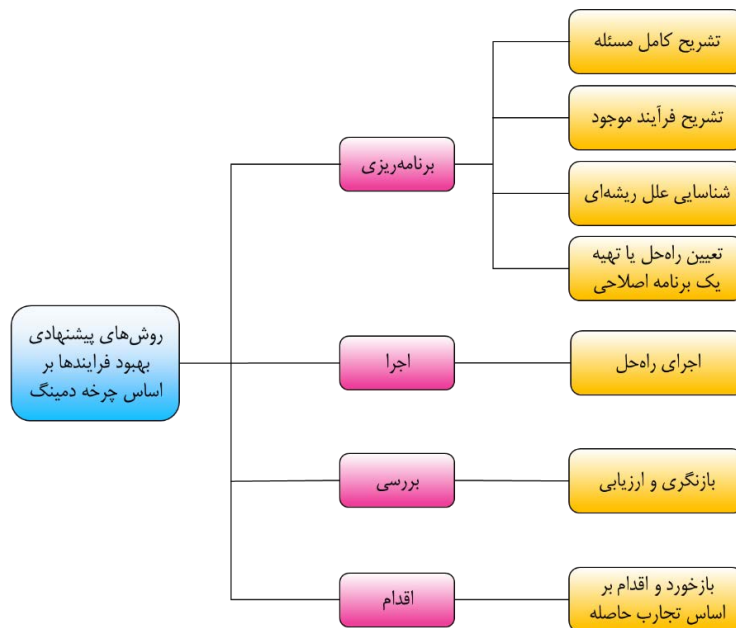
یک فرآیند پیشنهادی دیگر نیز برای بهبود فرآیندها در شکل شماره ۹-۲ نشان داده شده است.



شکل (۱۰-۲) مراحل بهبود فرآیندها بر مبنای اندازه‌گیری عملکرد فرآیند



بهبود فرآیندها را می‌توان از روش‌های گوناگون از جمله روش استفاده از چرخه دمینگ و یا طبق رادار فرموله و اجرا نمود.



شکل (۲-۱۱) روش پیشنهادی بر اساس چرخه دمینگ

باید توجه داشت که بهبود فرآیندها در مرحله اصلی بهبود مستمر و مهندسی مجدد آن‌ها مطرح است که در این دو وضعیت اساساً سطح تغییرهای مورد نیاز، تعهد به این تغییرها، میزان سرمایه‌گذاری لازم بر روی آن و بهبودهای مورد نیاز آن‌ها متفاوت است. تغییر فرآیندها و بازنگری روی آن‌ها تنها از طریق جمع‌آوری و بررسی اطلاعات موجود از قبیل اطلاعات حاصل از بازار، اندازه‌گیری عملکردهای جاری، اطلاعات رقبا، نرخ رضایت مشتریان و یا شکایات آن‌ها، نتایج حاصل از عملکرد سازمان برای کارکنان و ترازبایی‌های داخلی و خارجی و... امکان‌پذیر است. استفاده از فرآیندها و ترسیم آن‌ها هدف و غایت نیست بلکه آنچه مهم است، توجه به این موضوع است که چون در نگرش فرآیندی عامل فعالیت‌ها، واجد ارزش‌افزوده و یا عامل تولید آن هستند، لازم است نمودار توالی و تقدم این فعالیت‌ها (در قالب فرآیند) ترسیم و سپس ایرادات و اشکال‌های آن شناسایی و رفع گردد.

بهبود فرآیند بر اساس شش سیگما

فرآیندهای بزرگ از مجموع فرآیندهای کوچک‌تر حاصل می‌شوند. با دید میکروسکوپی به سازمان یا پروژه، می‌توان هزاران فعالیت و فرآیند ریز و متوسط را شناسایی نمود. اما نگاه ماکروسکوپی اغلب ارزشمندتر است. زیرا تمام فرآیندها نباید و نمی‌توانند شناسایی و مستند شده و بهبود یابند. بلکه در سازمانی که یک پروژه شش سیگما در حال اجرا است، برای مطالعه بیشتر و بهبود انتخاب می‌شوند. لازم به ذکر است که مشتریان هم شامل مشتری داخلی و هم شامل مشتری خارجی خواهند شد. مدیریت فرآیند سازمان یک فرآیند تکراری (چرخه‌ای) است که شامل ۵ مرحله زیر می‌باشد. این ۵ مرحله به طور طبیعی با متدولوژی شش سیگما مطابقت دارد.



شکل (۲-۱۲) مراحل چرخه‌ای مدیریت فرآیند سازمانی به‌طور طبیعی با متدولوژی شش سیگما

گام اول) شناسایی فرآیند: شناسایی فرآیند با درک روشن شما از مسئله‌ای که می‌خواهید به رفع آن بپردازید، شروع می‌شود. شما باید نتایج موردنظر خود و فرآیندهای بحرانی و عواملی که روی نتایج مؤثرند را شناسایی کنید. هدف از این مرحله این است که درک کنید کدام فرآیندها روی نتایج مطلوب شما تأثیر گذارند. در شش سیگما اولین مرحله انتخاب و تعریف پروژه است. تیم شش سیگما مسئولیت شناسایی پروژه‌ها، اولویت‌دهی به کارها و تعریف اهداف را در این مرحله بر عهده دارد. حالتی را در نظر بگیرید که ۵ پروژه در سازمان شناسایی شده که روی اهداف موردنظر، (کاهش زمان سیکل، حذف نقص، کاهش منابع استفاده شده، بهبود رضایت مشتری و...) تأثیر گذارند. برای تمام این ۵ پروژه شرایط مشکل شناسایی شده و سود و بهره ناشی از اجرای بهبود که متوجه سازمان خواهد شد تخمین زده شده‌اند. ولی نقشه فرآیند یکی از این پروژه‌ها از بقیه کامل‌تر است و اطلاعات کامل‌تری از نحوه انجام فعالیت‌ها در آن موجود است. تیم شش سیگما پروژه اخیر را انتخاب می‌کند، زیرا برای فرآیندی که اطلاعات بیشتری از آن در اختیار دارد، احتمال بیشتری برای موفقیت قائل است. به طور خلاصه در این مرحله اهداف و استراتژی‌ها مشخص شده، فرآیندهای مؤثر بر آن (یا آن‌هایی که بیشترین تأثیر را دارند) شناسایی شده، اطلاعات کافی از آن‌ها کسب شده و شاخص‌های مفید برای ارزیابی بیشتر فرآیندها تعیین می‌شود.

گام دوم) مستندسازی فرآیندها: هدف از این مرحله مستندسازی مراحل فرآیند به منظور ایجاد یک سابقه یک عکس از چگونگی اجرای فرآیند است. بسیاری از سازمان‌ها از این گام به عنوان وسیله‌ای برای استاندارد کردن فعالیت‌ها و روابط استفاده می‌کنند. این مستندات شامل دو عنصر است: نمایش تصویر فرآیند (مثل نقشه فرآیند) و شاخص‌های کمی. شاخص‌های کمی می‌تواند شامل اطلاعات مهمی از قبیل تعداد منبع مصرف شده در هر مرحله، میانگین هزینه صرف شده در هر دوره از فعالیت‌ها و اینکه در کجا و چگونه ارزش افزوده یا کاسته می‌شود، باشد. اغلب این مرحله باعث می‌شود تا وضعیت فرآیند پیش از روشن و منجر به خلق ایده‌های بهبود با سرعت بیشتر می‌گردد. این مرحله با فاز اندازه‌گیری پروژه شش سیگما منطبق بوده و هدف از آن کمی کردن فرآیند است، زیرا تا وقتی که نتوانیم چیزی را اندازه‌گیری کنیم اطلاعات ما در مورد آن ناقص است. شاخص‌های کمی که برای ارزیابی و اندازه‌گیری فرآیند در مرحله قبل تعریف شده و مفید شناخته شدند، در این مرحله محاسبه خواهند شد. شاخص‌هایی از قبیل میانگین و انحراف استاندارد فرآیند، زمان سیکل، بازده فرآیند، نسبت کارایی فرآیند، شاخص تکرارپذیری سیستم اندازه‌گیری، عدد رضایت مشتری و... هر عدد و شاخص که فرآیند موردنظر را عددی و کمی کند.

گام سوم) تجزیه و تحلیل فرآیند: در این مرحله، تیم پروژه درک عمیق‌تری از فرآیند کسب خواهند کرد. به وسیله شناسایی عوامل مؤثر بر فرآیند از قبیل ورودی‌ها و مواد اولیه، کارکنان و پرسنل، سیستم اندازه‌گیری، شرایط و محیط، تجهیزات و تکنولوژی و... و اینکه کدام یک از این عوامل، تأثیر بیشتری بر روی فرآیند خواهند داشت، متغیرهای کلیدی و حیاتی روی کیفیت خروجی فرآیند تعریف می‌شوند. همچنین باید در این مرحله اثرهای متقابل بین عوامل نیز مورد بررسی قرار گیرد. شاید



بعضی از عوامل به تنهایی تأثیری روی فرآیند نداشته باشند ولی در ترکیب با سایر عوامل تأثیرگذار می‌شوند. از اطلاعات این مرحله می‌توان شاخص‌های جدید تعریف نمود و اینکه شاخص‌ها و مقادیری را که در فاز قبلی پایه‌گذاری شده بودند، اصلاح کرد. این احتمال وجود دارد که در این مرحله به علت مطالعات بیشتر و شناسایی برخی عوامل که تا به حال در مورد آن‌ها اطلاعی وجود نداشت، شاخص‌های جدیدی تعریف شود. این مرحله با فاز تجزیه و تحلیل یک پروژه شش سیگما کاملاً مطابقت دارد.

گام چهارم) بهبود فرآیند: هدف از این گام، ارائه راه‌حل و گزینه‌هایی برای بهبود و رسیدن به هدف تعریف شده است. در این مرحله بر مبنای عوامل و متغیرهایی که برای کیفیت فرآیند، مهم تلقی شده‌اند (مرحله قبل) و انجام محاسبات، آزمایشات و تحلیل‌های بیشتر روی آن‌ها، پیشنهاد بهبود ارائه می‌شود. به عبارت دیگر در این فاز که با فاز بهبود یک پروژه شش سیگما مطابقت کامل دارد، باید تعیین نمود که متغیرهای عوامل مؤثر بر فرآیند در سطح و اندازه‌ای باشد تا خروجی فرآیند بهینه باشد. کمربندهای مشکی در برنامه‌های شش سیگما، در دوره‌های زمانی مختلف به انجام آزمایشاتی روی فرآیند می‌پردازند و با جمع‌آوری اطلاعات حاصل و اندازه‌گیری و انجام تحلیل‌های آماری روی آن‌ها، اقدام‌های لازم برای بهبود فرآیند را شناسایی می‌کنند. مدل‌سازی و شبیه‌سازی فرآیندها می‌توانند در افزایش سرعت آزمایش و شناسایی میزان تأثیر هر فرصت و پیشنهاد بهبود بسیار مؤثر باشند.

مهندسی مجدد

در این بخش از تحقیق به تشریح مفاهیم مربوط به مهندسی مجدد پرداخته شده است به طوری که پس از تشریح تعاریف و مفاهیم اولیه، مقوله مهندسی مجدد در داخل و خارج از کشور مورد بررسی قرار می‌گیرد. مهندسی مجدد شیوه‌ای برای بازسازی سازمان و مدیریت است که در آغاز دهه ۹۰ در ادبیات مدیریت ظهور کرد. هر سازمان و یا شرکت، یک نهاد اجتماعی است که مبتنی بر هدف بوده و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ است و با محیط خارجی ارتباط دارد. در گذشته، هنگامی که محیط نسبتاً باثبات بود بیشتر سازمان‌ها برای بهره‌برداری از فرصت‌های پیش‌آمده به تغییرات تدریجی و اندک اکتفا می‌کردند؛ اما با گذشت زمان، در سراسر دنیا سازمان‌ها دریافته‌اند که تنها تغییرات تدریجی راهگشای مشکلات کنونی آنان نیست و گاهی برای بقای سازمان لازم است تغییراتی به صورتی اساسی و زیربنایی در سازمان ایجاد شود. امروزه در سراسر دنیا این تغییرات انقلابی را با نام مهندسی مجدد می‌شناسند؛ مهندسی مجدد روندی است که در آن وظیفه‌های فعلی سازمان جای خود را با فرآیندهای اصلی کسب‌وکار عوض کرده و بنابراین، سازمان از حالت وظیفه‌گرایی به سوی فرآیند محوری حرکت می‌کند. همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه رقابتی‌تر شدن سازمان می‌گردد. مهندسی مجدد یعنی آغازی دوباره و فرصتی دیگر برای بازسازی فرآیندها و دوباره‌سازی روش‌های کار و به عبارتی می‌توان گفت مهندسی مجدد به معنای کنار گذاشتن بخش بزرگی از دانش و یافته‌های صد سال اخیر مدیریت صنعتی و شکستن فرضیات و قواعد قبول شده داخل سازمان است. در این رویکرد، روش انجام کار در دوره تولید انبوه و عنوان‌های کهن و ترتیبات سازمانی گذشته هم چون بخش‌بندی اداره، شرح وظایف و استانداردهای ساختاری از اهمیت می‌افتند؛ آن‌ها ساخته دوره‌ای هستند که دیگر سپری شده است. اساس مهندسی مجدد بر بررسی‌های مرحله‌ای و حذف مقررات کهنه و تصورات بنیادینی استوار است که زمینه‌ساز عملکرد کسب‌وکار کنونی‌اند. اکثر شرکت‌ها انباشته از مقررات نانوشته‌ای هستند که از دهه‌های پیشین برجا مانده‌اند. این مقررات بر پایه فرض‌هایی درباره فناوری، کارمندان و اهداف سازمان به وجود آمده‌اند که دیگر کاربردی ندارند؛ تا هنگامی که این شرکت‌ها این‌گونه مقررات را از سر خود باز نکنند هرگونه بازسازی و نوسازی بی‌تأثیر بوده و همانند گردگیری میز و صندلی‌ها در ساختمان‌های ویرانه خواهد بود.

مهندسی مجدد عبارت است از بازاندیشی بنیادین و ریشه‌ای فرآیندها برای دستیابی به پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساسی چون کیفیت و سرعت خدمات. اگر تنها یک سرانجام غیرقابل قبول وجود داشته باشد، آن است که همه شرکت‌ها و سازمان‌ها و از جمله دولت‌ها امروزه ناچارند که خود را از نو تعریف کنند. نیروهای زیربنایی نقش‌آفرین کنونی روشن‌تر از آن



هستند که دست از آینده بردارند. سازمان‌های تازه، شرکت‌هایی خواهند بود که به‌طور مشخص برای بهره‌برداری در جهان امروز و فردا طراحی می‌شوند و نهادهایی نیستند که از یک دوران اولیه و باشکوه که ربطی به امروز ندارند انتقال یابند. در مهندسی مجدد اعتقاد بر این است که مهندسی مجدد را نمی‌توان با گام‌های کوچک و محتاط به اجرا درآورد. این قضیه همان قضیه صفر یا یک است؛ به عبارت دیگر یا تغییری تحقق نیابد و یا در صورت تحقق از ریشه و بنیان تغییر حاصل گردد. مهندسی مجدد به این معنا نیست که آنچه را که از پیش وجود دارد ترمیم کنیم یا تغییراتی اضافی بدهیم و ساختارهای اصلی را دست‌نخورده باقی بگذاریم؛ مهندسی مجدد یعنی از نقطه صفر شروع کردن، یعنی به کنار نهادن روش‌های قدیمی و افکندن نگاهی نو به کار. مهندسی مجدد در پی اصلاحات جزئی و وصله‌کاری وضعیت موجود و یا دگرگونی‌های گسترشی که ساختار و معماری اصلی سازمان را دست‌نخورده باقی می‌گذارد، نخواهد بود. مهندسی مجدد در پی آن نیست که نظام موجود را بهبود بخشیده و نتیجه کار را بهتر کند. مهندسی مجدد به معنای ترک کردن روش‌های دیرپا و کهنه و دستیابی به روش‌های تازه‌ای است که برای تولید کالاها و خدمات شرکت و انتقال ارزش به مشتری لازم هستند. شرکت‌ها باید از خود بپرسند اگر با آگاهی‌های گسترده امروزی و در اختیار داشتن فناوری‌های نوین قرار بود شرکتی برپا شود، باید چگونه ساخته می‌شد؟ مهندسی مجدد را با نام‌های متفاوتی می‌توان شناخت، نام‌هایی از قبیل طراحی مجدد فرآیندهای اصلی (کالپان و مورداک)، نوآوری فرآیندی (داونپورت)، طراحی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار (داونپورت و شورت، ابلنسکی)، مهندسی مجدد سازمان (لوونتال، هامر و چمپی)، طراحی مجدد ریشه‌ای (جوهاتسون) و معماری مجدد سازمان (تالوار) همگی از نام‌هایی هستند که مقوله مهندسی مجدد را معرفی کرده‌اند. پس چنانچه خواسته شود تعریف کوتاهی از مهندسی مجدد به عمل آوریم پاسخ می‌دهیم:

همه چیز را از نو آغاز کردن

تاریخچه مهندسی مجدد

پیش‌زمینه مهندسی مجدد طرح مطالعاتی مدیریت در دهه نود دانشگاه انستیتوی تکنولوژی ماساچوست (MIT) بوده است. مایکل همر نخستین نظریه‌پرداز است که مفهوم مهندسی مجدد را مطرح کرد؛ او با مقاله اتوماسیون کارساز نیست، فعالیت‌های زاید را حذف کنید، در مجله Harvard Business Review در سال ۱۹۹۱، مهندسی مجدد را به جهان دانش مدیریت معرفی کرد. سپس کتاب مهندسی مجدد، منشور انقلاب سازمانی را با کمک جیمز چمپی در سال ۱۹۹۳ نوشت و مهندسی مجدد را در قالب یک تئوری تشریح کرد.

مهندسی مجدد مشهورترین و جنجال‌برانگیزترین نظریه مدیریتی در طول سال‌های اخیر بوده است. مهندسی مجدد، اصل مشهور و چند صد ساله تقسیم کار آدام اسمیت را به‌آسانی نقض نمود. مباحث بسیاری پیش از سال ۱۹۹۱ در خصوص بازسازی سازمان و مدیریت مطرح بود مثل بهبود سازمان مدیریت، مدیریت تغییر، کایزن، مدیریت کیفیت فراگیر، نوآوری و... که مدیران و نظریه‌پردازان مدیریت را به خود مشغول کرده بود؛ اما آنچه که مهندسی مجدد را از سایر متدهای مدیریتی پیش از خود متمایز ساخت و آن را به عنوان یک تئوری انقلابی در سازمان‌ها و مباحث مدیریتی مطرح کرد، شیوه بدیع مهندسی مجدد بود که بر اساس بررسی و اصلاح فرآیند طرح‌ریزی می‌شد. شناخت مهندسی مجدد بدون توجه به ادبیات به کار گرفته شده در علوم مدیریت ممکن نیست و شاید بهترین راه برای شناخت مهندسی مجدد تعامل این تئوری با سایر تئوری‌های مدیریتی باشد زیرا بسیاری از کسانی که به مطالعه مهندسی مجدد پرداخته‌اند و حتی به کار گرفته‌اند در میان جنگلی از تئوری‌های مدیریتی دچار سردرگمی گشته‌اند و این مسئله موجبات نگرانی مهندسان مجدد را فراهم کرده است.

نقش مهندسی مجدد در بهبود سازمان

تئوری «بهبود سازمان» چیست؟ بهبود سازمان دانشی است بر اساس علوم رفتاری که به مجموع و کل سازمان نظر دارد و با همکاری و مشارکت مدیریت عالی سازمان به مورد اجرا گذارده می‌شود و بر توسعه و تغییر و بهسازی نظام‌ها تأکید می‌ورزد.



فعالیت‌های بهبود سازمان در اطراف هدف‌ها و مأموریت‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت تمرکز دارد و هدف نهایی آن افزایش سلامت و درجه کفایت و اثربخشی سازمانی است. البته بین مفهوم بهبود سازمان و مفهوم مدیریت توسعه باید تفکیک قائل شد زیرا این دو مفهوم اساساً دارای نظرگاهی متفاوت هستند.

هدف از بهبود مدیریت پرورش و بهسازی مدیریت به صورت انفرادی است در حالی که بهبود سازمان ضمن آن که به پرورش و بهسازی مدیریت توجه دارد اساساً فعالیت‌ها در اطراف توسعه و بهبود نظام‌هایی متمرکز می‌شوند که نقش حیاتی در عملکرد سیستم کلی دارند. بهبود سازمان را کوشش‌های بلندمدت برای بهبود فرآیندهای نوسازی و تجدید حیات و حل مسئله‌ها و مشکلات به ویژه از طریق مدیریت فرهنگ سازمانی اثربخش با بهره‌گیری از تئوری و فناوری علوم رفتاری و کاربردی و تحقیقات میدانی می‌دانند.

با توجه به مطالبی که در بالا اشاره شد ملاحظه می‌شود در دیدگاه بهبود سازمان برای رسیدن به بهبود سازمانی باید از کانال بهبود رفتار سازمانی به بهبود ساختار سازمانی دست یافت ولی در دیدگاه مهندسی مجدد از بهبود فرآیندها به بهبود ساختار و بهبود رفتار سازمانی می‌رسند. بنابراین مهندسی مجدد، بهبود سازمانی یا تعریف مبتنی بر فناوری رفتار سازمانی نیست اما به معنای عام خود به بهبود سازمانی منجر می‌شود. مهندسی مجدد با استفاده از شناخت فرآیندها و اصلاح آن‌ها به بهبود سازمان، به بلندمدت بودن بهبود فرآیند نوسازی تأکید دارد و مهندسی مجدد به انقلاب دفعی در سیستم و فرآیندها تأکید می‌ورزد. انجام بهسازی سازمانی در تئوری بهبود سازمان به تهدید رقبا و استمرار بهبود توجه می‌کند و در مهندسی مجدد نه تنها به تحولات جدید فناوری توجه دارد بلکه فرآیند را به گونه‌ای طراحی می‌کند که پذیرای فناوری‌ها در آینده نیز باشد و این امکان را پیش‌بینی می‌کند که فرآیندها مجدداً و مستمراً مهندسی می‌شوند.

ویژگی‌ها و مزایای مهندسی مجدد

در تعریف مهندسی مجدد از اهمیت کارکردی آن و نقش رو به گسترش مهندسی مجدد در دنیای امروز سخن گفتیم؛ در این گام چند نمونه از مزایا و ویژگی‌های مهندسی مجدد را برمی‌شماریم:

- (۱) **یکپارچگی مشاغل:** اساسی‌ترین وجه مشترکی که در اثر مهندسی مجدد پیدا می‌شود حذف خط مونتاژ است. بسیاری از مشاغل و وظایف مشخص گذشته در هم ادغام و یکی می‌شوند. در همه سازمان‌هایی که به مهندسی مجدد دست می‌زنند وظایف جداگانه خدمت به مشتری، در یک پست گرد آمده و مسئول مشخصی در آن مشغول به کار می‌شود.
- (۲) **کارمندمحوری:** شرکت‌هایی که مهندسی مجدد را به کار بسته‌اند فرآیندهای کار را نه تنها به صورت افقی بلکه به صورت عمودی به یکدیگر فشرده‌اند. فشرده‌گی عمودی ساختار شرکت بدین معناست که کارکنان شرکت، دیگر نیاز ندارند تا مانند گذشته برای کسب تکلیف همواره به سوی بالای هرم مدیریت بنگرند. اینک فرآیند کار در دستیابی به تأخیر کمتر، هزینه کمتر، پاسخ‌گویی بهتر و سریع‌تر به مشتری و توان‌تر شدن کارکنان در انجام مسئولیت‌های آن‌ها خلاصه می‌شود.
- (۳) **جریان طبیعی فرآیندها:** مهندسی مجدد سبب می‌شود تاروند طبیعی پیشرفت کار، جایگزین دستورهای ساختگی و از پیش نهاده شود. این امر موجب می‌گردد که چندین مرحله هم‌زمان با هم پیش روند؛ هم‌چنین زمان‌های تلف شده میان پایان یک مرحله و آغاز مرحله بعد حذف می‌گردد.
- (۴) **ارجاع منطقی امور:** ویژگی مهندسی مجدد عبور کار از مرزهای سازمانی است. در سازمان‌های سنتی، انجام کار بر عهده متخصصان سازمان است اما در مهندسی مجدد ارتباط بین فرآیند و سازمان‌ها کاملاً دگرگون می‌شود.
- (۵) **کاهش بازرسی و کنترل:** مهندسی مجدد به جای کنترل دقیق کارهای در حال اجرا به بازرسی نهایی پرداخته و موارد جزئی را نادیده می‌گیرد. این نظام بازرسی و کنترل بیش از پیش‌گیری از تخلفات، با کاستن شگفت‌آور هزینه، به هدف نهایی کنترل کمک می‌نماید.



۶) کاهش موارد اختلاف: یکی دیگر از امتیازهای مهندسی مجدد، کاستن از موارد حل اختلاف است؛ در این فرآیند، تماس‌ها و دریافت اسناد گوناگون از بیرون به کمترین اندازه می‌رسد و در نتیجه امکان ایجاد اختلاف و برخورد کمتر می‌شود.

۷) امکان ایجاد تمرکز و تمرکززدایی: شرکت‌هایی که به مهندسی مجدد سازمان دست زده‌اند، توان ترکیب و بهره‌گیری از امتیازهای تمرکز و عدم تمرکز به صورت هم‌زمان در یک فرآیند را یافته‌اند. فناوری اطلاعات به شرکت‌ها این امکان را داده است تا واحدهای مختلف، همانند سازمان‌های کاملاً مستقل عمل نمایند؛ در حالی که، داشتن پایگاه کامپیوتری که حاوی همه اطلاعات موجود در شرکت است مزایای سازمان‌های متمرکز را نیز برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

ضرورت مهندسی مجدد

مهندسی مجدد تنها یک ضرورت برای بنگاه‌های اقتصادی نیست بلکه الزامی برای بقای هر نهاد اجتماعی است. همه نهادها که دارای بحران هستند و یا پیش‌بینی می‌کنند دچار بحران خواهند شد و حتی نهادهایی که در اوج اقتدار هستند نیز می‌توانند برای تعالی و در اوج ماندن از مهندسی مجدد بهره‌مند گردند. در تئوری استراتژی رقابت‌آمیز، تمام سازمان‌ها نه تنها درگیر رقابت می‌شوند بلکه با سرعت تغییر در رقابت مواجه می‌گردند. سرعتی که با هر پیشرفت فناوری جدید، هر رقیب خارجی و هر موافقت‌نامه تجاری بین‌المللی جدید تحت تأثیر قرار گرفته و شتاب می‌گیرد. استراتژی رقابت بر این نکته استوار است که با تهدیدها مواجه شده و روی فرصت‌ها سرمایه‌گذاری کنیم. استراتژی رقابتی در نتیجه پاسخ به سه سؤال به وجود آمده است:

۱) سازمان اکنون چه می‌کند؟

۲) چه اتفاقی در محیط سازمان می‌افتد؟

۳) سازمان در مقابل باید چه کند؟

مهندسی مجدد رویکرد برنامه‌ریزی و کنترل تغییر است. توانایی ارزیابی، برنامه‌ریزی و اجرای تغییر به صورت مداوم توانایی تجزیه و تحلیل اثرات مرتبط با تغییرات می‌باشد.

انواع تغییرات ناشی از پیاده‌سازی مهندسی مجدد کدامند؟

با اجرای مهندسی مجدد در سازمان، تغییراتی ریشه‌ای، اصولی و چشم‌گیر پدید خواهد آمد:

- تغییرات واحدهای کاری از قسمت‌های اجرایی به گروه‌های فرآیندی: شرکت‌هایی که مهندسی مجدد می‌کنند، عملاً کاری را که آدام اسمیت سال‌ها پیش به اجزای کوچک تقسیم کرده بود دوباره به یکدیگر پیوند می‌دهند. هنگامی که آنان مجدداً به یکدیگر می‌پیوندند، آنان را گروه فرآیندی نام می‌دهیم. به عبارت دیگر گروه فرآیندی واحدی است که به طور طبیعی در کنار هم قرار می‌گیرند تا یک کار کامل یعنی یک فرآیند را اجرا کنند.
- تغییرات مشاغل از وظایف ساده به کار چندبعدی: اشخاصی که در گروه‌های فرآیندی کار می‌کنند کارشان را با مشاغلی که به آن‌ها خو گرفته بودند متفاوت می‌بینند. مهندسی مجدد کار زاید را حذف می‌کند. بیشتر کارهای مربوط به بازرسی، انتظار، رفع مغایرت، پیگیری و نظارت یعنی کارهای غیرمولدی که به خاطر مرزهای موجود در سازمان و به منظور جبران ناشی از تقسیم فرآیند وجود دارد، از طریق مهندسی مجدد حذف می‌شود؛ این به معنای آن است که اشخاص وقت بیشتری را صرف کار واقعی می‌کنند. پس از مهندسی مجدد کار رضایت‌بخش‌تر می‌شود، چرا که کارگران از کار خود به احساس بزرگ‌تری دست می‌یابند و آن احساس تکمیل و پایان انجام کار است.



- تغییرات مربوط به نقش‌های شخص از شخص تحت نظارت به شخص صاحب‌اختیار: شرکت‌هایی که مهندسی مجدد شده‌اند کارکنانی را که بتوانند از مقررات تبعیت کنند نمی‌خواهند، آن‌ها کسانی را می‌خواهند که مقررات متعلق به خودشان را به وجود آورند.
- تغییرات مربوط به آمادگی برای کار از آموزش به تحصیلات رسمی: اگر کار در فرآیند مهندسی مجدد شده ایجاب نماید که افراد از مقررات تبعیت نکنند، آن وقت کارکنان نیاز به تحصیلات کافی دارند تا این که بتوانند تشخیص دهند کار درست چیست؛ آموزش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها را افزایش می‌دهد و به کارکنان چگونگی یک کار را می‌آموزد؛ تحصیلات بصیرت و درک آنان را بالا می‌برد و چرایی کار را تعلیم می‌دهد.
- تغییرات معیارهای عملکرد و پرداخت دستمزد از فعالیت به نتیجه فعالیت: پرداخت به کارکنان بر اساس سمت یا تجربه در سازمان مغایر با اصول مهندسی مجدد است؛ پرداخت می‌باید با توجه به نتیجه فعالیت باشد.
- تغییرات ملاک ترفیع از عملکرد به توانایی: تصور متعارف این است که اگر عنصری شیمیدان خوبی به شمار می‌رود، برای شیمیدان‌ها مدیر خوبی نیز خواهد بود؛ این‌گونه تصورات اغلب اشتباه از آب درمی‌آیند و می‌توانند مدیری نالایق را نصیب شرکت نمایند.
- تغییرات در مدیران، از سرپرست به مربی: گروه‌های فرآیندی که شامل یک یا چند نفر هستند نیازی به رئیس ندارند؛ آنان به مربی نیاز دارند. گروه‌ها از مربیان خویش خواهان اندرز هستند؛ مربیان به گروه‌ها کمک می‌کنند تا مسائل را حل کنند.
- تغییرات ساختار سازمانی از سلسله‌مراتبی به مسطح: در شرکت‌هایی که مهندسی مجدد کرده‌اند ساختار سازمانی آن‌چنان موضوع مهمی نیست؛ کار در اطراف فرآیندها و گروه‌هایی سازمان می‌یابد که آن را انجام می‌دهند. کارکنان با هرکسی که نیاز داشته باشند ارتباط برقرار می‌کنند؛ کنترل به افرادی واگذار می‌شود که فرآیند را اجرا می‌نمایند.

رویکرد سازمان‌ها به مهندسی مجدد

امروزه مهندسی مجدد به یکی از داغ‌ترین بحث‌های مدیریتی تبدیل شده است. کارشناسان مهندسی مجدد را به عنوان کشتی نجات برای سازمان‌های در حال نابودی و غرق شدن می‌دانند، اما به راستی چرا مهندسی مجدد؟ علل روی آوردن سازمان‌ها به مهندسی مجدد می‌تواند وابسته به عوامل خارجی یا عوامل داخلی سازمان باشد. با ایجاد بهبود در فرآیندها می‌توان در کوتاه‌مدت سازمان را نجات داده و جایگاه نسبتاً قابل قبولی برای سازمان ایجاد کرد اما چنانچه سازمان برای بلندمدت خود اهدافی دارد، می‌بایست جایگاه خود را به کلاس جهانی برساند و این امر جز از طریق مهندسی مجدد فرآیندها حاصل نخواهد شد. در این گام به بررسی عوامل خارجی و داخلی یا پیش‌رانه‌های مؤثر در روی آوردن سازمان‌ها به مهندسی مجدد و انتخاب آن به عنوان راه نجات سازمان پرداخته می‌شود:

الف) عوامل خارجی: با مشاهده سطح رقابت افزایشی در بازارهای جهانی نیاز به نوآوری در سازمان بیشتر ملموس می‌شود تا سازمان بتواند خدمات یا محصولات با استانداردهای جهانی و قابل رقابت تولید کند. بنابراین، افزایش دانش و همچنین هماهنگی بین فرآیندهای سازمان از بزرگ‌ترین چالش‌های سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود. مهندسی مجدد می‌تواند به عنوان ابزاری جهت بهبود شگرف در عملکرد به کار رود. رشد فناوری اطلاعات نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل انتخاب مهندسی مجدد سازمان‌ها به حساب می‌آید. اهمیت فناوری اطلاعات امروزه به گونه‌ای است که تقریباً هر وظیفه‌ای در سازمان به نحوی با آن سروکار خواهد داشت. رشد روزافزون فناوری اطلاعات به گونه‌ای است که می‌تواند به عنوان عامل تسهیل‌کننده جهت توسعه شکل جدید سازمان و معماری آن باشد. تغییرات سریع فناوری اطلاعات، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا به روز باشند و ارتباطات را سریع‌تر و مطلوب‌تر به انجام رسانند. شرایط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی در محیط بازار، زندگی اجتماعی، امور فنی و



سازمانی، تغییرات اقتصادی، مقررات و قواعد جدید از دیگر عوامل انتخاب مهندسی مجدد توسط سازمان‌ها هستند. به طور خلاصه عوامل یا پیشراندهای خارجی انتخاب مهندسی مجدد عبارتند از:

- افزایش سطح رقابت در بازارهای جهانی
- تغییرات نیاز مشتریان
- افزایش سطح انتظارات مشتریان
- پیشرفت‌های حاصل شده در فناوری اطلاعات
- محیط متغیر و نامطمئن امروزی

ب) عوامل داخلی: عوامل داخلی نیز می‌توانند از علت‌های انتخاب مهندسی مجدد برای سازمان‌ها به‌شمار روند. تغییر در استراتژی‌های سازمان می‌تواند به عنوان عاملی جهت تحریک سازمان‌ها در انتخاب مهندسی مجدد برای ادامه مسیر باشد. تغییرات در ساختار سازمانی نیز ممکن است ضرورت ایجاد تغییرات در فرایندها را ملموس‌تر سازد. یک مثال دیگر از عوامل داخلی می‌تواند ضرورت ساده‌سازی امور به‌شمار رود. ساده‌سازی می‌تواند در مواردی چون سطوح عملکرد بهتر، زیر ذره‌بین بردن موارد عدم کارایی و کاهش پیچیدگی کاربرد داشته باشد. تغییرات موردنظر در فرآیندها، روش‌ها، مهارت‌ها و رفتارها نیز می‌توانند به عنوان عوامل داخلی در انتخاب مهندسی مجدد به‌شمار روند. به‌طور خلاصه عوامل یا پیشراندهای داخلی مهندسی مجدد عبارتند از:

- تغییر در استراتژی‌های سازمان
- تغییر ساختار سازمانی
- ضرورت ساده‌سازی
- تغییر در فرایندها، روش‌ها، مهارت‌ها و رفتارها

تفاوت طراحی مجدد و مهندسی مجدد

واژه‌های طراحی مجدد و مهندسی مجدد گاهی اوقات به‌جای یکدیگر به کار می‌روند؛ اگرچه نتایج موردنظر این دو ظاهراً یکسان به نظر می‌رسند اما این دو واژه تفاوت زیادی با یکدیگر دارند؛ فرایند طراحی مجدد روشی سیستماتیک است که درصدد تسهیل و ساده کردن فرآیندهای فعلی شرکت است در حالی که مهندسی مجدد فرآیندهای جدیدی ایجاد می‌نماید و باعث تغییرات ریشه‌ای و نوآورانه در شیوه‌های کسب‌وکار می‌گردد. کارشناسان معتقدند که طراحی مجدد فرآیند هنگامی اتفاق افتاده است که تقریباً ده الی بیست درصد جریان کار تغییر یابد و مهندسی مجدد هنگامی اتفاق افتاده است که هفتاد الی صد درصد فرآیندهای کار تغییر یافته باشند.

جدول (۲-۷) تفاوت‌های مهندسی مجدد و طراحی مجدد

طراحی مجدد فرآیند	مهندسی مجدد فرآیند
● پیشرفت‌های تدریجی	● تغییر ناگهانی و ریشه‌ای
● ممکن است شامل اصلاح کار گردد	● کار به‌صورت بنیادی مجدداً ساختار می‌یابد
● قوانین را اصلاح می‌کند	● قوانین را می‌شکند
● فرایند فعلی را تسهیل می‌کند	● فرایند جدید ایجاد می‌شود
● ممکن است به تکنولوژی وابسته باشد	● عمدتاً به تکنولوژی وابسته است
● نوعاً مزایای آن کم است	● نوعاً مزایای آن زیاد است
● درصد ریسک آن کم یا متوسط است	● درصد ریسک آن بالاست
● کاهش هزینه‌ها در آن کم تا متوسط است	● کاهش هزینه‌ها در آن زیاد است



نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد

شرکتی که نتواند دیدگاه خود را در مورد تکنولوژی دگرگون کند توان دست زدن به مهندسی مجدد کسب و کار خود را نیز نخواهد داشت، وضع شرکت‌هایی هم که تکنولوژی اطلاعات را برابر با خود کار کردن دانسته و یا نخست در پی شناخت مشکل و سپس یافتن تکنولوژی لازم برای حل آن هستند نیز چنین است. بهره‌گیری از فناوری اطلاعات به عنوان دستیار و آسان‌کننده کار یکی از نیازهای اساسی مهندسی مجدد است. تفکر عینی یعنی تعریف مسأله و سپس یافتن یک و یا چند راه‌حل، برای بیشتر مدیران ارشد آسان است ولی به کارگیری فناوری اطلاعات در روند مهندسی مجدد، نیازمند تفکر استنتاجی است؛ بدین معنی که نخست یک عامل نیرومند و سازنده را پیدا کنیم و سپس به جستجوی مسأله‌هایی بپردازیم که عامل یاد شده توانایی حل آن‌ها را دارد. اشتباه بزرگ بیشتر شرکت‌ها این است که فناوری را با دید فرآیند موجود خود می‌نگرند. آن‌ها از خود می‌پرسند: چگونه می‌توان از توانایی‌های یک تکنولوژی تازه برای پیشبرد، بالا بردن و بهتر کردن آنچه اکنون انجام می‌شود استفاده کرد؟ در حالی که باید چنین پرسشی را طرح نمایند که چگونه می‌توان فناوری را به کار گیریم تا آنچه را اکنون در توان نیست انجام گردد؟ مهندسی مجدد، در پی نوآوری است؛ این فرآیند می‌خواهد با دستیابی به آخرین یافته‌های تکنولوژی به هدف‌های کاملاً تازه‌ای برسد. یکی از دشوارترین بخش‌های مهندسی مجدد، تشخیص توانمندی‌های نو و بی‌سابقه تکنولوژی به جای بهره‌گیری از توانایی‌های شناخته شده آن است. خریداری تکنولوژی موجود کاری چندان برجسته نیست بلکه باید جنبه‌های نهفته و خلاقیت‌های تازه را کشف و استفاده کرد. پایگاه‌های اطلاعاتی نوین، امکان دسترسی به آگاهی‌هایی را که در گذشته ویژه مدیریت بود، برای همه کارکنان فراهم کرده است؛ دسترسی به اطلاعات همراه با ابزار تجزیه و تحلیل و نمونه‌سازی که کار با آن‌ها بسیار آسان طراحی شده است، توانایی‌های گسترده‌ای برای تصمیم‌گیری به کارکنان می‌رساند. در مهندسی مجدد باید دانست که تکیه بر تکنولوژی به تنهایی کافی نبوده و لازم است تا از دانسته‌ها به سوی ناشناخته‌ها شتافت.

ابزارها و تکنیک‌های مورد استفاده در مهندسی مجدد فرآیندها

تاکنون برخی از مهم‌ترین متدولوژی‌های به کار رفته در مهندسی مجدد فرآیندها تشریح گردید اما آنچه که باعث پیاده‌سازی موفق این متدولوژی‌ها می‌باشد به کارگیری ابزار مناسب در پروژه است. این بخش از تحقیق به تشریح برخی از مهم‌ترین ابزار مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی می‌پردازد به طوری که پس از بررسی تحقیقات داخلی و خارجی، ابزارهای پیاده‌سازی متدولوژی تحقیق شناسایی و سپس از نظر فراوانی استعمال در این تحقیقات مورد قیاس واقع می‌شوند.

گوناسکاران و کوبو¹ در سال ۲۰۰۲ در مقاله‌ای با عنوان مدل‌سازی و تجزیه و تحلیل بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار به بررسی دقیق مدل‌سازی، تحلیل و تشریح ابزارها و تکنیک‌های به کار رفته در پروژه‌های مهندسی مجدد فرآیندها از سال ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۰ میلادی پرداخته‌اند. هم‌چنین پس از تجزیه و تحلیل موشکافانه پروژه‌های مهندسی مجدد، چارچوبی مناسب برای مدل‌سازی و تحلیل بازمهندسی فرآیندها ارائه داده و نحوه انتخاب بهترین ابزار و تکنیک‌ها بیان نموده‌اند. آن‌ها در مقاله خود به تحقیقات قبلی که با هدف شناسایی و تشریح ابزار و تکنیک‌های بازمهندسی فرآیندها پرداخته‌اند اشاره نموده‌اند به عنوان مثال یکی از اولین تحقیقات انجام شده در این زمینه یعنی تشریح ابزار مدل‌سازی و تکنیک‌های مناسب و هم‌چنین چارچوب معتبر برای انتخاب بهترین آن‌ها توسط تسنگ و چن² در سال ۱۹۹۵ و کیم³ در سال ۱۹۹۷ اشاره کرد. نیل و سوها⁴ در سال ۱۹۹۹ پروژه‌های بازمهندسی فرآیندهای سازمانی در بازه زمانی ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۸ مورد بررسی قرار داده‌اند. در این تحقیق آن‌ها مبنای طبقه‌بندی ابزار و تکنیک‌های به کار رفته را بر چند مورد قرار داده‌اند شامل: وضوح فرآیند، نقشه‌برداری از فرآیند، مدیریت تغییر، الگوبرداری و تمرکز بر فرآیند و مشتری. مبنای طبقه‌بندی ابزار و تکنیک‌های بازمهندسی فرآیندها در مقاله گوناسکاران و کوبو بر چند مورد استوار است که عبارتند از: مدل‌های مفهومی، مدل‌های شبیه‌سازی، مدل‌های شیء‌گرا، مدل تعریف یکپارچه برای کارکردها، مدل‌های شبکه و مدل‌های مبتنی بر دانش. در ادامه ابزارها و تکنیک‌های مذکور به تفصیل بیان خواهد شد. لازم به

1. Gunasecaran & Kobu

2. Tseng & Cheng

3. Kim

4. Neill & Sohal



ذکر است ابزار و تکنیک‌های به کار رفته در مقالات و تحقیقات بررسی شده در بخش‌های قبلی (پیشینه تحقیق) در جداول مذکور به طور خلاصه بیان شده است.

جدول (۲-۸) ابزارها و تکنیک‌های مورد استفاده در تحقیق

حوزه کاربرد	تکنیک‌ها و ابزارهای به کار رفته	محقق
طراحی سیستم‌های تولیدی	مدل‌های مفهومی	Manley (1993)
طراحی سیستم‌های تولیدی	مدل‌های شبیه‌سازی	Mujtaba (1994)
بازمهندسی فعالیت‌های مراکز درمانی	مدل‌های مفهومی	Strasen (1994)
طراحی سیستم‌های تولیدی	مدل تعریف یکپارچه برای کارکردها	Kusiak et al (1994)
سیستم‌های پایگاه داده حسابداری	مدل‌های شیء‌گرا و دانش محور	Chen et al(1995)
سیستم‌های پشتیبانی تعاونی	مدل‌های مفهومی	Yu & Mylopoulos(1995)
برنامه‌های سازمانی	مدل‌های شبیه‌سازی	Meinhardt (1995)
برنامه‌های سازمانی	مدل‌های شبیه‌سازی	Drury & Loughery(1995)
فرآیندهای کسب‌وکار عمومی	مدل‌های مفهومی	Kelleher (1995)

مدل‌های مفهومی¹

در این مدل‌ها به طور گسترده به درک مفهومی از بازمهندسی و شناخت توانایی‌های عمده آن پرداخته است. پاول (۱۹۹۴)^۲ یک چارچوب و مدل مفهومی برای پررنگ نشان دادن نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد را بهبود داده است که نشان می‌دهد فناوری اطلاعات چگونه می‌تواند در بهبود مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار به طور کلی نقش ایفا کند. به‌رحال چارچوب‌های خاص زیادی به منظور استفاده مناسب از فناوری اطلاعات برای انواع حوزه‌های مهندسی مجدد مورد نیاز است. به همین جهت ابتدا احتیاج به تعریف فرآیند کاری است که اولاً برای مشتری ارزشمند باشد و ثانیاً از یک تکنولوژی اطلاعات مناسب بهره‌مند باشد. همان‌طور که سیستم‌های اطلاعاتی به‌طور فزاینده‌ای جهت کار با انسان در سازمان‌های پیچیده مورد انتظار هستند؛ تکنیک مدل‌های مفهومی نیز باید در حیطه ساختار اطلاعاتی و فرآیندهای کسب‌وکار و سازمانی گسترده شود. یا میلیوپوس (۱۹۹۵)^۳ یک چهارچوب متمرکز بر مدل‌سازی استراتژیک فرآیندهای کاری را در تنظیمات سازمانی پیشنهاد کرده‌اند. چارچوب، مدل‌سازی قراردادی روابط به هم وابسته را در میان اکتورها و پویای سیستماتیک و همچنین ارزیابی طراحی فرآیندهای آترنایو، پشتیبانی می‌کند. همچنین چارچوب می‌تواند به عنوان یک ابزار در فاز احتیاجات ابتدایی سیستم‌های اطلاعاتی فراگیر مفید باشد.

سیستم‌های اطلاعاتی بزرگ معمولاً نیازمند آمیزشی از پایگاه‌های اطلاعاتی چندگانه جهت رسیدن به نتیجه مطلوب هستند. سمل و وینکلر (۱۹۹۵)^۴ بر این که چگونه امکانات قاعده پرس‌وجو در مجموعه‌ای از پایگاه‌های داده‌ای می‌تواند درک شود تمرکز کرده‌اند. استرسان (۱۹۹۴)^۵ برخی از مشکلات و کمبودهای فرآیندهای استفاده‌شده به وسیله تعدادی از مشاورین را در مهندسی مجدد بیمارستان‌ها شرح می‌دهد. همچنین بیان می‌کند فرآیند از بهبودهای قابل سنجش مستندسازی شده در جهت بالا بردن کیفیت، خدمات و خروجی‌های مالی در سال اول پیاده‌سازی منتج می‌شود. بسیاری از متدهای مدل‌سازی کسب‌وکار متضمن مدلی خاص که آگاهی از کسب‌وکار دهند نیستند. بنابراین یک مدل باید به طور کافی برای اجازه دادن به مطالعه سیستمی و قاعده سازی بازمهندسی گسترده باشد به طوری که چارچوبی برای طراحی ابزار جهت پشتیبانی پروژه‌های بازمهندسی فراهم کند. جارزابک و لینگ (۱۹۹۶)^۶ اطلاعات مورد نیاز برای مهندسی مجدد بر مبنای متدهای رایج استفاده شده در مطالعات موردی را شناسایی کرده‌اند. آن‌ها به یک سطح موردنیاز برای انعطاف‌پذیری ابزار به وسیله استفاده از تکنیک‌های فراموردی رسیدند و

1. conceptual models

2. Powell (1994)

3. Yu and Mylopoulos (1995)

4. Semmel and Winkler (1995)

5. Strasen (1994)

6. Jarzabek and Ling (1996)



یک شمای فیزیکی برای مخزنی از ابزارها و ابزارهای سفارشی عمومی از مشخصات مدل کسب و کار استنتاج کردند. از تحلیل ادبیات مدل‌های مفهومی یک مسئله را می‌توان فهمید که بیش‌تر آن‌ها بر روی روش و استراتژی برای مهندسی مجدد تمرکز کرده‌اند. به علاوه مدل‌های مفهومی در رویکردها بسیار گسترده‌اند و با جریان‌های اطلاعاتی و مدیریت منابع انسانی سروکار دارند. در بسیاری از این مدل‌ها رویکرد سیستمی در مدل‌سازی بازمهندسی استفاده شده است.

مدل‌های شبیه‌سازی¹

شبیه‌سازی کامپیوتری یک ابزار شایسته رایج در مجموعه ابزار بهبود برنامه هر مهندس است، اما حرکت به سمت شبیه‌سازی کند است. هنوز بسیاری از افراد در کارخانجات، مراقبت‌های بهداشتی و بخش‌های فاکتورهای انسانی از هیچ نوع نرم‌افزارهای شبیه‌سازی استفاده نمی‌کنند و هیچ مزیتی را در استفاده از این ابزار قدرتمند نمی‌بینند. لواستال (۱۹۹۵)² مدل‌های فرآیندی پویا به وسیله فراهم آوردن سنجش فرآیندهای کمی مانند هزینه، زمان سیکل، قابلیت تعمیرپذیری و ... از عهده تحلیل سناریوهای فرآیندی متناوب در همه شبیه‌سازی برمی‌آید. این سنجش‌ها از پایه جهت ارزیابی آلترناتیوها و انتخاب محتمل‌ترین سناریو برای پیاده‌سازی است. مینهارد (۱۹۹۵)³ چنین توصیف می‌کند که نقطه شروع برای یک فرآیند کسب و کار گرا مقدمه‌ای برای حضور نرم‌افزار در سه بخش مجزا است: تحلیل احتیاجات، پیاده‌سازی نرم‌افزاری و تأمین و نگهداری سیستمی. آزمایشگاه سازنده نیروی هوایی ایالات متحده و TASC که یک موسسه تکنولوژی اطلاعات است با تغییر زبان نرم‌افزار محیطی را برای بهبود نرم‌افزارهای مهندسی مجدد ایجاد کرده است. ویلکنینگ و همکاران (۱۹۹۵)⁴ برنامه را در زبان جدید با استفاده مجدد از طراحی و پیاده‌سازی نسخه اصلی بازمهندسی نمودند. آن‌ها از مهندسی معکوس جهت تسهیل درک کردن، طراحی اصلاحیه، نمایش و هدایت سیستم‌های هدف استفاده نمودند. یک آزمایش نیز توسط دپارتمان مدیریت انجمن جنرال موتور صورت گرفته است که شامل آموزش مفاهیم مدیریت به همراه مدل‌های کسب و کار است. بخش مهمی از این تلاش، بهبود پروژه‌های دانشجویی است. در یکی از این پروژه‌ها⁵ مدل اقدامات جهت دریافت مجوز نمایندگی فروش است که با استفاده از نرم‌افزار ارنا⁶ مدل شده است.

شبیه‌سازی یک محیط ساخت‌یافته را ایجاد می‌کند که هر شخص می‌تواند درک کند، تحلیل کند و فرآیندهای کسب و کار را بهبود بخشد. هانت و گروهش⁷ مشاهده کردند در سه نوع کسب و کار شبیه‌سازی برای رسیدن به تکامل آن‌ها سودمند واقع شده: خدمات پستی ایالات متحده، صندوق پول‌شمار ملی و موسسه انرژی متنوع. نتایج شامل بهبود بهره‌وری و کیفیت خدمات به مشتریان بوده است. مدل‌های شبیه‌سازی کامپیوتری به‌طور کلی در سطوح عملیاتی بازمهندسی استفاده شده‌اند. مدل‌های شبیه‌سازی به مدل کردن سیستم با هدف شناسایی فعالیت‌های دارا/ فاقد ارزش افزوده کمک کرده است. سپس این امکان تغییرپذیری برای سیستم می‌تواند باعث حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده با هدف ایجاد ثروت برای مشتری شود.

مدل‌های شیء‌گرا⁸

مدل‌های شیء‌گرا به جهت انعطاف‌پذیری و استفاده مجدد از فرآیند مدل‌سازی پس از سال ۱۹۹۰ مشهور شدند. این مدل‌ها بر مبنای هر نوع فرآیند خدماتی/ تولیدی منعطف بودند. گرچه محدودیت‌هایی مانند مشکل بودن درک آن‌ها توسط کاربر و مدل‌ساز را دارند. این نوع از مدل فقط می‌تواند بخشی از سیستم کل را نمایش دهد و قادر نیست مفهوم استراتژیک را در نظر بگیرد یا در فرآیندهای مهندسی مجدد استفاده شود. یک مطالعه توسط مانلی (۱۹۹۳)⁹ بیان می‌کند که مهندسان صنایع چگونه

1. simulation models

2. Levasgal

3. Meinhardt (1995)

4. Wilkening et al. (1995)

5. The paper by Cvetkovski et al. (1996)

6. Arena Software

7. Hunt et al. (1997)

8. object-oriented models

9. Manley (1993)



می‌توانند به مهندسی مجدد مستهلک، مستعد خطا یا دارای سیستم تولیدی بلادرنگ از مد افتاده به وسیله برنامه‌های کامپیوتری و مهندسی ارتباطات کمک کنند تا تضمین کند که حلقه‌های کنترلی اطلاعات کامل و کارا هستند. دو مدل مفهومی ECS¹ و OTPM² جهت راهنمایی تحلیل یک جریان فرآیند تعدیل شده سیستم‌های پیچیده تعبیه شده در مقیاس بزرگ استفاده شده است.

مدل تعریف یکپارچه برای کارکردها³

IDEF نامی مشترک برای گروهی از زبان‌های مدل‌سازی است. در این بین IDEF-0 ابزاری برای مدل‌سازی فعالیت‌های انجام گرفته در یک کسب‌وکار و مستندسازی، طراحی، تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و یکپارچه کردن سیستم است. بر اساس استاندارد ISO 9001-2001 اقداماتی که باید در قالب نگرش فرآیندی انجام شود عبارت است از:

- شناسایی فرآیندها⁴
- تعیین تعامل بین فرآیندها⁵
- ترسیم فرآیندها⁶
- کنترل فرآیندها⁷
- تجزیه و تحلیل فرآیندها⁸
- بهبود فرآیندها⁹
- ممیزی فرآیندها¹⁰

که IDEF نیز ابزاری مناسب برای انجام این مراحل است. این استاندارد بنا به درخواست نیروی هوایی ارتش آمریکا در سال ۱۹۸۱ به عنوان یک استاندارد و متدولوژی عمومی برای تهیه مدل‌های یکنواخت و تعریف شده از چگونگی ارتباط فعالیت‌ها، کارکردها، وظایف، فعالیت‌ها و فرآیندهای مختلف مورد نیاز یک سازمان و چگونگی پردازش اطلاعات آن‌ها ایجاد شده است. این مدل در سال ۱۹۹۳ توسط موسسه استاندارد و تکنولوژی آمریکا تأیید شده است. این استاندارد از سطح صفر شروع شده و تا ۱۸ سطح ادامه دارد که هر کدام کاربرد خاصی دارد. به عنوان مثال IDEF-0 برای ساخت مدل‌های کارکردی IDEF-1 برای ساخت مدل‌های اطلاعاتی و IDEF-2 برای ساخت مدل‌های پویا استفاده می‌شود.

مدل‌های شبکه‌ای¹¹

شبکه ارتباطات یک سازمان می‌تواند به عنوان نقشه به هم پیوسته حلقه‌های کاری ترسیم شود. این نقشه می‌تواند به عنوان راهنمایی برای طراحی فرآیندهای کاری و تکنولوژی‌های اطلاعاتی پشتیبانی‌شان به منظور مدیریت روابط برای رضایت مشتری و اندازه‌گیری بهره‌وری باشد. پروژه‌های مدیریت بازمهندسی می‌تواند از PERT/CPM و فلوچارت‌ها برای کنترل پروژه‌ها بر مبنای دو مقیاس زمان و هزینه استفاده کند. یک چارچوب کاری می‌تواند بر مبنای مدل نمایش سیستم‌های هم‌زمان یا موازی¹² جهت مدل‌سازی و تحلیل بازمهندسی باشد. این ابزار یک ابزار مدل‌سازی ریاضی و گرافیکی است که قادر است سیستم‌های

1. Embedded Computer System

2. Object Transformation Process Model

3. IDEF

4. process identification

5. process interaction

6. process mapping

7. process control

8. process analysis

9. process improvement

10. process audit

11. network models

12. Petri-nets



هم‌زمان، آسنکرون، توزیع شده و موازی را مدل نماید. در بسیاری از رشته‌ها نیز کاربرد دارد مانند مهندسی، تولید، کسب‌وکار، شیمی، ریاضی و حتی سیستم‌های قضایی.

مدل‌های دانش محور¹

این مدل شامل هوش مصنوعی و سیستم‌های پیچیده و مدیریت پایگاه داده‌ها است. جهت تسهیل فرآیندهای مهندسی مجدد به وسیله کمینه‌سازی پیچیدگی مدل‌سازی و تحلیل مدل‌سازی بازمهندسی؛ مدل‌های آگاه‌محور محدود بهبود یافته‌اند. گرچه این حیطة برای کمک به شرکت‌ها و فرآیندهای مهندسی مجدد نیازمند بهبود بیشتر است. اخیراً بسیاری از شرکت‌ها در چین از بازمهندسی برای بهبود رقابتشان در بازار جهانی استفاده می‌کنند. ژیا (۱۹۹۵)² یک مطالعه موردی بازمهندسی را در یک شرکت تولیدی هواپیماهای بزرگ در چین را ارائه می‌دهد. این شرکت تلاش می‌کند تا:

- سیستم برنامه‌ریزی و زمان‌بندی جدید تنظیم کند.
 - برنامه‌ریزی تولید را از چهار سطح به یک سطح تغییر دهد.
 - سیستم مدیریت پرسنل جدید تنظیم نماید.
 - فرآیندهای مونتاژ را کاهش دهد.
 - بازطراحی پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری به منظور پشتیبانی فعالیت‌ها
- هم‌چنین کو و شو (۱۹۹۶)³ یک روش بازیافت موردها از مورد پایه جدید با استفاده از الگوریتم جستجوی K_TREE را ارائه می‌دهند. ساختن یک سیستم CBR⁴، وابسته به ارائه آگاهی در یک فرم مناسب و داشتن روش بازیابی موردی کارا می‌باشد. آن‌ها با استفاده از ساختار سیستم مهندسی مجدد فرآیندهای کاری هوشمند⁵ به عنوان پایه یک مدل با رویکرد ارائه موردی جهت حل مشکلات گلوگاهی مطرح کردند. مدل‌های آگاه محور کاربر آشنا هستند اما کاربردهای محدودی در حوزه‌های مهندسی مجدد دارند.

1. knowledge-based models

2. Xia (1995)

3. Ku and Shu (1996)

4. Case Based Reengineering

5. Intelligent Business Process Reengineering System (IBPRS)

۲

بخش دوم

سیمای دانشگاه

هر آنچه را در این بخش می‌خوانید:

در این بخش به معرفی استان چهارمحال بختیاری و دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد پرداخته می‌شود و نیز فعالیت‌ها و وظایف، راهبردها و اهداف کلان دانشگاه نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد.

احصاء و مستندسازی فرایندهای سازمان اولین گام در جهت بهبود روش‌های انجام کار است.

نگاهی به استان چهارمحال بختیاری

استان چهارمحال و بختیاری با مساحت ۱۶۴۱۶ کیلومتر مربع در جنوب غربی کشور بین ۳۱ درجه و ۹ دقیقه تا ۳۲ درجه و ۴۹ دقیقه عرض شمالی و ۴۹ دقیقه تا ۵۱ درجه و ۲۶ دقیقه طول شرقی در مرکز رشته کوه‌های زاگرس قرار دارد. این استان از شمال و شرق به استان اصفهان، از غرب به استان خوزستان، از جنوب به استان کهگیلویه و بویراحمد و از شمال غرب به استان لرستان محدود است. مرکز این استان، شهرکرد در ارتفاع ۲۰۶۶ متری از سطح دریا قرار دارد که مرتفع‌ترین شهر در بین مراکز استانی بوده و به همین سبب این استان به بام ایران شهرت یافته است. این منطقه دارای ۱ درصد از کل وسعت ایران می‌باشد. چهارمحال و بختیاری تا قبل از سال ۱۳۳۲ در قالب شهرستان شهرکرد و بختیاری از شهرستان‌های استان اصفهان یکی از استان‌های ۱۰ گانه آن زمان محسوب می‌شد. در همین سال با توجه به ویژگی‌های متمایز اقتصادی، سیاسی و اجتماعی حاکم بر منطقه از استان اصفهان منتزع و به عنوان فرمانداری مستقل چهارمحال و بختیاری در تقسیمات کشور قرار گرفت. در سال ۱۳۷۷ این فرمانداری به فرمانداری کل و سپس در سال ۱۳۵۲ طبق مصوبه وزیران به استانداری ارتقا یافت. در حال حاضر این استان با جمعیتی نزدیک به ۹۰۰۰۰۰ نفر، دارای ۹ شهرستان به نام‌های اردل، بروجن، فارسان، شهرکرد، لردگان، کوهرنگ، کیار، بن و سامان است. استان چهارمحال و بختیاری منطقه‌ای است کوهستانی که تقریباً ۷۶٪ آن را کوه‌ها و تپه‌ها و ۲۴٪ دیگر را دشت‌های آبرفتی و فلات‌ها تشکیل می‌دهد. به علت ماهیت کوهستانی مرتفع و قرار گرفتن در مسیر بادهای مرطوب سیستم مدیترانه‌ای و تخلیه باد این سامانه‌ها، استان دارای بارش نسبتاً مناسبی می‌باشد. غالباً در مناطق مرتفع بارش به صورت برف بوده و وجود ارتفاعات پوشیده از برف یکی از ویژگی‌های اقلیمی و جاذبه‌های زمستانی این استان است. مهم‌ترین رشته کوه این منطقه زردکوه بختیاری است که سخاوتمندانه رودخانه‌های بزرگ کارون و زاینده‌رود را به کشور هدیه می‌کند. وجود ۲۰ رودخانه دائمی به طول ۹۰۵ کیلومتر و چشمه‌های متعدد با گواراترین آب‌ها بسان گردنبد فیروزه‌ای، زینت‌بخش استان بوده و با جریان در رگ‌های آبی کشور، طراوت، آبادانی و حیات را در مسیر کوچ خود به آستانه‌های خوزستان و اصفهان به ارمغان می‌برد. در کنار جاذبه‌های متعدد تاریخی و فرهنگی، نظیر ابنیه تاریخی، محوطه‌ها و آثار باستانی فرهنگ عشایری، بزرگان فرهنگ و هنر استان، دامنه‌های زاگرس نیز گنجینه‌ای از طبیعت فراروی ما گذاشته، مناظر بدیع و زیبا، تا بدانجا که چهارمحال و بختیاری را بهشت طبیعت دوستان و گردشگران نامیده‌اند. چشمه‌ها رودخانه‌ها، دشت لاله‌های واژگون و مناطق حفاظت شده و شکار ممنوع بسیاری نظیر قیصری، شیدا، هلن، سبزکوه، تنگ صیاد و جنگل‌های بلوط، یا همان طلای سبز زاگرس، که تنوع بالغ بر ۹۲۳ گونه گیاهی با ارزش ۲۹۴ گونه جانوری و چشم‌اندازهای کم‌نظیر را در خود جای داده‌اند، تنها بخشی کوچک از این بهشت به شمار می‌آید.



نگاهی به حوزه سلامت

بخش سلامت استان زیر نظر دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی استان چهارمحال و بختیاری مدیریت می‌گردد.

فعالیت‌های اصلی دانشگاه

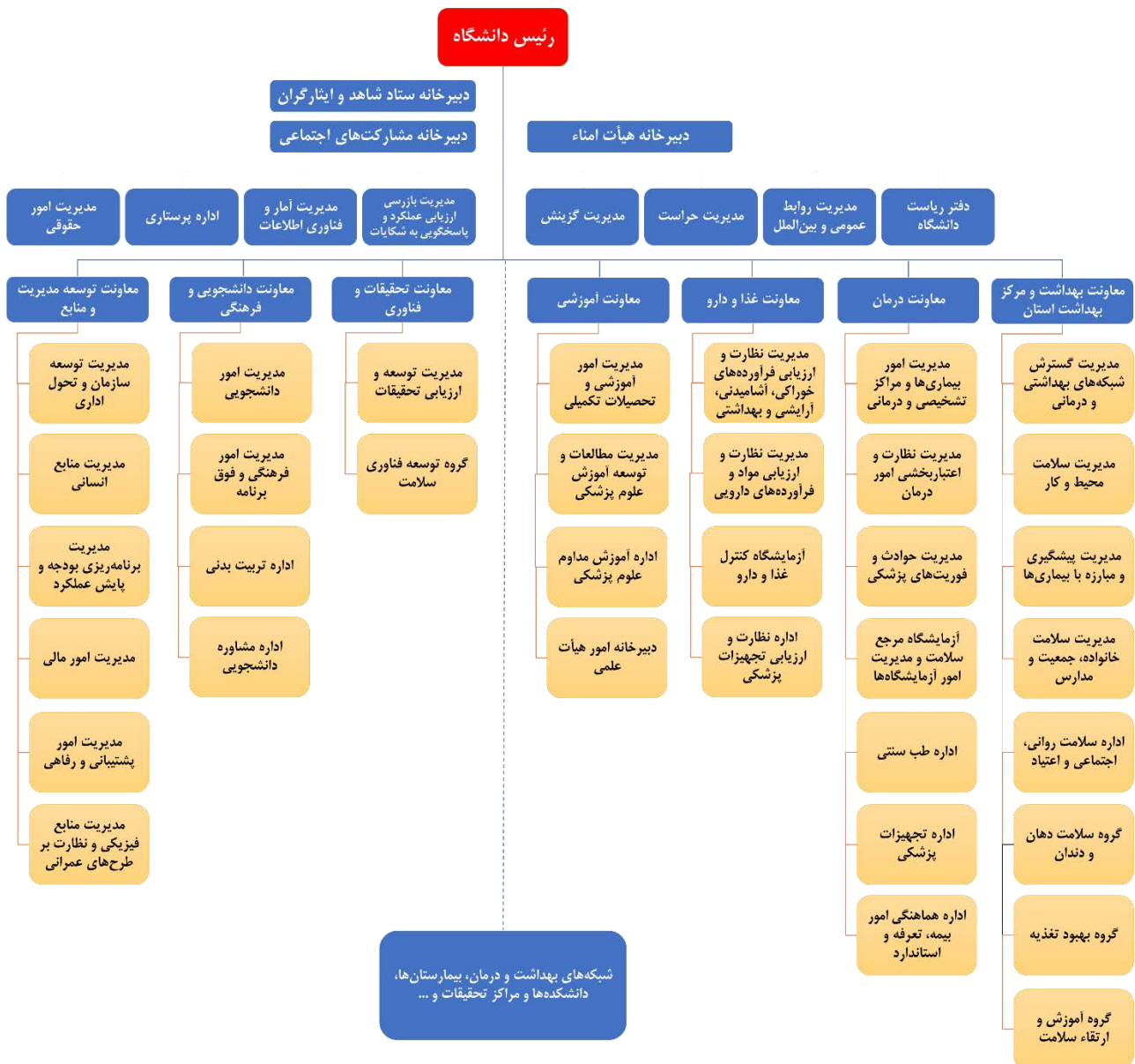
- ۱) ارائه خدمات بهداشتی به جمعیت تحت پوشش از طریق مراکز بهداشتی، پایگاه‌ها و خانه‌های بهداشت استان و تلاش در جهت ارتقاء سطح سلامت مردم
- ۲) ارائه خدمات درمانی به جمعیت تحت پوشش از طریق مراکز درمانی و بیمارستان‌های استان و تلاش در جهت ارتقاء کمی و کیفی خدمات ارائه شده به مردم
- ۳) آموزش و تربیت دانشجویان در رشته‌های مختلف علوم پزشکی و پیراپزشکی و توسعه و ارتقاء کمیت و کیفیت آموزش‌های تخصصی حوزه سلامت
- ۴) ایجاد امکانات تحقیقی و پژوهی به منظور افزایش توان علمی در رابطه با مسائل بهداشتی و درمانی در سطح استان

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان چهارمحال و بختیاری

قدمت سیستم ارائه خدمات بهداشت و درمان استان از نیم‌قرن تجاوز نمی‌کند. تا قبل از انقلاب شکوهمند اسلامی فعالیت‌های این بخش تحت عنوان سازمان بهداری تنها به خدمات درمانی آن هم به صورت ناقص و در قالب دو بیمارستان و چند درمانگاه که عمدتاً در شهرها مستقر بودند محدود می‌گردید. مراکز مذکور عمدتاً توسط پزشکان خارجی اداره می‌شد و خلأ سایر نیروها از جمله ماما، پرستار و بهورز کاملاً محسوس بود. از نظر مراکز آموزش عالی هیچ‌گونه مرکز آموزشی مستقلی در سطح استان وجود نداشت و جویندگان دانش با تحمل رنج و مشقت فراوان ناگزیر به مهاجرت به شهرهای بزرگ می‌شدند. در سال ۸۷ با پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی تحول اساسی در زمینه‌های مختلف در کشور و استان اتفاق افتاد و در فاصله زمانی سال‌های ۵۷ تا ۶۴ کارشناسان و متخصصان بخش بهداشت و درمان نسبت به طراحی سیستم شبکه‌های بهداشتی، درمانی در سطح کشور همت گماردند. این طرح که بر مبنای تحقق عدالت اجتماعی و رفع نیازهای مناطق محروم استوار بود، پس از اجرای آزمایشی، مورد حمایت مسئولین نظام قرار گرفت و گسترش چشمگیری در سطح کشور، به خصوص در استان چهارمحال بختیاری یافت.

از سال ۱۳۶۴ سازمان منطقه‌ای بهداری به دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی، تغییر نام داد و به طور کلی ساختار آن متحول و مأموریت‌های جدید در ارتباط با بهداشت، درمان، آموزش، پژوهش، غذا و دارو، فرهنگی، دانشجویی و توسعه مدیریت و منابع برای آن پیش‌بینی شد. مطالعه روند رشد خدمات در استان در فاصله سال‌های ۶۵ تا ۷۰ گویای این واقعیت است که وضعیت بهداشت و درمانی از بهبود نسبی برخوردار بوده و روند رشد آن ادامه پیدا کرده است. در دهه دوم شکل‌گیری نظام جدید سلامت یعنی از سال ۷۴ تاکنون و پس از فراغت از کمیت‌ها و توسعه واحدهای بهداشتی، درمانی و افزایش میزان دسترسی مردم به خدمات، کیفیت خدمات در ابعاد مشخص مورد توجه قرار گرفت و به عنوان یکی از اولویت‌های مهم دانشگاه در دستور کار قرار گرفت، که با اجرای طرح‌های مختلف و پایلوت کشوری، پایه‌های بهداشت و درمان استوار شد.

استان چهارمحال و بختیاری در سال ۱۳۵۷ که سال پیروزی انقلاب، محسوب می‌شود با جمعیتی بالغ بر ۴۳۳۰۰۰ نفر از سه بیمارستان و تعداد ۲۵۸ تخت بیمارستانی برخوردار بود. شاخص‌های درمانی استان در وضعیت خوبی نبودند و با توجه به محرومیت اکثر مناطق استان و پایین بودن سطح زندگی مردم، متأسفانه مردم دسترسی چندانی به خدمات درمانی مورد نیاز نداشتند. با پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی و آغاز برنامه‌های کاری وزارت بهداشت افزایش تخت و منابع بیمارستانی در دستور کار قرار گرفت، به گونه‌ای که در دهه ۱۳۷۰ تغییرات اساسی در سطح درمان کشور و استان رخ داد.



شکل (۳-۱) نمودار سازمانی دانشگاه علوم پزشکی شهرداری

حوزه آموزش

این دانشگاه از سال ۱۳۶۵ کار خود را با پذیرش ۲۴۰ دانشجو در سه رشته و دو مقطع تحصیلی در قالب دو دانشکده آغاز کرد و هم اکنون قریب به ۲۴۹۴ دانشجو در ۳۸ رشته و ۸ مقطع تحصیلی دکتری تخصصی بالینی، دکترای PHD، دکترای حرفه ای، دکترای تخصصی پژوهشی، کارشناسی ارشد، کارشناسی پیوسته و ناپیوسته، کاردانی و در ۷ دانشکده پزشکی، پیراپزشکی، بهداشت، پرستاری و مامائی شهرکرد و پرستاری بروجن، فناوری های نوین و دندانپزشکی مشغول به تحصیل می باشند. تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه در حال حاضر ۲۳۲ نفر و شامل ۵ استاد، ۳۳ دانشیار، ۱۶۲ استادیار و ۳۱ مربی و ۱ نفر استادیار می باشند. از ابتدای تأسیس دانشگاه تاکنون قریب به ۱۰۹۳۶ دانشجو از این دانشگاه فارغ التحصیل شده اند که از این تعداد ۳۷۰۱ نفر (نزدیک به ۳۵ درصد) به مقاطع تحصیلی بالاتر راه یافته اند. کسب چندین مدال در المپیادهای دانشجویی طی سال های ۹۳ تا ۹۶ و راه یابی ۵ نفر از دانشجویان به مرحله تیمی المپیاد کشوری در سال جاری، کسب رتبه بورد تخصصی توسط ۴ نفر در دو سال گذشته از جمله موفقیت های آموزشی این دانشگاه محسوب می گردد. بهره مندی دانشجویان دانشگاه از ۲۲۴۵۰



مترمربع فضای آموزشی در دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها، تجهیزات مدرن آموزشی، کمک آموزشی و تحقیقاتی، امکان بهره‌مندی از سه مرکز تحقیقاتی و یک پژوهشکده علوم پایه سلامت، دو بیمارستان آموزشی، دو کتابخانه تخصصی مجهز به جدیدترین منابع علمی، امکان بهره‌مندی اساتید و دانشجویان از خدمات کامپیوتری و اینترنت برگ رزینی از سند توسعه آموزش پزشکی در استان است.

حوزه بهداشت

حوزه معاونت بهداشتی دانشگاه با در اختیار داشتن ۹ مرکز بهداشت شهرستان، ۶۲ مرکز خدمات جامع شهری و ۶۰ مرکز خدمات جامع روستایی، ۳ مرکز آموزش بهورزی، ۳۰۰ خانه بهداشت، ۲۹ پایگاه سلامت شهری و ۴ پایگاه سلامت روستایی و ۴ واحد تسهیلات زایمانی، میزان دسترسی به خدمات بهداشتی درمانی اولیه در شهرها را به ۱۰۰ درصد و در روستاها به ۹۸ درصد رسانده است. نرخ رشد جمعیت استان ۱/۵ درصد، پوشش واکسیناسیون زیر یک سال ۱۰۰ درصد و میزان دسترسی به آب آشامیدنی سالم در استان ۹۹/۸ درصد است.

حوزه تحقیقات و فناوری

فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه منجر به کسب رتبه اول پژوهشی در ۱۴ سال پیاپی بین دانشگاه‌های علوم پزشکی هم‌تراز از سال ۱۳۸۲ تا سال ۱۳۹۶ گردیده است و موجب اهداء لوح تقدیر و تندیس جشنواره تحقیقاتی علوم پزشکی رازی از سوی ریاست محترم جمهوری به دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد گردید که بیانگر بالندگی این دانشگاه در عرصه تولید علم و توسعه علمی استان است. همچنین در حوزه تحقیقات دانشجویی در سال ۱۳۹۶ برای اولین بار موفق به اخذ رتبه اول پژوهشی در بین دانشگاه‌های هم‌تراز شده و لوح تقدیر و تندیس جشنواره تحقیقاتی علوم پزشکی رازی را دریافت نمود.

حوزه توسعه مدیریت و منابع

این حوزه با جذب منابع مالی، تأمین و توزیع نیروی انسانی، مدیریت خدمات پشتیبانی، اجراء و نظارت بر طرح‌های عمرانی و توسعه زیرساخت‌های بهداشت و درمان مسیر رشد و ارتقاء شاخص‌های سلامت استان را هموار می‌سازد.

حوزه دانشجویی فرهنگی

این حوزه با در اختیار داشتن ۱۴۱۱۴ مترمربع خوابگاه دانشجویی و ۱۹۰۰۰ مترمربع فضای ورزشی ارائه خدمات رفاهی و فرهنگی به دانشجویان را به عهده دارد به طوری که سالانه بالغ بر ۷۱۱ مورد خدمات مشاوره‌ای و بیش از ۲۰۰ مورد فعالیت فرهنگی در حوزه دانشجویان ارائه می‌دهد. کسب رتبه‌های ممتاز در جشنواره‌های مختلف فرهنگی و ورزشی کشور توسط دانشجویان دانشگاه از جمله موفقیت‌های این حوزه محسوب می‌گردد.

حوزه درمان

این حوزه با در اختیار داشتن ۲ مرکز آموزشی، درمانی، ۸ بیمارستان، ۱۳۶۷ تخت فعال بیمارستانی، ۵۴۹ پزشک عمومی، ۲۸۴ پزشک متخصص و فوق تخصص، ۲۱۳ دندانپزشک ۱۵۶۶ پرستار، ۱۴۰ تخت ویژه، ۹۸ آمبولانس پیش بیمارستانی (۱۱۵)، بیمارستانی و ۵۱ آمبولانس مراکز بهداشتی و امکانات تشخیصی، آنژیوگرافی، CT scan، MRI خدمات تخصصی خود را در رشته‌های داخلی، اطفال، زنان، جراحی عمومی، عفونی، بیهوشی، چشم‌پزشکی، پاتولوژی، گوش و حلق و بینی، رادیولوژی، ارتوپدی، قلب و عروق، پوست، ارتودنسی، داخلی مغز و اعصاب، جراحی مغز و اعصاب، روانپزشکی، طب فیزیکی و سوختگی و خدمات فوق تخصصی را در رشته‌های جراحی فک و صورت، رادیوتراپی، ریه بزرگسالان، گوارش بزرگسالان، گوارش کبد و



آندوسکوپي، کلیه، روماتولوژی، نوزادان، قلب کودکان، اکوکاردیوگرافی قلب، غدد بزرگسالان، بیماران اعصاب کودکان، جراحی چشم (پیوند قرنیه)، بیماری‌های عفونی کودکان، جراحی توراکس، جراحی قلب باز ارائه می‌نماید. فعالیت‌های حوزه درمان دانشگاه باعث کاهش چشمگیر مراجعات بیماران استان به استان‌های همجوار در فاصله زمانی سال‌های ۸۵ تا ۹۷ گردیده است.

حوزه غذا و دارو

دسترسی مردم به داروهای موردنیاز و نیز حق بهره‌مندی از مواد غذایی، بهداشتی و آرایشی سالم از حقوق مسلم شهروندی است که این امر از وظایف حوزه دارو و غذای دانشگاه است. این حوزه با برخورداری از ۱۲۹ داروساز، ۹۶ داروخانه استانی و بیمارستانی و ۲۰ کارشناس کنترل مواد غذایی، آرایشی و بهداشتی بر مواد غذایی وظایف موردنظر را به انجام می‌رساند.

حوزه اجتماعی و مشارکت‌های مردمی

اقدامی که وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، برای ساختارمند کردن دو موضوع محوری و مهم نظام سلامت کشور، یعنی مشارکت‌های اجتماعی و همکاری‌های بین‌بخشی، با تشکیل معاونت اجتماعی وزارت بهداشت، انجام داد، می‌تواند منشأ برکت و خیر برای نظام سلامت کشور باشد.

همان‌طور که خبرگان و متخصصان نظام سلامت، اذعان دارند، ۷۵ درصد عوامل مؤثر بر سلامت را عوامل اجتماعی، تشکیل می‌دهند به همین دلیل، مهم است که برای هدایت و جهت‌دهی این عوامل به سمت بهبود، نظام سلامت، ساختاری را طراحی کند تا بتواند از این ظرفیت‌ها بهره لازم را برد.

در سال‌های گذشته، این مباحث بیشتر قائم به فرد بوده تا به ساختار، لذا در مقاطعی بحث‌های مربوط به مشارکت و همکاری‌های بین‌بخشی پررنگ می‌شد و اولویت پیدا می‌کرد و در مقطعی، مباحث مربوط به مشارکت‌های اجتماعی و همکاری‌های بین‌بخشی، تحت‌الشعاع موضوعات دیگر قرار می‌گرفت.

به نظر می‌رسد، این الگو (تشکیل معاونت اجتماعی در وزارت بهداشت) می‌تواند، مدلی مناسب برای تکمیل و تداوم طرح تحول سلامت و همچنین الگویی مطلوب، برای نظام‌های سلامت و منطقه و دنیا باشد.

از این رو معاونت اجتماعی دانشگاه علوم پزشکی شهرداری از بهمن‌ماه سال ۹۵ فعالیت خود را به طور رسمی آغاز و ضمن همکاری و مشارکت در برگزاری همایش‌های آموزشی و فرهنگی در راستای آگاهی‌بخشی به عموم مردم و جلب مشارکت‌های مردمی برای اجرای هر چه بهتر برنامه‌های کلان حوزه سلامت وارد عمل شده است.

همچنین این معاونت در مدت کوتاه فعالیت خود نسبت به جمع‌آوری لیست نیازمندی‌های دانشگاه، و تهیه بانک اطلاعاتی مؤسسات و سمن‌های حوزه سلامت و آسیب‌های اجتماعی و تشکیل شورای پیام‌رسان سلامت دانشگاه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای دولتی استان و اندیشگاه سلامت استان و تشکیل راه‌اندازی خانه مشارکت مردم در سلامت استان، تشکیل کمیته دیده‌بانی سلامت، تهیه نیم‌رخ سلامت استان اقدام و با فراهم نمودن زمینه تدوین برنامه جامع سلامت استان نسبت به ارتقاء سطح سلامت جامعه و داشتن جامعه سالم، با نشاط و مولد انجام وظیفه می‌نماید.

مبانی علمی و نظری و روش برنامه‌ریزی

الگویی که در برنامه‌ریزی دانشگاه استفاده شده است، تغییر چارچوب مبتنی بر نیازهای دانشگاه و بر اساس مدل برنامه استراتژیک طبیبی و همکاران است که در برخی مراحل به اقتضا شرایط تغییراتی در آن اعمال شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو فرآیند تلفیقی (سند‌های بالادستی و برخورداری از نظرات کارشناسی حوزه‌های تابعه) استفاده شده است. به عبارت دیگر، در گام اول اسنادی مثل چشم‌انداز بیست ساله نظام، برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، برنامه استراتژیک قبلی دانشگاه و اهداف کلان وزارت بهداشت و درمان بررسی شده است و از سوی دیگر، برگزاری جلسات و استفاده از نظرات کارشناسی و تخصصی واحدهای ستادی و دانشکده‌ها مبنای تدوین برنامه گردید. بهره‌برداری از اسناد بالادستی باعث



گردیده است که دانشگاه خود را در مسیر توسعه و تعالی کشور قرار دهد و استفاده از نظرات کارشناسی و دیدگاه‌های مدیریتی باعث شده است که برنامه واقع‌بینانه‌تر و مبتنی بر توانمندی‌های سیستم تنظیم گردد. مراحل مدل برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده شده در نمودار یک نشان داده شده است.



شکل (۳-۲) چرخه تنظیم سند برنامه استراتژیک دانشگاه (۱۳۹۶-۱۴۰۰)

فصل چهارم) راهبردهای دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد

بیانیه مأموریت - رسالت (MISSION)

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی استان چهارمحال بختیاری دانشگاه دولتی است که به عنوان متولی اصلی تأمین و حفظ و ارتقاء سلامت جامعه تشکیل شده است تا در چارچوب قوانین جاری، با بهره‌گیری از رهبری پویا و مدیران مجرب و اعضای هیأت علمی برجسته و کارکنان متعهد و با توجه به تجربیات مطلوب حاصل از اجرای پروژه‌های تحقیقاتی محلی، ملی و بین‌المللی، هماهنگ و همگام با سایر بخش‌های توسعه پایدار در جهت ارتقای سلامت سطح جامعه تحت پوشش در ابعاد مختلف جسمی، روانی، اجتماعی، فرهنگی و معنوی گام برداشته و با استفاده از فناوری‌های نوین علمی در امر ارتقاء کمی و کیفی آموزش دانشجویان، اعضای هیأت علمی، کارکنان و مردم، با انجام برنامه‌ریزی‌های لازم و پژوهش‌های بنیادی و کاربردی اقدام نموده و از این طریق رضایت مشتریان داخلی و خارجی سازمان را جلب نماید.

بیانیه چشم‌انداز - دورنما (Vision)

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهرکرد در راستای دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، با توجه به سابقه دستاوردهای قابل تحسین در اجرای پروژه‌های مختلف محلی، ملی و بین‌المللی در زمینه‌های بهداشتی، درمانی، آموزشی، فرهنگی، اجتماعی، تحقیقاتی و مدیریتی مصمم است با استفاده از بهینه‌ترین منابع موجود و از طریق ارتقای مستمر کیفیت خدمات بهداشتی، درمانی، آموزشی، در ده سال آینده سطح سلامت و امید به زندگی همراه با بهبود کیفیت زندگی و رضایتمندی را برای آحاد جامعه تحت پوشش طبق استانداردهای ملی و منطقه‌ای فراهم سازد و جایگاه دانشگاه را از نظر ارتقاء سلامت، آموزش و تربیت نیروی انسانی مجرب و متعهد و تولید دانش در بین دانشگاه هم‌تراز در بالاترین سطح ممکن تثبیت نماید.

ارزش‌ها (Values)

- حفظ و گسترش موازین شرع مقدس اسلام در همه امور
- پایبندی و التزام به مفاد قانون اساسی جمهوری اسلامی
- استقرار فرهنگ ارتقاء مستمر کیفیت خدمات
- احترام به قوانین و مقررات اداری و عمل به آن‌ها
- گسترش روحیه خلاقیت، نوآوری، مشارکت‌جویی و پویایی سازمان
- رعایت اصول و ارزش‌های فردی، گروهی و سازمانی
- ارج نهادن به کرامت‌های انسانی و اعتلای وجدان کاری، اخلاق حرفه‌ای و تعهد سازمانی
- تکریم ارباب رجوع و جلب رضایت خدمت‌گیرندگان
- حفظ و ارتقای منزلت اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان
- استقرار نظام شایسته‌سالاری
- توجه به مدیریت مشارکتی در اصلاح فرآیندهای دانشگاه
- توجه به آرمان‌گرایی و آینده‌نگری در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌ها



- گسترش روحیه مهرورزی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن در مقابل عملکردها
- مهرورزی و پاسخگویی
- رعایت اصل عدالت اجتماعی و توجه به عرف رایج در منطقه
- تأکید و سوق دادن مشتریان درون و برون سازمانی به بهره‌گیری از کلیه امکانات موجود در بخش‌های آموزشی، فرهنگی، پژوهشی، بهداشتی و درمانی

تعیین موضوعات استراتژیک

جدول (۱-۴) موضوعات استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد

کد	موضوع استراتژیک
S ₁	نقص در جلب مشارکت بخش خصوصی و سایر نهادهای دولتی و غیردولتی در ارائه خدمات سلامت
S ₂	ناکارآمدی در مدیریت منابع (مالی، انسانی، اطلاعاتی و ارتباطی و سایر منابع)
S ₃	ضعف در تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد
S ₄	نقص در نظارت و پایش خدمات
S ₅	گسترش کمی خدمات با رویکرد هزینه سودمندی
S ₆	گسترش کیفی خدمات
S ₇	تعیین استراتژی‌ها
S ₈	تعیین اهداف عینی

جدول (۲-۴) اهداف کلی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد

کد	موضوع استراتژیک
G ₁	افزایش مشارکت بخش خصوصی و سایر نهادهای دولتی و غیردولتی در ارائه خدمات
G ₂	افزایش بهره‌وری منابع
G ₃	گسترش کمی خدمات با رویکرد هزینه سودمندی
G ₄	ارتقای کیفیت خدمات



جدول (۳-۴) استراتژی‌های دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد

کد	محورهای اصلی	استراتژی‌ها
S ₁	استراتژی‌های محور فرآیند	● شفاف‌سازی خط‌مشی‌ها و رویه‌ها
		● تشکیل کمیته‌های هماهنگی‌کننده (جلب مشارکت و کارگروه سلامت و ...)
		● فرهنگ‌سازی
		● استقرار نظام پیشنهادات
		● تقویت نظارت و پایش
		● متناسب‌سازی چارت سازمانی
		● استقرار مدیریت مشارکتی
		● استقرار نظام شایسته‌سالاری
		● مستندسازی فرآیندها
		● ارتباط با صنعت
S ₂	استراتژی‌های محور تجهیزات، تسهیلات، فناوری و اطلاعات	● تأمین تجهیزات، تسهیلات، فناوری و اطلاعات
		● به‌روزرسانی تجهیزات، فناوری و اطلاعات
		● یکپارچه‌سازی تجهیزات، تسهیلات، فناوری و اطلاعات
		● مدیریت نگهداشت تجهیزات، تسهیلات، فناوری و اطلاعات
S ₃	استراتژی‌های محور ارائه دهنده	● برنامه‌ریزی نیروی انسانی (نیازسنجی، انتخاب، استخدام و ...)
		● اجرای برنامه‌های حفظ و نگهداشت نیروی انسانی (تسهیلات رفاهی، تسهیلات مالی، مشارکت در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها، رعایت شایسته‌سالاری و ...)
		● اجرای برنامه‌های توسعه کارکنان (توانمندسازی، آموزش کارکنان، فرهنگ‌سازی و ...)
		● استراتژی‌های محور گیرندگان خدمت:
		● اطلاع‌رسانی گیرندگان خدمات
		● آموزش گیرندگان خدمت
		● فرهنگ‌سازی
		● تأمین مالی
		● تخصیص عادلانه منابع
		● جذب منابع
● تولید ثروت		
● درآمدزایی		
S ₄	استراتژی‌های محور مالی	● استراتژی‌های اهداف توسعه‌ای:
		● تدوین و اجرای برنامه‌های مرتبط
		● آموزش گیرندگان خدمت
		● فرهنگ‌سازی
		● توانمندسازی
		● تأمین منابع تجهیزاتی، تسهیلاتی، اطلاعاتی و انسانی
		● تقویت نظارت و پایش
		● تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد

۳

بخش سوم



شناسنامه فرآیندهای دانشگاه

هر آنچه را در این بخش می‌خوانید:

در این بخش شناسنامه‌های فرایندها و زیرفرایندهای مرتبط با آن را به تفکیک حوزه‌های مختلف دانشگاه مطالعه خواهید کرد. همچنین ترسیم فرایندهای مربوط به هر شناسنامه را در پایان آن مشاهده نموده و می‌توان سیمای کلی یک فرایند را به روش BPMN مشاهده کنید.

احصاء و مستندسازی فرایندهای سازمان اولین گام در جهت بهبود روش‌های انجام کار است.

فصل پنجم) شناسنامه فرآیندهای حوزه ریاست

مطابق با چارت تفصیلی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد حوزه ریاست شامل دفتر ریاست، مدیریت روابط عمومی و امور بین‌الملل، مدیریت حراست، مدیریت گزینش، مدیریت بازرسی ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات، مدیریت آمار و فناوری اطلاعات اداره پرستاری، مدیریت امور حقوقی، دبیرخانه هیأت امناء، دبیرخانه ستاد شاهد و ایثارگر، دبیرخانه مشارکتهای اجتماعی و شبکه‌های بهداشت و درمان و بیمارستان‌ها، دانشکده‌ها و مراکز تحقیقات می‌باشد که در این فصل به اختصاری از آنها پرداخته خواهد شد.

حوزه ریاست دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد دارای ۴۸ فرآیند بوده و عناوین فرآیندهای این حوزه به شرح جدول تفصیلی شماره (۵-۱) ارائه شده و همچنین در ادامه شناسنامه‌های فرآیند در فرمت‌های استاندارد تشریح می‌گردد. بر اساس تعریف موجود از الگوی پیشنهادی طرح (BPMN) در خصوص فرآیندهای سازمانی، مواردی توسط حوزه ریاست دانشگاه در وضعیت فعلی فاقد ماهیت فرآیندی بودند که بدین منظور این موارد یا با سایر فرآیندهای کاری مرتبط با آن حوزه ادغام و یا حذف گردیدند تا ضمن ارائه تصویری روشن از خدمات ارائه شده در این چارچوب، دارای تعریف درست و مشخصی از مفهوم فرآیندی در الگوی پیشنهادی مطرح باشند.



جدول (۵-۱) فهرست عناوین فهرست‌های احصا شده حوزه ریاست دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد و مشخص کردن ارتباط آن‌ها با سایر فرآیندها و خدمات

ردیف	عنوان فرآیند	وضعیت فرآیند		نوع فرآیند		
		اصلی	مشترک	مدیریت	اصلی	پشتیبان
۱	پیگیری و بررسی دادخواست‌های دیوان عدالت اداری کارکنان					
۲	جوابیه استعلامات سوابق تخلفاتی کارکنان					
۳	ثبت و پیگیری امورات هیأت رسیدگی به تخلفات اداری					
۴	پیگیری و بررسی گزارش‌های تخلفاتی کارکنان دانشگاه					
۵	بارگذاری اخبار در سایت وزارت بهداشت و دانشگاه علوم پزشکی					
۶	تهیه جوابیه به انعکاس مشکلات واحدهای تابعه در رسانه‌ها					
۷	تشکیل جلسات هیأت امنا					
۸	تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه عملیاتی					
۹	تدوین برنامه استراتژیک					
۱۰	تشکیل کمیته اقتصاد مقاومتی					
۱۱	امور مشارکت‌های اجتماعی و سازمان‌های مردم‌نهاد و خیریه‌های حوزه سلامت					
۱۲	کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان					
۱۳	مستندسازی اموال فاقد سند					
۱۴	ارزیابی صلاحیت و استعلام کارمندان					
۱۵	پشتیبانی از سیستم‌های دانشگاه					
۱۶	درخواست خرید					
۱۷	مدیریت سامانه بازرسی کل کشور					
۱۸	مدیریت سامانه بازرسی تحت نظارت وزارت متبوع					
۱۹	آموزش و توانمندسازی بازرسان					
۲۰	بازدیدهای منظم واحدهای مختلف دانشگاه					
۲۱	بازدیدهای موردی جهت رسیدگی به شکایات					
۲۲	برقراری ارتباط و ایجاد تعامل با سازمان‌های بازرسی					
۲۳	مدیریت سامانه بازرسی تحت نظارت استانداری					
۲۴	دریافت و پاسخگویی به شکایات دانشگاه					
۲۵	شناسایی گلوگاه‌های فسادخیز					
۲۶	کشف مفاسد اداری و گزارش به مقام‌های ذی‌ربط					



جدول (۵-۱) فهرست عناوین فهرست‌های احصا شده حوزه ریاست دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد و مشخص کردن ارتباط آن‌ها با سایر فرآیندها و خدمات

ردیف	عنوان فرآیند	وضعیت فرآیند		نوع فرآیند		
		اصلی	مشترک	مدیریت	اصلی	پشتیبان
۲۷	انجام نظرسنجی‌های مختلف جهت سنجش میزان رضایت ارباب رجوع خارجی و داخلی					
۲۸	انتشار آگهی در مطبوعات					
۲۹	برگزاری همایش‌ها و مناسبت‌های دانشگاهی					
۳۰	توانمندسازی کارکنان روابط عمومی					
۳۱	تولید و انتشار خبر					
۳۲	تهیه و تدوین بانک اطلاعاتی دانشگاه					
۳۳	نظارت و تأیید قراردادهای منعقد					
۳۴	اخذ تعهد محضری و وثیقه ملکی					
۳۵	طرح و پیگیری شکایت‌های اداری					
۳۶	ارزیابی پرونده‌های مراجعین استخدامی					
۳۷	تجدیدنظر اول جهت داوطلبین رد صلاحیت شده					
۳۸	تجدیدنظر دوم جهت داوطلبین رد صلاحیت شده مرحله اول					
۳۹	انجام تحقیقات از مراجعین استخدامی					
۴۰	پاسخگویی، رسیدگی به شکایات مراجعین واحد گزینش					
۴۱	صدور رأی جهت مراجعین استخدامی					
۴۲	پذیرش نیروهای استخدامی جهت گزینش					
۴۳	انجام مصاحبه از مراجعین استخدامی					
۴۴	تدوین لایحه دفاعیه					
۴۵	صدور رأی تخلفات					
۴۶	اخذ گزارش واصله از واحدهای نظارتی خارج از سازمان					
۴۷	نشر آگهی اتهام یا رأی صادره متهم غیرقابل دسترسی در روزنامه کثیرالانتشار					
۴۸	اخذ گزارش واصله از واحدهای داخلی					



جدول (۵-۲) شناختنامه فرآیند پیگیری و بررسی دادخواست‌های دیوان عدالت اداری کارکنان

نام فرآیند		پیگیری و بررسی دادخواست‌های دیوان عدالت اداری		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۰۱		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		پیگیری دادخواست‌های دیوان عدالت اداری کارکنان		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		دو دفتر هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان		مدیریت
ناظر فرآیند		دو دفتر هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان		مدیریت
ذینفعان فرآیند		کارکنان دانشگاه		مدیریت
نوع فرآیند		مدیریت		اصلی
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی		پشتیبان
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک		پشتیبان
فرآیند بالادستی		فرآیندهای پایین‌دستی		
دامنه کاربرد		کلیه واحدهای تابعه دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین‌نامه هیأت تخلفات اداری		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		دادخواست ابلاغ شده از اداره امور حقوقی با دفتر هماهنگی وزارت متبوع		خروجی‌های فرآیند/مشتریان
		تهیه لوایح دفاعیه هیأت بدوی جهت محاکم دیوان عدالت اداری		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		پیگیری و بررسی دادخواست‌های دیوان عدالت اداری کارکنان		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> بررسی ماهیتی موضوع خواسته مکاتبه با واحد مربوطه و اخذ اسناد مدارک و دفاعیات لازم تهیه مستندات و انشاء لایحه دادخواست 		
نقاط نظارتی و کنترل فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		دو دفتر هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری		
مسئول پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		نسبت تعداد درخواست‌های بررسی شده دیوان عدالت اداری به کل کارکنان		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مدیریت حراست و گزینش		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		منابع انسانی		



شکل (۵-۱) ترسیم فرآیند پیگیری و بررسی دادخواست‌های دیوان عدالت اداری کارکنان با استفاده از مدل BPMN

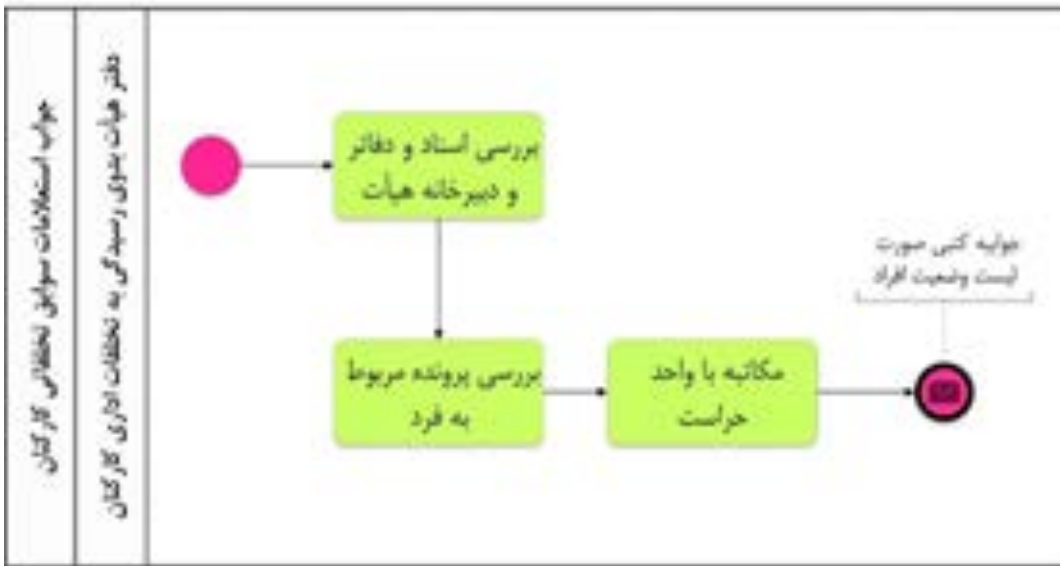


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

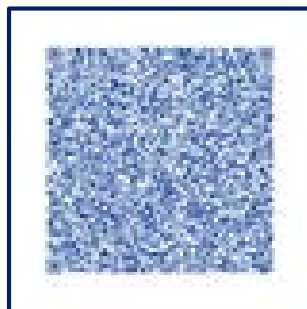


جدول (۳-۵) شناختنامه فرآیند جوابیه استعلامات سوابق تخلفاتی کارکنان

نام فرآیند		جوابیه استعلامات سوابق تخلفاتی کارکنان			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۰۲			۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		پاسخ به استعلام‌های سوابق کارکنان			۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۳
صاحب فرآیند		دفتر هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان			حراست
ناظر فرآیند		دفتر هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان			
ذینفعان فرآیند		کارکنان دانشگاه			
نوع فرآیند		مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پیگیری درخواست‌های کارکنان با رعایت الزامات قانونی			
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف <input checked="" type="checkbox"/> توسعه رعایت حقوق شهروندی ذینفعان، صیانت از حقوق دانشگاه و رعایت الزامات قانونی			
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="checkbox"/>			
فرآیندهای پایین‌دستی		<input checked="" type="checkbox"/>			
دامنه کاربرد		کلیه واحدهای تابعه دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند		وزارتی <input checked="" type="checkbox"/>			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری <input checked="" type="checkbox"/> اینترنت <input checked="" type="checkbox"/>			
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		استعلام اولیه کارکنان			خروجی‌های فرآیند/ مشتریان <input checked="" type="checkbox"/> جوابیه کتبی صورت لیست وضعیت افراد
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند					جوابیه استعلامات سوابق تخلفاتی کارکنان <input checked="" type="checkbox"/>
فعالیت‌های اصلی					بررسی اسناد و دفاتر و دبیرخانه هیأت <input checked="" type="checkbox"/> مکاتبه با واحد حراست <input checked="" type="checkbox"/>
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند			موضوع کنترل و نظارت		
دفتر هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان			بررسی پرونده مربوط به فرد <input checked="" type="checkbox"/>		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		مسئول پایش و اندازه‌گیری	
نسبت تعداد جوابیه‌های استعلام سوابق کارکنان به کل کارکنان <input checked="" type="checkbox"/>		درصد <input checked="" type="checkbox"/>		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری <input checked="" type="checkbox"/> سالانه	
				هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری <input checked="" type="checkbox"/> مدیریت حراست و گزینش <input checked="" type="checkbox"/> منابع انسانی <input checked="" type="checkbox"/>	



شکل (۵-۲) ترسیم فرآیند جوابیه اطلاعات سوابق تخطاتی کارکنان با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

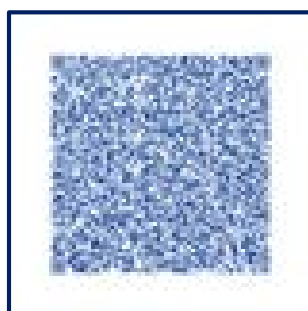


جدول (۴-۵) شناسنامه فرآیند ثبت و پیگیری امورات هیأت رسیدگی به تخلفات اداری

نام فرآیند		ثبت و پیگیری امورات هیأت رسیدگی به تخلفات اداری		کد استاندارد فرآیند	
کد فرآیند		۱۰۳		تاریخ بازنگری	
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت	
خدمت تولید شده		● رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان		۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۳	
صاحب فرآیند		● وزارت بهداشت و درمان، دفتر هماهنگی هیأت‌ها		● معاونت	
ناظر فرآیند		● دفتر هماهنگی هیأت‌ها		● ریاست	
ذینفعان فرآیند		● کارکنان دانشگاه		اداره/ مرکز	
نوع فرآیند		مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		حراست	
هدف فرآیند و اهداف		● ارتقاء نظام جامع پاسخگویی به شکایات و انتظارات کارکنان			
استراتژیک مرتبط با فرآیند		● توسعه رعایت حقوق شهروندی ذینفعان، صیانت از حقوق دانشگاه و رعایت الزامات قانونی			
فرآیند بالادستی		●			
فرآیندهای پایین‌دستی		●			
دامنه کاربرد		● وزارت متبوع ● دفاتر هیأت‌ها در سراسر کشور ● دفتر هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری دانشگاه ● هیأت عالی نظارت			
مقررات مرتبط با فرآیند		● بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های هیأت عالی نظارت وزارت متبوع ● دستورالعمل نرم‌افزار DHH			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● اتوماسیون اداری ● اینترنت			
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		● مکاتبات و پرونده‌های ارسالی		● خروجی‌های فرآیند/مشتریان	
		● پاسخنانه استعلامات ● نامه‌های صادره هیأت ● پرونده‌های الکترونیکی افراد			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		● ثبت و پیگیری امورات هیأت رسیدگی به تخلفات اداری			
فعالیت‌های اصلی		● نصب و راه‌اندازی نرم‌افزار DHH و سخت‌افزارهای مورد نیاز ● فعال نمودن برنامه و اتصال به سیستم اینترنت دانشگاه ● دریافت اطلاعات از برنامه مذکور ● بررسی مکاتبات استعلامات و تهیه بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های جدید ● تهیه جوابیه استعلامات، ثبت مکاتبات وارده و صادره ● تشکیل پرونده‌های الکترونیکی در صورت نیاز برای موارد درخواست شده ● اسکن کلیه مکاتبات ورودی و خروجی ● کنترل برنامه و نظارت بر موارد و عملیات جدید سیستم با همکاری مهندسان IT اداره فناوری			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
● بررسی مکاتبات استعلامات و تهیه بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های جدید ● کنترل برنامه و نظارت بر موارد و عملیات جدید سیستم با همکاری مهندسان IT اداره فناوری			● ثبت و پیگیری امورات هیأت رسیدگی به تخلفات اداری ● دفتر هماهنگی هیأت‌ها		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
● نسبت تعداد پاسخ به تخلفات اداری به کل کارکنان		● درصد		● سالانه	
مسئول پایش و اندازه‌گیری		کارشناس تخلفات اداری			



شکل (۲-۵) ترسیم فرآیند ثبت و پیگیری امورات هیأت رسیدگی به تخلفات اداری با استفاده از مدل BPMN

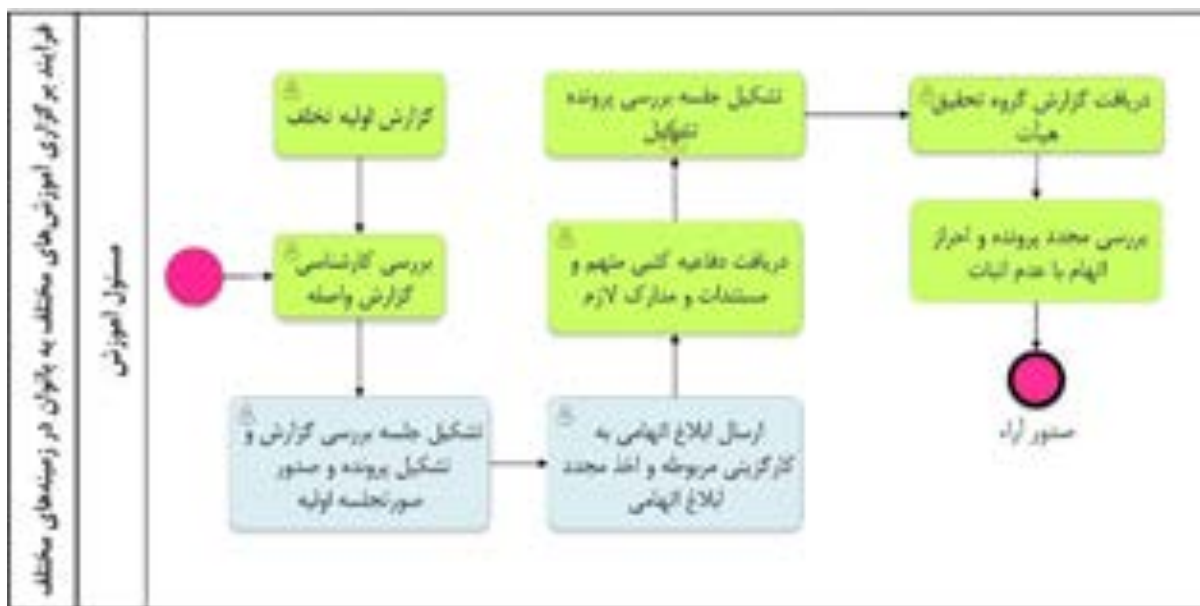


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

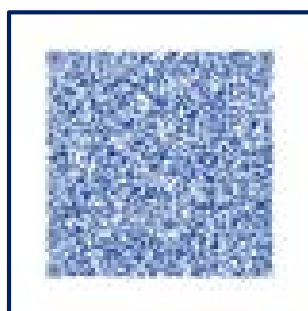


جدول (۵-۵) شناسنامه فرآیند پیگیری و بررسی گزارش‌های تخلفاتی کارکنان دانشگاه

نام فرآیند		پیگیری و بررسی گزارش‌های تخلفاتی کارکنان دانشگاه			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۰۴			۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		● بررسی گزارشات تخلفات کارکنان			۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۳
صاحب فرآیند		● دفتر هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان			● حراست
ناظر فرآیند		● دفتر هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان			● اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		● کارکنان دانشگاه			
نوع فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان			
هدف فرآیند و اهداف		● ارتقاء نظام جامع پاسخگویی به شکایات و انتظارات کارکنان			
استراتژیک مرتبط با فرآیند		● توسعه رعایت حقوق شهروندی ذینفعان، صیانت از حقوق دانشگاه و رعایت الزامات قانونی			
فرآیند بالادستی		●			
فرآیندهای پایین‌دستی		●			
دامنه کاربرد		● کلیه واحدهای تابعه دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند		● آیین‌نامه تخلفات اداری			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● اتوماسیون اداری ● اینترنت			
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		● گزارش اولیه			● صدور ابلاغ اتهامی اولیه و آرا افراد متهم، بخشنامه داخلی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		● خروجی‌های فرآیند/ مشتریان			● صدور ابلاغ اتهامی اولیه و آرا افراد متهم، بخشنامه داخلی
شرح فرآیند		● پیگیری و بررسی گزارش‌های تخلفاتی کارکنان دانشگاه			
فعالیت‌های اصلی		● گزارش اولیه تخلف ● بررسی کارشناسی گزارش واصله ● تشکیل جلسه بررسی گزارش تشکیل پرونده و صدور صورت‌جلسه اولیه و ابلاغ اتهامی متخلف ● ارسال ابلاغ اتهامی به کارگزینی مربوطه و اخذ مجدد ابلاغ اتهامی رؤیت شده و امضا شده ● دریافت دفاعیه کتبی متهم و مستندات و مدارک لازم ● تشکیل جلسه بررسی پرونده تشکیل شده ● دریافت گزارش گروه تحقیق هیأت ● بررسی مجدد پرونده و احراز اتهام و یا عدم اثبات ● صدور آراء اعضای اصلی و علی‌البدل هیأت			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		● دفتر هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان			● موضوع کنترل و نظارت
شاخص پایش و اندازه‌گیری		● تشکیل پذیرش			● دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
نسبت تعداد پیگیری گزارش‌های تخلفات به کل کارکنان		● درصد			● سالانه
مسئول پایش و اندازه‌گیری		● کارشناس تخلفات اداری			



شکل (۴-۵) ترسیم فرآیند پیگیری و بررسی گزارش‌های تخلفاتی کارکنان دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

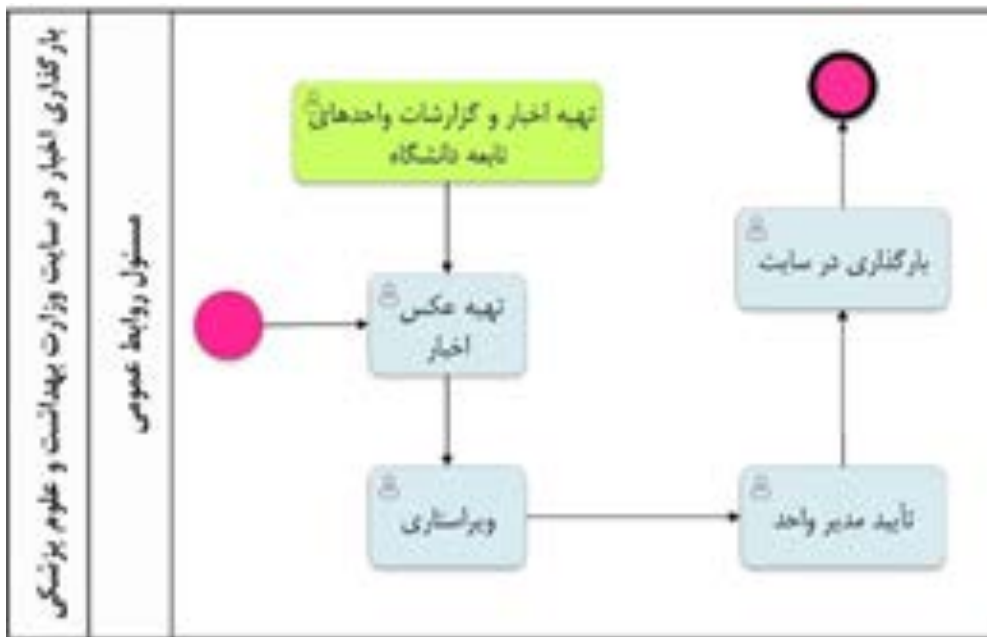


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

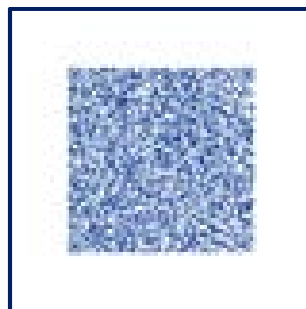


جدول (۵-۶) شناختنامه فرآیند بارگذاری اخبار در سایت وزارت بهداشت و دانشگاه علوم پزشکی

نام فرآیند		بارگذاری اخبار در سایت وزارت بهداشت و دانشگاه علوم پزشکی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۱۰۵	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	اطلاع‌رسانی اخبار دانشگاه	شناسه خدمت	۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰	
صاحب فرآیند	مسئول روابط عمومی	معاونت	ریاست	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	مسئول روابط عمومی			روابط عمومی
ذینفعان فرآیند	عموم مردم			
نوع فرآیند	مدیریت	اصلي	<input type="checkbox"/>	پشتیبان
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی گسترش ارتباطات و اطلاع‌رسانی اخبار مراکز ارائه دهنده خدمات در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی	اطلاع‌رسانی و ساماندهی اطلاعات حوزه سلامت در اختیار عموم مردم		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد	در طول ساعات اداری و به صورت آنلاین			
مقررات مرتبط با فرآیند	دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های اداری			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	اتوماسیون اداری اینترنت			
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده	اخبار دانشگاه، وقایع، مراسم‌های برگزار شده	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		تهیه اخبار
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	بارگذاری اخبار در سایت وزارت بهداشت و دانشگاه علوم پزشکی			
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> تهیه اخبار و گزارش‌های واحدهای تابعه دانشگاه تهیه عکس اخبار ویراستاری تأیید مدیر واحد بارگذاری در سایت‌ها 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی و تأیید مدیر واحد		بارگذاری اخبار در سایت وزارت بهداشت و علوم پزشکی مسئول روابط عمومی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
سالیانه	کارشناس روابط عمومی	درصد	تعداد اخبار بارگذاری شده در سایت وزارت بهداشت و دانشگاه	



شکل (۵-۵) ترسیم فرآیند بارگذاری اخبار در سایت وزارت بهداشت و دانشگاه علوم پزشکی با استفاده از مدل BPMN

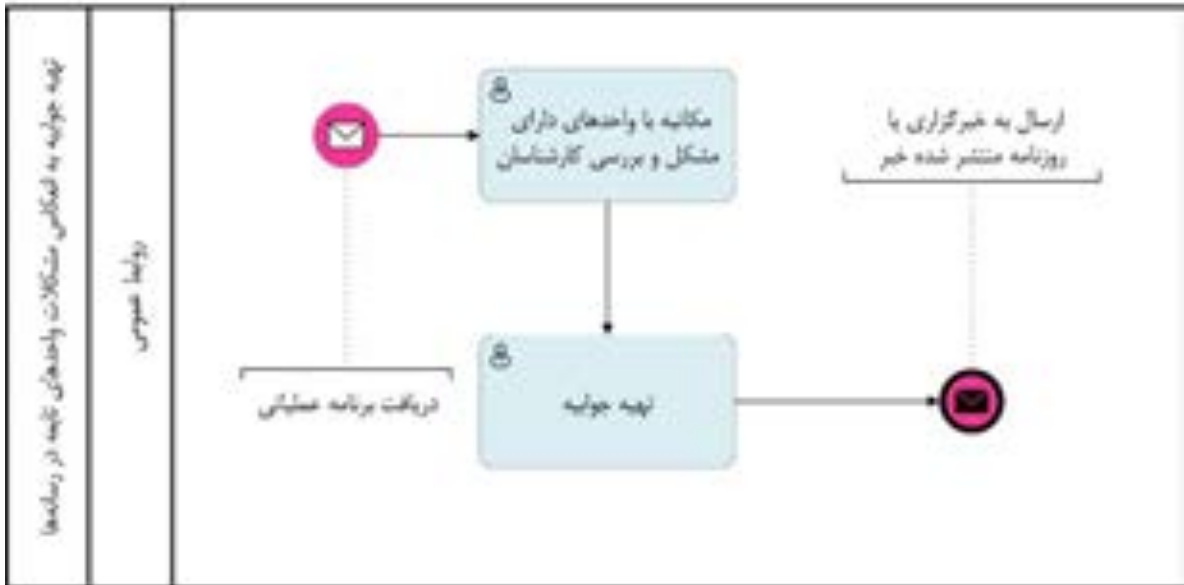


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

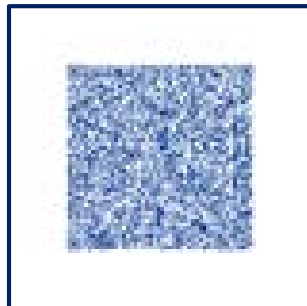


جدول (۵-۷) شناختنامه فرآیند تهیه جوابیه به انعکاس مشکلات واحدهای تابعه در رسانه‌ها

نام فرآیند		تهیه جوابیه به انعکاس مشکلات واحدهای تابعه در رسانه‌ها			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۰۶			تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵			
خدمت تولید شده		پاسخگویی به چالش‌ها و مشکلات در رسانه‌ها			شناسه خدمت
صاحب فرآیند		روابط عمومی			۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۳
ناظر فرآیند		اقتصاد و دارایی			روابط عمومی
ذینفعان فرآیند		عموم مردم			
نوع فرآیند		مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پاسخگویی به موقع به رسانه‌ها به منظور شفاف‌سازی چالش‌ها و مشکلات واحدهای تابعه			
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> افزایش پاسخگویی و بهبود نظام پایش و ارزیابی مستمر فرآیندهای کاری در حوزه‌های مختلف			
فرآیند بالادستی					
فرآیندهای پایین‌دستی					
دامنه کاربرد		رصد انعکاس اخبار دانشگاه به صورت روزانه			
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های اداری			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری اینترنت			
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		رصد اخبار منتشره در خبرگزاری‌ها و روزنامه‌ها			خروجی‌های فرآیند/مشتریان
		تهیه جوابیه			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
تهیه جوابیه به انعکاس مشکلات واحدهای تابعه در رسانه‌ها					شرح فرآیند
<ul style="list-style-type: none"> استخراج اخبار شکوائیه‌ها یا مشکلات به وجود آمده در واحدهای تابعه دانشگاه مکاتبه با واحدهای دارای مشکل و بررسی توسط کارشناسان تهیه جوابیه ارسال به خبرگزاری یا روزنامه منتشر کننده خبر 					فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی و تهیه جوابیه به خبرگذاری			تهیه جوابیه به انعکاس مشکلات واحدهای تابعه در رسانه‌ها		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		درصد		تعداد مکاتبات به منظور پاسخگویی به رسانه‌ها در سال	
سالیانه		کارشناس روابط عمومی			



شکل (۵-۶) ترسیم فرآیند تهیه جوابیه به انعکاس مشکلات واحدهای تابعه در رسانهها با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۸) شناختنامه فرآیند تشکیل جلسات هیأت امانه

نام فرآیند		تشکیل جلسات هیأت امانه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۰۷		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		● برگزاری جلسات هیأت امانه		۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰
صاحب فرآیند		● دبیرخانه هیأت امانه		● معاونت
ناظر فرآیند		● ریاست دانشگاه - دبیرخانه هیأت امانه وزارت متبوع		● ریاست / مرکز
ذینفعان فرآیند		● دانشگاه		
نوع فرآیند		مدیریت ■		اصلی □ پشتیبان □
هدف فرآیند و اهداف		● رسیدگی به مشکلات و چالش‌ها و پایش وضعیت عملکردی دانشگاه		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		● ارتقای سلامت اداری، شفافیت سازمانی و بهبود میزان پایش و ارزیابی مستمر فعالیت‌ها در حوزه سلامت		
فرآیند بالادستی		●		
فرآیندهای پایین‌دستی		●		
دامنه کاربرد		● هماهنگی و برگزاری جلسات هیأت امانه و تنظیم صورت‌جلسه و ابلاغ به سایر واحدها		
مقررات مرتبط با فرآیند		● مجموعه قوانین و مقررات مرتبط با هیأت امانه دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● اتوماسیون اداری ● اینترنت		
ورودی‌های فرآیند / تامین‌کننده		● فرم پیشنهاد دستور جلسه هیأت امانه دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور و مؤسسات وابسته		● تصویب آیین‌نامه‌های مشترک و اختصاصی
		● خروجی‌های فرآیند / مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		● تشکیل جلسات هیأت امانه		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> ● تعیین موضوع و تاریخ برگزاری جلسه هیأت امانه ● ابلاغ تاریخ فوق‌الذکر توسط معاونت هماهنگی وزارت و اطلاع‌رسانی و هماهنگی با اعضای هیأت امانه دانشگاه جهت برنامه‌ریزی ● بازبینی سایت مربوطه و اخذ پرینت فرم‌ها توسط دبیرخانه هیأت امانه ● اطلاع‌رسانی به معاونت‌های زیرمجموعه با توجه به موضوع جلسه و اخذ دستور کار ● تشکیل جلسه با رابطین هیأت امانه در حوزه‌های زیرمجموعه و تشکیل فرم‌ها توسط رابطین معاونت‌ها ● تأیید فرم‌ها توسط معاونت‌ها و ارسال اطلاعات و آمار به دبیرخانه هیأت امانه ● تحلیل و بررسی مجموعه اطلاعات جمع‌آوری شده با حضور رابطین معاونت‌ها در دبیرخانه هیأت امانه ● ویرایش و اصلاح اطلاعات و آمار در دبیرخانه هیأت امانه ● بررسی نهایی اطلاعات در جلسه هیأت رئیسه و ویرایش نهایی در دبیرخانه هیأت امانه ● تهیه فایل نهایی شده در دستور کار توسط دبیرخانه هیأت امانه و تبدیل فایل مربوطه به سی‌دی و جزوات ● تهیه و ارسال دعوت‌نامه مقام عالی وزارت، معاونین وزارت، اعضای هیأت امانه دانشگاه، معاونین دانشگاه ● پیگیری وصول دعوت‌نامه توسط مدعوین از طریق دبیرخانه هیأت امانه ● دعوت از اعضاء جلسه هیأت امانه دانشگاه در تاریخ مربوطه و تصمیم‌گیری و تهیه صورت‌جلسه ● پیگیری دریافت صورت‌جلسه توسط دبیرخانه هیأت امانه و وصول و ثبت مصوبات در سامانه مصوبات هیأت امانه دانشگاه 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند / زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
● تشکیل جلسات هیأت امانه		● بررسی نهایی اطلاعات در جلسه هیأت رئیسه		
● دبیرخانه هیأت امانه		● تصمیم‌گیری و تهیه صورت‌جلسه		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
● تعداد جلسات تشکیل شده‌ی هیأت امانه در سال		● درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
● سالیانه		● کارشناس دبیرخانه هیأت امانه		



شکل (۵-۷) ترسیم فرآیند تشکیل جلسات هیأت امانه با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

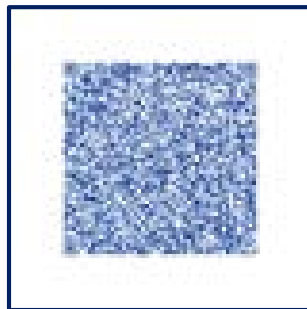


جدول (۵-۹) شناسنامه فرآیند تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه عملیاتی

نام فرآیند		تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه عملیاتی			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۰۸			تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵			
خدمت تولید شده		ارزیابی و پایش برنامه عملیاتی			شناسه خدمت
صاحب فرآیند		دبیرخانه سیاست گذاری سلامت استان			معاونت
ناظر فرآیند		معاونت برنامه ریزی و امور حقوقی وزارت متبوع			اداره / مرکز
ذینفعان فرآیند		دانشگاه			هیأت امنای دانشگاه
نوع فرآیند		مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی			ارزیابی مستمر فعالیتها در راستای برنامه عملیاتی دانشگاه
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک			افزایش پاسخگویی و بهبود نظام پایش و ارزیابی مستمر فرآیندهای کاری در حوزههای مختلف
فرآیند بالادستی					
فرآیندهای پایین دستی					
دامنه کاربرد		ابلاغ برنامه عملیاتی سالانه به کلیه واحدها و ثبت نتایج در سامانه			
مقررات مرتبط با فرآیند		شیوهنامه تدوین برنامه عملیاتی			
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری اینترنت			
ورودی های فرآیند / تامین کننده		دستور وزارت مبنی بر اجرای برنامه عملیاتی مشترک بین تمام واحدهای دانشگاهی			خروجی های فرآیند / مشتریان
		بودجه بندی سالانه و تامین منابع درآمدی و امور مالی			مشارکت دادن معاونین و کارکنان دانشگاه در برنامه مداری
		علنی شدن مشکلات تخصیص منابع و اولویتهای داخلی دانشگاه			
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن					
شرح فرآیند		تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه عملیاتی			
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت برنامه عملیاتی از معاونت برنامه ریزی و امور حقوقی وزارت متبوع مکاتبه با وزارت متبوع در مورد پیشنهادات و نظرات در مورد برنامه پیشنهادی تصویب برنامه عملیاتی در هیأت امنای دانشگاه ابلاغ برنامه عملیاتی تصویب شده از وزارت متبوع به دانشگاه ابلاغ و اجرا نمودن برنامه عملیاتی مصوب به معاونت های واحدها تشکیل جلسات آموزشی جهت معاونین و مدیران و کارشناسان جهت اجرای برنامه عملیاتی ارزیابی ماهیانه فعالیتها آپلود کردن مستندات فعالیتها در سامانه گزارش گیری ماهیانه از سامانه و بررسی میزان انحراف گزارش سه ماه یک بار به هیأت امنای وزارت متبوع 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
مرحله فرآیند / زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت			
تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه عملیاتی		ارزیابی ماهیانه فعالیتها در راستای برنامهها			
دبیرخانه سیاست گذاری سلامت استان و هیأت امنای					
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش			
نسبت تعداد برنامه های عملیاتی انجام شده به کل برنامهها		مدیر برنامه عملیاتی دانشگاه			
دوره های پایش و اندازه گیری		دوره های پایش و اندازه گیری			
درصد		سالیانه			



شکل (۵-۸) ترسیم فرآیند تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه عملیاتی با استفاده از مدل BPMN

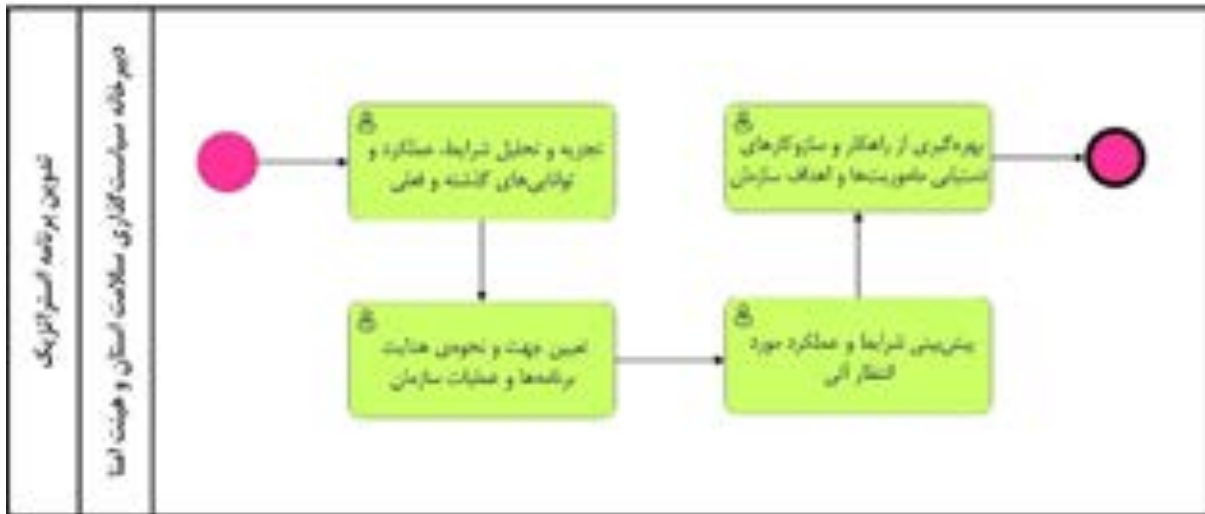


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۱۰) شناختنامه فرآیند تدوین برنامه استراتژیک

نام فرآیند		تدوین برنامه استراتژیک		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۰۹		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
تاریخ بازنگری				
شناسه خدمت		تدوین راهبردهای چندساله دانشگاه		۱۶۰۶۱۰۲۲۰۰۰۰
صاحب فرآیند		دبیرخانه سیاست‌گذاری سلامت استان		هیأت امنای دانشگاه
ناظر فرآیند		معاونت برنامه‌ریزی و امور حقوقی وزارت متبوع		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		دانشگاه		ریاست
نوع فرآیند		مدیریت		پشتیبان
هدف فرآیند و اهداف		تدوین اهداف کلان، کمی و راهبردهای چندساله دانشگاه در راستای تحلیل محیطی داخلی و خارجی		اصلی
استراتژیک مرتبط با فرآیند		افزایش پاسخگویی و بهبود نظام پایش و ارزیابی مستمر فرآیندهای کاری در حوزه‌های مختلف		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		دبیرخانه سیاست‌گذاری سلامت استان در طول سال		
مقررات مرتبط با فرآیند		مدل SWOT-DAVID		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری اینترنت		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		مواجهه با موقعیت‌های جدید و تنظیم رفتارها و ایجاد واکنش‌های مناسب با شرایط پیش آمده		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
		اتخاذ استراتژی‌های مناسب در ارتباط با محیط‌های متغیر		
		تدوین پایه و اساس محکم برای تصمیم‌گیری و ارتقای مهارت‌ها و بصیرت‌های تصمیم‌گیری		
		توجه به حل مشکلات اساسی		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
موضوع فرآیند		تدوین برنامه استراتژیک		
فعالیت‌های اصلی		تجزیه و تحلیل شرایط، عملکرد و توانایی‌های گذشته و فعلی سازمان تعیین جهت و نحوه‌ی هدایت برنامه‌ها و عملیات سازمان پیش‌بینی شرایط و عملکرد مورد انتظار آتی بهره‌گیری از راهکارها و سازوکارهای دستیابی مأموریت‌ها و اهداف سازمان		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		تدوین برنامه استراتژیک دبیرخانه سیاست‌گذاری سلامت استان و هیأت امنای		
موضوع کنترل و نظارت		تعیین جهت و نحوه‌ی هدایت برنامه‌ها و عملیات سازمان		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد راهبردهای تدوین شده به کل تعداد موضوعات راهبردی		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		مسئول برنامه راهبردی دانشگاه		



شکل (۵-۱۰) ترسیم فرآیند تدوین برنامه استراتژیک با استفاده از مدل BPMN

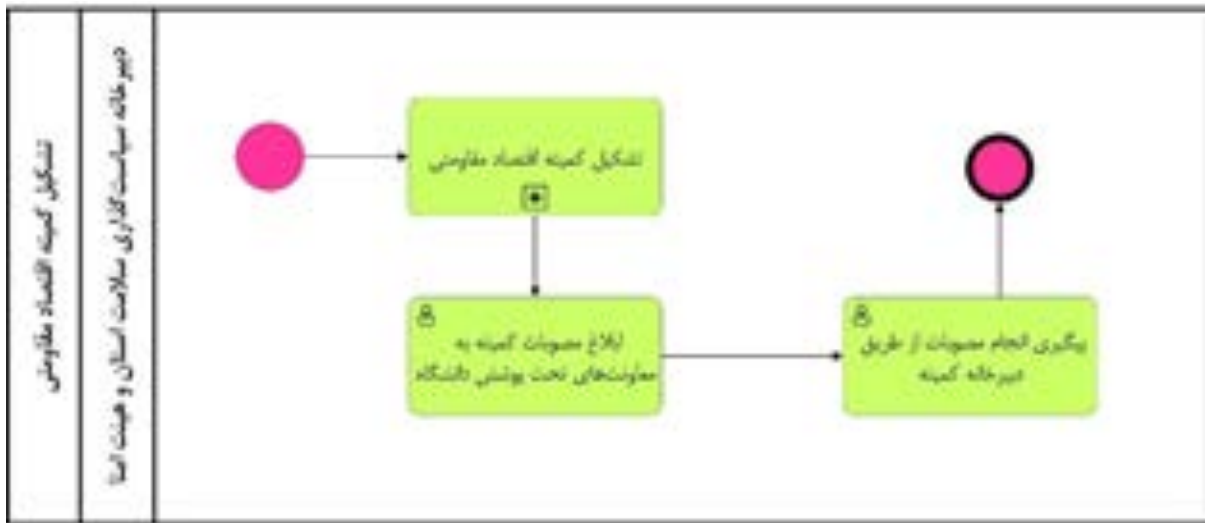


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

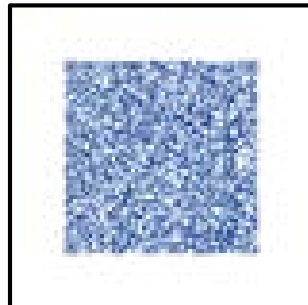


جدول (۵-۱۱) شناختنامه فرآیند تشکیل کمیته اقتصاد مقاومتی

نام فرآیند		تشکیل کمیته اقتصاد مقاومتی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۱۰		تاریخ بازنگری
کد استاندارد		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		● برگزاری جلسات کمیته اقتصاد مقاومتی		۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰
صاحب فرآیند		● دبیرخانه سیاست‌گذاری سلامت استان و هیأت امانا		● دبیرخانه سیاست‌گذاری سلامت
ناظر فرآیند		● دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد و استانداری		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		● عموم مردم و دانشگاه		● ریاست
نوع فرآیند		مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		● معاونت
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		● مدیریت کارآمد هزینه‌ها و کاهش هزینه‌های عمومی و جاری		● ساماندهی و مدیریت هزینه‌ها و کاهش هزینه‌های مصرف دارو و فرآورده‌های سلامت‌محور
فرآیند بالادستی		●		● استقرار نظام مدیریت هزینه، اقتصاد درمان، کاهش هزینه تمام شده خدمت و کاهش پرداخت بیماران
فرآیندهای پایین‌دستی		●		
دامنه کاربرد		● دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد		
مقررات مرتبط با فرآیند		● روتین وزارتی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● اتوماسیون اداری ● اینترنت		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		● گزارش‌های مربوطه، مستندات، دستورالعمل‌ها		● خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
		● صدور مصوبات		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		● تشکیل کمیته اقتصاد مقاومتی		
فعالیت‌های اصلی		● تشکیل کمیته اقتصاد مقاومتی ● ابلاغ مصوبات کمیته به معاونت‌های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ● پیگیری انجام مصوبات از طریق دبیرخانه کمیته ● تشکیل جلسات کمیته به صورت فصلی و بررسی مصوبات قبلی و تصویب مصوبات جدید		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
● بررسی مصوبات قبلی و تشکیل جلسات کمیته به منظور تصویب مصوبات جدید		● تشکیل کمیته اقتصاد مقاومتی ● دبیرخانه سیاست‌گذاری سلامت استان و هیأت امانا		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسنول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
● سالیانه	● کارشناس دبیرخانه سیاست‌گذاری سلامت استان	● درصد	● نسبت تعداد جلسات تشکیل شده کمیته اقتصاد مقاومتی به کل تعداد کمیته‌ها	



شکل (۵-۱۰) ترسیم فرآیند تشکیل کمیته اقتصاد مقاومتی با استفاده از مدل BPMN

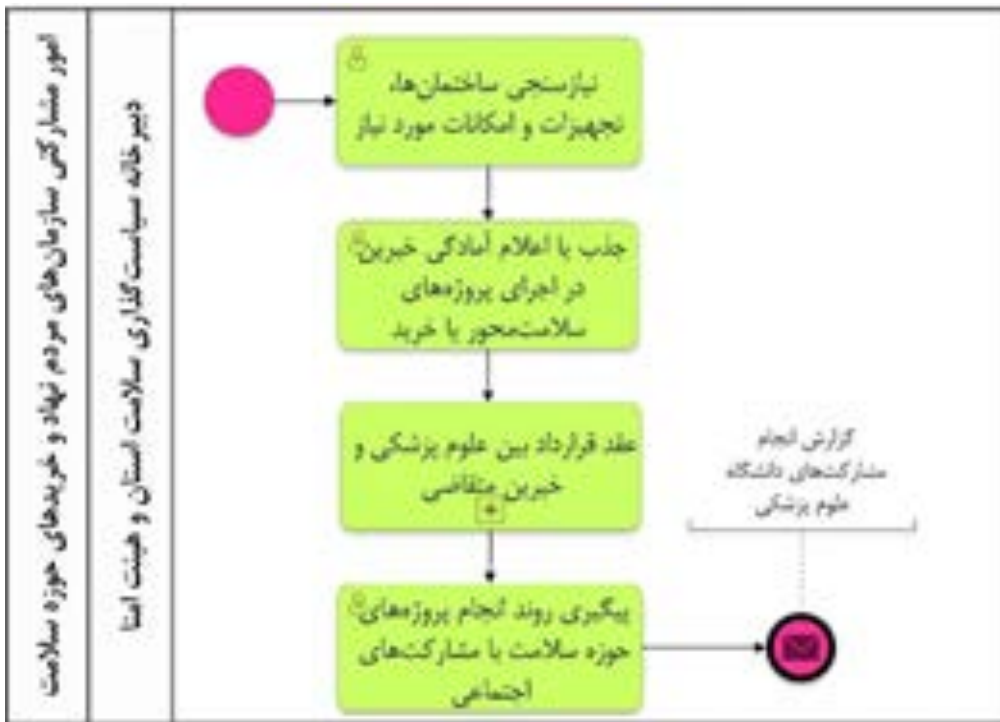


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

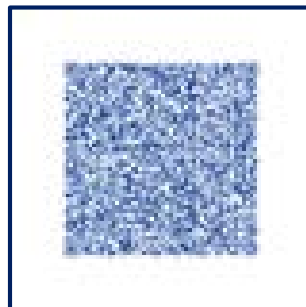


جدول (۵-۱۲) شناختنامه فرآیند امور مشارکت‌های اجتماعی و سازمان‌های مردم‌نهاد و خیریه‌های حوزه سلامت

نام فرآیند		امور مشارکت‌های اجتماعی و سازمان‌های مردم‌نهاد و خیریه‌های حوزه سلامت			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۱۱			تاریخ بازنگری ۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		انجام امور مشارکت‌های اجتماعی و خیرین سلامت			شناسه خدمت ۱۶۰۴۱۰۱۶۰۰۰
صاحب فرآیند		دبیرخانه سیاست‌گذاری سلامت استان و هیأت امانا			حوزه مشارکت‌های اجتماعی
ناظر فرآیند		حوزه ریاست			اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		عموم مردم و دانشگاه			
نوع فرآیند		مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف		ارتقای سطح سلامت معنوی و کاهش بار آسیب‌های اجتماعی و اختلالات روانی و جذب خیرین سلامت استان			
استراتژیک مرتبط با فرآیند		ارتقای سطح سلامت اجتماعی و معنوی مردم و کاهش آسیب‌های اجتماعی در استان			
فرآیند بالادستی					
فرآیندهای پایین‌دستی					
دامنه کاربرد		انجام اهداف بهداشتی دانشگاه با مشارکت مردم			
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های وزارت			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری اینترنت			
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		عوامل بهداشتی مؤثر بر سلامت و اعلام آمادگی خیرین و مشارکت‌های اجتماعی در اجرای پروژه‌های سلامت‌محور			اجرای پروژه‌های سلامت‌محور یا خرید تجهیزات مورد نیاز دانشگاه از طریق مشارکت‌های اجتماعی
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
<ul style="list-style-type: none"> امور مشارکت‌های اجتماعی و سازمان‌های مردم‌نهاد و خیریه‌های حوزه سلامت 					شرح فرآیند
<ul style="list-style-type: none"> نیازسنجی در خصوص ساختمان‌ها و تجهیزات و امکانات مورد نیاز دانشگاه علوم پزشکی جذب یا اعلام آمادگی خیرین در اجرای پروژه‌های سلامت‌محور یا خرید تجهیزات مورد نیاز دانشگاه عقد قرارداد فی‌مابین دانشگاه علوم پزشکی و خیرین متقاضی به منظور نحوه انجام امور خیریه در حوزه سلامت پیگیری روند انجام پروژه‌های حوزه سلامت با مشارکت‌های اجتماعی گزارش انجام مشارکت‌های اجتماعی دانشگاه علوم پزشکی به امور مشارکت‌های اجتماعی، سازمان‌های مردم‌نهاد و خیریه‌های حوزه سلامت کشور از طریق کانال‌های مجازی و سایت‌های مربوطه 					فصلنامه‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند			موضوع کنترل و نظارت		
<ul style="list-style-type: none"> امور مشارکتی سازمان‌های مردم‌نهاد و خیریه‌های حوزه سلامت دبیرخانه سیاست‌گذاری سلامت استان و هیأت امانا 			<ul style="list-style-type: none"> بررسی روند انجام پروژه‌ها 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		مسئول پایش و اندازه‌گیری	
<ul style="list-style-type: none"> میزان انجام امور مشارکت‌های اجتماعی و تشکیل سازمان‌های مردم‌نهاد و خیرین سلامت 		درصد		کارشناس مشارکت‌های اجتماعی	
				دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
				سالیانه	



شکل (۵-۱۱) ترسیم فرآیند امور مشارکت‌های اجتماعی و سازمان‌های مردم‌نهاد و خیریه‌های حوزه سلامت با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

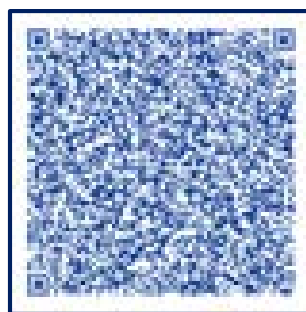


جدول (۵-۱۳) شناختنامه فرآیند کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان

نام فرآیند		کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۱۲			تاریخ بازنگری
کد استاندارد		۱۳۹۸/۰۸/۱۵			شناسه خدمت
کد استاندارد		۱۶۰۴۱۰۱۶۰۰۰			مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان
صاحب فرآیند		تشکیل کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان			معاونت <input checked="" type="checkbox"/> ریاست <input type="checkbox"/> اداره/ مرکز <input checked="" type="checkbox"/> کارگروه سلامت و امنیت غذایی
ناظر فرآیند		دبیرخانه سیاست‌گذاری سلامت استان و هیأت امنا			ریاست <input checked="" type="checkbox"/>
ذینفعان فرآیند		عموم مردم و دانشگاه			
نوع فرآیند		مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان			
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> افزایش امنیت غذایی			
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> گسترش اقدامات لازم برای تحقق رویکرد سلامت همه‌جانبه و انسان سالم با رعایت اولویت پیشگیری بر درمان و امنیت غذایی			
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="checkbox"/>			
فرآیندهای پایین‌دستی		<input checked="" type="checkbox"/>			
دامنه کاربرد		شناسایی موضوعات سلامت‌محور در حوزه‌های بهداشتی و درمانی			
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین‌نامه اجرایی شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری <input checked="" type="checkbox"/> اینترنت <input checked="" type="checkbox"/>			
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		شناسایی مشکلات بهداشتی <input checked="" type="checkbox"/> دریافت درخواست از سوی یکی از ارگان‌ها در خصوص مسائل بهداشتی <input checked="" type="checkbox"/>			خروجی‌های فرآیند/مشتریان <input checked="" type="checkbox"/> رفع مشکل بهداشتی طرح شده یا ارجاع مشکل بهداشتی مربوطه با ارائه پیشنهادات برای حل موضوع به سطح بالاتر
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان			
فعالیت‌های اصلی		<input checked="" type="checkbox"/> مکاتبه با دبیرخانه در خصوص طرح مشکلات بهداشتی در کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان <input checked="" type="checkbox"/> بررسی موضوع پیشنهادی توسط دبیرخانه به جهت اینکه موضوع در جلسه مطرح گردد یا خیر <input checked="" type="checkbox"/> طرح موضوع در جلسه کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان <input checked="" type="checkbox"/> تصویب راهکارهای علمی یا تئوری به جهت حل مشکل بهداشتی مطرح شده <input checked="" type="checkbox"/> پیگیری انجام مصوبه توسط دبیرخانه کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان <input checked="" type="checkbox"/> ارائه نتیجه مصوبه در جلسه بعدی کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی موضوع پیشنهادی توسط دبیرخانه <input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/> کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان <input checked="" type="checkbox"/> دبیرخانه سیاست‌گذاری سلامت استان و هیأت امنا		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		کارشناس دبیرخانه سیاست‌گذاری سلامت استان <input checked="" type="checkbox"/>		درصد <input checked="" type="checkbox"/>	
تعداد مصوبات کارگروه امنیت غذایی استان کردستان		شاخص پایش و اندازه‌گیری		تعداد مصوبات کارگروه امنیت غذایی استان کردستان	
تعداد مصوبات کارگروه امنیت غذایی استان کردستان		شاخص پایش و اندازه‌گیری		تعداد مصوبات کارگروه امنیت غذایی استان کردستان	



شکل (۵-۱۲) ترسیم فرآیند کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان با استفاده از مدل BPMN

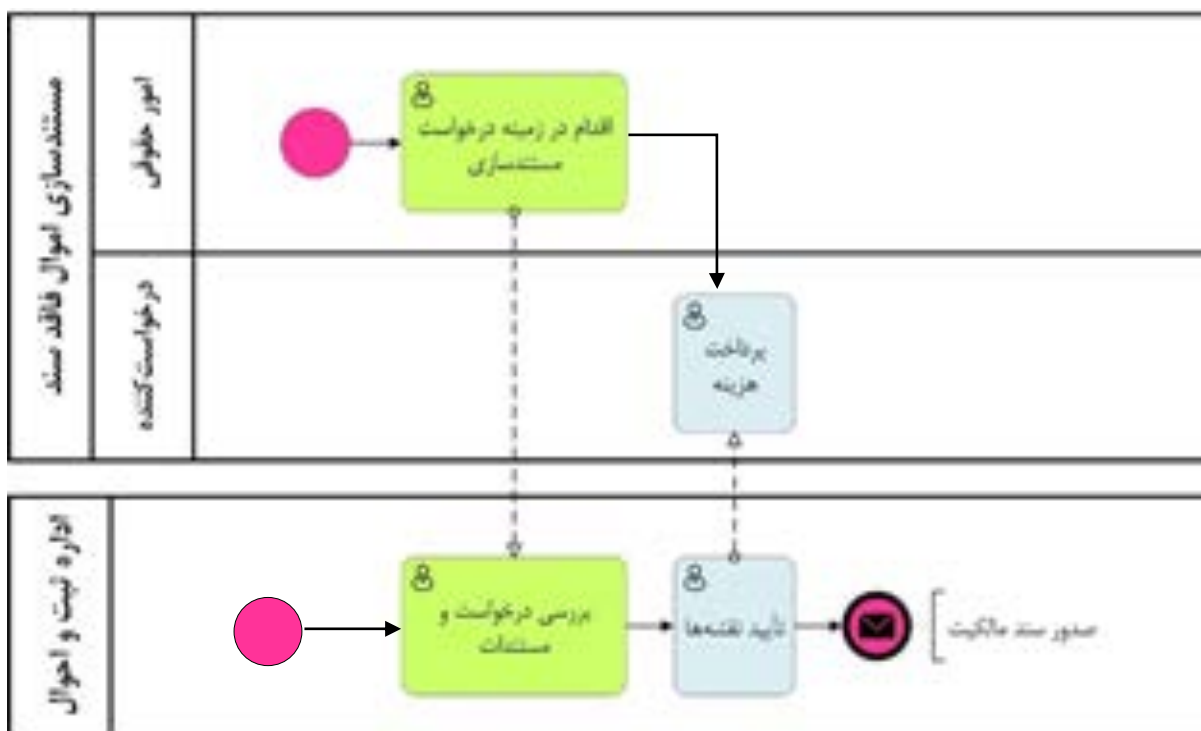


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

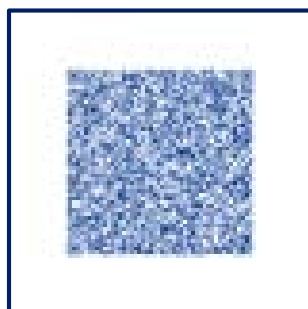


جدول (۵-۱۴) شناختنامه فرآیند مستندسازی اموال فاقد سند

نام فرآیند		مستندسازی اموال فاقد سند			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۱۳			تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵			
خدمت تولید شده		مستندسازی املاک غیرمنقول فاقد سند			شناسه خدمت
صاحب فرآیند		امور حقوقی			امور حقوقی
ناظر فرآیند		اقتصاد و دارایی			اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		دستگاه اجرایی (دانشگاه علوم پزشکی)			ریاست
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			معاونت
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: مستندسازی اموال غیرمنقول فاقد سند			
		اهداف استراتژیک: صیانت از دستاوردها و منابع مالی سازمان			
فرآیند بالادستی					
فرآیندهای پایین‌دستی					
دامنه کاربرد		مدیریت امور حقوق مدیریت خدمات پشتیبانی امور اداری واحدهای تابعه			
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین‌نامه مستندسازی اموال غیرمنقول ماده ۲۶ مواد ۱۳۳ و ۱۴۷ قانون ثبت قانون ساماندهی و حمایت از تولید و عرضه مسکن مصوب ۸۸			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه سادا سایت اداره ثبت www.isaa.ir			
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		فرم‌های مربوط به اداره ثبت تهیه نقشه‌های UTM ارسال نامه به اداره ثبت درخواست مستندسازی			خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
		مرور سند مالکیت			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
مستندسازی اموال فاقد سند					شرح فرآیند
درخواست مستندسازی اموال غیرمنقول بررسی درخواست در اداره ثبت شهرستان صدور سند مالکیت پس از تأیید نقشه‌ها و مستندات و پرداخت هزینه توسط درخواست‌کننده					فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی درخواست در اداره ثبت شهرستان			امور حقوقی درخواست‌کننده اداره ثبت و احوال		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
نسبت تعداد اسناد مالکیت صادره به کل اموال فاقد سند		درصد		کارشناس امور حقوقی	
				سالیانه	



شکل (۵-۱۳) ترسیم فرآیند مستندسازی اموال فاقد سند با استفاده از مدل BPMN

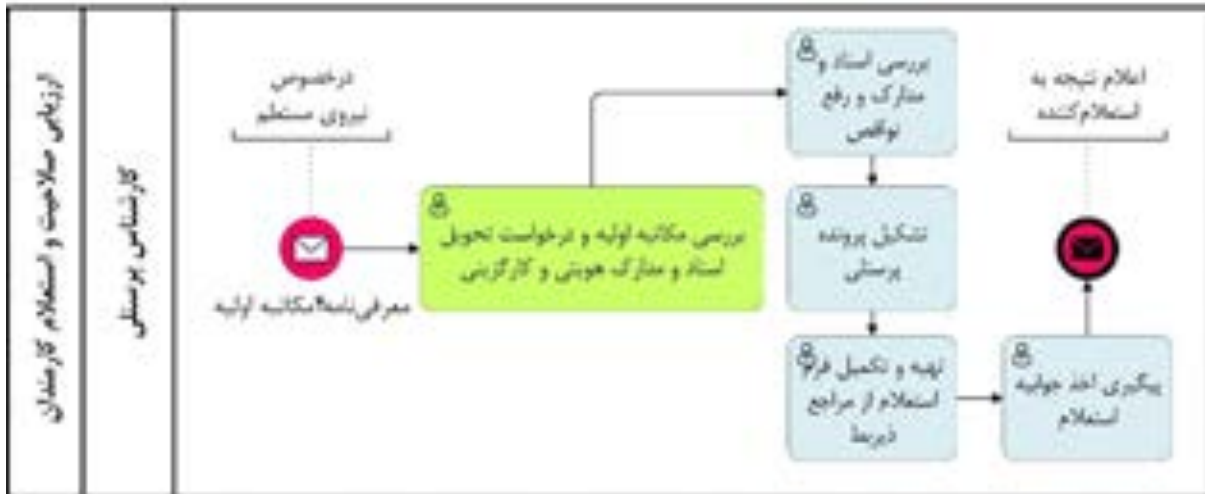


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

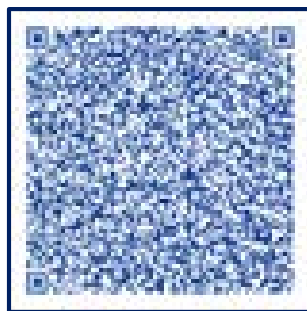


جدول (۵-۱۵) شناختنامه فرآیند ارزیابی صلاحیت و استعمال کارمندان

نام فرآیند		ارزیابی صلاحیت و استعمال کارمندان		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۱۴		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		مستندسازی املاک		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		کارشناس پرسنلی		شناسه خدمت
ناظر فرآیند		مدیر حراست		۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰
ذینفعان فرآیند		کارکنان و مدیران دانشگاه		معاونت
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		اداره/ مرکز
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		امور حقوقی
<ul style="list-style-type: none"> آسیب شناسی مشکلات پرسنل تشکیل بانک اطلاعات پرسنل کمک در به کارگیری نیروهای توانمند 		<ul style="list-style-type: none"> سیانته از دستاوردهای و منابع انسانی سازمان 		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی		تشکیل پرونده های پرسنلی		
دامنه کاربرد		سطح واحدهای مختلف		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل های حراست کل		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اسناد و مدارک هویتی		
ورودی های فرآیند/ تامین کننده		تعارف پرسنلی		
		اسناد و مدارک هویتی		
		تعارف پرسنلی		
		خروجی های فرآیند/ مشتریان		
		نتیجه صلاحیت و استعمال نیرو		
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		ارزیابی صلاحیت و استعمال کارمندان		
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت معرفی نامه یا مکاتبه اولیه در خصوص نیروی مستعلم بررسی مکاتبه اولیه و درخواست تحویل اسناد و مدارک هویتی و کارگزینی بررسی اسناد و مدارک و رفع نواقص تشکیل پرونده پرسنلی تهیه و تکمیل فرم استعمال از مراجع ذی ربط پیگیری اخذ جوابیه استعمال اعلام نتیجه به استعمال کننده 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> بررسی مکاتبه اولیه و درخواست تحویل اسناد بررسی اسناد و مدارک و رفع نواقص 		<ul style="list-style-type: none"> ارزیابی صلاحیت و استعمال کارمندان کارشناس پرسنلی 		
دوره های پایش و اندازه گیری		شاخص پایش و اندازه گیری		
<ul style="list-style-type: none"> سالیانه 		<ul style="list-style-type: none"> درصد 		
مسئول پایش و اندازه گیری		نسبت تعداد کارکنان مورد ارزیابی صلاحیت به کل تعداد کارکنان		
کارشناس امور حقوقی				



شکل (۵-۱۴) ترسیم فرآیند ارزیابی صلاحیت و اعلام کارمندان با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۱۶) شناسنامه فرآیند پشتیبانی از سیستم‌های دانشگاه

نام فرآیند		پشتیبانی از سیستم‌های دانشگاه			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۱۵			۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		پشتیبانی سیستم‌ها و سرورهای دانشگاه			شناسه خدمت
صاحب فرآیند		مدیریت آمار و فناوری اطلاعات دانشگاه			مدیریت آمار و فناوری
ناظر فرآیند		مدیریت آمار و فناوری اطلاعات			اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه پرسنل و شهروندان			ریاست
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>			معاونت
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: بررسی و رفع مشکلات نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و سرورهای موجود در مرکز داده دانشگاه			آمار و فناوری
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک: توسعه فناوری اطلاعات، سیستم‌های مدیریتی			
فرآیندهای پایین‌دستی		خرید سخت‌افزار و نرم‌افزار			
دامنه کاربرد		دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند		تجهیزات اداری اینترنت			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		دستورالعملی وزارت			
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		درخواست رفع موانع و مشکلات سیستم‌های دانشگاه			خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
تأمین کننده		بهبود و بهینه‌سازی سیستم‌های دانشگاه			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند					شرح فرآیند
پشتیبانی سیستم‌های دانشگاه					شرح فرآیند
بررسی درخواست‌ها رفع مشکل و برآورده‌سازی تقاضای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری ارسال تأییدیه اعمال درخواست به متقاضی ارسال گزارش عملکرد					فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند			موضوع کنترل و نظارت		
فرآیند پشتیبانی سیستم‌های دانشگاه کارشناس فناوری اطلاعات			بررسی درخواست‌ها		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		مسئول پایش و اندازه‌گیری	
نسبت تعداد سیستم‌های بهبود یافته به کل سیستم‌های دانشگاه		درصد		کارشناسان آمار و فناوری دانشگاه	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
سالیانه		سالیانه		سالیانه	



شکل (۵-۱۵) ترسیم فرآیند پشتیبانی از سیستم‌های دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

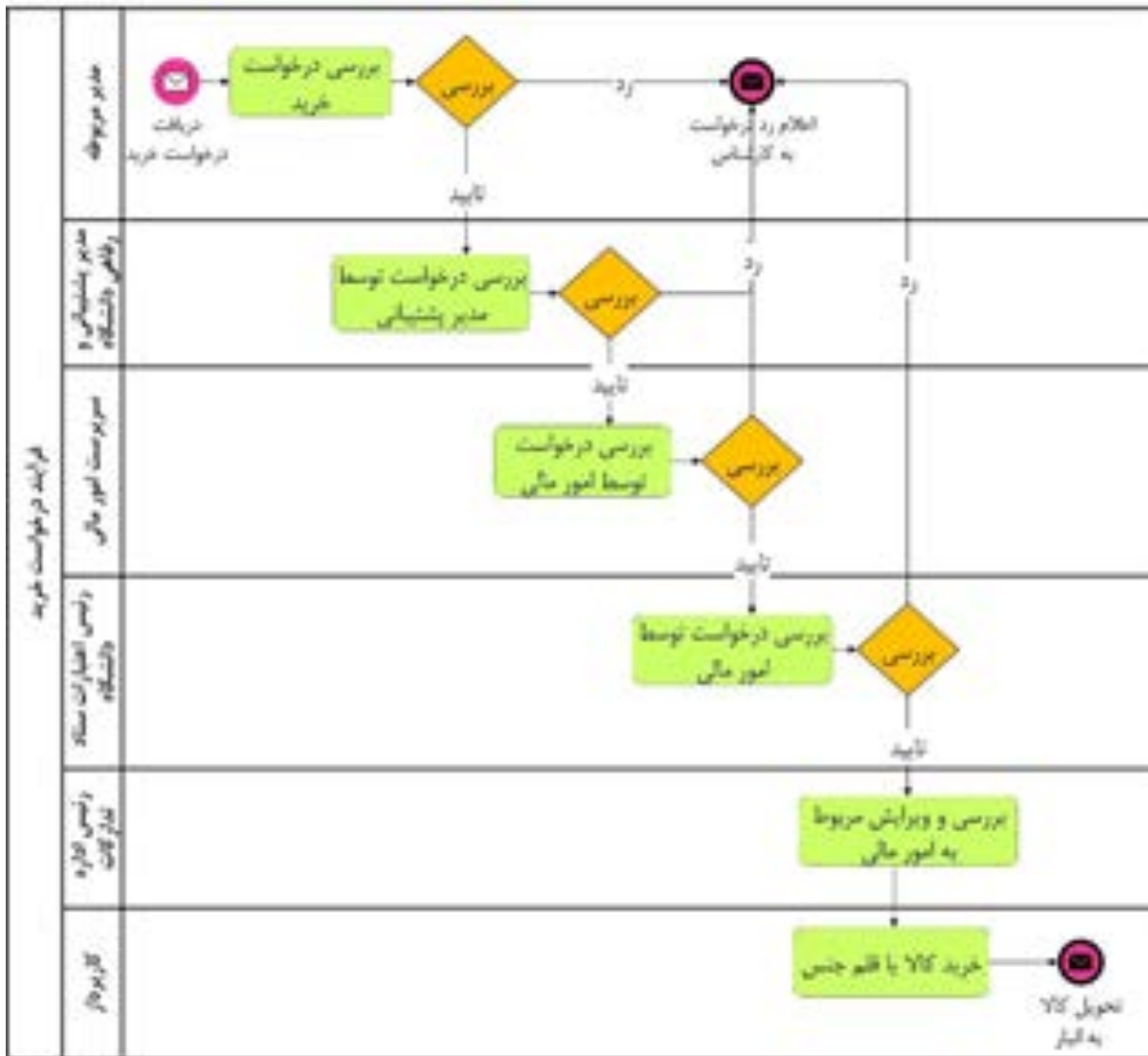


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

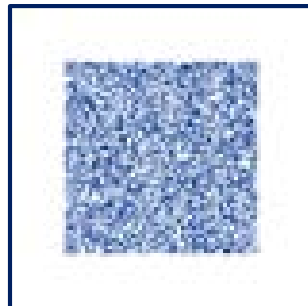


جدول (۵-۱۷) شناسنامه فرآیند درخواست خرید

نام فرآیند		درخواست خرید		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۱۶		تاریخ بازنگری
کد استاندارد		۱۶۰۳۱۰۱۲۱۰۰		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		خرید تجهیزات لوازم سخت‌افزاری و نرم‌افزاری		شناخته خدمت
صاحب فرآیند		مدیریت آمار و فناوری اطلاعات		معاونت
ناظر فرآیند		مدیریت آمار و فناوری اطلاعات		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه پرسنل و شهروندان		ریاست
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		پشتیبان
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی: بررسی و رفع مشکلات نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و سرورهای موجود در مرکز داده دانشگاه		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک: توسعه فناوری اطلاعات، سیستم‌های مدیریتی		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی		خرید سخت‌افزار و نرم‌افزار		
دامنه کاربرد				
مقررات مرتبط با فرآیند		تجهیزات اداری اینترنت		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		دستورالعمل‌های وزارت		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		درخواست خرید سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری		خروجهای فرآیند/ مشتریان
تهیه لوازم و تجهیزات کامپیوتری				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		درخواست خرید		
فعالیت‌های اصلی		بررسی درخواست‌ها رفع مشکل و برآورده‌سازی تقاضای نرم‌افزاری برون‌سپاری جهت تعمیر ارسال تأییدیه اعمال درخواست به متقاضی تهیه لیست جهت خرید تجهیزات ارسال گزارش عملکرد		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مدیر مربوطه مدیر پشتیبانی و رفاهی دانشگاه سرپرست امور مالی رئیس اعتبارات ستاد دانشگاه رئیس اداره تدارکات کارپرداز		بررسی مشکل و برآورده‌سازی تقاضای نرم‌افزاری		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		
نسبت تعداد درخواست‌های خرید تجهیزات و لوازم کامپیوتری به کل درخواست‌های خرید		کارشناسان آمار و فناوری دانشگاه		
معیار پذیرش		درصد		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
سالانه				



شکل (۵-۱۶) شناسه فرآیند درخواست خرید با استفاده از مدل BPMN

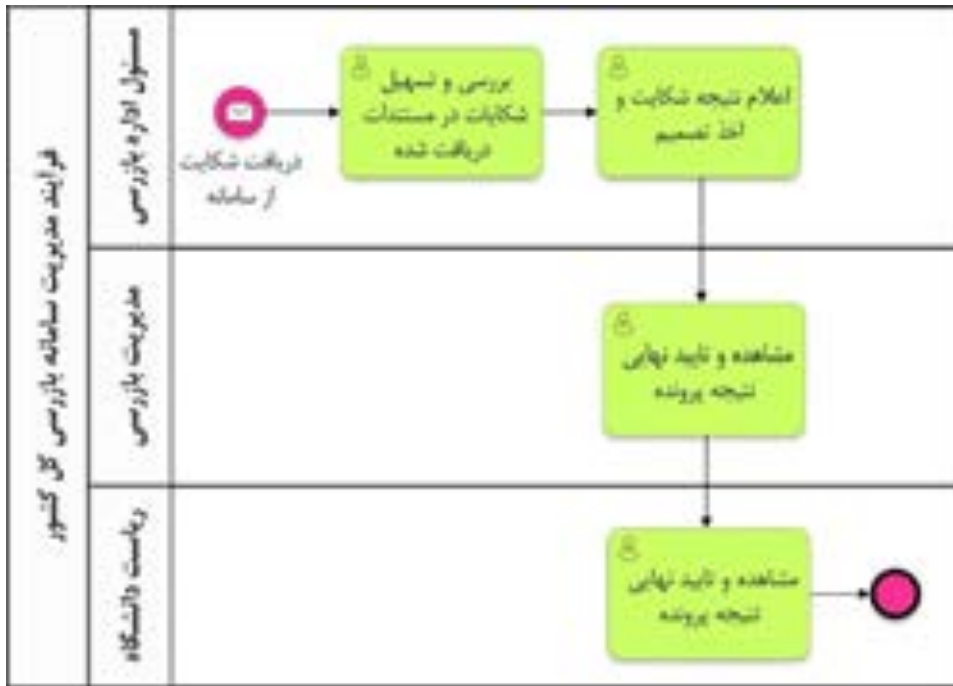


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

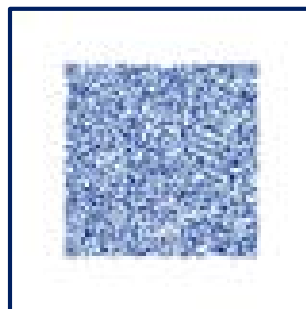


جدول (۵-۱۸) شناختنامه فرآیند مدیریت سامانه بازرسی کل کشور

نام فرآیند		مدیریت سامانه بازرسی کل کشور		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۱۷		تاریخ بازنگری ۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		<ul style="list-style-type: none"> بررسی و اعلام نتیجه شکایات یا درخواستها و رضایت ارباب رجوع 		شناخته خدمت ۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰
صاحب فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیر اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه 		<ul style="list-style-type: none"> اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات
ناظر فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> رئیس دانشگاه و مدیر کل بازرسی وزارت متبوع 		
ذینفعان فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> کارکنان دانشگاه و واحدهای تابعه، گیرندگان خدمت (ارباب رجوع، پرسنل و کارکنان، اعضاء هیأت علمی و دانشجویان) 		
نوع فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/> 		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> هدف اصلی <ul style="list-style-type: none"> اجرای کامل قوانین و مقررات اجرای کامل دستورالعمل‌های ابلاغی رضایتمندی گیرندگان خدمت اهداف استراتژیک <ul style="list-style-type: none"> استقرار و ارتقاء نظام پایش و ارزیابی عملکرد دانشگاه 		
فرآیند بالادستی		<ul style="list-style-type: none"> فرایند ثبت و ارجاع شکایت یا درخواست توسط بازرسی کل کشور در سامانه 		
فرآیندهای پایین‌دستی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت پاسخ نتیجه شکایت یا درخواست توسط بازرسی کل کشور از سامانه 		
دامنه کاربرد		<ul style="list-style-type: none"> حوزه دانشگاه و واحدهای تابعه 		
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های ابلاغی از مقامات مافوق 		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> سامانه مربوطه استعلامات و مستندات اخذ شده مشاهدات عینی و بررسی محیطی 		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		<ul style="list-style-type: none"> شکایت یا درخواست ثبت شده در سامانه بازرسی کل کشور 		<ul style="list-style-type: none"> پاسخگویی به شکایات با موارد درخواستی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		<ul style="list-style-type: none"> خروجی‌های فرآیند/ مشتریان 		
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت سامانه بازرسی کل کشور 		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت شکایت از سامانه بررسی و تسهیل در امر رسیدگی به شکایت در جزئیات و کلیات و مستندات دریافت شده اعلام نتیجه 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
تطابق نتیجه رسیدگی شده با قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های ابلاغی از مقامات مافوق		<ul style="list-style-type: none"> مسئول اداره بازرسی مدیریت بازرسی ریاست دانشگاه 		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
سالیانه	کارشناس رسیدگی به شکایات اداره بازرسی	درصد	<ul style="list-style-type: none"> درصد نسبت تعداد شکایات و درخواست‌های رسیدگی شده به تعداد کل شکایات و درخواست‌های رسیده از سامانه 	



شکل (۵-۱۷) ترسیم فرآیند مدیریت سامانه بازرسی کل کشور با استفاده از مدل BPMN

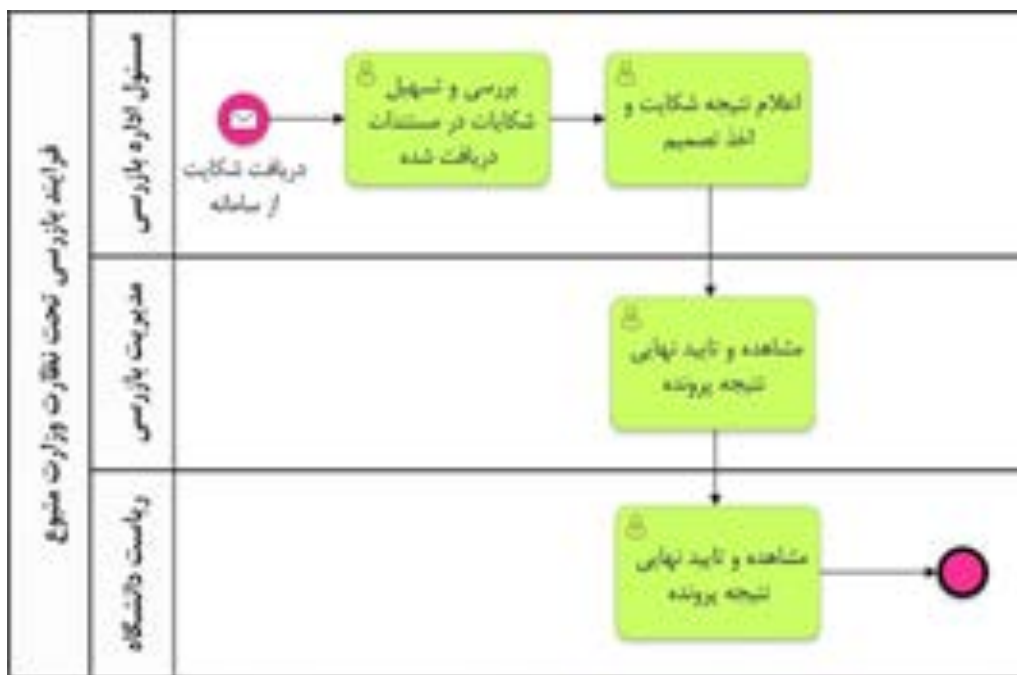


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۱۹) شناختنامه فرآیند مدیریت سامانه بازرسی تحت نظارت وزارت متبوع

نام فرآیند		مدیریت سامانه بازرسی تحت نظارت وزارت متبوع		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۱۸		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		<ul style="list-style-type: none"> بررسی و پاسخگویی به شکایات یا درخواستها و رضایت ارباب رجوع و گیرندگان خدمت 		۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰
صاحب فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیر اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه 		<ul style="list-style-type: none"> اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات
ناظر فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> رئیس دانشگاه و مدیر کل بازرسی وزارت متبوع 		
ذینفعان فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> کارکنان دانشگاه و واحدهای تابعه، گیرندگان خدمت (ارباب رجوع، پرسنل و کارکنان، اعضاء هیأت علمی و دانشجویان) 		
نوع فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/> 		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> هدف اصلی: <ul style="list-style-type: none"> اجرای کامل قوانین و مقررات اجرای کامل دستورالعمل‌های ابلاغی رضایتمندی گیرندگان خدمت اهداف استراتژیک: <ul style="list-style-type: none"> استقرار و ارتقاء نظام پایش و ارزیابی عملکرد دانشگاه 		
فرآیند بالادستی		<ul style="list-style-type: none"> فرایند ثبت و ارجاع شکایت یا درخواست در سامانه بازرسی تحت نظارت وزارت متبوع 		
فرآیندهای پایین‌دستی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت پاسخ نتیجه شکایت یا درخواست توسط وزارت از سامانه 		
دامنه کاربرد		<ul style="list-style-type: none"> حوزه دانشگاه و واحدهای تابعه 		
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های ابلاغی از مقامات مافوق 		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> سامانه مربوطه استعلامات و مستندات اخذ شده مشاهدات عینی و بررسی محیطی 		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		<ul style="list-style-type: none"> شکایت یا درخواست ثبت شده در سامانه بازرسی نظارت وزارت متبوع 		<ul style="list-style-type: none"> پاسخگویی به شکایات با موارد درخواستی مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت سامانه بازرسی تحت نظارت وزارت متبوع 		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت شکایت یا درخواست از سامانه بررسی جزئیات و مستندات مربوطه و تسهیل در امر رسیدگی اعلام و ثبت نتیجه در سامانه 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> تطابق نتیجه رسیدگی شده با قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های ابلاغی از مقامات مافوق 		<ul style="list-style-type: none"> مسئول اداره بازرسی مدیریت بازرسی ریاست دانشگاه 		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری
<ul style="list-style-type: none"> سالیانه 		<ul style="list-style-type: none"> کارشناس رسیدگی به شکایات اداره بازرسی 		<ul style="list-style-type: none"> درصد نسبت تعداد شکایات و درخواست‌های رسیدگی شده به تعداد کل شکایات و درخواست‌های رسیده از سامانه



شکل (۵-۱۸) ترسیم فرآیند مدیریت سامانه بازرسی تحت نظارت وزارت متبوع با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

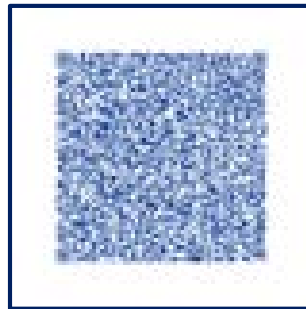


جدول (۵-۲۰) شناسنامه فرآیند آموزش و توانمندسازی بازرسان

نام فرآیند		آموزش و توانمندسازی بازرسان			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۱۹			تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵			
خدمت تولید شده		اجرای برنامه‌های آموزشی			شناسه خدمت
صاحب فرآیند		مدیر اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه			مدیریت / مرکز
ناظر فرآیند		رئیس دانشگاه و مدیریت آموزش کارکنان			
ذینفعان فرآیند		کارشناسان مدیریت بازرسی دانشگاه			
نوع فرآیند		مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		افزایش توانمندی علمی و حرفه‌ای بازرسان ارتقاء کیفیت بازرسی‌های واحدهای مختلف دانشگاه			هدف اصلی
فرآیند بالادستی		توسعه توانمندی منابع انسانی دانشگاه			اهداف
فرآیندهای پایین‌دستی					استراتژیک
دامنه کاربرد		حوزه اداره بازرسی دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین‌نامه‌های و قوانین مرتبط با آموزش ضمن خدمت کارکنان			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		بسته‌های آموزشی جهت کارشناسان اداره بازرسی			
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		برنامه‌های آموزشی حضوری و غیرحضوری کارکنان			خروجی‌های فرآیند/مشتریان
		آموزش و افزایش توانمندی بازرسان			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
آموزش و توانمندسازی بازرسان					شرح فرآیند
فرآیند با نیازسنجی آموزشی کارکنان شروع مشخص نمودن دوره‌های مورد نیاز ثبت دوره					فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
مطابقت دادن نیازسنجی با اطلاعات و توانمندی بازرسان نظارت بر نحوه اجرای دوره‌های حضوری پایش برنامه‌های مرحله پایانی و ثبت اطلاعات			توانمندسازی بازرسان مسئول آموزش		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		درصد		نسبت تعداد دوره‌های برگزار شده به تعداد کل دوره‌های پیش‌بینی شده	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		درصد		نسبت تعداد دوره‌های برگزار شده به تعداد کل دوره‌های پیش‌بینی شده	



شکل (۵-۱۹) ترسیم فرآیند آموزش و توانمندسازی بازرسان با استفاده از مدل BPMN

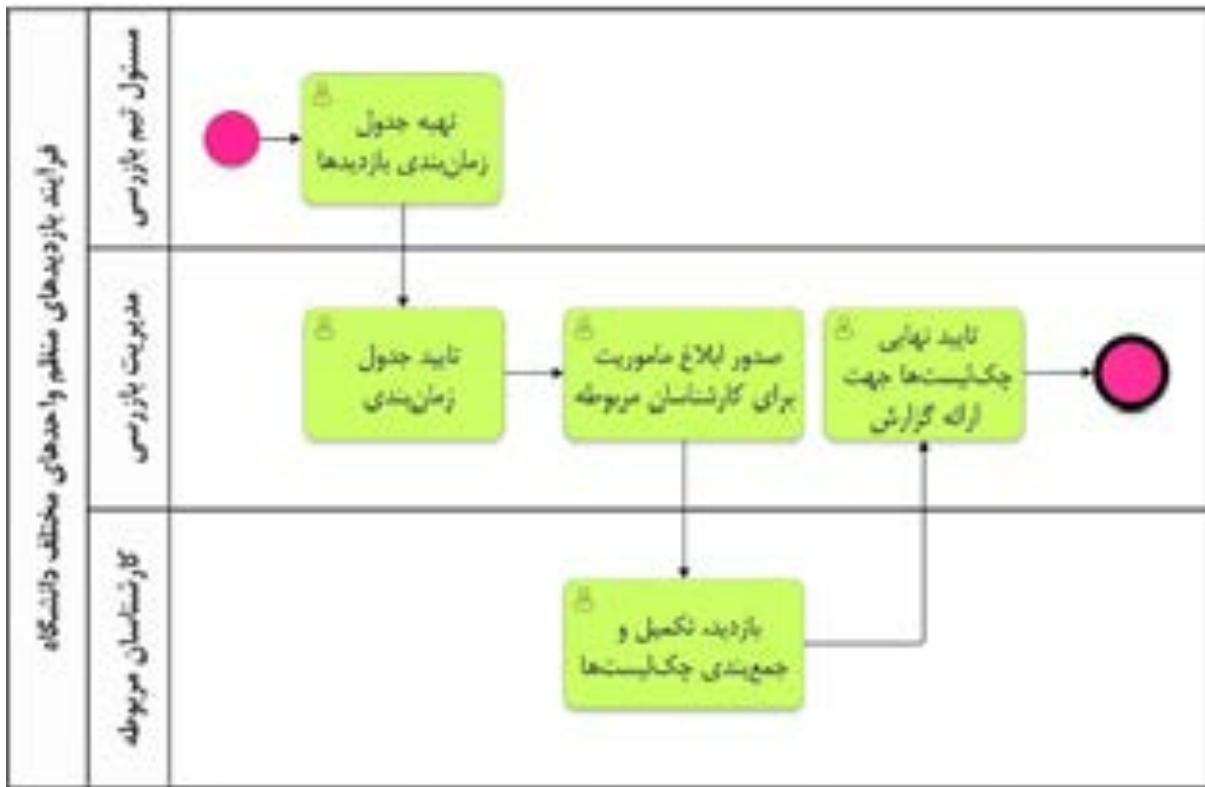


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

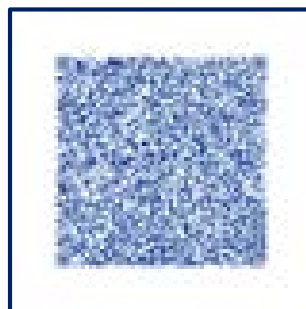


جدول (۵-۲۱) شناختنامه فرآیند بازدیدهای منظم واحدهای مختلف دانشگاه

نام فرآیند		بازدیدهای منظم واحدهای مختلف دانشگاه			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۲۰			تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		اجرای قوانین و مقررات و رضایتمندی ارباب رجوع و گیرندگان خدمت			۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		مدیر اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه			شناسه خدمت
ناظر فرآیند		رئیس دانشگاه و مدیر بازرسی			۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰۰
ذینفعان فرآیند		گیرندگان خدمت (ارباب رجوع، پرسنل و کارکنان، اعضاء هیات علمی و دانشجویان)			
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: <ul style="list-style-type: none"> اجرای کامل قوانین و مقررات اجرای کامل دستورالعمل‌های ابلاغی رضایتمندی گیرندگان خدمت اهداف: <ul style="list-style-type: none"> استقرار و ارتقاء نظام پایش و ارزیابی عملکرد دانشگاه 			
فرآیند بالادستی		ابلاغ دستورالعمل‌ها و چکلیست‌های ابلاغی از مقامات مافوق			
فرآیندهای پایین‌دستی		ارائه گزارش به مقامات مافوق			
دامنه کاربرد		حوزه دانشگاه و واحدهای تابعه			
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین و مقررات مرتبط با بازدیدها دستورالعمل‌های ابلاغی جهت بازدید			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		مشاهدات عینی بازدیدهای محیطی مستندات دریافتی حین بازدید			
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		دستور مقام مافوق و دریافت دستورالعمل			خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
		بازدید و ارائه گزارش بازدید به مقام مافوق			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
بازدیدهای منظم و مستمر ماهیانه، فصلی و سالیانه واحدهای مختلف دانشگاه بر اساس چکلیست‌های استاندارد شده‌ی ابلاغی					شرح فرآیند
تهیه جدول زمان‌بندی بازدیدها توسط مسئول تیم بازرسی تأیید جدول زمان‌بندی توسط مدیریت بازرسی صدور ابلاغ مأموریت جهت کارشناسان مربوطه جهت بازدید بازدید و تکمیل و جمع‌بندی چکلیست‌ها توسط کارشناسان مربوطه تأیید نهایی چکلیست‌ها توسط مدیریت بازرسی جهت ارائه گزارش به مقامات مافوق					فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی صحت چکلیست‌های تکمیل شده مطابق با دستورالعمل‌های ابلاغی			مسئول تیم بازرسی مدیریت بازرسی کارشناسان مربوطه		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		کارشناس اداره بازرسی		درصد نسبت تعداد بازدیدهای انجام شده (ماهیانه، فصلی و سالیانه) به تعداد کل بازدیدهای تعیین شده	
سالیانه		درصد			



شکل (۵-۲۰) ترسیم فرآیند بازدیدهای منظم واحدهای مختلف دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

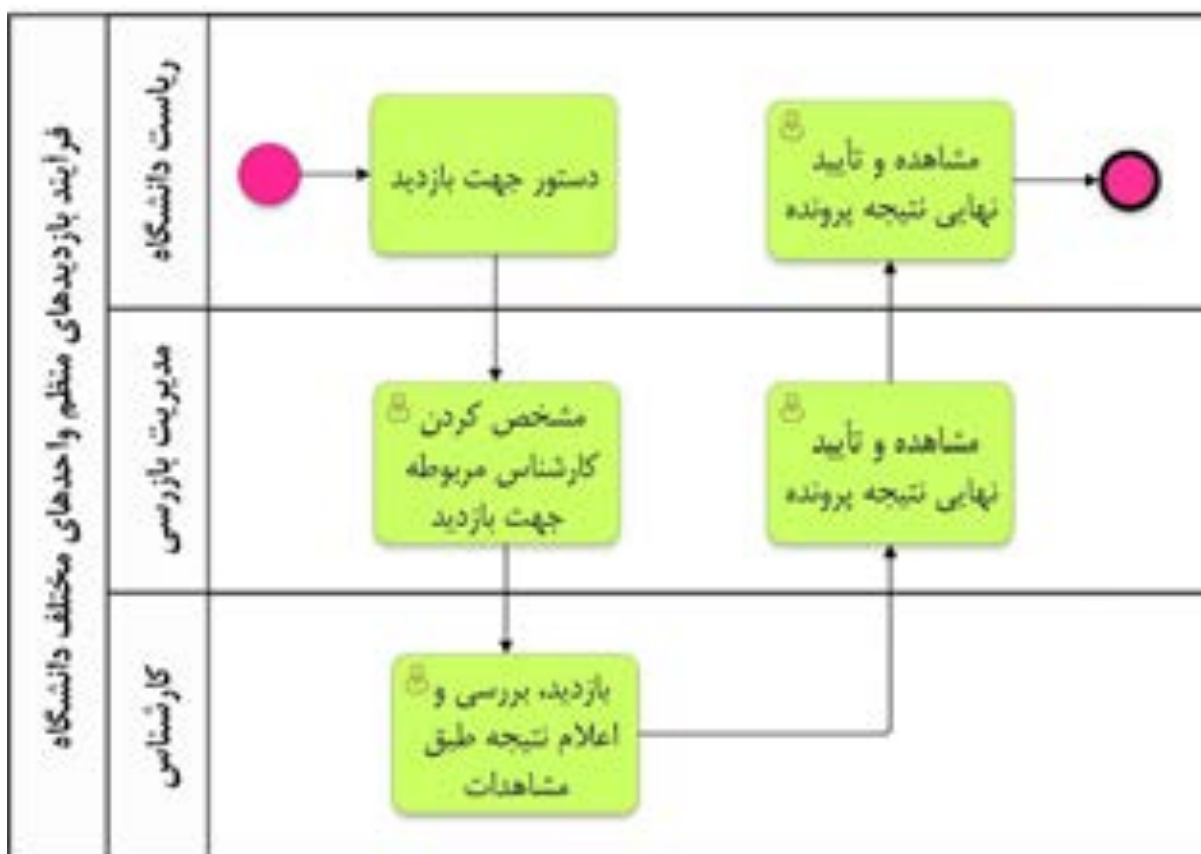


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۲۲) شناختنامه فرآیند بازدیدهای موردی جهت رسیدگی به شکایات

نام فرآیند		بازدیدهای موردی جهت رسیدگی به شکایات		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۲۱		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		<ul style="list-style-type: none"> بررسی و پاسخگویی به شکایات یا درخواستها و رضایتمندی ارباب رجوع و گیرندگان خدمت 		۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۳
صاحب فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیر اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه 		<ul style="list-style-type: none"> اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات
ناظر فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> رئیس دانشگاه 		
ذینفعان فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> گیرندگان خدمت (ارباب رجوع، پرسنل و کارکنان، اعضاء هیأت علمی و دانشجویان) 		
نوع فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/> 		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> اجرای کامل قوانین و مقررات اجرای کامل دستورالعملهای ابلاغی رضایتمندی گیرندگان خدمت 		
اهداف استراتژیک		<ul style="list-style-type: none"> استقرار و ارتقاء نظام پایش و ارزیابی عملکرد دانشگاه 		
فرآیند بالادستی		<ul style="list-style-type: none"> دستور ریاست دانشگاه 		
فرآیندهای پاییندستی		<ul style="list-style-type: none"> اعلام نتیجه به ریاست دانشگاه و تصمیمگیری در خصوص موضوع مربوطه 		
دامنه کاربرد		<ul style="list-style-type: none"> حوزه دانشگاه و واحدهای تابعه 		
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> قوانین و مقررات، دستورالعملها و بخشنامههای ابلاغی از مقامات مافوق مرتبط با بازدیدها 		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> استعلامات و مستندات اخذ شده مشاهدات عینی و بررسی محیطی 		
ورودیهای فرآیند/تامین کننده		<ul style="list-style-type: none"> دستور رئیس دانشگاه 		<ul style="list-style-type: none"> بازدید به عمل آمده و ارائه گزارش نهایی به ریاست دانشگاه
خروجیهای فرآیند/مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیتهای اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> بازدیدهای موردی جهت رسیدگی به شکایات 		
فعالتهای اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دستور رئیس دانشگاه جهت بازدید مشخص کردن کارشناس مربوطه جهت بازدید توسط مدیریت بازرسی بازدید محیطی کارشناس بررسی اعلام نتیجه طبق مشاهدات عینی و مستندات 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> تطابق نتیجه رسیدگی با قوانین و مقررات و دستورالعملهای ابلاغی از مقامات مافوق 		<ul style="list-style-type: none"> ریاست دانشگاه مدیریت بازرسی کارشناس 		
شاخص پایش و اندازهگیری		معیار پذیرش		
دورههای پایش و اندازهگیری		مسئول پایش و اندازهگیری		
<ul style="list-style-type: none"> درصد نسبت تعداد بازدیدهای موردی انجام شده به تعداد کل بازدیدهای مشخص شده طبق دستورات ریاست دانشگاه 		<ul style="list-style-type: none"> درصد 		
<ul style="list-style-type: none"> سالانه 		<ul style="list-style-type: none"> کارشناس اداره بازرسی 		



شکل (۵-۲۱) ترسیم فرآیند بازدیدهای موردی جهت رسیدگی به شکایات با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

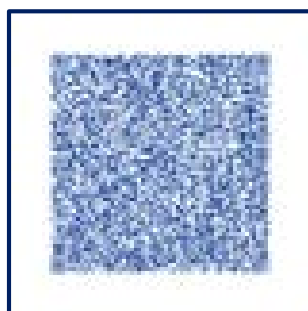


جدول (۵-۲۳) شناسنامه فرآیند برقراری ارتباط و ایجاد تعامل با سازمان‌های بازرسی

نام فرآیند		برقراری ارتباط و ایجاد تعامل با سازمان‌های بازرسی			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۲۲			۱۳۹۸/۰۸/۱۵
تاریخ بازنگری					۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰
خدمت تولید شده		افزایش اثربخشی فعالیت‌های اداره بازرسی دانشگاه			شناسه خدمت
صاحب فرآیند		مدیر اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه			اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات
ناظر فرآیند		رئیس دانشگاه و مدیریت حراست			اداره / مرکز
ذینفعان فرآیند		اداره بازرسی دانشگاه			ریاست
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			معاونت
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: همکاری‌های بین‌بخشی، ارتقاء کارایی و اثربخشی فعالیت‌های اداره بازرسی دانشگاه			پشتیبان
		هدف استراتژیک: استقرار و ارتقاء نظام پایش و ارزیابی عملکرد دانشگاه			
فرآیند بالادستی		تعامل بین سازمان‌ها و همکاری بین بخشی			
فرآیندهای پایین‌دستی		تعامل و همکاری با هر یک از سازمان‌های بازرسی			
دامنه کاربرد		حوزه بازرسی استانی و وزارت متبوع			
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین و مقررات مرتبط با همکاری‌های بین بخشی در ادارات و سازمان‌ها			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		برنامه‌های مرتبط با تعامل و همکاری بین ادارات بازرسی			
ورودی‌های فرآیند / تامین کننده		شناسایی سازمان‌های بازرسی در سطح استان و وزارت متبوع			خروجی‌های فرآیند / مشتریان
		برقراری ارتباط و ارتقاء تعامل و همکاری اداره بازرسی دانشگاه با سایر سازمان‌های بازرسی			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند: برقراری ارتباط و ایجاد تعامل با سازمان‌های بازرسی				شرح فرآیند	
فعالیت‌های اصلی: شناسایی سازمان‌های بازرسی مرتبط با دانشگاه، تشکیل جلسات منظم و تبادل اطلاعات مفید در زمینه‌های بازرسی				فعالیت‌های اصلی	
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند / زیر فرآیند			
بررسی مطابقت مفاد تفاهم‌نامه با قوانین و مقررات و سیاست‌های دانشگاه		تعامل و برقراری ارتباط با سازمان‌های بازرسی اداره بازرسی دانشگاه			
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری			
مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش			
کارشناس اداره بازرسی		درصد			
سالیانه		میزان فرآیندهای ارتباط داده شده به صورت تعاملی با سازمان‌های بازرسی			



شکل (۵-۲۲) ترسیم فرآیند برقراری ارتباط و ایجاد تعامل با سازمان‌های بازرسی با استفاده از مدل BPMN

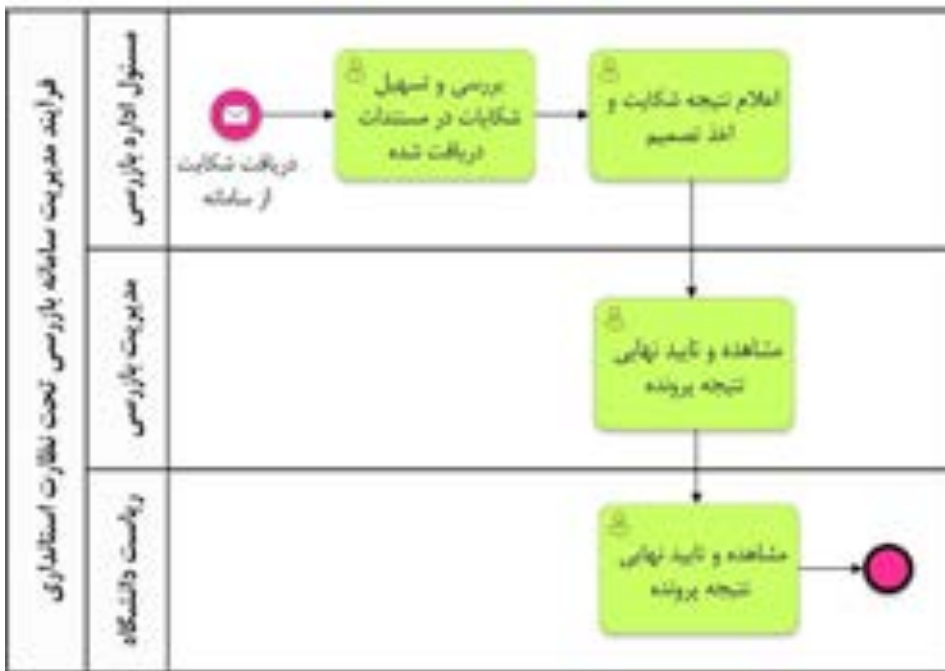


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

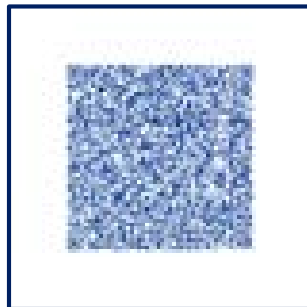


جدول (۵-۲۴) شناختنامه فرآیند مدیریت سامانه بازرسی تحت نظارت استانداری

نام فرآیند		مدیریت سامانه بازرسی تحت نظارت استانداری		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۲۳		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		● بررسی و پاسخگویی به شکایات یا درخواستها و رضایت ارباب رجوع و گیرندگان خدمت		۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰
صاحب فرآیند		● مدیر اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه ● رئیس دانشگاه		● اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		● کارکنان دانشگاه و واحدهای تابعه، گیرندگان خدمت (ارباب رجوع، پرسنل و کارکنان، اعضاء هیأت علمی و دانشجویان)		
ذینفعان فرآیند				
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		● اجرای کامل قوانین و مقررات ● اجرای کامل دستورالعمل‌های ابلاغی ● رضایتمندی گیرندگان خدمت ● استقرار استراتژیک		
فرآیند بالادستی		● فرایند ثبت و ارجاع شکایت یا درخواست در سامانه بازرسی تحت نظارت استانداری		
فرآیندهای پایین‌دستی		● دریافت پاسخ نتیجه شکایت یا درخواست توسط استانداری		
دامنه کاربرد		● حوزه دانشگاه و واحدهای تابعه		
مقررات مرتبط با فرآیند		● قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های ابلاغی از مقامات مافوق		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● سامانه مربوطه ● استعلامات و مستندات اخذ شده ● مشاهدات عینی و بررسی محیطی		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		● شکایت یا درخواست ثبت شده در سامانه بازرسی تحت نظارت استانداری		● پاسخگویی به شکایات یا موارد درخواستی خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		● مدیریت سامانه بازرسی تحت نظارت استانداری		
فعالیت‌های اصلی		● دریافت شکایت یا درخواست از سامانه ● بررسی جزئیات و مستندات مربوطه ● تسهیل در امر رسیدگی ● اعلام و ثبت نتیجه در سامانه		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
● تطابق نتیجه رسیدگی شده با قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های ابلاغی از مقامات مافوق		● مسئول اداره بازرسی ● مدیریت بازرسی ● ریاست دانشگاه		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
● درصد نسبت تعداد شکایات و درخواست‌های رسیدگی شده به تعداد کل شکایات و درخواست‌های رسیده از سامانه		● درصد ● کارشناس اداره بازرسی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		سالیانه		



شکل (۵-۲۳) ترسیم فرآیند مدیریت سامانه بازرسی تحت نظارت استانداری با استفاده از مدل BPMN

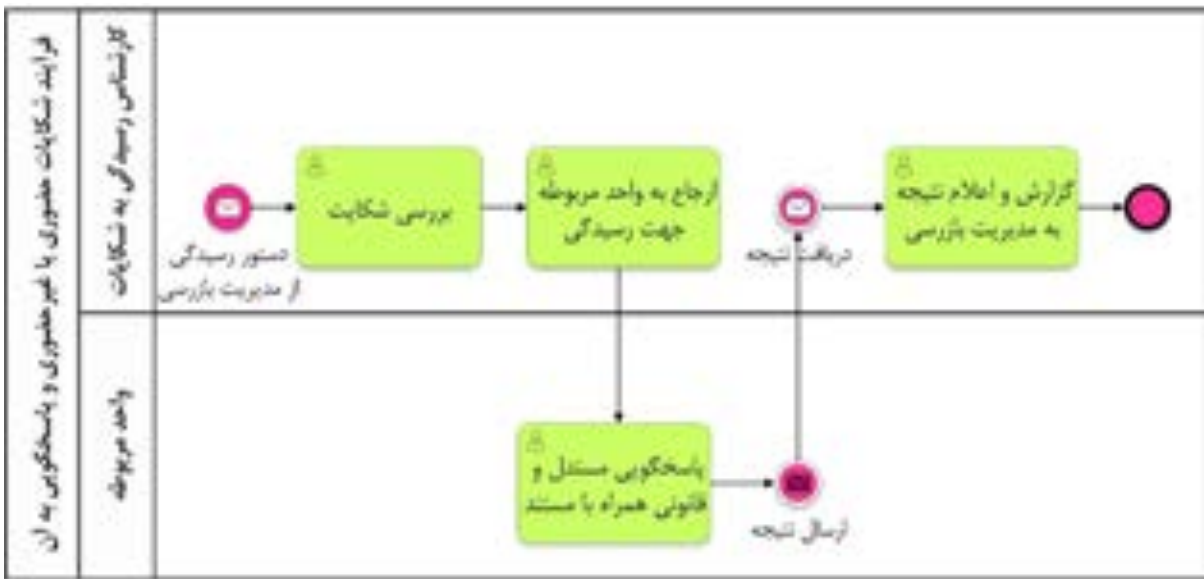


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۲۵) شناختنامه فرآیند دریافت شکایات و پاسخگویی به شکایات دانشگاه

نام فرآیند		دریافت و پاسخگویی به شکایات دانشگاه			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۲۴			تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵			
خدمت تولید شده		<ul style="list-style-type: none"> بررسی و پاسخگویی به شکایات و رضایتمندی ارباب رجوع و گیرندگان خدمت 			شناسه خدمت
صاحب فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیر اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه 			<ul style="list-style-type: none"> مدیریت / مرکز ریاست معاونت
ناظر فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> رئیس دانشگاه و مدیر اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه 			
ذینفعان فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> گیرندگان خدمت (ارباب رجوع، پرسنل و کارکنان، اعضاء هیات علمی و دانشجویان) 			
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> اجرای کامل قوانین و مقررات اجرای کامل دستورالعمل‌های ابلاغی پاسخگویی به شکایات و رضایتمندی گیرندگان خدمت 			هدف اصلی
		<ul style="list-style-type: none"> استقرار و ارتقاء نظام پایش و ارزیابی عملکرد دانشگاه 			اهداف استراتژیک
فرآیند بالادستی		<ul style="list-style-type: none"> عدم رضایت گیرندگان خدمت از دریافت خدمات 			
فرآیندهای پایین‌دستی		<ul style="list-style-type: none"> پیگیری اجرای صحیح قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی و نتیجه شکایت 			
دامنه کاربرد		<ul style="list-style-type: none"> حوزه دانشگاه و واحدهای تابعه و گیرندگان خدمت 			
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> کلیه قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های صادره از وزارت متبوع جهت پیگیری شکایات 			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> سامانه مربوطه استعلامات و مستندات اخذ شده مشاهدات عینی و بازدید و بررسی محیطی 			
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		<ul style="list-style-type: none"> شکایت حضوری یا ثبت شده در سامانه شکایات اداره بازرسی دانشگاه و دستور مدیریت بازرسی جهت رسیدگی و اعلام نتیجه 			<ul style="list-style-type: none"> خروجی‌های فرآیند/مشتریان پاسخگویی به شکایات در حداقل زمان ممکن و رضایتمندی شاکی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
<ul style="list-style-type: none"> دریافت و پاسخگویی به شکایات دانشگاه 					شرح فرآیند
<ul style="list-style-type: none"> دستور رسیدگی از مدیریت بازرسی بررسی شکایت ارجاع به واحد مربوطه جهت رسیدگی پاسخگویی مستدل و قانونی همراه با مستند ارسال نتیجه توسط واحد مربوطه دریافت نتیجه توسط کارشناس رسیدگی به شکایات گزارش و اعلام نتیجه به مدیریت بازرسی 					فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> تطابق نتیجه رسیدگی شده با قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های ابلاغی از مقامات مافوق 			<ul style="list-style-type: none"> کارشناس رسیدگی به شکایات واحد مربوطه 		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری	
<ul style="list-style-type: none"> سالانه 		<ul style="list-style-type: none"> کارشناس اداره بازرسی 		<ul style="list-style-type: none"> درصد نسبت تعداد شکایات رسیدگی شده حضوری به تعداد کل شکایات رسیده حضوری درصد نسبت تعداد شکایات رسیدگی شده حضوری به تعداد کل شکایات رسیده غیر حضوری 	
		<ul style="list-style-type: none"> درصد 			



شکل (۵-۲۴) ترسیم فرآیند دریافت و پاسخگویی به شکایات دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

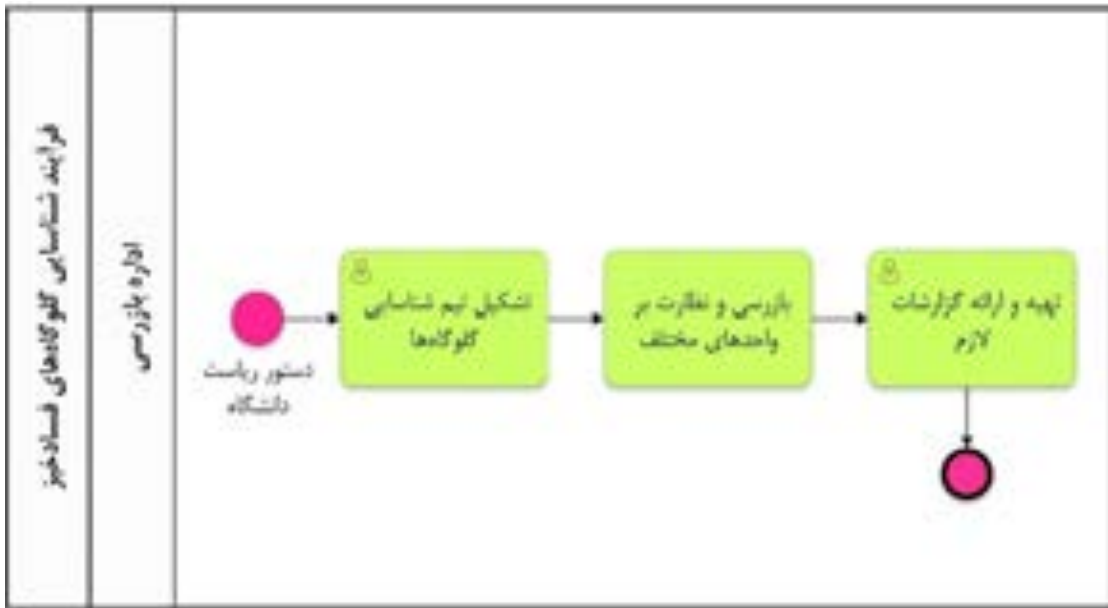


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

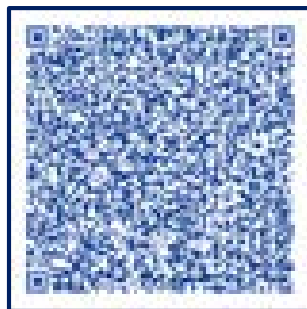


جدول (۵-۲۶) شناسنامه فرآیند شناسایی گلوگاه‌های فسادخیز

نام فرآیند		شناسایی گلوگاه‌های فسادخیز		کد استاندارد فرآیند	
کد فرآیند		۱۲۵		تاریخ بازنگری	
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت	
خدمت تولید شده		کاهش فساد اداری		۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰	
صاحب فرآیند		مدیر اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه		اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات	
ناظر فرآیند		رئیس دانشگاه		اداره/ مرکز	
ذینفعان فرآیند		حوزه دانشگاه و واحدهای تابعه		ریاست	
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		معاونت	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی کاهش فساد اداری در دانشگاه ارتقاء سلامت اداری در سطح دانشگاه و واحدهای تابعه		اهداف استراتژیک اجرای برنامه‌های ارتقای سلامت اداری، کنترل فساد اداری و افزایش اثربخشی نظام رسیدگی به تخلفات اداری	
فرآیند بالادستی		دستور ریاست دانشگاه جهت کاهش فساد اداری در دانشگاه و واحدهای تابعه			
فرآیندهای پایین‌دستی		کنترل گلوگاه‌های فساد خیز			
دامنه کاربرد		حوزه دانشگاه و واحدهای تابعه			
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین و مقررات مرتبط با مبارزه با فساد اداری			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		کنترل فعالیت‌های مختلف مانند آزمون‌های استخدامی، معاملات دانشگاه و مناقصات و مزایعات گزارشات دریافتی بازدیدهای محیطی و مشاهدات عینی			
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		دستور ریاست دانشگاه و اطلاعات جمع‌آوری شده از حوزه‌های مختلف		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	
		شناسایی گلوگاه‌های فسادخیز			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		فرآیند شناسایی گلوگاه‌های فسادخیز			
فعالیت‌های اصلی		تشکیل تیم شناسایی گلوگاه‌ها بازرسی و نظارت بر واحدهای مختلف تهیه و ارائه گزارشات لازم			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
کنترل صحت گزارش‌های تهیه شده مطابق با قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های منطبق و مرتبط			اداره بازرسی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مستول پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		کارشناس اداره بازرسی		درصد	
سالانه		درصد		درصد نسبت تعداد گلوگاه‌های فسادخیز به تعداد کل گلوگاه‌های بررسی شده	



شکل (۵-۲۵) ترسیم فرآیند شناسایی گلوگاه‌های فسادخیز با استفاده از مدل BPMN

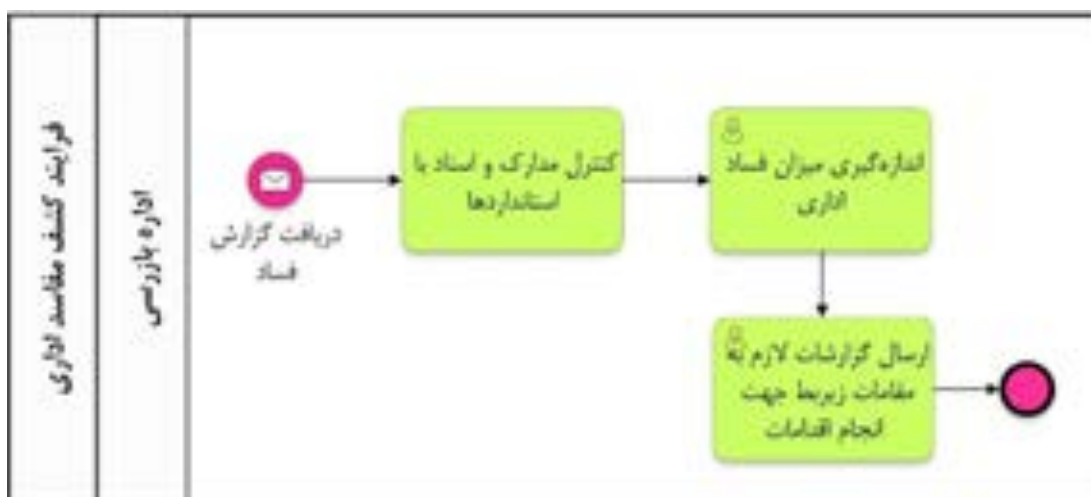


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

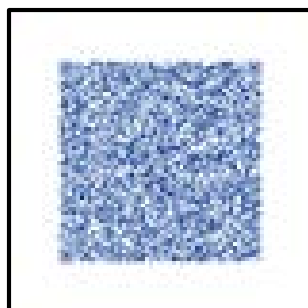


جدول (۵-۲۷) شناختنامه فرآیند کشف مفاسد اداری و گزارش به مقام‌های ذی‌ربط

نام فرآیند		کشف مفاسد اداری و گزارش به مقام‌های ذی‌ربط		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۲۶		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
تاریخ بازنگری				۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰
شناسه خدمت				
صاحب فرآیند		مدیر اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه		اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات
ناظر فرآیند		رئیس دانشگاه و مدیریت اداره بازرسی دانشگاه		
ذینفعان فرآیند		حوزه دانشگاه و واحدهای تابعه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی کاهش فساد اداری در دانشگاه ارتقاء سلامت اداری در سطح دانشگاه و واحدهای تابعه		
فرآیند بالادستی		اجرای برنامه‌های ارتقای سلامت اداری، کنترل فساد اداری و افزایش اثربخشی نظام رسیدگی به تخلفات اداری		
فرآیندهای پایین‌دستی		کاهش فساد اداری در دستگاه‌های اجرایی بررسی تخلف کشف شده توسط هیأت رسیدگی به تخلفات اداری دانشگاه		
دامنه کاربرد		قوانین و مقررات مرتبط با سلامت اداری در دستگاه‌های اجرایی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		برنامه‌های مختلف جهت ارتقاء سلامت اداری گزارش‌های دریافتی مشاهدات عینی و بررسی محیطی		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		دریافت گزارش‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده از حوزه‌های مختلف دانشگاه در زمینه رعایت مفاد سلامت اداری		خروجی‌های فرآیند/مشتریان کشف فساد ارائه گزارش به مقامات ذی‌ربط جهت انجام اقدامات لازم
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
فرآیند کشف مفاسد اداری و گزارش به مقام‌های ذی‌ربط				شرح فرآیند
کنترل مدارک و اسناد با استانداردها اندازه‌گیری میزان فساد اداری ارسال گزارشات لازم به مقامات ذی‌ربط جهت انجام اقدامات				فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
کنترل نحوه ارائه خدمات مطابق قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های ابلاغی وزارت متبوع		اداره بازرسی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
سالانه	کارشناس اداره بازرسی	درصد	درصد نسبت تعداد واحدهای دارای مفاسد اداری به تعداد کل واحدهای دانشگاه	



شکل (۵-۲۶) ترسیم فرآیند کشف مفاصد اداری و گزارش به مقام‌های ذی‌ربط با استفاده از مدل BPMN

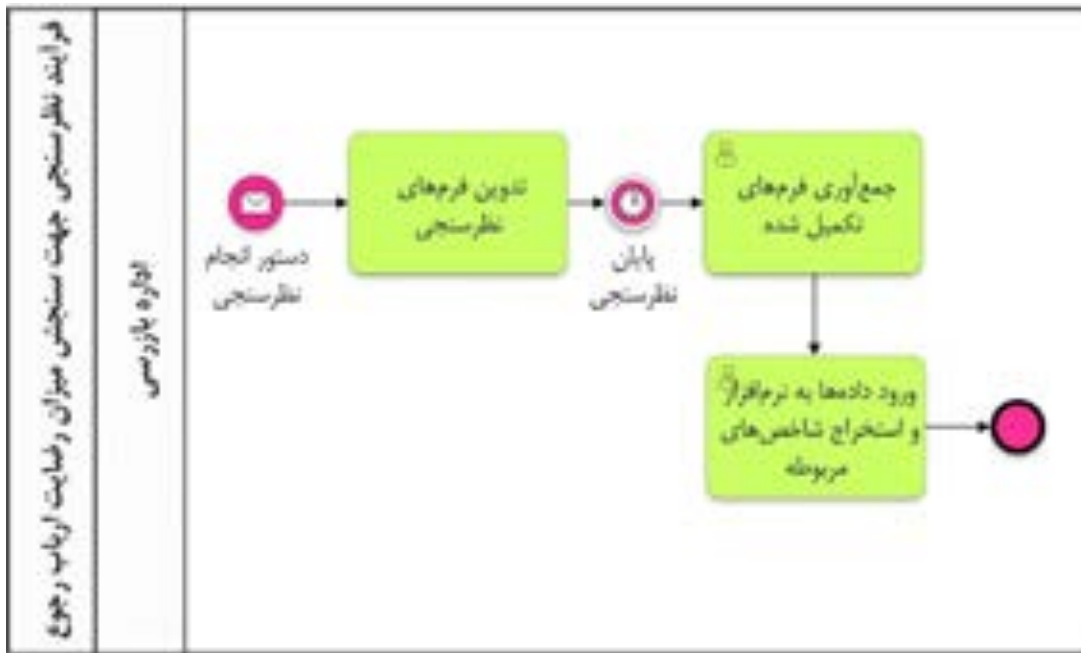


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۲۸) شناختنامه فرآیند انجام نظرسنجی‌های مختلف جهت سنجش میزان رضایت ارباب‌رجوع خارجی و داخلی

نام فرآیند		انجام نظرسنجی‌های مختلف جهت سنجش میزان رضایت ارباب‌رجوع خارجی و داخلی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۱۲۷	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	● سنجش میزان رضایتمندی گیرندگان خدمت	شناسه خدمت	۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰	
صاحب فرآیند	● مدیر اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه	● ریاست	● اداره/ مرکز	● اداره بازرسی و رسیدگی به شکایات
ناظر فرآیند	● ریاست دانشگاه و مدیریت بازرسی دانشگاه			
ذینفعان فرآیند	● دانشگاه و واحدهای تابعه، گیرندگان خدمت (ارباب‌رجوع، پرسنل و کارکنان، اعضاء هیأت علمی و دانشجویان)			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/>	اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	پشتیبان <input type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	● تعیین میزان رضایت مشتریان داخلی و خارجی		
	اهداف استراتژیک	● ارتقاء سطح رضایت مشتریان		
فرآیند بالادستی	● سنجش میزان رضایتمندی گیرندگان خدمت (داخلی و خارجی)			
فرآیندهای پایین‌دستی	● اعلام نتیجه و گزارش نظرسنجی به مقامات مافوق و واحدهای تابعه			
دامنه کاربرد	● حوزه بازرسی دانشگاه و واحدهای تابعه			
مقررات مرتبط با فرآیند	● قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های ابلاغی از مقامات مافوق مربوط به نظرسنجی			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● بسته‌های مرتبط با افزایش کیفیت خدمات			
	● واحدهای تابعه دانشگاه			
	● دستورالعمل‌ها			
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده	● دستور مقام مافوق یا مدیر بازرسی جهت انجام نظرسنجی	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	● انجام نظرسنجی و به دست آوردن شاخص‌های میزان رضایت مشتریان	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	● انجام نظرسنجی‌های مختلف جهت سنجش میزان رضایت ارباب‌رجوع خارجی و داخلی			
فعالیت‌های اصلی	● تدوین فرم‌های نظرسنجی			
	● جمع‌آوری فرم‌های تکمیل شده			
	● ورود داده‌ها به نرم‌افزار و استخراج شاخص‌های مربوطه			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
● اداره بازرسی		● مطابقت فرم با استانداردهای نظرسنجی		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
● درصد میزان رضایتمندی مشتریان داخلی و خارجی		● درصد	● کارشناس اداره بازرسی	● سالیانه



شکل (۵-۲۷) ترسیم فرآیند انجام نظرسنجی‌های مختلف جهت سنجش میزان رضایت ارباب رجوع خارجی و داخلی با استفاده از مدل BPMN

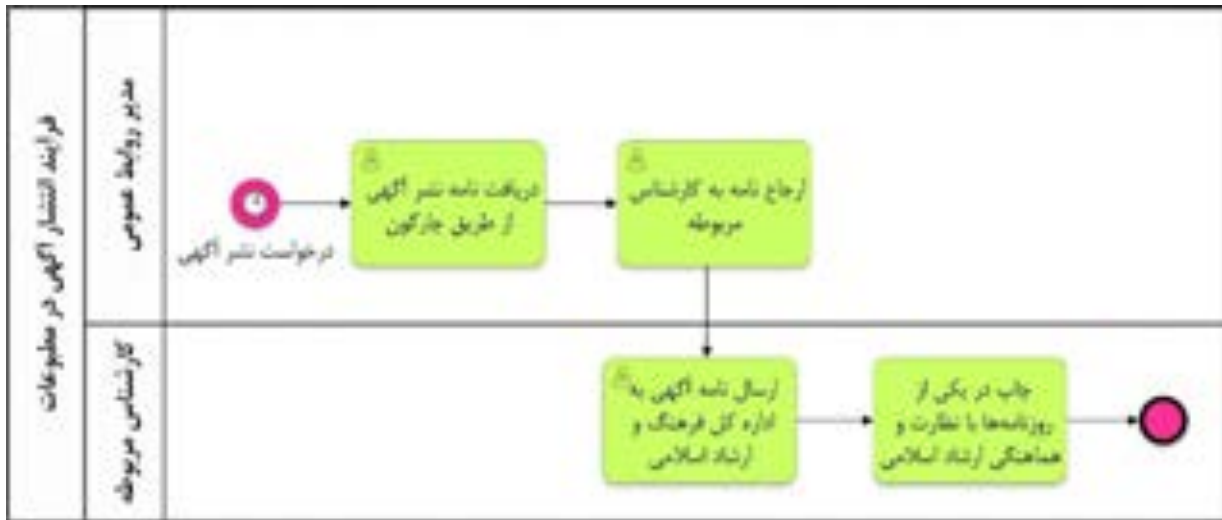


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

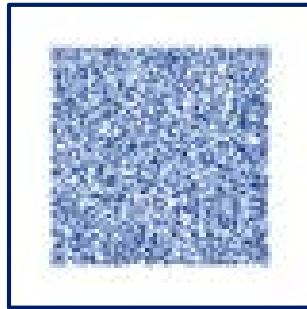


جدول (۵-۲۹) شناختنامه فرآیند انتشار آگهی در مطبوعات

نام فرآیند		انتشار آگهی در مطبوعات		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۲۸		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		انتشار آگهی		۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
صاحب فرآیند		معاون روابط عمومی		مدیریت روابط عمومی
ناظر فرآیند		حوزه ریاست، معاونت توسعه مدیریت و منابع، مدیریت امور رفاهی و پشتیبانی، رئیس هیأت تخلفات اداری کارکنان		مدیریت روابط عمومی
ذینفعان فرآیند		کارکنان دانشگاه و واحدهای تابعه، افراد، شرکتها و سازمانهای مرتبط با آگهی مربوطه		مدیریت روابط عمومی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		مدیریت روابط عمومی
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی: اطلاع رسانی و انعکاس ابلاغ آراء صادره هیأت تخلفات اداری به ذینفعان		مدیریت روابط عمومی
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک: گسترش اقدامات اطلاع رسانی و افزایش سطح آگاهی شهروندان در حوزه سلامت		مدیریت روابط عمومی
فرآیند بالادستی		ابلاغ و ارجاع مکاتبات مربوط به انتشار آگهی توسط واحدهای مربوطه به مدیریت روابط عمومی		مدیریت روابط عمومی
فرآیندهای پایین دستی		ارسال آگهی منتشر شده در نشریات استانی و کشوری به واحدهای مربوطه از طریق مکاتبه		مدیریت روابط عمومی
دامنه کاربرد		معاونت‌ها، مدیران واحدهای تابعه دانشگاه و افراد ذینفع		مدیریت روابط عمومی
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین مرتبط با رسانه‌ها دستورالعمل‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی		مدیریت روابط عمومی
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		مکاتبات متن آگهی توسط واحدهای مربوطه		مدیریت روابط عمومی
ورودی‌های فرآیند / تامین کننده		مکاتبات درخواست نشر آگهی و متن آگهی توسط واحدهای تابعه دانشگاه		مدیریت روابط عمومی
خروجی‌های فرآیند / مشتریان		چاپ و انتشار آگهی در جراید و روزنامه‌های استانی و کشوری		مدیریت روابط عمومی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		انتشار آگهی در مطبوعات		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت نامه نشر آگهی از طریق چارگون ارجاع نامه به کارشناس مربوطه ارسال نامه آگهی به اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی چاپ در یکی از روزنامه‌ها با نظارت و هماهنگی ارشاد اسلامی 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند / زیر فرآیند		
کنترل صفحه، ابعاد کادر آگهی، نوبت چاپ و متن آگهی		مدیر روابط عمومی کارشناس مربوطه		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		درصد نسبت تعداد آگهی‌های انتشار یافته به تعداد کل آگهی‌های دریافتی از واحدهای تابعه جهت انتشار		



شکل (۵-۲۸) شناسنامه فرآیند انتشار آگهی در مطبوعات با استفاده از مدل BPMN

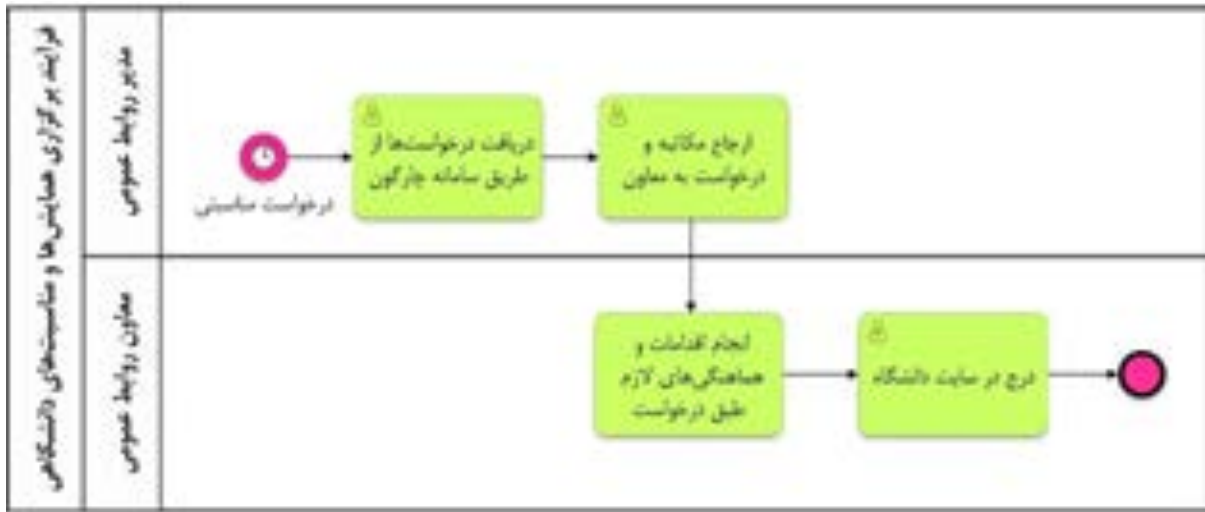


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۳۰) شناسنامه فرآیند برگزاری همایش‌ها و مناسبت‌های دانشگاهی

نام فرآیند		برگزاری همایش‌ها و مناسبت‌های دانشگاهی			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۲۹			۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		● برگزاری همایش‌ها و مناسبت‌های دانشگاهی			۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۴
صاحب فرآیند		● مدیر روابط عمومی			● مدیریت روابط عمومی
ناظر فرآیند		● حوزه ریاست دانشگاه و واحدهای متولی درخواست کننده برگزاری همایش			● ریاست
ذینفعان فرآیند		● گروه‌های مختلف شاغل در واحدهای تابعه دانشگاه و همچنین ذینفعان برون سازمانی			● اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ● تکریم کارکنان و ذینفعان دانشگاه ● انعکاس گزارش عملکرد دانشگاه در حوزه‌های مختلف ● معرفی خدمات و توانمندی‌های دانشگاه به ذینفعان داخلی و خارجی اهداف ● حمایت ویژه از برگزاری کارگاه‌های پژوهشی و سمینارها و همایش‌های علمی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی با جلب مشارکت جامعه			
فرآیند بالادستی		● نامه‌های ارسالی از وزارت متبوع، استانداری، دانشگاه و واحدهای تابعه			
فرآیندهای پایین‌دستی		●			
دامنه کاربرد		● ستاد دانشگاه و واحدهای تابعه و سازمان‌های وابسته			
مقررات مرتبط با فرآیند		● دستورالعمل مربوط به برگزاری همایش‌ها و صورت‌جلسه هماهنگی و برنامه‌ریزی متولی اصل همایش			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● سایت دانشگاه			
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		● درخواست‌ها و دستورالعمل‌های مناسبی			● برگزاری همایش‌ها و سمینارها
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
● برگزاری همایش‌ها و مناسبت‌های دانشگاهی				شرح فرآیند	
● دریافت درخواست‌ها از طریق سامانه چارگون ● ارجاع مکاتبه و درخواست به معاون ● انجام اقدامات و هماهنگی‌های لازم طبق درخواست ● درج در سایت دانشگاه				فعالیت‌های اصلی	
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
● کنترل مجوز برگزاری همایش و تأمین اعتبار برگزاری همایش			● بررسی مصوبه و تأمین اعتبار		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری			
● مسنول پایش و اندازه‌گیری		● معیار پذیرش			
● دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		● درصد			
● سالیانه		● کارشناس روابط عمومی			
		● نسبت تعداد همایش‌های برگزار شده به تعداد درخواست‌های برگزاری همایش			



شکل (۵-۲۹) شناسنامه فرآیند برگزاری همایش‌ها و مناسبت‌های دانشگاهی با استفاده از مدل BPMN

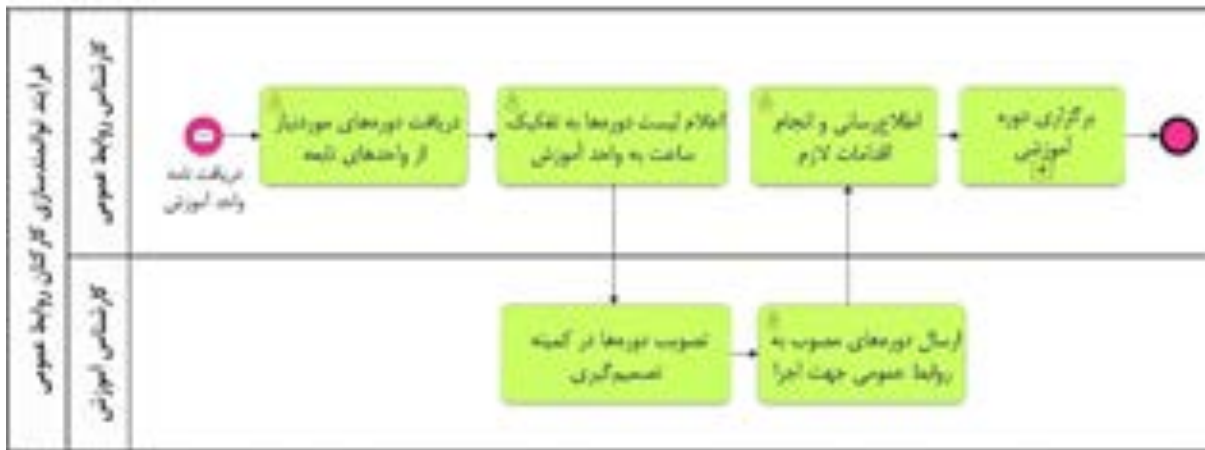


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۳۱) شناختنامه فرآیند توانمندسازی کارکنان روابط عمومی

نام فرآیند		توانمندسازی کارکنان روابط عمومی			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۳۰			تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		● برگزاری دوره‌های آموزشی روابط عمومی			۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۴
صاحب فرآیند		● معاون روابط عمومی			● مدیریت روابط عمومی
ناظر فرآیند		● معاونت توسط مدیریت و منابع، احد آموزش دانشگاه و روابط عمومی			● ریاست
ذینفعان فرآیند		● مسئولان و رابطین روابط عمومی شاغل در واحدهای تابعه دانشگاه			● اداره / مرکز
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان			
هدف فرآیند و اهداف		● توانمندسازی و ارتقاء علمی و عملی کارکنان شاغل در روابط عمومی دانشگاه			
استراتژیک مرتبط با فرآیند		● ساماندهی، ارتقای کمی و کیفی توانمندسازی منابع انسانی برای ارائه خدمات مؤثر در حوزه سلامت			
فرآیند بالادستی		● دستورالعمل آموزشی ارسالی از روابط عمومی وزارت متبوع، استانداری و معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه			
فرآیندهای پایین‌دستی		● برگزاری دوره‌های آموزشی روابط عمومی با حضور رابطین روابط عمومی و نیازسنجی دوره‌های آموزشی از واحدهای تابعه			
دامنه کاربرد		● ستاد و واحدهای تابعه دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند		● قوانین و دستورالعمل‌های مرتبط در خصوص دوره‌های آموزشی ● دوره‌های مصوب شده در کمیته آموزش دانشگاه			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● اطلاعات دریافتی دوره‌های آموزشی با موضوع روابط عمومی از واحد آموزش دانشگاه			
ورودی‌های فرآیند / تامین‌کننده		● مکاتبات ارسالی از روابط عمومی وزارت متبوع، روابط عمومی استانداری و معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه ● خروجی‌های فرآیند / مشتریان			● برگزاری دوره‌های آموزشی توانمندسازی کارکنان و صدور گواهینامه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		● توانمندسازی کارکنان روابط عمومی			
فراپایه‌های اصلی		● دریافت دوره‌های مورد نیاز از واحدهای تابعه ● اعلام لیست دوره‌ها به تفکیک ساعت به واحد آموزش ● تصویب دوره‌ها در کمیته تصمیم‌گیری ● ارسال دوره‌های مصوب به روابط عمومی جهت اجرا ● اطلاع‌رسانی و انجام اقدامات لازم ● برگزاری دوره آموزشی			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند / زیر فرآیند		
● کنترل عنوان دوره‌ها و افراد شرکت‌کننده در دوره‌ها			● کارشناس روابط عمومی ● کارشناس آموزش		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		درصد نسبت دوره‌های برگزار شده به تعداد دوره‌های مصوب			
● ۶ ماهه		● کارشناس روابط عمومی		● معیار پذیرش	
● ۶ ماهه		● کارشناس روابط عمومی		● درصد	



شکل (۵-۳۰) شناسنامه فرآیند توانمندسازی کارکنان روابط عمومی با استفاده از مدل BPMN

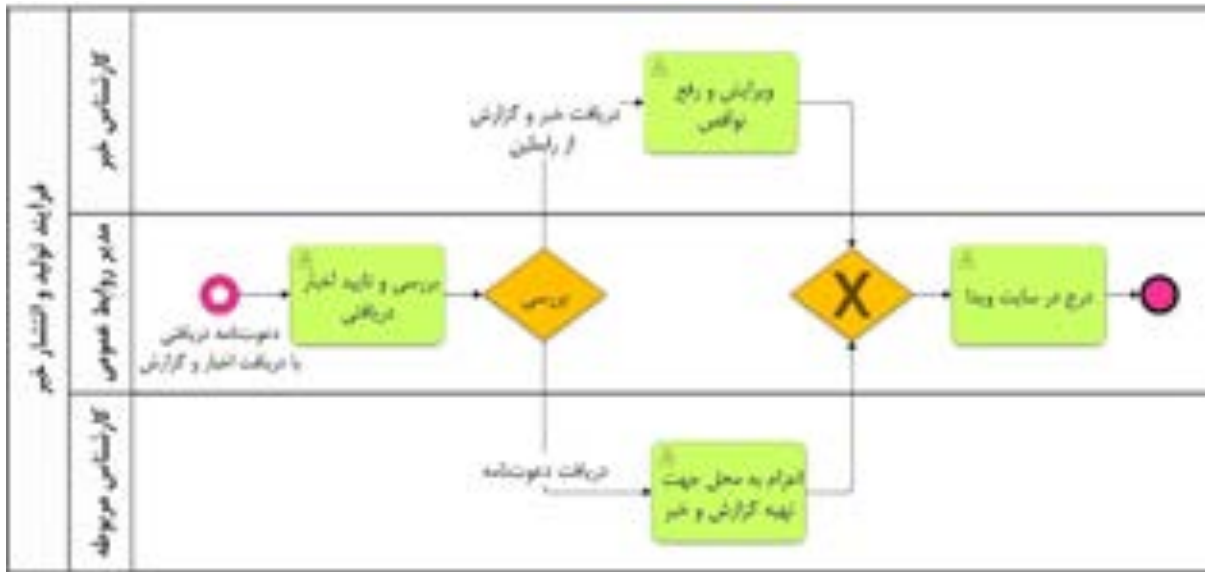


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

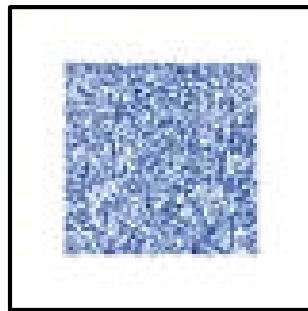


جدول (۵-۳۲) شناختنامه فرآیند تولید و انتشار خبر

نام فرآیند		تولید و انتشار خبر		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۳۱		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		انتشار اخبار و گزارش‌های دانشگاه		۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
صاحب فرآیند		مسئول واحد خبر		مدیریت روابط عمومی
ناظر فرآیند		حوزه ریاست دانشگاه، مدیر روابط عمومی وزارت متبوع و مدیر روابط عمومی دانشگاه		مدیریت روابط عمومی
ذینفعان فرآیند		مخاطبین درون سازمانی (مسئولان، اساتید، کارکنان و دانشجویان) و خارج از سازمان و دریافت‌کنندگان خدمات		مدیریت روابط عمومی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		مدیریت روابط عمومی
هدف فرآیند و اهداف		اطلاع‌رسانی خدمات و عملکرد دانشگاه و واحدهای تابعه به ذینفعان داخل و خارج از دانشگاه		مدیریت روابط عمومی
استراتژیک مرتبط با فرآیند		گسترش اطلاع‌رسانی سلامت و سطح آگاهی آحاد جامعه و ارتقای سطح فرهنگ در حوزه سلامت		مدیریت روابط عمومی
فرآیند بالادستی		درخواست‌های ارسالی از وزارت متبوع، استانداری و واحدهای تابعه دانشگاه جهت پوشش برنامه‌های مناسبی		مدیریت روابط عمومی
فرآیندهای پایین‌دستی		تهیه اخبار و گزارش‌های تولیدی توسط کارشناسان روابط عمومی و درج در سایت وبدا و سایر خبرگزاری‌ها و صدا و سیما		مدیریت روابط عمومی
دامنه کاربرد		ستاد دانشگاه و واحدهای تابعه، دستگاه‌های وابسته و سطح جامعه		مدیریت روابط عمومی
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های حاکم بر مطبوعات جهت تهیه اخبار و گزارش‌ها		مدیریت روابط عمومی
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		ابلاغیه و مکاتبات دریافتی از مقامات و مبادی ذی‌ربط وقوع رویدادها در واحدهای تابعه دانشگاه		مدیریت روابط عمومی
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		درخواست‌ها و دعوت‌نامه‌های دریافتی وقوع رویدادها در واحدهای تابعه دانشگاه و سایر دستگاه‌های وابسته		مدیریت روابط عمومی
پوشش کامل تصویری و خبری برنامه‌ها و همایش‌ها و انعکاس اخبار و گزارش‌ها به ذینفعان		خروجی‌های فرآیند/مشتریان		مدیریت روابط عمومی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		فرآیند تولید و انتشار خبر		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> بررسی و تأیید اخبار دریافتی ویرایش و رفع نواقص اعزام به محل جهت تهیه گزارش و خبر درج در سایت وبدا 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی کیفیت و تعداد اخبار و گزارش‌های دانشگاه مندرج در سایت وبدا، خبرگزاری‌ها و نشریات استانی و کشوری		<ul style="list-style-type: none"> کارشناس خبر مدیر روابط عمومی کارشناس مربوطه 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
درصد نسبت تعداد اخبار مندرج در سایت وبدا به تعداد اخبار دریافتی		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		
سالیانه		کارشناس روابط عمومی		



شکل (۵-۳۱) شناسنامه فرآیند تولید و انتشار خبر با استفاده از مدل BPMN

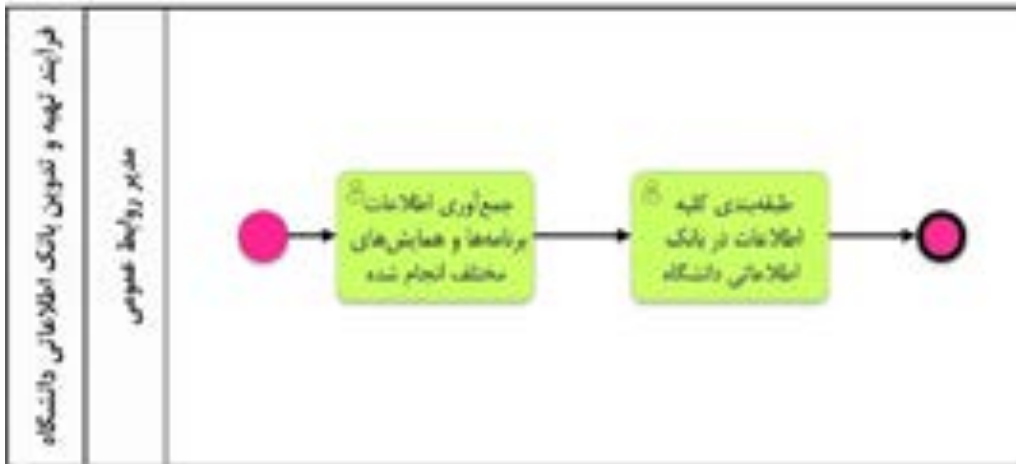


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

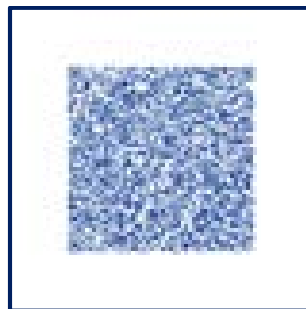


جدول (۵-۳۳) شناسنامه فرآیند تهیه و تدوین بانک اطلاعاتی دانشگاه

نام فرآیند		تهیه و تدوین بانک اطلاعاتی دانشگاه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۳۲		تاریخ بازنگری ۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		<input checked="" type="radio"/> آرشیو و بایگانی مطلوب و بانک اطلاعاتی مناسب <input checked="" type="radio"/> در روابط عمومی		شناسه خدمت ۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
صاحب فرآیند		<input checked="" type="radio"/> مدیر روابط عمومی <input checked="" type="radio"/> ریاست دانشگاه، معاونین و مدیر روابط عمومی		<input checked="" type="radio"/> معاونت <input checked="" type="radio"/> ریاست <input checked="" type="radio"/> اداره/ مرکز <input checked="" type="radio"/> مدیریت روابط عمومی
ناظر فرآیند		<input checked="" type="radio"/> ریاست دانشگاه، معاونین و مدیر روابط عمومی <input checked="" type="radio"/> ریاست دانشگاه، مدیران واحدهای تابعه جهت استفاده از بانک اطلاعات در ارائه گزارش و عملکرد سازمان به ذینفعان دانشگاه		
ذینفعان فرآیند				
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="radio"/> بایگانی مستندات و آرشیو بندی مناسب جهت ارائه در مواقع مورد نیاز اعم از ارائه در نمایشگاهها و انعکاس در رسانهها <input checked="" type="radio"/> توسعه فناوری اطلاعات و سیستمهای مدیریت اطلاعات در حوزه سلامت		هدف اصلی اهداف استراتژیک
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="radio"/> تأکید و دستور ریاست دانشگاه جهت تهیه آرشیو مناسب مستندات در حوزه روابط عمومی <input checked="" type="radio"/> ارسال مستندات و گزارشهای کاربردی توسط مسئولان و رابطین روابط عمومی واحدهای تابعه		
فرآیندهای پاییندستی		<input checked="" type="radio"/> ریاست دانشگاه، معاونین و مدیران واحدهای تابعه جهت استفاده از بانک اطلاعاتی موجد در ارائه گزارش عملکرد <input checked="" type="radio"/> قوانین و مقررات مربوط به تهیه آرشیو و بانک اطلاعاتی		
دامنه کاربرد				
مقررات مرتبط با فرآیند				
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="radio"/> اطلاعات، اخبار و گزارشات تهیه شده توسط روابط عمومی دانشگاه و واحدهای تابعه		
ورودیهای فرآیند/تأمین کننده		<input checked="" type="radio"/> دستور ریاست دانشگاه و معاونین <input checked="" type="radio"/> خروجیهای فرآیند/ مشتریان		<input checked="" type="radio"/> ایجاد بانک اطلاعاتی
شرح فرآیند و فعالیتهای اصلی آن				
شرح فرآیند		<input checked="" type="radio"/> تهیه و تدوین بانک اطلاعاتی دانشگاه		
فعالیتهای اصلی		<input checked="" type="radio"/> جمعآوری اطلاعات برنامهها و همایشهای مختلف انجام شده <input checked="" type="radio"/> طبقه بندی کلیه اطلاعات در بانک اطلاعاتی دانشگاه		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<input checked="" type="radio"/> مدیر روابط عمومی شاخص پایش و اندازه گیری		<input checked="" type="radio"/> کنترل و نظارت برد محتوای مستندات جهت بایگانی طبق مقررات و نظر مدیر روابط عمومی معیار پذیرش مسنول پایش و اندازه گیری دوره های پایش و اندازه گیری		
<input checked="" type="radio"/> میزان حجم تهیه و تدوین بانک اطلاعاتی دانشگاه		<input checked="" type="radio"/> درصد <input checked="" type="radio"/> کارشناس روابط عمومی <input checked="" type="radio"/> سالیانه		



شکل (۵-۳۲) شناسنامه فرآیند تهیه و تدوین بانک اطلاعاتی دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

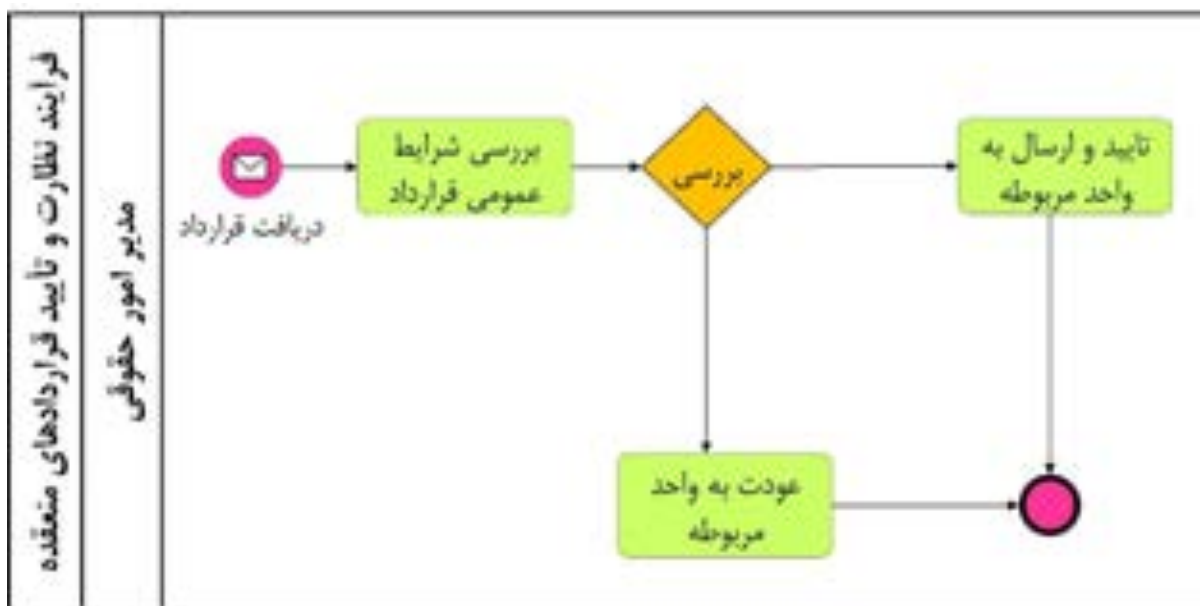


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

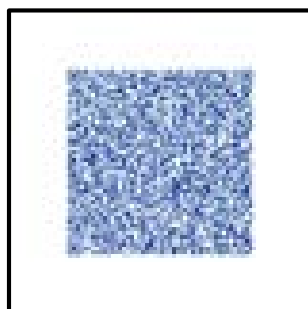


جدول (۵-۳۴) شناسنامه فرآیند نظارت و تأیید قراردادهای منعقد

نظارت و تأیید قراردادهای منعقد				نام فرآیند
کد استاندارد فرآیند				کد فرآیند
تاریخ بازنگری				۱۳۳۳
شناسه خدمت				۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
مدیریت امور حقوقی	معاونت	ریاست	اداره/ مرکز	صاحب فرآیند
ریاست دانشگاه و مدیر امور حقوقی و املاک دانشگاه				ناظر فرآیند
کلیه اشخاص حقیقی و حقوقی طرف قرارداد با دانشگاه و کلیه مراکز و واحدهای تابعه دانشگاه				ذینفعان فرآیند
مدیریت <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/> اصلی				نوع فرآیند
<ul style="list-style-type: none"> حفظ منافع دانشگاه حذف اشتباهات حقوقی رعایت صرفه و صلاح دانشگاه تنظیم توافقات طرفین در چارچوب حقوقی و قانونی 				هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند
<ul style="list-style-type: none"> مدیریت مؤثر پروژه‌های اجرایی و عمرانی مطابق قراردادهای منعقد و استانداردهای کشوری 				اهداف استراتژیک
فرآیند مناقصه، مزایده و استعلامات قیمت				فرآیند بالادستی
اجرای عقد، قرارداد یا تفاهم‌نامه				فرآیندهای پایین‌دستی
کلیه معاونت‌ها، ستاد و واحدهای تابعه دانشگاه				دامنه کاربرد
<ul style="list-style-type: none"> قوانین برنامه سوم، چهارم، پنجم و ششم توسعه آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه قانون احکام دائمی توسعه دستورالعمل‌های ارسالی از وزارت متبوع 				مقررات مرتبط با فرآیند
<ul style="list-style-type: none"> مدیریت امور رفاهی و پشتیبانی دانشگاه مدیریت طرح‌های عمرانی و فیزیکی دانشگاه 				سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند
پیش‌نویس‌های ارسالی قراردادها، تفاهم‌نامه‌ها، توافقتنامه‌ها از کلیه واحدهای تابعه دانشگاه				ورودی‌های فرآیند/ تامین‌کننده
تأیید و یا اصلاح پیش‌نویس‌های ارسالی از کلیه واحدهای تابعه دانشگاه				
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
فرآیند نظارت و تأیید قراردادهای منعقد				شرح فرآیند
<ul style="list-style-type: none"> بررسی شرایط عمومی قرارداد عودت به واحد مربوطه تأیید و ارسال به واحد مربوطه 				فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	
<ul style="list-style-type: none"> تطبیق کلیه مفاد پیش‌نویس‌ها با قوانین و مقررات مربوطه 			مدیر امور حقوقی	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
سالانه	کارشناس امور حقوقی	درصد	درصد تعداد پیش‌نویس‌های رسیدگی شده به تعداد کل پیش‌نویس‌های ورودی	



شکل (۳۳-۵) شناسنامه فرآیند نظارت و تأیید قراردادهای منعقد با استفاده از مدل BPMN

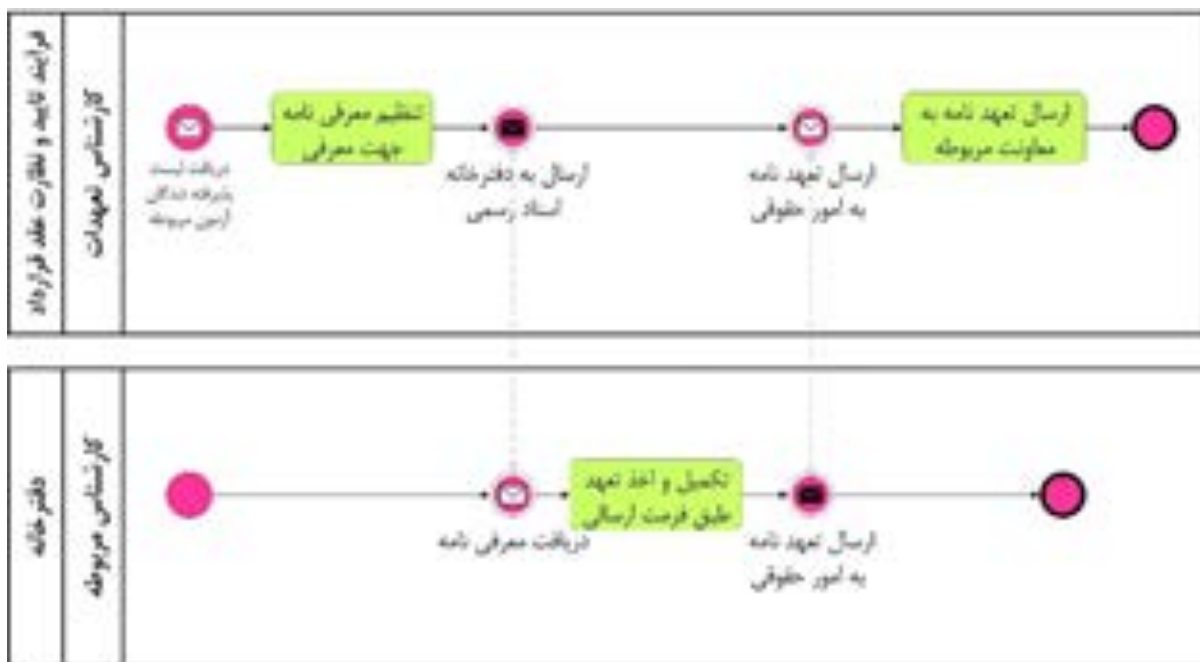


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۳۵) شناختنامه فرآیند اخذ تعهد محضری و وثیقه ملکی

نام فرآیند		اخذ تعهد محضری و وثیقه ملکی			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۳۴			تاریخ بازنگری ۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		<input checked="" type="radio"/> اخذ تعهد محضری جهت دانشجویان و کارکنان <input type="radio"/> اعضای هیأت علمی مأمور به آموزش			شناسه خدمت ۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۳
صاحب فرآیند		<input checked="" type="radio"/> مدیر امور حقوقی <input type="radio"/> معاونت آموزشی دانشگاه و وزارت متبوع <input type="radio"/> دانشجویان، کارکنان و اعضای هیأت علمی			<input checked="" type="radio"/> مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه <input type="radio"/> اداره/ مرکز <input checked="" type="radio"/> ریاست <input type="radio"/> معاونت
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="radio"/> اخذ تعهدات لازم جهت انجام خدمات در قبال تحصیل در دانشگاه <input type="radio"/> اهداف استراتژیک <input checked="" type="radio"/> حفاظت و پاسداشت منابع فیزیکی و اطلاعاتی و صیانت از حقوق دانشگاه			
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="radio"/> جذب دانشجویان و اعطای مأموریت آموزشی به کارکنان و اعضای هیأت علمی			
فرآیندهای پایین‌دستی		<input checked="" type="radio"/> انجام تعهدات متقاضیان در دانشگاه			
دامنه کاربرد		<input checked="" type="radio"/> حوزه دانشگاه و واحدهای تابعه			
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="radio"/> قانون برگزاری عدالت آموزشی <input checked="" type="radio"/> دستورالعمل‌های اخذ تعهدات مربوطه			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="radio"/> سامانه ثبت اسناد سازمان اسناد و املاک			
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		<input checked="" type="radio"/> معرفی‌نامه آموزش <input checked="" type="radio"/> مدارک و مستندات لازم			<input checked="" type="radio"/> خروجی‌های فرآیند/مشتریان <input type="radio"/> سند تعهد رسمی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
<input checked="" type="radio"/> فرآیند اخذ تعهد محضری و وثیقه ملکی					شرح فرآیند
<input checked="" type="radio"/> تنظیم معرفی‌نامه جهت معرفی <input checked="" type="radio"/> تکمیل و اخذ تعهد طبق فرمت ارسالی <input checked="" type="radio"/> ارسال تعهدنامه به واحد مربوطه					فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<input checked="" type="radio"/> کنترل مدارک و مستندات ضامنین و ویژگی‌های وثیقه‌های ملکی جهت تطبیق با شرایط <input checked="" type="radio"/> کنترل سند تعهد در دفترخانه جهت تطبیق با متن سند وزارت متبوع			<input checked="" type="radio"/> کارشناس تعهدات <input checked="" type="radio"/> کارشناس مربوطه		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
<input checked="" type="radio"/> درصد تعداد اسناد اخذ شده به تعداد کل مشمولین		<input checked="" type="radio"/> درصد <input checked="" type="radio"/> کارشناس امور حقوقی		<input checked="" type="radio"/> ترمی و سالپانه	



شکل (۵-۳۴) شناسنامه فرآیند اخذ تعهد محضری و وثیقه ملکی با استفاده از مدل BPMN

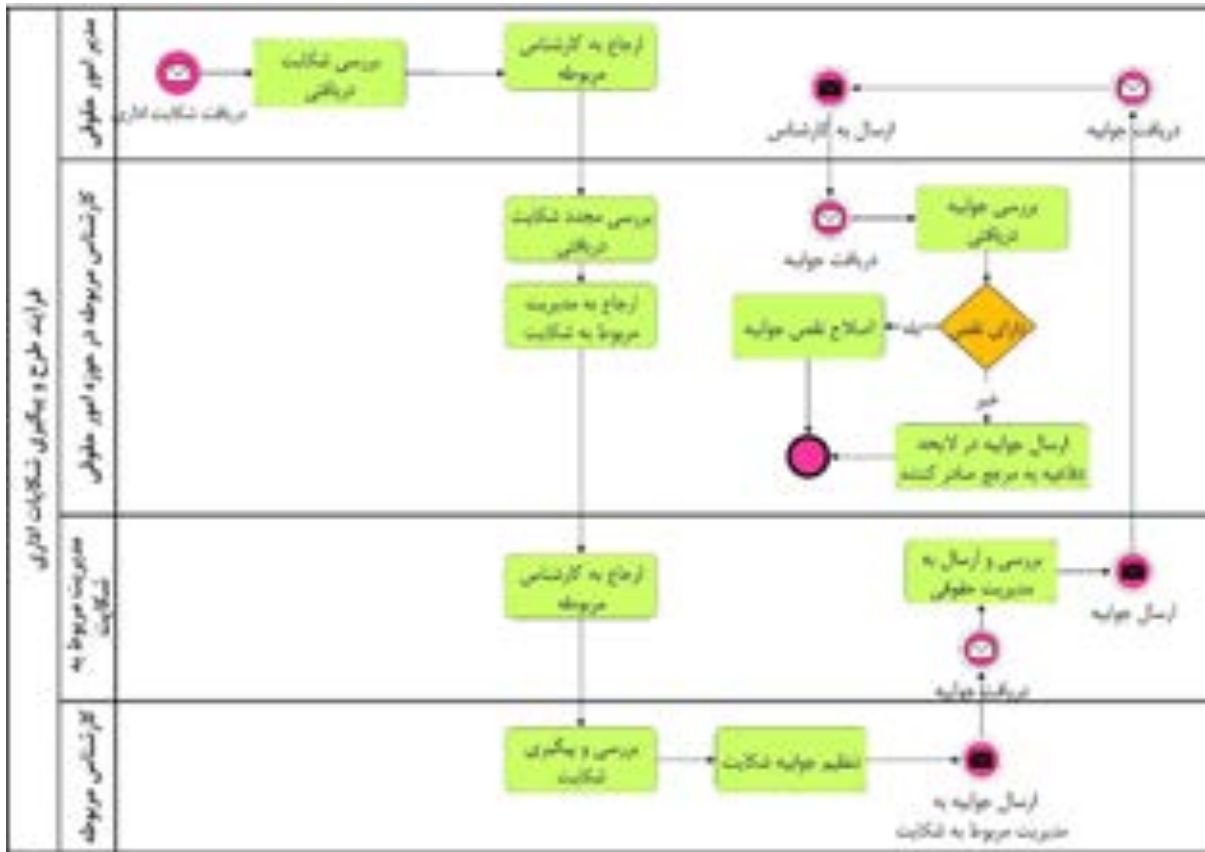


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

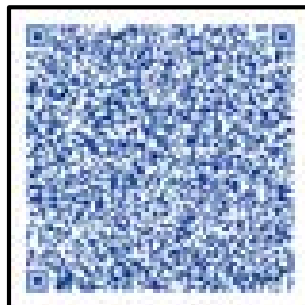


جدول (۵-۳۶) شناسنامه فرآیند طرح و پیگیری شکایتهای اداری

نام فرآیند		طرح و پیگیری شکایتهای اداری			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۳۵			تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		حقوق دانشگاه و اخذ رأی			۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		مدیر امور حقوقی			شناسه خدمت
ناظر فرآیند		ریاست دانشگاه و سازمان اداری و استخدامی کشور			۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۳
ذینفعان فرآیند		حوزه دانشگاه و واحدهای تابعه			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ریاست از حقوق بیت‌المال رعایت غبطه دانشگاه اهداف استراتژیک ارتقای نظام جامع پاسخگویی به شکایات و انتظارات مشتریان			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
فرآیند بالادستی		فرآیند طرح دادخواست توسط شاکی			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
فرآیندهای پایین‌دستی		ابلاغ رأی به معاونت توسعه جهت اجراء			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
دامنه کاربرد		کلیه واحدهای تابعه دانشگاه			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین دیوان عدالت اداری، استخدامی کشور قانون مدیریت خدمات کشوری			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		قوانین موضوعه استعلامات صورت پذیرفته از نهادهای دولتی و غیردولتی استعلامات داخل سازمانی			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
ورودیهای فرآیند/تامین کننده		اقامه دعوی توسط دانشگاه ابلاغ دادخواست شاکی از دیوان عدالت اداری کشور به دانشگاه			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		خروجی‌های فرآیند/مشتریان دانشگاه			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		طرح و پیگیری شکایتهای اداری			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		بررسی شکایت دریافتی ارجاع به کارشناس مربوطه بررسی مجدد شکایت دریافتی ارجاع به مدیریت مربوط به شکایت ارجاع به کارشناس مربوطه تنظیم جوابیه شکایت بررسی و ارسال به مدیریت حقوقی			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		موضوع کنترل و نظارت			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		تعیین استراتژی مناسب جهت دفاع از حقوق دانشگاه تطبیق اعمال صورت پذیرفته با قوانین و مقررات			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		شاخص پایش و اندازه‌گیری			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		معیار پذیرش			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		مسنول پایش و اندازه‌گیری			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		درصد			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		درصد تعدد پرونده‌های اداری رسیدگی شده به تعداد کل پرونده‌های اداری ورودی			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		سالیانه			مدیریت امور حقوقی و املاک دانشگاه



شکل (۳۵-۵) شناسنامه فرآیند طرح و پیگیری شکایت‌های اداری با استفاده از مدل BPMN

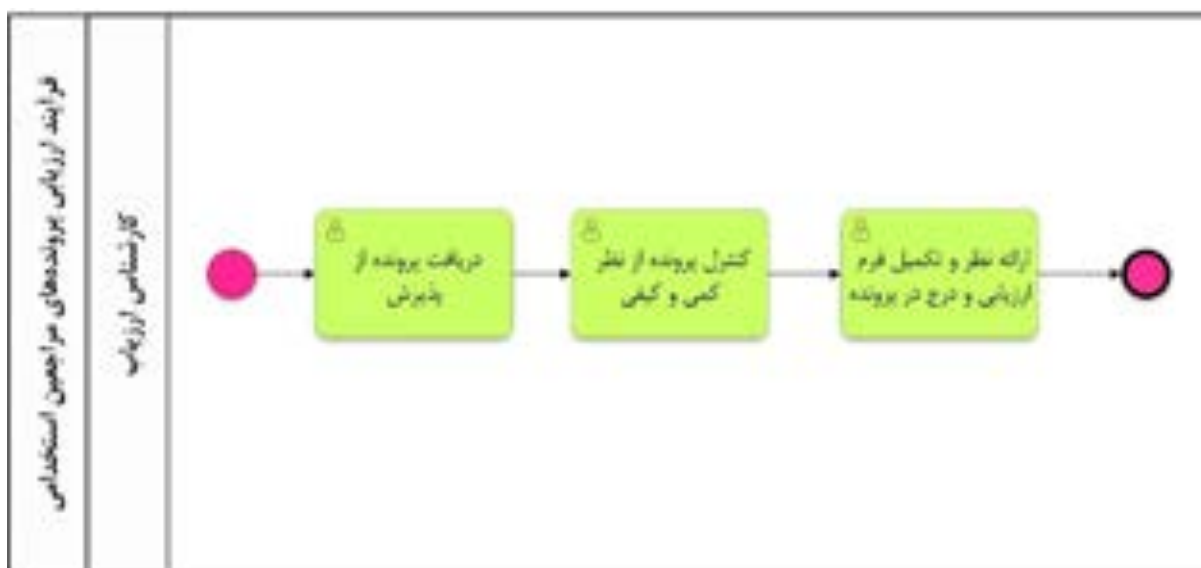


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۳۷) شناسنامه فرآیند ارزیابی پرونده‌های مراجعین استخدامی

نام فرآیند		ارزیابی پرونده‌های مراجعین استخدامی			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۳۶			تاریخ بازنگری
کد استاندارد		۱۳۹۸/۰۸/۱۵			شناسه خدمت
خدمت تولید شده		ارزیابی پرونده داوطلب			۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰
صاحب فرآیند		رئیس اداره مصاحبه و ارزیابی			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
ناظر فرآیند		هیأت مرکزی گزینش وزارت متبوع و مدیر هسته گزینش دانشگاه			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
ذینفعان فرآیند		داوطلبان استخدام، متقاضیان پست‌های حساس و مدیریتی، کارکنان مشمول تبدیل وضعیت و پایش سالیانه و مأموریت آموزشی، مشمولین بهورزی و پیام‌آوران، انتقالی از سایر دستگاه‌ها، تصدی مسئولیت			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
نوع فرآیند		مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی بررسی تکمیل بودن پرونده از لحاظ کمی بررسی تکمیل بودن پرونده از لحاظ کیفی			
فرآیند بالادستی		فرآیند مصاحبه و تحقیق			
فرآیندهای پایین‌دستی		فرآیند صدور رأی (تأیید استخدام و جذب)			
دامنه کاربرد		هسته گزینش			
مقررات مرتبط با فرآیند		قانون گزینش آیین‌نامه اجرایی دستورالعمل تحقیق و مصاحبه			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		پرونده داوطلب فرم تحقیقات تکمیل شده فرم مصاحبه انجام شده پاسخ استعلامات دریافت شده			
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		ارجاع پرونده از پذیرش جهت ارزیابی			خروجی‌های فرآیند/مشتريان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		درج فرم ارزیابی تکمیل شده در پرونده			
شرح فرآیند		ارزیابی پرونده‌های مراجعین استخدامی			
فعالیت‌های اصلی		دریافت پرونده داوطلب از پذیرش کنترل پرونده از نظر کمی و کیفی ارائه نظر و تکمیل فرم ارزیابی و درج در پرونده			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت			
ارزیابی پرونده‌های مراجعین کارشناس ارزیاب		کنترل پرونده از نظر کمی و کیفی توسط ارزیاب			
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش			
درصد تعداد پرونده‌های ارزیابی شده به تعداد پرونده‌های مطرح شده		مسنول پایش و اندازه‌گیری			
درصد		رئیس اداره مصاحبه و ارزیابی			
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		سالیانه			



شکل (۵-۳۶) شناسنامه فرآیند ارزیابی پرونده‌های مراجعین استخدامی با استفاده از مدل BPMN

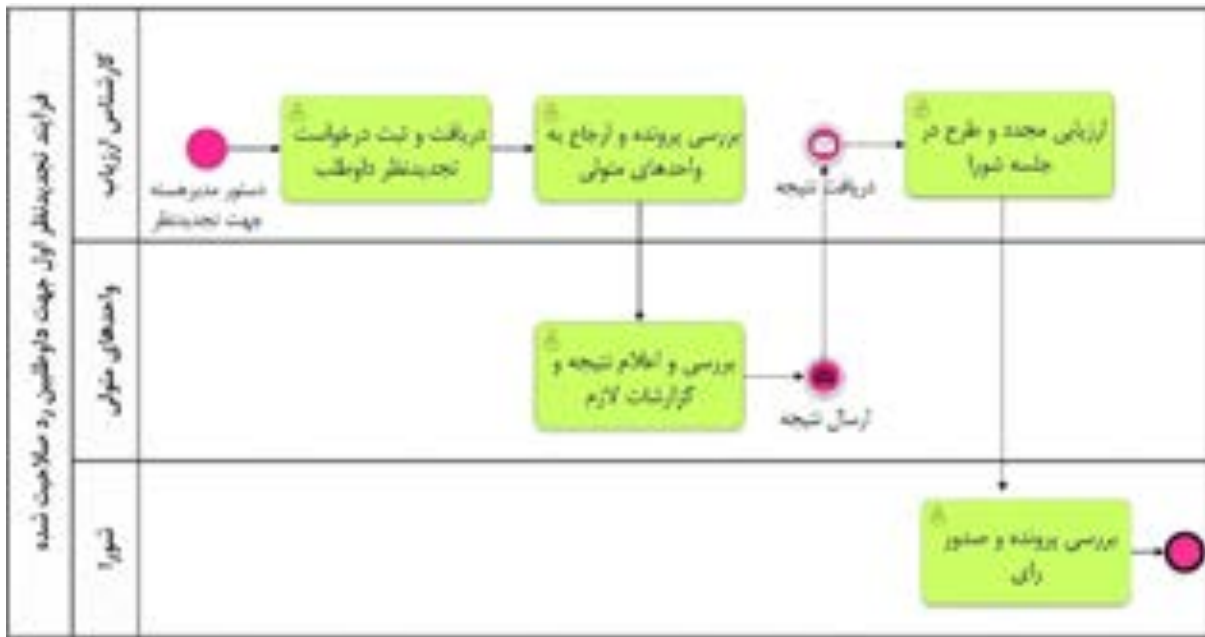


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

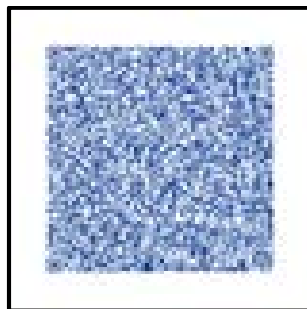


جدول (۵-۳۸) شناختنامه فرآیند تجدیدنظر اول جهت داوطلبین رد صلاحیت شده

نام فرآیند		تجدیدنظر اول جهت داوطلبین رد صلاحیت		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۳۷		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۷		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		بررسی مجدد پرونده جهت سیر مراحل گزینش		شناختنامه خدمت
صاحب فرآیند		کارشناس رسیدگی و پاسخگویی به شکایات		مدیریت هسته گزینش دانشگاه
ناظر فرآیند		هیأت مرکزی گزینش وزارت متبوع و مدیر هسته گزینش دانشگاه		مدیریت هسته گزینش دانشگاه
ذینفعان فرآیند		مشمولین رد صلاحیت شده (داوطلبان استخدام، کارکنان مشمول تبدیل و پایش سالیانه و مأموریت آموزشی، مشمولین بهورزی و پیام‌آوران، انتقالی از سایر دستگاه‌ها)		مدیریت هسته گزینش دانشگاه
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		مدیریت هسته گزینش دانشگاه
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی بررسی شکایت داوطلب و انجام بررسی مجدد پرونده حقوق شاکیان و دانشگاه طبق قوانین و مقررات گزینش ارتقای نظام جامع پاسخگویی به شکایات و انتظارات مشتریان		مدیریت هسته گزینش دانشگاه
فرآیند بالادستی		فرآیند صدور رأی منفی داوطلب و درخواست تجدیدنظر توسط داوطلب		مدیریت هسته گزینش دانشگاه
فرآیندهای پایین‌دستی		فرآیندهای پذیرش، تحقیق، مصاحبه و ارزیابی و ابلاغ رأی		مدیریت هسته گزینش دانشگاه
دامنه کاربرد		هسته گزینش		مدیریت هسته گزینش دانشگاه
مقررات مرتبط با فرآیند		قانون گزینش آیین‌نامه اجرایی دستورالعمل تحقیق و مصاحبه و صدور رأی		مدیریت هسته گزینش دانشگاه
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		تحقیق مصاحبه استعلام انجام آزمایش اعتیاد و ...		مدیریت هسته گزینش دانشگاه
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		فرم تجدیدنظر تکمیل شده توسط داوطلب دستور مدیر هسته		مدیریت هسته گزینش دانشگاه
خروجی‌های فرآیند/مشتریان		نام ابلاغ رأی مثبت یا منفی توسط شورا		مدیریت هسته گزینش دانشگاه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		تجدیدنظر اول جهت داوطلبین رد صلاحیت		
فعالیت‌های اصلی		دریافت و ثبت درخواست تجدیدنظر داوطلب بررسی پرونده و ارجاع به واحدهای متولی و دریافت نتیجه و مستندات لازم ارزیابی مجدد پرونده و طرح در جلسه شورا بررسی پرونده توسط شورا و صدور رأی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناس ارزیابی واحدهای متولی شورا		بررسی و تطبیق محتویات پرونده با قوانین و مقررات مربوط به گزینش و صدور رأی		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش درصد		
درصد تعداد پرونده‌های تجدیدنظر اولیه شده به تعداد کل پرونده‌های تشکیل شده داوطلبان		مسئول پایش و اندازه‌گیری کارشناس رسیدگی و پاسخگویی به شکایات		
		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری سالیانه		



شکل (۵-۳۷) شناسنامه فرآیند تجدیدنظر اول جهت داوطلبین رد صلاحیت شده با استفاده از مدل BPMN

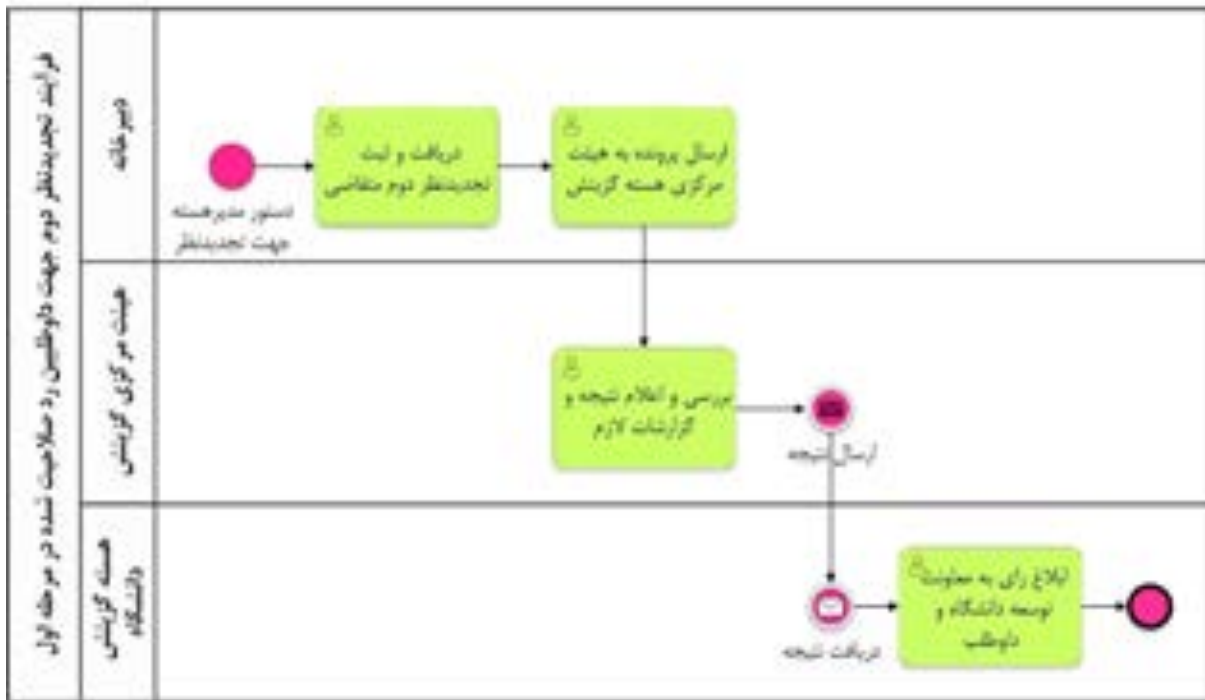


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

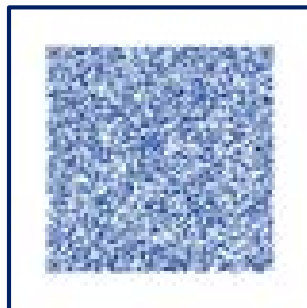


جدول (۵-۳۹) شناختنامه فرآیند تجدیدنظر دوم جهت داوطلبین رد صلاحیت شده مرحله اول

نام فرآیند		تجدیدنظر دوم جهت داوطلبین رد صلاحیت شده مرحله اول			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۳۸			تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		بررسی مجدد پرونده جهت سیر مراحل گزینش			۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		کارشناس رسیدگی و پاسخگویی به شکایات			۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۳
ناظر فرآیند		هیأت مرکزی گزینش وزارت متبوع و مدیر هسته گزینش دانشگاه			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
ذینفعان فرآیند		مشمولین رد صلاحیت شده (داوطلبان استخدام، کارکنان مشمول تبدیل و پایش سالیانه و مأموریت آموزشی، مشمولین بهورزی و پیام‌آوران، انتقالی از سایر دستگاه‌ها)			اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			ریاست
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی بررسی شکایت داوطلب و انجام بررسی مجدد پرونده احقاق حقوق شاکیان و دانشگاه طبق قوانین و مقررات گزینش اهداف ارتقای نظام جامع پاسخگویی به شکایات و انتظارات مشتریان			معاونت
فرآیند بالادستی		فرآیند صدور رأی منفی تجدیدنظر اولیه داوطلب و درخواست تجدیدنظر توسط داوطلب			
فرآیندهای پایین‌دستی		فرآیند ابلاغ رأی نهایی			
دامنه کاربرد		هیأت مرکزی گزینش وزارت متبوع و مدیر هسته گزینش دانشگاه و دیوان عدالت اداری			
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین گزینش آیین‌نامه اجرایی			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		پرونده داوطلب تحقیقات مصاحبه پاسخ استعلامات مختلف پاسخ آزمایش			
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		فرم تکمیل شده تجدیدنظر دوم توسط داوطلب دستور مدیر هسته گزینش دانشگاه			خروجی‌های فرآیند/مشتریان
شرح فرآیند		شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
فعالیت‌های اصلی		تجدیدنظر دوم جهت داوطلبین رد صلاحیت شده مرحله اول			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		دریافت و ثبت در دبیرخانه درخواست تجدیدنظر دوم از متقاضی ارسال پرونده به هیأت مرکزی گزینش وزارت متبوع بررسی پرونده توسط هیأت مرکزی گزینش و ارسال نتیجه به هسته گزینش دانشگاه استان ابلاغ رأی به معاونت توسعه دانشگاه و داوطلب			
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت			
دبیرخانه هیأت مرکزی گزینش هسته گزینش دانشگاه		بررسی و تطبیق محتویات پرونده با قوانین و مقررات مربوط به گزینش و صدور رأی			
شاخص پایش و اندازه‌گیری		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری			
درصد تعداد پرونده‌های تجدیدنظر دوم به تعداد کل پرونده‌های تشکیل شده داوطلبان		درصد		کارشناس رسیدگی و پاسخگویی به شکایات	
		معیار پذیرش		مسئول پایش و اندازه‌گیری	
		سالیانه			



شکل (۵-۳۸) شناسنامه فرآیند تجدیدنظر دوم جهت داوطلبین رد صلاحیت شده مرحله اول با استفاده از مدل BPMN

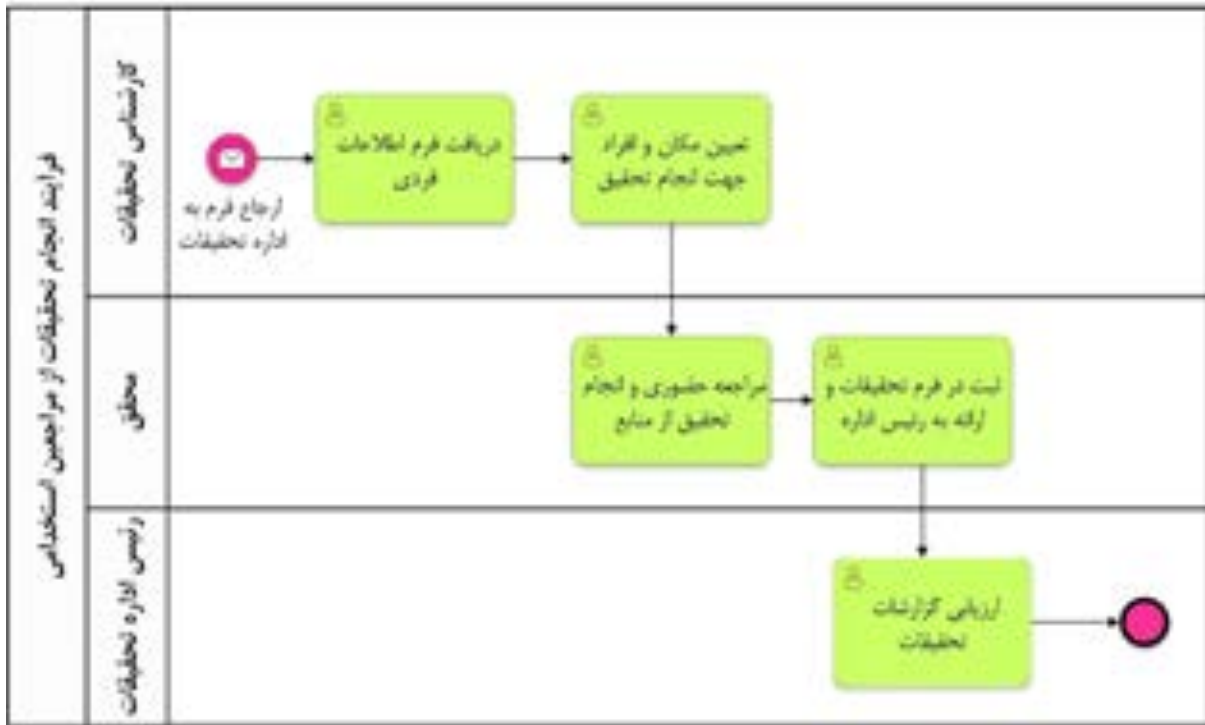


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

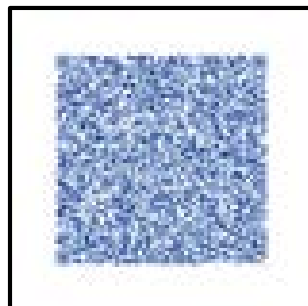


جدول (۴-۵) شناختنامه فرآیند انجام تحقیقات از مراجعین استخدامی

نام فرآیند		انجام تحقیقات از مراجعین استخدامی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۳۹		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		○ انجام تحقیقات		۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰
صاحب فرآیند		○ رئیس اداره تحقیقات		○ معاونت
ناظر فرآیند		○ هیأت مرکزی گزینش وزارت متبوع و مدیر هسته گزینش دانشگاه		○ ریاست
ذینفعان فرآیند		○ داوطلبان استخدام، متقاضیان پست‌های حساس و مدیریتی، کارکنان مشمول تبدیل و پایش سالیانه و مأموریت آموزشی، مشمولین بهورزی و پیام‌آوران، انتقالی از سایر دستگاه‌ها، تصدی مسئولیت		○ اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		○ مدیریت هسته گزینش دانشگاه
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ○ بررسی ملاک‌های تحقیق طبق قوانین و مقررات گزینش نیروها ○ انجام تحقیقات کافی از مکان‌های تعیین شده در فرم اطلاعات فردی		○ مدیریت هسته گزینش دانشگاه
فرآیند بالادستی		○ فرایند پذیرش		○ ساماندهی، ارتقای کمی و کیفی و توانمندسازی منابع انسانی برای ارائه خدمات کیفی و مؤثر تخصصی در حوزه سلامت
فرآیندهای پایین‌دستی		○ فرآیند مصاحبه یا ارزیابی		
دامنه کاربرد		○ استان‌ها و شهرستان‌های محل تحصیل، سکونت و اشتغال		
مقررات مرتبط با فرآیند		○ قانون گزینش ○ آیین‌نامه اجرایی گزینش ○ دستورالعمل تحقیق		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		○ فرم اطلاعات فردی ○ منابع هسته گزینش ○ محل سکونت، تحصیل و اشتغال		
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		○ ارجاع فرم اطلاعات فردی و یا پرونده از واحد پذیرش به اداره تحقیقات		○ فرم‌های تحقیقاتی تکمیل شده
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		○ فرم‌های فرآیند/ مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		○ انجام تحقیقات از مراجعین استخدامی		
فعالیت‌های اصلی		○ دریافت فرم اطلاعات فردی ○ مشخص کردن مکان‌ها و افراد موردنظر جهت انجام تحقیق ○ مراجعه حضوری محقق و انجام تحقیق از منابع ○ ارائه گزارش و ثبت در فرم تحقیقات ○ ارائه فرم تحقیقات به رئیس اداره تحقیقات جهت ارزیابی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
○ کنترل اطلاعات محل سکونت، تحصیل و اشتغال و تعیین محل‌های تحقیق مرتبط ○ کنترل تحقیقات انجام شده از محل‌های تعیین شده توسط رئیس اداره تحقیقات (کمی) ○ حصول اطمینان عرفی در تحقیقات توسط رئیس اداره تحقیقات (کیفی)		○ کارشناس تحقیقات ○ محقق ○ رئیس اداره تحقیقات		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
○ یک ساله		○ معیار پذیرش ○ درصد		
○ یک ساله		○ درصد تعداد تحقیقات انجام شده به تعداد کل افراد پذیرش شده		



شکل (۵-۳۹) شناسنامه فرآیند انجام تحقیقات از مراجعین استعداسی با استفاده از مدل BPMN

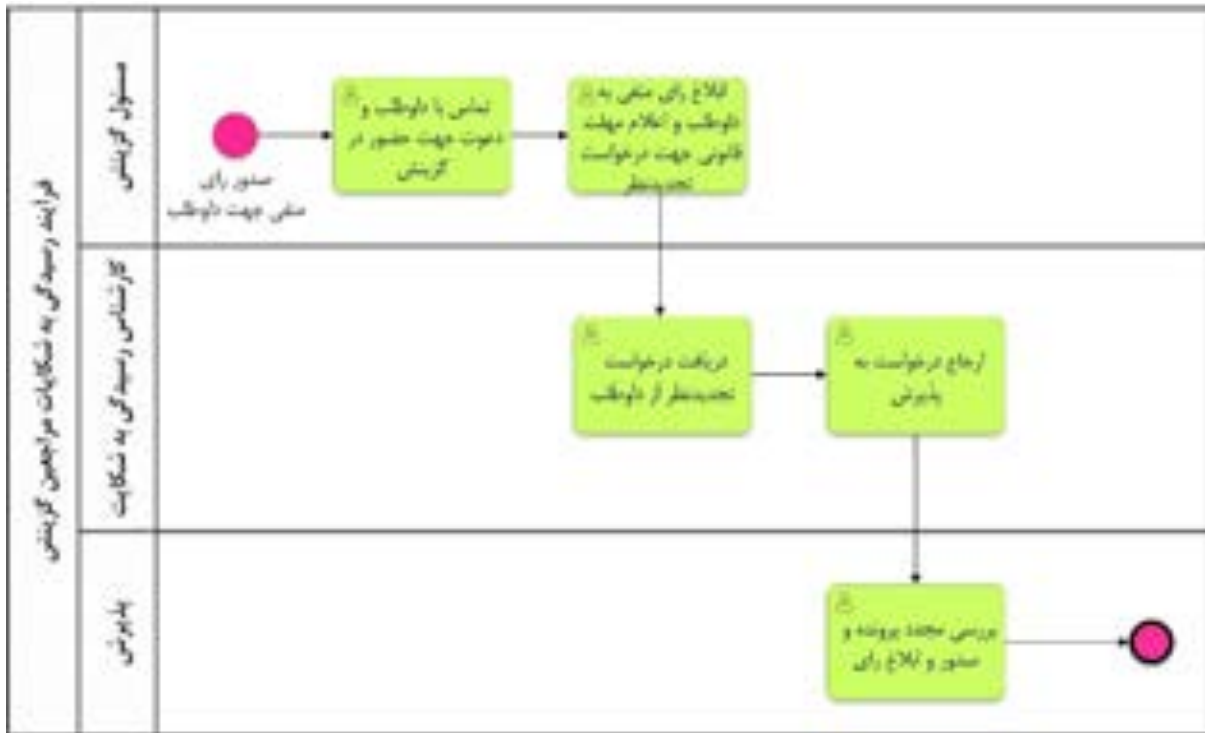


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۴۱-۵) شناختنامه فرآیند پاسخگویی، رسیدگی به شکایات مراجعین واحد گزینش

نام فرآیند		پاسخگویی، رسیدگی به شکایات مراجعین واحد گزینش		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۴۰		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		
خدمت تولید شده		<ul style="list-style-type: none"> پیگیری و رسیدگی به شکایات و احقاق حقوق طرفین شکایت 		شناسه خدمت
کد فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> کارشناس رسیدگی و پاسخگویی به شکایات 		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت هسته گزینش دانشگاه
ناظر فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> هیأت مرکزی گزینش وزارت متبوع و مدیر هسته گزینش دانشگاه 		
ذینفعان فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مشمولین رد صلاحیت 		
نوع فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/> 		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> دریافت شکایت ارباب رجوع در مرحله تجدیدنظر اول و دوم احقاق حقوق داوطلبان و دانشگاه رضایت‌مندی گیرندگان خدمت اجرای قوانین و مقررات مربوطه 		هدف اصلی
فرآیند بالادستی		<ul style="list-style-type: none"> ارتقای نظام جامع پاسخگویی به شکایات و انتظارات مشتریان 		اهداف استراتژیک
فرآیندهای پایین‌دستی		<ul style="list-style-type: none"> فرآیند صدور رأی منفی اولیه و تجدیدنظر اول و دوم بررسی پرونده و ابلاغ رأی مجدد 		
دامنه کاربرد		<ul style="list-style-type: none"> هیأت مرکزی گزینش وزارت متبوع و هسته گزینش دانشگاه و دیوان عدالت اداری 		
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> قوانین گزینش و آیین‌نامه اجرایی قوانین و مقررات مرتبط 		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> پرونده داوطلب تحقیقات و مصاحبه پاسخ استعلامات مختلف و آزمایش 		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		<ul style="list-style-type: none"> صدور رأی منفی جهت داوطلب 		خروجی‌های فرآیند/مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		<ul style="list-style-type: none"> ابلاغ رأی تجدیدنظر اول یا دوم 		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		<ul style="list-style-type: none"> پاسخگویی، رسیدگی به شکایات مراجعین واحد گزینش 		شرح فرآیند
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		<ul style="list-style-type: none"> تماس با داوطلب و دعوت جهت حضور در گزینش ابلاغ رأی منفی به داوطلب و اعلام مهلت قانونی ۶۰ روزه جهت درخواست تجدیدنظر دریافت درخواست تجدیدنظر از داوطلب توسط کارشناس رسیدگی به شکایات ارجاع درخواست به پذیرش بررسی مجدد پرونده و صدور و ابلاغ رأی 		فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> بررسی و تطبیق محتویات پرونده با قوانین و مقررات مربوط به گزینش و صدور رأی 		<ul style="list-style-type: none"> مسئول گزینش کارشناس رسیدگی به شکایات پذیرش 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
<ul style="list-style-type: none"> درصد تعداد پرونده‌های تجدیدنظر اولیه به تعداد کل پرونده‌های تشکیل شده داوطلبان درصد تعداد پرونده‌های تجدیدنظر دوم به تعداد کل پرونده‌های تشکیل شده داوطلبان 		<ul style="list-style-type: none"> درصد 		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
<ul style="list-style-type: none"> سالانه 		<ul style="list-style-type: none"> کارشناس رسیدگی و پاسخگویی به شکایات 		



شکل (۴-۵) شناسنامه فرآیند پاسخگویی، رسیدگی به شکایات مراجعین واحد گزینش با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۴۲) شناسنامه فرآیند صدور رأی جهت مراجعین استخدامی

نام فرآیند		صدور رأی جهت مراجعین استخدامی			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۴۱			۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		صدور رأی			۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰
صاحب فرآیند		مدیر هسته گزینش			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
ناظر فرآیند		هیأت مرکزی گزینش وزارت متبوع			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
ذینفعان فرآیند		داوطلبان استخدام، متقاضیان پست‌های حساس و مدیریتی، کارکنان مشمول تبدیل وضعیت و پایش سالیانه و مأموریت آموزشی، مشمولین بهورزی و پیام‌آوران، انتقالی از سایر دستگاه‌ها، تصدی مسئولیت			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> تأیید یا عدم تأیید نهایی جذب و استخدام داوطلب <input type="checkbox"/> اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> ساماندهی، ارتقای کمی و کیفی و توانمندسازی منابع انسانی برای ارائه خدمات کیفی و مؤثر تخصصی در حوزه سلامت			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
فرآیند بالادستی		فرآیند ارزیابی			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
فرآیندهای پایین‌دستی		ابلاغ رأی			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
دامنه کاربرد		هسته گزینش و معاونت توسعه دانشگاه			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین گزینش آیین‌نامه اجرایی دستورالعمل صدور رأی			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		پرونده تکمیل شده داوطلب			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		دریافت پرونده تکمیل شده داوطلب توسط دبیر شورای هسته گزینش			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
		خروجی‌های فرآیند/مشتریان			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
		نامه ابلاغ رأی به دبیرخانه هسته گزینش			مدیریت هسته گزینش دانشگاه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
صدور رأی جهت مراجعین استخدامی				شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	
دریافت پرونده تکمیل شده داوطلب توسط دبیر شورای هسته گزینش دعوت اعضای شورا و تشکیل جلسه طرح و بررسی پرونده نتیجه‌گیری و صدور رأی ابلاغ رأی به دبیرخانه هسته گزینش				شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت			
دبیر شورای هسته گزینش		کنترل و تطبیق محتویات پرونده داوطلب با قوانین و مقررات استخدام			
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش			
درصد تعداد رأی‌های صادره به تعداد پرونده‌های مطرح شده		درصد			
		دبیر شورای هسته گزینش			
		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری			
		سالیانه			



شکل (۴۱-۵) شناسنامه فرآیند صدور رأی جهت مراجعین استخدامی با استفاده از مدل BPMN

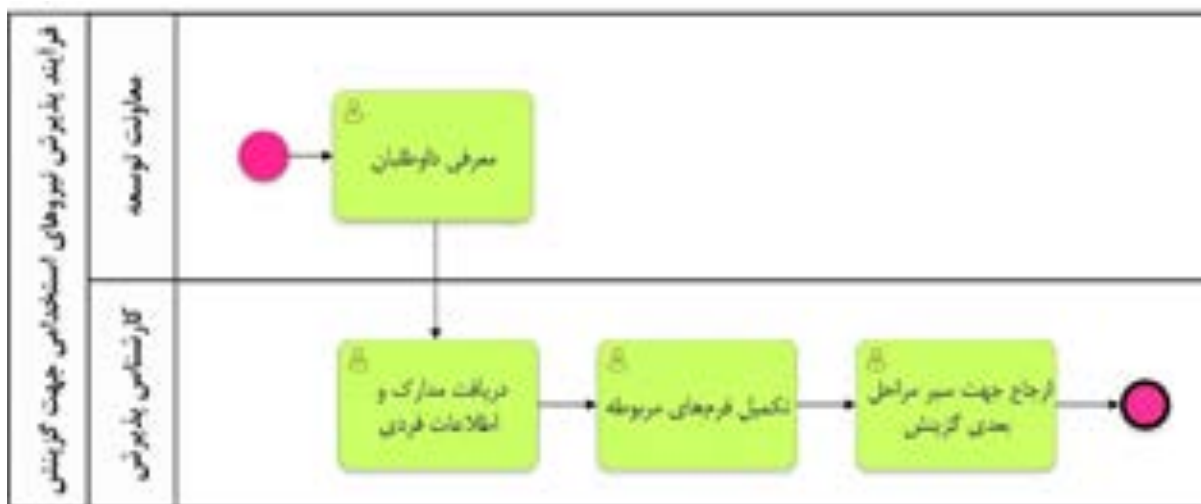


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۴۳) شناسنامه فرآیند پذیرش نیروهای استخدامی جهت گزینش

نام فرآیند	پذیرش نیروهای استخدامی جهت گزینش			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۱۴۲			تاریخ بازنگری
کد فرآیند	۱۳۹۸/۰۸/۱۵			شناسه خدمت
خدمت تولید شده	<input checked="" type="radio"/> پذیرش نیروهای استخدامی جهت سیر مراحل گزینش <input type="radio"/> مستول پذیرش			۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰
صاحب فرآیند	<input checked="" type="radio"/> هیأت مرکزی گزینش وزارت متبوع و مدیر هسته گزینش دانشگاه <input checked="" type="radio"/> داوطلبان استخدام، متقاضیان پست‌های حساس و مدیریتی، کارکنان مشمول تبدیل وضعیت و پایش سالیانه و مأموریت آموزشی، مشمولین بهورزی و پیام‌آوران، انتقالی از سایر دستگاه‌ها، تصدی مسئولیت			<input checked="" type="radio"/> معاونت ریاست <input type="radio"/> اداره/ مرکز <input checked="" type="radio"/> مدیریت هسته گزینش دانشگاه
ناظر فرآیند	<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان			
ذینفعان فرآیند	<input checked="" type="radio"/> دریافت فرم اطلاعات فردی داوطلب و انجام استعلامات لازم <input checked="" type="radio"/> ساماندهی، ارتقای کمی و کیفی و توانمندسازی منابع انسانی برای ارائه خدمات کیفی و مؤثر تخصصی در حوزه سلامت			
نوع فرآیند	<input type="checkbox"/> هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> اهداف استراتژیک			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	<input checked="" type="radio"/> معرفی نیروها از معاونت توسعه دانشگاه جهت گزینش <input checked="" type="radio"/> تحقیقات			
فرآیند بالادستی	<input checked="" type="radio"/> دامنه کاربرد <input checked="" type="radio"/> هسته گزینش			
فرآیندهای پایین‌دستی	<input checked="" type="radio"/> مقررات مرتبط با فرآیند <input checked="" type="radio"/> قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های گزینش			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	<input checked="" type="radio"/> اطلاعات فردی داوطلب، مدارم شناسنامه‌ای و سایر مدارک مرتبط (مدارک تحصیلی، مهارت‌های فنی، سوابق ایثارگری و ...)			
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده	<input checked="" type="radio"/> معرفی نامه از معاونت توسعه دانشگاه <input type="radio"/> خروجی‌های فرآیند/مشتریان <input checked="" type="radio"/> فرم اطلاعات فردی تکمیل شده <input checked="" type="radio"/> تشکیل پرونده اولیه			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	<input checked="" type="radio"/> پذیرش نیروهای استخدامی جهت گزینش			
فعالیت‌های اصلی	<input checked="" type="radio"/> معرفی داوطلبان توسط معاونت توسعه <input checked="" type="radio"/> دریافت مدارک و اطلاعات فردی توسط کارشناس پذیرش <input checked="" type="radio"/> تکمیل فرم‌های مربوطه <input checked="" type="radio"/> ارجاع جهت سیر مراحل بعدی گزینش			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<input checked="" type="radio"/> تطبیق کپی با اصل مدارک		<input checked="" type="radio"/> معاونت توسعه مدیریت و منابع <input checked="" type="radio"/> کارشناس پذیرش		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسنول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
<input checked="" type="radio"/> سالیانه	<input checked="" type="radio"/> مسنول امور اداری	<input checked="" type="radio"/> درصد	<input checked="" type="radio"/> درصد تعداد افراد پذیرش شده به تعداد کل افراد معرفی شده توسط معاونت توسعه دانشگاه	



شکل (۴۲-۵) شناسنامه فرآیند پذیرش نیروهای استخدامی جهت گزینش با استفاده از مدل BPMN

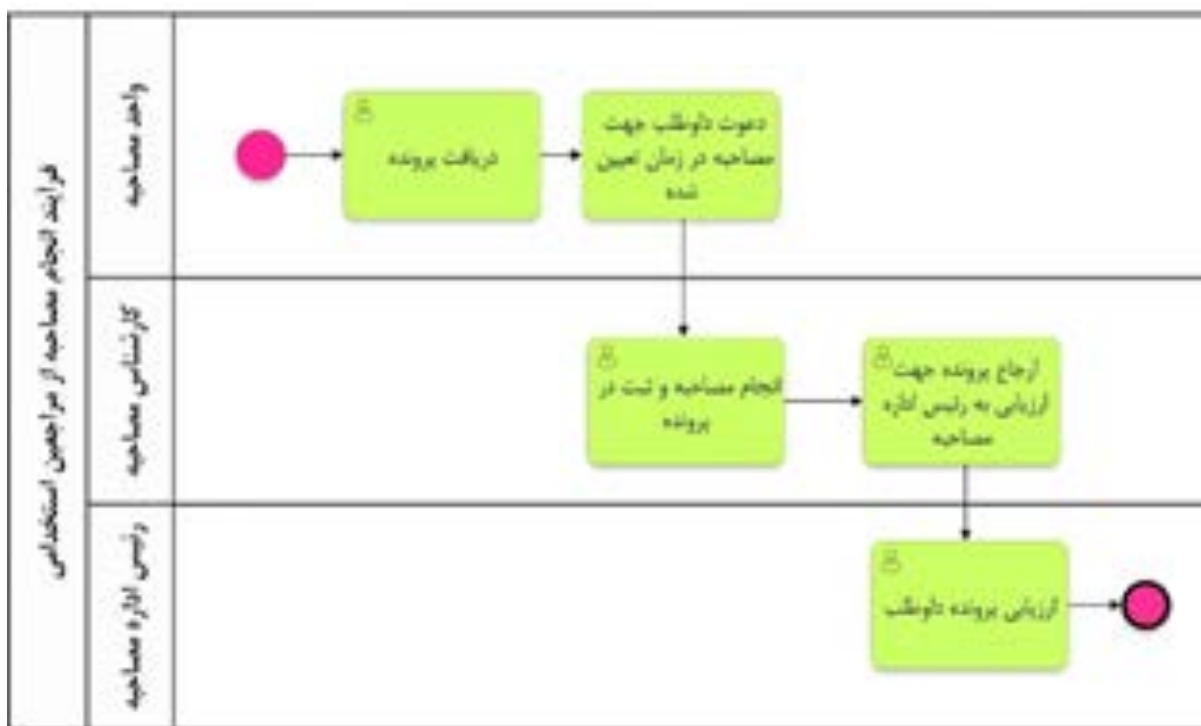


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۴۴-۵) شناختنامه فرآیند انجام مصاحبه از مراجعین استخدامی

نام فرآیند		انجام مصاحبه از مراجعین استخدامی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۴۳		تاریخ بازنگری
کد استاندارد		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		انجام مصاحبه		۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰
صاحب فرآیند		<input checked="" type="radio"/> مسئول پذیرش رئیس اداره مصاحبه و ارزیابی <input checked="" type="radio"/> هیأت مرکزی گزینش وزارت متبوع و مدیر هسته گزینش دانشگاه		<input checked="" type="radio"/> مدیریت هسته گزینش دانشگاه اداره/ مرکز
ناظر فرآیند				
ذینفعان فرآیند		<input checked="" type="radio"/> داوطلبان استخدام، متقاضیان پست‌های حساس و مدیریتی، کارکنان مشمول تبدیل وضعیت و پایش سالیانه و مأموریت آموزشی، مشمولین بهورزی و پیام‌آوران، انتقالی از سایر دستگاه‌ها، تصدی مسئولیت		
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="radio"/> هدف اصلی: حصول ملاک‌های گزینش (اعتقادی، سیاسی و اجتماعی) طبق قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های ابلاغی <input checked="" type="radio"/> اهداف استراتژیک: ساماندهی، ارتقای کمی و کیفی و توانمندسازی منابع انسانی برای ارائه خدمات کیفی و مؤثر تخصصی در حوزه سلامت		
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="radio"/> فرآیند تحقیقات یا ارزیابی		
فرآیندهای پایین‌دستی		<input checked="" type="radio"/> فرآیند ارزیابی		
دامنه کاربرد		<input checked="" type="radio"/> هسته گزینش		
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="radio"/> قانون گزینش، آیین‌نامه اجرایی، دستورالعمل مصاحبه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="radio"/> پاسخ اعلام‌ها، تحقیقات انجام شده، اطلاعات فردی داوطلب		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		<input checked="" type="radio"/> ارجاع پرونده از پذیرش به واحد مصاحبه بعد از انجام تحقیقات و استعلامات لازم <input checked="" type="radio"/> خروجی‌های فرآیند/مشتریان <input checked="" type="radio"/> مصاحبه انجام شده		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<input checked="" type="radio"/> انجام مصاحبه از مراجعین استخدامی		
فعالیت‌های اصلی		<input checked="" type="radio"/> دریافت پرونده توسط واحد مصاحبه <input checked="" type="radio"/> دعوت داوطلب جهت مصاحبه در زمان تعیین شده <input checked="" type="radio"/> انجام مصاحبه و ثبت در پرونده <input checked="" type="radio"/> ارجاع پرونده جهت ارزیابی به رئیس اداره مصاحبه و ارزیابی <input checked="" type="radio"/> ارزیابی پرونده داوطلبی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<input checked="" type="radio"/> کنترل و ارزیابی داوطلب در ابعاد اعتقادی، سیاسی و اجتماعی و موضوعات مطرح شده در پرونده		<input checked="" type="radio"/> واحد مصاحبه <input checked="" type="radio"/> کارشناس مصاحبه <input checked="" type="radio"/> رئیس اداره مصاحبه		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
<input checked="" type="radio"/> درصد تعداد مصاحبه‌های انجام شده به تعداد پرونده‌های مطرح شده		<input checked="" type="radio"/> مسنول پایش و اندازه‌گیری <input checked="" type="radio"/> دوره‌های پایش و اندازه‌گیری <input checked="" type="radio"/> سالانه		
<input checked="" type="radio"/> درصد تعداد مصاحبه‌های انجام شده به تعداد پرونده‌های مطرح شده		<input checked="" type="radio"/> معیار پذیرش <input checked="" type="radio"/> مسنول پایش و اندازه‌گیری <input checked="" type="radio"/> دوره‌های پایش و اندازه‌گیری <input checked="" type="radio"/> سالانه		



شکل (۴۳-۵) شناسنامه فرآیند انجام مصاحبه از مراجعین استخدامی با استفاده از مدل BPMN

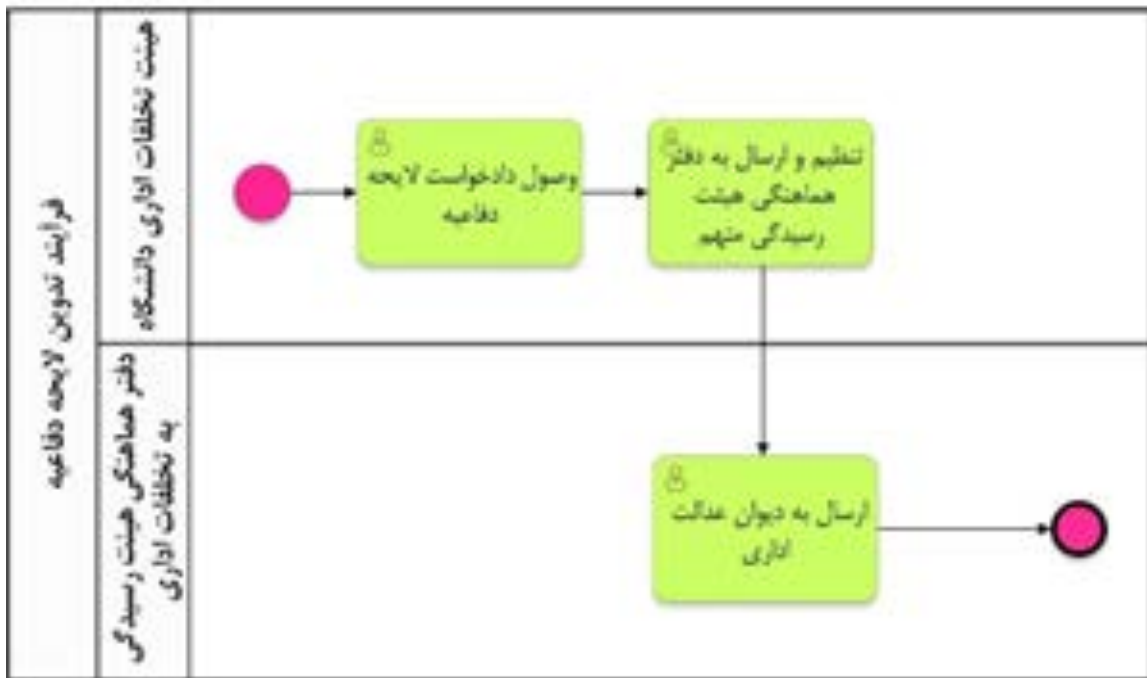


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

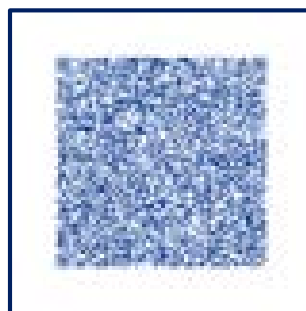


جدول (۴۵-۵) شناسنامه فرآیند تدوین لایحه دفاعیه

نام فرآیند		تدوین لایحه دفاعیه		کد استاندارد فرآیند	
کد فرآیند		۱۴۴		تاریخ بازنگری	
کد استاندارد		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت	
خدمت تولید شده		لایحه دفاعیه		۱۶۰۶۱۰۲۰۰۰	
صاحب فرآیند		هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری		<input checked="" type="radio"/> هیأت رسیدگی به تخلفات اداری <input type="radio"/> کارکنان دانشگاه	
ناظر فرآیند		<input checked="" type="radio"/> دفتر هماهنگی هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان وزارت متبوع <input type="radio"/> کارکنان دانشگاه و واحدهای تابعه		<input type="radio"/> ریاست <input type="radio"/> اداره/ مرکز	
ذینفعان فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریتی <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان			
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> ارسال لایحه دفاعیه و دفاع از رأی صادره			
هدف فرآیند و اهداف		<input checked="" type="radio"/> هدف اصلی <input type="radio"/> اهداف		<input checked="" type="radio"/> توسعه رعایت حقوق شهروندی ذینفعان، صیانت از حقوق دانشگاه و رعایت الزامات قانونی <input type="radio"/> استراتژیک <input type="radio"/> استراتژیک	
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="radio"/> ارجاع دادخواست اعتراض متهم نسبت به رأی صادر شده توسط هیأت تخلفات اداری کارکنان دانشگاه از دیوان عدالت اداری کشور			
فرآیندهای پایین‌دستی		<input checked="" type="radio"/> ارسال لایحه دفاعیه به همراه پرونده متهم به دفتر هماهنگی هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان وزارت متبوع			
دامنه کاربرد		<input checked="" type="radio"/> ستاد دانشگاه، واحدهای تابعه و دستگاه‌های وابسته			
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="radio"/> مجموعه قوانین و مقررات رسیدگی به تخلفات اداری			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="radio"/> سامانه مدیریت تخلفات اداری و سیستم چارگون			
ورودی‌های فرآیند/ تامین‌کننده		<input checked="" type="radio"/> دادخواست متهم و مکاتبه دیوان عدالت اداری کشور		<input checked="" type="radio"/> خروجی‌های فرآیند/ مشتریان <input checked="" type="radio"/> تدوین لایحه دفاعیه	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		<input checked="" type="radio"/> تدوین لایحه دفاعیه			
فعالیت‌های اصلی		<input checked="" type="radio"/> وصول دادخواست لایحه دفاعیه <input checked="" type="radio"/> تنظیم و ارسال به دفتر هماهنگی هیأت رسیدگی متهم <input checked="" type="radio"/> ارسال به دیوان عدالت اداری			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<input checked="" type="radio"/> کنترل و تطبیق مطالب ذکر شده در دادخواست با اسناد و مدارک موجود در پرونده و قوانین مرتبط			<input checked="" type="radio"/> هیأت تخلفات اداری دانشگاه <input checked="" type="radio"/> دفتر هماهنگی هیأت رسیدگی به تخلفات اداری		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
<input checked="" type="radio"/> درصد نسبت تعداد لایحه‌های دفاعیه ارسال شده به تعداد دادخواست‌هایی که نیاز به لایحه دارند		<input checked="" type="radio"/> درصد		<input checked="" type="radio"/> کارشناس هیأت بدوی تخلفات اداری <input checked="" type="radio"/> سالانه	



شکل (۴۴-۵) شناسنامه فرآیند تدوین لایحه دفاعیه با استفاده از مدل BPMN

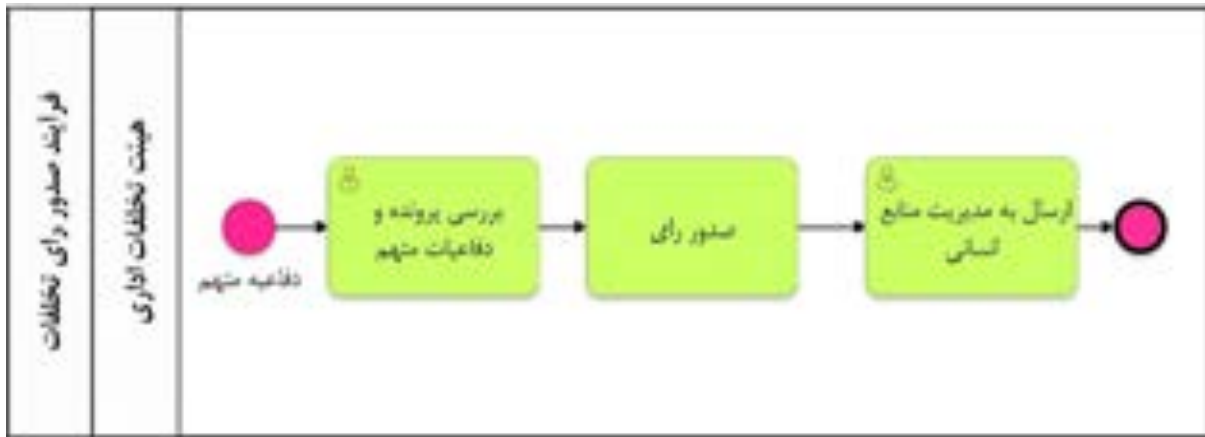


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

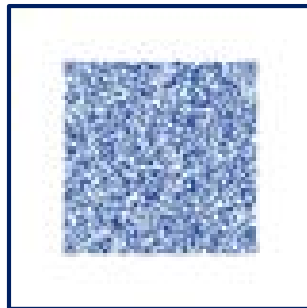


جدول (۵-۴۶) شناختنامه فرآیند صدور رأی تخلفات

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
کد فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
خدمت تولید شده		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
صاحب فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
ناظر فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
ذینفعان فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
نوع فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
هدف فرآیند و اهداف		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
فرآیندهای پایین‌دستی		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
دامنه کاربرد		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
مقررات مرتبط با فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
شرح فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
فعالیت‌های اصلی		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
موضوع کنترل و نظارت		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
شاخص پایش و اندازه‌گیری		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
معیار پذیرش		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
درصد نسبت تعداد آراء صادره به تعداد گزارش‌های دریافت شده		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
اعضاء هیأت تخلفات و دفتر هماهنگی		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	
سالانه		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند		تاریخ بازنگری		کد استاندارد فرآیند	



شکل (۴۵-۵) شناسنامه فرآیند صدور رأی تخطات با استفاده از مدل BPMN

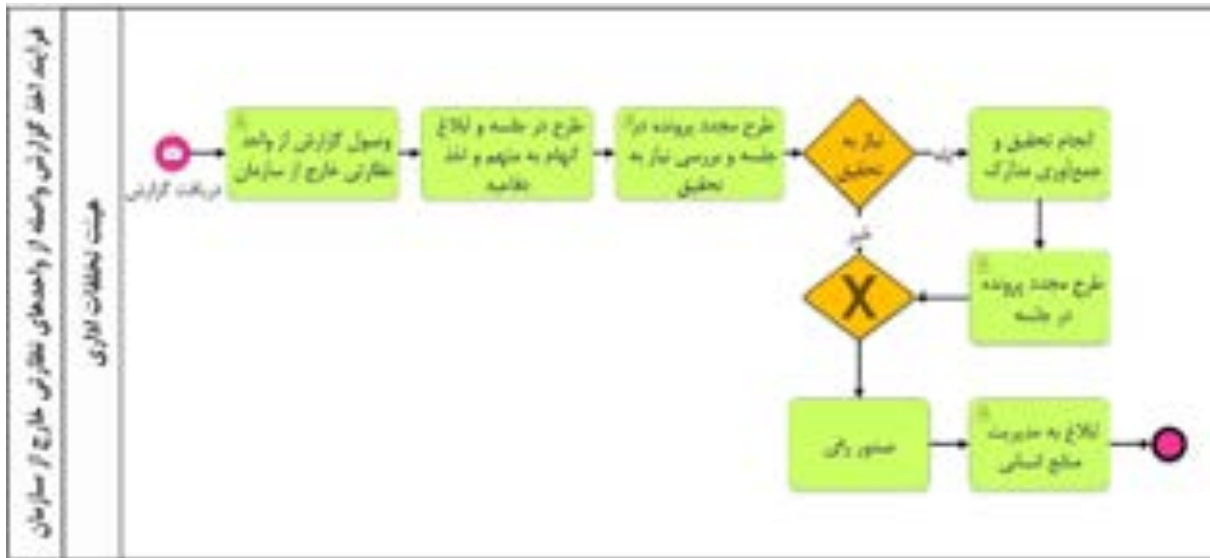


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

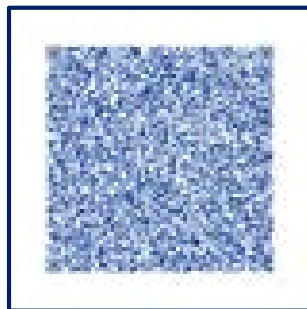


جدول (۴۷-۵) شناختنامه فرآیند اخذ گزارش واصله از واحدهای نظارتی خارج از سازمان

نام فرآیند		اخذ گزارش واصله از واحدهای نظارتی خارج از سازمان		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۱۴۶		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		طرح گزارش در جلسه هیأت بدوی تخلفات و تصمیم گیری		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری		معاونت
ناظر فرآیند		دفتر هماهنگی هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان وزارت متبوع		ریاست
ذینفعان فرآیند		کارکنان دانشگاه و واحدهای تابعه		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		کارکنان دانشگاه
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ● جلوگیری از تکرار تخلف و تنبیه مختلف ● صیانت از سلامت اداری ● رضایتمندی و جوابگویی به ارباب رجوع و حفظ و حراست از حقوق افراد اهداف ● توسعه رعایت حقوق شهروندی ذینفعان، صیانت از حقوق دانشگاه و رعایت الزامات قانونی		هیأت رسیدگی به تخلفات اداری
فرآیند بالادستی		● ارجاع گزارشات تخلفات از واحدهای نظارتی خارج از سازمان به هیأت تخلفات اداری دانشگاه		
فرآیندهای پایین‌دستی		● طرح در جلسه گزارش دریافت شده و تصمیم‌گیری		
دامنه کاربرد		● ستاد دانشگاه واحدهای تابعه		
مقررات مرتبط با فرآیند		● قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های وزارت متبوع		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● سامانه مدیریت تخلفات اداری ● سیستم چارگون ● منابع و اطلاعات دریافتی		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		● گزارش دریافتی و مکاتبات اداری		خروجی‌های فرآیند/مشتریان
		● طرح در جلسه گزارش و آراء صادره		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		● اخذ گزارش واصله از واحدهای نظارتی خارج از سازمان		
فعالیت‌های اصلی		● وصول گزارش از واحد نظارتی خارج از سازمان ● موضوع در جلسه مطرح و پس از ابلاغ اتهام به متهم و اخذ دفاعیه ● طرح مجدد پرونده در جلسه و بررسی نیاز به تحقیق ● انجام و مدارک جمع‌آوری ● طرح مجدد پرونده در جلسه ● صدور رأی ● ابلاغ به مدیریت منابع انسانی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
● بررسی گزارش و تصمیم‌گیری در خصوص تشکیل پرونده		● بررسی تخلف گزارش شده طبق قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
● نسبت تعداد گزارش‌های واصله خارج از سازمان مطرح شده و در جلسه به تعداد کل گزارش‌های دریافتی خارج از سازمان		● کارشناس دفتر هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
● سالیانه		● سالیانه		



شکل (۴۶-۵) شناسنامه فرآیند اخذ گزارش واسله از واحدهای نظارتی خارج از سازمان با استفاده از مدل BPMN

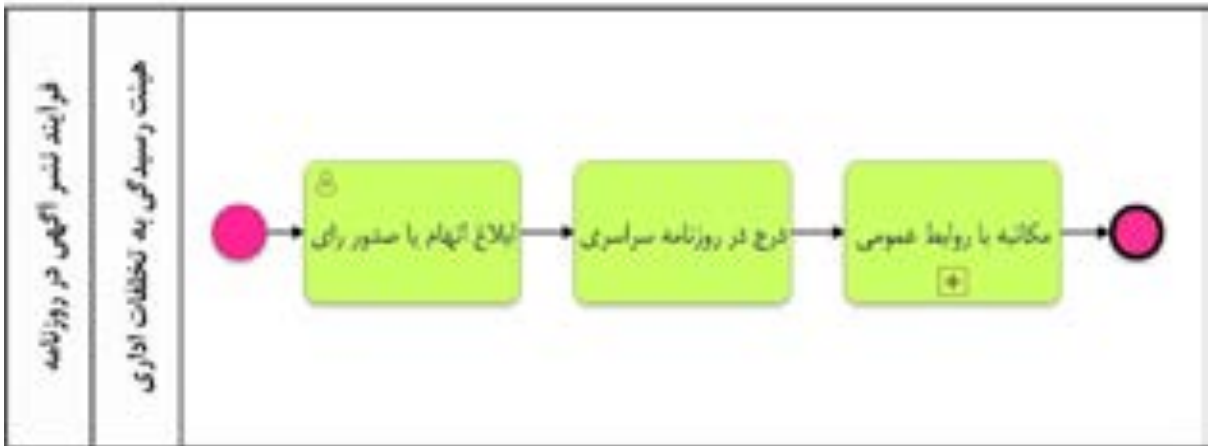


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

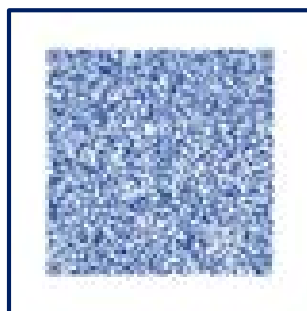


جدول (۴۸-۵) شناختنامه فرآیند نشر آگهی اتهام یا رأی صادره متهم غیرقابل دسترسی در روزنامه کثیرالانتشار

نام فرآیند		نشر آگهی اتهام یا رأی صادره متهم غیرقابل دسترسی در روزنامه کثیرالانتشار		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۱۴۷	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	درج آگهی روزنامه جهت اطلاع متهم از رأی صادره یا ابلاغ اتهام صادره	شناسه خدمت	۱۶۰۶۱۰۲۰۰۰	
صاحب فرآیند	هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری	معاونت	ریاست	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	دسترسی به هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان وزارت متبوع			
ذینفعان فرآیند	کارکنان دانشگاه و واحدهای تابعه			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	در صورت عدم دسترسی به متهم جهت ابلاغ اتهام یا رأی صادره		
	اهداف استراتژیک	صدور رأی و جلوگیری از تکرار تخلف در زمینه‌های مشابه		
فرآیند بالادستی	توسعه رعایت حقوق شهروندی ذینفعان، صیانت از حقوق دانشگاه و رعایت الزامات قانونی			
فرآیندهای پایین‌دستی	فرآیند ابلاغ و به صدور رأی در خصوص متهم غیرقابل دسترسی			
دامنه کاربرد	نشر آگهی توسط روابط عمومی دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند	ستاد دانشگاه واحدهای تابعه			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های وزارت متبوع			
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده	گزارشات واصله و بازرسی‌های انجام گرفته			
	عدم دسترسی به متهم جهت ابلاغ اتهام و یا رأی صادره			
	گزارش دریافتی توسط هیأت تخلفات اداری	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	درج آگهی در روزنامه	
	رأی صادره			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	نشر آگهی اتهام یا رأی صادره متهم غیرقابل دسترسی در روزنامه کثیرالانتشار			
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> ابلاغ اتهام یا صدور رأی درج در روزنامه سراسری مکاتبه با روابط عمومی 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
نشر آگهی در روزنامه		درج آگهی روزنامه و حداکثر ظرف مدت ۱۰ روز از تاریخ انتشار این آگهی دفاعیه کتبی خود را به انضمام مدارک لازم به هیأت تخلفات اداری دانشگاه ارسال نماید.		
شیات رسیدگی به تخلفات اداری				
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد آگهی‌های نشر شده به تعداد کل آراء مورد نیاز جهت انتشار		درصد		
متوسط زمان اطلاع‌رسانی و درج آگهی در روزنامه		یک هفته		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		کارشناس هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری		



شکل (۴۷-۵) شناسنامه فرآیند نشر آگهی اتهام یا رأی صادره متهم غیرقابل دسترسی در روزنامه کثیرالتشعار با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند

مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۴۹-۵) شناسنامه فرآیند اخذ گزارش واصله از واحدهای داخلی

نام فرآیند		اخذ گزارش واصله از واحدهای داخلی			کد استاندارد فرآیند	
کد فرآیند		۱۴۸			تاریخ بازنگری	
خدمت تولید شده		<ul style="list-style-type: none"> طرح گزارش در جلسه هیأت بدوی تخلفات و تصمیم گیری 			شناسه خدمت	
صاحب فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری 			<ul style="list-style-type: none"> هیأت رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان دانشگاه 	
ناظر فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> دفتر هماهنگی هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان وزارت متبوع 			اداره/ مرکز	
ذینفعان فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> کارکنان دانشگاه و واحدهای تابعه 				
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان				
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> جلوگیری از تکرار تخلف در زمینه‌های مشابه جلوگیری از تکرار تخلف و تنبیه متخلف صیانت از سلامت اداری 			هدف اصلی	
فرآیند بالادستی		<ul style="list-style-type: none"> ارجاع گزارشات تخلفات از واحدهای نظارتی داخل سازمان و کارکنان دانشگاه به هیأت تخلفات اداری دانشگاه 			اهداف استراتژیک	
فرآیندهای پایین‌دستی		<ul style="list-style-type: none"> طرح در جلسه گزارش دریافت شده و تصمیم گیری 			توسعه رعایت حقوق شهروندی ذینفعان، صیانت از حقوق دانشگاه و رعایت الزامات قانونی	
دامنه کاربرد		<ul style="list-style-type: none"> ستاد دانشگاه واحدهای تابعه 				
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های وزارت متبوع منابع و اطلاعات دریافتی 				
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> سامانه مدیریت تخلفات اداری چارگون منابع و اطلاعات دریافتی 				
ورودی‌های فرآیند/ تامین‌کننده		<ul style="list-style-type: none"> گزارش اولیه واحدهای تابعه دانشگاه گزارش کارمندان 			خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		<ul style="list-style-type: none"> طرح در جلسه گزارش و آراء صادره 				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> اخذ گزارش واصله از واحدهای داخلی 				
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> وصول گزارش از واحدهای تابعه طرح در جلسه و ابلاغ اتهام به متهم و اخذ دفاعیه طرح مجدد پرونده در جلسه و بررسی نیاز به تحقیق در صورت نیاز انجام تحقیق و جمع‌آوری مدارک طرح مجدد پرونده در جلسه صدور رأی 				
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند						
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت				
<ul style="list-style-type: none"> هیأت تخلفات اداری 		<ul style="list-style-type: none"> بررسی تخلف گزارش شده طبق قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها 				
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
<ul style="list-style-type: none"> نسبت تعداد گزارش‌های واصله از واحدهای داخلی مطرح شده در جلسه به تعداد کل گزارش‌های دریافتی از دانشگاه 		درصد	<ul style="list-style-type: none"> کارشناس دفتر هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری 	<ul style="list-style-type: none"> سالانه 		



شکل (۴۸-۵) شناسنامه فرآیند اخذ گزارش واصله از واحدهای داخلی با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

فصل ششم) شناسنامه فرآیندهای معاونت آموزشی

مطابق با چارت تفصیلی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد معاونت آموزشی شامل مدیریت امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی، مدیریت مطالعات و توسعه آموزشی علوم پزشکی، اداره آموزش مداوم علوم پزشکی بوده که در این فصل به فرآیندهای آنها پرداخته خواهد شد.

معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد دارای ۱۷ فرآیند بوده و عناوین فرآیندهای این معاونت به شرح جدول تفصیلی شماره (۶-۱) ارائه شده و در ادامه شناسنامه‌های فرآیند در فرمت‌های استاندارد تشریح می‌گردد. بر اساس تعریف موجود از الگوی پیشنهادی طرح (BPMN) در خصوص فرآیندهای سازمانی، مواردی توسط معاونت آموزشی دانشگاه در وضعیت فعلی فاقد ماهیت فرآیندی بودند که بدین منظور این موارد یا با سایر فرآیندهای کاری مرتبط با آن حوزه ادغام و یا حذف گردیدند تا ضمن ارائه تصویری روشن از خدمات ارائه شده در این چارچوب، دارای تعریف درست و مشخصی از مفهوم فرآیندی در الگوی پیشنهادی مطرح باشند.



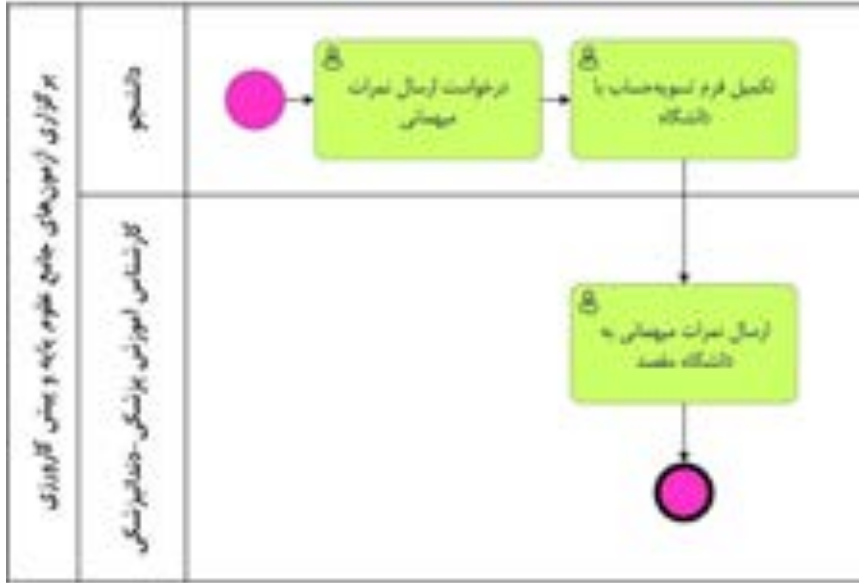
جدول (۶-۱) فهرست عناوین فهرست‌های احصا شده معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد و مشخص کردن ارتباط آن‌ها با سایر فرآیندها و خدمات

ردیف	عنوان فرآیند	وضعیت فرآیند		نوع فرآیند		
		اصلی	مشترک	مدیریت	اصلی	پشتیبان
۱	ارسال نمرات دانشجویان میهمان					
۲	انتقال و مهمانی دانشجویان از دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد به سایر دانشگاه‌ها					
۳	برگزاری آزمون‌های جامع علوم پایه و پیش‌کارورزی					
۴	مأموریت آموزشی اعضای هیأت علمی					
۵	ورود نیروی تعهدات					
۶	اجرای حذف اضطراری در دانشکده دندانپزشکی					
۷	اجرای حذف و اضافه در دانشکده دندانپزشکی					
۸	انتخاب واحد حضوری دانشجویان دانشکده دندانپزشکی					
۹	صدور گواهی اشتغال به تحصیل دانشجویان					
۱۰	مهمانی دانشجویان یا انتقال دائم دانشجویان از سایر دانشگاه‌ها					
۱۱	انجام تسویه حساب دانشجویان فارغ‌التحصیل، انصرافی، اخراجی، میهمان و انتقالی					
۱۲	ثبت نام جهت پرداخت ودیعه مسکن دانشجویان متأهل					
۱۳	ثبت نام دانشجویان جدیدالورود برای ارائه تسهیلات					
۱۴	صدور مجوز برای سازمان‌ها و یا گواهی عدم بدهی					
۱۵	اجرای برنامه آموزش مداوم					
۱۶	صدور گواهی پنج‌ساله آموزش مداوم					
۱۷	نیازسنجی آموزشی از مشمولان تحت پوشش آموزش مداوم					



جدول (۶-۲) شناسنامه فرآیند ارسال نمرات دانشجویان میهمان

نام فرآیند		ارسال نمرات دانشجویان میهمان		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۲۰۱		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		ارسال نمرات دانشجویان میهمان		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		کارشناس خدمات آموزش پزشکی - دندانپزشکی		۱۸۰۵۱۰۲۴۰۰۰
ناظر فرآیند		مدیر کل آموزش دانشگاه		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		دانشجویان		اداره کل آموزش
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف		تحول کمی و کیفی آموزش و برنامه‌های آموزش		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		تقویت و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی		پذیرش دانشجویان میهمان دانشگاه‌ها		
دامنه کاربرد		دانشگاه‌های علوم پزشکی سراسر کشور		
مقررات مرتبط با فرآیند		بر اساس آیین‌نامه و دستورالعمل‌های وزارتی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سیستم سماء		
ورودی‌های فرآیند/ تامین‌کننده		فرم تسویه حساب		ارسال نمرات دروس گذرانده شده دانشجوی میهمان
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		ارسال نمرات دانشجویان میهمان		
فعالیت‌های اصلی		● مراجعه دانشجو به آموزش دانشگاه و درخواست ارسال نمرات میهمانی ● تکمیل فرم تسویه حساب با دانشگاه ● ارسال نمرات میهمانی به دانشگاه مقصد		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
دانشجو		کارشناس خدمات آموزش پزشکی - دندانپزشکی دانشگاه		
کارشناس آموزش پزشکی - دندانپزشکی		کارشناس سماء - کارشناس آموزش پزشکی - دندانپزشکی		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد نمرات قبولی دانشجویان میهمان به کل دانشجویان		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
هر نیم سال تحصیلی		اداره کل آموزش		



شکل (۶-۱) ترسیم فرآیند ارسال نمرات دانشجویان میهمان با استفاده از مدل BPMN

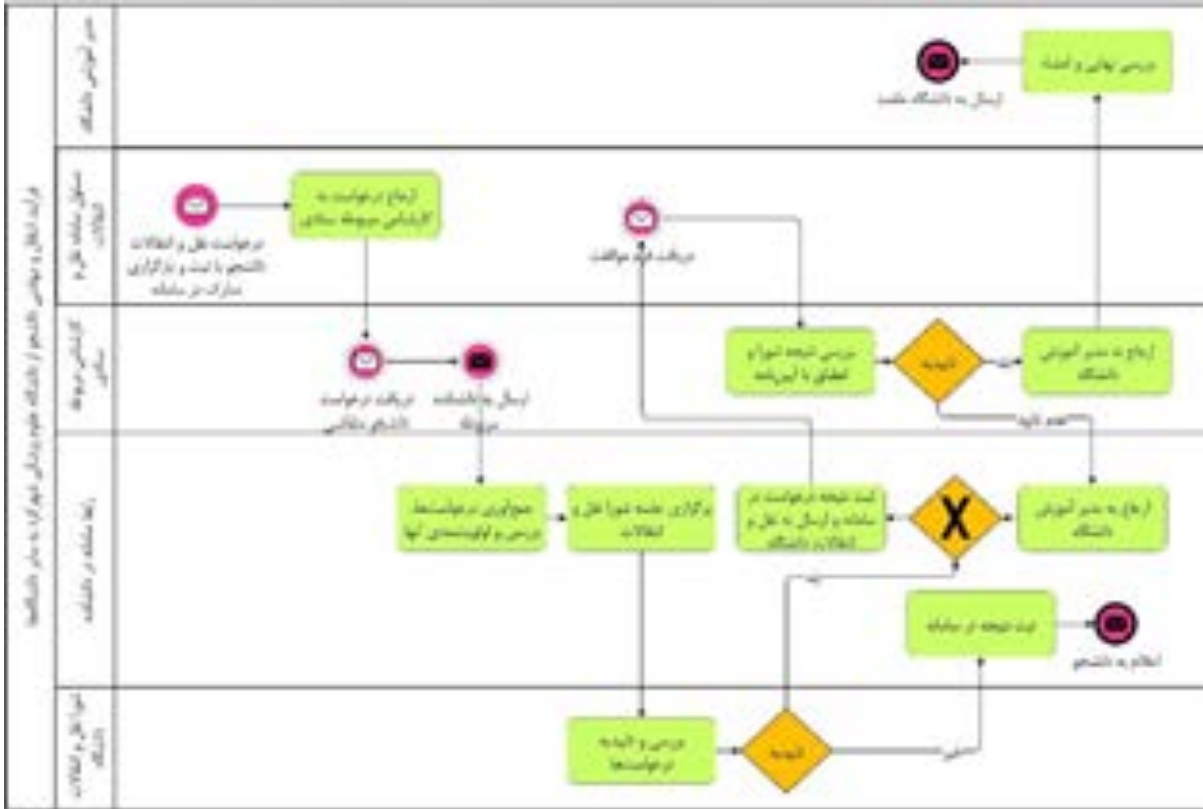


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۳-۶) شناسنامه فرآیند انتقال و مهمانی دانشجو از دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد به سایر دانشگاهها

نام فرآیند	انتقال و مهمانی دانشجو از دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد به سایر دانشگاهها		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۲۰۲	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	انتقال دانشجو از دانشگاه مبدأ به دانشگاه مقصد	شناسه خدمت	۱۸۰۴۱۰۲۷۱۰۴
صاحب فرآیند	کارشناس خدمات آموزش پزشکی - دندان پزشکی	معاونت	آموزشی
ناظر فرآیند	مدیر کل آموزش دانشگاه	اداره/ مرکز	اداره کل آموزش
ذینفعان فرآیند	دانشجویان		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی: تحول کمی و کیفی آموزش و برنامه‌های آموزش		
	اهداف استراتژیک: تقویت و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی		
فرآیند بالادستی			
فرآیندهای پایین‌دستی			
دامنه کاربرد	دانشگاه‌های علوم پزشکی سراسر کشور		
مقررات مرتبط با فرآیند	بر اساس آیین‌نامه و دستورالعمل‌های وزارتی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سامانه نقل و انتقالات سیستم سماء		
ورودی‌های فرآیند/ تامین کننده	درخواست متقاضی مدارک بارگذاری شده	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	نتیجه شورای نقل و انتقالات (موافقت یا عدم موافقت) موافقت با درخواست و مراحل تسویه حساب دانشجو با دانشگاه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	انتقال دانشجو از دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد به سایر دانشگاهها		
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> ثبت درخواست از طرف دانشجو به همراه مدارک مربوطه در سامانه نقل و انتقالات در زمان مقرر ارجاع درخواست دانشجویان به دانشکده‌های تابعه جهت بررسی از طرف آموزش دانشگاه بررسی درخواست دانشجویان توسط دانشکده و اعلام نتیجه و ثبت در سامانه نقل و انتقالات در صورت موافقت دانشگاه مقصد با درخواست متقاضی ارائه فرم تسویه حساب و ارسال پرونده دانشجو 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	موضوع کنترل و نظارت		
مدیر آموزشی دانشگاه مسئول سامانه نقل و انتقالات کارشناس مربوط ستادی رابطه سامانه در دانشکده شورای نقل و انتقالات دانشگاه	بررسی درخواست و شورای نقل و انتقالات		
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
نسبت دانشجویان منتقل شده در سال به کل دانشجویان	درصد	کارشناس خدمات آموزشی	سالیانه



شکل (۶-۲) ترسیم فرآیند انتقال و مهمانی دانشجویان از دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد به سایر دانشگاه‌ها با استفاده از مدل BPMN

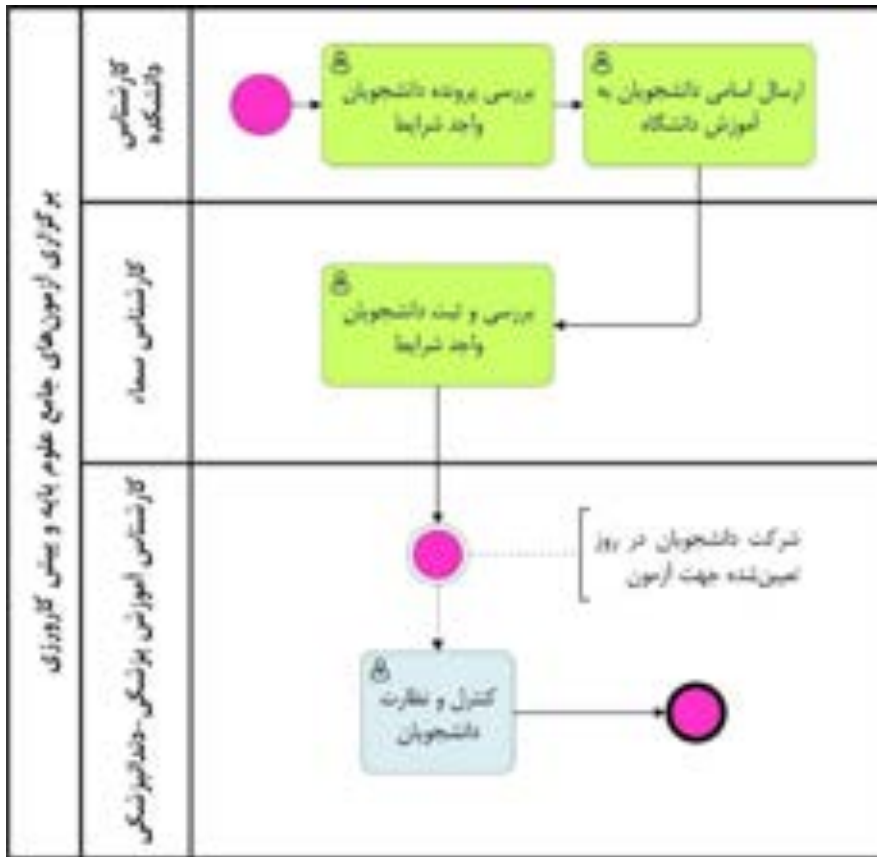


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۴-۶) شناسنامه فرآیند برگزاری آزمون‌های جامع علوم پایه و پیش‌کاروری

نام فرآیند		برگزاری آزمون‌های جامع علوم پایه و پیش‌کاروری		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۲۰۳		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		● برگزاری آزمون‌های جامع علوم پایه پیش‌کاروری		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		● کارشناس خدمات آموزش پزشکی - دندانپزشکی		● واحد علم‌سنجی
ناظر فرآیند		● مدیر کل آموزش دانشگاه		● اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		● دانشجویان		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف		● هدف اصلی: برگزاری آزمون‌های جامع علوم پایه و پیش‌کاروری دانشجویان رشته پزشکی و دندانپزشکی		
استراتژیک مرتب با فرآیند		● تحول کمی و کیفی آموزش و برنامه‌های آموزش، حفظ و ارتقای جایگاه آموزشی دانشگاه		
فرآیند بالادستی		●		
فرآیندهای پایین‌دستی		●		
دامنه کاربرد		● عبور دانشجویان از مرحله علوم پایه و بالینی و ورود به مرحله بالاتر		
مقررات مرتبط با فرآیند		● بر اساس آیین‌نامه دستورالعمل‌های وزارتی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● سیستم سماء		
ورودی‌های فرآیند/ تامین‌کننده		● معرفی اسامی دانشجویان واجد شرایط توسط		● ثبت دانشجویان واجد شرایط آزمون‌های مذکور
		● خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		● شرکت دانشجویان واجد شرایط در آزمون‌های مذکور
		● دانشکده		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		● برگزاری آزمون‌های جامع علوم پایه و پیش‌کاروری		
فعالیت‌های اصلی		● بررسی پرونده دانشجویان واجد شرایط و ارسال اسامی به آموزش دانشگاه ● بررسی و ثبت دانشجویان واجد شرایط ● شرکت دانشجویان در روز تعیین شده جهت آزمون		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
● بررسی و ثبت اسامی دانشجویان در رسالت وزارتخانه ● کنترل و نظارت دانشجویان جهت شرکت در آزمون		● کارشناس مربوط در دانشکده ● کارشناس سماء ● کارشناس آموزش پزشکی - دندانپزشکی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری
● ۶ ماه یکبار		● نمره و BACE		● آزمون
مسئول پایش و اندازه‌گیری		وزارت متبوع		



شکل (۳-۶) ترسیم فرآیند برگزاری آزمون‌های جامع علوم پایه و پیش‌کاروری با استفاده از مدل BPMN

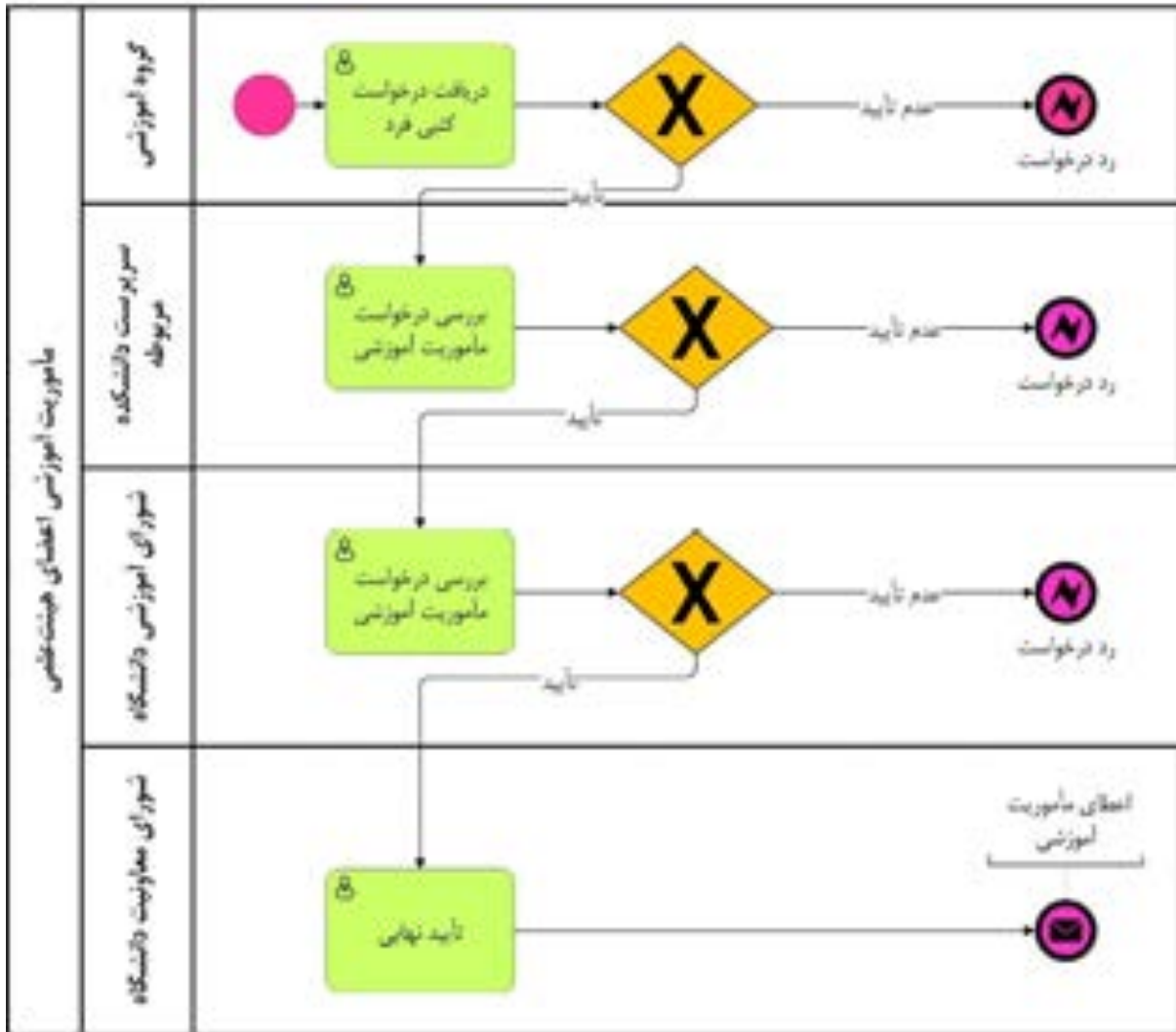


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۶-۵) شناسنامه فرآیند مأموریت آموزشی اعضای هیأت علمی

نام فرآیند		مأموریت آموزشی اعضای هیأت علمی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۲۰۴		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
تاریخ بازنگری				
خدمت تولید شده		ارتقاء سطح علمی و تخصصی افراد		۱۰۰۳۱۰۲۸۱۰۱
صاحب فرآیند		کارگزینی امور هیأت علمی		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		معاون آموزشی		واحد علم‌سنجی
ذینفعان فرآیند		اعضای هیأت علمی		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ارتقاء سطح علمی و تخصصی اعضای هیأت علمی آشنایی اعضای هیأت علمی از روش‌های جدید در تخصص مربوطه		
اهداف استراتژیک		تحول کمی و کیفی آموزش و برنامه‌های آموزش، حفظ و ارتقای جایگاه آموزشی دانشگاه توسعه آموزش‌های نوین با تأکید بر ایده‌های میان‌رشته‌ای و تمرکز علوم و فناوری‌های نوین		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		کشوری و بین‌المللی		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین‌نامه اداری استخدامی اعضای هیأت علمی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه آذرخش سامانه الکترونیکی فرزین		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		درخواست کتبی فرد		اعطای مأموریت آموزشی
خروجی‌های فرآیند/مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مأموریت آموزشی اعضای هیأت علمی 		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت تقاضا از ریاست دانشکده‌ها، مراکز تحقیقاتی و معاونت‌ها بررسی کارشناسی مدارک و مطابقت آن با آئین‌نامه‌ها طرح در شورای بورس دانشگاه مکاتبه با دانشگاه یا مرکز جهت دریافت پذیرش نهایی یا مدرک ثبت‌نام مکاتبه با کارگزینی جهت صدور حکم یک‌ساله دریافت گواهی تحصیلی یا گزارش عملکرد مکاتبه با کارگزینی جهت تمدید حکم دریافت گزارش نهایی یا تصویر مدرک تحصیلی درج گزارش در سایت و مکاتبه با کارگزینی جهت صدور حکم حضور در محل خدمت 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
گروه آموزشی		بررسی درخواست کتبی در گروه، دانشکده و شورای آموزشی		
سرپرست دانشکده مربوطه				
شورای آموزشی دانشگاه				
شورای معاونت دانشگاه				
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
تعداد موافقت مأموریت‌های آموزشی اعضای هیأت علمی نسبت به کل اعضای هیأت علمی		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		کارگزینی امور هیأت علمی		



شکل (۴-۶) ترسیم فرآیند مأموریت آموزشی اعضای هیأت علمی با استفاده از مدل BPMN

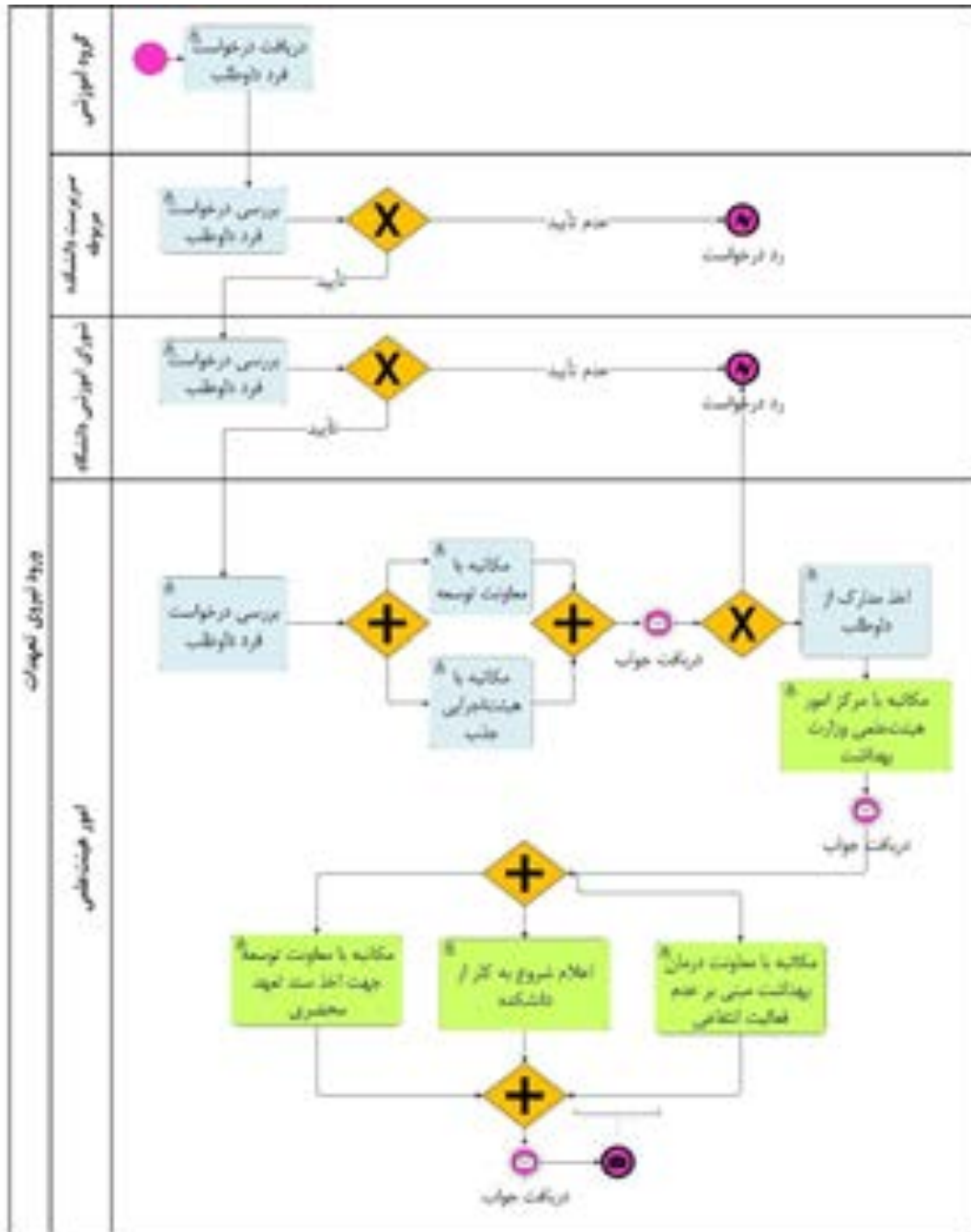


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۶-۶) شناسنامه فرآیند ورود نیروی تعهدات

نام فرآیند		ورود نیروی تعهدات		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۲۰۵		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		به کارگیری فارغ التحصیلان تخصصی		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		کارگزینی امور هیأت علمی		شناسه خدمت
ناظر فرآیند		معاون آموزشی		۱۶۰۲۱۰۱۴۱۰۴
ذینفعان فرآیند		فارغ التحصیلان رشته های تخصصی		اداره / مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		اداره کل آموزش
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		دانشگاه های علوم پزشکی سراسر کشور		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین نامه اداری استخدامی اعضای هیأت علمی		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه آذرخش سامانه الکترونیکی فرزین		
ورودی های فرآیند / تأمین کننده		درخواست کتبی فرد		
		خروجی های فرآیند / مشتریان		
		به کارگیری فارغ التحصیلان		
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		ورود نیروی تعهدات		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		شرح فرآیند		
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند / زیر فرآیند		
بررسی درخواست فرد داوطلب کنترل توسط امور هیأت علمی وزارت بهداشت		گروه آموزشی سرپرست دانشکده مربوطه شورای آموزشی دانشگاه امور هیأت علمی		
دوره های پایش و اندازه گیری		شاخص پایش و اندازه گیری		
مسئول پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
سالیانه		تعداد پذیرش و ورود نیروهای تعهد خدمتی نسبت به سایر منابع انسانی در حوزه آموزش		
اداره کارگزینی هیأت علمی		درصد		



شکل (۵-۶) ترسیم فرآیند ورود نیروی تعهدات با استفاده از مدل BPMN

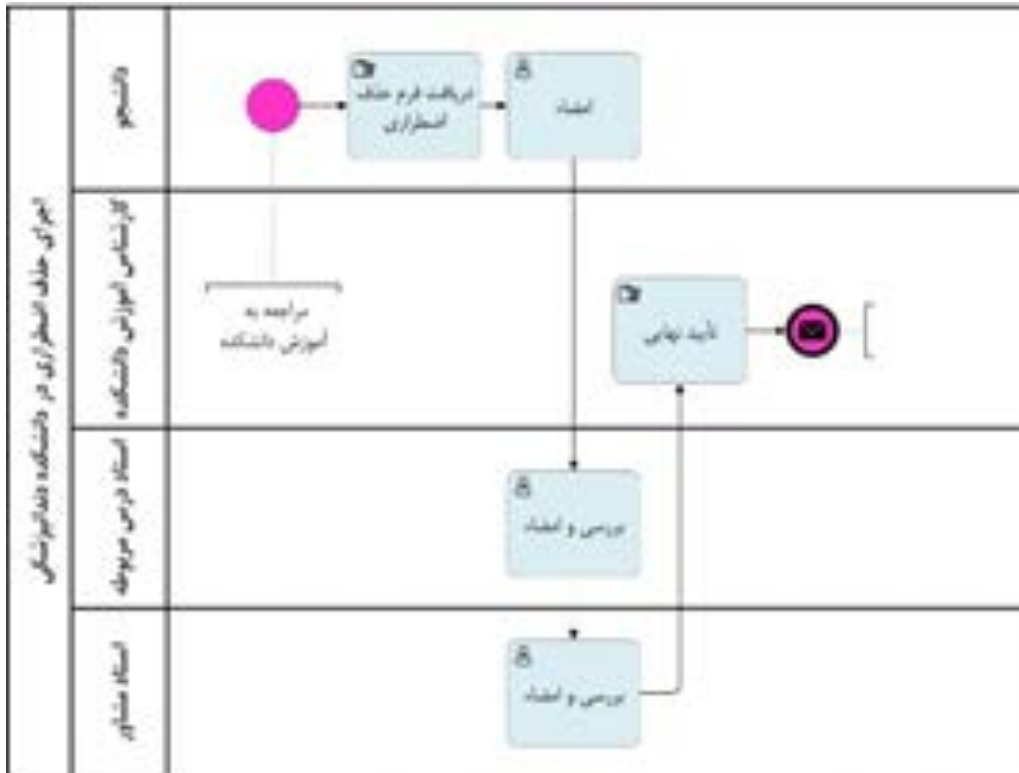


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۶-۷) شناسنامه فرآیند اجرای حذف اضطراری در دانشکده دندانپزشکی

نام فرآیند		اجرای حذف اضطراری در دانشکده دندانپزشکی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۲۰۶		تاریخ بازنگری
کد استاندارد		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		
خدمت تولید شده		حذف واحد درسی		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		کارشناس آموزش		مدیریت
ناظر فرآیند		معاونت آموزشی		معاونت
ذینفعان فرآیند		دانشجویان		آموزشی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> حذف واحد درسی به صورت اضطرار		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> تحول کمی و کیفی آموزش و برنامه‌های آموزشی، حفظ و ارتقاء جایگاه آموزشی دانشگاه		
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="checkbox"/> درخواست برای حذف واحد		
فرآیندهای پایین‌دستی		<input checked="" type="checkbox"/> تأیید توسط دانشکده		
دامنه کاربرد		<input checked="" type="checkbox"/> معاونت آموزشی		
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> آیین‌نامه، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغ شده <input checked="" type="checkbox"/> دارا بودن شرایط حذف اضطراری		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> سیستم مدیریت آموزشی (سما)		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		<input checked="" type="checkbox"/> فرم درخواست دانشجو <input checked="" type="checkbox"/> کارشناس آموزش		خروجی‌های فرآیند/ مشتریانی <input checked="" type="checkbox"/> تأیید دانشکده و حذف واحد
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
اجرای حذف اضطراری در دانشکده دندانپزشکی				شرح فرآیند
دریافت فرم حذف اضطراری توسط دانشجو مراجعه به آموزش دانشکده بررسی و امضاء توسط استاد درس مربوطه بررسی و امضاء توسط استاد مشاور				فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی تعداد غیبت‌های دانشجو تأیید فرم حذف اضطراری		دانشجو کارشناس آموزش دانشکده استاد درس مربوطه استاد مشاور		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
سالانه	کارشناس آموزش دانشکده	درصد	تعداد درخواست‌های حذف اضطراری دانشجویان در دانشکده دندانپزشکی نسبت به تعداد کل درخواست حذف اضطراری دانشجویان دانشگاه	



شکل (۶-۶) ترسیم فرآیند اجرای حذف اضطراری در دانشکده دندانپزشکی با استفاده از مدل BPMN

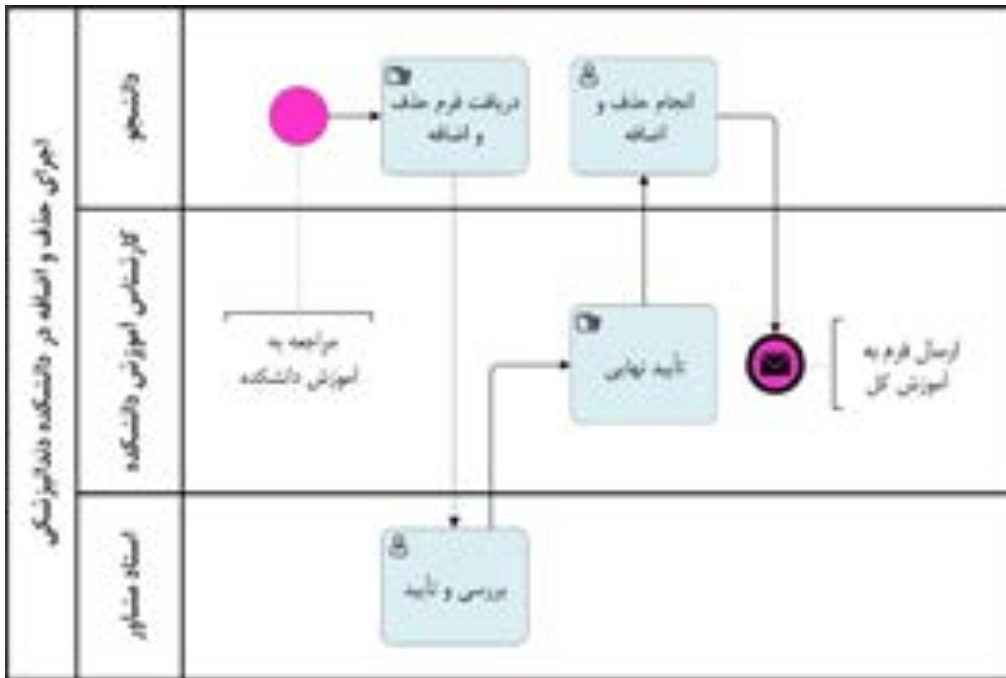


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۶-۸) شناسنامه فرآیند اجرای حذف و اضافه در دانشکده دندانپزشکی

نام فرآیند		اجرای حذف و اضافه در دانشکده دندانپزشکی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۲۰۷	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	حذف و اضافه دانشجویان	شناسه خدمت	۱۸۰۴۱۰۲۷۰۰۰	
صاحب فرآیند	کارشناس آموزش	معاونت	آموزشی	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	معاونت آموزشی			
ذینفعان فرآیند	دانشجویان			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> حذف و اضافه دانشجویان اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> تحول کمی و کیفی آموزش و برنامه‌های آموزشی، حفظ و ارتقاء جایگاه آموزشی دانشگاه			
فرآیند بالادستی	<input checked="" type="checkbox"/> انتخاب واحد دانشجویان			
فرآیندهای پایین‌دستی	<input checked="" type="checkbox"/> تأیید توسط دانشکده			
دامنه کاربرد	<input checked="" type="checkbox"/> معاونت آموزشی			
مقررات مرتبط با فرآیند	<input checked="" type="checkbox"/> بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغ شده طبق آیین‌نامه			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	<input checked="" type="checkbox"/> سیستم مدیریت آموزشی (سما)			
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده	<input checked="" type="checkbox"/> فرم درخواست دانشجو <input checked="" type="checkbox"/> کارشناس آموزش	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	<input checked="" type="checkbox"/> فرم حذف و اضافه	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
اجرای حذف و اضافه در دانشکده دندانپزشکی				
دریافت فرم حذف و اضافه توسط دانشجو مراجعه به آموزش دانشکده بررسی و تأیید استاد مشاور تأیید نهایی توسط کارشناس آموزش ارسال فرم به آموزش کل				
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
دانشجو کارشناس آموزش دانشکده استاد مشاور		بررسی تعداد غیبت‌های دانشجو تأیید فرم حذف اضطراری		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
تعداد درخواست‌های حذف اضطراری دانشجویان در دانشکده دندانپزشکی نسبت به تعداد کل درخواست حذف اضطراری دانشجویان دانشگاه		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
معیار پذیرش		سالانه		
درصد		کارشناس آموزش دانشکده		



شکل (۶-۷) ترسیم فرآیند اجرای حذف و اضافه در دانشکده دندانپزشکی با استفاده از مدل BPMN

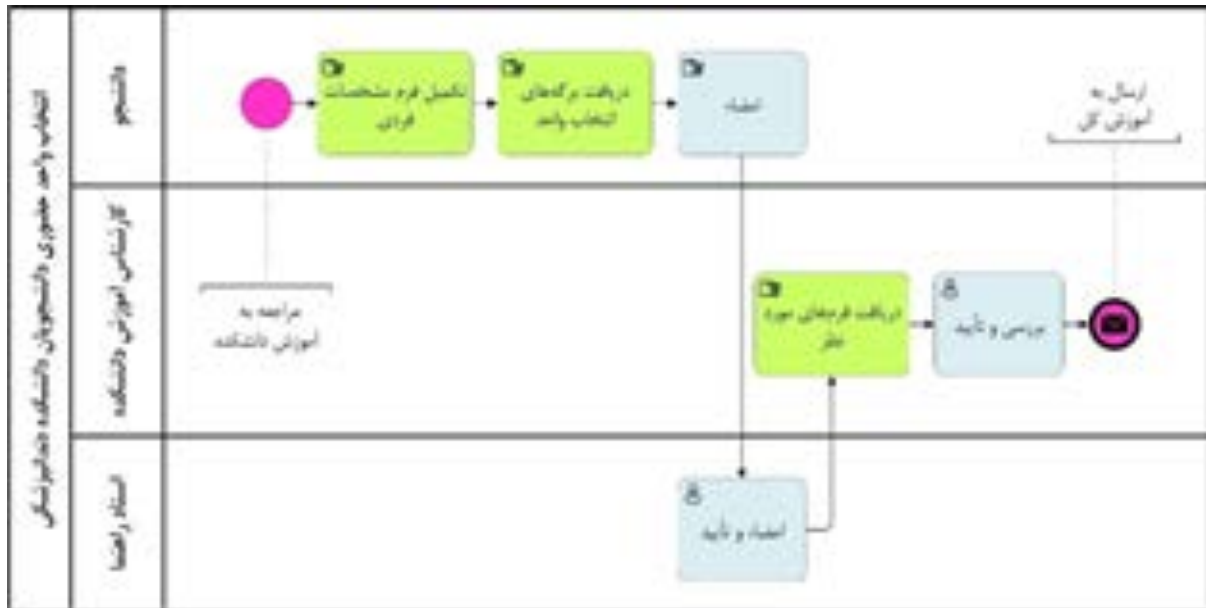


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۶-۹) شناسنامه فرآیند انتخاب واحد حضوری دانشجویان دانشکده دندانپزشکی

نام فرآیند		انتخاب واحد حضوری دانشجویان دانشکده دندانپزشکی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		۲۰۸		
صاحب فرآیند		انتخاب واحد حضوری دانشجویان دانشکده دندانپزشکی		۱۸۰۴۱۰۲۷۰۰۰۰
ناظر فرآیند		کارشناس آموزش		آموزش دانشکده
ذینفعان فرآیند		معاونت آموزشی		اداره/مرکز
نوع فرآیند		دانشجویان		
هدف فرآیند و اهداف		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> انتخاب واحد دانشجویان ترم ۱		
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک		تحول کمی و کیفی آموزش و برنامه‌های آموزشی، حفظ و ارتقاء جایگاه آموزشی دانشگاه
فرآیندهای پایین‌دستی		فرآیند بالادستی		انتخاب واحد دانشجویان
دامنه کاربرد		فرآیندهای پایین‌دستی		تأیید توسط دانشکده
مقررات مرتبط با فرآیند		دامنه کاربرد		معاونت آموزشی
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		مقررات مرتبط با فرآیند		بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغ شده طبق آیین‌نامه
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		برنامه نرم‌افزاری سما
		ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		فرم درخواست دانشجو <input checked="" type="checkbox"/> کارشناس آموزش <input checked="" type="checkbox"/>
				خروجی‌های فرآیند/مشتريان <input checked="" type="checkbox"/> فرم انتخاب واحد
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		انتخاب واحد حضوری دانشجویان دانشکده دندانپزشکی		
فعالیت‌های اصلی		تکمیل فرم مشخصات فردی <input checked="" type="checkbox"/> دریافت و امضای برگه‌های انتخاب واحد توسط دانشجو <input checked="" type="checkbox"/> امضاء و تأیید استاد راهنما و کارشناس آموزش دانشکده <input checked="" type="checkbox"/>		
نقاط نظارتی و کنترل فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
دانشجو <input checked="" type="checkbox"/> کارشناس آموزش دانشکده <input checked="" type="checkbox"/> استاد راهنما <input checked="" type="checkbox"/>		بررسی اولیه درخواست توسط کارشناس آموزش دانشکده و استاد راهنما <input checked="" type="checkbox"/>		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
تعداد درخواست‌های حذف اضطراری دانشجویان در دانشکده دندانپزشکی نسبت به تعداد کل درخواست حذف اضطراری دانشجویان دانشکده		درصد <input checked="" type="checkbox"/>		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه <input checked="" type="checkbox"/>		کارشناس آموزش دانشکده <input checked="" type="checkbox"/>		



شکل (۸-۶) ترسیم فرآیند انتخاب واحد حضور و دندانبیان دانشکده دندانپزشکی با استفاده از مدل BPMN

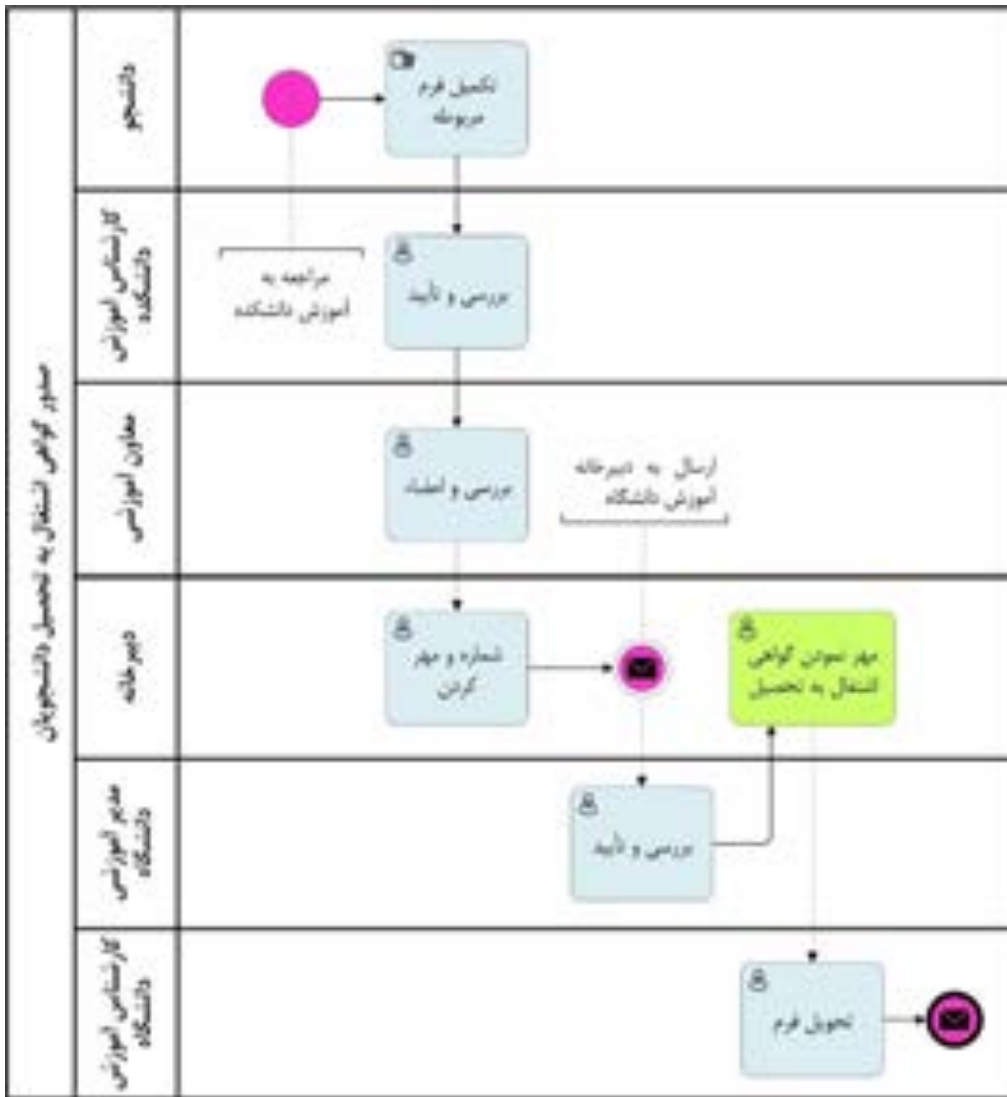


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۶-۱۰) شناسنامه فرآیند صدور گواهی اشتغال به تحصیل دانشجویان

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد استاندارد فرآیند	
نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد استاندارد فرآیند	
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۲۰۹		۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده		شناسه خدمت		۱۸۰۴۱۰۲۷۰۰۰			
صاحب فرآیند		معاونت		آموزشی		اداره/ مرکز	
ناظر فرآیند		معاونت آموزشی					
ذینفعان فرآیند		دانشجویان					
نوع فرآیند		مدیریت		اصلی		پشتیبان	
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی		معرفی دانشجویان به راهنمایی و رانندگی، نظام وظیفه و یا وزارتخانه که برای معرفی به آنجا درخواست کتبی می نمایند.			
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک		تحول کمی و کیفی آموزش و برنامه های آموزشی			
فرآیند بالادستی							
فرآیندهای پایین دستی							
دامنه کاربرد		معاونت آموزشی					
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین نامه، بخشنامه ها و دستورالعمل های ابلاغ شده					
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه مدیریت آموزشی (سما)					
ورودی های فرآیند/ تامین کنند		فرم درخواست دانشجو		کارشناس آموزش		گواهی اشتغال به تحصیل	
		خروجی های فرآیند/ مشتریان					
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن							
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> صدور گواهی اشتغال به تحصیل دانشجویان 					
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> مراجعه به آموزش دانشکده و تکمیل فرم مربوطه توسط دانشجو بررسی، تأیید و امضاء توسط کارشناس و معاون آموزشی شماره و مهر کردن گواهی مدیر آموزشی دانشکده کارشناس آموزش دانشگاه 					
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند							
موضوع کنترل و نظارت				مرحله فرآیند/ زیر فرآیند			
بررسی اولیه توسط کارشناس آموزشی دانشکده و مدیر آموزش دانشگاه				<ul style="list-style-type: none"> دانشجو کارشناس آموزش دانشکده معاون آموزشی دبیرخانه مدیر آموزشی دانشکده کارشناس آموزش دانشگاه 			
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		مسئول پایش و اندازه گیری		دوره های پایش و اندازه گیری	
نسبت تعداد گواهی های اشتغال به تحصیل صادره به کل دانشجویان		درصد		کارشناس آموزش دانشکده		سالیانه	



شکل (۶-۹) ترسیم فرآیند صدور گواهی اشتغال به تحصیل دانشجویان با استفاده از مدل BPMN

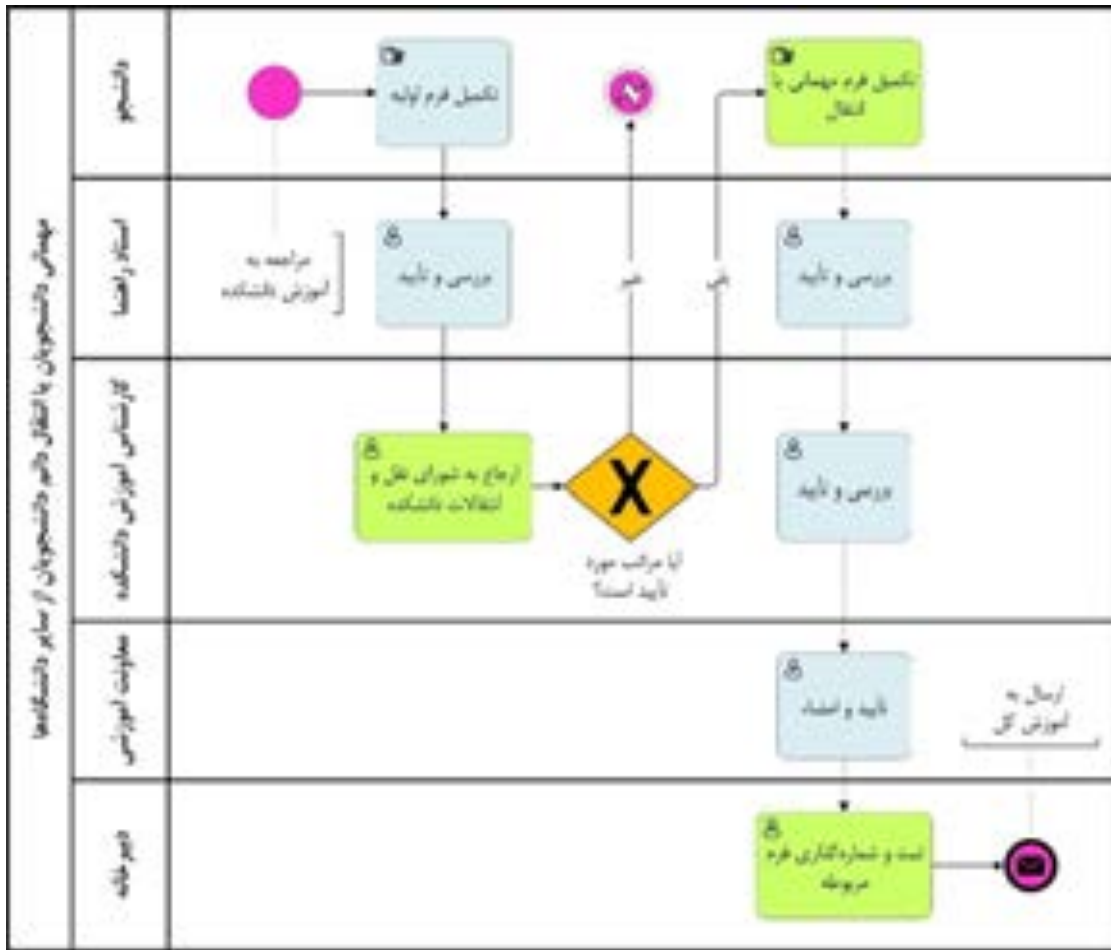


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۶-۱۱) شناسنامه فرآیند مهمانی دانشجویان یا انتقال دائم دانشجویان از سایر دانشگاهها

نام فرآیند		مهمانی دانشجویان یا انتقال دائم دانشجویان از سایر دانشگاهها		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۲۱۰	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	انتقال به دانشگاه مقصد	شناسه خدمت	۱۸۰۴۱۰۲۷۰۰۰۰	
صاحب فرآیند	کارشناس آموزش	معاونت	آموزشی	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	معاونت آموزشی			
ذینفعان فرآیند	دانشجویان			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی: انتقال دانشجو از دانشگاه مبدأ به مقصد به دلایل خاص دانشجو اهداف استراتژیک: تحول کمی و کیفی آموزش و برنامه‌های آموزشی، حفظ و ارتقای جایگاه آموزشی دانشگاه و گسترش عدالت در آموزش عالی سلامت			
فرآیند بالادستی	درخواست دانشجو در سایت نقل و انتقالات			
فرآیندهای پایین‌دستی	تأیید توسط معاونت آموزشی			
دامنه کاربرد	معاونت آموزشی تشکیل جلسه شورا			
مقررات مرتبط با فرآیند	آیین‌نامه آموزشی (فصل نقل و انتقالات) و دستورالعمل‌های ابلاغی داشتن شرایط انتقال مثل تأهل بعد از قبولی در کنکور سراسری به عنوان مثال دارا بودن شرایط کفالت			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سیستم الکترونیک سامانه نقل و انتقالات اتوماسیون اداری سیستم سما			
ورودی‌های فرآیند/ تامین‌کننده	فرم درخواست دانشجو کارشناس آموزش	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	تأییدیه مهمانی یا انتقال	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	مهمانی دانشجویان یا انتقال دائم دانشجویان از سایر دانشگاهها			
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> تکمیل فرم اولیه توسط دانشجو بررسی و تأیید استاد راهنما ارجاع به شورای نقل و انتقالات دانشکده تأیید و امضا توسط معاونت آموزشی ثبت و شماره‌گذاری کد مربوطه توسط دبیرخانه ارسال به آموزش کل 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
دانشجو استاد راهنما کارشناس آموزش دانشگاه معاونت آموزشی و دبیرخانه		بررسی کارشناس آموزش و ارجاع به شورای نقل و انتقالات دانشکده رفع نواقص و تکمیل فرم مهمانی یا انتقال		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
نسبت تعداد دانشجویان میهمان و انتقالی به تعداد کل دانشجویان دانشگاه		درصد	کارشناس آموزش دانشکده	سالیانه



شکل (۶-۱۰) ترسیم فرآیند مهمانی دانشجویان یا انتقال دائم دانشجویان از سایر دانشگاه‌ها با استفاده از مدل BPMN

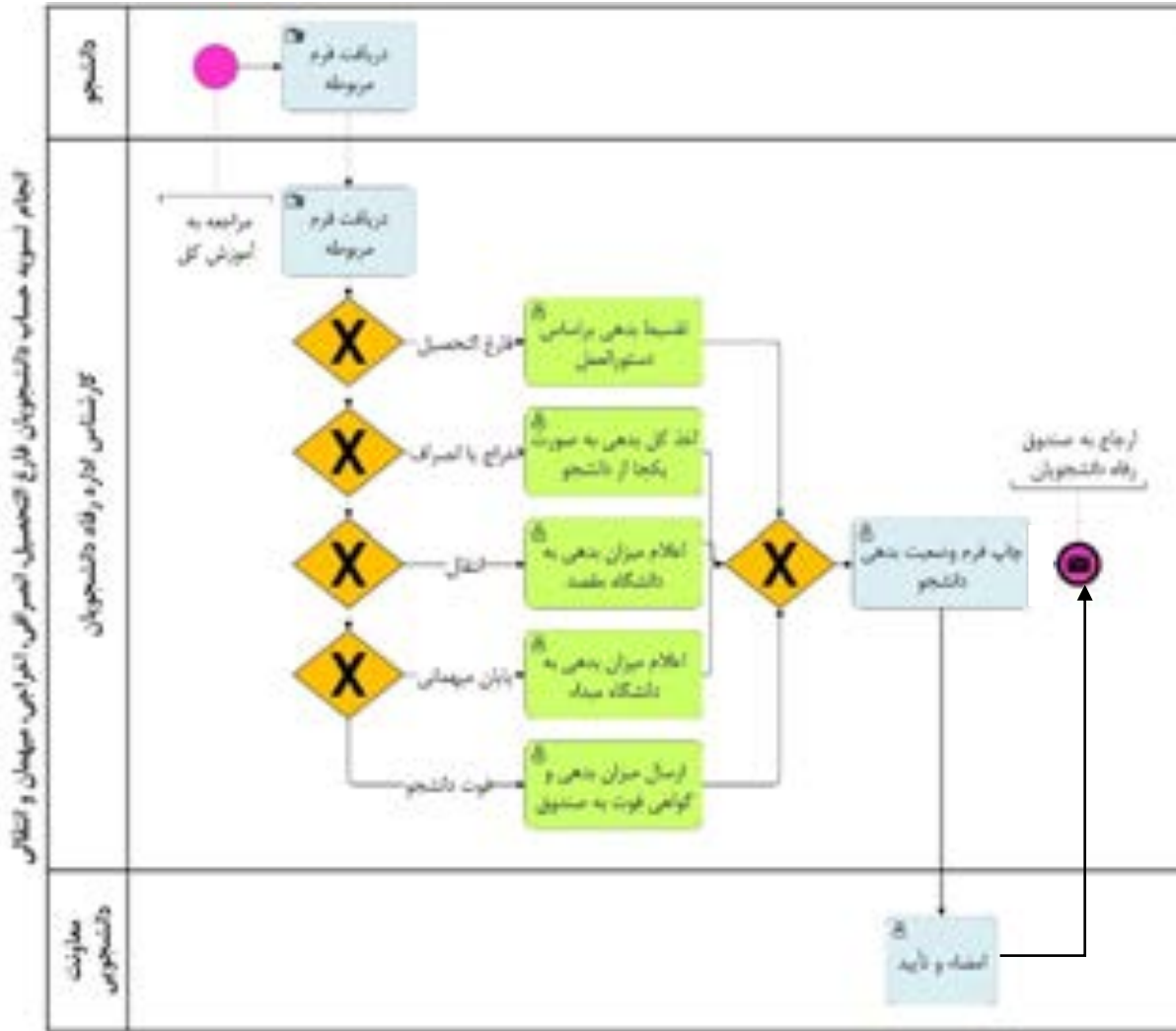


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

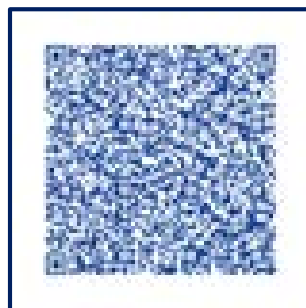


جدول (۶-۱۲) شناسنامه فرآیند انجام تسویه حساب دانشجویان فارغ التحصیل، انصرافی، اخراجی، میهمان و انتقالی

نام فرآیند	انجام تسویه حساب دانشجویان فارغ التحصیل، انصرافی، اخراجی، میهمان و انتقالی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۲۱۱		تاریخ بازنگری
کد فرآیند	۱۳۹۸/۰۸/۱۵		
خدمت تولید شده	<input checked="" type="radio"/> مشخص کردن و ثبت پایان تحصیل دانشجو و وضعیت بدهی به صندوق رفاه		شناسه خدمت
صاحب فرآیند	<input checked="" type="radio"/> کارشناس اداره رفاه دانشجویان		<input checked="" type="radio"/> آموزش <input type="radio"/> اداره / مرکز <input checked="" type="radio"/> اداره رفاه دانشجویان
ناظر فرآیند	<input checked="" type="radio"/> معاونت دانشجویی فرهنگی - مدیریت دانشجویی دانشگاه		
ذینفعان فرآیند	<input checked="" type="radio"/> کلیه دانشجویان فارغ التحصیل، انصرافی، اخراجی، انتقالی، میهمان		
نوع فرآیند	<input type="checkbox"/> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان		
هدف فرآیند و اهداف	<input checked="" type="radio"/> هدف اصلی <input checked="" type="radio"/> اهداف <input type="radio"/> استراتژیک		
هدف فرآیند و اهداف	<input checked="" type="radio"/> مشخص کردن وضعیت پایان تحصیل و میزان بدهی دانشجو و نحوه بازپرداخت بدهی <input checked="" type="radio"/> تحول کمی و کیفی آموزش و برنامه های آموزشی، حفظ و ارتقای جایگاه آموزشی دانشگاه و گسترش عدالت در آموزش <input type="radio"/> استراتژیک <input type="radio"/> عالی سلامت		
فرآیند بالادستی	<input checked="" type="radio"/> اعلام پایان تحصیل دانشجو توسط اداره کل آموزش دانشگاه با صدور فرم پایان		
فرآیندهای پایین دستی	<input checked="" type="radio"/> ثبت نام دانشجویان جدیدالورود		
دامنه کاربرد	<input checked="" type="radio"/> دانشجویانی که به هر دلیلی ارتباط آموزشی و تحصیلی آن ها با دانشگاه به پایان رسیده		
مقررات مرتبط با فرآیند	<input checked="" type="radio"/> دستورالعمل نحوه بازپرداخت تسهیلات دانشجویی صندوق رفاه دانشجویان		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	<input checked="" type="radio"/> سیستم اطلاعاتی یکپارچه صندوق رفاه دانشجویان		
ورودی های فرآیند / تامین کننده	<input checked="" type="radio"/> ارائه فرم پایان وضعیت تحصیلی از آموزش دانشگاه <input checked="" type="radio"/> دریافت فرم تسویه حساب داخلی و اخذ امضاها <input checked="" type="radio"/> بررسی پرونده توسط کارشناس <input checked="" type="radio"/> تعیین وضعیت بازپرداخت بدهی		
	<input checked="" type="radio"/> تسطی بدهی و تحویل فیش بازپرداخت به دانشجو <input checked="" type="radio"/> امضای پرینت تسویه حساب توسط معاونت و ارجاع الکترونیکی به صندوق <input checked="" type="radio"/> درج میزان بدهی و امضای فرم اداره کل آموزش		
	<input type="checkbox"/> خروجهای فرآیند / مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن			
شرح فرآیند	<input checked="" type="radio"/> انجام فرآیند مراحل تسویه حساب دانشجویان فارغ التحصیل، اخراجی، انصرافی، میهمان و انتقالی		
فعالیت های اصلی	<input checked="" type="radio"/> مراجعه دانشجو به آموزش کل و دریافت فرم مربوطه <input checked="" type="radio"/> کارشناس اداره رفاه دانشجویان <input checked="" type="radio"/> معاونت دانشجویی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند / زیر فرآیند	
<input checked="" type="radio"/> بررسی پرونده دانشجو توسط کارشناس مربوطه و تعیین وضعیت بدهی دانشجو		<input checked="" type="radio"/> دانشجو <input checked="" type="radio"/> کارشناس اداره رفاه دانشجویان <input checked="" type="radio"/> معاونت دانشجویی	
دوره های پایش و اندازه گیری	مسنول پایش و اندازه گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه گیری
<input checked="" type="radio"/> سالیانه	<input checked="" type="radio"/> کارشناس اداره رفاه دانشجویان	<input checked="" type="radio"/> درصد	<input checked="" type="radio"/> نسبت تعداد کل دانشجویان تسویه حساب شده به کل دانشجویان دانشگاه



شکل (۶-۱۱) ترسیم فرآیند انجام تسویه حساب دانشجویان فارغ التحصیل، انصرافی، اخراجی، میهمان و انتقالی با استفاده از مدل BPMN

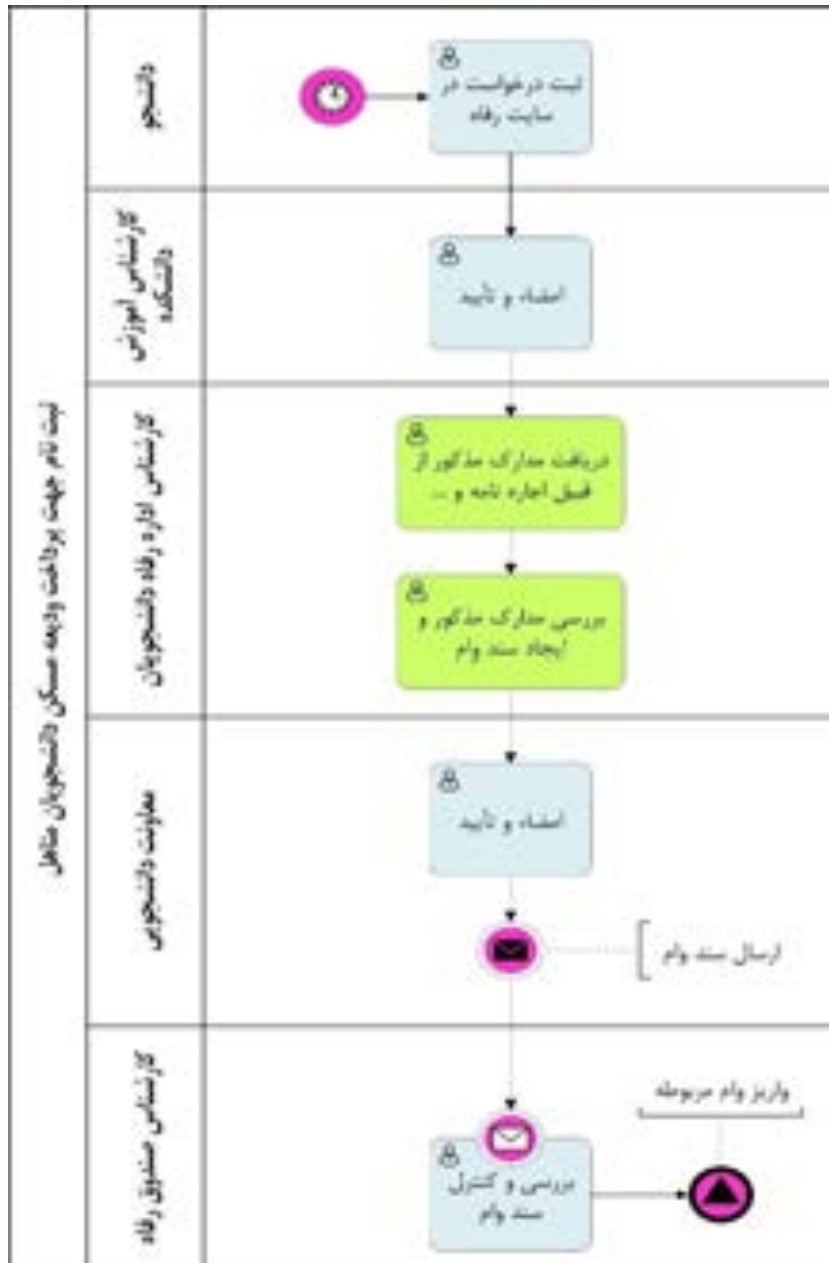


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۶-۱۳) شناسنامه فرآیند ثبت نام جهت پرداخت ودیعه مسکن دانشجویان متأهل

نام فرآیند		ثبت نام جهت پرداخت ودیعه مسکن دانشجویان متأهل		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۲۱۲		تاریخ بازنگری
کد استاندارد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		
خدمت تولید شده	پیش پرداخت اجاره مسکن به دانشجویان متأهل		شناسه خدمت	۱۳۰۱۱۰۲۹۱۰۲
صاحب فرآیند	کارشناس اداره رفاه دانشجویان		معاونت	آموزشی
ناظر فرآیند	معاونت دانشجویی فرهنگی - مدیریت دانشجویی دانشگاه		اداره/ مرکز	اداره رفاه دانشجویان
ذینفعان فرآیند	کلیه دانشجویان متأهل مستاجر			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	کمک به تأمین پیش پرداخت اجاره مسکن دانشجویان متأهل غیربومی		
	اهداف استراتژیک	ارتقاء سلامت جسمی و روانی، اخلاق و رفاه اهالی دانشگاه		
فرآیند بالادستی	ثبت درخواست در پرتال وام های دانشجویی			
فرآیندهای پایین دستی	ثبت نام دانشجویان جدیدالورود			
دامنه کاربرد	دانشجویان متأهل غیربومی که مستاجر هستند			
مقررات مرتبط با فرآیند	دستورالعمل اعطای تسهیلات دانشجویی صندوق رفاه دانشجویان			
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سیستم اطلاعاتی یکپارچه صندوق رفاه دانشجویان سامانه ثبت معاملات ملکی کشور جهت تأیید اجاره نامه مربوطه			
ورودی های فرآیند / تأمین کننده	ثبت درخواست وام در پرتال		انتقال اطلاعات از پرتال به سند	
	ارائه سند تعهد محضری		ثبت اطلاعات اجاره نامه در سند	
	ارائه شماره حساب بانکی		ارسال سند به امضای معاونت دانشجویی به همراه نامه پوششی به صندوق رفاه دانشجویان	
	ارائه اجاره نامه با کد رهگیری		واریز وام به حساب دانشجویان	
	ارائه مدارک مثبت تاهل		خروجی های فرآیند / مشتریان	
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
تایید کننده		ثبت نام جهت پرداخت ودیعه مسکن دانشجویان متأهل		
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> ثبت درخواست دانشجو در سایت رفاه دانشگاه بررسی و تأیید کارشناس آموزش دانشکده دریافت مدارک اجاره نامه و سایر اسناد جهت تکمیل پرونده امضاء و تأیید معاونت آموزشی کارشناس صندوق رفاه 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند / زیر فرآیند		
مدارک و شرایط لازم توسط کارشناس آموزش و تکمیل مدارک مورد نیاز و تحویل به اداره رفاه دانشجو		<ul style="list-style-type: none"> دانشگاه کارشناس آموزش دانشکده کارشناس اداره رفاه دانشجویان معاونت دانشجویی کارشناس صندوق رفاه 		
دوره های پایش و اندازه گیری	مسئول پایش و اندازه گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه گیری	
سالیانه	کارشناس اداره رفاه دانشجویان	درصد	نسبت تعداد دانشجویان وام گیرنده مسکن به کل دانشجویان	



شکل (۶-۱۲) ترسیم فرآیند ثبت نام جهت پرداخت ودیعه مسکن دانشجویان متأهل با استفاده از مدل BPMN

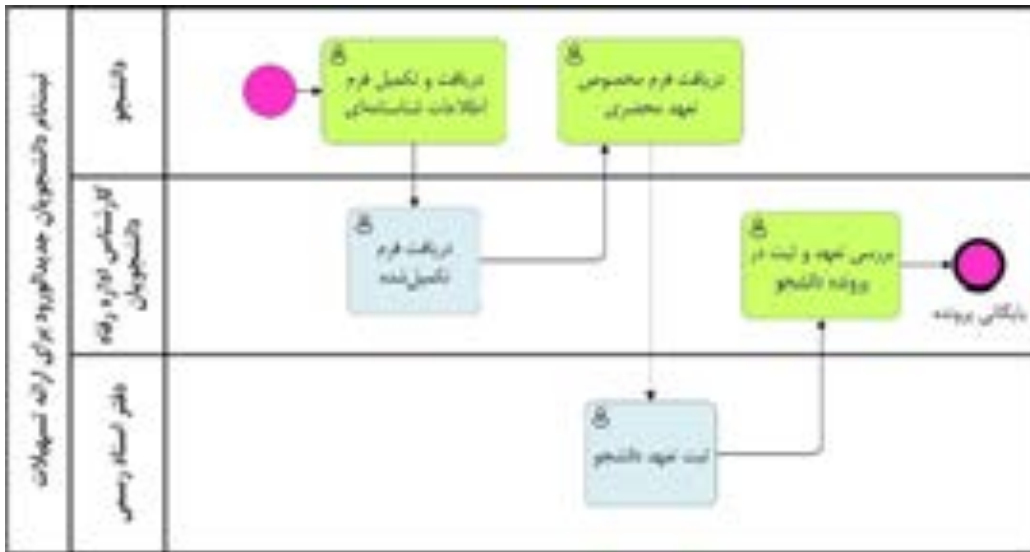


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۶-۱۴) شناسنامه فرآیند ثبت نام دانشجویان جدیدالورود برای ارائه تسهیلات

نام فرآیند	ثبت نام دانشجویان جدیدالورود برای ارائه تسهیلات	کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۲۱۳	تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده	ثبت نام و تشکیل پرونده برای دانشجویان جدید	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند	کارشناس اداره رفاه دانشجویان	شناسه خدمت ۱۸۰۴۱۶۲۵۰۰۰
ناظر فرآیند	معاونت دانشجویی فرهنگی - مدیریت دانشجویی دانشگاه	معاونت آموزشی
ذینفعان فرآیند	کلیه قبول شدگان جدید در شروع هر سال تحصیلی	اداره / مرکز اداره رفاه دانشجویان
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی اهداف استراتژیک	تسهیلات
فرآیند بالادستی	ثبت نام و انجام انتخاب واحد	تسهیلات
فرآیندهای پایین دستی	تکمیل فرم اطلاعات شناسنامه ای	تسهیلات
دامنه کاربرد	کلیه دانشجویان جدیدالورود	تسهیلات
مقررات مرتبط با فرآیند	مقررات آموزشی دانشگاه	تسهیلات
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سیستم مدیریت آموزشی (سما)	تسهیلات
ورودی های فرآیند / تامین کنندگان	تکمیل فرم شناسنامه ای ارائه مدارک در صورت متاهل بودن	تسهیلات
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن		
شرح فرآیند	ثبت نام دانشجویان جدیدالورود برای ارائه تسهیلات	
فعالیت های اصلی	دریافت تکمیل و فرم اطلاعات شناسنامه ای توسط دانشجو دریافت فرم تکمیل شده توسط کارشناس اداره رفاه دانشجویان دریافت فرم مخصوص تعهد محضری توسط دانشجو ثبت تعهد دانشجو در دفتر اسناد رسمی	
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند / زیر فرآیند
مطابقت فرم اطلاعات شناسنامه ای تکمیل شده با مدارک مربوطه		ثبت نام دانشجویان جدیدالورود برای ارائه تسهیلات دانشجو کارشناس اداره رفاه دانشجویان دفتر اسناد رسمی
شاخص پایش و اندازه گیری	معیار پذیرش	دوره های پایش و اندازه گیری
نسبت تعداد دانشجویان جدیدالورود در سال به کد دانشجویان دانشگاه	درصد	کارشناس اداره رفاه دانشجویان
سالیانه		



شکل (۶-۱۳) ترسیم فرآیند ثبت‌نام دانشجویان جدیدالورود برای ارائه تسهیلات با استفاده از مدل BPMN

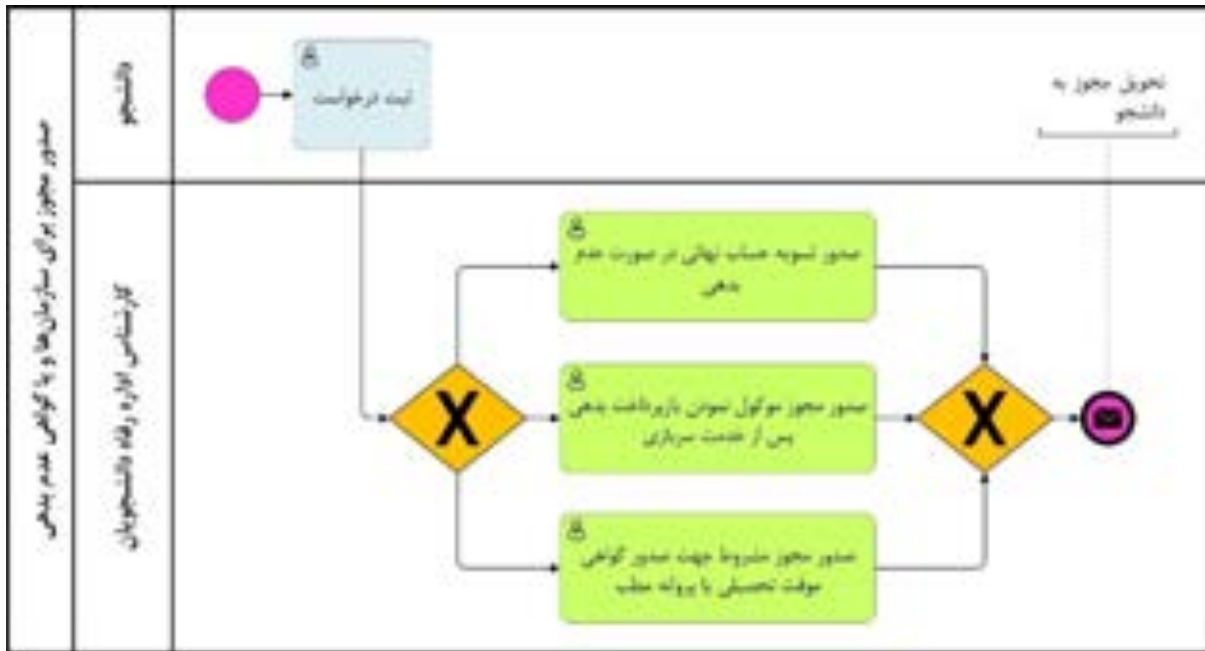


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۶-۱۵) شناسنامه فرآیند صدور مجوز برای سازمان‌ها و یا گواهی عدم بدهی

نام فرآیند	صدور مجوز برای سازمان‌ها و یا گواهی عدم بدهی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	تاریخ بازنگری		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	۲۱۴		
صاحب فرآیند	کارشناس اداره رفاه دانشجویان	مدیریت دانشجویی فرهنگیه - مدیریت دانشجویی دانشگاه	۱۸۰۴۱۶۲۵۰۰۰
ناظر فرآیند	معاونت دانشجویی فرهنگیه - مدیریت دانشجویی دانشگاه	معاونت	اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند	کلیه فارغ‌التحصیلان کلیه دانشگاه‌های سراسر کشور وابسته به وزارت بهداشت	آموزشی	اداره رفاه دانشجویان
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>	معاونت	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> تعیین وضعیت بدهی دانش‌آموخته و صدور مجوز مورد درخواست	اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> تحول کمی و کیفی آموزش و برنامه‌های آموزشی، حفظ و ارتقاء جایگاه آموزشی دانشگاه	
فرآیند بالادستی	<input checked="" type="checkbox"/> تسویه حساب دانشجویان فارغ‌التحصیل		
فرآیندهای پایین‌دستی	<input checked="" type="checkbox"/>		
دامنه کاربرد	<input checked="" type="checkbox"/> کلیه فارغ‌التحصیلان جدید و قدیم کلیه دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور		
مقررات مرتبط با فرآیند	<input checked="" type="checkbox"/> دستورالعمل پرداخت و بازپرداخت تسهیلات دانشجویی صندوق رفاه دانشجویان		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	<input checked="" type="checkbox"/> سیستم اطلاعاتی یکپارچه صندوق رفاه دانشجویان		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده	مراجعه حضوری دانش‌آموخته تماس تلفنی دانش‌آموخته ثبت الکترونیکی درخواست در سامانه صندوق رفاه	بررسی پرونده توسط کارشناسان اداره رفاه یا صندوق رفاه دانشجویان صدور مجوز موقوف بدهی به بعد از خدمت سربازی صدور گواهی تسویه حساب در صورت نداشتن بدهی صدور مجوز مشروط در صورت به روز بودن بازپرداخت‌ها طبق فیش‌های صادره	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
تاریخ فرآیند	<input checked="" type="checkbox"/> صدور مجوز برای سازمان‌ها و یا گواهی عدم بدهی		
فعالیت‌های اصلی	<input checked="" type="checkbox"/> دانش‌آموخته با مراجعه به اداره رفاه دانشجویان با تماس تلفنی یکی از موارد ذیل را درخواست می‌نماید. <input checked="" type="checkbox"/> صدور تسویه حساب نهائی در صورتی که کل بدهی خود را بازپرداخت و یا اصلاً بدهی نداشته <input checked="" type="checkbox"/> صدور مجوز موقوف نمودن بازپرداخت بدهی به پس از انجام خدمت سربازی با ارائه گواهی معتبر از یگان محل خدمت <input checked="" type="checkbox"/> صدور مجوز مشروط جهت صدور گواهی موقت تحصیلی یا پروانه مطب (باید بدهی‌ها به روز بوده و بدهی معوقه نداشته باشد). <input checked="" type="checkbox"/> کارشناس اداره رفاه پس از بررسی پرونده و دارا بودن شرایط به صورت الکترونیکی مجوز مذکور را از صندوق دریافت و به متقاضی تحویل می‌دهد.		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	
بررسی پرونده دانشجو توسط کارشناس مربوطه پس از درخواست دانش‌آموخته		<input checked="" type="checkbox"/> ثبت درخواست دانشجو <input checked="" type="checkbox"/> کارشناس اداره رفاه دانشجویان	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری
سالانه	کارشناس اداره رفاه دانشجویان	صفر تا صددرصد	نسبت تعداد مجوزهای صادره به تعداد کل دانشجویان



شکل (۶-۱۴) ترسیم فرآیند صدور مجوز برای سازمان‌ها و یا گواهی عدم بدهی با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۶-۱۶) شناسنامه فرآیند اجرای برنامه آموزش مداوم

نام فرآیند		اجرای برنامه آموزش مداوم		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۲۱۵		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
تاریخ بازنگری				
خدمت تولید شده		آموزش مداوم پزشکان و پیراپزشکان		۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۴
صاحب فرآیند		کارشناس آموزش مداوم دانشگاه		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		دبیر آموزش مداوم دانشگاه		اداره آموزش مداوم
ذینفعان فرآیند		کلیه پزشکان و پیراپزشکان		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف		توانمندسازی مضمولین سامانه آموزش مداوم و ارتقای سطح کیفی آموزش		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		ساماندهی، ارتقای کمی و کیفی و توانمندسازی منابع انسانی برای ارائه خدمات کیفی و مؤثر در حوزه نظارت		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		واحدهای تابعه دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		کسب امتیاز لازم جهت کسب گواهی پروانه کار سپری شدن زمان مشخص شده در آئین نامه مربوطه تأیید صلاحیت عمومی متقاضی		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اطلاع رسانی از طریق سیستم اتوماسیون اداری ارسال پیامک از طریق سایت آموزش مداوم دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد نصب بنر در نقاط مختلف شهر		
ورودی های فرآیند / تامین کننده		مدارک تحصیلی و گواهی مستندات جداول ارتقاء، مقالات و ابلاغ های آموزشی و فرهنگی		کسب امتیاز دوره های برگزار شده برای مضمولین صدور گواهی شرکت در دوره ها در سامانه آموزش مداوم
		خروجی های فرآیند / مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		اجرای برنامه آموزش مداوم		
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> تعیین و تصویب نوع و عنوان برنامه آموزشی ارجاع برنامه پیشنهادی توسط کارشناس دفتر آموزش به وزارت متبوعه ابلاغ به دفتر آموزش مداوم دانشگاه جهت اجرا اطلاع رسانی به ذینفعان و مضمولین تحت پوشش از طریق پیامک و سیستم اتوماسیون اداری اطلاع رسانی و هماهنگی با اساتید و دبیر علمی برنامه ثبت نام از طریق سامانه آموزش مداوم و شرکت در دوره آموزشی حضور و غیاب شرکت کنندگان از طرف کارشناس آموزش مداوم تأیید حضور شرکت کنندگان در سامانه آموزش مداوم و صدور گواهی آموزش 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند / زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناس دفتر آموزش مداوم		بررسی، تصویب و تخصیص نیاز برنامه آموزشی توسط کارشناس وزارت متبوع		
کارشناس مربوطه وزارت متبوع		کارشناس آموزش مداوم		
شاخص پایش و اندازه گیری		مسنول پایش و اندازه گیری		
نسبت تعداد پزشکان و پیراپزشکان تحت آموزش مداوم به کل کارکنان دانشگاه		درصد		
		دوره های پایش و اندازه گیری		
		سالانه		



شکل (۶-۱۵) ترسیم فرآیند اجرای برنامه آموزش مداوم با استفاده از مدل BPMN

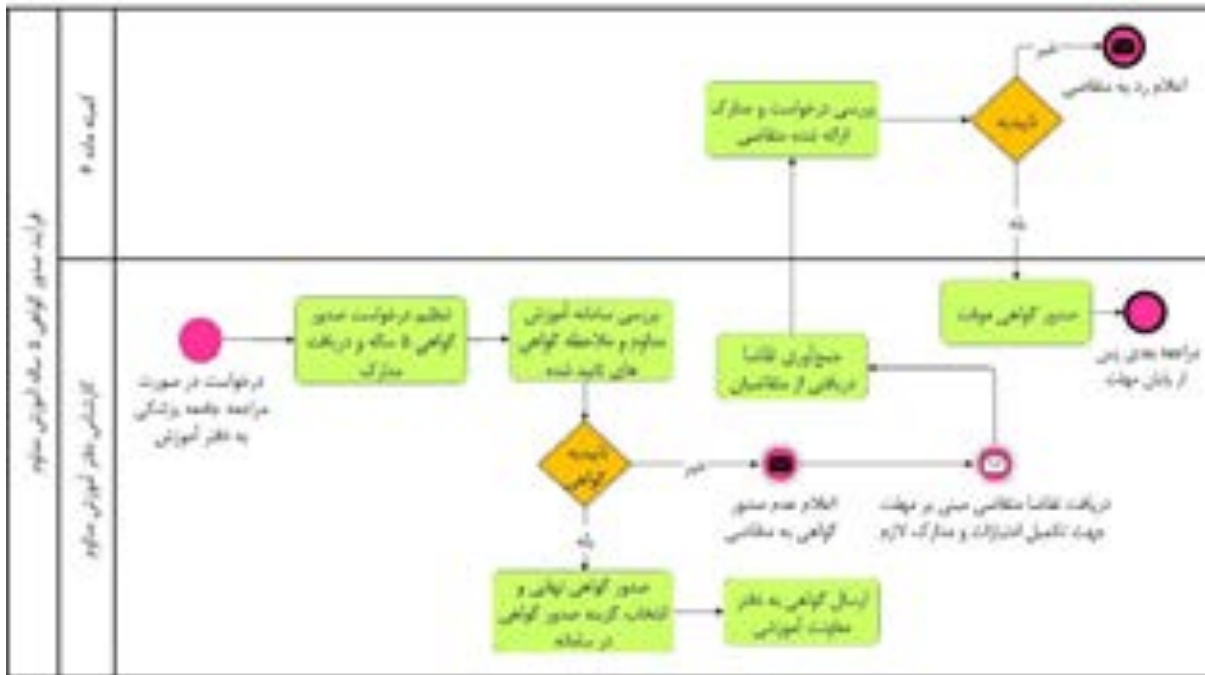


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

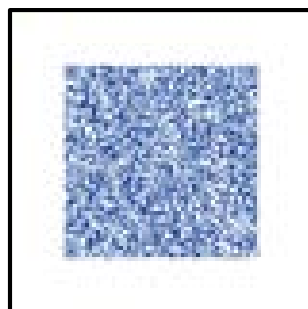


جدول (۶-۱۷) شناسنامه فرآیند صدور گواهی پنج ساله آموزش مداوم

نام فرآیند	صدور گواهی پنج ساله آموزش مداوم		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۲۱۶		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
تاریخ بازنگری			
خدمت تولید شده	● صدور گواهی آموزش مداوم پزشکان و پیراپزشکان		۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۴
صاحب فرآیند	● دبیر آموزش مداوم دانشگاه	● معاونت آموزشی	● اداره آموزش مداوم
ناظر فرآیند	● معاونت آموزشی		● اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند	● کلیه پزشکان و پیراپزشکان		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/>	اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	پشتیبان <input type="checkbox"/>
هدف فرآیند و اهداف	هدف اصلی	● اصلاح صدور گواهی نامه با ضریب اطمینان بالا	
استراتژیک مرتبط با فرآیند	اهداف استراتژیک	● ساماندهی، ارتقای کمی و کیفی و توانمندسازی منابع انسانی برای ارائه خدمات کیفی و مؤثر در حوزه نظارت	
فرآیند بالادستی	●		
فرآیندهای پایین دستی	●		
دامنه کاربرد	● واحدهای تابعه دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند	● کسب امتیاز لازم جهت صدور گواهی نامه		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● اطلاع رسانی از طریق سیستم اتوماسیون اداری ● ارسال پیامک از طریق سایت آموزش مداوم دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد ● نصب بنر در نقاط مختلف شهر		
رودیهای فرآیند/ تامین کننده	● مدارک تحصیلی و گواهی مستندات ● جداول ارتقاء، مقالات و ابلاغهای آموزشی و فرهنگی	خروجیهای فرآیند/ مشتریان	● صدور گواهی آموزش مداوم
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	● صدور گواهی پنج ساله آموزش مداوم		
فعالیت‌های اصلی	● تنظیم درخواست صدور گواهی ۵ ساله و دریافت مدارک ● بررسی سامانه آموزش مداوم و ملاحظه گواهی‌های تأیید شده ● صدور گواهی نهایی و انتخاب گزینه صدور گواهی در سامانه ● ارسال گواهی به دفتر معاونت آموزشی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت	
● کمیته ماده ۶ ● کارشناس دفتر آموزش مداوم		● بررسی سامانه آموزش مداوم و ملاحظه گواهی‌های تأیید شده ● بررسی درخواست و مدارک ارائه شده متقاضی	
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری
● نسبت تعداد گواهی‌های صادره پزشکان و پیراپزشکان تحت آموزش مداوم به کل کارکنان		● درصد	● کارشناس آموزش مداوم
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		● سالیانه	



شکل (۶-۱۶) ترسیم فرآیند صدور گواهی پنج‌ساله آموزش مداوم با استفاده از مدل BPMN

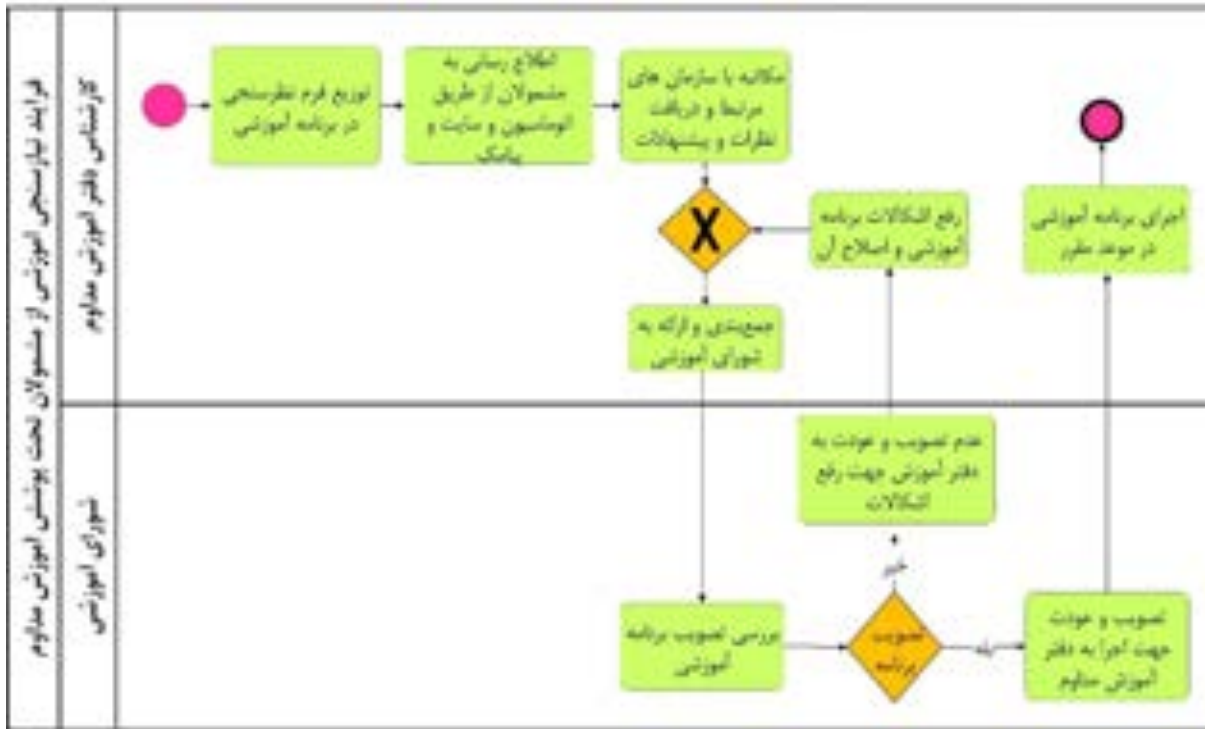


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

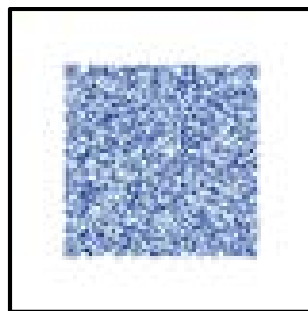


جدول (۶-۱۸) شناسنامه فرآیند نیازسنجی آموزشی از مشمولان تحت پوشش آموزش مداوم

نام فرآیند		نیازسنجی آموزشی از مشمولان تحت پوشش آموزش مداوم		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۲۱۷	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	● نیازسنجی آموزشی	شناسه خدمت	۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۴	
صاحب فرآیند	● کارشناس آموزش مداوم دانشگاه	معاونت	● آموزشی	● اداره / مرکز
ناظر فرآیند	● دبیر آموزش مداوم			
ذینفعان فرآیند	● کلیه پزشکان و پیراپزشکان			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف	● هدف اصلی: توانمندسازی مشمولین سامانه آموزش مداوم و ارتقای سطح کیفی آموزش			
استراتژیک مرتبط با فرآیند	● ساماندهی، ارتقای کمی و کیفی و توانمندسازی منابع انسانی برای ارائه خدمات کیفی و مؤثر در حوزه نظارت			
فرآیند بالادستی	●			
فرآیندهای پایین‌دستی	●			
دامنه کاربرد	● واحدهای تابعه دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند	● کسب امتیاز لازم جهت کسب گواهی پروانه کار ● سپری شدن زمان مشخص شده در آئین‌نامه مربوطه ● تأیید صلاحیت عمومی متقاضی			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● اطلاع‌رسانی از طریق سیستم اتوماسیون اداری ● ارسال پیامک از طریق سایت آموزش مداوم دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد ● نصب بنر در نقاط مختلف شهر			
ورودی‌های فرآیند / تامین کننده	● ورود اطلاعات و درخواست‌های اعلام نیاز شده در سامانه آموزش کارکنان	خروجی‌های فرآیند / مشتریان	● اعلام برنامه آموزشی سالیانه کارکنان	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	● فرآیند نیازسنجی آموزشی از مشمولان تحت پوشش آموزش مداوم			
نقطة نظارت و کنترل فرآیند	● توزیع فرم نیازسنجی در برنامه آموزشی ● اطلاع‌رسانی به مشمولان از طریق اتوماسیون، سایت و پیامک ● مکاتبه با سازمان‌های مرتبط و دریافت نظرات و پیشنهادات آن‌ها ● جمع‌بندی و بررسی برنامه و ارائه به شورای آموزشی ● بررسی مجدد و تصویب برنامه آموزشی توسط شورای آموزشی ● رفع اشکالات برنامه آموزشی و اصلاح آن ● اجرای برنامه آموزشی در موعد مقرر			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت	مرحله فرآیند / زیر فرآیند			
● بررسی تصویب برنامه آموزشی ● تصویب و عودت جهت اجرا به دفتر آموزش مداوم	● کارشناس دفتر آموزش مداوم ● شورای آموزشی			
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسنول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
● سالیانه	● کارشناس آموزش مداوم	● درصد	● نسبت تعداد برنامه‌های آموزشی مورد نیاز کارکنان به کل برنامه‌های تصویب شده	



شکل (۶-۱۷) ترسیم فرآیند نیازسنجی آموزشی از مشمولان تحت پوشش آموزش مداوم با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

فصل هفتم) شناسنامه فرآیندهای معاونت بهداشتی

مطابق با چارت تفصیلی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد معاونت بهداشت شامل مدیریت گسترش شبکه‌های بهداشتی و درمانی، مدیریت سلامت محیط و کار، مدیریت پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها، مدیریت سلامت خانواده، جمعیت و مدارس، اداره سلامت روانی، اجتماعی و اعتیاد، گروه سلامت دهان و دندان، گروه بهبود تغذیه و گروه آموزشی و ارتقاء سلامت بوده که به فرآیندهای آن خواهیم پرداخت.

معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد دارای ۲۹ فرآیند بوده و عناوین فرآیندهای این معاونت به شرح جدول تفصیلی شماره (۷-۱) ارائه شده و در ادامه شناسنامه‌های فرآیند در فرمت‌های استاندارد تشریح می‌گردد. بر اساس تعریف موجود از الگوی پیشنهادی طرح (BPMN) در خصوص فرآیندهای سازمانی، مواردی توسط معاونت بهداشتی دانشگاه در وضعیت فعلی فاقد ماهیت فرآیندی بودند که بدین منظور این موارد یا با سایر فرآیندهای کاری مرتبط با آن حوزه ادغام و یا حذف گردیدند تا ضمن ارائه تصویری روشن از خدمات ارائه شده در این چارچوب، دارای تعریف درست و مشخصی از مفهوم فرآیندی در الگوی پیشنهادی مطرح باشند.



جدول (۷-۱) فهرست عناوین فهرست‌های احصا شده معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد و مشخص کردن ارتباط آن‌ها با سایر فرآیندها و خدمات

ردیف	عنوان فرآیند	وضعیت فرآیند		نوع فرآیند		
		اصلی	مشترک	مدیریت	اصلی	پشتیبان
۱	خودمراقبتی اجتماعی					
۲	خودمراقبتی سازمانی					
۳	خودمراقبتی فردی					
۴	مراقبت بیماری تب راجعه					
۵	مراقبت بیماری مالاریا					
۶	بیماری‌های منتقله از آب و غذا					
۷	مراقبت از آلودگی به پدیکلوز					
۸	مراقبت سل و جزام					
۹	مراقبت نوزادان برای پیشگیری از عوارض کم‌کاری مادرزادی تیروئید					
۱۰	بهداشت و مراقبت دهان و دندان در کودکان زیر شش سال					
۱۱	بهداشت و مراقبت دهان و دندان در کودکان شش تا دوازده سال					
۱۲	افزایش پوشش برنامه پیشگیری از اعتیاد					
۱۳	افزایش سطح سواد سلامت روان و سلامت اجتماعی جمعیت عمومی					
۱۴	برنامه حمایت‌های روانی- اجتماعی					
۱۵	برنامه مداخلات سلامت اجتماعی با رویکرد اجتماع‌محور					
۱۶	پیشگیری از خشونت خانگی در قربانیان شناسایی شده					
۱۷	خدمات سرپایی برای بیماران مبتلا به اختلال افسردگی اساسی شناسایی شده در نظام مراقبت‌های بهداشتی اولیه					
۱۸	نظارت بر بهداشت محیط مدارس					
۱۹	نظارت بر ثبت فعالیت‌ها در سامانه جامع مدیریت بازرسی مرکز سلامت و محیط و کار					
۲۰	نظارت بر کنترل کیفی نان سنتی					
۲۱	نظارت بر کنترل کیفی نمک خوراکی					
۲۲	انجام معاینات سلامت شغلی					
۲۳	صدور مجوز انجام معاینات سلامت شغلی					



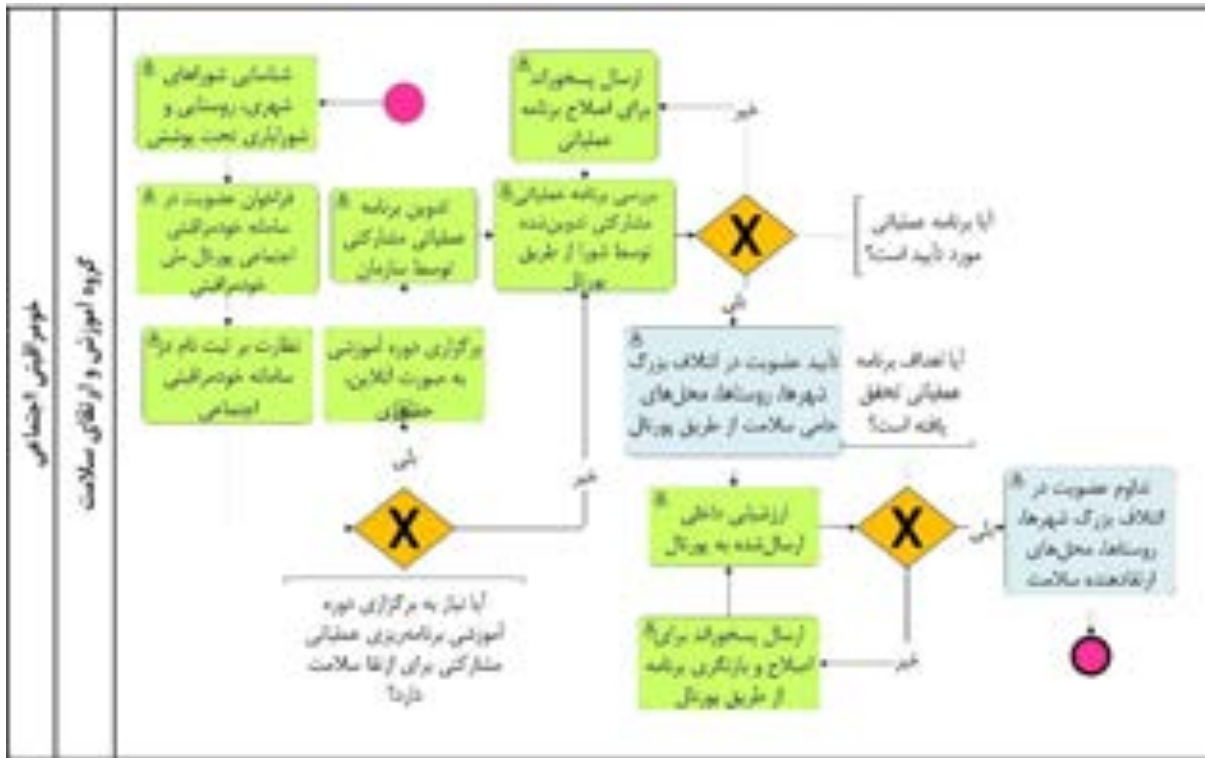
ادامه جدول (۷-۱) فهرست عناوین فهرست‌های احصا شده معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد و مشخص کردن ارتباط آن‌ها با سایر فرآیندها و خدمات

ردیف	عنوان فرآیند	وضعیت فرآیند		نوع فرآیند	
		اصلی	مشترک	مدیریت	اصلی
۲۴	بازرسی و نظارت بهداشت حرفه‌ای و ثبت در سامانه بازرسی				
۲۵	صدور مجوز برای فعالیت شرکت‌های مبارزه با حشرات و جانوران موذی در اماکن عمومی و خانگی				
۲۶	بهداشت پرتوها				
۲۷	پزشک خانواده روستایی				
۲۸	جذب و تربیت بهورز				
۲۹	آهن‌یاری دانش‌آموزان				



جدول (۷-۲) شناسنامه فرآیند خودمراقبتی اجتماعی

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		خودمراقبتی اجتماعی	
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۳۰۱	
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		تاریخ بازنگری	
خدمت تولید شده		شناسه خدمت		تربیت سفیران سلامت	
صاحب فرآیند		معاونت		گروه آموزش و ارتقای سلامت	
ناظر فرآیند		بهداشتی		گروه آموزش و ارتقای سلامت	
ذینفعان فرآیند		اعضای شوراها و دهیاریها		خانوارهای تحت پوشش	
نوع فرآیند		مدیریت		کارکنان ادارات	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		افزایش آگاهی خانوادهها، کارکنان سازمانها، اعضای شوراها		تغییر و بهبود نگرش خانوادهها، کارکنان سازمانها و اعضای شوراها نسبت به مسائل سلامت	
اهداف استراتژیک		ارتقای سطح ابعاد مختلف خودمراقبتی، سواد سلامت و توانمندیهای مردم در استان		توانمندسازی و ارتقای مهارت‌های مربوط به سلامت	
فرآیند بالادستی		شناسایی سفیران		فرآیندهای پایین‌دستی	
دامنه کاربرد		آموزشی - مراقبتی		استانی و کشوری	
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعملها		کتاب راهنمای خودمراقبتی	
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		دستورالعمل برنامه ملی خودمراقبتی		سامانه سبب	
ورودی‌های فرآیند / تامین‌کننده		دستورالعمل برنامه ملی خودمراقبتی		کتاب راهنمای خودمراقبتی	
		افراد داوطلب واجد شرایط سفیر سلامت		مصوبات شورای عالی سلامت	
		سفران سلامت خانوار و دانش‌آموز و دانشجویان		خروجی‌های فرآیند / مشتریان	
		ایجاد سازمانها و شوراهای حامی سلامت			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
خودمراقبتی اجتماعی				شرح فرآیند	
شناسایی شوراهای شهری، روستایی و شورا یاری تحت پوشش				فراخوان عضویت در سامانه خودمراقبتی اجتماعی، پورتال ملی خودمراقبتی	
نظارت بر ثبت‌نام در سامانه خودمراقبتی اجتماعی				برگزاری دوره آموزشی به صورت آنلاین و حضوری	
تدوین برنامه عملیاتی مشارکتی توسط سازمان				بررسی برنامه عملیاتی مشارکتی تدوین شده توسط شورا از طریق پورتال	
ارزشیابی داخلی ارسال شده به پورتال در صورت تأیید عضویت					
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند / زیر فرآیند		
بررسی تغییرات دانش فراگیران در پایان دوره			گروه آموزش و ارتقای سلامت		
بررسی نحوه نگارش برنامه عملیاتی ارتقای سلامت سازمانی					
بررسی میزان اجرای برنامه عملیاتی ارتقای سلامت سازمانی					
دوره‌های پیش و اندازه‌گیری		مسئول پیش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	
ماهانه		گروه آموزش و ارتقای سلامت		نرم سالانه کشوری خودمراقبتی اجتماعی	
				شاخص پیش و اندازه‌گیری	
				درصد خودمراقبتی اجتماعی	



شکل (۷-۱) ترسیم فرآیند خودمراقبتی اجتماعی با استفاده از مدل BPMN

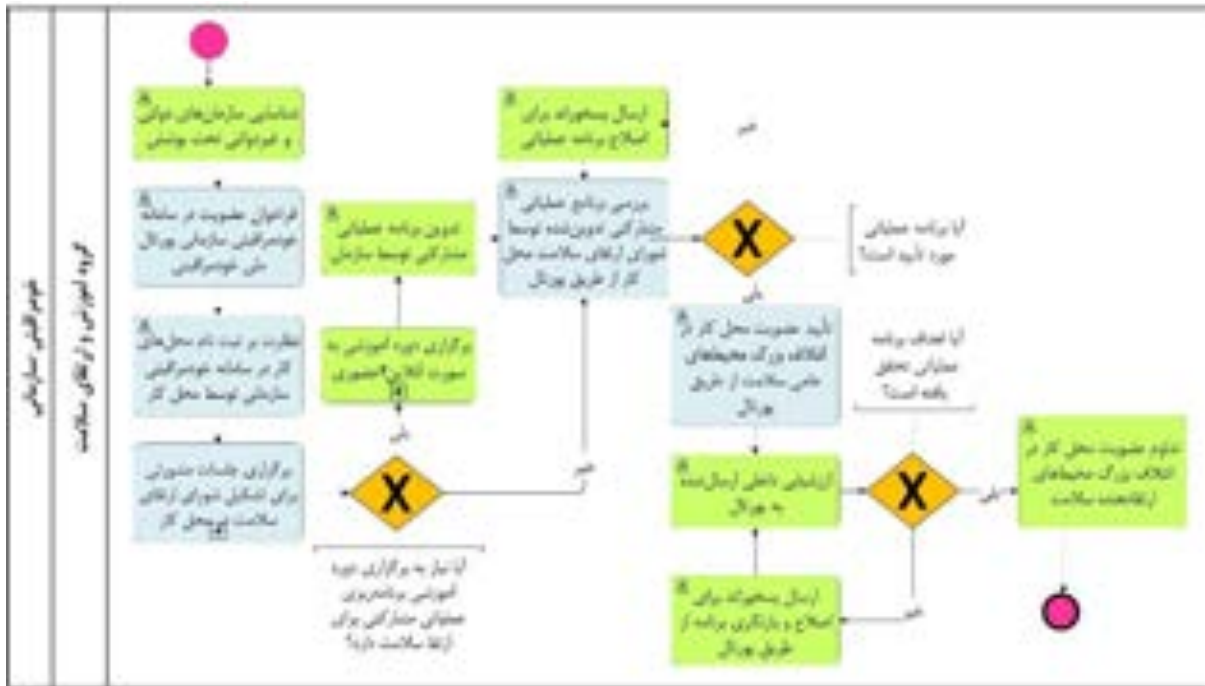


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۳) شناسنامه فرآیند خودمراقبتی سازمانی

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		خودمراقبتی سازمانی	
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۳۰۲	
خدمت تولید شده		شناسه خدمت		تربیت سفیران سلامت	
صاحب فرآیند		معاونت		گروه آموزش و ارتقای سلامت	
ناظر فرآیند		بهداشتی		گروه آموزش و ارتقای سلامت	
ذینفعان فرآیند		اعضای شوراها و دهیاریها		خانوارهای تحت پوشش	
نوع فرآیند		دانش آموزان		کارکنان ادارات	
		پشتیبان <input type="checkbox"/>		اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		افزایش آگاهی خانوادهها، کارکنان سازمانها، اعضای شوراها		تغییر و بهبود نگرش خانوادهها، کارکنان سازمانها و اعضای شوراها نسبت به مسائل سلامت	
		توانمندسازی و ارتقای مهارت‌های مربوط به سلامت		ارتقای سطح ابعاد مختلف خودمراقبتی، سواد سلامت و توانمندی‌های مردم در استان	
فرآیند بالادستی		شناسایی سفیران		آموزشی - مراقبتی	
فرآیندهای پایین‌دستی		استانی و کشوری		دستورالعملها	
دامنه کاربرد		کتاب راهنمای خودمراقبتی		دستورالعمل برنامه ملی خودمراقبتی	
مقررات مرتبط با فرآیند		سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سازمانه سبب	
ورودی‌های فرآیند / تأمین کنندگان		دستورالعمل برنامه ملی خودمراقبتی		کتاب راهنمای خودمراقبتی	
		افراد داوطلب واجد شرایط سفیر سلامت		مصوبات شورای عالی سلامت	
		سفران سلامت خانوار و دانش آموز و دانشجویان		خروجی‌های فرآیند / مشتریان	
		ایجاد سازمانها و شوراهای حامی سلامت			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
خودمراقبتی سازمانی					شرح فرآیند
شناسایی افراد واجد شرایط					فعالیت‌های اصلی
دعوت از گروه هدف واجدین شرایط					
آموزش فراگیران					
ارزشیابی					
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند / زیر فرآیند		
بررسی تغییرات دانش فراگیران در پایان دوره			گروه آموزش و ارتقای سلامت		
بررسی نحوه نگارش برنامه عملیاتی ارتقای سلامت سازمانی					
بررسی میزان اجرای برنامه عملیاتی ارتقای سلامت سازمانی					
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	
ماهانه		گروه آموزش و ارتقای سلامت		نرم سالانه کشوری خودمراقبتی اجتماعی	
				شاخص پایش و اندازه‌گیری	
				درصد خودمراقبتی اجتماعی	



شکل (۷-۲) ترسیم فرآیند خودمراقبتی سازمانی با استفاده از مدل BPMN

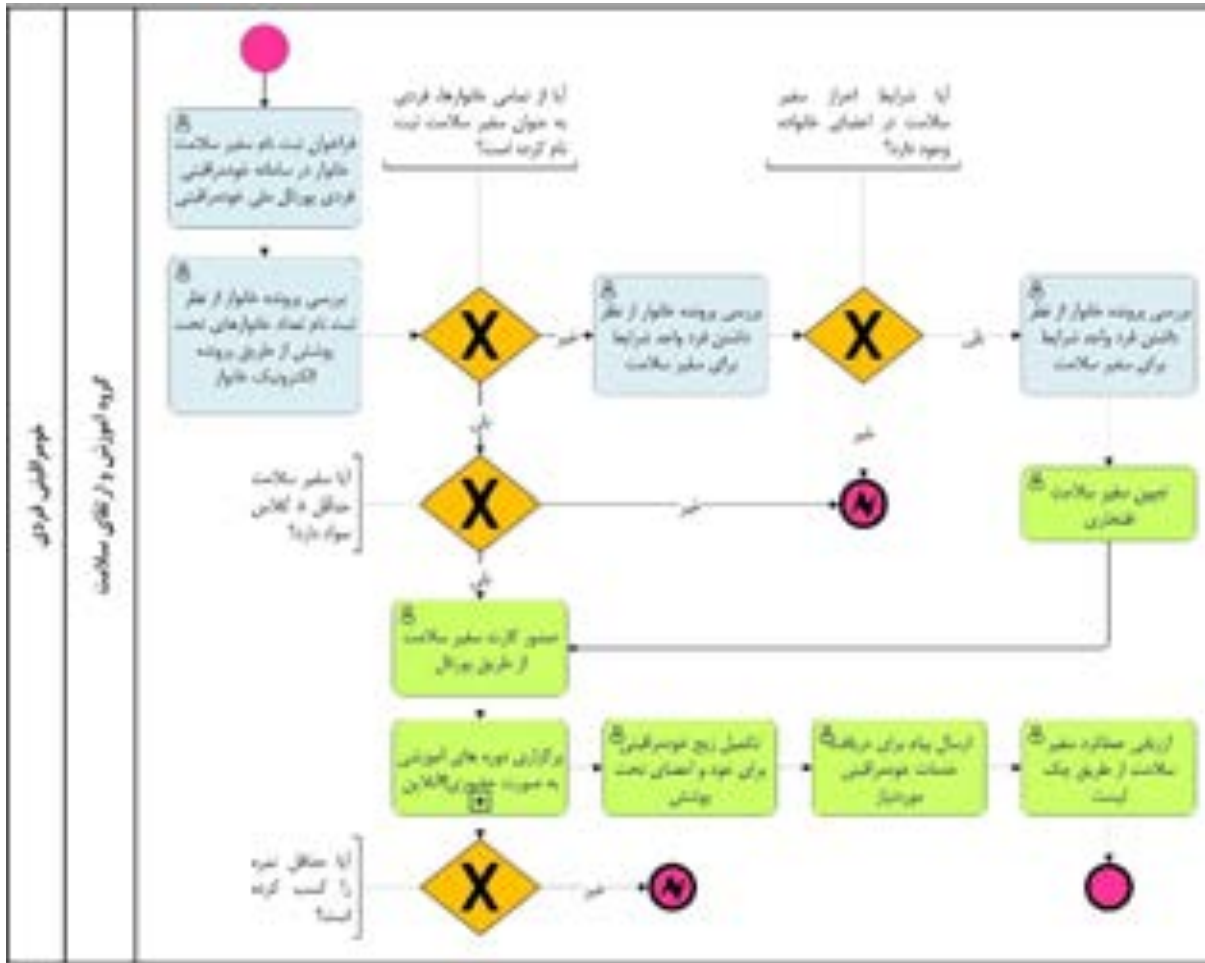


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۴) شناسنامه فرآیند خودمراقبتی فردی

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		خودمراقبتی فردی	
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۳۰۳	
خدمت تولید شده		شناسه خدمت		تربیت سفیران سلامت	
صاحب فرآیند		معاونت		گروه آموزش و ارتقای سلامت	
ناظر فرآیند		پشتیبان		دستر آموزش و ارتقای سلامت	
ذینفعان فرآیند		اعضای شوراها و دهیاری‌ها		خانوارهای تحت پوشش	
نوع فرآیند		دانش‌آموزان		کارکنان ادارات	
		پشتیبان <input type="checkbox"/>		اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		افزایش آگاهی خانواده‌ها، کارکنان سازمان‌ها، اعضای شوراها	
		اهداف استراتژیک		تغییر و بهبود نگرش خانواده‌ها، کارکنان سازمان‌ها و اعضای شوراها نسبت به مسائل سلامت	
				توانمندسازی و ارتقای مهارت‌های مربوط به سلامت	
				ارتقای سطح ابعاد مختلف خودمراقبتی، سواد سلامت و توانمندی‌های مردم در استان	
فرآیند بالادستی				شناسایی سفیران	
فرآیندهای پایین‌دستی				آموزشی - مراقبتی	
دامنه کاربرد				استانی و کشوری	
مقررات مرتبط با فرآیند				دستورالعمل‌ها	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند				دستورالعمل برنامه ملی خودمراقبتی	
				سازمانه سبب	
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		خروجی‌های فرآیند/مشتریان		دستورالعمل برنامه ملی خودمراقبتی	
				کتاب راهنمای خودمراقبتی	
				افراد داوطلب واجد شرایط سفیر سلامت	
				مصوبات شورای عالی سلامت	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند				خودمراقبتی فردی	
				شناسایی افراد واجد شرایط	
				دعوت از گروه هدف واجدین شرایط	
				آموزش فراگیران	
				ارزشیابی	
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی تغییرات دانش فراگیران در پایان دوره			گروه آموزش و ارتقای سلامت		
بررسی نحوه نگارش برنامه عملیاتی ارتقای سلامت سازمانی					
بررسی میزان اجرای برنامه عملیاتی ارتقای سلامت سازمانی					
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
درصد خودمراقبتی اجتماعی		نرم سالانه کشوری خودمراقبتی اجتماعی		مسئول پایش و اندازه‌گیری	
گروه آموزش و ارتقای سلامت		گروه آموزش و ارتقای سلامت		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
ماه‌بانه		گروه آموزش و ارتقای سلامت		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	



شکل (۷-۳) ترسیم فرآیند خودمراقبتی فردی با استفاده از مدل BPMN

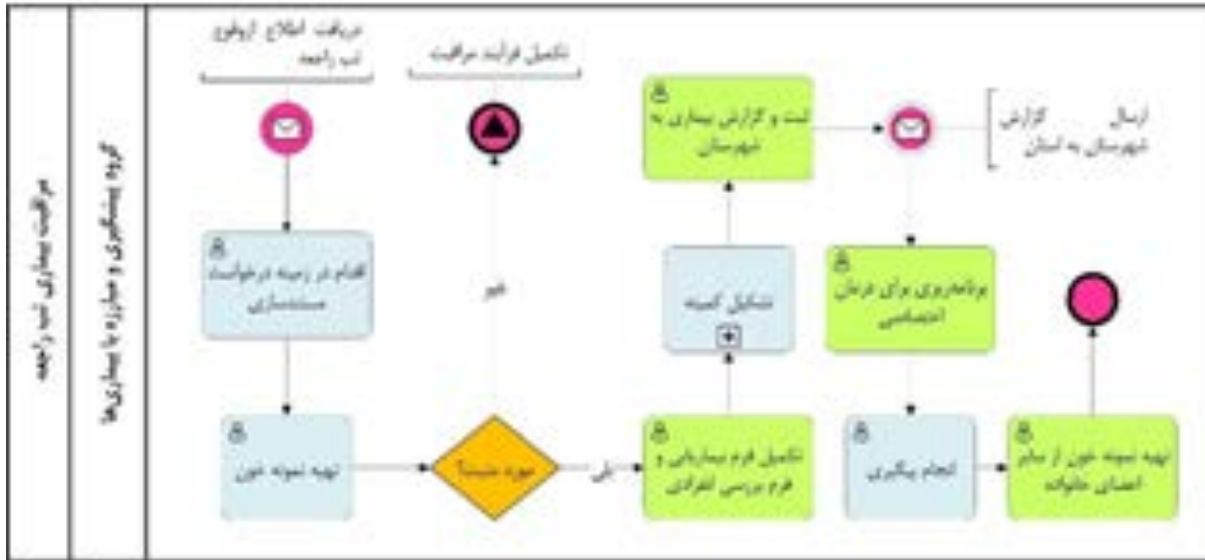


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۵) شناسنامه فرآیند مراقبت بیماری تب راجعه

نام فرآیند		مراقبت بیماری تب راجعه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۰۴		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		شناسایی و درمان افراد مبتلا تحت پوشش		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها		بهداشتی
ناظر فرآیند		مرکز مدیریت بیماری‌های واگیر		معاونت
ذینفعان فرآیند		کلیه افراد مبتلا تحت پوشش		بهداشتی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی کلیه افراد مبتلا تحت پوشش درمان مبتلایان پیشگیری از ابتلا موارد جدید اهداف استراتژیک کاهش مرگ‌های زودرس در استان		
فرآیند بالادستی		کنترل بیماری‌های واگیر		
فرآیندهای پایین‌دستی		پیشگیری - مراقبتی		
دامنه کاربرد		استانی و کشوری		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل کشوری درمان تب راجعه فرم‌های مربوطه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه سبب-پورتال		
ورودی‌های فرآیند / تامین کننده		دستورالعمل کشوری اطلاع‌رسانی جلسات آموزشی		خروجی‌های فرآیند / مشتریان درصد مراقبت بیماران میزان بروز موارد مبتلا
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		کاهش نرخ شیوع بیماری‌های واگیر		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> بر اساس شرح حال‌گیری از افراد آلوده تکمیل فرم شماره ۳/۲/۱ تهیه خون گزارش تلفن فوری درمان پیگیری مستمر تا کنترل کامل تامین دارو 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند / زیر فرآیند		
غربالگری و پیگیری بیماران درمان و ثبت اقدامات		گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
فصلی		نسبت تعداد بیماران شناسایی شده بیماری تب راجعه به سایر بیماران		
مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
کارشناس پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها		تعداد		



شکل (۴-۷) ترسیم فرآیند مراقبت بیماری تب راجعه با استفاده از مدل BPMN

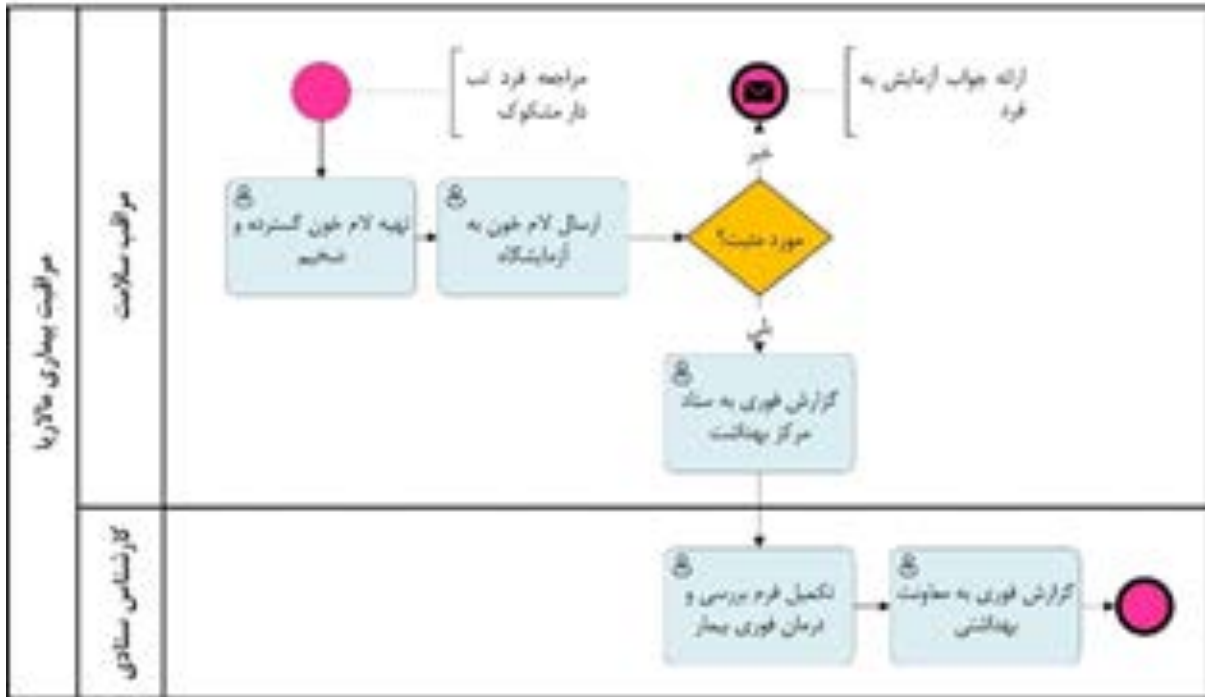


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۶-۷) شناسنامه فرآیند مراقبت بیماری مالاریا

نام فرآیند		مراقبت بیماری مالاریا		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۰۵		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		شناسایی و درمان بیماران مبتلا به مالاریا		۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
صاحب فرآیند		گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها		معاونت
ناظر فرآیند		گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها		بهداشتی
ذینفعان فرآیند		اداره مالاریا وزارت متبوع		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		عموم مردم		پشتیبان <input type="checkbox"/>
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		
		شناسایی افراد در معرض خطر		
		درمان فوری		
		اهداف استراتژیک		
		کاهش مرگ‌های زودرس در استان		
فرآیند بالادستی		کنترل بیماری‌های واگیر		
فرآیندهای پایین‌دستی		پیشگیری		
دامنه کاربرد		استانی و کشوری		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل کشوری درمان مالاریا		
		فلوچارت‌های مربوطه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سیب - پورتال		
ورودی‌های فرآیند/ تامین کننده		دستورالعمل کشوری درمان مالاریا		بهبودی کامل بیمار
		منابع مالی		بروز بیماری در یکصد هزار نفر
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
تاریخچه		مراقبت بیماری مالاریا		
تاریخچه		<ul style="list-style-type: none"> مراجعه فرد تبار مشکوک تهیه لام خون ارسال لام خون به آزمایشگاه در صورت مثبت بودن گزارش فوری به مرکز مدیریت بیماری‌های واگیر شروع درمان فوری 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
غربالگری		مراقبت سلامت		
نمونه‌گیری افراد مشکوک		کارشناس ستادی		
کنترل کیفی آزمایشگاه				
پیگیری تا حصول نتیجه				
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
هر زمان مورد مشکوک		نسبت تعداد بیماران مالاریا شناسایی شده به کل بیماران		
تا بهبودی کامل		درصد میزان مثبت بودن آزمایش خون		
کارشناس پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها				



شکل (۷-۵) ترسیم فرآیند مراقبت بیماری مالاریا با استفاده از مدل BPMN

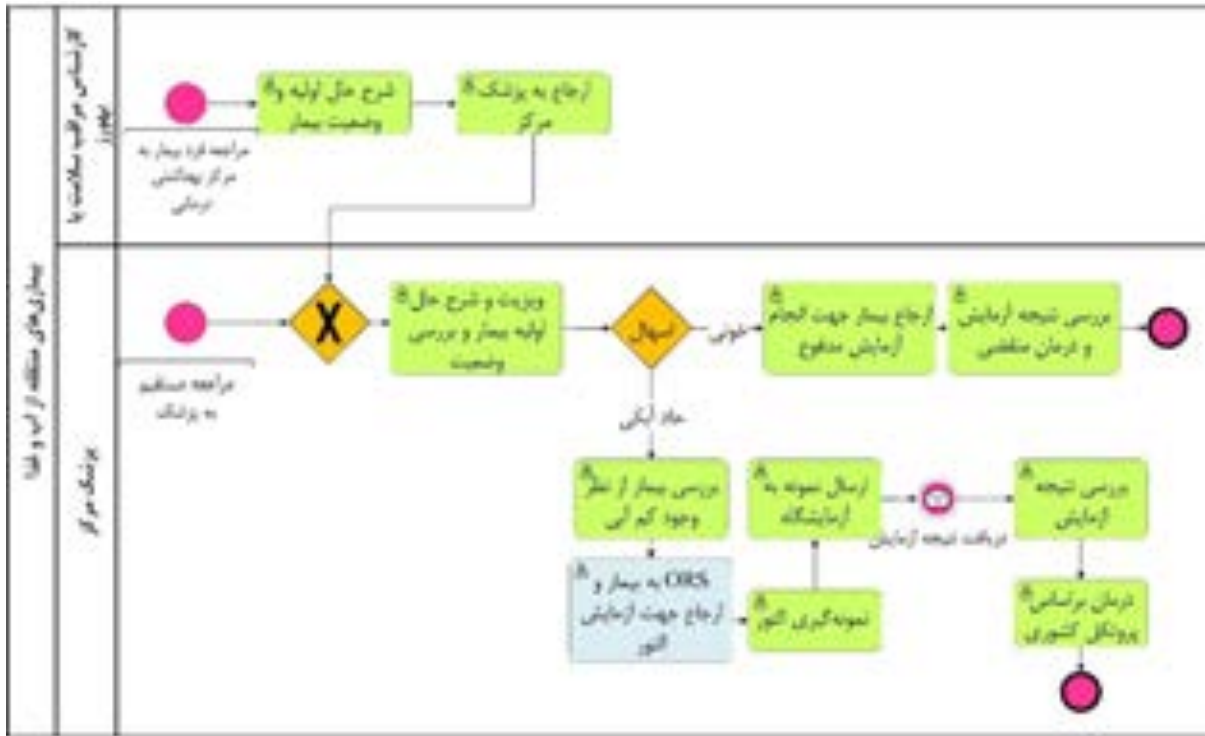


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۷) شناسنامه فرآیند بیماری‌های منتقله از آب و غذا

نام فرآیند		بیماری‌های منتقله از آب و غذا			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۰۶			تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		پیشگیری و کنترل بیماری‌های منتقله از آب و غذا			۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها			شناسه خدمت
ناظر فرآیند		اداره بیماری‌های منتقله وزارت متبوع			۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
ذینفعان فرآیند		عموم مردم جامعه			گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			اداره/ مرکز
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> انجام غربالگری شناسایی افراد دارای علائم درمان فوری 			
فرآیند بالادستی		کنترل بیماری‌های واگیر			
فرآیندهای پایین‌دستی		پیشگیری			
دامنه کاربرد					
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> دستورالعمل کشوری درمان التور فلوچارت‌ها 			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> سامانه سیب پورتال سامانه جامع سلامت بهداشت محیط 			
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		<ul style="list-style-type: none"> دستورالعمل کشوری درمان بیماری التور منابع مالی 			<ul style="list-style-type: none"> بهبودی کامل بیمار بروز بیماری در یکصد هزار نفر
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
<ul style="list-style-type: none"> بیماری‌های منتقله از آب و غذا 					تاریخ
<ul style="list-style-type: none"> مراجعه فرد بیمار تهیه نمونه التور- مدفوع ارسال نمونه به آزمایشگاه در صورت مثبت بودن گزارش فوری به مرکز مدیریت بیماری‌های واگیر شروع درمان فوری 					تاریخ
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> شناسایی توسط مراقب سلامت تکمیل فرم بررسی اپیدمیولوژیک نظارت، گزارش دهی و مدیریت طغیان احتمالی 			<ul style="list-style-type: none"> مرکز بهداشتی درمانی کارشناس ستادی 		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	
<ul style="list-style-type: none"> ظهور علائم در بیمار تا بهبودی کامل 		<ul style="list-style-type: none"> کارشناس پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها 		<ul style="list-style-type: none"> درصد بیماران دارای علائم گاستروانتریت 	
<ul style="list-style-type: none"> نسبت تعداد بیماران منتقله از آب و غذا به کل بیماران 					



شکل (۷-۶) ترسیم فرآیند بیماری های منتقله از آب و غذا با استفاده از مدل BPMN

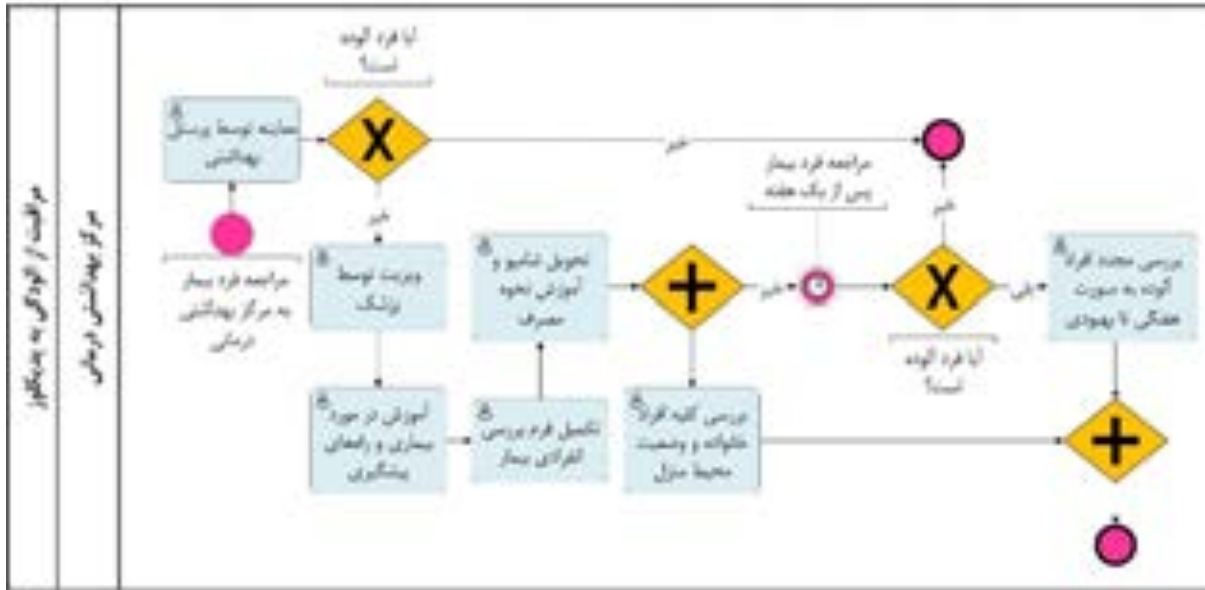


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۷) شناسنامه فرآیند مراقبت از آلودگی به پدیکلوز

نام فرآیند		مراقبت از آلودگی به پدیکلوز		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۰۷		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		شناسایی و درمان افراد مبتلا تحت پوشش		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها		معاونت
ناظر فرآیند		مرکز مدیریت بیماری‌های واگیر وزارت متبوع		بهداشتی
ذینفعان فرآیند		کلیه افراد مبتلا تحت پوشش		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی شناسایی افراد در معرض خطر درمان دارویی پیشگیری اهداف استراتژیک کاهش مرگ‌های زودرس در استان		
فرآیند بالادستی		کاهش بیماری‌های واگیر		
فرآیندهای پایین‌دستی		پیشگیری		
دامنه کاربرد		استانی و کشوری		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل کشوری درمان پدیکلوزیس محرمانه بودن اطلاعات بیماران فلوچارت		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سیب- پورتال واگیر		
ورودی‌های فرآیند/ تامین کننده		دستورالعمل کشوری درمان پدیکلوزیس آمار موجود		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان کاهش موارد مبتلا پیگیری بیماران تا حصول نتیجه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		مراقبت از آلودگی به پدیکلوز		
فعالیت‌های اصلی		غربالگری ارجاع موارد مثبت به پزشک پس از تأیید پزشک درمان پیگیری بعد از یک هفته		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
غربالگری مراقبین پیگیری و حصول نتیجه		مرکز بهداشتی درمانی		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد بیماران منتقله از آب و غذا به کل بیماران		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		
فصلی		گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها		



شکل (۷-۷) ترسیم فرآیند مراقبت از آلودگی به پدیکلوز با استفاده از مدل BPMN

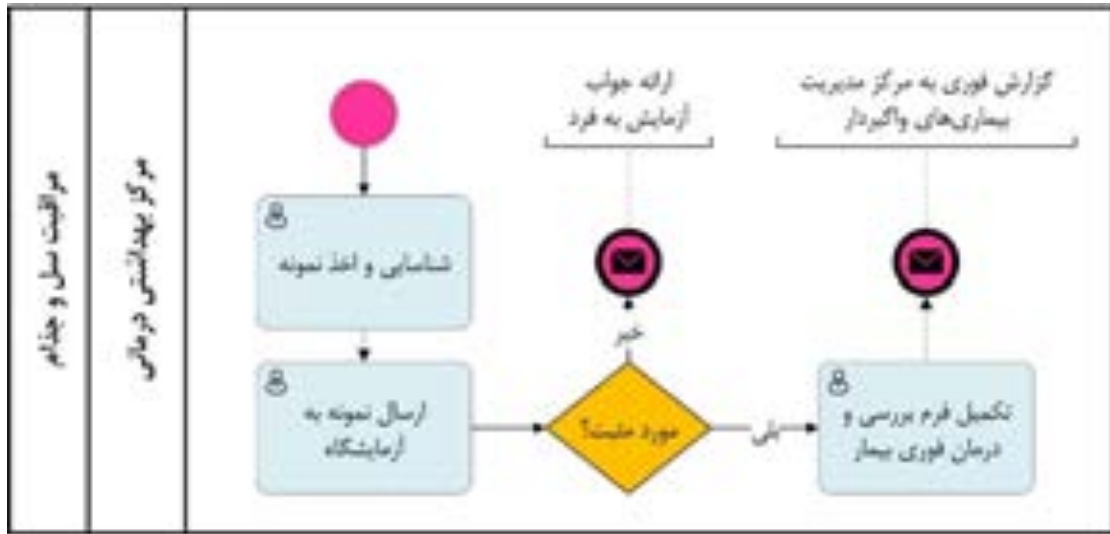


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۹) شناسنامه فرآیند مراقبت سل و جزام

نام فرآیند		مراقبت سل و جزام		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۰۸		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		بیماریابی و درمان مبتلایان		۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
صاحب فرآیند		گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها		گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها
ناظر فرآیند		مرکز مدیریت بیماری‌های واگیر وزارت متبوع		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		عموم مردم		بهداشتی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		معاونت
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی پیشگیری از ابتلا شناسایی بیماران درمان به موقع و صحیح مطابق با استراتژی‌های کشوری		
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک کاهش مرگ‌های زودرس در استان		
فرآیندهای پایین‌دستی		کنترل بیماری‌های واگیر پیشگیری، مراقبتی، درمان		
دامنه کاربرد		استانی و کشوری		
مقررات مرتبط با فرآیند		محرمانه بودن اطلاعات بیماران دستورالعمل‌های کشوری		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		پورتال واگیر سیب		
ورودی‌های فرآیند/ تامین کننده		فرم شماره ۱ بیماریابی خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		تعداد بیماران تحت درمان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		مراقبت سل و جزام		
فعالیت‌های اصلی		شناسایی و اخذ نمونه ارسال به آزمایشگاه در صورت مثبت بودن شروع درمان بیمار		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مرکز بهداشتی درمانی		کنترل کیفی آزمایشگاه ثبت صحیح اطلاعات در پرونده بیمار مراجعه به محل زندگی بیمار		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		
نسبت تعداد بیماران سل و جزام به کل بیماران		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
درصد		گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها		
۳ ماه				



شکل (۸-۷) ترسیم فرآیند مراقبت سل و جذام با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۱۰) شناسنامه فرآیند مراقبت نوزادان برای پیشگیری از عوارض کم کاری مادرزادی تیروئید

نام فرآیند		مراقبت نوزادان برای پیشگیری از عوارض کم کاری مادرزادی تیروئید		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		تاریخ بازنگری	۳۰۹	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		شناسه خدمت	● غربالگری نوزادان در بدو تولد	۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰
صاحب فرآیند		معاونت	● گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها	● گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها
ناظر فرآیند		● وزارت بهداشت		
ذینفعان فرآیند		● عموم مردم		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی	● آموزش ● پیگیری موارد غربالگری مثبت	● غربالگری از طریق اخذ نمونه خون از پاشنه پا تا حداکثر ۳ روز پس از تولد
		اهداف استراتژیک	● ارتقای اقدامات مؤثر در جهت کاهش مرگ‌ومیر و عوامل مخاطره‌آمیز سلامت و مرگ‌ومیر مادر و نوزاد	
فرآیند بالادستی		● شناسایی کلیه متولدین در محدوده جغرافیایی		
فرآیندهای پایین‌دستی		● پیگیری درمان تا حداقل ۳ سالگی (و در صورت کم کاری دائمی پیگیری ادامه درمان پس از ۳ سالگی)		
دامنه کاربرد		● مراکز خدمات جامع سلامت- مراقبتی		
مقررات مرتبط با فرآیند		● محرمانه بودن اطلاعات مراجعین ● ارسال به موقع پاسخ آزمایشات	● حمل‌ونقل بهداشتی نمونه ● پیگیری به موقع موارد نیازمند پیگیری بر اساس دستورالعمل برنامه	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● پورتال اداره غیرواگیر وزارت متبوع ● سامانه سبب		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		● تجهیزات غربالگری ● محل مناسب برای گرفتن نمونه ● فرآیند مناسب برای انجام غربالگری و پیگیری‌های بعدی	● تعداد نوزاد غربالگری شده ● تعداد بیمار شناسایی شده ● تعداد مراقبت انجام شده	● خروجی‌های فرآیند/مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		● مراقبت نوزادان برای پیشگیری از عوارض کم کاری مادرزادی تیروئید		
فعالیت‌های اصلی		● آموزش کلیه مادران باردار ● اخذ نمونه در روز ۳ تا ۵ پس از تولد ● پیگیری وصول به موقع جواب آزمایش ● معرفی موارد مثبت به پزشک متخصص برای شروع درمان ● شناسایی کلیه نوزادان متولد شده در محدوده جغرافیایی تحت پوشش ● نگهداری و انتقال نمونه در شرایط استاندارد به آزمایشگاه غربالگری ● فراخوان مواردی که بر اساس دستورالعمل برنامه نیاز به اخذ نمونه مجدد دارند ● پیگیری روند درمان بر اساس دستورالعمل کشوری برنامه		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		مدیریت پیشگیری و مبارزه با فرآیندها		
موضوع کنترل و نظارت		● کنترل کیفی آزمایشگاه ● پیگیری به موقع موارد نیازمند پیگیری ● شروع به هنگام درمان بیماران شناسایی شده ● پیگیری به موقع فرآیند درمان		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		● درصد نوزادان غربالگری شده به کل متولدین ● درصد غربالگری به هنگام (روز ۳ تا ۵ پس از تولد) ● درصد موارد مثبت به کل موارد غربالگری شده ● درصد شروع به هنگام درمان		
معیار پذیرش		● درصد		
مسئول پایش و اندازه‌گیری		● گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		● سه‌ماهه - سالیانه		



شکل (۷-۹) ترسیم فرآیند مراقبت نوزادان برای پیشگیری از عوارض کم کاری مادرزادی تیروئید با استفاده از مدل BPMN

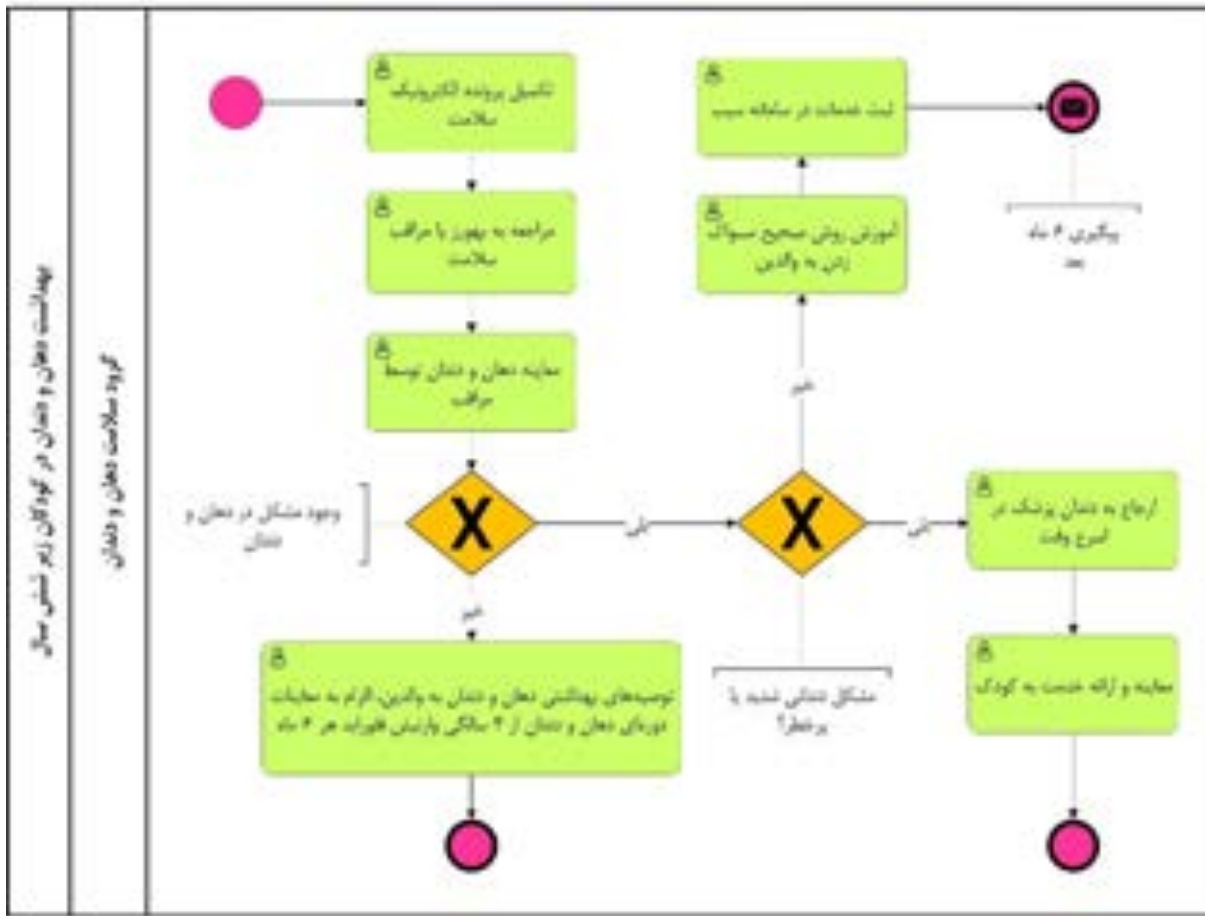


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۱۱) شناسنامه فرآیند بهداشت و مراقبت دهان و دندان در کودکان زیر شش سال

نام فرآیند		بهداشت و مراقبت دهان و دندان در کودکان زیر شش سال		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		۳۱۰		۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰
صاحب فرآیند		سلامت دهان و دندان کودکان زیر ۶ سال		گروه سلامت دهان و دندان
ناظر فرآیند		کلیه کارکنان مرتبط با اجرای برنامه‌های سلامت دهان و دندان		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		معاونت بهداشتی		
نوع فرآیند		گروه سلامت دهان و دندان		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک		کودکان زیر شش سال		
مرتبط با فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
فرآیند بالادستی		ارتقای شاخص dmft استان		
فرآیند میانی دستی		کاهش پرداخت هزینه‌های درمانی دندانپزشکی از جیب مردم		
دامنه کاربرد		نهادینه و استقرار اقدامات لازم برای اجرای برنامه کشوری ارتقای سلامت دهان و دندان کودکان		
مقررات مرتبط با فرآیند		فرآیند توزیع مسواک انگشتی و وارنیش فلورایدتراپی کودکان سه تا شش سال		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		آموزشی - مراقبتی / مراکز سلامت و خانه‌های بهداشت		
ورودی‌های فرآیند / تأمین کننده		استانی و کشوری		
		دستورالعمل اجرایی کشوری طرح تحول سلامت دهان و دندان		
		سامانه سیب		
		شناسایی جمعیت زیر ۶ سال		
		تهیه مسواک انگشتی		
		دستورالعمل‌های اداره سلامت دهان و دندان وزارت		
		بهبود وضعیت دهان و دندان و ارتقای دهان و دندان و سلامت کودکان زیر شش سال		
		خروجی‌های فرآیند / مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
بهداشت و مراقبت دهان و دندان در کودکان زیر شش سال				
مراجعه مادر و کودک جهت تشکیل پرونده الکترونیک سلامت				
مراجعه به بهورز در معاینه دهان و دندان توسط مراقبت				
توصیه‌های بهداشتی دهان و دندان به والدین				
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی سلامت دهان و دندان		گروه سلامت دهان و دندان		
انجام خدمات مراقبتی				
نظارت و پایش عملکرد				
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری
مسئول پایش و اندازه‌گیری		درصد		نسبت تعداد کودکان زیر شش سال تحت مراقبت بهداشتی دهان و دندان به کل کودکان
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول واحد سلامت دهان و دندان شهرستانی		
ماهانه				



شکل (۷-۱۰) ترسیم فرآیند بهداشت و مراقبت دندان و دندانچه در کودکان زیر شش سال با استفاده از مدل BPMN

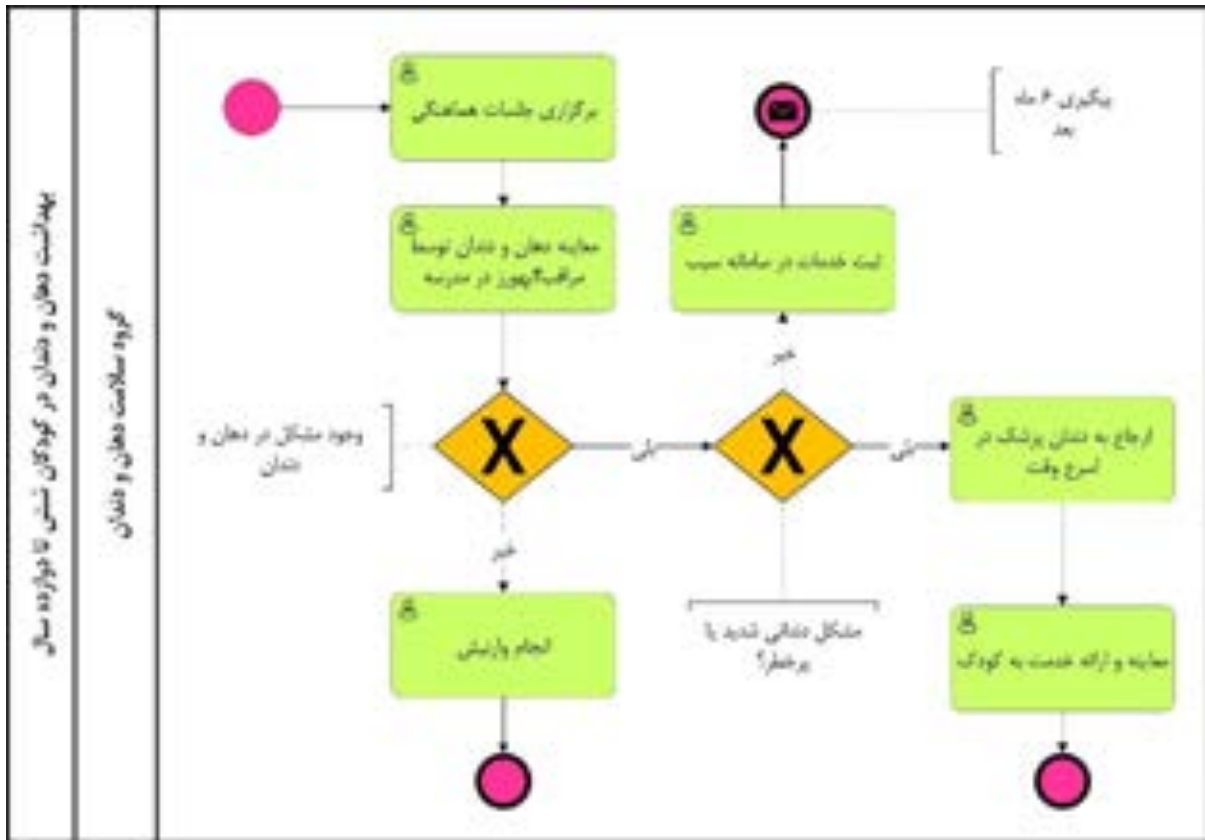


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۱۲) شناسنامه فرآیند بهداشت و مراقبت دهان و دندان در کودکان شش تا دوازده سال

نام فرآیند		بهداشت و مراقبت دهان و دندان در کودکان شش تا دوازده سال		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۱۱		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		ارتقاء سلامت دهان و دندان کودکان ۶ سال به بالا		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		کلیه کارکنان مرتبط با اجرای برنامه‌های سلامت دهان و دندان		معاونت
ناظر فرآیند		گروه سلامت دهان و دندان		بهداشتی
ذینفعان فرآیند		کودکان شش تا دوازده سال		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		گروه سلامت دهان و دندان
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ارتقای شاخص dmft استان کاهش پرداخت هزینه‌های درمانی دندانپزشکی از جیب والدین دانش‌آموزان ابتدایی		هدف اصلی
فرآیند بالادستی		فرآیند انعقاد تفاهم‌نامه مشترک وزارت بهداشت و آموزش پرورش		اهداف نهادینه و استقرار اقدامات لازم برای اجرای برنامه کشوری ارتقای سلامت دهان و دندان کودکان
فرآیندهای پایین‌دستی		فرآیند وارنیش فلورایدتراپی		فرآیند بالادستی
دامنه کاربرد		استانی و کشوری		فرآیندهای پایین‌دستی
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل اجرایی کشوری طرح تحول سلامت دهان و دندان		دامنه کاربرد
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه سبب		مقررات مرتبط با فرآیند
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		دستورالعمل‌های ابلاغی و آموزشی شناسایی جمعیت ۶-۱۲ سال تهیه وارنیش پرسنل ذی‌ربط		سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		بهبود وضعیت دهان و دندان و ارتقای دهان و دندان و سلامت کودکان مدارس ابتدایی انجام وارنیش		ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده
شرح فرآیند و مراقبت دهان و دندان در کودکان شش تا دوازده سال		شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن
مراجعه مادر و کودک جهت تشکیل پرونده‌ی الکترونیک سلامت مراجعه به بهورز در معاینه دهان و دندان توسط مراقبت توصیه‌های بهداشتی دهان و دندان به والدین		شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		مراجعه مادر و کودک جهت تشکیل پرونده‌ی الکترونیک سلامت مراجعه به بهورز در معاینه دهان و دندان توسط مراقبت توصیه‌های بهداشتی دهان و دندان به والدین
نقاط نظارتی و کنترل فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
انجام وارنیش معاینات دهان و دندان و انجام خدمات سطح ۲ اجرا و نظارت بر برنامه نظارت و پایش		گروه سلامت دهان و دندان		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری
دو دوره شش‌ماهه در طول سال تحصیلی		مسئول واحد سلامت دهان و دندان شهرستانی		نسبت تعداد کودکان ۶ تا ۱۲ سال تحت مراقبت بهداشتی دهان و دندان به کل کودکان
		معیار پذیرش		درصد



شکل (۷-۱۱) ترسیم فرآیند بهداشت و مراقبت دهان و دندان در کودکان شش تا دوازده سال با استفاده از مدل BPMN

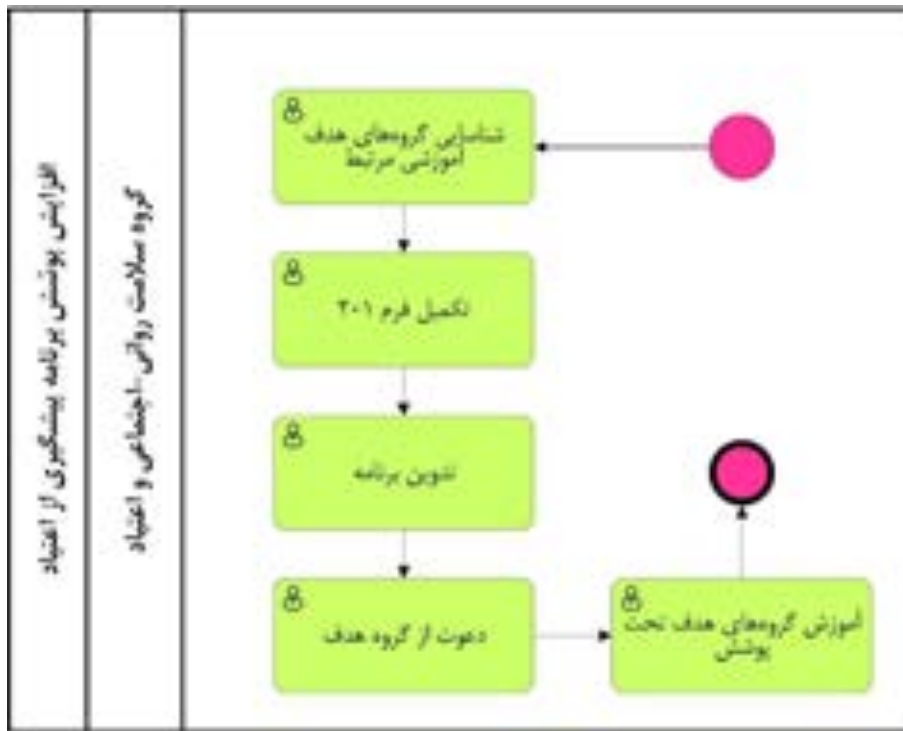


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۱۳) شناسنامه فرآیند افزایش پوشش برنامه پیشگیری از اعتیاد

نام فرآیند	افزایش پوشش برنامه پیشگیری از اعتیاد	کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۳۱۲	تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	افزایش آگاهی اقشار جامعه در خصوص اعتیاد	شناسه خدمت
صاحب فرآیند	گروه سلامت روانی- اجتماعی و اعتیاد	مدیریت
ناظر فرآیند	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	معاونت
ذینفعان فرآیند	کلیه افراد تحت پوشش ۶۰ تا ۶۶ سال	بهداشتی
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>	اداره/ مرکز
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی آموزش گروه‌های هدف در خصوص پیشگیری از اعتیاد آموزش والدین نوجوانان ۱۲ تا ۱۷ سال در خصوص نوجوان سالم	گروه سلامت و روان
فرآیند بالادستی	اهداف استراتژیک ارتقاء سطح ابعاد مختلف خودمراقبتی، سواد سلامت و توانمندی‌های مردم در استان	
فرآیندهای پایین‌دستی	فرآیند بالادستی شناسایی افراد در معرض خطر اعتیاد	
دامنه کاربرد	کاهش سطح اعتیاد در جامعه استانی و کشوری	
مقررات مرتبط با فرآیند	دستورالعمل‌های اعتیاد فلوچارت‌های سلامت روان دستورالعمل نوجوان سالم	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سامانه hop سامانه سیب	
ورودی‌های فرآیند/ تأمین‌کننده	دستورالعمل‌های اعتیاد فلوچارت‌های خدمات مصوبات مربوط به کمیته ستاد مبارزه با مواد مخدر	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
		شاخص‌های مربوط به برنامه اعتیاد
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		
شرح فرآیند	افزایش پوشش برنامه پیشگیری از اعتیاد	
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> شناسایی گروه‌های هدف صورت پذیرد برنامه مبتنی بر شواهد و عملیاتی فرم ۳ تکمیل گردد فرم ۲۰۱ در خصوص زمان برنامه تکمیل گردد برگزاری جلسات آموزشی صورت پذیرد 	
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	موضوع کنترل و نظارت	
گروه سلامت روانی- اجتماعی و اعتیاد	<ul style="list-style-type: none"> تدوین برنامه و تکمیل فرم‌های مربوطه که توسط مراقب سلامت انجام می‌شود نحوه آموزش که توسط روانشناس صورت می‌پذیرد 	
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری
درصد آموزش گروه هدف	درصد	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
درصد برگزاری کلاس آموزشی		به صورت فصلی
		کارشناس گروه سلامت و روان



شکل (۷-۱۲) ترسیم فرآیند افزایش پوشش برنامه پیشگیری از اعتیاد با استفاده از مدل BPMN

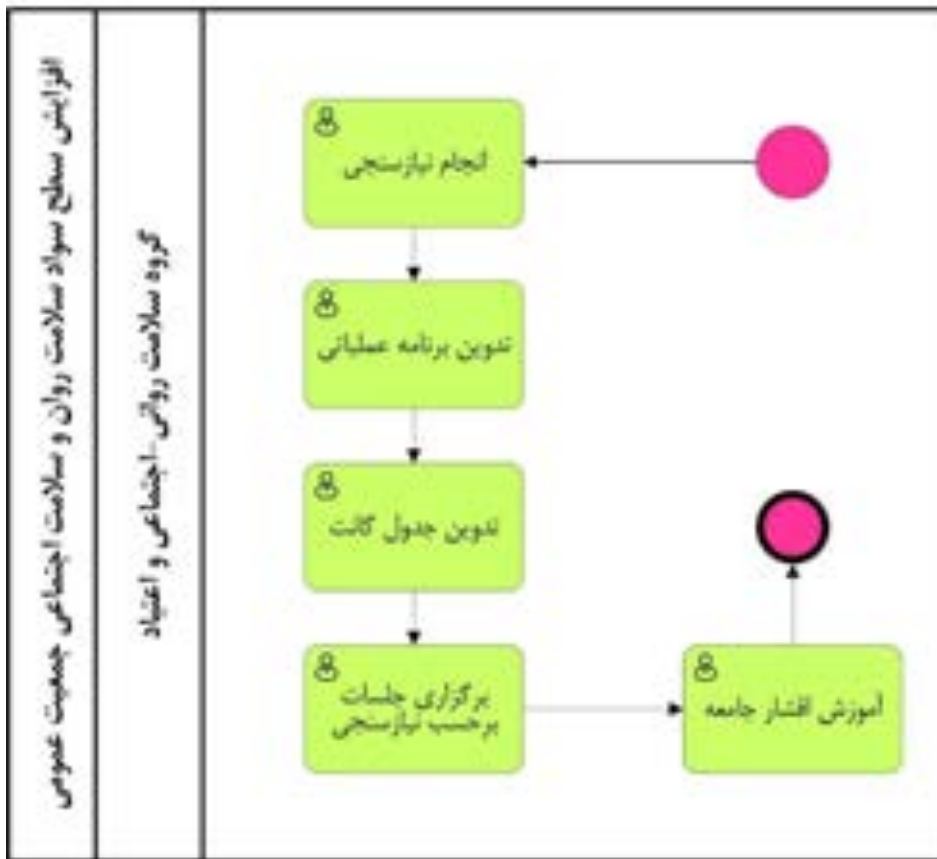


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۱۴) شناسنامه فرآیند افزایش سطح سواد سلامت روان و سلامت اجتماعی جمعیت عمومی

نام فرآیند		افزایش سطح سواد سلامت روان و سلامت اجتماعی جمعیت عمومی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۱۳		تاریخ بازنگری ۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		ارتقا دانش گروه‌های هدف در خصوص سلامت روان		شناسه خدمت ۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰
صاحب فرآیند		گروه سلامت روانی - اجتماعی و اعتیاد		اداره/ مرکز گروه سلامت و روان
ناظر فرآیند		وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی		بهداشتی
ذینفعان فرآیند		کلیه افراد سطح جامعه		معاونت
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ارتقا دانش گروه هدف در خصوص سلامت روان ارتقا دانش افراد در خصوص سلامت اجتماعی اهداف استراتژیک ارتقاء سطح ابعاد مختلف خودمراقبتی، سواد سلامت و توانمندی‌های مردم در استان		
فرآیند بالادستی		شناسایی گروه‌های هدف تحت پوشش		
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		استانی و کشوری		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل‌های سلامت اجتماعی فلوچارت‌های سلامت روان، سلامت اجتماعی و اعتیاد دستورالعمل‌های سلامت روان		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه hop سامانه سبب		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		دستورالعمل‌های سلامت روان دستورالعمل‌های سلامت اجتماعی		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان شاخص مربوط به برنامه سلامت روان شاخص سلامت اجتماعی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		افزایش سطح سواد سلامت روان و سلامت اجتماعی جمعیت عمومی		
فعالیت‌های اصلی		نیازسنجی از برنامه‌های مورد نیاز جهت آموزش صورت پذیرد. برنامه عملیاتی مربوطه تدوین گردد. جدول گانت آموزشی تدوین گردد. برگزاری جلسات طبق گانت چارت صورت پذیرد.		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
گروه سلامت روانی - اجتماعی و اعتیاد		دعوت از پرسنل توسط مراقب سلامت آموزش مراجعین توسط مراقب سلامت		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
میزان آموزش مباحث سلامت روان		معیار پذیرش		تعداد جلسات برگزار شده
میزان آموزش مباحث سلامت اجتماعی		معیار پذیرش		کارشناس گروه سلامت و روان
				به صورت فصلی



شکل (۷-۱۳) ترسیم فرآیند افزایش سطح سواد سلامت روان و سلامت اجتماعی جمعیت عمومی با استفاده از مدل BPMN

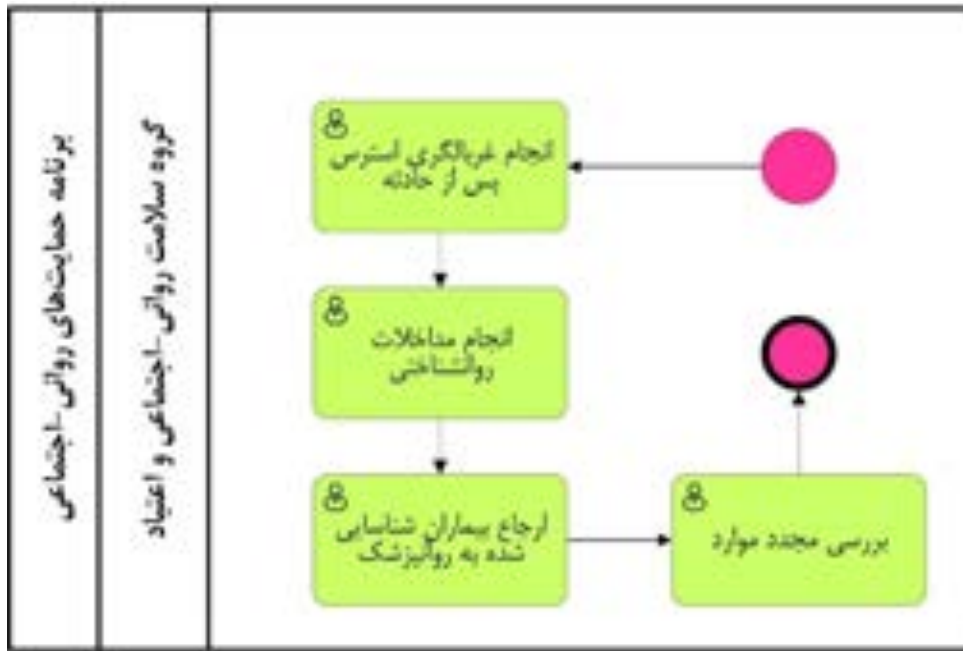


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۱۵) شناسنامه فرآیند برنامه حمایت‌های روانی-اجتماعی

نام فرآیند		برنامه حمایت‌های روانی-اجتماعی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۱۴		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسنامه خدمت
خدمت تولید شده		کاهش میزان بیماری روانپزشکی در افراد درگیر در بلایا		۱۶۰۴۱۰۲۱۰۰۰
صاحب فرآیند		گروه سلامت روانی-اجتماعی و اعتیاد		معاونت
ناظر فرآیند		وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی		بهداشتی
ذینفعان فرآیند		کلیه افراد سطح جامعه		اداره/مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		گروه سلامت و روان
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> انجام غربالگری استرس پس از حادثه بیماریابی انجام مداخلات روان‌شناختی دارودرمانی، مشاوره بررسی مجدد موارد 		
اهداف استراتژیک		ارتقاء سطح ابعاد مختلف خودمراقبتی، سواد سلامت و توانمندی‌های مردم در استان		
فرآیند بالادستی		شناسایی افراد درگیر در بلایا		
فرآیندهای پایین‌دستی		افزایش سطح سلامت روانی افراد		
دامنه کاربرد		استانی و کشوری		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل حمایت‌های روانی-اجتماعی در بلایا		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه hop		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		<ul style="list-style-type: none"> دستورالعمل‌های حمایت‌های روانی-اجتماعی در بلایا دستورالعمل‌های مربوط به ستاد بحران 		خروجی‌های فرآیند/مشتریان
		بیماریابی بیماران شناسایی شده		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> برنامه حمایت‌های روانی-اجتماعی 		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> انجام غربالگری استرس پس از حادثه جهت افراد حادثه دیده صورت پذیرد. پس از شناسایی جهت افراد غربال مثبت مداخلات روان‌شناختی صورت پذیرد. در صورت نیاز ارجاع به روانپزشک صورت پذیرد. بررسی مجدد موارد پس از گذشت زمان مشخص انجام گیرد. 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> نحوه تکمیل پرسشنامه استرس حاد تشکیل جلسات مداخلات روان‌شناختی مشاوره افراد توسط روانشناس 		گروه سلامتی روانی-اجتماعی و اعتیاد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری
مسنول پایش و اندازه‌گیری		پرسشنامه‌های تکمیل شده		میزان بیماران شناسایی شده
در زمان وقوع حادثه		تعداد جلسات روانپزشکی		میزان جلسات مداخلات روان‌شناختی برگزار شده



شکل (۷-۱۴) ترسیم فرآیند برنامه حمایت‌های روانی-اجتماعی با استفاده از مدل BPMN

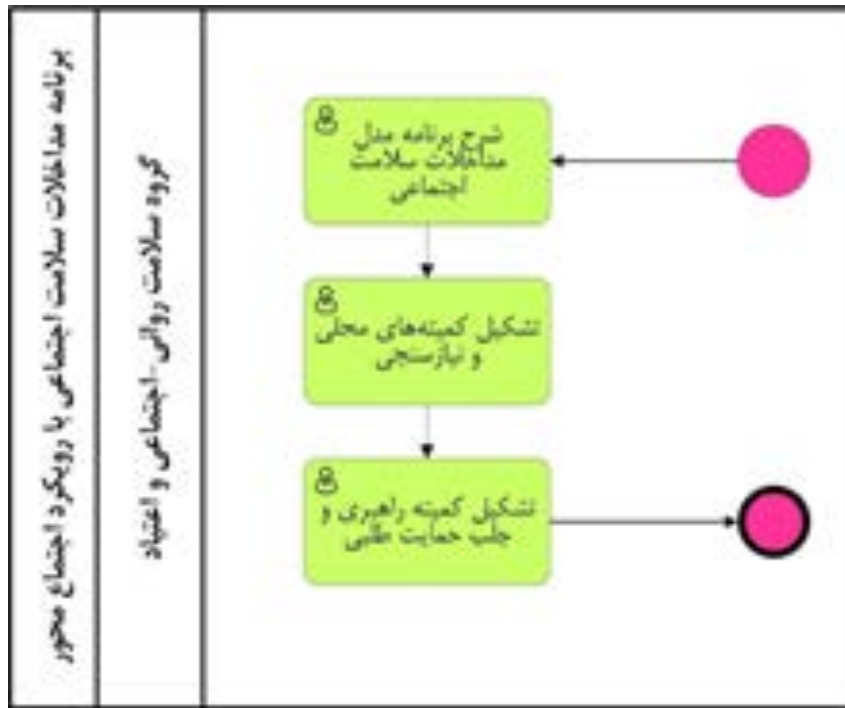


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۱۶) شناسنامه فرآیند برنامه مداخلات سلامت اجتماعی با رویکرد اجتماع محور

نام فرآیند		برنامه مداخلات سلامت اجتماعی با رویکرد اجتماع محور		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۳۱۵	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	افزایش دسترسی افراد به خدمات سلامت اجتماعی	شناسه خدمت	۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰	
صاحب فرآیند	گروه سلامت روانی- اجتماعی و اعتیاد	معاونت	بهداشتی	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی			گروه سلامت و روان
ذینفعان فرآیند	کلیه افراد ساکن در محلات تحت پوشش			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی <ul style="list-style-type: none"> شرح برنامه مدل مداخلات سلامت اجتماعی تشکیل کمیته‌های محلی نیازسنجی تشکیل کمیته راهبری جلب حمایت‌طلبی انجام اقدامات با همکاری ادارات عضو 	اهداف استراتژیک	ارتقاء سطح ابعاد مختلف خودمراقبتی، سواد سلامت و توانمندی‌های مردم در استان	
فرآیند بالادستی	شناسایی محلات آسیب‌پذیر			
فرآیندهای پایین‌دستی	افزایش رضایت افراد ساکن در محلات آسیب‌پذیر			
دامنه کاربرد	استانی و کشوری			
مقررات مرتبط با فرآیند	دستورالعمل مدل مداخلات سلامت اجتماعی			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سامانه hop	سامانه سبب		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده	دستورالعمل‌های فلوچارت‌های خدمات صورت‌جلسات کمیته آسیب‌های اجتماعی	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	شاخص مربوط به مدل مداخلات شاخص مربوط به نیازسنجی	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> برنامه مداخلات سلامت اجتماعی با رویکرد اجتماع محور 			
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> شرح برنامه مدل مداخلات سلامت اجتماعی انجام پذیرد. تشکیل کمیته‌های محلی و نیازسنجی صورت پذیرد. تشکیل کمیته راهبری صورت پذیرد. جلب حمایت‌طلبی صورت پذیرد. 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
گروه سلامت روانی- اجتماعی و اعتیاد		<ul style="list-style-type: none"> تشکیل کمیته محلی تشکیل کمیته راهبری انجام مداخلات در محلات 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
میزان برگزاری کمیته‌های محلی و راهبری	تعداد کمیته برگزار شده	کارشناس گروه سلامت روان	فصلی	
میزان انجام مداخلات بر طبق نیازسنجی	تعداد مداخلات انجام شده			



شکل (۷-۱۵) ترسیم فرآیند برنامه مداخلات سلامت اجتماعی با رویکرد اجتماع محور با استفاده از مدل BPMN

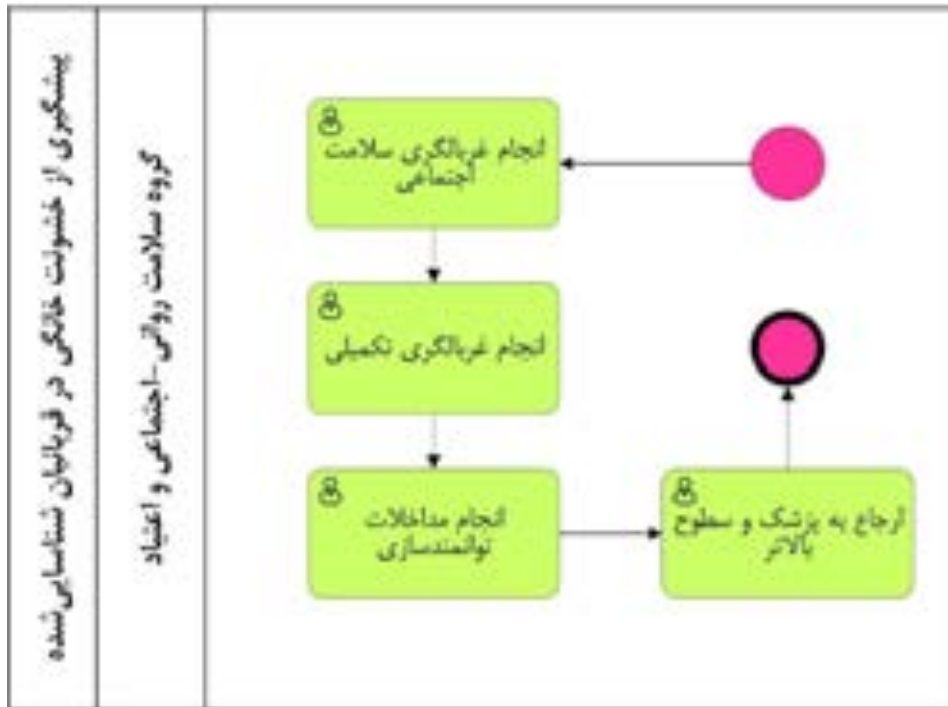


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۱۷) شناسنامه فرآیند پیشگیری از خشونت خانگی در قربانیان شناسایی شده

نام فرآیند		پیشگیری از خشونت خانگی در قربانیان شناسایی شده		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		کاهش میزان همسر آزاری و کودک آزاری در افراد در معرض خطر		۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰
صاحب فرآیند		گروه سلامت روانی- اجتماعی و اعتیاد		گروه سلامت و روان
ناظر فرآیند		وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه کودکان و زنان متأهل		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		
		<ul style="list-style-type: none"> ● انجام غربالگری سلامت اجتماعی توسط مراقب سلامت ● انجام غربالگری توسط کارشناس سلامت روان ● انجام مداخلات توانمندسازی ● انجام ویزیت پزشک و مداخله درمانی ● آموزش مهارت‌های فرزند پروری و زندگی 		
اهداف استراتژیک		<ul style="list-style-type: none"> ● ارتقاء سطح ابعاد مختلف خودمراقبتی، سواد سلامت و توانمندی‌های مردم در استان 		
فرآیند بالادستی		<ul style="list-style-type: none"> ● شناسایی افراد تحت خشونت 		
فرآیندهای پایین‌دستی		<ul style="list-style-type: none"> ● افزایش میزان از زندگی 		
دامنه کاربرد		<ul style="list-style-type: none"> ● استانی و کشوری 		
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> ● فلوجارت‌های سلامت اجتماعی ● دستورالعمل همسرآزاری ● دستورالعمل کودک‌آزاری 		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> ● سامانه hop ● سامانه سبب 		
ورودی‌های فرآیند/ تامین کننده		<ul style="list-style-type: none"> ● دستورالعمل‌های فلوجارت‌های خدمات ● صورت‌جلسات کمیته آسیب‌های اجتماعی 		<ul style="list-style-type: none"> ● شاخص‌های مربوط به برنامه همسرآزاری ● شاخص‌های مربوط به کودک‌آزاری
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> ● پیشگیری از خشونت خانگی در قربانیان شناسایی شده 		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> ● انجام غربالگری سلامت اجتماعی اولیه توسط کارشناس مراقب سلامت صورت پذیرد. ● انجام غربالگری تکمیلی توسط کارشناس سلامت روان صورت پذیرد. ● انجام مداخلات توانمندسازی توسط روانشناس صورت پذیرد. ● ارجاع به پزشک و سطوح بالاتر صورت پذیرد. 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<ul style="list-style-type: none"> ● پیشگیری از خشونت خانگی در بیماران شناسایی شده ● گروه سلامت روانی- اجتماعی و اعتیاد 		<ul style="list-style-type: none"> ● غربالگری اولیه توسط مراقب سلامت ● غربالگری تکمیلی توسط کارشناس سلامت روان 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
<ul style="list-style-type: none"> ● میزان غربالگری اولیه انجام شده و تکمیلی ● تعداد همسرآزاری شناسایی شده ● تعداد کودک‌آزاری شناسایی شده 		<ul style="list-style-type: none"> ● تعداد افراد غربال شده ● ثبت شده در سامانه 		<ul style="list-style-type: none"> ● کارشناس گروه سلامت و روان
		<ul style="list-style-type: none"> ● ماهانه 		



شکل (۷-۱۶) ترسیم فرآیند پیشگیری از خشونت خانگی در قربانیان شناسایی شده با استفاده از مدل BPMN

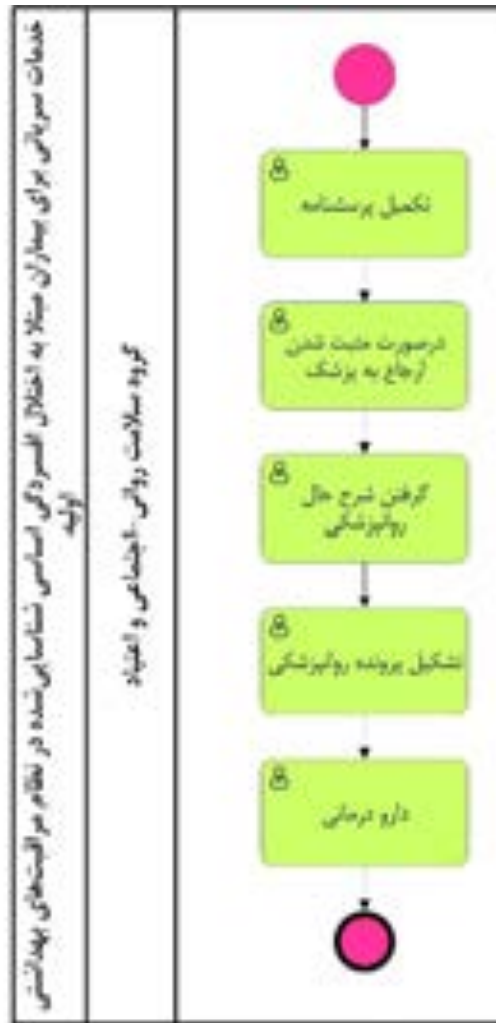


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۱۸) شناسنامه فرآیند خدمات سرپایی برای بیماران مبتلا به اختلال افسردگی اساسی شناسایی شده در نظام مراقبت‌های بهداشتی اولیه

نام فرآیند		خدمات سرپایی برای بیماران مبتلا به اختلال افسردگی اساسی شناسایی شده در نظام مراقبت‌های بهداشتی اولیه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۳۱۷	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	کاهش میزان افسردگی در جامعه	شناسه خدمت	۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰	
صاحب فرآیند	گروه سلامت روانی - اجتماعی و اعتیاد	بهداشتی	اداره/ مرکز	گروه سلامت و روان
ناظر فرآیند	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	معاونت		
ذینفعان فرآیند	کلیه افراد افسرده تحت پوشش			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی انجام غربالگری شناسایی افراد در معرض خطر درمان دارویی و مشاوره	اهداف استراتژیک	ارتقاء سطح ابعاد مختلف خودمراقبتی، سواد سلامت و توانمندی‌های مردم در استان	
فرآیند بالادستی	شناسایی افراد افسرده			
فرآیندهای پایین‌دستی	افزایش میزان نشاط عمومی در جامعه			
دامنه کاربرد	استانی و کشوری			
مقررات مرتبط با فرآیند	دستورالعمل افسردگی دستورالعمل اختلالات روانپزشکی			
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سامانه hop			
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده	دستورالعمل‌های اختلالات روانپزشکی آمار اختلالات روانپزشکی آمار بیماران ترخیصی از بیمارستان	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	میزان مراقبت بیماران میزان افسردگی شناسایی شده	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	خدمات سرپایی برای بیماران مبتلا به اختلال افسردگی اساسی شناسایی شده در نظام مراقبت‌های بهداشتی اولیه			
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> تکمیل پرسشنامه ۶ سؤالی انجام پذیرد. افراد غربال مثبت به پزشک ارجاع شوند. پس از تأیید پزشک پرونده روانپزشکی تشکیل گردد. پیگیری ماهیانه جهت دریافت دارو صورت پذیرد. 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
گروه سلامت روانی - اجتماعی و اعتیاد		<ul style="list-style-type: none"> غربالگری ۶ سؤالی توسط مراقب سلامت انجام مصاحبه و تشکیل پرونده 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
تعداد بیماران افسرده شناسایی شده	پرسشنامه‌های تکمیل شده پرونده روانپزشکی	کارشناس گروه سلامت و روان	فصلی	



شکل (۷-۱۷) ترسیم فرآیند خدمات سرپایی برای بیماران مبتلا به اختلال افسردگی اساسی شناسایی شده در نظام مراقبت‌های بهداشتی اولیه با استفاده از مدل BPMN

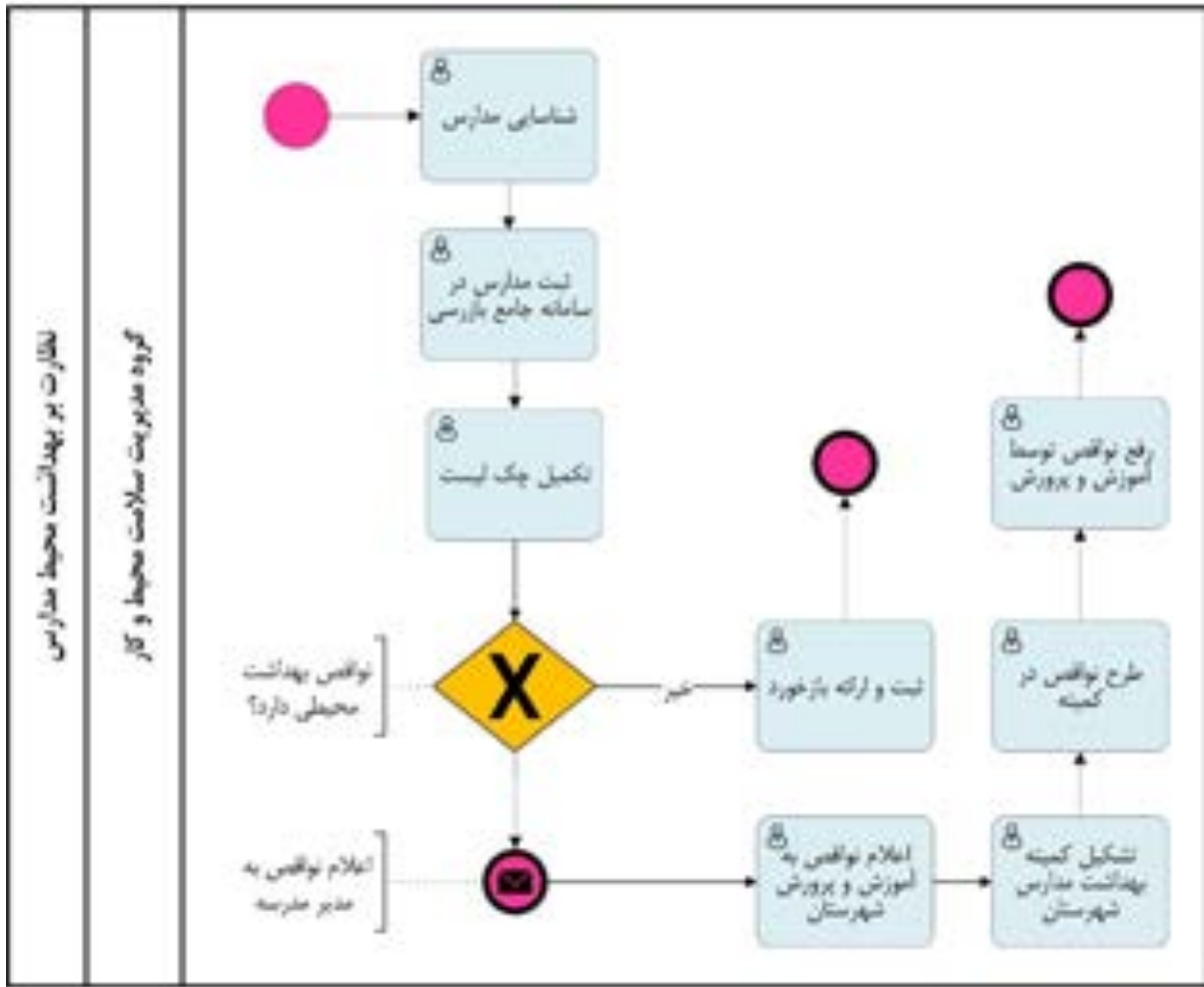


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۱۹) شناسنامه فرآیند نظارت بر بهداشت محیط مدارس

نام فرآیند	نظارت بر بهداشت محیط مدارس	کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۳۱۸	تاریخ بازنگری
کد فرآیند	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	شناسه خدمت
خدمت تولید شده	<ul style="list-style-type: none"> ارتقاء سطح بهداشت محیط مدارس، شناسایی نواقص بهداشت محیط مدارس، رفع نواقص بهداشت محیط مدارس 	۱۶۰۴۱۰۱۸۰۰۰
صاحب فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت سلامت محیط و کار 	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت سلامت و محیط کار
ناظر فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت سلامت محیط و کار وزارت 	اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> دانش آموزان، مدیران و معلمان مدارس 	بهداشتی
نوع فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/> 	بهداشتی
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> هدف اصلی: کاهش حوادث و سوانح در مدارس اهداف استراتژیک: برنامه ریزی برای استقرار و نهادینه سازی برنامه ملی خودمراقبتی در مدارس استان 	<ul style="list-style-type: none"> کاهش بار بیماری ها در مدارس
فرآیند بالادستی	<ul style="list-style-type: none"> بازرسی و نظارت از اماکن 	
فرآیندهای پایین دستی	<ul style="list-style-type: none"> بازرسی های بازرسان آموزش و پرورش، بررسی های انجمن اولیاء و مربیان مدارس 	
دامنه کاربرد	<ul style="list-style-type: none"> کلیه مدارس استان، مراقبتی، آموزشی 	
مقررات مرتبط با فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> آیین نامه بهداشت محیط مدارس آیین نامه قانون اصلاحیه ماده ۱۳ 	<ul style="list-style-type: none"> آیین نامه مدارس مروج سلامت دستورالعمل های وزارتی
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> آمار مدارس و اماکن آموزشی اعلام شده اداره آموزش و پرورش آمار مدارس ثبت شده در سامانه جامع بازرسی 	
ورودی های فرآیند/ تامین کننده	<ul style="list-style-type: none"> بازرسی بهداشتی از مدارس یافتن مشکلات بهداشتی مدارس آموزش به دانش آموزان آموزش به مدیران و معلمان 	<ul style="list-style-type: none"> تنظیم گزارش وضعیت بهداشت محیط مدارس ارائه گزارش به آموزش و پرورش پیگیری جهت رفع نواقص رفع نواقص بهداشت محیطی توسط آموزش و پرورش
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن		
شرح فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> نظارت بر بهداشت محیط مدارس 	
فعالیت های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> شناسایی مدارس و ثبت مدارس در سامانه جامع بازرسی تکمیل چک لیست بازدید مدارس در سامانه جامع بازرسی توسط کارشناس بهداشت محیط استخراج نواقص بهداشت محیط مدارس از سامانه جامع بازرسی اعلام نواقص بهداشت محیط مدارس به مدیران مدارس مربوطه و مرکز بهداشت شهرستان اعلام نواقص مدارس به آموزش و پرورش شهرستان توسط مرکز بهداشت شهرستان حضور در کمیته بهداشت مدارس شهرستان رفع نواقص بهداشتی توسط مدارس و آموزش و پرورش 	
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	موضوع کنترل و نظارت	
<ul style="list-style-type: none"> گروه مدیریت سلامت محیط و کار 	<ul style="list-style-type: none"> شناسایی مدارس و تطبیق آمار اعلام شده آموزش و پرورش و سامانه جامع بازرسی رفع نواقص بهداشتی مدارس و کنترل سامانه جامع بازرسی پوشش بازدید از مدارس و کنترل سامانه جامع بازرسی 	
شاخص پایش و اندازه گیری	معیار پذیرش	دوره های پایش و اندازه گیری
<ul style="list-style-type: none"> درصد پوشش بازدید بهداشت محیطی از مدارس 	<ul style="list-style-type: none"> درصد 	<ul style="list-style-type: none"> سه ماهه



شکل (۷-۱۸) ترسیم فرآیند نظارت بر بهداشت محیط مدارس با استفاده از مدل BPMN



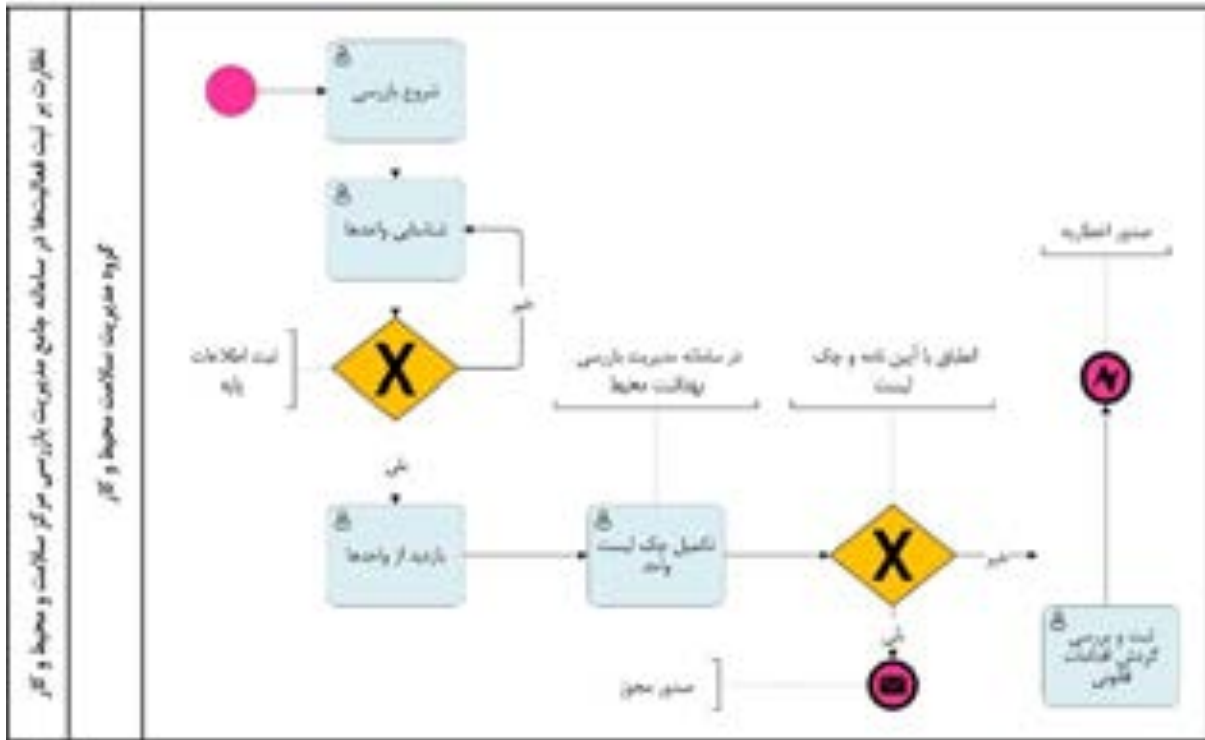
لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند

مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۲۰) شناسنامه فرآیند نظارت بر ثبت فعالیتها در سامانه جامع مدیریت بازرسی مرکز سلامت و محیط و کار

نام فرآیند		نظارت بر ثبت فعالیتها در سامانه جامع مدیریت بازرسی مرکز سلامت و محیط و کار		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۱۹		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		بازرسی و نظارت		۱۶۰۴۱۰۱۸۰۰۰
صاحب فرآیند		مدیریت سلامت محیط و کار		مدیریت سلامت محیط و کار
ناظر فرآیند		مدیریت سلامت محیط و کار وزارت		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		متصدیان مراکز تهیه و توزیع مواد غذایی - متصدیان اماکن عمومی		بهداشتی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/> اصلی		معاونت
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		افزایش پوشش بازرسیها افزایش بهره‌وری افزایش صحت در آمارگیری		بهداشتی
فرآیند بالادستی		سیاست‌های کلی نظام اداری در برنامه توسعه پنجم - بازرسی از مراکز تهیه و توزیع و اماکن عمومی		بهداشتی
فرآیندهای پایین‌دستی		برنامه‌ریزی و اجرای آن طبق برنامه عملیاتی - مراقبتی		بهداشتی
دائمه کاربرد		آیین‌نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی		بهداشتی
مقررات مرتبط با فرآیند		اطلاعات و مصوبات اتاق اصناف		بهداشتی
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		آمار واحدهای تحت پوشش شهرستان		بهداشتی
ورودی‌های فرآیند/ تامین کننده		تکمیل اطلاعات پایه تکمیل چک‌لیست اختصاصی واحد		ثبت بازرسی و نظارت انطباق محل با قانون گزارشات
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		تکمیل اطلاعات پایه تکمیل چک‌لیست اختصاصی واحد		تکمیل اطلاعات پایه تکمیل چک‌لیست اختصاصی واحد
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
نظارت بر ثبت فعالیتها در سامانه جامع مدیریت بازرسی مرکز سلامت و محیط و کار				شرح فرآیند
شروع بازرسی شناسایی واحدها و ثبت در سامانه مدیریت بازرسی بهداشت محیط تکمیل چک‌لیستها ثبت و بررسی گردش اقدامات قانونی				فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
گروه مدیریت سلامت محیط و کار		شناسایی واحدها و استخراج آمار و بازرسی بررسی چک‌لیست تکمیل شده و انجام اقدام قانونی پایش و ارزیابی		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
درصد ثبت واحدهای تحت پوشش		کارشناسان واحد سلامت محیط و کار		
درصد انجام بازرسی و ثبت بازرسیها در سامانه		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
درصد		ماهیانته فصلی		



شکل (۷-۱۹) ترسیم فرآیند نظارت بر ثبت فعالیت‌ها در سامانه جامع مدیریت بازرسی مرکز سلامت و محیط و کار با استفاده از مدل BPMN

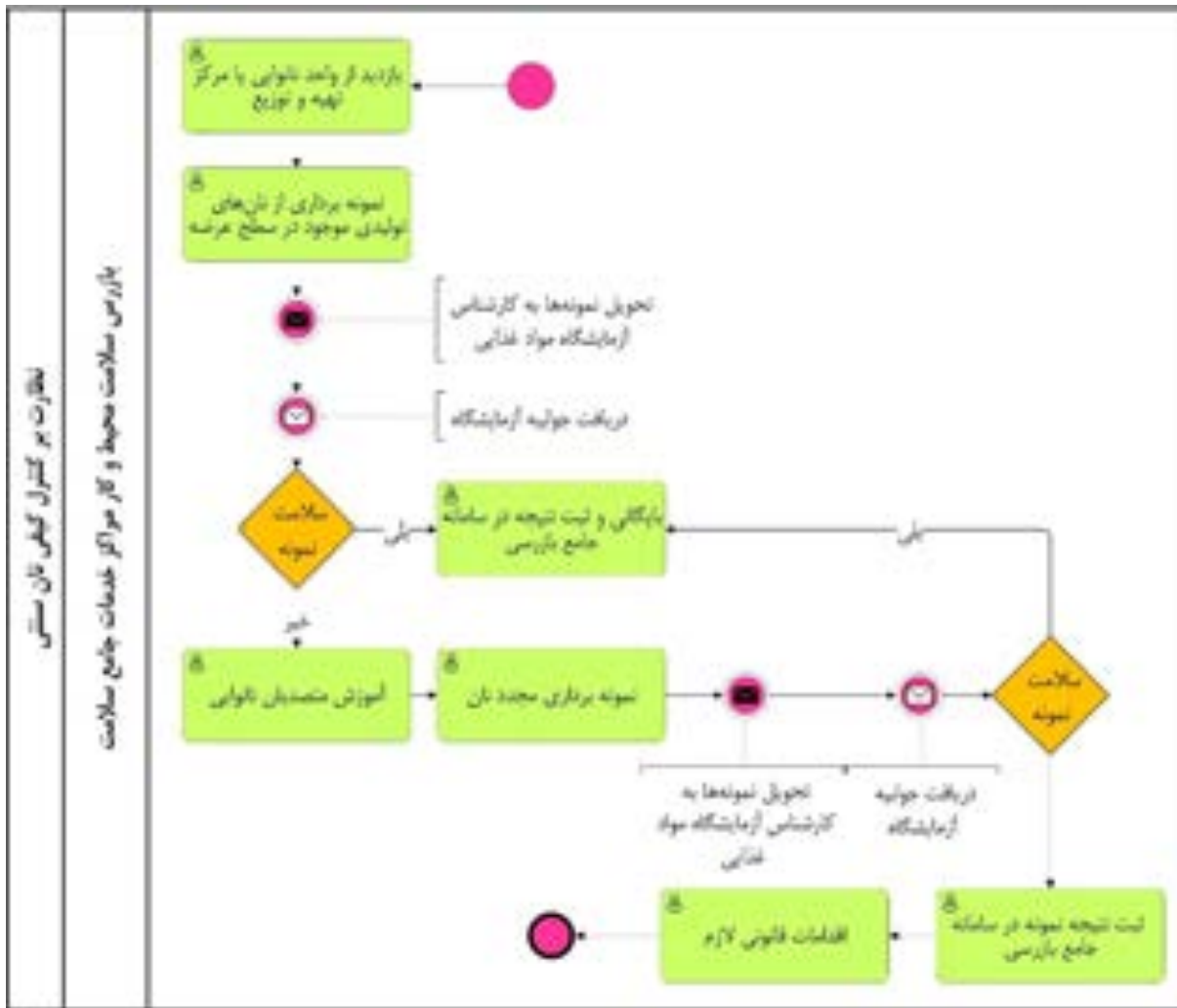


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۲۱) شناسنامه فرآیند نظارت بر کنترل کیفی نان سنتی

نام فرآیند	نظارت بر کنترل کیفی نان سنتی	کد استاندارد فرآیند	کد فرآیند
کد فرآیند	۳۲۰	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	سلامت نان	شناسه خدمت	۱۶۰۴۱۰۱۸۰۰۰
صاحب فرآیند	بازرسان سلامت محیط و کار مراکز خدمات جامع سلامت	بهداشتی	مدیریت سلامت محیط و کار
ناظر فرآیند	مدیریت سلامت محیط و کار	معاونت	اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند	متصدیان مراکز تهیه و توزیع مواد غذایی عموم مردم	متصدیان اماکن عمومی	
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی کاهش عوامل خطر و بار بیماری‌ها ارتقاء کیفیت مواد غذایی ارتقاء سیستم نظارت و بازرسی بهداشتی بر بهداشت محیط و مراکز تهیه و توزیع مواد غذایی ارتقاء سطح سلامت عموم		
اهداف استراتژیک	ارتقای خدمات بهداشت محیط، حرفه‌ای و بازرسی آن‌ها		
فرآیند بالادستی	فرآیند تکمیل چک‌لیست‌های فرم اصلاحیه ماده سیزده بازدید و بازرسی		
فرآیندهای پایین‌دستی	فرآیند مصوبه کارگروه سلامت و امنیت غذایی		
دامنه کاربرد	مراکز تهیه و توزیع (نانوایی‌ها)		
مقررات مرتبط با فرآیند	قانون مواد خوردنی آشامیدنی آرایشی و بهداشتی قانون اصلاحیه ماده سیزده	قانون جامع بهداشت محیط	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سامانه جامع بازرسی مشاهدات در حین بازدید	آمار و اطلاعات مراکز	
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده	بازدید و نظارت نتیجه آزمایشات	نمونه‌برداری آمار و اطلاعات	تهیه نان با کیفیت تأمین سلامت عمومی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	نظارت بر کنترل کیفی نان سنتی		
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> بازدید از واحدهای نانوایی یا مراکز توزیع نمونه‌برداری از نان‌های تولیدی در صورت عدم سلامت نمونه آموزش متصدیان نانوایی 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت	
بازرسی سلامت محیط و کار مراکز خدمات جامع سلامت		تکمیل چک‌لیست و بررسی کارت سلامت کنترل و نظارت بر تهیه نان بهداشتی نمک‌های دارای شرایط بهداشتی	
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
<ul style="list-style-type: none"> درصد نانوایی‌های سنتی دارای معیار بهداشتی درصد مراکز تهیه و توزیع عرضه کننده نمک درصد شاغلین دارای کارت بهداشتی معتبر درصد شاغلین دارای گواهینامه بهداشت عمومی درصد نمونه‌برداری از نان‌های تولیدی و نمک 	<ul style="list-style-type: none"> مطابقت با چک‌لیست ماده سیزده درصد نمونه‌برداری از نان‌های تولیدی و نمک که مطابق با استاندارد 	<ul style="list-style-type: none"> بازرسین بهداشت محیط 	<ul style="list-style-type: none"> ماهانه، فصلی و سالانه



شکل (۷-۲۰) ترسیم فرآیند نظارت بر کنترل کیفی نان سنتی با استفاده از مدل BPMN

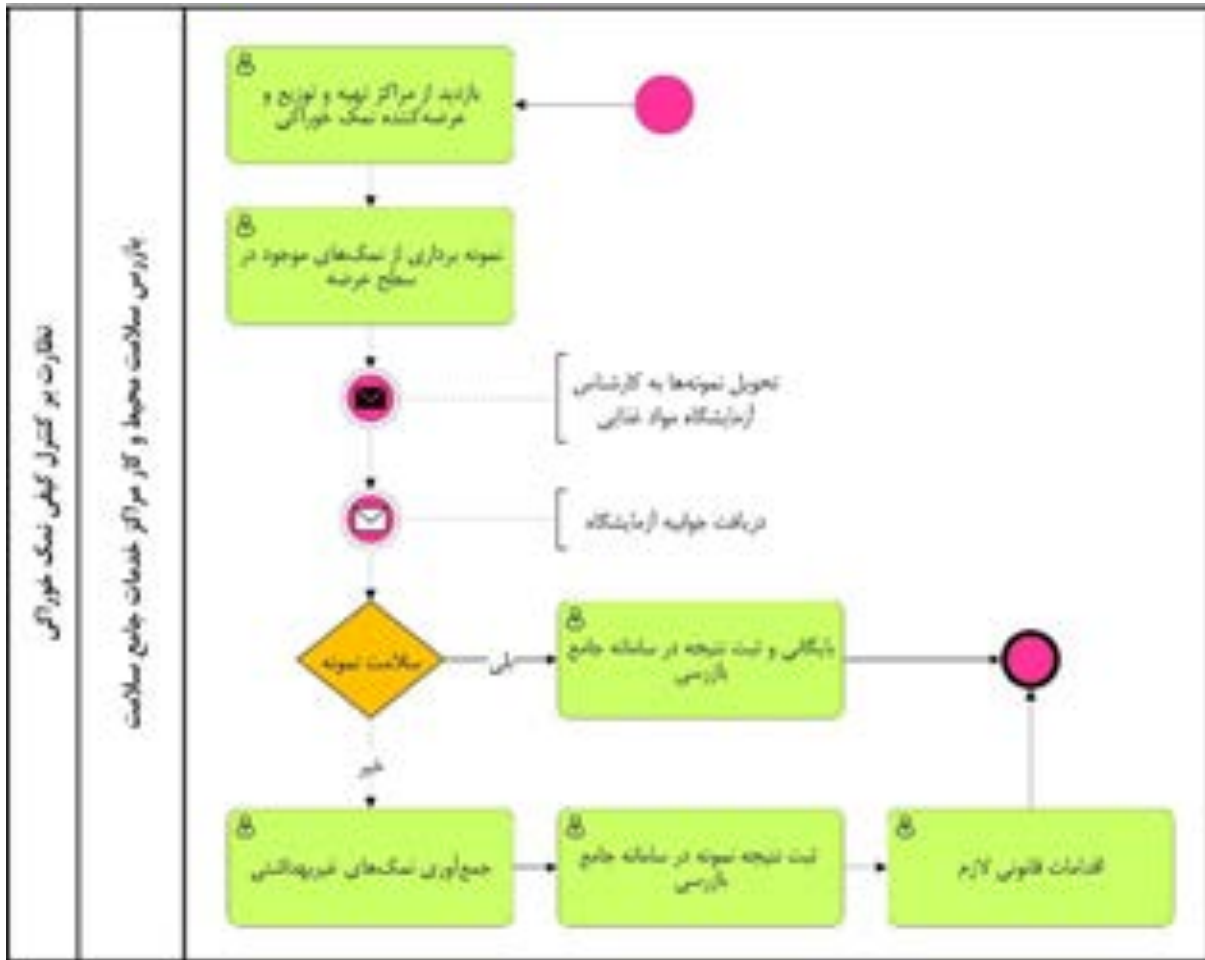


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۲۲) شناسنامه فرآیند نظارت بر کنترل کیفی نمک خوراکی

نام فرآیند		نظارت بر کنترل کیفی نمک خوراکی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۲۱		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		سلامت نان		۱۶۰۴۱۰۱۸۰۰۰
صاحب فرآیند		بازرسان سلامت محیط و کار مراکز خدمات جامع سلامت		مدیریت سلامت محیط و کار
ناظر فرآیند		مدیریت سلامت محیط و کار		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		متصدیان مراکز تهیه و توزیع مواد غذایی		بهداشتی
نوع فرآیند		مدیریت		معاونت
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		متصدیان اماکن عمومی
		اهداف استراتژیک		عموم مردم
		فرآیند تکمیل چکلیست‌های فرم اصلاحیه ماده سیزده بازدید و بازرسی		پشتیبان
		فرآیندهای پایین‌دستی		
		دامنه کاربرد		
		مقررات مرتبط با فرآیند		
		سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		
		ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
		نظارت بر کنترل کیفی نمک خوراکی		تاریخ به‌روزرسانی
		بازدید از مراکز تهیه و عرضه کننده نمک خوراکی		تاریخ به‌روزرسانی
		نمونه‌برداری از نمک‌های تولیدی		
		در صورت عدم سلامت نمونه آموزش متصدیان واحدهای تولید نمک		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
تکمیل چکلیست و بررسی کارت سلامت		بازرس سلامت محیط و کار مراکز خدمات جامع سلامت		
نظارت بر تهیه نان بهداشتی نمک‌های دارای شرایط بهداشتی				
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری
ماهیهانه، فصلی و سالانه		مطابقت با چکلیست ماده سیزده		درصد ناوایی‌های سنتی دارای معیار بهداشتی
بازرسی پایش و اندازه‌گیری		درصد نمونه‌برداری از نان‌های تولیدی و نمک که مطابق با استاندارد		درصد مراکز تهیه و توزیع عرضه کننده نمک
				درصد شاعلین دارای کارت بهداشتی معتبر
				درصد شاعلین دارای گواهینامه بهداشت عمومی



شکل (۷-۲۱) ترسیم فرآیند نظارت بر کنترل کیفی نمک خوراکی با استفاده از مدل BPMN

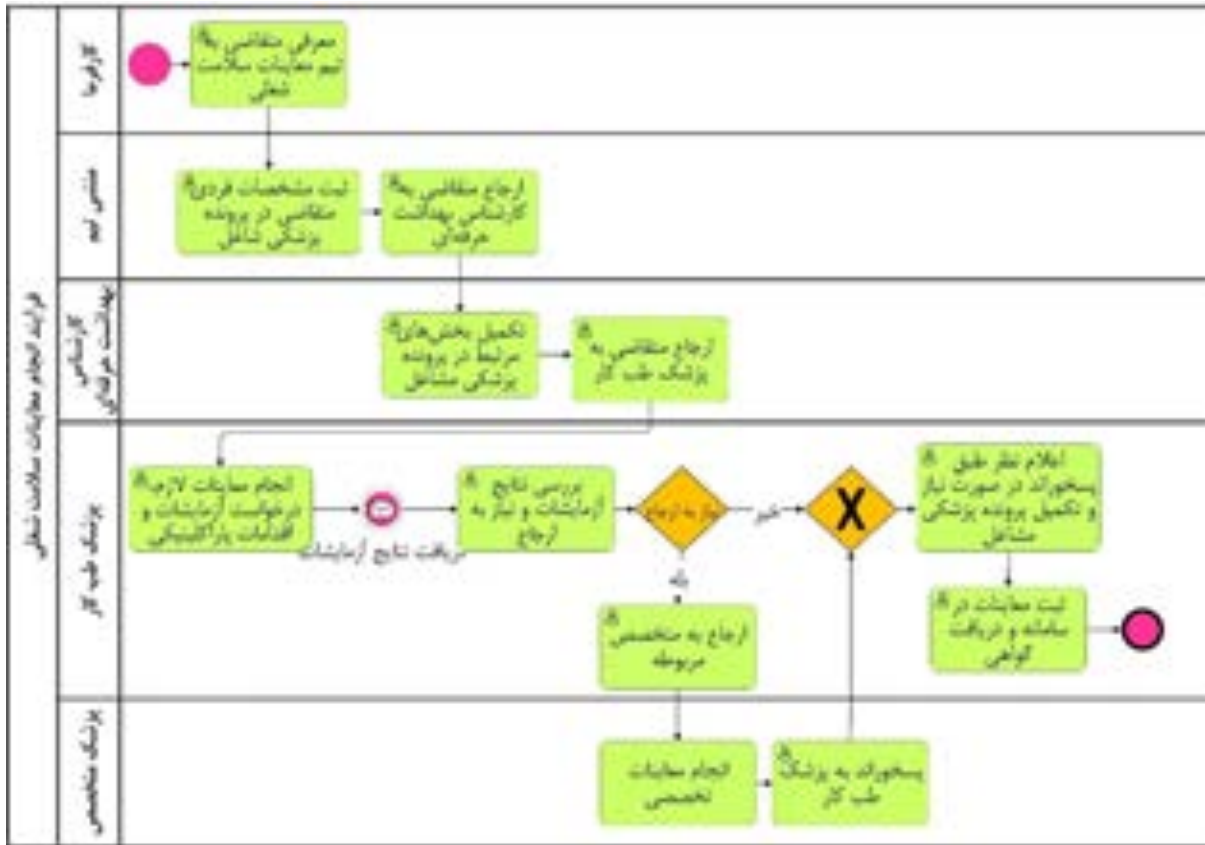


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۲۳) شناسنامه فرآیند انجام معاینات سلامت شغلی

نام فرآیند		انجام معاینات سلامت شغلی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۲۲		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		صدر کارت بهداشت		۱۶۰۴۱۰۱۷۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس بهداشت حرفه‌ای + پزشک طب کار		مدیریت بهداشت حرفه‌ای
ناظر فرآیند		گروه سلامت کار معاونت بهداشتی + کارشناس بهداشت حرفه‌ای مرکز بهداشت شهرستان		اداره / مرکز
ذینفعان فرآیند		کارگران + کارفرمایان		بهداشتی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی تشخیص زودرس بیماری‌های ناشی از کار بررسی راندمان تجهیزات و اقدامات کنترلی ارتقا و ارتقای نظام پایش و ارزیابی عملکرد خدمات بهداشتی و سیستم نظارت بهداشت		پیشگیری از بیماری‌ها و عوارض غیرواگیر افزایش بهره‌وری و راندمان نیروی کار
فرآیند بالادستی		فرآیند صدور مجوز معاینات سلامت شغلی		
فرآیندهای پایین‌دستی		انجام معاینات بالینی و آزمایشات پاراکلینیک معاینات سلامت شغلی		
دامنه کاربرد		معاونت بهداشتی شبکه‌های بهداشت و درمان تابعه		معاونت درمان مطب پزشکان دارای مجوز
مقررات مرتبط با فرآیند		قانون کار دستورالعمل تکمیل پرونده پزشکی شاغل		قانون تشکیلات وزارت بهداشت
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه جامع مدیریت بازرسی مرکز سلامت محیط و کار		
ورودی‌های فرآیند / تامین‌کننده		فرم پرونده پزشکی شاغل کارت شناسایی شاغل معرفی‌نامه کارفرما		فرم تکمیل شده پرونده پزشکی شاغل گواهی انجام معاینات اخذ شده از سامانه
		خروجی‌های فرآیند / مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند و بهبود روند معاینات سلامت شغلی		بازنگری و بهبود روند معاینات سلامت شغلی		
معرفی متقاضی توسط کارفرما به تیم معاینات سلامت شغلی		مراجعه متقاضی انجام معاینات به منشی تیم و ثبت مشخصات فردی در پرونده پزشکی شاغل		
ارجاع متقاضی به کارشناس بهداشت حرفه‌ای برای تعیین عوامل زیان‌آوری که فرد با آنها مواجه بوده		ارجاع متقاضی به پزشک جهت معاینه بالینی و درخواست آزمایشات و اقدامات پاراکلینیک لازم		
مراجعه متقاضی به مراکز انجام آزمایشات و اقدامات پاراکلینیک و انجام موارد خواسته شده		مراجعه مجدد متقاضی به پزشک و ارائه نتایج آزمایشات و اقدامات پاراکلینیک		
بررسی نتایج آزمایشات و اقدامات پاراکلینیک توسط پزشک و ارجاع به پزشکان متخصص در صورت نیاز		اعلام نظر در خصوص شروع / ادامه کار شاغل و تکمیل پرونده پزشکی شاغل		
ثبت نتایج و دریافت گواهی ثبت معاینات معاینه در سامانه جامع بازرسی				
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند / زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مراجعه متقاضی و پزشک طب کار		اظهار نظر در خصوص نوع و میزان عوامل زیان‌آور محیط کار		
کارشناس بهداشت حرفه‌ای		اظهار نظر در خصوص تناسب متقاضی و شغل مربوطه		
منشی تیم و کارفرما				
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد پرونده‌های معاینات سلامت شغلی به کل پرونده‌های پزشکی		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		کارشناس بهداشت حرفه‌ای		



شکل (۷-۲۲) ترسیم فرآیند انجام معاینات سلامت شغلی با استفاده از مدل BPMN

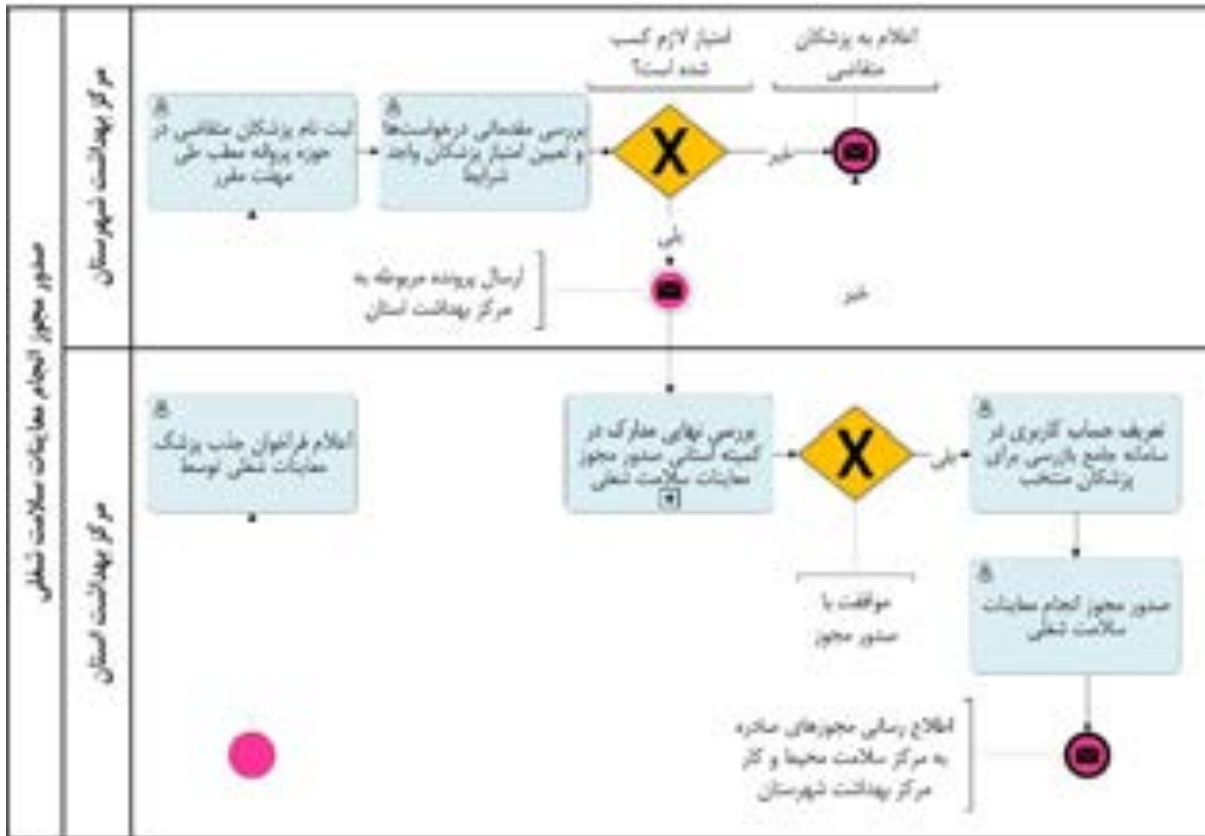


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۲۴) شناسنامه فرآیند صدور مجوز انجام معاینات سلامت شغلی

نام فرآیند		صورت مجوز انجام معاینات سلامت شغلی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۲۳		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		صدر کارت بهداشت		۱۶۰۴۱۰۱۷۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس طب کار سلامت کار		مدیریت بهداشت حرفه‌ای
ناظر فرآیند		رئیس اداره طب کار مرکز سلامت محیط و کار		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		پزشکان متقاضی انجام معاینات سلامت شغلی		مدیریت بهداشت حرفه‌ای
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی افزایش دسترسی گیرندگان خدمت		نظارت و کنترل روند انجام معاینات سلامت شغلی
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک		ارتقا و ارتقای نظام پایش و ارزیابی عملکرد خدمات بهداشتی و سیستم نظارت بهداشت
فرآیندهای پایین‌دستی		عقد قرارداد پزشک و کارفرما		
دامنه کاربرد		معاونت بهداشتی شبکه‌های بهداشت و درمان تابعه		معاونت درمان مراقبتی
مقررات مرتبط با فرآیند		قانون کار دستورالعمل صدور مجوز معاینات سلامت شغلی		قانون تشکیلات وزارت بهداشت
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه جامع مدیریت بازرسی مرکز سلامت محیط و کار		
ورودی‌های فرآیند/ تامین کننده		فرم درخواست پزشک گواهی دوره بازآموزی طب کار یا دانشنامه تخصصی طب کار پروانه مطب فیش واريز تعرفه گواهی عدم فعالیت به عنوان مسئول فنی سایر مؤسسات تأییدیه بهداشتی محل مطب		مجاز معاینات سلامت شغلی خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		بازنگری و بهبود روند معاینات سلامت شغلی		
فعالیت‌های اصلی		اعلام فراخوان جذب پزشک معاینات شغلی توسط مرکز بهداشت استان ثبت نام پزشکان متقاضی در مرکز بهداشت شهرستان حوزه پروانه مطب طی مهلت مقرر بررسی مقدماتی درخواست‌های واصل شده و تعیین امتیاز پزشکان واجد شرایط توسط مرکز بهداشت شهرستان ارسال پرونده مربوطه به مرکز بهداشت استان و بررسی نهایی مدارک در کمیته استانی صدور مجوز معاینات سلامت شغلی تعریف حساب کاربری در سامانه جامع بازرسی برای پزشکان منتخب و صدور مجوز انجام معاینات سلامت شغلی اطلاع‌رسانی مجوزهای صادره به مرکز سلامت محیط و کار مرکز بهداشت شهرستان حوزه فعالیت پزشک و سازمان‌های ذیربط		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مرکز بهداشت شهرستان مرکز بهداشت استان		مطابقت مدارک تحویلی با مدارک لازم بر اساس آیین‌نامه‌های مرتبط انتخاب پزشکان با توجه به نیاز منطقه		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		
نسبت تعداد مجوزهای انجام معاینات سلامت شغلی صادره به کل مجوزها		معیار پذیرش درصد		
		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری سالانه		



شکل (۷-۲۳) ترسیم فرآیند صدور مجوز انجام معاینات سلامت شهری با استفاده از مدل BPMN

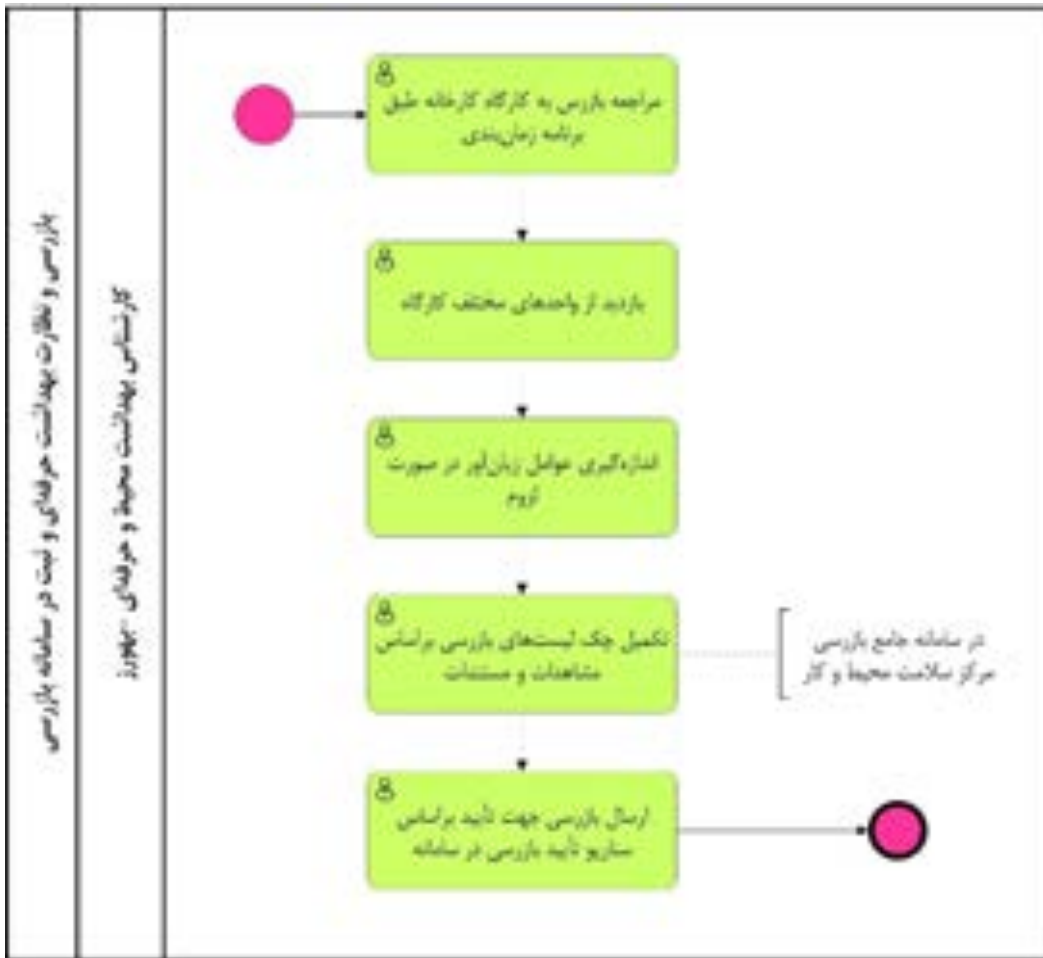


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۲۵) شناسنامه فرآیند بازرسی و نظارت بهداشت حرفه‌ای و ثبت در سامانه بازرسی

نام فرآیند		بازرسی و نظارت بهداشت حرفه‌ای و ثبت در سامانه بازرسی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۲۴		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		نظارت بهداشتی بر اماکن		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		کارشناس بهداشت محیط و حرفه‌ای - بهروز		معاونت
ناظر فرآیند		گروه سلامت کار معاونت بهداشتی		بهداشتی
ذینفعان فرآیند		کارگران و کارفرمایان		اداره / مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		مدیریت بهداشت حرفه‌ای
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> اجرای موازین بهداشت حرفه‌ای در کارگاه‌ها و کارخانجات استانداردسازی محیط‌های کاری پیشگیری از بیماری‌های شغلی 		هدف اصلی
فرآیند بالادستی		ارتقا و ارتقای نظام پایش و ارزیابی عملکرد خدمات بهداشتی و سیستم نظارت بهداشت		اهداف استراتژیک
فرآیندهای پایین‌دستی		انجام اقدامات قانونی بازرسی		
دامنه کاربرد		<ul style="list-style-type: none"> معاونت بهداشتی مراکز خدمات جامع سلامت مراقبتی آموزشی 		مراکز بهداشت شهرستان‌ها خانه‌های بهداشت
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> قانون کار دستورالعمل بازرسی هدفمند بهداشت حرفه‌ای 		کتاب حدود مجاز مواجهه شغلی (OEL)
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه جامع مدیریت بازرسی مرکز سلامت محیط و کار		
ورودی‌های فرآیند / تأمین کننده		<ul style="list-style-type: none"> چک‌لیست‌های بازدید کارگاهی در سامانه جامع بازرسی کیت بازرسی بهداشت حرفه‌ای سخت‌افزار دسترسی به سامانه جامع بازرسی 		<ul style="list-style-type: none"> چک‌لیست‌های تکمیل شده بازدید و بازرسی نتایج ارزیابی عوامل زیان‌آور
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> بازنگری و بهبود روند معاینات بهداشت حرفه‌ای 		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> مراجعه بازرسی به کارگاه یا کارخانه طبق برنامه زمان‌بندی هماهنگی با کارفرما یا نماینده مربوطه جهت انجام بازدید بازدید از واحدهای مختلف کارگاه اندازه‌گیری عوامل زیان‌آور در صورت لزوم با توجه به امکانات کیت بازرسی تکمیل چک‌لیست‌های بازرسی بر اساس مشاهدات و مستندات در سامانه جامع بازرسی مرکز سلامت محیط و کار ارسال بازرسی جهت تأیید بر اساس سناریو تأیید بازرسی در سامانه جامع بازرسی 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند / زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناس بهداشت محیط و حرفه‌ای - بهروز		تکمیل صحیح چک‌لیست‌های بازرسی مطابق دستورالعمل‌های مرتبط		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد بازرسی‌ها و نظارت بهداشت حرفه‌ای ثبت شده در سامانه به کل بازرسی‌ها		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		کارشناس مدیریت بهداشت حرفه‌ای		



شکل (۷-۲۴) ترسیم فرآیند بازرسی و نظارت بهداشت حرفه‌ای و ثبت در سامانه بازرسی با استفاده از مدل BPMN

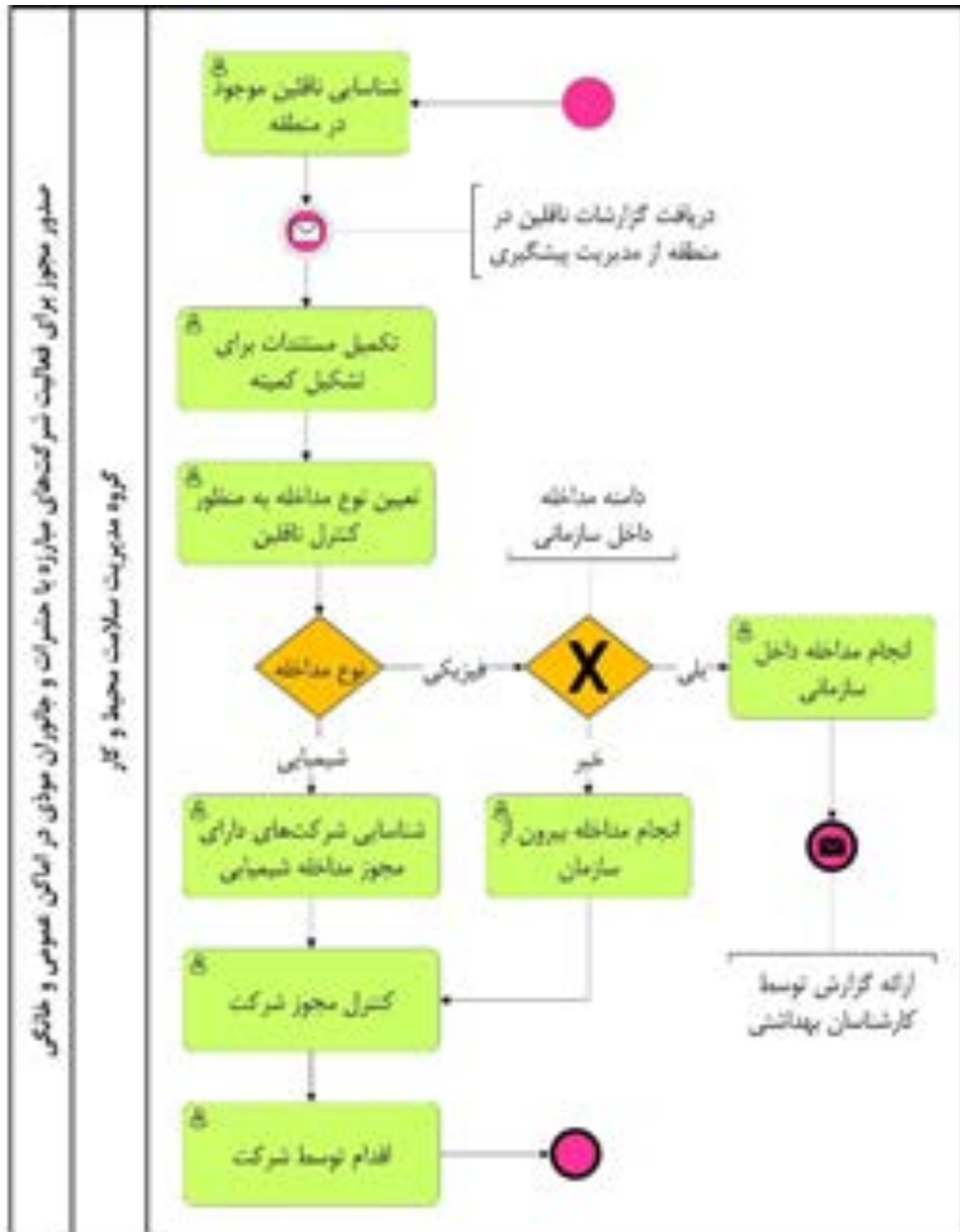


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۲-۲۶) شناسنامه فرآیند صدور مجوز برای فعالیت شرکت‌های مبارزه با حشرات و جانوران موذی در اماکن عمومی و خانگی

نام فرآیند		صنوع مجوز برای فعالیت شرکت‌های مبارزه با حشرات و جانوران موذی در اماکن عمومی و خانگی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۳۲۵		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		مبارزه با حشرات و جانوران موذی در اماکن عمومی و خانگی		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		مدیریت سلامت محیط و کار		بهداشتی
ناظر فرآیند		اداره مبارزه با ناقلین مرکز سلامت محیط و کار وزارت متبوع		مدیریت بهداشت حرفه‌ای
ذینفعان فرآیند		شرکت‌های خدماتی مبارزه با حشرات و جانوران موذی مشتریان نیازمند خدمات		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی مبارزه با ناقلین و جلوگیری از بروز بیماری‌های ناشی از ناقلین جلوگیری از فعالیت‌های غیرمجاز جلوگیری از خطرات ناشی از فعالیت‌های افراد و شرکت‌های غیرمجاز جلوگیری از مصرف سموم غیرمجاز		
اهداف استراتژیک		حمایت از ایجاد و توسعه دفتر و مرکز حذف پسماند و مبارزه با حشرات موذی و جانوران در اقامتگاه‌ها و مراکز بهداشتی درمانی		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی		ارزیابی نحوه عملکرد شرکت‌های دارای مجوز		
دامنه کاربرد		مراقبتی		
مقررات مرتبط با فرآیند		ابلاغیه و دستورالعمل‌های مرکز سلامت محیط و کار		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه جامع مدیریت و بازرسی بهداشت محیط آمار و گزارش فعالیت‌های صورت گرفته		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		وجود متقاضی دارای شرایط دریافت تقاضا بررسی تقاضا و مدارک برگزاری آزمون		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
		صدور مجوز فعالیت ۲ ساله تمدید مجوزها هر ۲ سال یکبار دریافت خدمات مطمئن توسط مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
برگزاری آزمون، صدور و تمدید مجوزها و نظارت بر بازرسی شرکت‌های مرتبط				
برگزاری آزمون جهت متقاضیان دارای شرایط تمدید مجوزها به صورت ۲ ساله نظارت و بازرسی شرکت‌ها		صدور مجوز در صورت احراز نمره قبولی در آزمون تعلیق شرکت‌های دارای تخلف مطابق با دستورالعمل دریافت گزارش فعالیت‌ها به صورت فصلی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
گروه مدیریت سلامت محیط و کار		نظارت تخصصی بر فعالیت و بررسی گزارشات دریافتی فصلی نظارت تخصصی بر فعالیت شهرستان نظارت بر وضعیت محل و تکمیل چک‌لیست و نظارت بر فعالیت کارشناس شهرستانی و شرکت‌ها		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
میزان گزارشات فعالیت‌ها درصد مجوزهای صادره		دریافت فرم‌های مربوطه کسب حداقل ۵۰ درصد نمره آزمون		کارشناس استانی و شهرستانی برنامه کارشناس استانی برنامه
				فصلی در صورت وجود تقاضا



شکل (۷-۲۵) ترسیم فرآیند صدور مجوز برای فعالیت شرکت‌های مبارزه با حشرات و جانوران موزی در اماکن عمومی و خانگی. BPMN

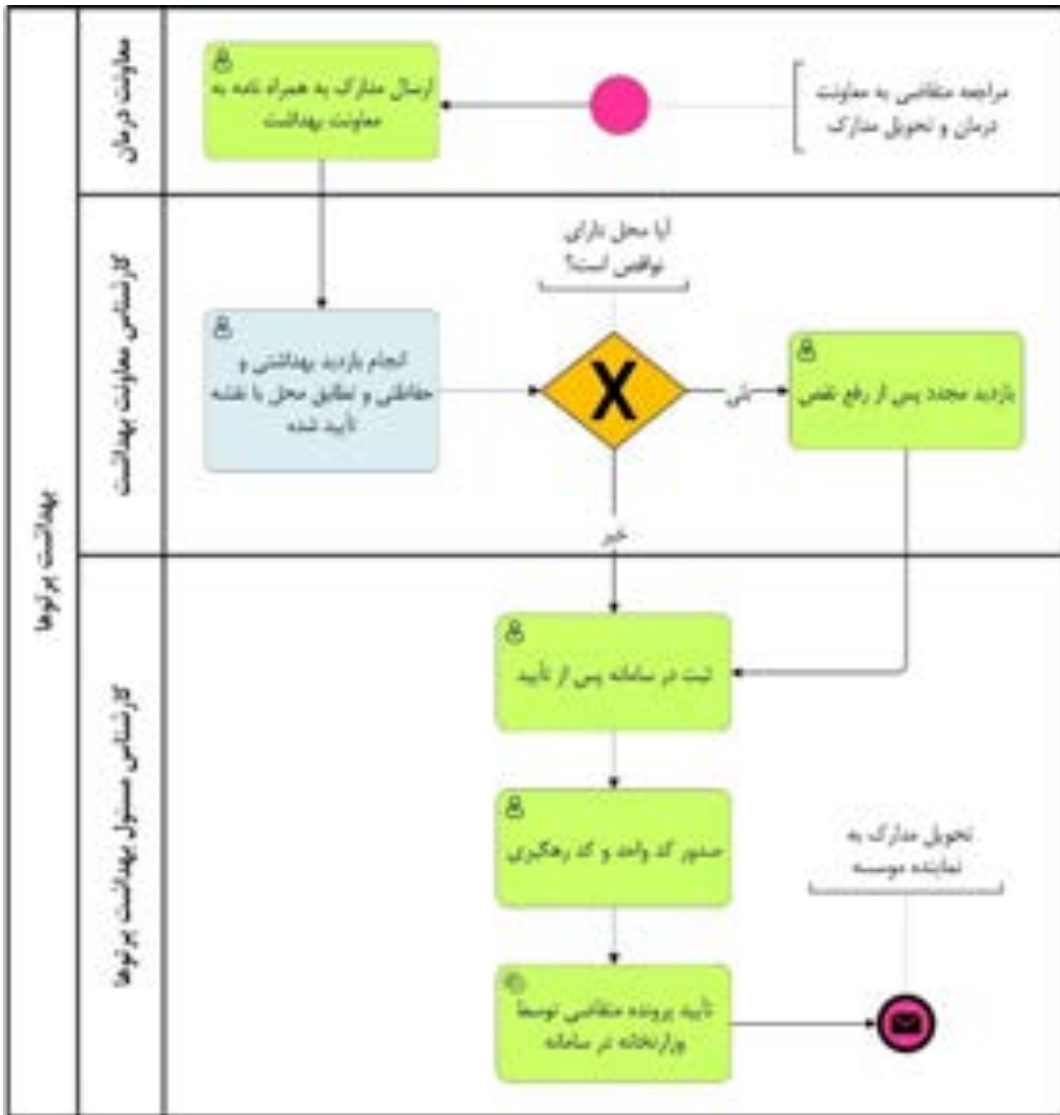


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۲۷) شناسنامه فرآیند بهداشت پرتوها

نام فرآیند		بهداشت پرتوها		کد استاندارد فرآیند	
کد فرآیند		۳۲۶		تاریخ بازنگری	
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت	
خدمت تولید شده		صدر مجوز کار با اشعه		۱۶۰۲۱۰۱۸۰۲	
صاحب فرآیند		کارشناس مسئول بهداشت پرتوها		مدیریت بهداشت حرفه‌ای	
ناظر فرآیند		مدیریت سلامت محیط و کار		اداره / مرکز	
ذینفعان فرآیند		عموم			
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		حفاظت در برابر اشعه‌های مضر	
		اهداف استراتژیک		کنترل میزان تابش پرتوها در مراکز درمانی	
				اندازه‌گیری میزان تشعشعات دستگاه‌های مولد پرتو	
				نهادینه‌سازی و اجرای برنامه‌های بهداشت پرتوها و مقابله با آلودگی هوا	
فرآیند بالادستی					
فرآیندهای پایین‌دستی					
دامنه کاربرد		مراکز درمانی تابعه دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند		آئین‌نامه بهداشت محیط			
		آیین‌نامه اجرایی حفاظت در برابر اشعه			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه جامع بازرسی بهداشت محیط			
ورودی‌های فرآیند / تأمین‌کننده		نام از معاونت درمان		بررسی و صدور مجوز کار با اشعه	
		خروجی‌های فرآیند / مشتریان			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		بهداشت پرتوها			
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> ارسال استعلام از طرف معاونت درمان و صدور دستور اقدام از طرف رئیس مرکز بهداشت استان و ارجاع نامه به کارشناس مسئول بهداشت پرتوها مراجعه به و انجام بازدید بهداشتی و تکمیل چک‌لیست و در صورت مطابقت با شرایط ثبت در سامانه جامع بازرسی بهداشت محیط و صدور کد واحد و کد رهگیری سپس تأیید در سامانه توسط کارشناس مسئول برنامه در مرکز سلامت محیط و کار و تحویل مدارک به سازمان انرژی اتمی 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند / زیر فرآیند		
اندازه‌گیری میزان اشعه در محیط کار توسط کارشناس مسئول بهداشت پرتوها			<ul style="list-style-type: none"> استعلام از معاونت درمان کارشناس معاونت بهداشت کارشناس مسئول پرتوها 		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		کارشناس مسئول بهداشت پرتوهای مدیریت سلامت محیط و کار		در حد مجاز	
سالانه				درصد افراد در معرض پرتو	



شکل (۷-۲۶) ترسیم فرآیند بهداشت پرتوها با استفاده از مدل BPMN

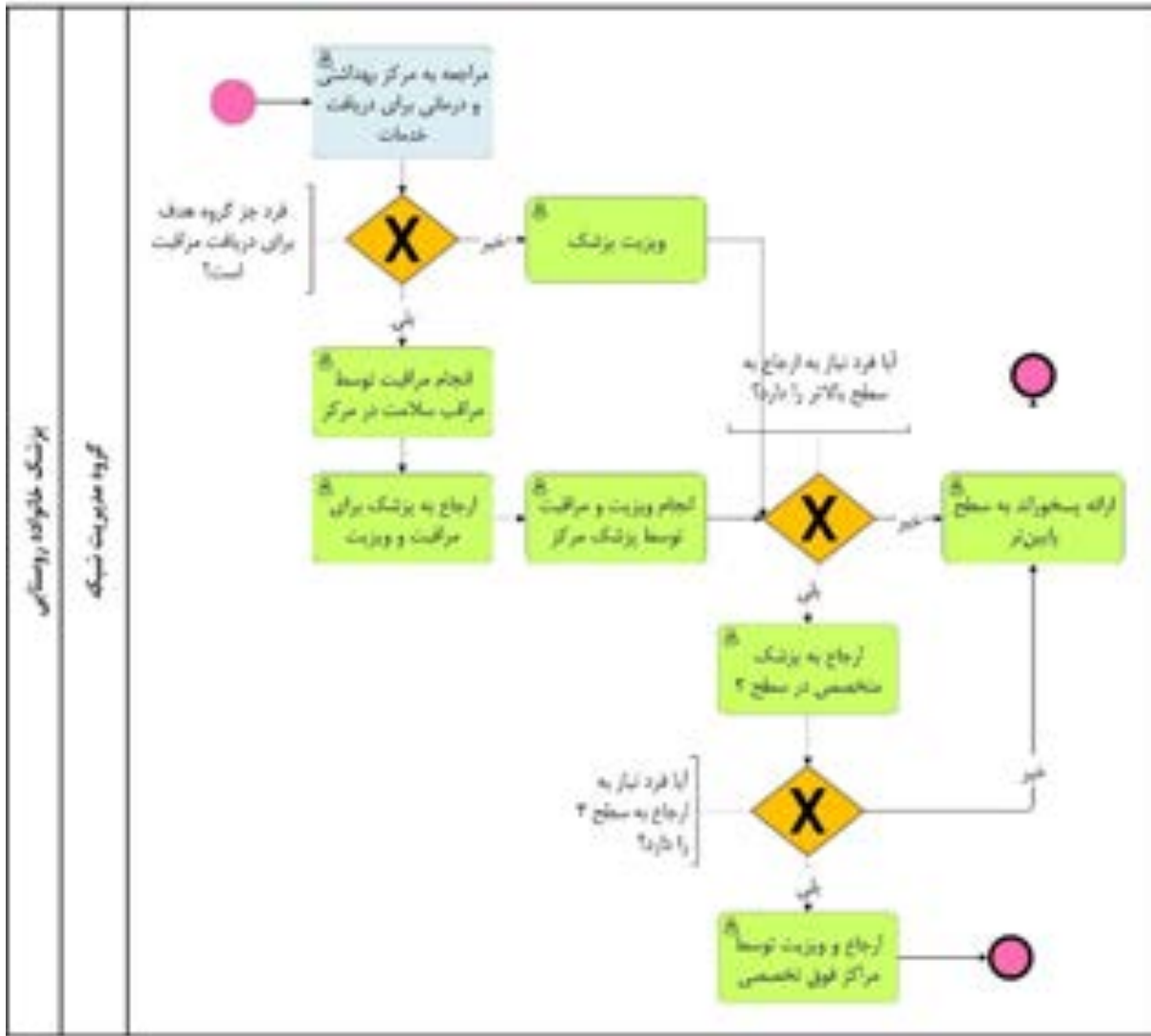


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۲۸) شناسنامه فرآیند پزشک خانواده روستایی

نام فرآیند		پزشک خانواده روستایی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۳۲۷	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	<ul style="list-style-type: none"> ارائه خدمات بهداشتی درمانی بر اساس بسته خدمتی 	شناسه خدمت	۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰	
صاحب فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> گروه مدیریت شبکه 	<ul style="list-style-type: none"> بهداشتی 	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت شبکه 	<ul style="list-style-type: none"> اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> وزارت بهداشت- بیمه سلامت استان 			
ذینفعان فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> جمعیت روستایی و عشایر و شهرهای زیر بیست هزار نفر 			
نوع فرآیند	<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> هدف اصلی افزایش دسترسی به خدمات بهداشتی 	<ul style="list-style-type: none"> افزایش کمی و کیفی خدمات سیستم ارجاع 		
فرآیند بالادستی	<ul style="list-style-type: none"> افزایش دسترسی و بهبود کیفیت خدمات سلامت در روستاها و اجرای برنامه پزشک خانواده 	اهداف استراتژیک		
فرآیندهای پایین‌دستی	<ul style="list-style-type: none"> تفاهم‌نامه مشترک بین وزارت رفاه و وزارت بهداشت ستاد اجرایی استان و ستاد اجرایی شهرستان 			
دامنه کاربرد	<ul style="list-style-type: none"> کلیه جمعیت روستایی و عشایر و شهرهای زیر بیست هزار نفر 			
مقررات مرتبط با فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> نسخه ۱۹ دستورالعمل برنامه پزشک خانواده بسته‌های خدمتی 			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> آخرین دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های ابلاغی از وزارت بهداشت و درمان تفاهم‌نامه و نسخه ۱۹ دستورالعمل سامانه سبب معاونت بهداشتی 			
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده	<ul style="list-style-type: none"> دستورالعمل‌های کشوری منابع مالی نیروی انسانی تجهیزات دارو 	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	<ul style="list-style-type: none"> خدمات درمانی و بهداشتی ارائه خدمات در چارچوب بسته خدمتی به جمعیت تحت پوشش در مناطق روستایی/ عشایری و شهرهای زیر بیست هزار نفر بهبود شاخص‌ها 	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> مراجعه به مراکز بهداشتی درمانی جهت دریافت خدمات و ویزیت پزشک خانواده 			
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> ویزیت بیماران توسط پزشکان و دندان‌پزشکان انجام مراقبت‌های بهداشتی توسط تیم سلامت بر اساس بسته خدمتی 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<ul style="list-style-type: none"> گروه مدیریت شبکه 		<ul style="list-style-type: none"> فرآیند جریان خدمت از زمان تولید تا زمانی دریافت توسط خدمت گیرنده نظارت و پایش 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
<ul style="list-style-type: none"> درصد جذب پزشک خانواده و تیم سلامت نسبت به جمعیت تحت پوشش تعداد خدمات انجام شده نسبت به مورد انتظار 		<ul style="list-style-type: none"> درصد 	<ul style="list-style-type: none"> تیم پایش مرکز بهداشت استان و شهرستان 	<ul style="list-style-type: none"> سه ماه یک‌بار



شکل (۷-۲۷) ترسیم فرآیند پزشکی خانواده روستایی با استفاده از مدل BPMN

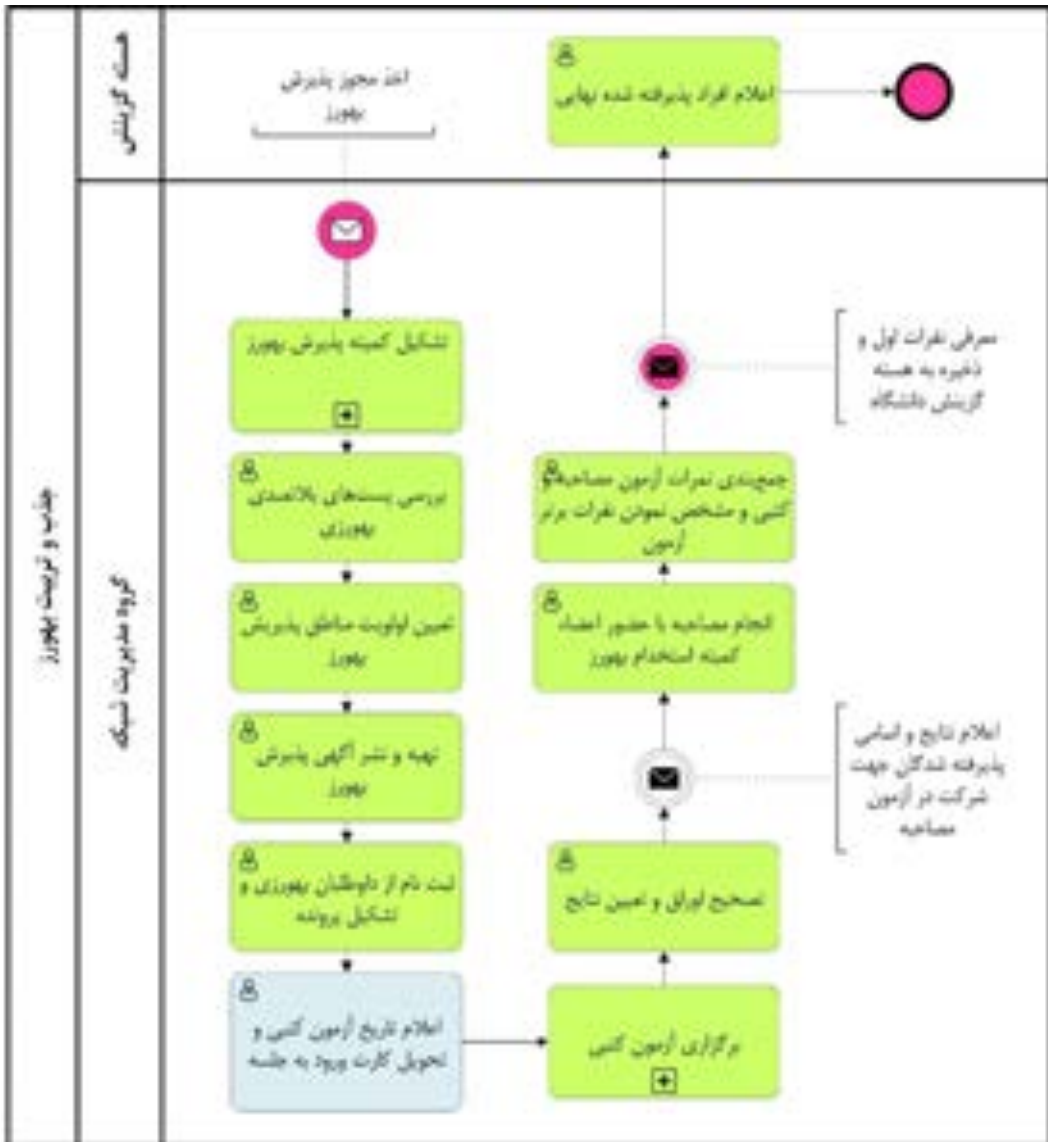


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۲۹) شناسنامه فرآیند جذب و تربیت بهورز

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد استاندارد فرآیند		نام فرآیند	
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۳۲۸		کد فرآیند	
خدمت تولید شده		شناسه خدمت		۱۸۰۴۱۰۲۷۱۰۰		کد فرآیند	
صاحب فرآیند		معاونت		بهداشتی		صاحب فرآیند	
ناظر فرآیند		مدیریت		پشتیبان		ناظر فرآیند	
ذینفعان فرآیند		اصلی		مدیریت		ذینفعان فرآیند	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		افزایش میزان دسترسی مردم به خدمات بهداشتی		افزایش ضریب ماندگاری نیروی بهداشتی در محل خدمت		هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	
فرآیند بالادستی		فرآیند اخذ مجوز پذیرش بهورز		فرآیند اخذ مجوز پذیرش بهورز		فرآیند بالادستی	
فرآیندهای پایین‌دستی		جذب و پذیرش از بین واجدین شرایط حاضر در روستا یا فرآیند استخدام		جذب و پذیرش از بین واجدین شرایط حاضر در روستا یا فرآیند استخدام		فرآیندهای پایین‌دستی	
دامنه کاربرد		آموزشی		آموزشی		دامنه کاربرد	
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل مصوب هیأت امناء دانشگاه		صورت‌جلسات کمیته پذیرش بهورز		مقررات مرتبط با فرآیند	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		http://www.health.gov.ir/hnd/SitePages/home.aspx		پورتال وزارت بهداشت		سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	
ورودی‌های فرآیند / تأمین کننده		دستورالعمل مصوب هیأت امناء دانشگاه		مجوز پذیرش بهورز		ورودی‌های فرآیند / تأمین کننده	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		خروجی‌های فرآیند / مشتریان		تعداد بهورز آموزش دیده		شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	
شرح فرآیند		جذب و تربیت بهورز		جذب و تربیت بهورز		شرح فرآیند	
فعالیت‌های اصلی		اخذ مجوز پذیرش بهورز		برگزاری آزمون		فعالیت‌های اصلی	
		انتشار آگهی		پذیرش واجدین شرایط			
		ثبت نام از داوطلب		شروع دوره آموزشی			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند / زیر فرآیند		نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند	
هسته گزینش		نظارت بر نحوه پذیرش و جذب بهورز		هسته گزینش		نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند	
گروه مدیریت شبکه		نظارت بر نحوه پذیرش و جذب بهورز و عملکرد مربیان مراکز آموزش بهورزی و نحوه آموزش		گروه مدیریت شبکه		نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند	
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری		نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند	
نسبت دانش آموز فارغ‌التحصیل شده به پذیرش شده		درصد		نسبت دانش آموز فارغ‌التحصیل شده به پذیرش شده		نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند	
شش ماهه		کارشناس مسئول بهورزی شهرستان و استان		شش ماهه		نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند	



شکل (۷-۲۸) ترسیم فرآیند جذب و تربیت بهورز با استفاده از مدل BPMN

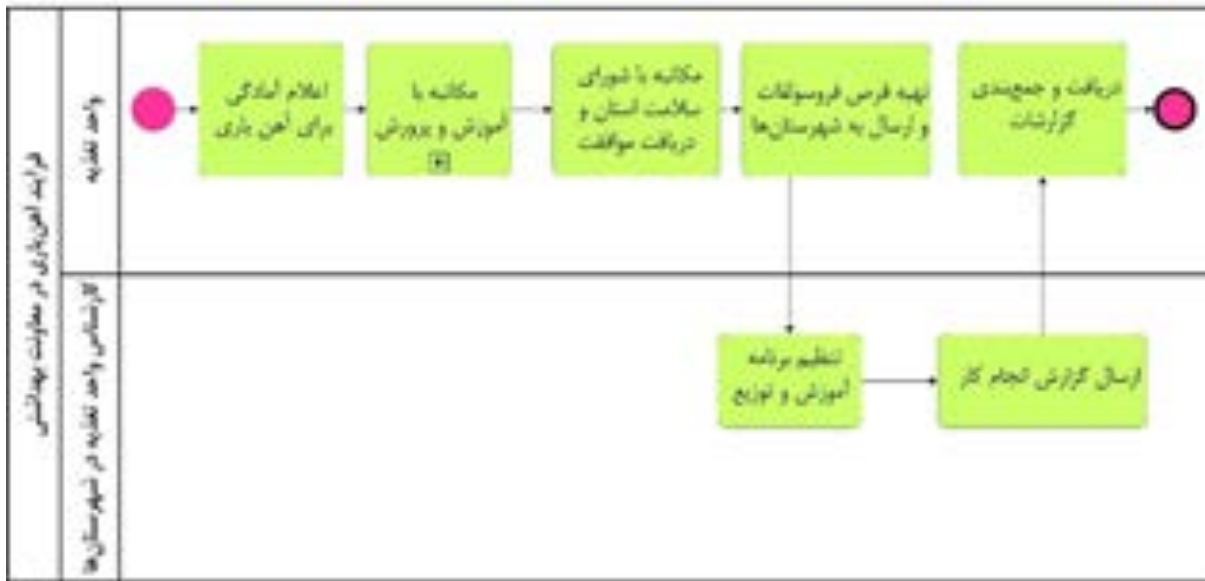


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۳۰) شناسنامه فرآیند آه‌ن‌یاری دانش‌آموزان

نام فرآیند		آه‌ن‌یاری دانش‌آموزان		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۳۲۹	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	تأمین آه‌ن مورد نیاز دانش‌آموزان	شناسه خدمت	۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰۰	
صاحب فرآیند	کارشناس تغذیه	معاونت	بهداشتی	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	معاونت بهداشتی و رئیس مرکز بهداشت استان			
ذینفعان فرآیند	دانش‌آموزان استان			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی پیشگیری از این کمبود و پرورش مادرانی توانمند و نسلی سالم	اهداف استراتژیک	برنامه‌ریزی برای استقرار و نهادینه‌سازی برنامه ملی خودمراقبتی در مدارس استان	
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد	استان			
مقررات مرتبط با فرآیند	دستورالعمل اجرایی برنامه ارتقای سطح سلامت دانش‌آموزان دختر دوره متوسط اول و دوم از طریق آموزش تغذیه و آه‌ن‌یاری			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	اتوماسیون اداری سامانه سیب			
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده	اعلام آمادگی برای آه‌ن‌یاری مکاتبه با آموزش و پرورش مکاتبه با شورای سلامت استان و دریافت موافقت	خروجی‌های فرآیند/مشتریان	تهیه قرص فرسولفات و ارسال به شهرستان	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		آه‌ن‌یاری دانش‌آموزان		
شرح فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> اعلام آمادگی برای آه‌ن‌یاری مکاتبه با آموزش و پرورش مکاتبه با شورای سلامت استان و دریافت موافقت دریافت قرص فرسولفات و ارسال به شهرستان‌ها تنظیم برنامه آموزش و توزیع ارسال گزارش انجام کار دریافت و جمع‌بندی گزارشات 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<ul style="list-style-type: none"> واحد تغذیه کارشناس واحد تغذیه در شهرستان‌ها 		<ul style="list-style-type: none"> نظارت در اجرای طرح سلامت خودمراقبتی و آه‌ن‌یاری در دانش‌آموزان 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
نسبت تعداد دانش‌آموزان طرح آه‌ن‌یاری به کل دانش‌آموزان مدارس استان		درصد	کارشناس مسئول تغذیه	شش ماهه



شکل (۷-۲۹) ترسیم فرآیند آهنگ‌یاری دانش‌آموزان با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

فصل هشتم) شناسنامه فرآیندهای معاونت تحقیقات و فناوری

مطابق با چارت تفصیلی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد معاونت تحقیقات و فناوری شامل مدیریت توسعه و ارزیابی تحقیقات و گروه توسعه فناوری سلامت بوده که به فرآیندهای آن خواهیم پرداخت.

معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد دارای ۳۲ فرآیند بوده و عناوین فرآیندهای این معاونت به شرح جدول تفصیلی شماره (۸-۱) ارائه شده و در ادامه شناسنامه‌های فرآیند در فرمت‌های استاندارد تشریح می‌گردد. بر اساس تعریف موجود از الگوی پیشنهادی طرح (BPMN) در خصوص فرآیندهای سازمانی، مواردی توسط معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه در وضعیت فعلی فاقد ماهیت فرآیندی بودند که بدین منظور این موارد یا با سایر فرآیندهای کاری مرتبط با آن حوزه ادغام و یا حذف گردیدند تا ضمن ارائه تصویری روشن از خدمات ارائه شده در این چارچوب، دارای تعریف درست و مشخصی از مفهوم فرآیندی در الگوی پیشنهادی مطرح باشند.



جدول (۸-۱) فهرست عناوین فهرست‌های احصا شده معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد و مشخص کردن ارتباط آن‌ها با سایر فرآیندها و خدمات

ردیف	عنوان فرآیند	وضعیت فرآیند		نوع فرآیند		
		اصلی	مشترک	مدیریت	اصلی	پشتیبان
۱	تأمین منابع و سفارشات کتابخانه مرکزی					
۲	استقرار ایده فناورانه در مرکز رشد					
۳	ثبت منابع چاپی					
۴	عضویت و تسویه حساب کتابخانه					
۵	فهرست‌نویسی، نمایه‌سازی و توزیع منابع					
۶	مدیریت کتابخانه دیجیتال					
۷	انتشار مقالات پژوهشگران در مجلات دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد					
۸	پرداخت حق التثویق (پاداش) مقالات داخلی و خارجی					
۹	پرداخت برآورد هزینه طرح‌های تحقیقاتی					
۱۰	بررسی اولیه طرح‌های تحقیقاتی					
۱۱	تسویه حساب نهایی طرح تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه					
۱۲	تصویب طرح‌ها در کمیته اخلاق در پژوهش‌های پزشکی					
۱۳	تصویب و اجرای طرح‌های تحقیقاتی					
۱۴	دریافت هزینه پیش‌پرداخت طرح‌های تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه					
۱۵	کارشناسی فنی طرح‌های تحقیقاتی پیش از تصویب					
۱۶	گزارش پایانی طرح‌های تحقیقاتی					
۱۷	تکمیل پروفایل علم‌سنجی اعضای هیأت علمی دانشگاه					
۱۸	اطلاع‌رسانی برگزاری کنگره‌های داخلی و خارجی					
۱۹	اعزام اعضاء هیأت علمی به فرصت مطالعاتی داخل و خارج کشور					
۲۰	انتخاب پژوهشگران برتر دانشگاه					
۲۱	انتشار کتاب در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد					
۲۲	برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی معاونت تحقیقات و فناوری					
۲۳	برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی وزارت متبوع					



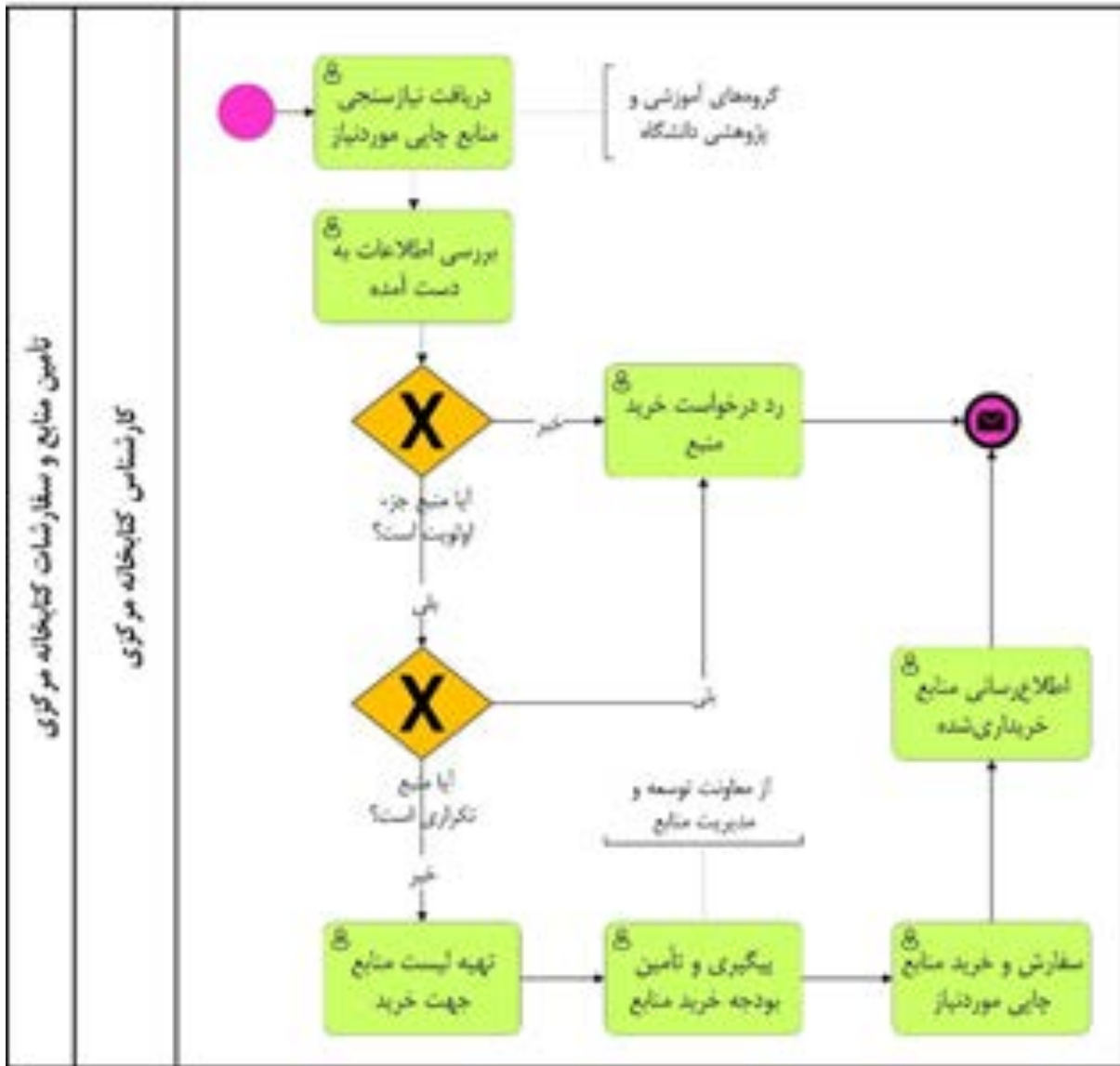
ادامه جدول (۸-۱) فهرست عناوین فهرست‌های احصا شده معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد و مشخص کردن ارتباط آن‌ها با سایر فرآیندها و خدمات

ردیف	عنوان فرآیند	وضعیت فرآیند		نوع فرآیند		
		اصلی	مشترک	مدیریت	اصلی	پشتیبان
۲۴	برگزاری کنگره‌ها					
۲۵	پذیرش دانشجوی دکتری تخصصی پژوهشی در مراکز تحقیقاتی					
۲۶	جذب هیأت علمی پژوهشی					
۲۷	اصلاحات مستمر سامانه پژوهشی					
۲۸	تولید سامانه پژوهشی					
۲۹	راه‌اندازی و تصویب مراکز تحقیقاتی					
۳۰	شرکت در کنگره‌های خارج از کشور					
۳۱	پرداخت تسهیلات به واحدهای مستقر در مرکز رشد					
۳۲	فرآیند خروج واحد فناور از مرکز رشد					



جدول (۸-۲) شناسنامه فرآیند تأمین منابع و سفارشات کتابخانه مرکزی

نام فرآیند		تأمین منابع و سفارشات کتابخانه مرکزی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۰۱		تاریخ بازنگری
۱۳۹۸/۰۸/۱۵				
خدمت تولید شده		تسهیل دستیابی به منابع اطلاعاتی		شناسه خدمت
				۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس کتابخانه مرکزی		معاونت
				تحقیقات و فناوری
ناظر فرآیند		معاونت تحقیقات و فناوری		اداره/ مرکز
				کتابخانه مرکزی
ذینفعان فرآیند		دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> فراهم کردن منابع چاپی و الکترونیکی جهت دسترسی کاربران به منابع اطلاعاتی		
		اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> تسهیل دستیابی به منابع و پایگاه‌های اطلاعات علمی و به‌روزرسانی زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		داخل و خارج کشور		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل‌های کمیته انتخاب و تأمین منابع در چارچوب سیاست‌های دانشگاه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری سامانه کتابخانه مرکزی		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		تأمین و فراهم‌آوری منابع از طرق مختلف (خرید، اهدا، واسپاری)		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
				منابع اطلاعاتی فراهم شده جهت رفع نیاز کاربران
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		تأمین منابع و سفارشات کتابخانه مرکزی		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت نیازسنجی منابع چاپی مورد نیاز بررسی اطلاعات به دست آمده تهیه لیست منابع جهت خرید پیگیری و تأمین بودجه خرید منابع سفارش و خرید منابع چاپی مورد نیاز اطلاع‌رسانی منابع خریداری شده 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> بررسی میزان موجودی و اعتبار منابع اطلاعاتی دانشگاه بررسی میزان رضایت گروه ذینفع از منابع اطلاعاتی موجود در دانشگاه بررسی میزان بودجه دانشگاه برای تأمین منابع اطلاعاتی 		<ul style="list-style-type: none"> کارشناس کتابخانه مرکزی 		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		درصد
فصلی		کتابخانه مرکزی		درصد تأمین منابع و سفارشات کتابخانه مرکزی در سال



شکل (۸-۱) تأمین منابع و سفارشات کتابخانه مرکزی با استفاده از مدل BPMN

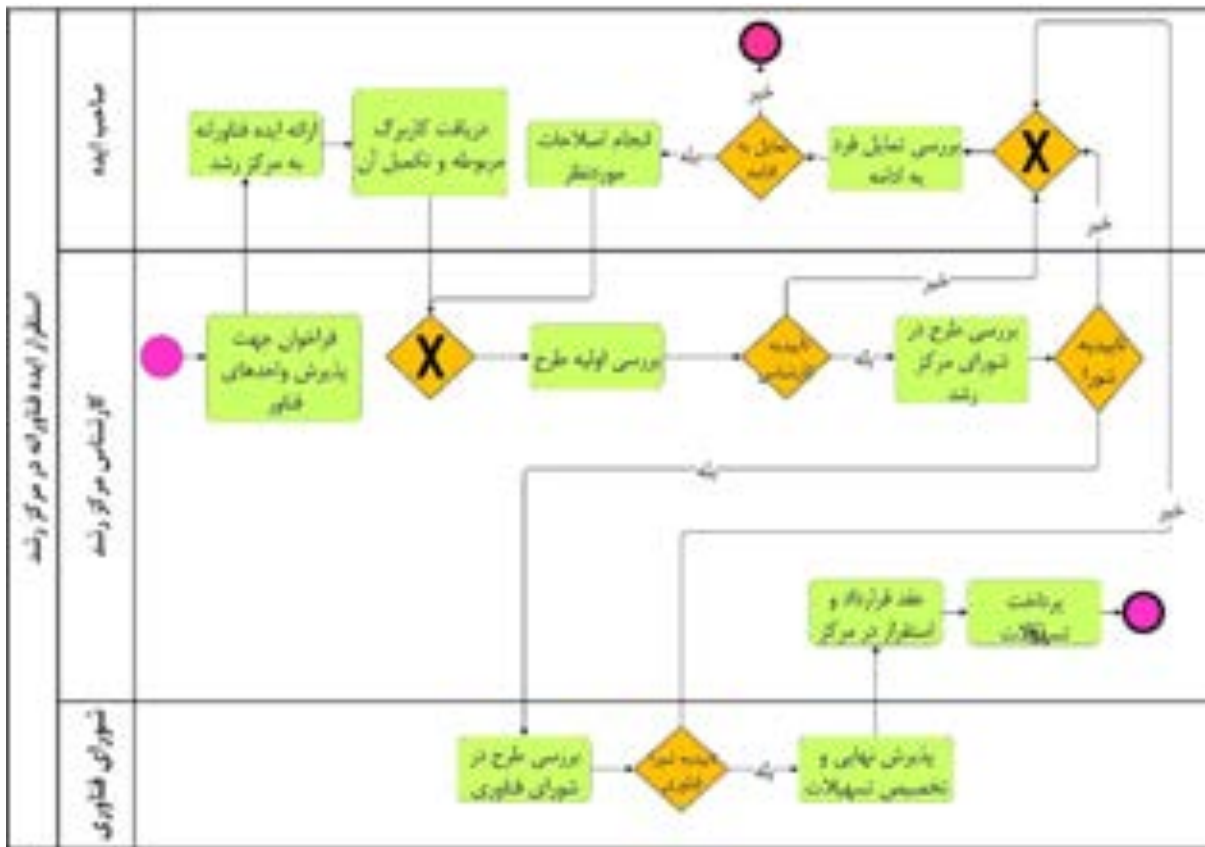


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۳-۸) شناسنامه فرآیند استقرار ایده فناورانه در مرکز رشد

نام فرآیند		استقرار ایده فناورانه در مرکز رشد		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۰۲		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		استقرار واحدهای فناور در مرکز رشد		۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
صاحب فرآیند		مرکز رشد فناوری سلامت		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		رئیس مرکز رشد فناوری سلامت دانشگاه		کتابخانه مرکزی
ذینفعان فرآیند		افراد صاحب ایده فناورانه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: تبدیل ایده‌های فناورانه به محصول و در نهایت تجاری‌سازی و تولید ثروت اهداف استراتژیک: هدفمندسازی پژوهش با رویکرد ارتقای سلامت و خلق ثروت		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		در سطح ملی و بین‌المللی		
مقررات مرتبط با فرآیند		اساسنامه مرکز رشد فناوری سلامت دانشگاه دستورالعمل‌ها و قوانین ابلاغی دفتر توسعه فناوری سلامت وزارت بهداشت مصوبات هیأت امنا و شورای فناوری سلامت دانشگاه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		ایده فناورانه کاربرگ داوری ثبت اختراع طرح تجاری کاربرگ ثبت ایده		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		ایده فناورانه طرح تجاری کاربرگ ثبت ایده خروجهای فرآیند/ مشتریان ثبت اختراع محصول تجاری‌سازی شده		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		استقرار ایده فناورانه در مرکز رشد		
نقطة‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> ارائه ایده فناورانه به مرکز رشد بهره‌گیری ایده فناورانه به مرکز رشد انجام اصلاحات مورد نظر بررسی طرح در شورای مرکز رشد در صورت تأیید کارشناس مربوطه بررسی طرح در شورای فناوری عقد قرارداد و استقرار در مرکز رشد فراخوان جهت پذیرش واحدهای فناور دریافت کاربرگ مربوطه و تدوین آن بررسی اولیه طرح تأییدیه شورا پذیرش نهایی و تخصیص تسهیلات در صورت تأییدیه شورای فناوری پرداخت تسهیلات 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> بررسی مدارک و مستندات و کاربرگ مربوطه بررسی ایده فناورانه از ابعاد نوآوری، تجاری‌سازی، تولید ثروت و دارا بودن فناوری ارزیابی واحد فناور و بررسی مدارک و مستندات بررسی نمونه اولیه ایده 		<ul style="list-style-type: none"> صاحب ایده کارشناس مرکز رشد شورای مرکز رشد 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مدیریت مرکز رشد		
سالیانه		<ul style="list-style-type: none"> مصوبه شورای مرکز رشد ارائه پتنت ارائه نمونه اولیه تولید شده ارائه گواهی دانش‌بنیان شدن محصول ارائه متن قرارداد 		
تعداد واحدهای فناور مستقر در مرکز رشد		تعداد ثبت اختراعات		
تعداد ثبت اختراعات		تعداد نمونه اولیه (محصول)		
تعداد محصول دانش‌بنیان شده		تعداد محصول دانش‌بنیان شده		
قراردادهای فروش		قراردادهای فروش		



شکل (۸-۲) استقرار ایده فناورانه در مرکز رشد با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۴-۸) شناسنامه فرآیند ثبت منابع چاپی

نام فرآیند		ثبت منابع چاپی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۰۳		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		کد استاندارد فرآیند
خدمت تولید شده		تسهیل دستیابی به منابع اطلاعاتی		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		کارشناس کتابخانه مرکزی		۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
ناظر فرآیند		معاونت تحقیقات و فناوری		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		دانشجویان، هیأت علمی و کارکنان		کتابخانه مرکزی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		معاونت
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: ثبت منابع چاپی در دفتر ثبت کتابخانه جهت ارسال به بخش فهرست نویسی و نمایه سازی		هدف فرآیند: هدفمندسازی پژوهش با رویکرد ارتقای سلامت و خلق ثروت
فرآیند بالادستی		سفرشات و خرید		
فرآیندهای پایین دستی		فهرست نویسی		
دامنه کاربرد		در سطح دانشگاه علوم پزشکی		
مقررات مرتبط با فرآیند		قانون ثبت تریبی کتابخانه		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		شناسنامه کتاب		
ورودی های فرآیند/تامین کننده		شناسنامه کتاب جدید		خروجی های فرآیند/ مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن		کتاب ثبت شده در دفتر ثبت		
شرح فرآیند		ثبت منابع چاپی		
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> بررسی نوع منبع از لحاظ ورود منبع به کتابخانه ثبت در دفتر ثبت کتابخانه های وابسته دریافت کتب به همراه فاکتور خرید و رسید ثبت در دفتر کتابخانه های وابسته دریافت کتاب از اهداشوندگان دریافت کتب از کتابخانه های مبدأ 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
کنترل اطلاعات شناسنامه کتاب		کارشناس کتابخانه مرکزی		
مسئول پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
دوره های پایش و اندازه گیری		شاخص پایش و اندازه گیری		
رئیس کتابخانه		درصد		
تعداد ثبت منابع چاپی		تعداد ثبت منابع چاپی		
سالانه		درصد		



شکل (۸-۳) ثبت منابع چاپی با استفاده از مدل BPMN

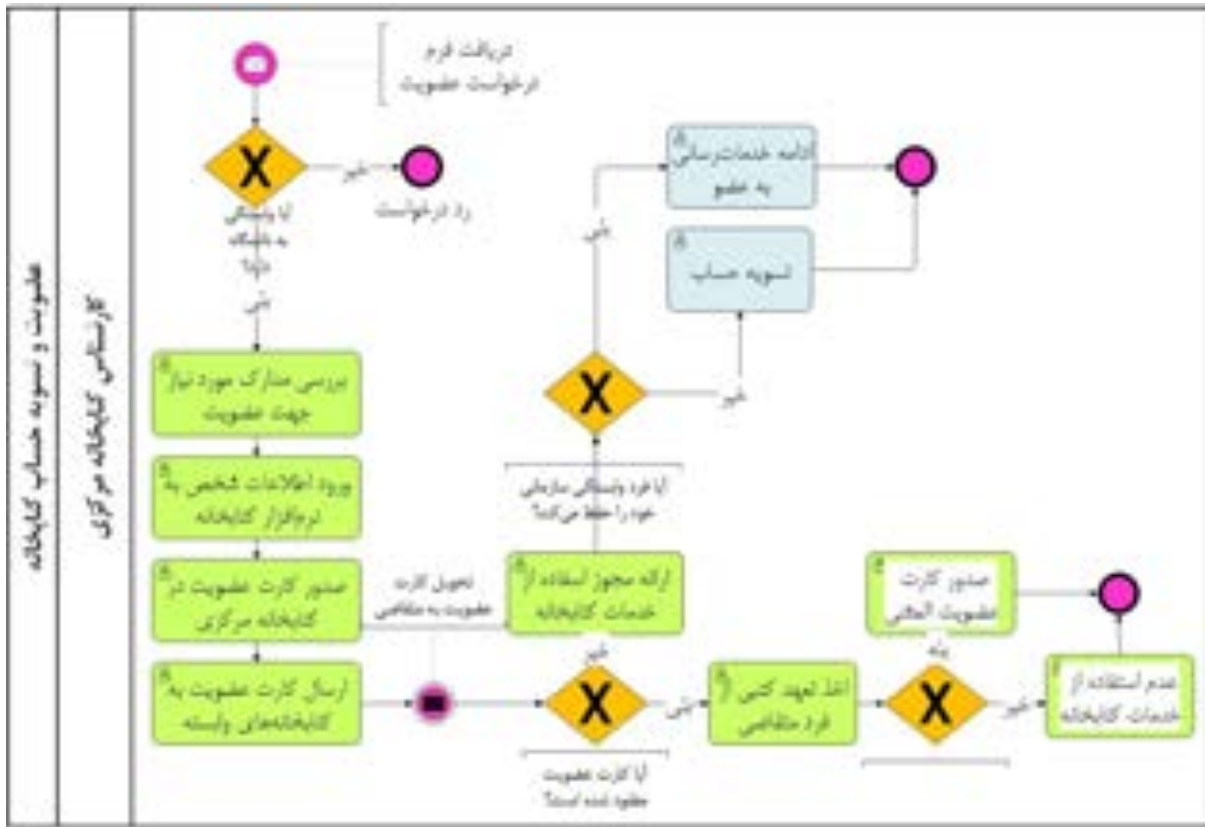


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۵) شناسنامه فرآیند عضویت و تسویه حساب کتابخانه

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		عضویت و تسویه حساب کتابخانه	
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۴۰۴	
خدمت تولید شده		شناسه خدمت		دسترسی کاربران به منابع اطلاعاتی	
صاحب فرآیند		معاونت		کارشناس کتابخانه مرکزی	
ناظر فرآیند		اداره/ مرکز		دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد	
ذینفعان فرآیند		پشتیبان <input type="checkbox"/>		اعضاء هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان	
نوع فرآیند		اصلی <input checked="" type="checkbox"/>		مدیریت <input type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		دسترسی کاربران به منابع اطلاعاتی	
		اهداف استراتژیک		تسهیل دستیابی به منابع و پایگاه‌های اطلاعات علمی و به‌روزرسانی زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات	
فرآیند بالادستی		اخراج مدارک مبنی بر وابستگی به دانشگاه (اعضاء هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان) و ارائه برگ انتخاب واحد به کتابخانه			
فرآیندهای پایین‌دستی					
دامنه کاربرد				دانشگاه‌ها	
مقررات مرتبط با فرآیند				در صورتی که کارت عضویت توسط متقاضی مفقود گردد، تعهد کتبی از متقاضی اخذ می‌گردد و مسئولیت سوء استفاده از کارت بر عهده ایشان است.	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند				نرم‌افزار جامع کتابخانه	
ورودی‌های فرآیند/ تامین‌کننده		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		ارائه مدارک شناسایی تکمیل فرم درخواست عضویت	
		کارت عضویت			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> عضویت و تسویه حساب کتابخانه 			
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت فرم درخواست عضویت در کتابخانه مرکزی یا سایر کتابخانه‌های وابسته بررسی وابستگی سازمانی متقاضی بررسی مدارک مورد نیاز جهت عضویت در کتابخانه ورود اطلاعات شخص به نرم‌افزار کتابخانه صدور کارت عضویت در کتابخانه مرکزی ارسال کارت عضویت به کتابخانه‌های وابسته تحویل کارت عضویت به متقاضی در کتابخانه‌های وابسته در صورتی که کارت عضویت توسط متقاضی مفقود گردد، تعهد کتبی از متقاضی اخذ می‌گردد و مسئولیت سوء استفاده از کارت بر عهده ایشان است. بررسی مدت زمان عضویت فرد جهت صدور کارت الکترونیکی صدور کارت الکترونیکی فقط برای افرادی که عضویتشان بیش از یک سال گذشته باشد. در صورتی که فرد وابستگی سازمانی خود را از دست بدهد کارت عضویت کتابخانه باطل می‌گردد و با فرد تسویه حساب می‌شود. 			
نقاط نظارتی و کنترل فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
هویت عضو			کارشناس کتابخانه مرکزی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	
در طول سال		کتابخانه مرکزی		<ul style="list-style-type: none"> وابستگی به دانشگاه (اعضاء هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان) و ارائه برگ انتخاب واحد به کتابخانه 	
				<ul style="list-style-type: none"> معرفی‌نامه از طرف اداره آموزش دانشگاه یا ارائه برگ انتخاب واحد همراه با کارت ملی یا شناسنامه 	



شکل (۴-۸) عضویت و تسویه حساب کتابخانه با استفاده از مدل BPMN

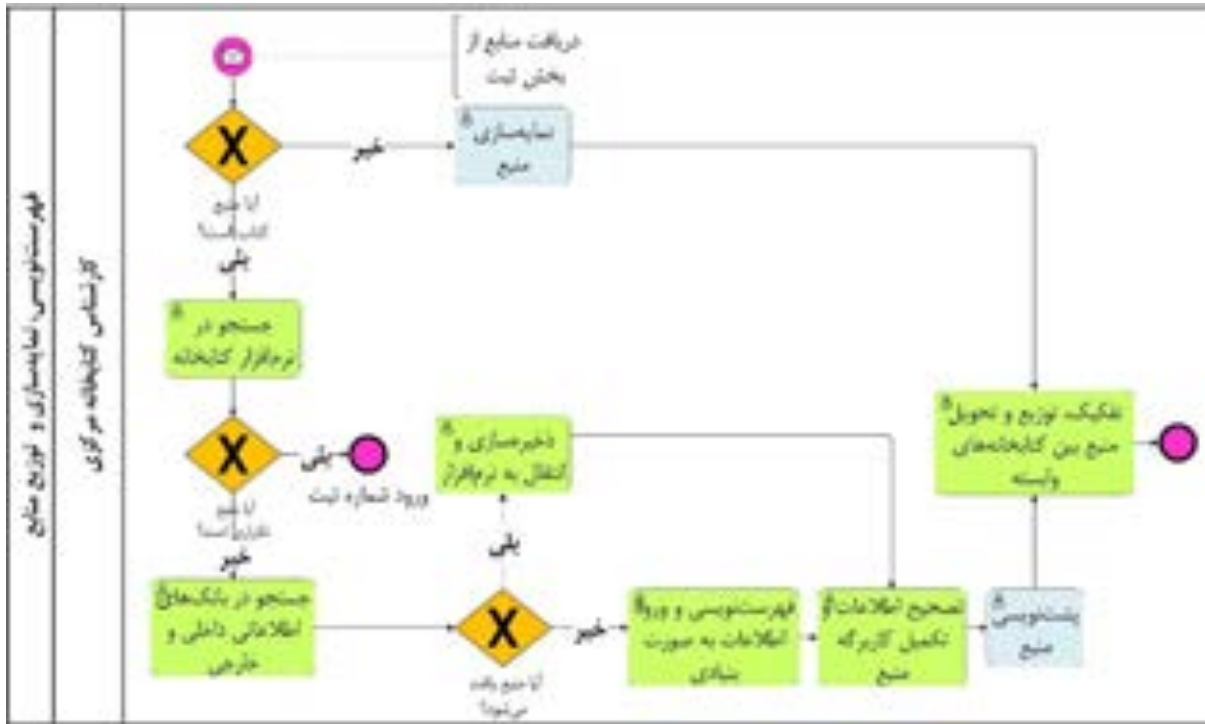


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۶) شناسنامه فرآیند فهرست نویسی، نمایه سازی و توزیع منابع

نام فرآیند		فهرست نویسی، نمایه سازی و توزیع منابع		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۰۵		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		دسترسی کاربران به منابع اطلاعاتی		۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس کتابخانه مرکزی		کتابخانه مرکزی
ناظر فرآیند		کتابخانه مرکزی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		اعضاء هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> سهولت دسترسی کتابداران و کاربران به منابع اطلاعاتی موجود در کتابخانه اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> تسهیل دستیابی به منابع و پایگاه های اطلاعات علمی و به روز رسانی زیرساخت های مناسب فناوری اطلاعات		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		داخل و خارج دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		در قوانین مربوط به کتاب فهرست نویسی انگلو آمریکن دستنامه قواعد فهرست نویسی نوشته ماندانا صدیق بهزادی فهرست نویسی اصول و روش ها از دکتر رحمت اله فتاحی و کلیه پایگاه های اطلاعاتی موجود در این زمینه		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		نرم افزار جامع کتابخانه		
ورودی های فرآیند/تأمین کننده		منابع		منابع فهرست نویسی شده
خروجی های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		فهرست نویسی، نمایه سازی و توزیع منابع		
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت منابع از بخش ثبت منابع بررسی تکراری بودن منبع کتاب مورد نظر در نرم افزار کتابخانه: در صورت تکراری بودن منبع کتاب ورود شماره ثبت در همان مدرک منبع مورد نظر جستجو در بانک های اطلاعاتی داخلی و خارجی از قبیل کتاب شناسی ملی ایران کتابخانه کنگره و کتابخانه NLM در صورت یافتن منبع در بانک های اطلاعاتی و ذخیره سازی اطلاعات منبع با فرمت قابل انتقال (ISO) و انتقال به نرم افزار در صورت یافت نشدن اطلاعات منبع در بانک های اطلاعاتی فهرست نویسی و ورود اطلاعات به صورت بنیادی در نرم افزار کتابخانه تصحیح اطلاعات و تکمیل کاربرگه منبع ثبت منبع در قسمت ثبت نرم افزار کتابخانه و پشت نویسی منبع نمایه سازی منابع غیر کتابی در نرم افزار کتابخانه (پایان نامه ها و طرح های تحقیقاتی) تفکیک، توزیع و تحویل منابع بین کتابخانه های وابسته 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناس کتابخانه مرکزی		کنترل اطلاعات کتاب شناسی		
شاخص پایش و اندازه گیری		مسنول پایش و اندازه گیری		
معیار پذیرش		دوره های پایش و اندازه گیری		
ابزارهای فهرست نویسی و رده بندی		پخش فهرست نویسی کتابخانه مرکزی		
دسترسی به ابزارهای استاندارد فهرست نویسی		در طول سال		



شکل (۵-۸) فهرست‌نویسی، نمایه‌سازی و توزیع منابع با استفاده از مدل BPMN

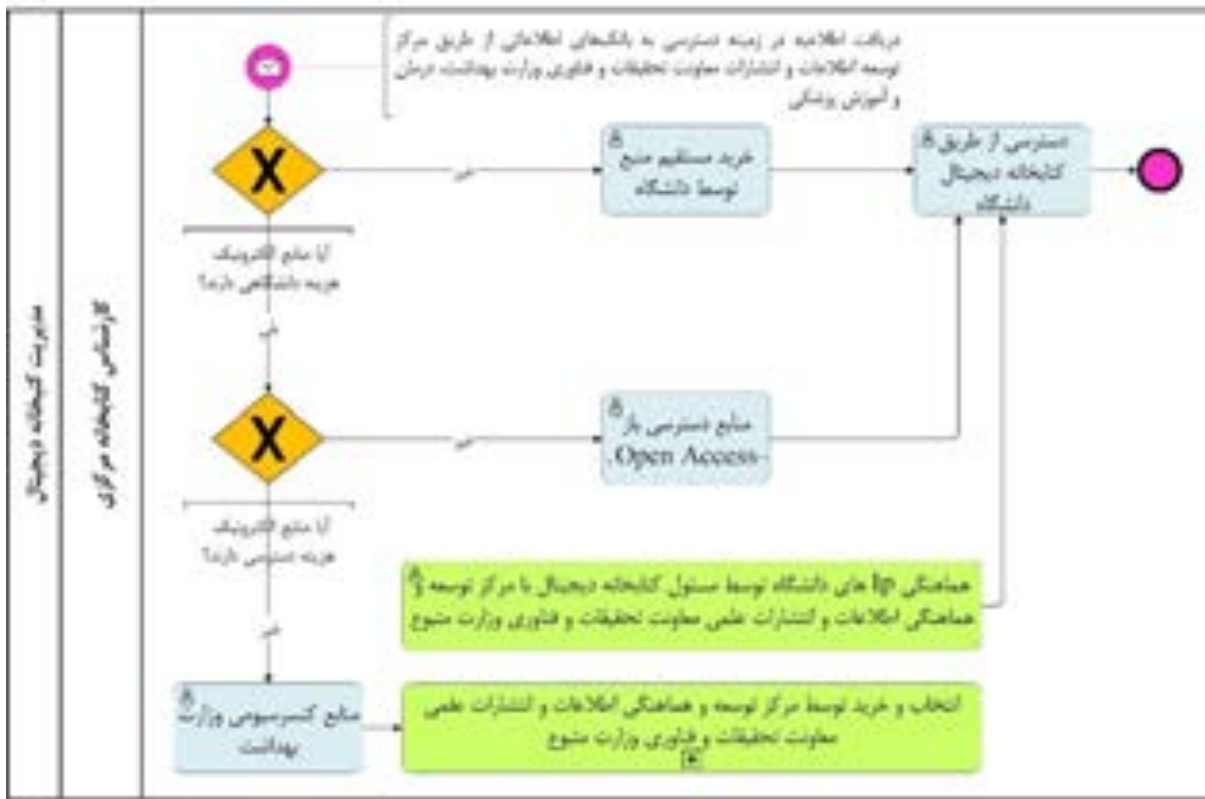


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

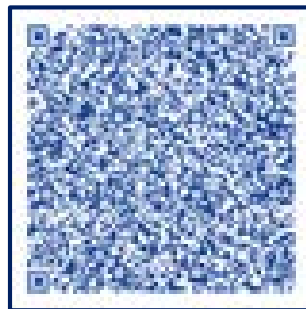


جدول (۷-۸) شناسنامه فرآیند مدیریت کتابخانه دیجیتال

نام فرآیند		مدیریت کتابخانه دیجیتال		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۰۶		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		دسترسی کاربران به منابع اطلاعاتی		۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس کتابخانه مرکزی		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		معاونت تحقیقات و فناوری		کتابخانه مرکزی
ذینفعان فرآیند		اساتید، کارکنان و دانشجویان		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="radio"/> دسترسی کاربران به منابع اطلاعاتی الکترونیک اهداف استراتژیک <input checked="" type="radio"/> تسهیل دسترسی به منابع و پایگاه‌های اطلاعات علمی و به‌روزرسانی زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات		
فرآیند بالادستی		سفرشات منابع دیجیتالی		
فرآیندهای پایین‌دستی		سازماندهی منابع دیجیتالی		
دامنه کاربرد		داخل و خارج دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		مقررات نحوه برقراری ارتباط با بانک‌های اطلاعاتی از طریق کلیه مراکز وابسته به دانشگاه IP و سیستم Off campus Access (VPN)		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		نرم‌افزار جامع کتابخانه		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		منابع دیجیتال		منابع دیجیتال سازماندهی شده
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		مدیریت کتابخانه دیجیتال		
فعالیت‌های اصلی		<p><input checked="" type="radio"/> فراهم نمودن دسترسی کاربران به منابع الکترونیک که به‌واسطه مرکز توسعه و هماهنگی اطلاعات و انتشارات علمی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، انعقاد قرارداد معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه با شرکت‌های داخلی و منابع دسترسی باز (Open Access) هست.</p> <p><input checked="" type="radio"/> فراهم نمودن دسترسی کاربران به کلیه بانک‌های اطلاعاتی از طریق زیر سایت کتابخانه دیجیتال یا دسترسی مستقیم از طریق صفحه اول پورتال دانشگاه</p> <p><input checked="" type="radio"/> ارزیابی هفتگی برقراری ارتباط و یا قطع ارتباط بانک‌های اطلاعاتی در کتابخانه دیجیتال در صورت قطع یا عدم ارتباط به هر دلیل فنی، تماس با شرکت مربوطه و یا مرکز توسعه و هماهنگی اطلاعات و انتشارات علمی معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی</p>		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<input checked="" type="radio"/> کارشناس کتابخانه مرکزی		<input checked="" type="radio"/> کنترل استفاده بهینه از منابع دیجیتالی		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
میزان ارتباط موضوعی با نیاز اطلاعاتی کاربران		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		رئیس کتابخانه مرکزی		



شکل (۸-۶) مدیریت کتابخانه دیجیتال با استفاده از مدل BPMN

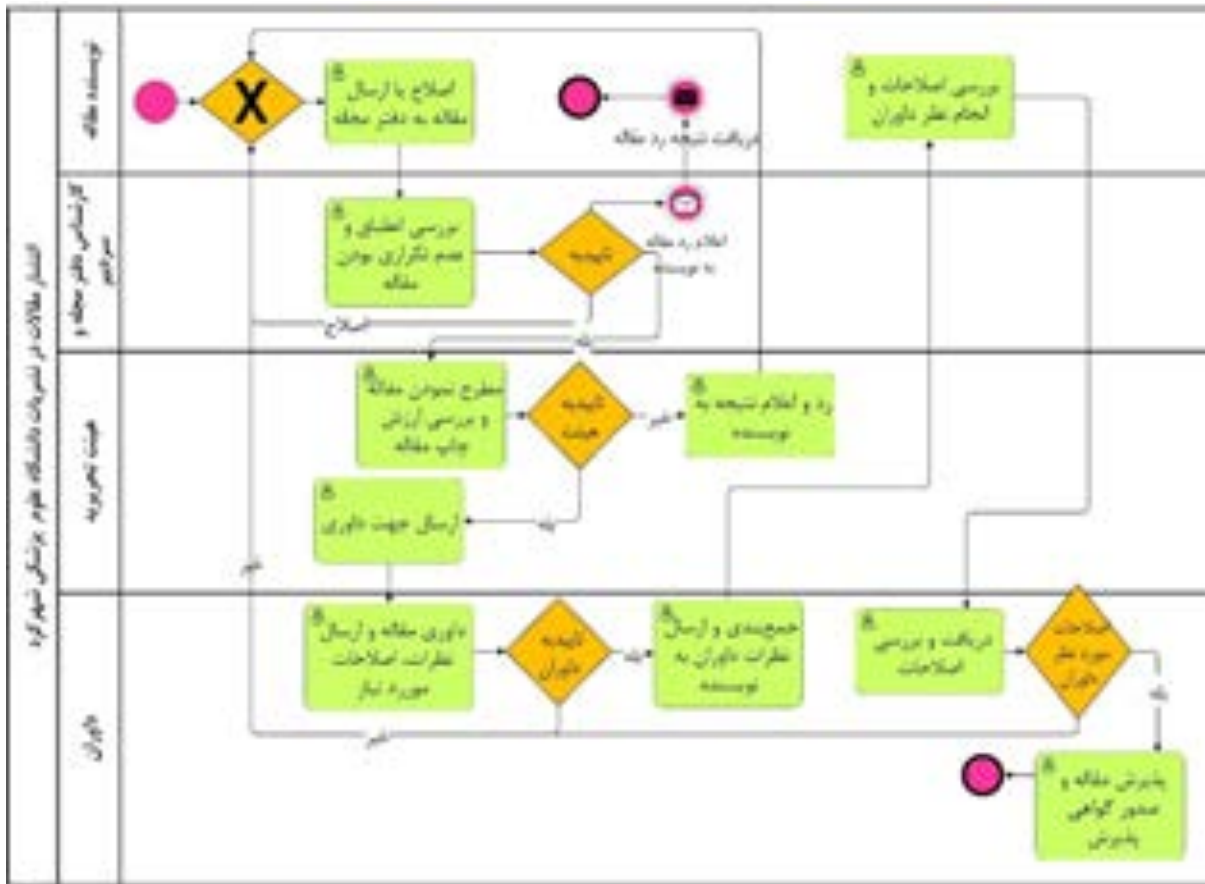


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۸) شناسنامه فرآیند انتشار مقالات پژوهشگران در مجلات دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد

نام فرآیند		انتشار مقالات پژوهشگران در مجلات دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۰۷		تاریخ بازنگری ۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		چاپ و انتشارات مقالات در نشریات دانشگاه		شناسه خدمت ۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
صاحب فرآیند		دفتر مجله دانشگاه		معاونت
ناظر فرآیند		دفتر تحقیقات و فناوری		تحقیقات و فناوری
ذینفعان فرآیند		کلیه افرادی که در مجلات دانشگاه اقدام به چاپ مقاله می‌نمایند و همچنین مخاطبان و خوانندگان مجلات دانشگاه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی گسترش و تعمیق فعالیت‌های پژوهشی افزایش مشاهده وبسایت دانشگاه		ارتقای کمی و کیفی دستاوردهای پژوهشی
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		بین‌المللی		
مقررات مرتبط با فرآیند		اساسنامه کمیسیون نشریات علوم پزشکی کشور دستورالعمل و مراحل درخواست موافقت اصولی مصوبات عمومی جلسات کمیسیون نشریات علوم پزشکی		قوانین انتشارات نشریات علوم پزشکی دستورالعمل و مراحل درخواست رتبه علمی- پژوهشی
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		بانک اطلاعات نشریات علوم پزشکی کشور اطلاعات وارد شده توسط نمایندگان در سایت مجله		سامانه‌های نشریات
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		نسخه اولیه مقاله دریافت مقالات ارسالی پژوهشگران از وبسایت مجله و ایمیل فرم ثبت نام		مقاله منتشر شده نمایه شدن مقالات در پایگاه‌های ملی و بین‌المللی
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		انتشار مقالات پژوهشگران در مجلات دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
فعالیت‌های اصلی		دریافت نسخه اولیه مقالات به همراه فرم ثبت نام و فرم پیش نیاز مقاله ارسال مقاله توسط به داوران جهت بررسی انتشار مقاله تأیید شده		
بررسی اولیه مقاله توسط کارشناسان دفتر مجله بررسی توسط داوران محترم کمیسیون نشریات وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی کارشناسان پایگاه‌هایی که مقالات در آن‌ها نمایه می‌گردد.		بررسی اولیه مقاله توسط کارشناسان دفتر مجله اطلاع‌رسانی نظر داوران به نویسندگان جهت اعمال نظر داوران نمایه کردن مقالات در پایگاه‌های ملی و بین‌المللی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
نویسنده مقاله کارشناس دفتر مجله و سردبیر هیأت تحریریه داوران		بررسی توسط سردبیر محترم و کارشناسان دفتر مجله بررسی توسط داوران محترم کمیسیون نشریات وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی کارشناسان پایگاه‌هایی که مقالات در آن‌ها نمایه می‌گردد.		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
Impact Factor SNIP IPP SJR		درصد		مسئول پایش و اندازه‌گیری
				دوساله سه‌ساله یک‌ساله
				محاسبه توسط ISI محاسبه توسط Scopus



شکل (۷-۸) فرآیند انتشار مقالات پژوهشگران در مجلات دانشگاه علوم پزشکی شیراز با استفاده از مدل BPMN

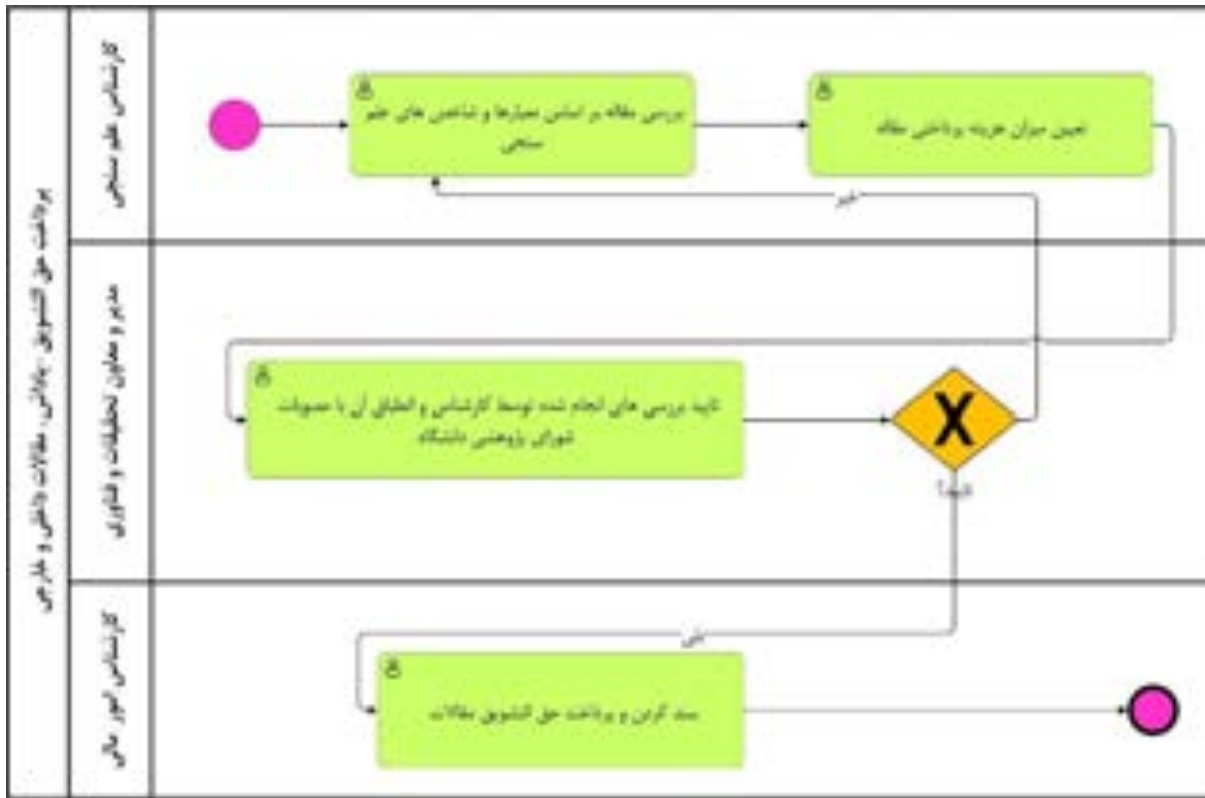


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۹) شناسنامه فرآیند پرداخت حق التثویق (پاداش) مقالات داخلی و خارجی دانشگاه

نام فرآیند		پرداخت حق التثویق (پاداش) مقالات داخلی و خارجی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۰۸		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		● پرداخت حق التثویق مقالات جهت ترغیب محققان ● کارشناس علم سنجی دانشگاه، واحد علم سنجی		۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
صاحب فرآیند		● معاونت تحقیقات و فناوری ● معاونت هیأت علمی دانشجویان و کارکنان دانشگاه		● واحد علم سنجی اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		● معاونت تحقیقات و فناوری ● اعضای هیأت علمی دانشجویان و کارکنان دانشگاه		
ذینفعان فرآیند		● معاونت تحقیقات و فناوری ● اعضای هیأت علمی دانشجویان و کارکنان دانشگاه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		● پرداخت حق التثویق (پاداش) مقالات داخلی و خارجی به منظور ترغیب و تشویق محققین ● گسترش و تعمیق فعالیت های پژوهشی ● ارتقای کمی و کیفی دستاوردهای پژوهشی		
فرآیند بالادستی		● پرداخت هزینه های واحدهای تحقیقاتی مصوب و خاتمه یافته		
فرآیندهای پایین دستی		● ساماندهی پرداخت طرح های تحقیقاتی مصوب خاتمه یافته و ثبت آن در سامانه و افزایش رضایت مندی محقق		
دامنه کاربرد		● قوانین و دستورالعمل های تدوین شده توسط شورای پژوهشی دانشگاه ● بخشنامه ها و دستورالعمل های ابلاغ شده از سوی مرکز توسعه و هماهنگی اطلاعات و انتشارات علمی معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● استفاده از سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقات ● استفاده از سامانه اتوماسیون اداری ● استفاده از پایگاه های اطلاعاتی معتبر علمی نمایه سازی مجلات ● استفاده از سامانه نوپا وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی		
ورودی های فرآیند/ تامین کننده		● درخواست دریافت حق التثویق و بررسی مراحل پرداخت توسط کارشناس علم سنجی		● پرداخت حق التثویق (پاداش) مقالات داخلی و خارجی جهت ترغیب محققان خروجی های فرآیند/ مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
● پرداخت حق التثویق بر اساس دستورالعمل شورای پژوهشی مربوط به مقالات داخلی و خارجی				شرح فرآیند
● ارائه درخواست الکترونیکی مقاله با وابستگی سازمانی مبنی بر اخذ حق التثویق به همراه مستندات از طریق سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقاتی ● بررسی مقاله توسط کارشناس مربوطه از نظر نوع مقاله و محل انتشار و اعتبارسنجی علمی مجله ● تنظیم نامه پرداخت حق التثویق بر اساس دستورالعمل مصوب شورای پژوهشی ● ارجاع به سرپرست معاونت تحقیقات و فناوری جهت تأیید و امضاء و ارسال به معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه				فعالیت های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
● کارشناس علم سنجی ● مدیر و معاون تحقیقات و فناوری ● کارشناس امور مالی		● بررسی مقاله بر اساس معیارها و شاخص ها		
شاخص پایش و اندازه گیری		مسنول پایش و اندازه گیری		
● شاخص پذیرش ● شاخص علم سنجی ● اعتبار مقاله		● دوره های پایش و اندازه گیری ● روزانه		
● اعتبار مقاله در نمایه های استنادی ● معیارها و شاخص های علم سنجی		● کارشناس علم سنجی ● اعتبار مقاله		



شکل (۸-۸) پرداخت حق التثویق (پاداش) مقالات داخلی و خارجی با استفاده از مدل BPMN

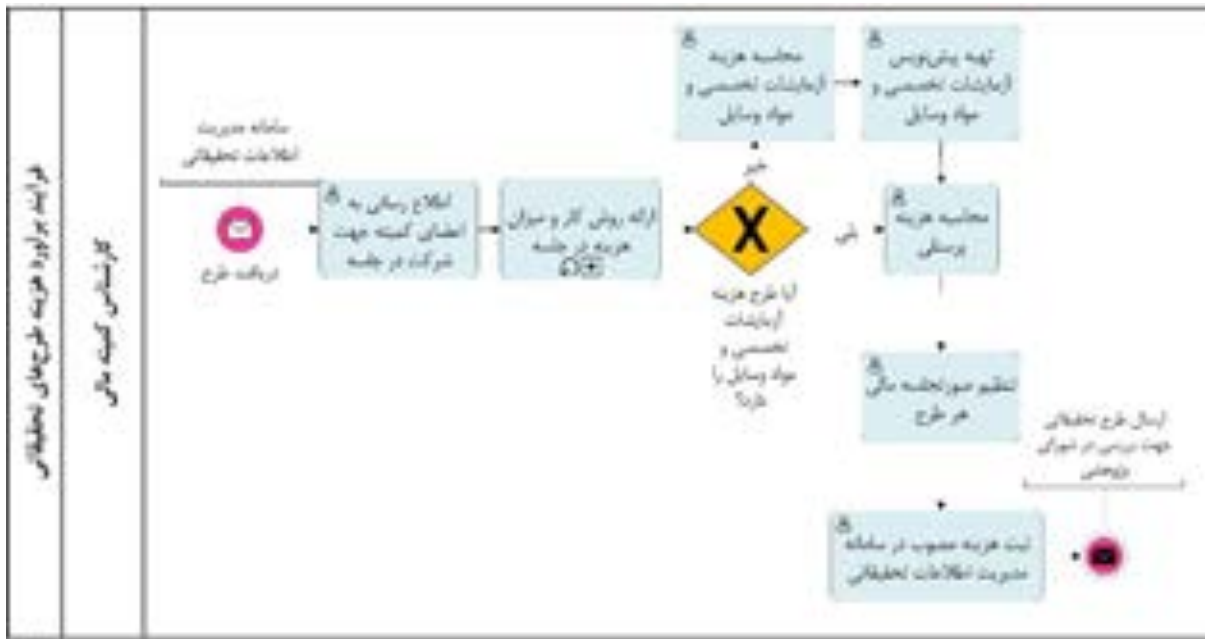


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۱۰) شناسنامه فرآیند پرداخت برآورد هزینه طرح‌های تحقیقاتی

نام فرآیند	پرداخت برآورد هزینه طرح‌های تحقیقاتی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۴۰۹		تاریخ بازنگری
کد فرآیند	۱۳۹۸/۰۸/۱۵		
خدمت تولید شده	تصویب و تسهیل اجرای طرح‌های تحقیقاتی		شناسه خدمت
صاحب فرآیند	کارشناس کمیته مالی	معاونت	تحقیقات و فناوری
ناظر فرآیند	مدیر امور پژوهشی و معاون تحقیقات و فناوری		
ذینفعان فرآیند	دانشجویان، پرسنل و اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/>	اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	پشتیبان <input type="checkbox"/>
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	بررسی و برآورد هزینه انجام طرح‌های تحقیقاتی	
	اهداف استراتژیک	توسعه‌ی هدفمند ظرفیت‌های مالی پژوهشی و فناوری	
فرآیند بالادستی	تصویب طرح‌های تحقیقاتی		
فرآیندهای پایین‌دستی	تصویب طرح در کمیته اخلاق دریافت هزینه‌ی پیش‌پرداخت طرح		
دامنه کاربرد	گروه کارشناسان پژوهشی		
مقررات مرتبط با فرآیند	مجموعه مصوبات شورای پژوهشی مرتبط با حوزه‌ی کمیته مالی مجموعه مصوبات کمیته مالی دانشگاه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقاتی اتوماسیون اداری سیستم رایانه		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده	سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقاتی طرح ثبت شده در سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقاتی		
	خروجهای فرآیند/ مشتریان	صورت‌جلسه‌ی مالی هر طرح	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	پرداخت برآورد هزینه طرح‌های تحقیقاتی		
فعالیت‌های اصلی	اطلاع‌رسانی به اعضای کمیته جهت شرکت در جلسه محاسبه هزینه پرسنلی، آزمایشات تخصصی، مواد وسایل در جلسه کمیته مالی تنظیم صورت‌جلسه مالی هر طرح ثبت هزینه مصوب در سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقاتی ارسال طرح تحقیقاتی جهت بررسی در شورای پژوهشی		
نقاط نظارتی و کنترل فرآیند			
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	
بررسی صورت‌جلسه و نحوه محاسبه توسط حسابدار		کارشناس کمیته مالی	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری
ماهانه	کارشناس حسابداری	درصد	میزان هزینه برآورد شده طرح



شکل (۸-۹) پرداخت برآورد هزینه طرح‌های تحقیقاتی با استفاده از مدل BPMN

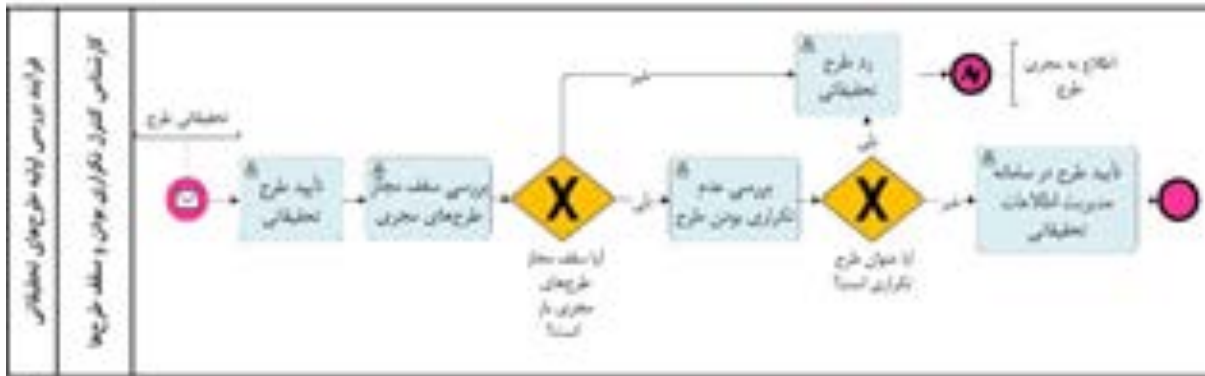


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۱۱) شناسنامه فرآیند بررسی اولیه طرح‌های تحقیقاتی

نام فرآیند		بررسی اولیه طرح‌های تحقیقاتی		کد استاندارد فرآیند	
کد فرآیند		۴۱۰		تاریخ بازنگری	
خدمت تولید شده		تصویب و تسهیل اجرای طرح‌های تحقیقاتی		۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
صاحب فرآیند		کارشناس کنترل تکراری بودن و سقف طرح‌ها		شناسه خدمت	
ناظر فرآیند		مدیریت پژوهشی		۱۶۰۵۱۰۱۲۱۰۵	
ذینفعان فرآیند		اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان		واحد بررسی طرح	
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان		اداره/ مرکز	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی کنترل اولیه طرح‌های تحقیقاتی کنترل سقف طرح‌های ارائه شده توسط مجری کنترل تکراری نبودن طرح‌های تحقیقاتی اهداف استراتژیک توسعه هدفمند ظرفیت‌های مالی پژوهشی و فناوری هدفمندسازی پژوهشی با رویکرد ارتقای سلامت و خلق ثروت ارتقای کمی و کیفی دستاوردهای پژوهشی برای رفع نیازهای جامعه		معاونت	تحقیقات و فناوری
فرآیند بالادستی					
فرآیندهای پایین‌دستی		تصویب طرح‌های تحقیقاتی در شورای معاونت تحقیقات یا شوراهای پژوهشی واحدهای تابعه دانشگاه			
دامنه کاربرد		انجام اقدامات لازم جهت دریافت و پذیرش مقاله و ارسال آن به اعضای هیأت علمی و داوران مجله جهت تأیید و چاپ در مجله			
مقررات مرتبط با فرآیند		مصوبات شورای پژوهشی دانشگاه			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه جامع مدیریت امور پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد			
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		طرح‌های ثبت شده در واحدهای تابعه قبل از داوری خروجی‌های فرآیند/ مشتریان طرح‌های غیر تکراری و مجاز جهت داوری			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		فرآیند بررسی اولیه طرح‌های تحقیقاتی ارسال طرح تحقیقاتی قبل از انجام داوری از طرف واحدهای تابعه معاونت تحقیقات یا دانشکده‌ها به کارشناس کنترل تکراری بودن و سقف طرح‌ها بررسی تعداد طرح‌های تحقیقاتی ارائه شده یا میزان گرنت باقیمانده مجری جهت تعیین مجاز بودن مجری به ارائه طرح در صورت پر بودن سقف مجاز طرح‌های تحقیقاتی مجری، طرح رد می‌شود. بررسی عنوان طرح از نظر تکراری بودن در صورت تکراری بودن عنوان طرح تحقیقاتی، طرح رد می‌شود و در غیر این صورت کارشناس نظر مثبت خود را در خصوص باز بودن سقف طرح و تکراری نبودن عنوان طرح در قسمت نظرات کارشناسان سامانه مدیریت اطلاعات طرح‌های تحقیقاتی ثبت می‌کند.			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت			
کارشناس کنترل تکراری بودن و سقف طرح‌ها		بررسی سقف مجاز طرح‌های مجری بررسی عدم تکراری بودن طرح			
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش			
نسبت بررسی طرح‌های تحقیقاتی تأیید شده اولیه به کل طرح‌ها		درصد			
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری			
سالانه		کارشناس مسئول امور پژوهشی			



شکل (۸-۱۰) فرآیند بررسی اولیه طرح‌های تحقیقاتی با استفاده از مدل BPMN

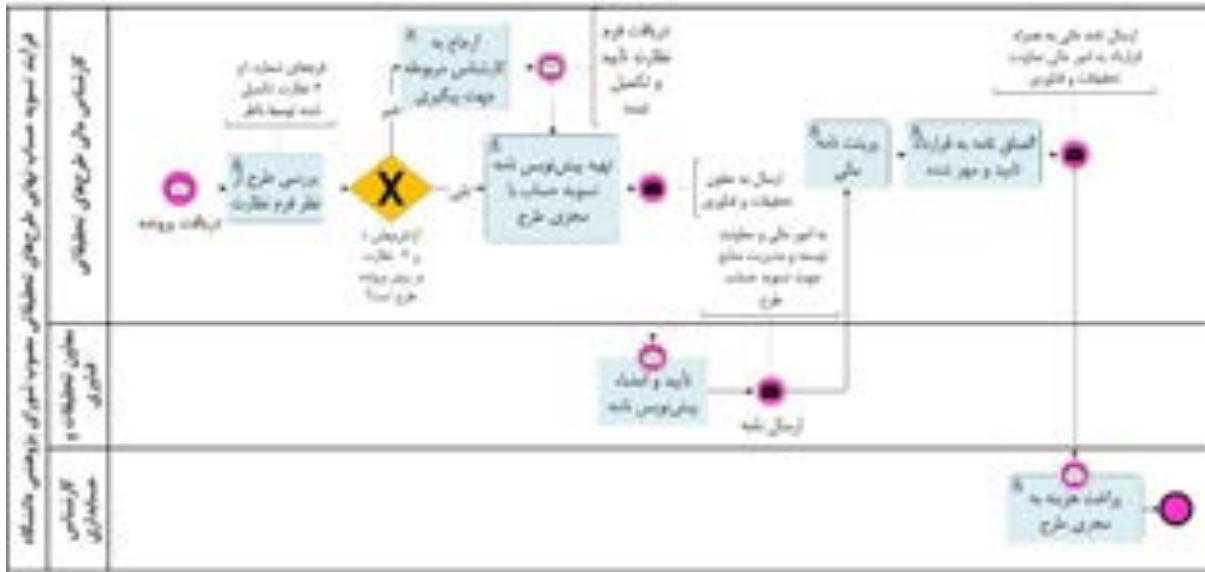


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۱۲) شناسنامه فرآیند تسویه حساب نهایی طرح تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه

نام فرآیند		تسویه حساب نهایی طرح تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۱۱		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		تصویب و تسهیل اجرای طرح‌های تحقیقاتی		۱۶۰۵۱۰۱۲۱۰۵
صاحب فرآیند		کارشناس مالی	معاونت	اداره / مرکز
ناظر فرآیند		مدیریت امور مالی دانشگاه		
ذینفعان فرآیند		اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان		
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی تسویه حساب نهایی طرح‌های تحقیقاتی خاتمه یافتن قرارداد طرح تحقیقاتی		
اهداف استراتژیک		توسعه هدفمند ظرفیت‌های مالی پژوهشی و فناوری هدمندسازی پژوهشی با رویکرد ارتقای سلامت و خلق ثروت ارتقای کمی و کیفی دستاوردهای پژوهشی برای رفع نیازهای جامعه		
فرآیند بالادستی		گزارش پایانی‌های مصوب طرح‌ها در شورای پژوهشی دانشگاه		
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		استانی		
مقررات مرتبط با فرآیند		مصوبات شورای پژوهشی دانشگاه مفاد قرارداد طرح مصوب		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		مفاد قرارداد طرح مصوب سامانه جامع مدیریت امور پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
ورودی‌های فرآیند / تأمین کننده		قراردادهای منعقد شده طرح‌های تحقیقاتی خروجی‌های فرآیند / مشتریان هزینه تأمین شده اجرای طرح‌های تحقیقاتی		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		تسویه حساب نهایی طرح تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه		
فعالیت‌های اصلی		دریافت پرونده طرح تحقیقاتی دارای گزارش پایانی مصوب شورای پژوهشی بررسی فرم‌های شماره ۱ و ۲ نظارت تکمیل شده توسط ناظر تنظیم پیش‌نویس نامه تسویه حساب با مجری طرح در صورت تأیید فرم‌های ۱ و ۲ نظارت ارسال نامه مالی به معاون تحقیقات و فناوری جهت امضاء ارسال نامه مالی امضاء شده به امور مالی و معاونت توسعه و مدیریت منابع پرینت نامه مالی و الصاق آن به قرارداد تأیید و مهر شده ارسال نامه مالی به همراه قرارداد به امور مالی معاونت تحقیقات و فناوری جهت تسویه حساب		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند / زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناس مالی طرح‌های تحقیقاتی		بررسی فرم‌های نظارت شماره ۱ و ۲ بررسی ضمیمه شدن گزارش پایانی مصوب طرح		
معاون تحقیقات و فناوری				
کارشناس حسابداری				
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت طرح‌های تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دارای تسویه حساب نهایی به کل طرح‌ها		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		کارشناس حسابداری		



شکل (۸-۱۱) فرآیند تسویه حساب نهایی طرح تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

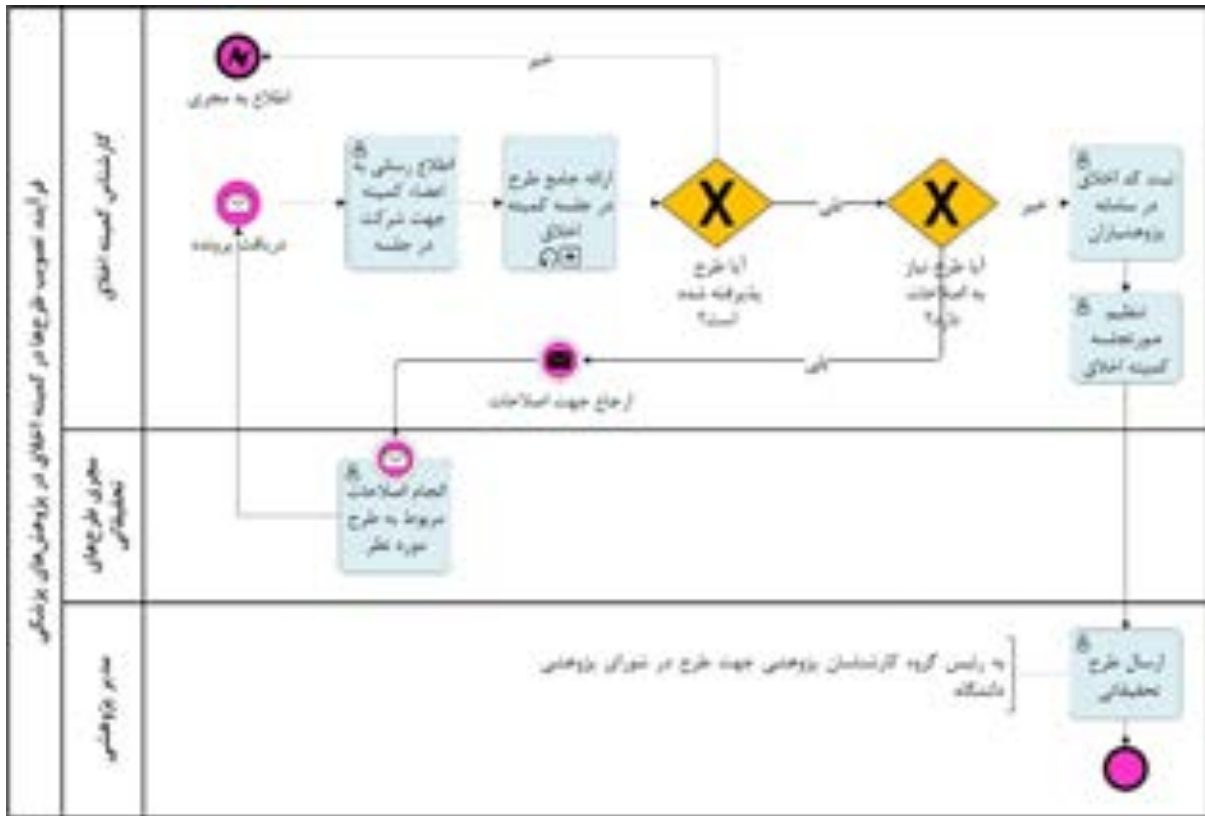


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۱۳) شناسنامه فرآیند تصویب طرح‌ها در کمیته اخلاق در پژوهش‌های پزشکی

نام فرآیند	تصویب طرح‌ها در کمیته اخلاق در پژوهش‌های پزشکی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۴۱۲		تاریخ بازنگری
کد فرآیند	۱۳۹۸/۰۸/۱۵		
خدمت تولید شده	تصویب و تسهیل اجرای طرح‌های تحقیقاتی		شناسه خدمت
صاحب فرآیند	کارشناسان پژوهشی، مدیر پژوهشی		معاونت
ناظر فرآیند	اعضای کمیته اخلاق		تحقیقات و فناوری
ذینفعان فرآیند	اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان		اداره/ مرکز
نوع فرآیند	<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان		واحد پایش اجرای طرح
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	تخصصی کد اخلاق به طرح‌های تحقیقاتی ارزیابی رعایت اخلاق در پژوهش در طرح‌های تحقیقاتی	
	اهداف استراتژیک	توسعه هدفمند ظرفیت‌های مالی پژوهشی و فناوری هدفمندسازی پژوهشی با رویکرد ارتقای سلامت و خلق ثروت ارتقای کمی و کیفی دستاوردهای پژوهشی برای رفع نیازهای جامعه	
فرآیند بالادستی	زیر فرآیند تصویب اولیه طرح در مراکز/ کمیته‌های تحقیقاتی		
فرآیندهای پایین‌دستی	فرآیند تصویب طرح تحقیقاتی		
دامنه کاربرد	کلیه محققین، اعضای هیأت علمی و دانشجویان داخل دانشگاه و محققین خارج دانشگاهی واجد شرایط		
مقررات مرتبط با فرآیند	بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغ شده از سوی کمیته ملی اخلاق و مصوبات شورای پژوهشی دانشگاه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	پروپوزال طرح تحقیقاتی سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقات دانشگاه		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده	پروپوزال طرح تحقیقاتی	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	کد مصوب اخلاق تأیید شده از سامانه ملی اخلاق به آدرس Ethics.research.ac.ir
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	تصویب طرح‌ها در کمیته اخلاق در پژوهش‌های پزشکی		
فعالیت‌های اصلی	دریافت پرونده طرح از سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقاتی اطلاع‌رسانی به اعضای کمیته جهت شرکت در جلسه ارائه جامع طرح در جلسه کمیته اخلاق در صورت تأیید، رد و یا نیاز به اصلاح طرح، ارسال نظرات کمیته راجع به طرح تحقیقاتی مطرح شده برای مجری طرح در صورت انجام اصلاحات طرح ابتدا اخذ کد اخلاق از سامانه ملی اخلاق و سپس ثبت کد اخلاق در سیستم سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقاتی تنظیم صورت‌جلسه کمیته اخلاق ارسال طرح تحقیقاتی به رئیس گروه کارشناسان پژوهشی جهت طرح در شورای پژوهشی دانشگاه		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت	
کارشناس کمیته اخلاق مجری طرح‌های تحقیقاتی مدیر پژوهشی		تکمیل فرم نظارت توسط ناظر اخلاق و تأیید توسط ایشان نظارت بر کد اخلاق تخصیص یافته شده توسط مدیر پژوهش	
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
فرم نظارت اخلاق نحوه تخصیص کد اخلاق	تأیید ناظر راهنمای کشوری اخلاق در پژوهش ابلاغی از کمیته ملی اخلاق	کمیته اخلاق مدیر پژوهشی دانشگاه	طی انجام پژوهش یک‌بار پس از تخصیص کد اخلاق



شکل (۸-۱۲) فرآیند تصویب طرح‌ها در کمیته اخلاق در پژوهش‌های پزشکی با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۱۴) شناسنامه فرآیند تصویب و اجرای طرح‌های تحقیقاتی

نام فرآیند	تصویب و اجرای طرح‌های تحقیقاتی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۴۱۳		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده	تصویب و تسهیل اجرای طرح‌های تحقیقاتی		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند	کارشناسان پژوهشی، مدیر پژوهشی	معاونت	شناسه خدمت ۱۶۰۵۱۰۱۲۱۰۵
ناظر فرآیند	معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
ذینفعان فرآیند	اعضای هیأت علمی، دانشجویان و کارکنان		
نوع فرآیند	<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	<input checked="" type="checkbox"/> انجام پژوهش / تولید علم / تولید فناوری <input checked="" type="checkbox"/> حمایت از طرح‌های تحقیقاتی <input checked="" type="checkbox"/> حمایت از پایان‌نامه‌ها	
	اهداف استراتژیک	<input checked="" type="checkbox"/> توسعه هدفمند ظرفیت‌های مالی پژوهشی و فناوری <input checked="" type="checkbox"/> هدفمندسازی پژوهشی با رویکرد ارتقای سلامت و خلق ثروت <input checked="" type="checkbox"/> ارتقای کمی و کیفی دستاوردهای پژوهشی برای رفع نیازهای جامعه	
فرآیند بالادستی	<input checked="" type="checkbox"/> فرآیند تصویب طرح‌ها در کمیته اخلاق در پژوهش‌های پزشکی		
فرآیندهای پایین‌دستی	<input checked="" type="checkbox"/> فرآیند دریافت هزینه پیش‌پرداخت طرح‌های تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه <input checked="" type="checkbox"/> فرآیند تسویه حساب نهایی طرح‌های تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه		
دامنه کاربرد	<input checked="" type="checkbox"/> کلیه محققین، اعضای هیأت علمی و دانشجویان داخل دانشگاه و محققین خارج دانشگاهی واجد شرایط		
مقررات مرتبط با فرآیند	<input checked="" type="checkbox"/> مصوبات شورای پژوهشی دانشگاه <input checked="" type="checkbox"/> راهنمای کشوری اخلاق در پژوهش‌های علوم پزشکی <input checked="" type="checkbox"/> ضوابط نگارش گزارش پایانی طرح‌های تحقیقاتی (الگوی ۱-۳-۲۵)		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	<input checked="" type="checkbox"/> سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقات دانشگاه <input checked="" type="checkbox"/> لیست کل طرح‌های تحقیقاتی مصوب و پایان یافته دانشگاه از ابتدا		
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده	<input checked="" type="checkbox"/> پروپوزال ثبت شده <input checked="" type="checkbox"/> درخواست‌های ثبت شده	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	<input checked="" type="checkbox"/> گزارش پایانی تأیید شده طرح تحقیقاتی (طرح تحقیقاتی پایان یافته) <input checked="" type="checkbox"/> طرح‌های تصویب شده <input checked="" type="checkbox"/> گواهی صادر شده
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	<input checked="" type="checkbox"/> تصویب و اجرای طرح‌های تحقیقاتی		
فعالیت‌های اصلی	<input checked="" type="checkbox"/> فرآیند تصویب طرح‌های تحقیقاتی در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد <input checked="" type="checkbox"/> تسویه حساب نهایی طرح و در صورت درخواست مجری و همکاران طرح <input checked="" type="checkbox"/> صدور گواهی مشارکت در اجرای طرح تحقیقاتی		



ادامه جدول (۸-۱۴) شناسنامه فرآیند تصویب و اجرای طرح‌های تحقیقاتی

نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	
<ul style="list-style-type: none"> ● کنترل اجرای صحیح فرآیند تصویب اولیه طرح در مراکز تحقیقاتی / کمیته‌های پژوهشی ● کنترل تنظیم صحیح قرارداد ● کنترل اجرای / عدم اجرای مفاد قرارداد توسط مجری طرح ● نظارت بر مراحل اجرای طرح تحقیقاتی ● کنترل اجرای صحیح فرآیند ● کنترل بررسی دقیق گزارش پایانی 		<ul style="list-style-type: none"> ● مجری طرح‌های تحقیقاتی ● شورای پژوهشی مرکز ● کارشناس پژوهشی ● مدیر پژوهشی ● کارشناس فنی و ساختاری ● کارشناس کمیته مالی ● کارشناس کمیته اخلاق ● شورای پژوهشی دانشگاه ● کارشناس عقد قراردادها ● کارشناس مالی طرح‌های تحقیقاتی ● رئیس گروه کارشناسان پژوهشی ● کارشناس ارزیابی 	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری
<ul style="list-style-type: none"> ● یکبار پس از ارسال طرح به معاونت تحقیقات و فناوری ● یکبار پس از تنظیم قرارداد ● در پایان هر سال شمسی ● متناوب در طول سال ● پس از ارائه گزارش نهائی تأیید شده ● در طول سال ● سالیانه 	<ul style="list-style-type: none"> ● کارشناس فنی و ساختار طرح‌های تحقیقاتی ● رئیس گروه کارشناسان پژوهشی ● رئیس گروه کارشناسان پژوهشی ● رئیس گروه کارشناسان پژوهشی + شورای پژوهشی دانشگاه ● رئیس گروه کارشناسان پژوهشی ● مدیر پژوهشی ● مدیریت ارزیابی عملکرد دانشگاه 	<ul style="list-style-type: none"> ● صورت‌جلسه تنظیمی داوران ● انعقاد قرارداد طبق هزینه‌ها ● ارائه گزارش نهائی ● اجرای مصوبات شورای پژوهشی ● ارائه گزارش نهائی مطابق با فرم‌ها تأیید شده ● اجرای صحیح مراحل فرآیند ● تعداد طرح تحقیقاتی مصوب هر سال طبق پیش‌بینی مورد انتظار 	<ul style="list-style-type: none"> ● نظریه داوری و صورت‌جلسه تصویب اولیه طرح در مراکز / کمیته‌های پژوهشی ● قرارداد منعقد شده ● اجرای به موقع طرح تحقیقاتی ● پایش مراحل مختلف فرآیند ● ارائه گزارش نهائی تأیید شده ● اجرای صحیح مراحل فرآیند ● شاخص‌های ارزیابی عملکرد



شکل (۸-۱۳) تصویب و اجرای طرح‌های تحقیقاتی با استفاده از مدل BPMN

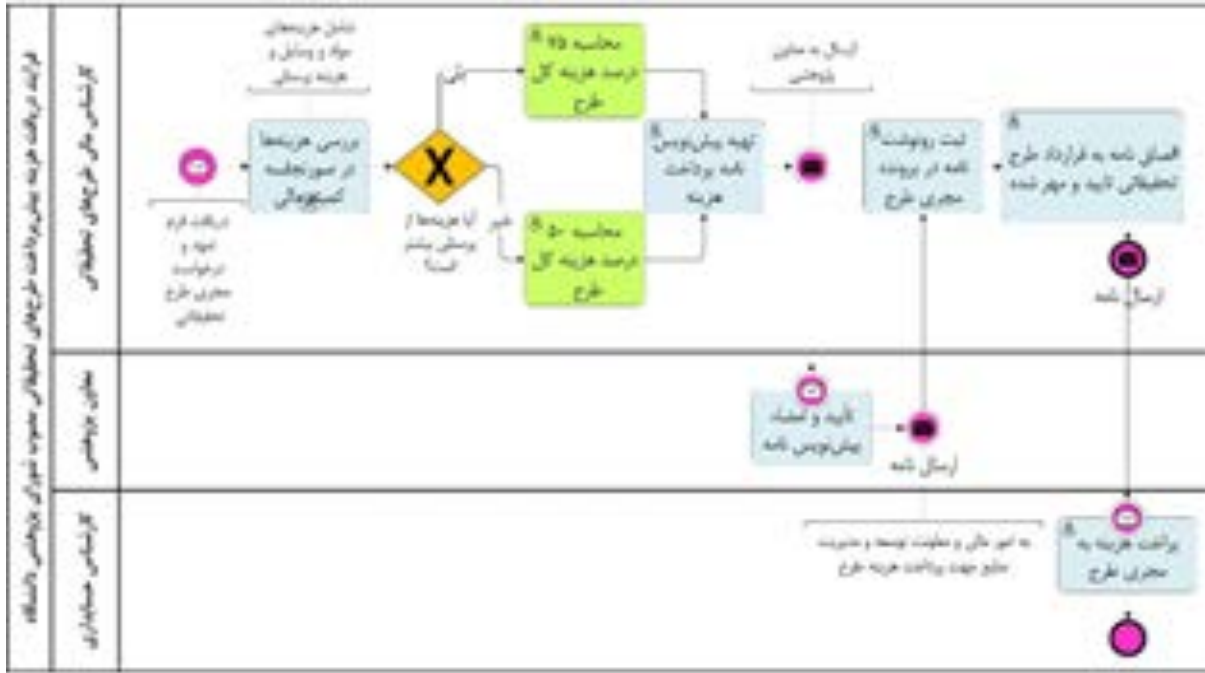


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۱۵) شناسنامه فرآیند دریافت هزینه پیش پرداخت طرح‌های تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه

نام فرآیند		دریافت هزینه پیش پرداخت طرح‌های تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۱۴		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		تصویب و تسهیل اجرای طرح‌های تحقیقاتی		۱۶۰۵۱۰۱۲۱۰۵
صاحب فرآیند		کارشناسان مالی		واحد پایش اجرای طرح
ناظر فرآیند		مدیریت امور مالی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی تأمین مالی اجرای طرح‌های تحقیقاتی حمایت از پایان‌نامه‌های دوره‌های تحصیلات تکمیلی، دکتری تخصصی، دکتری حرفه‌ای و دستیاری		
		اهداف استراتژیک توسعه هدفمند ظرفیت‌های مالی پژوهشی و فناوری هدفمندسازی پژوهشی با رویکرد ارتقای سلامت و خلق ثروت ارتقای کمی و کیفی دستاوردهای پژوهشی برای رفع نیازهای جامعه		
فرآیند بالادستی		تصویب طرح‌های تحقیقاتی در شورای پژوهشی دانشگاه		
فرآیندهای پایین‌دستی		تسویه حساب نهایی طرح تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه		
دامنه کاربرد		استانی		
مقررات مرتبط با فرآیند		مصوبات شورای پژوهشی دانشگاه		مفاد قرارداد طرح مصوب
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		مفاد قرارداد سامانه جامع مدیریت امور پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد نامه درخواست هزینه اولیه طرح توسط مجری		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		قراردادهای منعقد شده طرح‌های تحقیقاتی	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	هزینه تأمین شده اجرای طرح‌های تحقیقاتی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
فرآیند		دریافت هزینه پیش‌پرداخت طرح‌های تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت فرم تعهد و درخواست مجری طرح تحقیقاتی جهت پرداخت هزینه اولیه انجام طرح تحقیقاتی پس از عقد قرارداد بررسی هزینه‌های مواد و وسایل و هزینه پرسنلی آورده شده برای مجری طرح در صورت جلسه کمیته مالی در صورتی که هزینه مواد و وسایل و آزمایشات تخصصی بیشتر از پرسنلی باشد ۷۵ درصد هزینه و در غیر این صورت ۵۰ درصد هزینه پرداخت می‌گردد. تهیه پیش‌نویس نامه پرداخت هزینه ارسال نامه به معاون پژوهشی جهت امضاء ارسال نامه امضاء شده به امور مالی و معاونت توسعه و مدیریت منابع جهت پرداخت ۵۰ درصد یا ۷۵ درصد هزینه طرح ثبت رونوشت نامه در پرونده مجری طرح الصاق نامه به قرارداد طرح تحقیقاتی تأیید و مهر شده و ارسال به بخش امور مالی جهت پرداخت هزینه به مجری طرح 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناس مالی طرح‌های تحقیقاتی معاون پژوهشی کارشناس حسابداری		بررسی هزینه‌ها در صورت جلسه کمیته مالی		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
میزان هزینه پیش‌پرداخت طرح		مبلغ مصوب در قرارداد		سالیانه



شکل (۸-۱۴) فرآیند دریافت هزینه پیش‌پرداخت طرح‌های تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

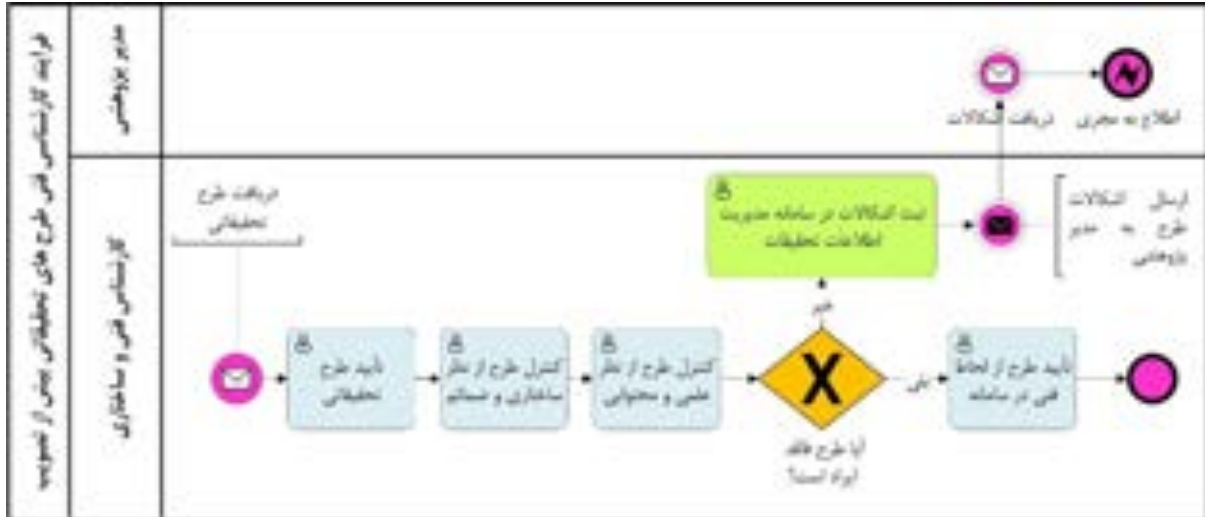


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۱۶) شناسنامه فرآیند کارشناسی فنی طرح‌های تحقیقاتی پیش از تصویب

نام فرآیند	کارشناسی فنی طرح‌های تحقیقاتی پیش از تصویب		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۴۱۵	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	تصویب و تسهیل اجرای طرح‌های تحقیقاتی		۱۶۰۵۱۰۱۲۱۰۵
صاحب فرآیند	کارشناسان فنی	معاونت	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	کارشناسان فنی معاونت تحقیقات و فناوری		
ذینفعان فرآیند	اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	پشتیبان <input type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	<input checked="" type="checkbox"/> ساختارمند بودن طرح‌های تحقیقاتی مطابق <input checked="" type="checkbox"/> توسعه هدفمند ظرفیت‌های مالی پژوهشی و فناوری <input checked="" type="checkbox"/> هدفمندسازی پژوهشی با رویکرد ارتقای سلامت و خلق ثروت <input checked="" type="checkbox"/> ارتقای کمی و کیفی دستاوردهای پژوهشی برای رفع نیازهای جامعه	
فرآیند بالادستی	پذیرش طرح‌های تحقیقاتی مصوب واحدهای تابعه		
فرآیندهای پایین‌دستی	تصویب طرح‌های تحقیقاتی در شورای پژوهشی دانشگاه		
دامنه کاربرد	استانی		
مقررات مرتبط با فرآیند	مصوبات شورای پژوهشی دانشگاه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سامانه جامع مدیریت امور پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده	طرح‌های مصوب شده در واحدهای تابعه	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	طرح‌های ساختارمند شده
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح و توضیح فرآیند	<input checked="" type="checkbox"/> کارشناسی فنی طرح‌های تحقیقاتی پیش از تصویب		
فعالیت‌های اصلی	<input checked="" type="checkbox"/> تأیید طرح تحقیقاتی <input checked="" type="checkbox"/> کنترل طرح از نظر ساختاری و ضوابط <input checked="" type="checkbox"/> کنترل طرح از نظر علمی و محتوایی <input checked="" type="checkbox"/> ثبت اشکالات در سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقات <input checked="" type="checkbox"/> تأیید طرح از لحاظ فنی در سامانه		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت	
مدیر پژوهشی		کنترل طرح از نظر ساختاری و ضوابط	
کارشناس فنی و ساختاری طرح تحقیقاتی		کنترل طرح از نظر علمی و محتوایی	
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
ساختارمندی طرح	فرمت اعلام شده معاونت تحقیقات و فناوری	مدیر پژوهشی	سالیانه



شکل (۸-۱۵) فرآیند کارشناسی فنی طرح‌های تحقیقاتی پیش از تصویب با استفاده از مدل BPMN

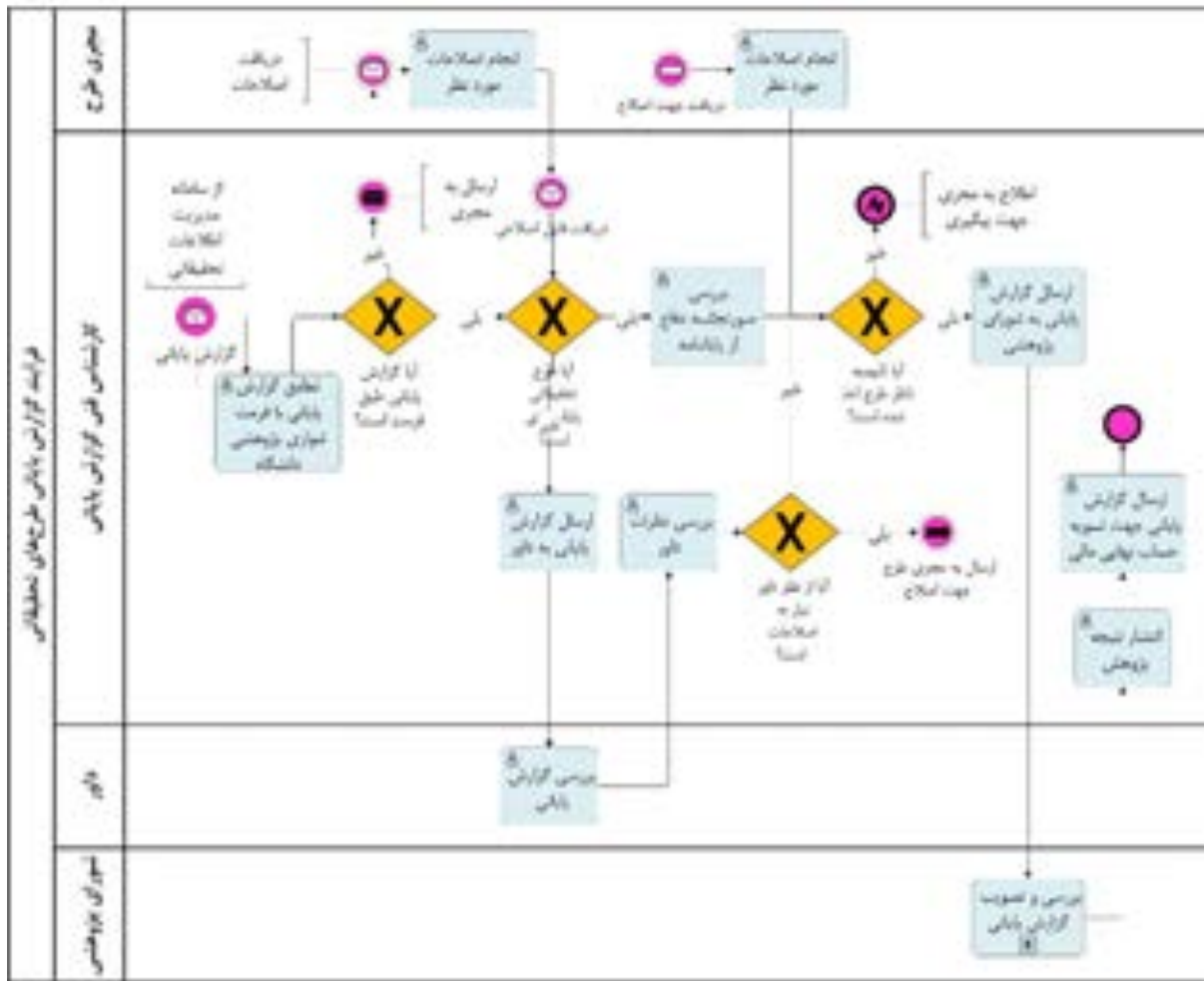


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۱۷) شناسنامه فرآیند گزارش پایانی طرح‌های تحقیقاتی

نام فرآیند		گزارش پایانی طرح‌های تحقیقاتی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۱۶		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		تصویب و تسهیل اجرای طرح‌های تحقیقاتی		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		کارشناس گزارش پایانی، مدیر پژوهشی		شناسه خدمت
ناظر فرآیند		معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		۱۶۰۵۱۰۱۲۱۰۵
ذینفعان فرآیند		اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		واحد پایش اجرای طرح
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی انجام پژوهش، تولید علم، تولید فناوری انتشار نتایج پژوهش اهداف استراتژیک توسعه هدفمند ظرفیت‌های مالی پژوهشی و فناوری هدفمندسازی پژوهشی با رویکرد ارتقای سلامت و خلق ثروت ارتقای کمی و کیفی دستاوردهای پژوهشی برای رفع نیازهای جامعه		
فرآیند بالادستی		فرآیند تصویب طرح		
فرآیندهای پایین‌دستی		فرآیند تسویه حساب نهایی طرح‌های تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه		
دامنه کاربرد		کلیه محققین، کلیه اعضای هیأت علمی، دانشجویان دانشگاه و محققین خارج دانشگاه واجد شرایط		
مقررات مرتبط با فرآیند		مصوبات شورای پژوهشی دانشگاه ضوابط نگارش گزارش پایانی طبق فرمت ۲۵-۳-۱		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقات دانشگاه		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		گزارش پایانی اولیه طرح تحقیقاتی دارای قرارداد		خروجی‌های فرآیند/مشتریان گزارش پایانی تأیید شده طرح تحقیقاتی (طرح تحقیقاتی پایان یافته) طرح تحقیقاتی نظارت شده
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
گزارش پایانی طرح‌های تحقیقاتی				
ثبت گزارش نهایی طرح در سامانه پژوهشیار و آغاز فرآیند بررسی گزارش پایانی طرح‌های تحقیقاتی ارجاع طرح جهت داوری به ناظر وصول جواب داوری مجری طرح ارسال گزارش اصلاحی مجدداً بر روی سامانه پژوهشیار تأیید ناظر طرح گزارش پایانی و ارجاع به شورای پژوهشی تسویه حساب نهایی با مجری طرح				
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی ساختاری و علمی گزارش پایانی انتشار نتایج مطالعات علمی جهت بهره‌مندی عموم		مجری طرح کارشناس فنی گزارش پایانی داور شورای پژوهشی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش
پس از ارائه گزارش نهایی طرح توسط مجری پس از تأیید گزارش پایانی طرح سالیانه		کارشناس فنی گزارش پایانی کارشناس مسئول تدوین خبر مدیریت ارزیابی عملکرد دانشگاه		گزارش نهایی تدوین شده طبق فرمت ۲۵-۳-۱، فرم تأیید شده ناظر طرح، چک‌لیست داوری گزارش پایانی تأیید شده
شاخص پایش و اندازه‌گیری		نسبت تعداد گزارش پایان مصوب هر سال به تعداد گزارش‌های پیش‌بینی شده و مورد انتظار		



شکل (۸-۱۶) فرآیند گزارش پایانی طرح‌های تحقیقاتی با استفاده از مدل BPMN

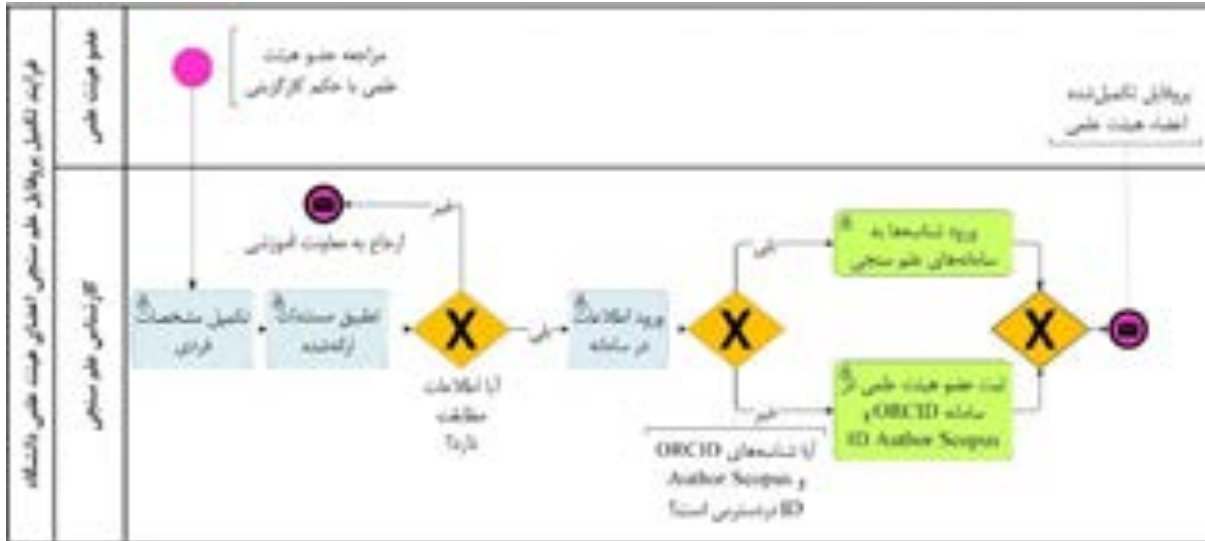


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

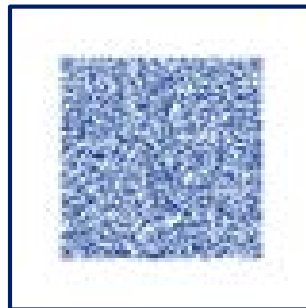


جدول (۸-۱۸) شناسنامه فرآیند تکمیل پروفایل علم‌سنجی اعضای هیأت علمی دانشگاه

نام فرآیند		تکمیل پروفایل علم‌سنجی اعضای هیأت علمی دانشگاه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۱۷		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		تکمیل پروفایل علم‌سنجی اعضای هیأت علمی دانشگاه		۱۶۰۴۱۰۲۱۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس علم‌سنجی		واحد علم‌سنجی
ناظر فرآیند		معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		اعضای هیأت علمی دانشگاه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> یکپارچه‌سازی و تولید سامانه منسجم جهت دستاوردهای علمی اعضای هیأت علمی		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف <input checked="" type="checkbox"/> گسترش و تعمیق فعالیت‌های پژوهشی، ارتقای کمی و کیفی دستاوردهای پژوهشی		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		در سطح ملی و بین‌المللی		
مقررات مرتبط با فرآیند		بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغ شده از سوی مرکز توسعه و هماهنگی اطلاعات و انتشارات علمی معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		مشخصات شخصی عضو هیأت علمی و مستندات ارائه شده توسط معاونت آموزشی و کلیه مقالات پذیرش شده در نمایه‌های استنادی Scopus, Web Of Science, Google Scholar و ...		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		مشخصات فردی عضو هیأت علمی اطلاعات و مستندات علمی عضو هیأت علمی		پروفایل تکمیل شده علم‌سنجی اعضای هیأت علمی دانشگاه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		
تکمیل پروفایل علم‌سنجی اعضای هیأت علمی دانشگاه				
مراجعه عضو هیأت علمی با حکم کارگزینی				
تکمیل مشخصات فردی بر اساس اظهارات هیأت علمی				
تطبیق مستندات ارائه شده توسط معاونت آموزشی با اظهارات عضو هیأت علمی				
در صورت مطابقت اطلاعات ورود اطلاعات در سامانه				
ورود شناسه‌ها به سامانه‌های علم‌سنجی در صورت دارا بودن شناسه‌های Scopus Author ID و ORCID				
در صورت نداشتن شناسه Scopus Author ID و ORCID ثبت عضو هیأت علمی در سامانه Scopus Author ID و ORCID				
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
اعضای هیأت علمی دانشگاه		تطبیق مستندات ارائه شده توسط معاونت آموزشی با اظهارات عضو هیأت علمی		
کارشناس علم‌سنجی				
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		
معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
تعداد پروفایل‌های اعضا هیأت علمی در سامانه		تعداد <input checked="" type="checkbox"/>		
تعداد پروفایل‌های اعضا هیأت علمی در سامانه		کارشناس علم‌سنجی <input checked="" type="checkbox"/>		
تعداد پروفایل‌های اعضا هیأت علمی در سامانه		سالانه <input checked="" type="checkbox"/>		



شکل (۸-۱۷) تکمیل پروفایل علم‌سنجی اعضای هیات علمی دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

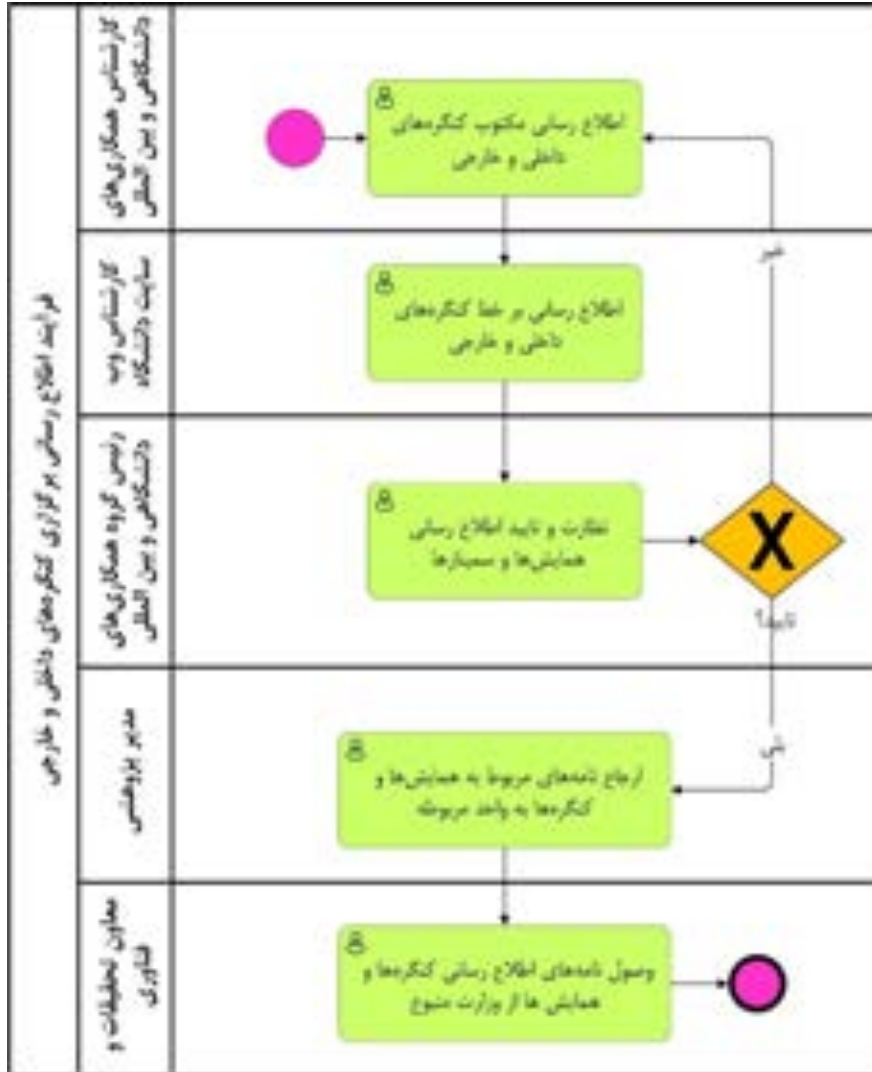


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

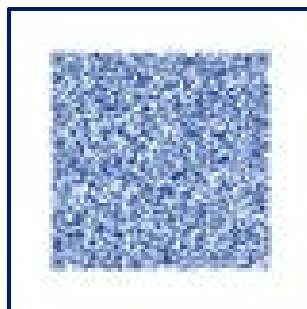


جدول (۸-۱۹) شناسنامه فرآیند اطلاع رسانی برگزاری کنگره‌های داخلی و خارجی

نام فرآیند		اطلاع رسانی برگزاری کنگره‌های داخلی و خارجی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۱۸		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
تاریخ بازنگری				۱۸۰۶۱۰۱۲۱۰۴
شناسه خدمت		اطلاع رسانی برگزاری کنگره‌های داخلی و خارجی		
صاحب فرآیند		رئیس گروه روابط بین الملل		واحد بین الملل
ناظر فرآیند		معاونت تحقیقات و فناوری		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		هیأت علمی، دانشجویان، کارمندان		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		افزایش ارتباط برای تبادلات علمی بین محققان ایرانی و خارجی آگاه کردن مجموع دانشگاه از برگزاری کنگره در دانشگاه‌های دیگر		
اهداف استراتژیک		توسعه همکاری‌های علمی بین سازمانی در سطوح دانشگاهی، ملی، بین المللی و ارتباط با محققین شاخص ملی و بین المللی		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		استانی		
مقررات مرتبط با فرآیند		بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغ شده وزارت متبوع آئین‌نامه ارزشیابی معاونت تحقیقات و فناوری آئین‌نامه ارتقاء اعضای هیأت علمی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقاتی پست الکترونیک		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		دریافت بروشورهای سمینارها و همایش‌ها وبسایت دانشگاه مصوبه شورای پژوهشی سامانه همایش‌ها		اطلاع رسانی از طریق وبسایت دانشگاه اطلاع رسانی مکتوب
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
تاریخ شروع		اطلاع رسانی برگزاری کنگره‌های داخلی و خارجی		
تاریخ پایان		اطلاع رسانی مکتوب کنگره‌های داخلی و خارجی اطلاع رسانی برخط کنگره‌های داخلی و خارجی نظارت و تأیید اطلاع رسانی همایش‌ها و سمینارها ارجاع نامه‌های مربوط به همایش‌ها و کنگره‌ها به واحد مربوطه وصول نامه‌های اطلاع رسانی کنگره‌ها و همایش‌های از وزارت متبوع		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
نظارت و تأیید اطلاع رسانی همایش‌ها و سمینارها		کارشناس همکاری‌های دانشگاهی و بین المللی کارشناس وبسایت دانشگاه رئیس گروه همکاری‌های دانشگاهی و بین المللی مدیر پژوهشی و معاون تحقیقات و فناوری		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مدیریت پژوهشی		تعداد کنگره‌های اطلاع رسانی شده
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مدیریت پژوهشی		اطلاع رسانی سمینارها و همایش‌ها
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مدیریت پژوهشی		تعداد کنگره‌های اطلاع رسانی شده



شکل (۸-۱۸) اطلاع‌رسانی برگزاری کنگره‌های داخلی و خارجی با استفاده از مدل BPMN

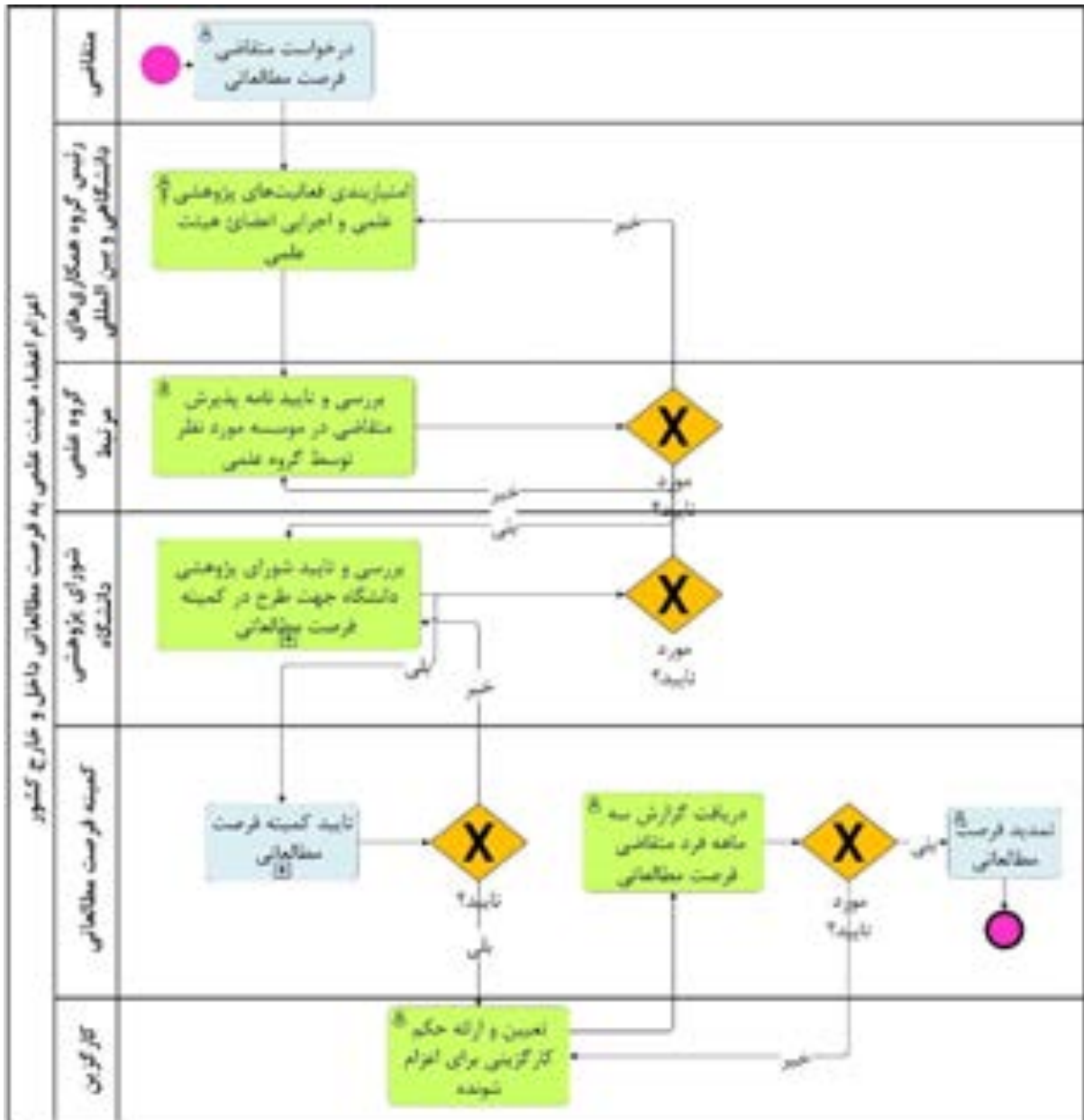


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

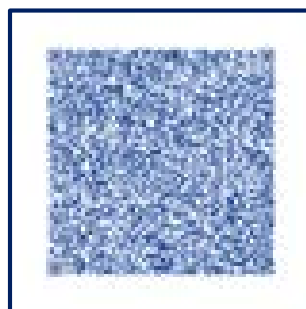


جدول (۸-۲۰) شناسنامه فرآیند اعزام اعضای هیأت علمی به فرصت مطالعاتی داخل و خارج کشور

نام فرآیند		اعزام اعضای هیأت علمی به فرصت مطالعاتی داخل و خارج کشور		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۴۱۹	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	اعزام به فرصت‌های مطالعاتی داخل و خارج کشور	شناسه خدمت	۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰	
صاحب فرآیند	رئیس گروه روابط بین‌الملل	معاونت	تحقیقات و فناوری	واحد بین‌الملل
ناظر فرآیند	معاونت تحقیقات و فناوری - روابط بین‌الملل وزارت کشور		اداره/ مرکز	
ذینفعان فرآیند	هیأت علمی			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	افزایش ارتباط برای تبادلات علمی مشترک بین محققان ایرانی و خارجی و ارتقاء سطح علمی و پژوهشی	اهداف استراتژیک	توسعه همکاری‌های علمی بین سازمانی در سطوح دانشگاهی، ملی، بین‌المللی	
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد	استانی - ملی			
مقررات مرتبط با فرآیند	دستورالعمل شرکت در فرصت مطالعاتی خارج از کشور وزارت بهداشت دستورالعمل مصوبه شورای پژوهشی و هیأت امناء دانشگاه		آئین‌نامه ارتقاء اعضای هیأت علمی	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سامانه علم‌سنجی دانشگاه		سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقاتی	
ورودی‌های فرآیند/ تامین کننده	فرم تکمیل شده تقاضانامه پذیرش سه‌ماهه از مراکز تحقیقاتی و علمی داخل و خارج کشور مصوبه شورای پژوهشی و مصوبه کمیته فرصت‌های مطالعاتی حکم کارگزینی و تعهد سه برابری مدت فرصت مطالعاتی برای خدمت در دانشگاه	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	انتشار نتایج دوره	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	اعزام اعضای هیأت علمی به فرصت مطالعاتی داخل و خارج کشور			
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> درخواست متقاضی فرصت مطالعاتی امتیازبندی فعالیت‌های پژوهشی و علمی و اجرایی اعضای هیأت علمی بررسی و تأیید نامه پذیرش متقاضی در مؤسسه موردنظر توسط گروه علمی بررسی و تأیید شورای پژوهشی جهت طرح در کمیته فرصت مطالعاتی و تأیید آن تعیین و ارائه حکم کارگزینی برای اعزام شونده دریافت گزارش سه ماهه فرد متقاضی فرصت مطالعاتی و تمدید فرصت مطالعاتی 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<ul style="list-style-type: none"> متقاضی و رئیس گروه همکاری‌های دانشگاهی و بین‌المللی گروه علمی مرتبط و شورای پژوهشی دانشگاه کمیته فرصت مطالعاتی کارگزين 		<ul style="list-style-type: none"> بررسی رزومه فرد متقاضی توسط مدیر گروه بررسی فرصت مطالعاتی در شورای پژوهشی بررسی در کمیته فرصت مطالعاتی ارزیابی فرد متقاضی جهت تمدید و یا پایان یافتن فرصت مطالعاتی 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		
نسبت تعداد اعزام‌شدگان هیأت علمی به فرصت مطالعاتی داخل و خارج کشور به کل اعضای هیأت علمی دانشگاه		مدیریت پژوهشی		
معیار پذیرش		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		سالانه		



شکل (۸-۱۹) اعزام اعضای هیأت علمی به فرصت مطالعاتی داخل و خارج کشور با استفاده از مدل BPMN

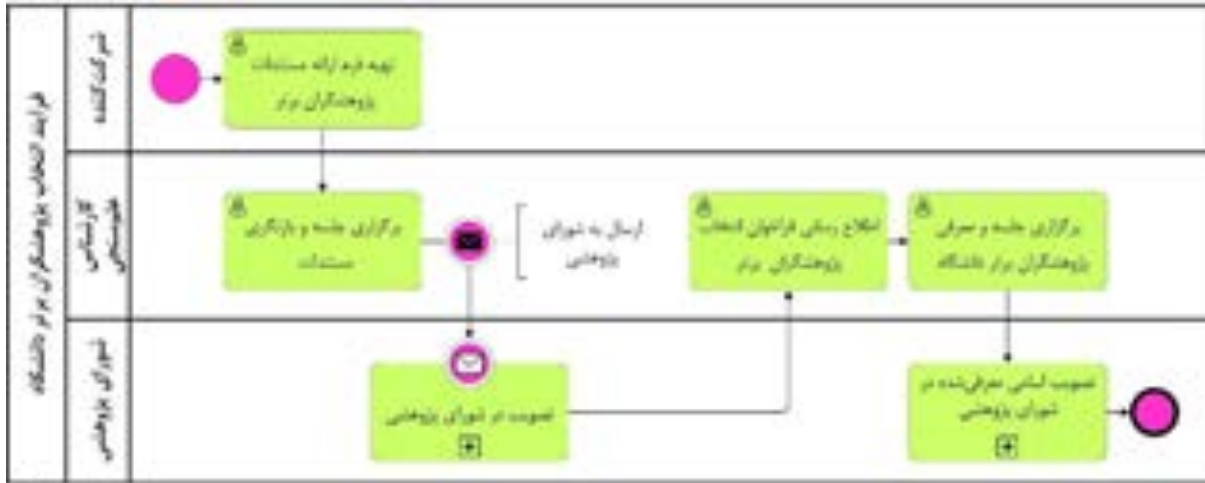


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۲۱) شناسنامه فرآیند انتخاب پژوهشگران برتر دانشگاه

نام فرآیند		انتخاب پژوهشگران برتر دانشگاه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۲۰		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		
خدمت تولید شده		انتخاب پژوهشگران برتر دانشگاه		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		کارشناس علم‌سنجی دانشگاه		معاونت
ناظر فرآیند		معاونت تحقیقات و فناوری		تحقیقات و فناوری
ذینفعان فرآیند		اعضاء هیأت علمی، کارمندان و دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		واحد علم‌سنجی
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: انتخاب پژوهشگران برتر دانشگاه جهت ترغیب و تشویق به تحقیق و پیشرفت‌های علمی اهداف: تشویق و ترغیب اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی به تولید علم باکیفیت در عرصه ملی و بین‌المللی به منظور فعال‌سازی و ترویج اخلاق در پژوهش		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		استانی		
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> قوانین و دستورالعمل‌های تدوین شده توسط شورای پژوهشی دانشگاه بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغ شده از سوی مرکز توسعه و هماهنگی اطلاعات و انتشارات علمی معاونت تحقیقات و فناوری استفاده از سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقات استفاده از اتوماسیون اداری استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر علمی نمایه‌سازی مجلات اطلاعات موجود در فرم‌های پژوهشگر برتر 		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه مدیریت امور پژوهشی		
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		اطلاعات اعضا هیأت علمی و کارکنان و دانشجویان بر اساس فرم انتخاب پژوهشگر برتر		انتخاب پژوهشگر برتر بر اساس امتیاز کسب شده
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		انتخاب پژوهشگران برتر دانشگاه		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> تهیه فرم ارائه مستندات پژوهشگران برتر برگزاری جلسه و بازنگری مستندات و ارسال به شورای پژوهشی دانشگاه جهت تصویب اطلاع‌رسانی فراخوان انتخاب پژوهشگران برتر بررسی مستندات پژوهشگران برگزاری جلسه و معرفی پژوهشگران برتر دانشگاه به شورای پژوهشی تصویب اسامی معرفی شده توسط شورای پژوهشی دانشگاه تجلیل از پژوهشگران در روز هفته پژوهش 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
شرکت کننده		مسئول واحد علم‌سنجی، مدیر و معاون تحقیقات و فناوری، دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
کارشناس علم‌سنجی				
شورای پژوهشی				
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد پژوهشگران برتر منتخب به کل پژوهشگران دانشگاه		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		مسئول واحد علم‌سنجی		



شکل (۸-۲۰) انتخاب پژوهشگران برتر دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

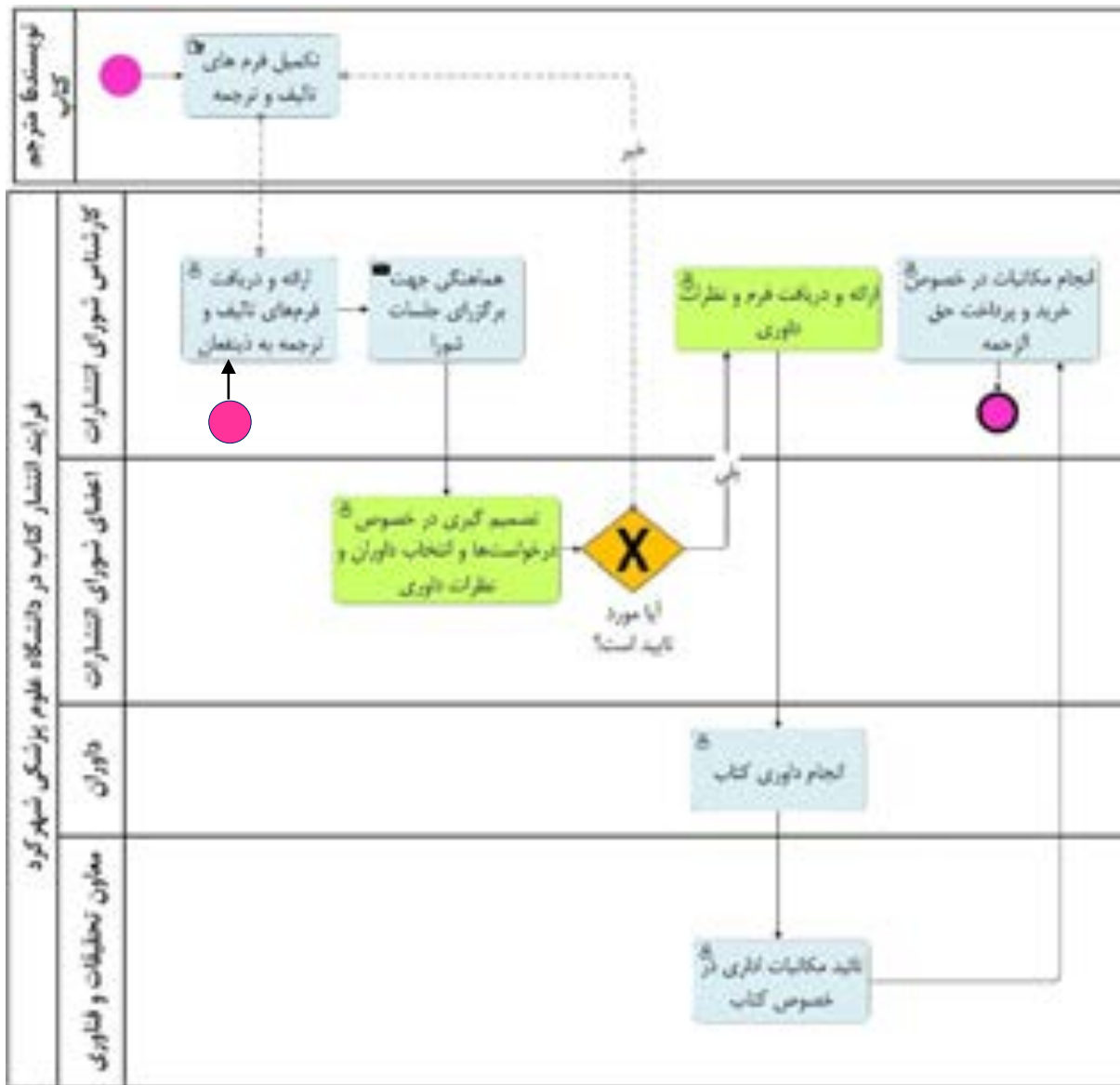


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

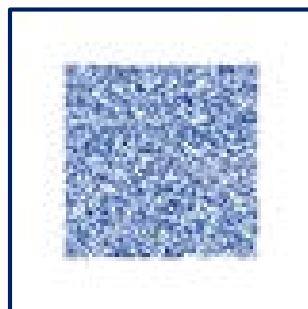


جدول (۸-۲۲) شناسنامه فرآیند انتشار کتاب در دانشگاه

نام فرآیند		انتشار کتاب در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۲۱		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		انتشار کتاب در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس علم‌سنجی		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		کمیته انتشارات
ذینفعان فرآیند		اعضای هیأت علمی، دانشجویان، کارکنان		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> تولید و ترویج تحقیقات علمی اهداف <input checked="" type="checkbox"/> تشویق و ترغیب اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی به تولید علم با کیفیت در عرصه ملی و بین‌المللی به منظور فعال‌سازی و ترویج اخلاق در پژوهش		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		استانی و ملی		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین‌نامه ارتقای اعضای هیأت علمی وزارت متبوع آیین‌نامه ارزشیابی معاونت تحقیقات و فناوری		مصوبات کمیته انتشارات و هیأت امنای دانشگاه
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		وبسایت معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه		سامانه مدیریت انتشارات دانشگاه سامانه مداد
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		ارائه و دریافت فرم‌های تألیف و ترجمه از متقاضیان دریافت پیش‌نویس و اصل کتاب‌ها از متقاضیان دریافت نظرات داوران دریافت اصلاحات نویسنده کتاب		تشکیل جلسه صدور گواهی داورى کتاب صدور گواهی چاپ یا عدم چاپ کتاب پرداخت حق‌الزحمه و خرید کتاب به نویسندگان
		مشتريان		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		انتشار کتاب در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> تکمیل فرم‌های تألیف و ترجمه کتاب به همراه نسخه پیش‌نویس کتاب ارائه و دریافت فرم‌های تألیف و ترجمه به ذینفعان هماهنگی جهت برگزاری جلسات شورا تصمیم‌گیری در خصوص درخواست‌ها و انتخاب داوران و نظرات داورى ارائه و دریافت فرم و نظرات داورى و انجام داورى کتاب تأیید مکاتبات اداری در خصوص کتاب انجام مکاتبات در خصوص خرید و پرداخت حق‌الزحمه 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناس شورای انتشارات		موافقت نهایی در خصوص چاپ و یا عدم چاپ کتاب توسط مصوبه کمیته انتشارات		
اعضای شورای انتشارات		بررسی و داورى کتاب توسط داوران		
داوران و معاون تحقیقات و فناوری				
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		
معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
تعداد		تعداد		
تعداد کتب چاپ و خریداری شده در سال		تعداد		
		سالانه		



شکل (۸-۲۱) انتشار کتاب در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد با استفاده از مدل BPMN

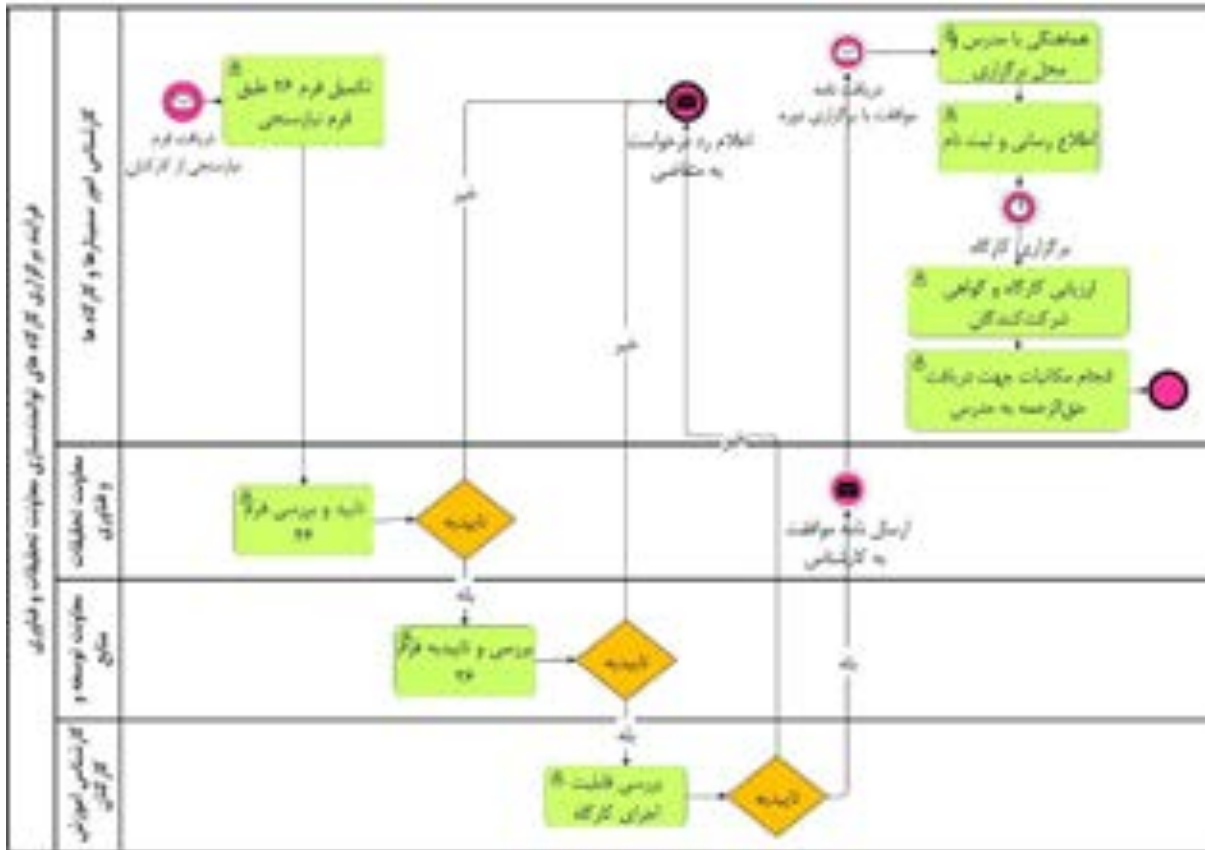


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

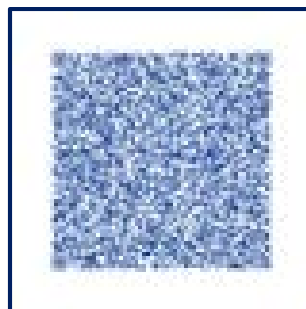


جدول (۸-۲۳) شناسنامه فرآیند برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی معاونت تحقیقات و فناوری

نام فرآیند	برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی معاونت تحقیقات و فناوری	کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۴۲۲	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	● برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی معاونت تحقیقات و فناوری	شناسنامه خدمت ۱۸۰۵۱۰۱۲۱۰۴
صاحب فرآیند	● کارشناس امور کارگاه‌ها و سمینارها	● تحقیقات و فناوری
ناظر فرآیند	● معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد	● امور بین‌الملل
ذینفعان فرآیند	● هیأت علمی، دانشجویان، کارمندان	اداره/ مرکز
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	● توانمند نمودن علمی اعضای هیأت علمی - دانشجویان - کارکنان	
فرآیند بالادستی	● افزایش کمی و کیفی کالاهای آموزشی در زمینه روش تحقیق مقاله‌نویسی، اخلاق پژوهشی و استارت‌آپ‌ها	
فرآیندهای پایین‌دستی		
دامنه کاربرد	● استانی	
مقررات مرتبط با فرآیند	● دستورالعمل برگزاری کارگاه‌ها وزارت متبوع ● دستورالعمل ارزشیابی معاونت تحقیقات و فناوری وزارت متبوع	● مصوبات شورای پژوهشی و مصوبات هیأت امنا دانشگاه
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● وبسایت معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه https://research.skums.ac.ir	
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده	● فرم‌های نیازسنجی ● موافقت معاونت تحقیقات و فناوری ● موافقت مدرسین/ مدرس ● مصوبات هیأت امنای دانشگاه	● اطلاع‌رسانی و ثبت نام متقاضیان ● برگزاری کارگاه و صدور گواهی شرکت ● نتیجه ارزیابی کارگاه ● پرداخت حق الزحمه مدرس/ مدرسین و عوامل اجرایی ● ثبت در شناسنامه آموزشی کارکنان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		
شرح فرآیند	● فرآیند برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی معاونت تحقیقات و فناوری	
فعالیت‌های اصلی	● تکمیل فرم ۲۶ طبق فرم نیازسنجی و بررسی و تأیید آن ● بررسی قابلیت اجرای کارگاه ● هماهنگی با مدرس و محل برگزاری ● اطلاع‌رسانی و ثبت نام ● توزیع فرم‌های ارزیابی ● ارزیابی کارگاه و گواهی شرکت‌کنندگان ● انجام مکاتبات جهت دریافت حق الزحمه به مدرس	
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	موضوع کنترل و نظارت	
● کارشناس امور سمینارها و کارگاه‌ها ● معاونت تحقیقات و فناوری ● معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی ● کارشناس آموزش کارکنان	● بررسی کارگاه‌های مورد نیاز ● بررسی رزومه مدرس/ مدرسین ● بررسی مکان مورد نیاز	
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری
● نسبت تعداد کارگاه‌های توانمندسازی برگزار شده معاونت به کل کارگاه‌ها	● تعداد	● کارشناس امور سمینارها و کارگاه‌ها
		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری ● سالانه



شکل (۸-۲۲) فرآیند برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی معاونت تحقیقات و فناوری با استفاده از مدل BPMN

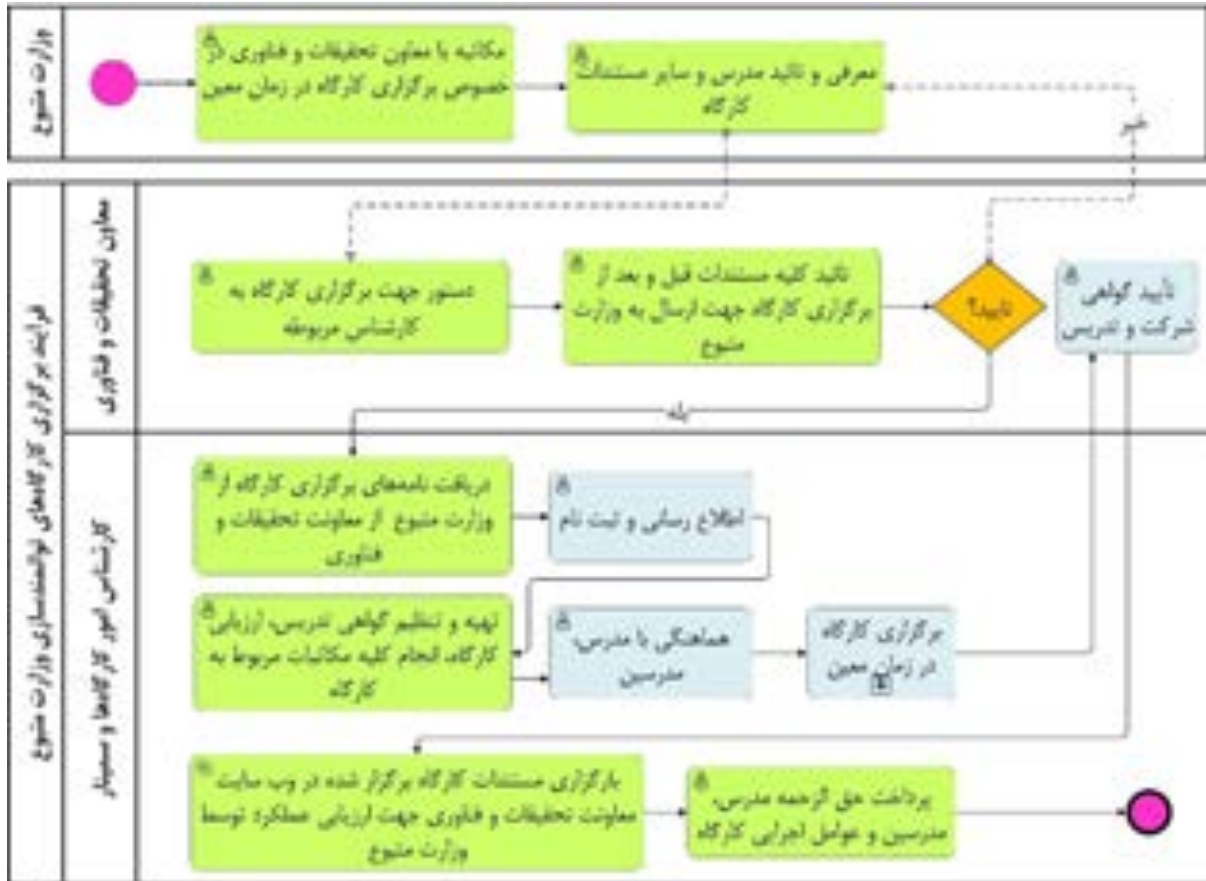


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

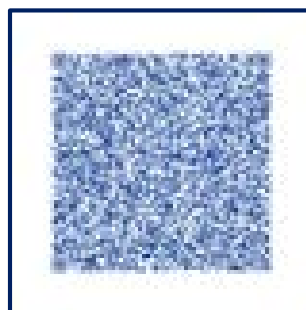


جدول (۸-۲۴) شناسنامه فرآیند برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی وزارت متبوع

نام فرآیند		برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی وزارت متبوع		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۲۳		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		● برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی وزارت متبوع		۱۸۰۶۱۰۱۲۱۰۴
صاحب فرآیند		● کارشناس امور کارگاه‌ها و سمینارها		اداره/ مرکز ● امور کارگاه‌ها
ناظر فرآیند		● معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
ذینفعان فرآیند		● اعضای هیأت علمی		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		● هدف اصلی: توانمند نمودن اعضای هیأت علمی		
فرآیند بالادستی		● افزایش کمی و کیفی کالاهای آموزشی در زمینه روش تحقیق مقاله‌نویسی، اخلاق پژوهشی و استارت آپ‌ها		
فرآیندهای پایین‌دستی		● استراتژیک		
دامنه کاربرد		● استانی - ملی		
مقررات مرتبط با فرآیند		● دستورالعمل وزارت متبوع		● مصوبات شورای پژوهشی و هیأت امنای دانشگاه
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● وبسایت معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه https://research.skums.ac.ir		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		● مکاتبات ارجاعی از وزارت متبوع		● برگزاری کارگاه
		● تأییدیه مستندات کارگاه توسط وزارت متبوع		● صدور گواهی شرکت و مدرس
		● خروجی‌های فرآیند/مشتریان		● نتیجه ارزیابی کارگاه
				● پرداخت حق‌الزحمه مدرس/ مدرسین و عوامل اجرایی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		● برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی وزارت متبوع		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> ● مکاتبه با معاونت تحقیقات و فناوری در خصوص برگزاری کارگاه در زمان معین ● معرفی و تأیید مدرس و سایر مستندات کارگاه ● دستور جهت برگزاری کارگاه به کارشناس مربوطه ● تأیید کلیه مستندات قبل و بعد از برگزاری کارگاه جهت ارسال به وزارت متبوع ● دریافت نامه‌های برگزاری کارگاه از وزارت متبوع از معاونت تحقیقات و فناوری ● اطلاع‌رسانی و ثبت‌نام ● تهیه و تنظیم گواهی تدریس، ارزیابی کارگاه، انجام کلیه مکاتبات مربوط به کارگاه ● هماهنگی با مدرس، مدرسین ● برگزاری کارگاه در زمان معین ● تأیید گواهی شرکت و تدریس ● بارگذاری مستندات کارگاه برگزار شده در وبسایت معاونت تحقیقات و فناوری جهت ارزیابی عملکرد توسط وزارت متبوع ● پرداخت حق‌الزحمه مدرس، مدرسین و عوامل اجرایی کارگاه 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
● تأیید کلیه مستندات قبل و بعد از برگزاری کارگاه		● معاونت تحقیقات و فناوری		
		● کارشناس امور کارگاه‌ها و سمینار		
دوره‌های پیش و اندازه‌گیری		شاخص پیش و اندازه‌گیری		
● سالانه		● تعداد		
مسئول پیش و اندازه‌گیری		کارشناس امور سمینارها و کارگاه‌ها		
نسبت تعداد کارگاه‌های توانمندسازی برگزار شده وزارت متبوع به کل کارگاه‌ها				



شکل (۸-۲۳) برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی وزارت متبوع با استفاده از مدل BPMN

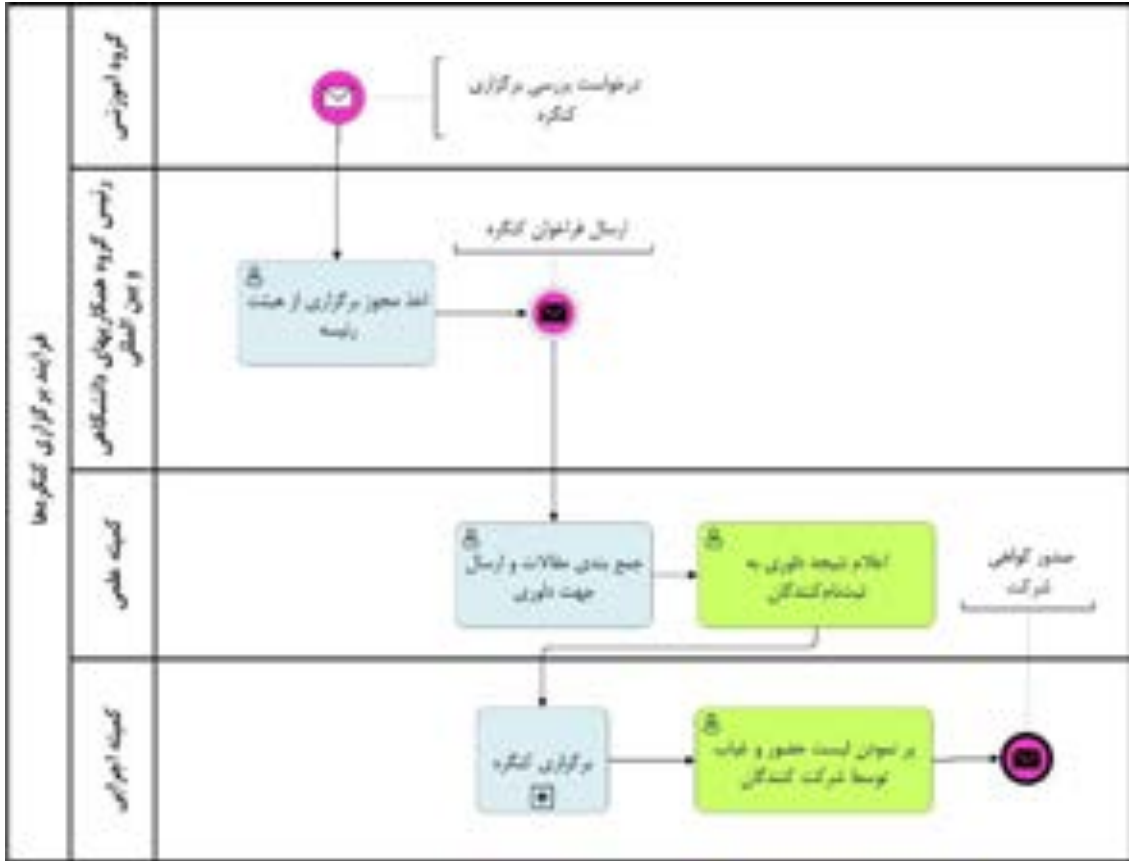


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

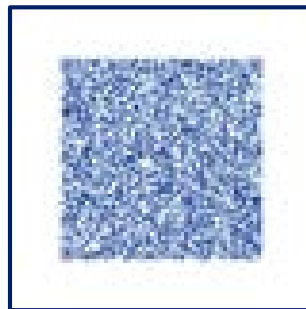


جدول (۸-۲۵) شناسنامه فرآیند برگزاری کنگره‌ها

نام فرآیند		برگزاری کنگره‌ها		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۲۴		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		● برگزاری کنگره‌ها		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		● رئیس گروه روابط بین‌الملل		شناسه خدمت
ناظر فرآیند		● معاونت تحقیقات و فناوریت روابط بین‌الملل وزارت بهداشت		۱۸۰۶۱۰۱۲۱۰۴
ذینفعان فرآیند		● هیأت علمی، دانشجویان، کارمندان، محققین کشور		اداره/ مرکز ● واحد بین‌الملل
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان		معاونت ● تحقیقات و فناوری
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ● افزایش ارتباط برای تبادلات علمی بین محققان ایرانی و خارجی ● ارائه مقالات جدید و روز دنیا اهداف ● توسعه همکاری‌های علمی بین سازمانی در سطوح دانشگاهی، ملی، بین‌المللی و ارتباط با محققین شاخص ملی و بین‌المللی		
فرآیند بالادستی		●		
فرآیندهای پایین‌دستی		●		
دامنه کاربرد		● استانی، ملی، کشوری و بین‌المللی		
مقررات مرتبط با فرآیند		● آئین‌نامه ارتقاء اعضای هیأت علمی ● دستورالعمل مصوبه شورای پژوهشی و هیأت امنا دانشگاه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● سامانه برگزاری همایش ● سامانه علم‌سنجی دانشگاه ● سامانه پژوهشیار		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		● دریافت مقالات ● مصوبه شورای پژوهشی ● کمیته علمی ● کمیته اجرایی		● کتابچه خلاصه مقالات کنگره‌ها ● گواهی شرکت محققین ● امتیاز دانشگاه از برگزاری کنگره
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		● برگزاری کنگره‌ها		
فعالیت‌های اصلی		● اخذ مجوز برگزاری از هیأت رئیسه ● جمع‌بندی مقالات و ارسال جهت داوری ● اعلام نتیجه داوری به ثبت‌نام‌کنندگان ● برگزاری کنگره ● پر نمودن لیست حضور و غیاب توسط شرکت‌کنندگان		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
● گروه آموزشی ● رئیس گروه همکاری‌های دانشگاهی و بین‌المللی ● کمیته علمی ● کمیته اجرایی		● جمع‌بندی، داوری و ارسال مقالات		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
● تعداد کنگره‌های برگزار شده در سال		● تعداد		● سالانه
		● کارشناس ارزشیابی		
		مسئول پایش و اندازه‌گیری		



شکل (۸-۳۴) برگزاری کنفرانس با استفاده از مدل BPMN

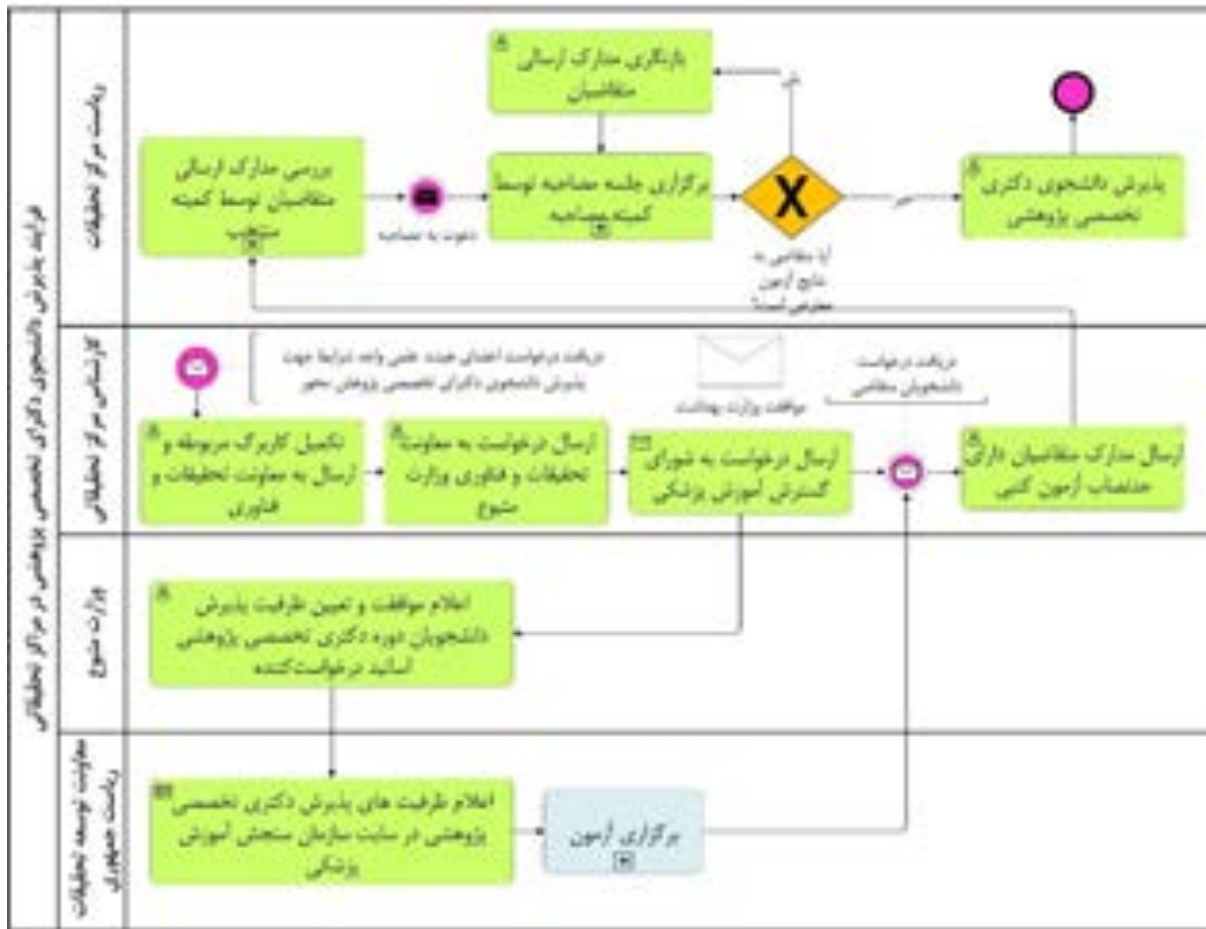


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

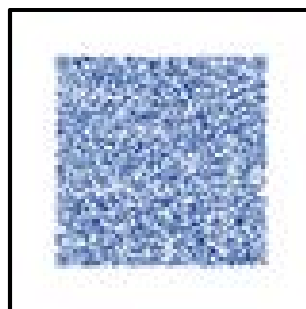


جدول (۸-۲۶) شناسنامه فرآیند پذیرش دانشجوی دکتری تخصصی پژوهشی در مراکز تحقیقاتی

نام فرآیند		پذیرش دانشجوی دکتری تخصصی پژوهشی در مراکز تحقیقاتی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۲۵		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		<ul style="list-style-type: none"> پذیرش دانشجوی دکتری تخصصی پژوهشی در مراکز تحقیقاتی 		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مراکز تحقیقاتی پژوهشکده علوم پایه سلامت 		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد 		مراکز تحقیقاتی
ذینفعان فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> کلیه فارغ‌التحصیلان دوره کارشناسی ارشد دارای رشته‌های مرتبط 		
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> پذیرش دانشجوی دکتری تخصصی پژوهشی در مراکز تحقیقاتی تربیت متخصصینی که با آشنایی با روش‌های پیشرفته تحقیق و دستیابی به جدیدترین مانی پژوهشی بتوانند گامی در جهت توسعه پایدار، گسترش مرزهای دانش و ارتقاء سطح علمی دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی کشور بردارند. 		
اهداف استراتژیک		<ul style="list-style-type: none"> تحول کمی و کیفی آموزش و برنامه‌های آموزشی در راستای جذب دانشجویان مستعد و نخبه در کلیه مقاطع تحصیلی 		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		<ul style="list-style-type: none"> کلیه فارغ‌التحصیلان دوره کارشناسی ارشد دارای رشته‌های مرتبط با نوع رشته دکتری تخصصی پژوهشی 		
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> کسب نمره حدنصاب در آزمون کتبی وزارت بهداشت دارا بودن حداقل ۲ مقاله ISI/Pubmed که متقاضی نفر اول یا نویسنده مسئول باشد. کسب نمره حدنصاب در آزمون‌های زبان انگلیسی مورد پذیرش وزارت بهداشت (TOEFL, IELTS, MHLE, MSRT) 		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> پایگاه‌های اطلاعاتی استنادی اسکوپوس و pubmed, web of knowledge سیستم اتوماسیون اینترنت 		
ورودی‌های فرآیند/ تامین کننده		<ul style="list-style-type: none"> نمره زبان و خام آزمون نمره مصاحبه علمی مستندات مدارک تحصیلی و رزومه 		<ul style="list-style-type: none"> پذیرش فرد متقاضی دکتری تخصصی خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> پذیرش دانشجوی دکتری تخصصی پژوهشی در مراکز تحقیقاتی 		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> بررسی مدارک ارسالی متقاضیان توسط کمیته منتخب پذیرش دانشجوی دکتری تخصصی پژوهشی ارسال درخواست به معاونت تحقیقات و فناوری وزارت متبوع ارسال مدارک متقاضیان دارای حدنصاب آزمون کتبی اعلام ظرفیت‌های پذیرش دکتری تخصصی پژوهشی برگزاری جلسه مصاحبه توسط کمیته و بازنگری مدارک ارسالی متقاضیان تکمیل کار برگ مربوطه و ارسال به معاونت تحقیقات و فناوری ارسال درخواست به شورای گسترش آموزش پزشکی اعلام موافقت و تعیین ظرفیت پذیرش دانشجویان دوره دکتری تخصصی 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<ul style="list-style-type: none"> ریاست مرکز تحقیقات کارشناس مرکز تحقیقاتی وزارت متبوع و معاونت توسعه تحقیقات ریاست جمهوری 		<ul style="list-style-type: none"> بررسی مدارک ارسالی متقاضیان توسط کمیته منتخب بررسی و اعلام نتیجه ظرفیت پذیرش دانشجویان در دوره دکتری تخصصی 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
<ul style="list-style-type: none"> نسبت تعداد دانشجویان پذیرفته شده دکتری تخصصی پژوهشی در مراکز تحقیقاتی به کل دانشجویان دکتری 		درصد	کارشناس تحقیقات	سالانه



شکل (۸-۲۵) پذیرش دانشجوی دکتری تخصصی پژوهشی در مراکز تحقیقاتی با استفاده از مدل BPMN

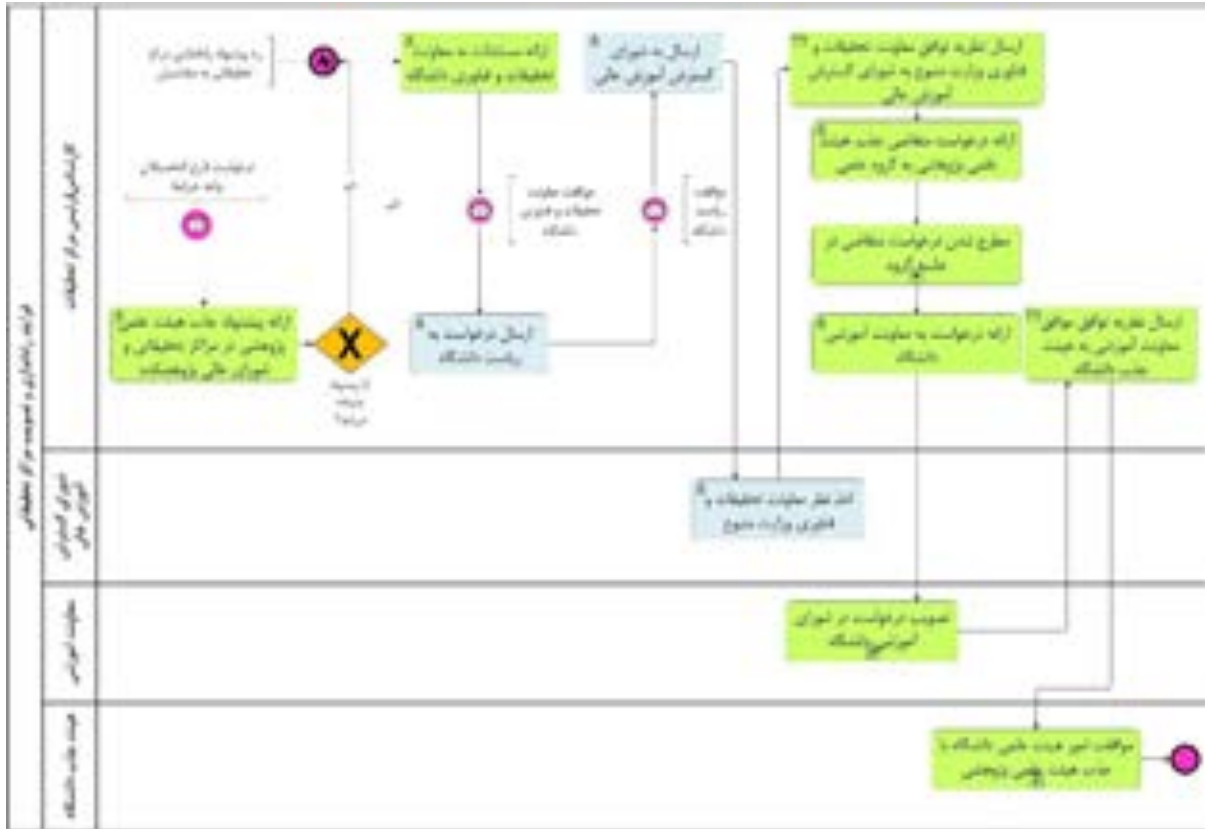


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۲۷) شناسنامه فرآیند جذب هیأت علمی پژوهشی

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد فرآیند	
جذب هیأت علمی پژوهشی		۴۲۶		۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده		تاریخ بازنگری		۱۰۰۳۱۰۲۸۱۰۰	
صاحب فرآیند		شناسه خدمت		مراکز تحقیقاتی	
ناظر فرآیند		معاونت		اداره/ مرکز	
ذینفعان فرآیند		معاونت تحقیقات و فناوری		مراکز تحقیقاتی	
نوع فرآیند		معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		ارتقای سطح کمی و کیفی پژوهش‌های در حال اجرا در دانشگاه و توسعه طرح‌های تحقیقاتی در زمینه‌های مختلف		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> ارتقای سطح کمی و کیفی پژوهش‌های در حال اجرا در دانشگاه و توسعه طرح‌های تحقیقاتی در زمینه‌های مختلف	
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک		تحول کمی و کیفی آموزش و برنامه‌های آموزشی، حفظ و ارتقای جایگاه آموزشی دانشگاه	
فرآیندهای پایین‌دستی		کلیه فارغ‌التحصیلان دوره دکترای تخصصی دارای مدرک تحصیلی مرتبط با فراخوان		فرآیند بالادستی	
دامنه کاربرد		معاونت تحقیقات و فناوری		فرآیندهای پایین‌دستی	
مقررات مرتبط با فرآیند		کشوری		دامنه کاربرد	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغ شده از جانب وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی		سیستم اتوماسیون	
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		دارا بودن مدرک و شرایط عمومی مورد نیاز		استفاده از نرم‌افزار word	
		بررسی توانمندی‌های علمی و صلاحیت‌های عمومی در کارگروه‌های مربوطه در هیأت اجرایی جذب		پایگاه‌های اطلاعاتی اسکوپوس و pubmed , web of knowledge	
		درخواست متقاضی		سیستم اتوماسیون	
		روزمه متقاضی و نمره مصاحبه علمی		پایگاه‌های اطلاعاتی اسکوپوس و pubmed , web of knowledge	
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		هیأت علمی استخدام شده	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		جذب هیأت علمی پژوهشی			
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> ارائه پیشنهاد جذب هیأت علمی پژوهشی در مراکز تحقیقاتی و شورای عالی پژوهشکده ارائه مستندات به معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه ارسال درخواست به ریاست دانشگاه و شورای گسترش آموزش عالی اخذ نظر معاونت تحقیقات و فناوری وزارت متبوع ارسال نظر به توافق معاونت تحقیقات و فناوری وزارت متبوع به شورای گسترش آموزش عالی ارائه درخواست متقاضی جذب هیأت علمی پژوهشی به گروه علمی مطرح شدن درخواست متقاضی در جلسه گروه ارائه درخواست به معاونت آموزشی و تصویب آن در شورای آموزش دانشگاه ارسال نظریه توافق موافق معاونت آموزش به هیأت جذب دانشگاه موافقت امور هیأت علمی دانشگاه با جذب هیأت علمی پژوهشی 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند			
بررسی درخواست متقاضی مطرح شده در جلسه گروه		کارشناس، رئیس مرکز تحقیقات			
اظهاری نظر و اعلام نتیجه به هیأت جذب دانشگاه		شورای گسترش آموزش عالی			
		معاونت آموزشی			
		هیأت جذب دانشگاه			
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	
سالانه		کارشناس تحقیقات		درصد	
				شاخص پایش و اندازه‌گیری	
				تعداد هیأت علمی پژوهشی جذب شده به کل دانشجویان	



شکل (۸-۲۴) جذب هیأت علمی پژوهشی با استفاده از مدل BPMN

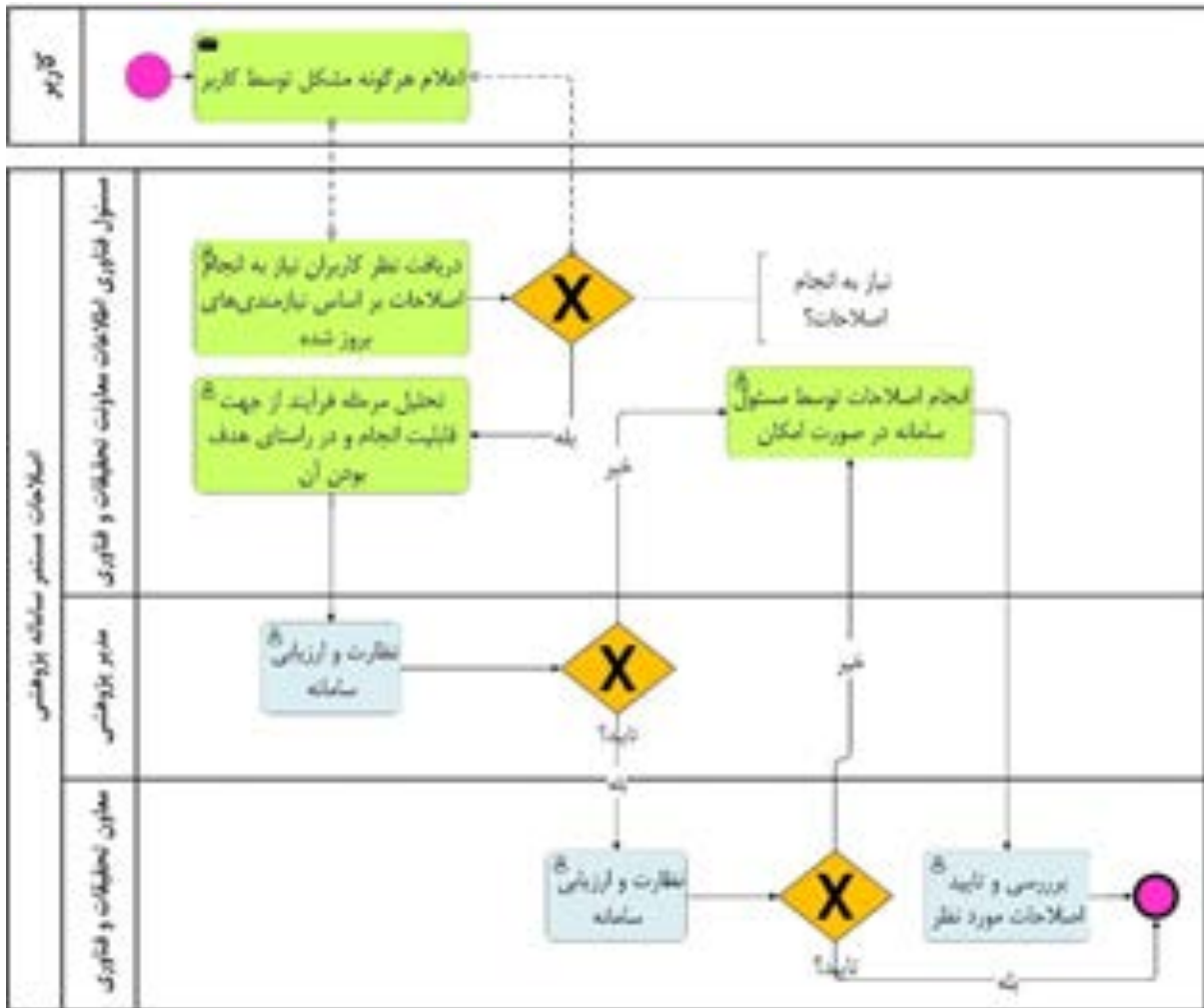


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

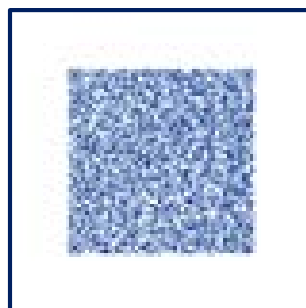


جدول (۸-۲۸) شناختنامه فرآیند اصلاحات مستمر سامانه پژوهشی

نام فرآیند		اصلاحات مستمر سامانه پژوهشی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۲۷		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		<input checked="" type="radio"/> مکانیزاسیون و تحت وب نمودن فعالیت‌های پژوهشی <input checked="" type="radio"/> مسئول سامانه پژوهشی		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		<input checked="" type="radio"/> مدیر و معاون تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد <input checked="" type="radio"/> کلیه کاربران سامانه پژوهشی شامل مجریان طرح‌های تحقیقاتی نویسندگان مقالات، داوران و ناظران، کارشناسان پژوهشی، مدیران مراکز تحقیقاتی، مدیر و معاون پژوهشی		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان		فناوری اطلاعات
ذینفعان فرآیند		<input checked="" type="radio"/> هدف اصلی <input checked="" type="radio"/> اهداف استراتژیک		فناوری اطلاعات
نوع فرآیند		<input checked="" type="radio"/> تولید سامانه امور پژوهشی <input checked="" type="radio"/> تسهیل دستیابی به منابع و پایگاه‌های اطلاعات علمی و به‌روزرسانی زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات		فناوری اطلاعات
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="radio"/> تولید سامانه امور پژوهشی <input checked="" type="radio"/> فرآیندهای پایین‌دستی		فناوری اطلاعات
دامنه کاربرد		<input checked="" type="radio"/> دانشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی، معاونت تحقیقات و فناوری، دانشجویان و اساتید و کارشناسان دانشگاه و سایر محققین و پژوهشگران		فناوری اطلاعات
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="radio"/> دستورالعمل‌های ابلاغی وزارت متبوع، مصوبات شورای پژوهشی دانشگاه و ابلاغ‌ها و دستورالعمل‌های معاونت تحقیقات و فناوری <input checked="" type="radio"/> مصوبات بروز شده شورای پژوهشی دانشگاه		فناوری اطلاعات
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="radio"/> سامانه مدیریت امور پژوهشی دانشگاه		فناوری اطلاعات
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		<input checked="" type="radio"/> اعلام نیاز کاربران برای انجام اصلاحات <input checked="" type="radio"/> مصوبات بروز شده شورای پژوهشی <input checked="" type="radio"/> وجود اشکال در سامانه موجود		فناوری اطلاعات
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<input checked="" type="radio"/> اصلاحات مستمر سامانه پژوهشی		
فعالیت‌های اصلی		<input checked="" type="radio"/> اعلام هرگونه مشکل توسط کاربر <input checked="" type="radio"/> دریافت نظر کاربران نیاز به انجام اصلاحات بر اساس نیازمندی‌های به‌روز شده <input checked="" type="radio"/> تحلیل مرحله فرآیند از جهت قابلیت انجام و در راستای هدف بودن آن <input checked="" type="radio"/> نظارت و ارزیابی سامانه <input checked="" type="radio"/> انجام اصلاحات توسط مسئول سامانه در صورت امکان <input checked="" type="radio"/> بررسی و تأیید اصلاحات مورد نظر		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<input checked="" type="radio"/> مسئول فناوری اطلاعات معاونت تحقیقات و فناوری <input checked="" type="radio"/> مدیر پژوهشی <input checked="" type="radio"/> معاونت تحقیقات و فناوری		<input checked="" type="radio"/> کنترل مستمر توسط مدیر و معاون جهت هم‌راستا بودن با اهداف و معایرت نداشتن با مصوبات		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
<input checked="" type="radio"/> تعداد مصوبه شوراهای پژوهشی در سال <input checked="" type="radio"/> معیار پذیرش <input checked="" type="radio"/> تعداد		<input checked="" type="radio"/> مسنول پایش و اندازه‌گیری <input checked="" type="radio"/> مدیر و معاون پژوهشی <input checked="" type="radio"/> سالانه		



شکل (۸-۲۷) اصلاحات مستمر سامانه پژوهشی با استفاده از مدل BPMN

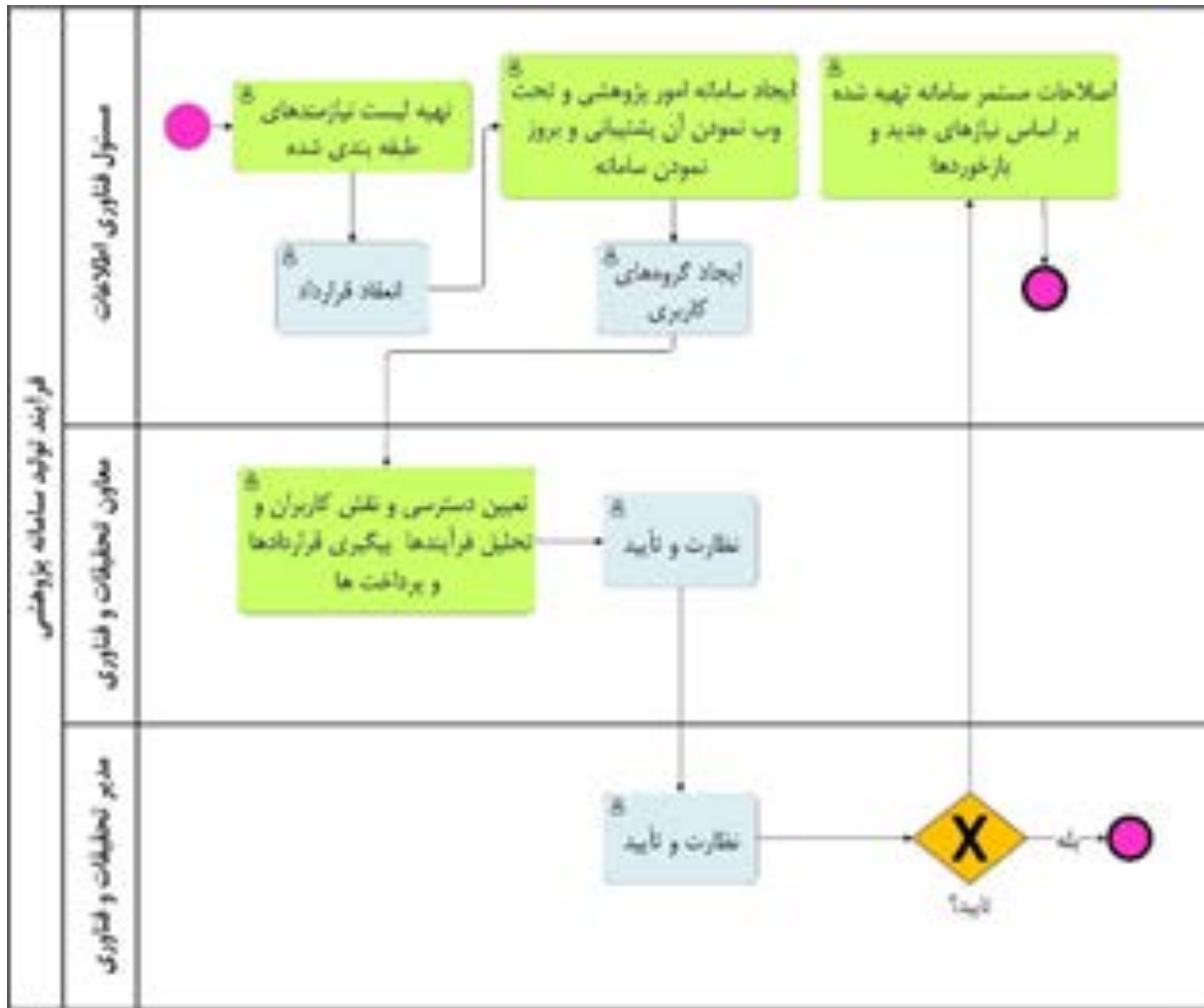


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

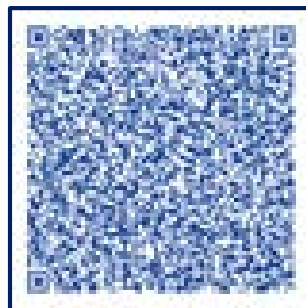


جدول (۸-۲۹) شناسنامه فرآیند تولید سامانه پژوهشی

نام فرآیند	تولید سامانه پژوهشی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۴۲۸		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	<input checked="" type="radio"/> مکانیزاسیون و تحت وب نمودن فعالیت‌های پژوهشی <input type="radio"/> مشاوره		۱۶۰۵۱۰۱۲۱۰۵
صاحب فرآیند	<input checked="" type="radio"/> مسئول سامانه پژوهشی <input type="radio"/> معاونت تحقیقات و فناوری	<input checked="" type="radio"/> معاونت تحقیقات و فناوری <input type="radio"/> اداره/مرکز	<input checked="" type="radio"/> واحد فناوری و اطلاعات <input type="radio"/> مرکز
ناظر فرآیند	<input checked="" type="radio"/> معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد <input type="radio"/> کاربران سامانه پژوهشی شامل مجریان طرح‌های تحقیقاتی نویسندگان مقالات، داوران و ناظران، کارشناسان پژوهشی، مدیران مراکز تحقیقاتی، مدیر و معاون پژوهشی		
نوع فرآیند	<input checked="" type="checkbox"/> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان		
هدف فرآیند و اهداف	<input checked="" type="radio"/> ایجاد سامانه تحت وب جهت مدیریت فعالیت‌های پژوهشی <input type="radio"/> تسهیل دستیابی به منابع و پایگاه‌های اطلاعات علمی و به‌روزرسانی زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات		
فرآیند بالادستی	<input checked="" type="radio"/> استراتژیک <input type="radio"/> اهداف		
فرآیندهای پایین‌دستی	<input checked="" type="radio"/> فرآیند بالادستی <input type="radio"/> استراتژیک		
دامنه کاربرد	<input checked="" type="radio"/> دانشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی، معاونت تحقیقات و فناوری، دانشجویان و اساتید و کارشناسان دانشگاه و سایر محققین و پژوهشگران		
مقررات مرتبط با فرآیند	<input checked="" type="radio"/> دستورالعمل‌های ابلاغی وزارت متبوع، مصوبات شورای پژوهشی دانشگاه و ابلاغ‌ها و دستورالعمل‌های معاونت تحقیقات و فناوری		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	<input checked="" type="radio"/> سامانه مدیریت امور پژوهشی دانشگاه		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده	<input checked="" type="radio"/> فهرست نیازمندی‌های واحد مربوطه <input checked="" type="radio"/> دستورالعمل‌های وزارتخانه <input checked="" type="radio"/> مصوبات شوراها <input checked="" type="radio"/> مقتضیات روز	<input checked="" type="radio"/> خروجی‌های فرآیند/مشتریان <input type="radio"/> سامانه تحت وب	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	<input checked="" type="radio"/> تولید سامانه پژوهشی		
نیازمندی‌های اصلی	<input checked="" type="radio"/> تهیه لیست نیازمندی‌های طبقه‌بندی شده <input checked="" type="radio"/> انعقاد قرارداد <input checked="" type="radio"/> ایجاد سامانه امور پژوهشی و تحت وب نمودن آن پشتیبانی و بروز نمودن سامانه <input checked="" type="radio"/> ایجاد گروه‌های کاربری <input checked="" type="radio"/> تعیین دسترسی و نقش کاربران، تحلیل فرآیندها، پیگیری قراردادهای پرداخت‌ها <input checked="" type="radio"/> نظارت و تأیید <input checked="" type="radio"/> اصلاحات مستمر سامانه تهیه شده بر اساس نیازهای جدید و بازخوردها		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	<input checked="" type="radio"/> مسئول فناوری اطلاعات <input checked="" type="radio"/> معاون تحقیقات و فناوری <input checked="" type="radio"/> مدیر تحقیقات و فناوری		
موضوع کنترل و نظارت	<input checked="" type="radio"/> نظارت و تأیید میزان دسترسی و نقش کاربران تعیین شده در تحلیل فرآیندها		
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
<input checked="" type="radio"/> اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد و اثربخشی سامانه	<input checked="" type="radio"/> تأیید کارشناس هر حوزه	<input checked="" type="radio"/> مسئول سامانه	<input checked="" type="radio"/> روزانه



شکل (۸-۲۸) تولید سامانه پژوهشی با استفاده از مدل BPMN

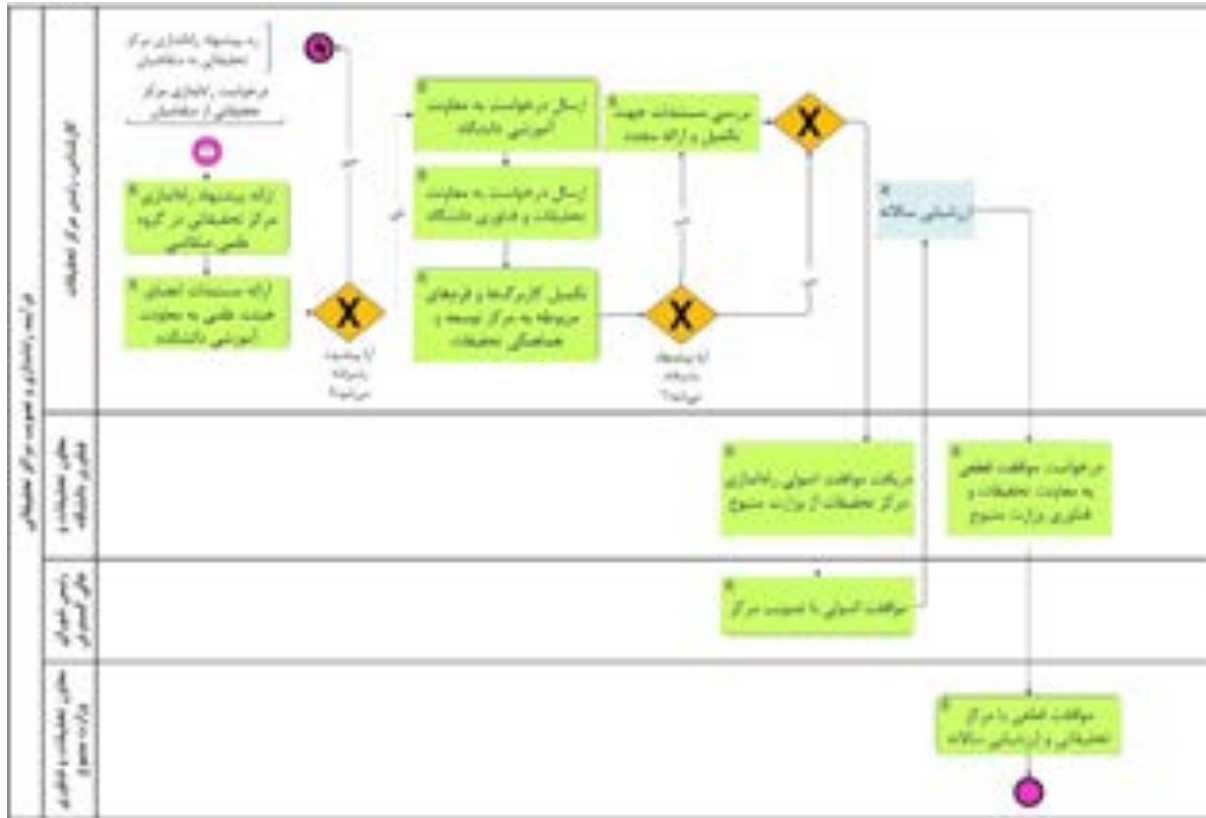


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۳۰) شناسنامه فرآیند راه اندازی و تصویب مراکز تحقیقاتی

نام فرآیند		راه اندازی و تصویب مراکز تحقیقاتی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۲۹		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		راه اندازی و تصویب مراکز تحقیقاتی		۱۶۰۵۱۰۱۲۱۰۵
صاحب فرآیند		کارشناس و رئیس مرکز		مرکز تحقیقات
ناظر فرآیند		معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		اعضای هیأت علمی، کارکنان، دانشجویان		
نوع فرآیند		مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف		توسعه ظرفیت های تحقیقاتی و مرزهای دانش در حوزه علوم پزشکی		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		راه اندازی و توسعه مراکز پژوهشی و تجهیز و به روز رسانی امکانات در مراکز آموزشی و پژوهشی		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		استانی		
مقررات مرتبط با فرآیند		بخشنامه ها و دستورالعمل های مربوط به تصویب مراکز تحقیقاتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی موافقت دانشگاه مربوطه و شورای گسترش با تصویب مرکز ارائه اساسنامه مرکز، معرفی ۵ نفر پژوهشگر به عنوان مؤسس که ۳ نفر از آن ها دارای مدرک دکتری تخصصی یا PhD باشند و حداقل ۲ مقاله ISI/Pubmed یا ثبت اختراع داشته باشند.		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		استفاده از نرم افزار word <input checked="" type="checkbox"/> سیستم اتوماسیون <input checked="" type="checkbox"/> اینترنت <input checked="" type="checkbox"/>		
ورودی های فرآیند/ تامین کنند		درخواست راه اندازی مرکز <input checked="" type="checkbox"/> ارائه مستندات لازم به وزارت متبوع <input checked="" type="checkbox"/> بازدید مرکز توسط وزارت متبوع <input checked="" type="checkbox"/>		تأیید مدارک و مستندات ارائه شده <input checked="" type="checkbox"/> تأیید امکانات و لوازم و تجهیزات <input checked="" type="checkbox"/> موافقت با تصویب مرکز <input checked="" type="checkbox"/>
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		راه اندازی و تصویب مراکز تحقیقاتی		
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت درخواست راه اندازی مرکز تحقیقاتی از متقاضیان راه اندازی مرکز تحقیقاتی ارائه پیشنهاد راه اندازی و تصویب مرکز تحقیقاتی در گروه علمی متقاضی ارائه مستندات اعضای هیأت علمی به معاونت آموزشی دانشکده در صورت تصویب در معاونت آموزشی دانشکده، ارسال درخواست به معاونت آموزشی دانشگاه ارائه درخواست راه اندازی و تصویب مراکز تحقیقاتی به معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه تکمیل کاربرد و فرم های مربوط به مرکز توسعه و هماهنگی تحقیقات معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی اخذ نظر معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در صورت موافقت معاونت تحقیقات و فناوری، ارسال درخواست توسط شورای گسترش آموزش عالی در صورت عدم پذیرش درخواست، بررسی مستندات جهت تکمیل و ارائه مجدد به معاونت تحقیقات و فناوری دریافت موافقت اصولی راه اندازی مرکز تحقیقات از وزارت متبوع و شروع به کار مرکز با موافقت اصولی گذشت سنوات و ارزشیابی سالانه و کسب شرایط طبق آیین نامه معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی درخواست موافقت قطعی به معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بعد از بررسی مدارک و تأیید بازدید هیأت تعیین شده از مرکز معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت از مرکز تحقیقات موافقت قطعی با مرکز تحقیقاتی و ارزشیابی سالانه 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<ul style="list-style-type: none"> کارشناس رئیس مرکز تحقیقات معاون تحقیقات و فناوری دانشگاه رئیس شورای عالی گسترش معاونت تحقیقات و فناوری وزارت متبوع 		<ul style="list-style-type: none"> بررسی مستندات جهت تکمیل و ارائه مجدد بررسی و اعلام نظر جهت راه اندازی مرکز تحقیقات 		
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد تصویب مراکز تحقیقاتی به مراکز تحقیقاتی راه اندازی شده		درصد		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		
سالانه		کارشناس مرکز تحقیقات		



شکل (۸-۳۹) راه‌اندازی و تصویب مراکز تحقیقاتی با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۳۱) شناسنامه فرآیند شرکت در کنگره‌های خارج از کشور

نام فرآیند		شرکت در کنگره‌های خارج از کشور		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۳۰		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		<input checked="" type="radio"/> همکاری‌های بین‌المللی <input checked="" type="radio"/> رئیس گروه روابط بین‌الملل		۱۸۰۶۱۰۱۲۱۰۴
صاحب فرآیند		<input checked="" type="radio"/> معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت <input checked="" type="radio"/> هیأت علمی، دانشجویان، کارمندان		اداره/ مرکز <input checked="" type="radio"/> واحد بین‌الملل
ناظر فرآیند				
ذینفعان فرآیند				
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان		
هدف فرآیند و اهداف		<input checked="" type="radio"/> افزایش ارتباط برای تبادلات علمی بین محققان ایرانی و خارجی <input checked="" type="radio"/> توسعه همکاری‌های علمی بین سازمانی در سطوح دانشگاهی، ملی، بین‌المللی و ارتباط با محققین شاخص ملی و بین‌المللی		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		<input checked="" type="radio"/> استانی - ملی		
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="radio"/> دستورالعمل شرکت در کنگره‌های خارج از کشور وزارت بهداشت <input checked="" type="radio"/> دستورالعمل مصوبه شورای پژوهشی و هیأت امنای دانشگاه <input checked="" type="radio"/> آئین‌نامه ارتقای اعضای هیأت علمی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="radio"/> سامانه علم‌سنجی دانشگاه <input checked="" type="radio"/> سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقاتی		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		<input checked="" type="radio"/> فرم تکمیل شده تقاضانامه <input checked="" type="radio"/> پذیرش مقاله <input checked="" type="radio"/> مصوبه شورای پژوهشی		<input checked="" type="radio"/> گواهی شرکت در کنگره <input checked="" type="radio"/> خلاصه مقاله ارائه شده در کنگره <input checked="" type="radio"/> گزارش سفر
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرکت در کنگره‌های خارج از کشور		<input checked="" type="radio"/> شرکت در کنگره‌های خارج از کشور		
تکمیل فرم تقاضای شرکت در همایش علمی خارج از کشور		<input checked="" type="radio"/> ارسال فرم به همراه مدارک ذیل به مدیریت روابط دانشگاهی و امور بین‌الملل <input checked="" type="radio"/> پذیرش ارائه مقاله به نام متقاضی (تاریخ و نحوه ارائه آن) <input checked="" type="radio"/> استعلام امکان شرکت متقاضی در همایش مذکور از سوی حراست <input checked="" type="radio"/> صدور ابلاغ مأموریت متقاضی <input checked="" type="radio"/> صدور ویزا جهت شرکت در کنگره <input checked="" type="radio"/> تسویه حساب با متقاضی پس از بازگشت از کنگره		
بروشور همایش و فرم تکمیل شده ثبت‌نام		<input checked="" type="radio"/> بررسی تقاضای هیأت علمی در شورای پژوهشی <input checked="" type="radio"/> معرفی‌نامه به سفارتخانه کشور مقصد جهت صدور ویزای متقاضی <input checked="" type="radio"/> اعزام متقاضی به کنگره مورد تقاضا		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی تقاضای هیأت علمی در شورای پژوهشی		<input checked="" type="radio"/> متقاضی، هیأت علمی، دانشجو یا کارمند <input checked="" type="radio"/> رئیس گروه همکاری‌های دانشگاهی و بین‌المللی <input checked="" type="radio"/> حراست دانشگاه <input checked="" type="radio"/> شورای پژوهشی دانشگاه <input checked="" type="radio"/> نمازخانه دانشگاه <input checked="" type="radio"/> روابط بین‌الملل دانشگاه <input checked="" type="radio"/> امور مالی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
<input checked="" type="radio"/> سالانه		<input checked="" type="radio"/> در صد <input checked="" type="radio"/> نسبت تعداد اعضای هیأت علمی جهت شرکت در کنگره‌های خارج از کشور به کل اعضای هیأت علمی		
مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
<input checked="" type="radio"/> کارشناس ارزشیابی و مدیریت پژوهشی		<input checked="" type="radio"/> در صد		



شکل (۸-۳۰) ترسیم فرآیند شرکت در کنگره‌های خارج از کشور با استفاده از مدل BPMN

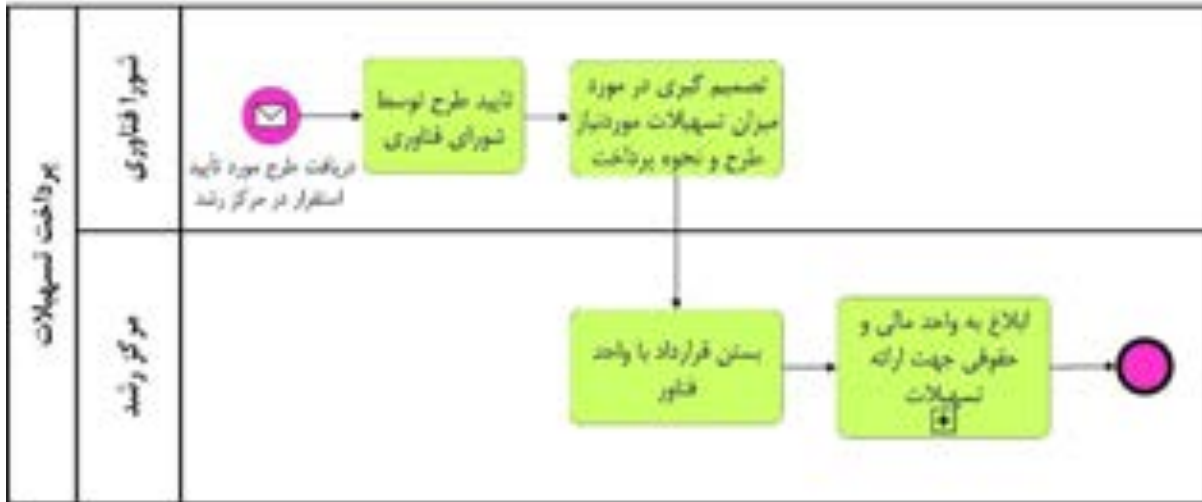


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۳۲) شناسنامه فرآیند پرداخت تسهیلات به واحدهای مستقر در مرکز رشد

نام فرآیند		پرداخت تسهیلات به واحدهای مستقر در مرکز رشد		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۳۱		تاریخ بازنگری
کد استاندارد		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		
خدمت تولید شده		<input checked="" type="radio"/> پرداخت تسهیلات به شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		<input checked="" type="radio"/> مرکز رشد فناوری سلامت		<input checked="" type="radio"/> مرکز رشد اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		<input checked="" type="radio"/> کارشناس مسئول مرکز رشد		
ذینفعان فرآیند		<input checked="" type="radio"/> شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان مستقر در مرکز رشد دانشگاه		
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="radio"/> تعامل با سایر مراکز رشد و فناوری و پارک علم و فناوری استان <input checked="" type="radio"/> حمایت مالی از واحدهای مستقر در مرکز رشد <input checked="" type="radio"/> تقویت و توسعه مراکز رشد و توسعه دانشگاه و راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان		
اهداف استراتژیک		<input checked="" type="radio"/> حمایت از ایجاد توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان و فعالیت‌های اشتغال‌زا مبتنی بر فناوری‌های نوین پتانسیل‌دار با تقویت مراکز رشد و فناوری و برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری برای آنها		
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="radio"/>		
فرآیندهای پایین‌دستی		<input checked="" type="radio"/>		
دامنه کاربرد		<input checked="" type="radio"/> استانی و کشوری		
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="radio"/> آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های حوزه فناوری سلامت دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="radio"/> اتوماسیون اداری <input checked="" type="radio"/> سیستم نظام نوین مالی		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		<input checked="" type="radio"/> طرح‌های تأیید شده و مستقر		<input checked="" type="radio"/> ابلاغ به واحد مالی و حقوقی جهت پرداخت تسهیلات خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
نتیجه فرآیند		<input checked="" type="radio"/> پرداخت تسهیلات به واحدهای مستقر در مرکز رشد		
فعالیت‌های اصلی		<input checked="" type="radio"/> تأیید طرح توسط شورای فناوری <input checked="" type="radio"/> تصمیم‌گیری در مورد میزان تسهیلات مورد نیاز طرح و نحوه پرداخت <input checked="" type="radio"/> بستن قرارداد با واحد فناور <input checked="" type="radio"/> ابلاغ به واحد مالی و حقوقی جهت ارائه تسهیلات		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<input checked="" type="radio"/> بررسی طرح پیشنهادی در شورای فناوری <input checked="" type="radio"/> تصمیم‌گیری در مورد میزان تسهیلات مورد نیاز		<input checked="" type="radio"/> شورای فناوری <input checked="" type="radio"/> مرکز رشد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
<input checked="" type="radio"/> مسنول پایش و اندازه‌گیری <input checked="" type="radio"/> کارشناس مسئول مرکز رشد فناوری سلامت		<input checked="" type="radio"/> معیار پذیرش <input checked="" type="radio"/> درصد		
سالیانه		<input checked="" type="radio"/> نسبت میزان پرداخت تسهیلات به تعداد شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان مستقر در مرکز رشد		



شکل (۸-۳۱) ترسیم فرآیند پرداخت تسهیلات به واحدهای مستقر در مرکز رشد با استفاده از مدل BPMN

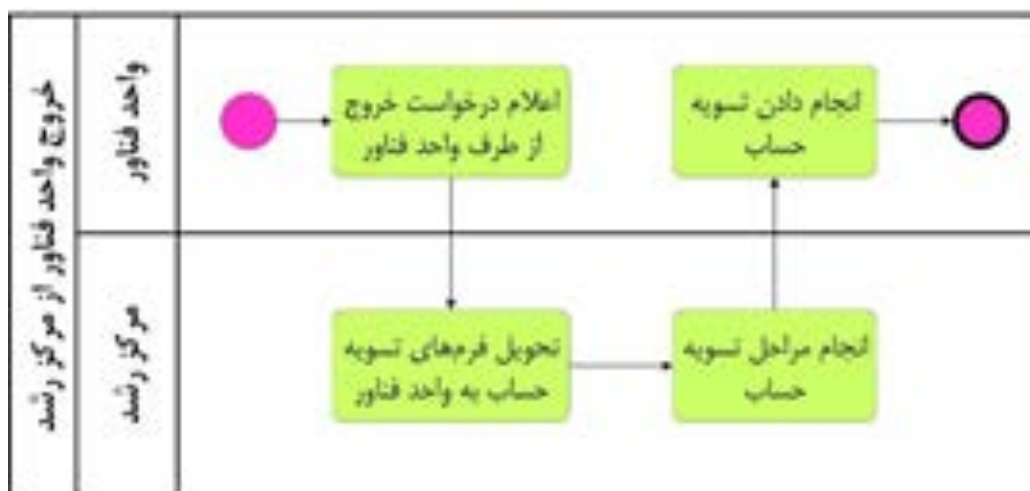


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

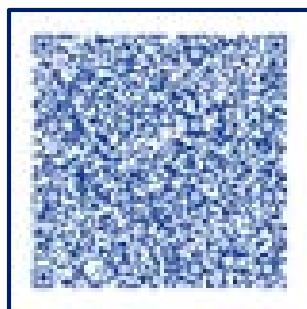


جدول (۸-۳۳) شناسنامه فرآیند خروج واحد فناور از مرکز رشد

نام فرآیند		خروج واحد فناور از مرکز رشد		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۴۳۲	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	تسویه حساب واحد فناور از مرکز رشد	شناسه خدمت	۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰	
صاحب فرآیند	مرکز رشد فناوری سلامت	معاونت	تحقیقات و فناوری	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	کارشناس مسئول مرکز رشد			مرکز رشد
ذینفعان فرآیند	شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان مستقر در مرکز رشد دانشگاه			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	<input checked="" type="checkbox"/> تعامل با سایر مراکز رشد و فناوری و پارک علم و فناوری استان <input checked="" type="checkbox"/> حمایت مالی از واحدهای مستقر در مرکز رشد <input checked="" type="checkbox"/> تقویت و توسعه مراکز رشد و توسعه دانشگاه و راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان		
اهداف استراتژیک	اهداف	<input checked="" type="checkbox"/> حمایت از ایجاد توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان و فعالیت‌های اشتغال‌زا مبتنی بر فناوری‌های نوین پتانسیل‌دار با تقویت مراکز رشد و فناوری و برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری برای آن‌ها		
فرآیند بالادستی	<input checked="" type="checkbox"/>			
فرآیندهای پایین‌دستی	<input checked="" type="checkbox"/>			
دامنه کاربرد	استانی و کشوری			
مقررات مرتبط با فرآیند	آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های حوزه فناوری سلامت دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	اتوماسیون اداری سیستم نظام نوین مالی			
ورودی‌های فرآیند/ تامین کننده	طرح‌های تأیید شده و مستقر	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	<input checked="" type="checkbox"/> ابلاغ به واحد مالی و حقوقی جهت پرداخت تسهیلات	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	<input checked="" type="checkbox"/> خروج واحد فناور از مرکز رشد			
فعالیت‌های اصلی	<input checked="" type="checkbox"/> اعلام درخواست خروج از طرف واحد فناور <input checked="" type="checkbox"/> تحویل فرم‌های تسویه حساب به واحد فناور <input checked="" type="checkbox"/> انجام دادن تسویه حساب			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
واحد فناور مرکز رشد		<input checked="" type="checkbox"/> بررسی و تصمیم‌گیری در خصوص نحوه تسویه حساب با واحد فناور		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
نسبت تعداد خروج واحدهای فناور از مرکز رشد به کل واحدهای مستقر		کارشناس مسئول مرکز رشد فناوری سلامت		
معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
درصد		سالانه		



شکل (۸-۳۲) ترسیم فرآیند خروج واحد فناوری از مرکز رشد با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

فصل نهم) فرآیندهای معاونت توسعه مدیریت و منابع

مطابق با چارت تفصیلی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع شامل مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت برنامه‌ریزی بودجه و پایش عملکرد، مدیریت امور مالی، مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی و مدیریت منابع فیزیکی و نظارت بر طرح‌های عمرانی بوده که به تشریح فرآیندهای آن‌ها خواهیم پرداخت.

معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد دارای ۷۵ فرآیند بوده و عناوین فرآیندهای این معاونت به شرح جدول تفصیلی شماره (۹-۱) ارائه شده و در ادامه شناسنامه‌های فرآیند در فرمت‌های استاندارد تشریح می‌گردد. بر اساس تعریف موجود از الگوی پیشنهادی طرح (BPMN) در خصوص فرآیندهای سازمانی، مواردی توسط معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه در وضعیت فعلی فاقد ماهیت فرآیندی بودند که بدین منظور این موارد یا با سایر فرآیندهای کاری مرتبط با آن حوزه ادغام و یا حذف گردیدند تا ضمن ارائه تصویری روشن از خدمات ارائه شده در این چارچوب، دارای تعریف درست و مشخصی از مفهوم فرآیندی در الگوی پیشنهادی مطرح باشند.



جدول (۹-۱) فهرست عناوین فهرست‌های احصا شده معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد و مشخص کردن ارتباط آن‌ها با سایر فرآیندها و خدمات

ردیف	عنوان فرآیند	وضعیت فرآیند		نوع فرآیند		
		اصلی	مشترک	مدیریت	اصلی	پشتیبان
۱	بررسی و ارزیابی دوره‌های آموزشی اعلام نیاز شده					
۲	واگذاری در قالب مزایده فروش و اجاره					
۳	توزیع نیروی انسانی بین واحدهای تابعه					
۴	صدور مجوز استفاده از منازل سازمانی جهت پزشکان متخصص ضریب k و هیأت علمی					
۵	خرید کالا					
۶	برگزاری مزایده عمومی در مدیریت امور پشتیبانی					
۷	اسقاط اموال					
۸	واگذاری عقد قرارداد از طریق ترک تشریفات در مدیریت امور پشتیبانی					
۹	بررسی میزان مصرف حامل‌های انرژی واحدهای تابعه دانشگاه					
۱۰	صدور مجوز استفاده از تسهیلات رفاهی مشهد مقدس و امکانات رفاهی سایر دانشگاه‌ها					
۱۱	صدور مجوز استفاده از خوابگاه دانشگاه در تهران					
۱۲	تأمین و خرید وسایل نقلیه بیمارستانی و پیش بیمارستانی					
۱۳	ثبت و صدور مکاتبات درون و برون سازمانی					
۱۴	تهیه و تدوین بسته آموزشی					
۱۵	تخصیص اعتبارات تملک دارایی سرمایه‌ای دانشگاه به صورت سالانه					
۱۶	پیش‌بینی بودجه در کل دانشگاه در قالب سامانه لایحه					
۱۷	تنظیم بودجه تفصیلی سال پیش‌رو و تأییدیه هیأت امناء در دستگاه‌های علوم پزشکی					
۱۸	تأمین کالا یا ورود کالا به سیستم دانشگاه علوم پزشکی					
۱۹	جابجایی کالا و گردش اموال در سیستم دانشگاه‌های علوم پزشکی					
۲۰	پرداخت حقوق و مزایای کارکنان					
۲۱	پایش و بررسی عملکرد مالی اسناد					
۲۲	تأمین اعتبار					
۲۳	تهیه تراز حسابداری و صورت‌های مالی					
۲۴	وصول مطالبات دانشگاه					
۲۵	پرداخت حقوق بازنشستگان و موظفین					
۲۶	فرآیند ارتقا رتبه عالی					



ادامه جدول (۹-۱) فهرست عناوین فهرست‌های احصا شده معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد و مشخص کردن ارتباط آن‌ها با سایر فرآیندها و خدمات

ردیف	عنوان فرآیند	وضعیت فرآیند		نوع فرآیند	
		اصلی	مشترک	مدیریت	اصلی
۲۷	ارتقا رتبه خبره				
۲۸	ارتقا رتبه پایه و ارشد				
۲۹	بررسی درخواست ادامه تحصیل در واحد مهندسی مشاغل				
۳۰	بررسی درخواست متقاضی در معاونت مربوطه				
۳۱	ارزیابی عملکرد کارکنان غیرهیأت علمی				
۳۲	تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان قراردادی				
۳۳	تبدیل وضعیت استخدامی نیروهای پیمانی به رسمی آزمایشی				
۳۴	تبدیل وضعیت استخدامی نیروهای رسمی آزمایشی به رسمی قطعی				
۳۵	جذب و به‌کارگیری نیروهای پیام‌آور بهداشت				
۳۶	جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی و استخدام				
۳۷	صدور گواهی اشتغال کارکنان				
۳۸	فسخ قرارداد				
۳۹	تردد کارکنان اداری				
۴۰	تردد کارکنان درمانی بالینی				
۴۱	تردد کارکنان پاراکلینیکی				
۴۲	ثبت مرخصی حضوری				
۴۳	انتقالات برون سازمانی				
۴۴	انتقالات درون سازمانی				
۴۵	مأموریت آموزشی کارکنان				
۴۶	مأموریت برون سازمانی				
۴۷	مأموریت درون سازمانی				
۴۸	انتقال کسورات				
۴۹	برقراری حقوق وظیفه وارث				
۵۰	تشکیل پرونده بازنشستگی				
۵۱	صدور ابلاغ بازنشستگی				
۵۲	صدور ابلاغ عائله‌مندی و اولاد بازنشستگان				



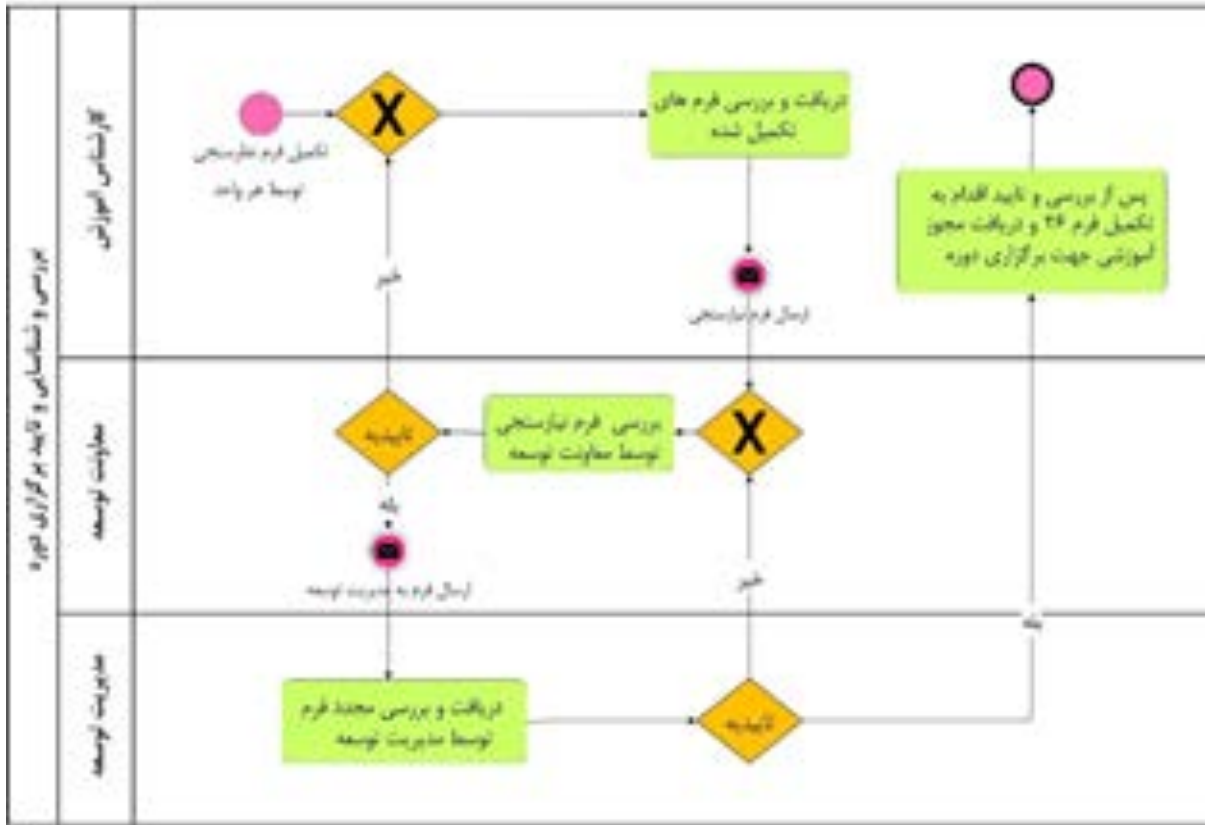
ادامه جدول (۹-۱) فهرست عناوین فهرست‌های احصا شده معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد و مشخص کردن ارتباط آن‌ها با سایر فرآیندها و خدمات

ردیف	عنوان فرآیند	وضعیت فرآیند		نوع فرآیند	
		اصلی	مشترک	مدیریت	اصلی
۵۳	صدور احکام ارتقاء طبقه استحقاقی				
۵۴	صدور حکم اعمال مدرک تحصیلی				
۵۵	صدور حکم حالت اشتغال جانبازان				
۵۶	بررسی و تدوین تعهدنامه‌ها				
۵۷	رسیدگی به پرونده‌های حقوقی				
۵۸	طرح نامه در کمیته مهندسی مشاغل دانشگاه				
۵۹	بررسی مدارک و مطابقت با قوانین و تهیه صورت‌جلسه کمیته مهندسی مشاغل				
۶۰	تکمیل فرم‌ها و احصاء خدمات				
۶۱	اصلاح فرآیندهای منتخب				
۶۲	بررسی قوانین و نامه‌های ارسالی متناسب با کمیته‌ها و تهیه صورت‌جلسه				
۶۳	بررسی مکاتبات و مستندات توسط معاونت مربوطه				
۶۴	ارسال مدارک از طریق سامانه تشکیلات جهت تبدیل پست				
۶۵	تدوین شرح وظایف با توجه به ماهیت شغل				
۶۶	انجام فراخوان توسط واحد/ مدیریت/ محل خدمت و ارائه درخواست افراد متقاضی				
۶۷	بررسی و طرح در کمیته مهندسی مشاغل				
۶۸	اخذ نظریه از مراجع ذیصلاح و در صورت تأیید صدور ابلاغ ۶ ماهه و اعلام نظر کارایی				
۶۹	تشکیل کمیته مهندسی مشاغل و تهیه صورت‌جلسه				
۷۰	انجام فراخوان و ارائه درخواست افراد متقاضی و تکمیل فرم‌های مربوطه و ارسال نامه به معاونت مربوطه				
۷۱	تشکیل کمیسیون تحویل موقت در محل اجرای پروژه				
۷۲	اجرای پروژه‌های ملی				
۷۳	پاسخگویی به درخواست مراجعین				
۷۴	تحویل موقت پروژه‌های پیمانی				
۷۵	تشکیل کمیسیون تحویل قطعی در محل اجرای پروژه				



جدول (۹-۲) شناسنامه فرآیند بررسی و ارزیابی دوره‌های آموزشی اعلام نیاز شده

نام فرآیند		بررسی و ارزیابی دوره‌های آموزشی اعلام نیاز شده		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۰۱		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		● برگزاری دوره‌های آموزشی		۱۸۰۵۱۰۲۴۰۰۰۰
صاحب فرآیند		● مدیریت توسعه سازمان		مدیریت منابع انسانی
ناظر فرآیند		● مدیریت منابع انسانی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		● کارکنان واحدهای تابعه دانشگاه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		● بالا بردن ارتقای کیفی و بالا بردن سطح آگاهی خدمت‌دهی به پرسنل جهت افزایش توانمندی		
فرآیند بالادستی		● نیازسنجی		
فرآیندهای پایین‌دستی		● برگزاری دوره‌های آموزشی اعلام شده به کارکنان مربوطه		
دامنه کاربرد		● کل سازمان		
مقررات مرتبط با فرآیند		● آیین‌نامه و دستورالعمل‌های وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● اتوماسیون اداری ● سامانه آموزش کارکنان		
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		● درخواست متقاضی ● جهت برگزاری دوره‌های آموزشی		● برگزاری دوره آموزشی
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		● بررسی و ارزیابی دوره‌های آموزشی اعلام نیاز شده		
فعالیت‌های اصلی		● تکمیل فرم نظرسنجی توسط هر واحد ● دریافت و بررسی فرم‌های تکمیل شده ● بررسی فرم نیازسنجی توسط معاونت توسعه ● پس از بررسی و تأیید، اقدام به تکمیل فرم ۲۶ و همچنین دریافت مجوز آموزشی جهت برگزاری دوره		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
● کارشناس آموزش ● معاونت توسعه مدیریت و منابع ● مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		● بررسی فرم نیازسنجی توسط معاونت توسعه		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		مسئول پایش و اندازه‌گیری
● تعداد دوره‌های برگزار شده نسبت به تعداد کل کارکنان		● تعداد کارکنان شرکت کننده در دوره‌های آموزشی برگزار شده		● مدیریت منابع انسانی
				دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
				● سالانه



شکل (۹-۱) ترسیم فرآیند بررسی و ارزیابی دوره‌های آموزشی اعلام نیاز شده با استفاده از مدل BPMN

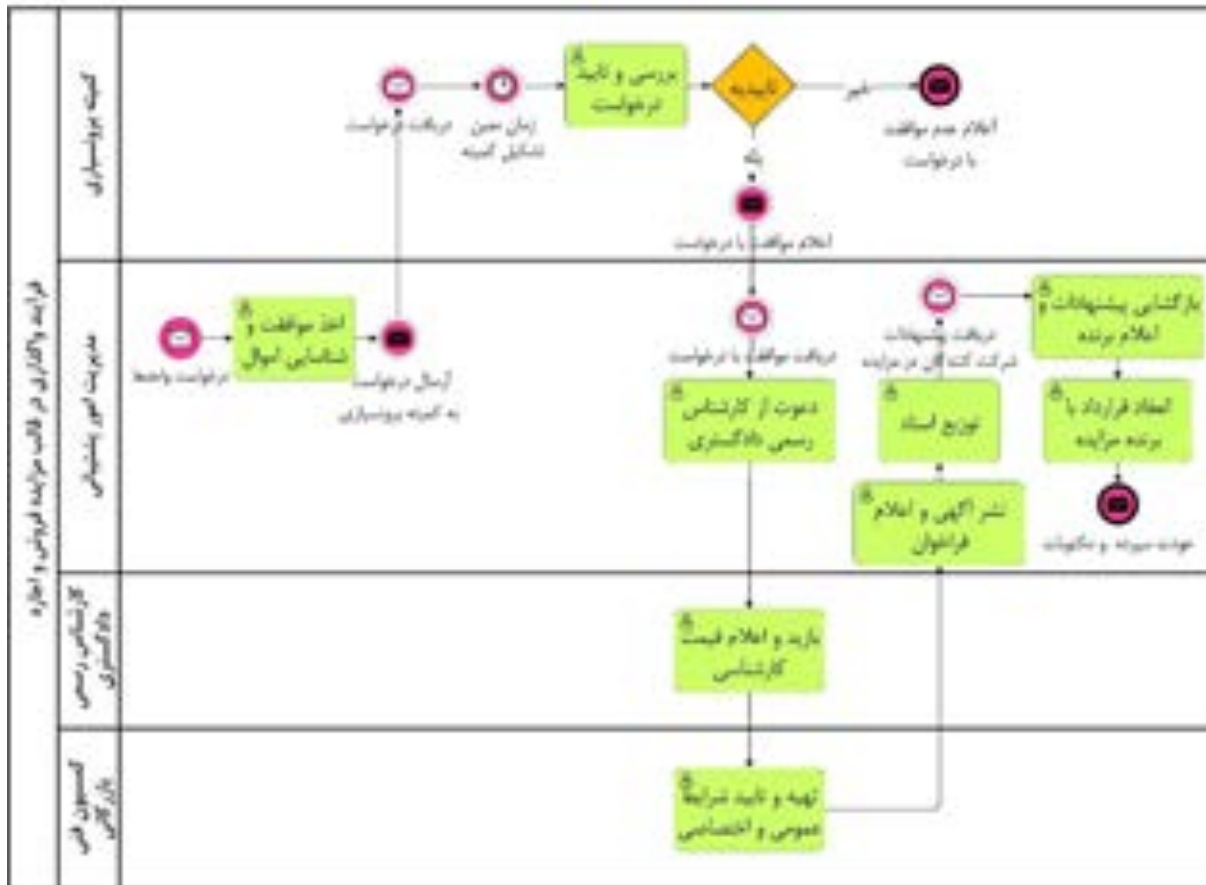


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

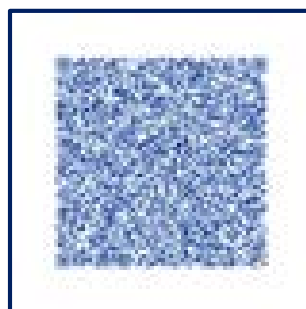


جدول (۳-۹) شناسنامه فرآیند واگذاری در قالب مزایده فروش و اجاره

نام فرآیند		واگذاری در قالب مزایده فروش و اجاره		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۰۲		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		برون سپاری خدمات		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی		۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
ناظر فرآیند		معاونت توسعه مدیریت و منابع		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		معاونت توسعه مدیریت و منابع		خدمات پشتیبانی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> مدیریت کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در منابع انسانی و مالی دانشگاه		
فرآیند بالادستی		نیازسنجی خدمات جهت برون سپاری		
فرآیندهای پایین‌دستی		واگذاری خدمات به شخص حقیقی یا حقوقی برنده در مناقصه		
دامنه کاربرد		استان		
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین مناقصات و مزایدهات دستورالعمل‌های وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه ستاد		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		درخواست واحدها		مکاتبه
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> واگذاری خدمات در قالب مزایده، مناقصه و خرید خدمات		
فعالیت‌های اصلی		<input checked="" type="checkbox"/> درخواست واحدهای مربوطه <input checked="" type="checkbox"/> اخذ موافقت ریاست دانشگاه و ارجاع به مدیریت امور پشتیبانی جهت بررسی <input checked="" type="checkbox"/> تهیه و تأیید شرایط عمومی و اختصاصی توسط اعضای کمیسیون <input checked="" type="checkbox"/> توزیع اسناد <input checked="" type="checkbox"/> بازگشایی پاکت‌ها <input checked="" type="checkbox"/> عودت سپرده و مکتوبات <input checked="" type="checkbox"/> اخذ موافقت و شناسایی اموال <input checked="" type="checkbox"/> دعوت از کارشناس رسمی دادگستری <input checked="" type="checkbox"/> نشر آگهی و اعلام فراخوان <input checked="" type="checkbox"/> دعوت و تشکیل جلسه <input checked="" type="checkbox"/> انعقاد قرارداد		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<input checked="" type="checkbox"/> بررسی اموال به منظور صدور مجوز و موافقت <input checked="" type="checkbox"/> بررسی کارشناس دادگستری <input checked="" type="checkbox"/> کنترل مدارک در زمان بازگشایی پاکت‌ها		<input checked="" type="checkbox"/> کمیته برون سپاری <input checked="" type="checkbox"/> مدیریت امور پشتیبانی <input checked="" type="checkbox"/> کارشناس رسمی دادگستری <input checked="" type="checkbox"/> کمیسیون فنی بازرگانی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
<input checked="" type="checkbox"/> سالیانه <input checked="" type="checkbox"/> مستول پایش و اندازه‌گیری		<input checked="" type="checkbox"/> معیار پذیرش درصد <input checked="" type="checkbox"/> نسبت واگذاری خدمات در قالب مزایده، مناقصه و خرید خدمات به کل قراردادهای واگذاری در سال		
کارشناسان مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی				



شکل (۹-۲) ترسیم فرآیند واگذاری در قالب مزایده فروش و اجاره با استفاده از مدل BPMN

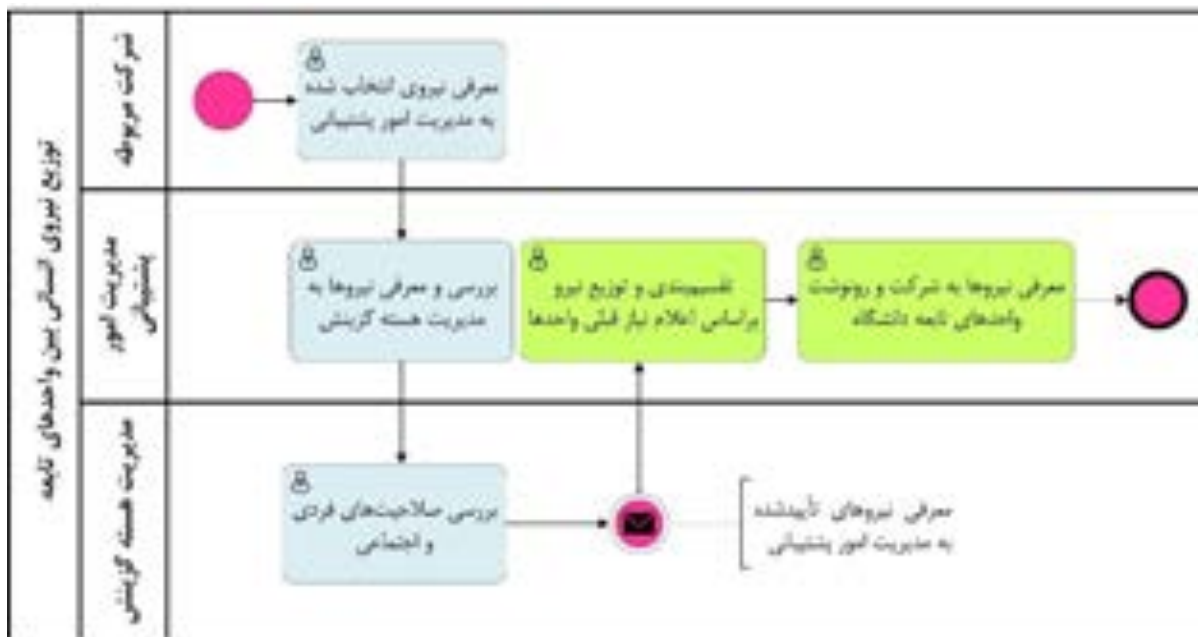


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۴) شناسنامه فرآیند توزیع نیروی انسانی بین واحدهای تابعه

نام فرآیند		توزیع نیروی انسانی بین واحدهای تابعه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۰۳		تاریخ بازنگری
کد استاندارد		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
کد استاندارد		۱۸۰۴۱۰۱۴۱۰۰		مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی
صاحب فرآیند		مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی		توسعه مدیریت و منابع
ناظر فرآیند		معاونت توسعه مدیریت و منابع		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه واحدهای تابعه		خدمات پشتیبانی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> تأمین نیروی مورد نیاز واحدها اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> ساماندهی و بازنگری چارت سازمانی بر اساس استانداردهای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و متناسب با شرح وظایف		
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="checkbox"/> فرآیند به کارگیری نیرو (آزمون و ...)		
فرآیندهای پایین دست		<input checked="" type="checkbox"/>		
دامنه کاربرد		<input checked="" type="checkbox"/> کلیه واحدهای تابعه در سطح استان		
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> دستورالعمل های وزارتی		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> سیستم اطلاعاتی نیروهای شرکتی		
ورودی های فرآیند/تأمین کننده		<input checked="" type="checkbox"/> معرفی نامه شرکت <input checked="" type="checkbox"/> تأییدیه گزینش <input checked="" type="checkbox"/> فرم تقسیم بندی نیرو		<input checked="" type="checkbox"/> معرفی نیروی توزیع شده به شرکت <input checked="" type="checkbox"/> معرفی نیروی توزیع شده به واحدهای تابعه
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> توزیع نیروی انسانی بین واحدهای تابعه		
فعالیت های اصلی		<input checked="" type="checkbox"/> معرفی نیروی انتخاب شده توسط شرکت به مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی <input checked="" type="checkbox"/> بررسی و معرفی نیروها به مدیریت هسته گزینش دانشگاه جهت بررسی صلاحیت های فردی و اجتماعی <input checked="" type="checkbox"/> معرفی نیروهای تأیید شده توسط گزینش به مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی <input checked="" type="checkbox"/> تقسیم بندی و توزیع نیرو بر اساس اعلام نیاز قبلی واحدها (موجود در نیروی انسانی) <input checked="" type="checkbox"/> معرفی نیروها به شرکت و رونوشت واحدهای تابعه دانشگاه		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<input checked="" type="checkbox"/> بررسی و معرفی نیروها به مدیریت هسته گزینش <input checked="" type="checkbox"/> بررسی صلاحیت های فردی و اجتماعی		<input checked="" type="checkbox"/> شرکت مربوطه <input checked="" type="checkbox"/> مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی <input checked="" type="checkbox"/> هسته گزینش		
دوره های پایش و اندازه گیری	مسئول پایش و اندازه گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه گیری	
<input checked="" type="checkbox"/> سالیانه	<input checked="" type="checkbox"/> مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی	<input checked="" type="checkbox"/> گزارش واحدها و اطلاعات موجود	<input checked="" type="checkbox"/> تعداد نیروی معرفی شده و به کارگیری شده	



شکل (۹-۳) ترسیم فرآیند توزیع نیروی انسانی بین واحدهای تابعه با استفاده از مدل BPMN

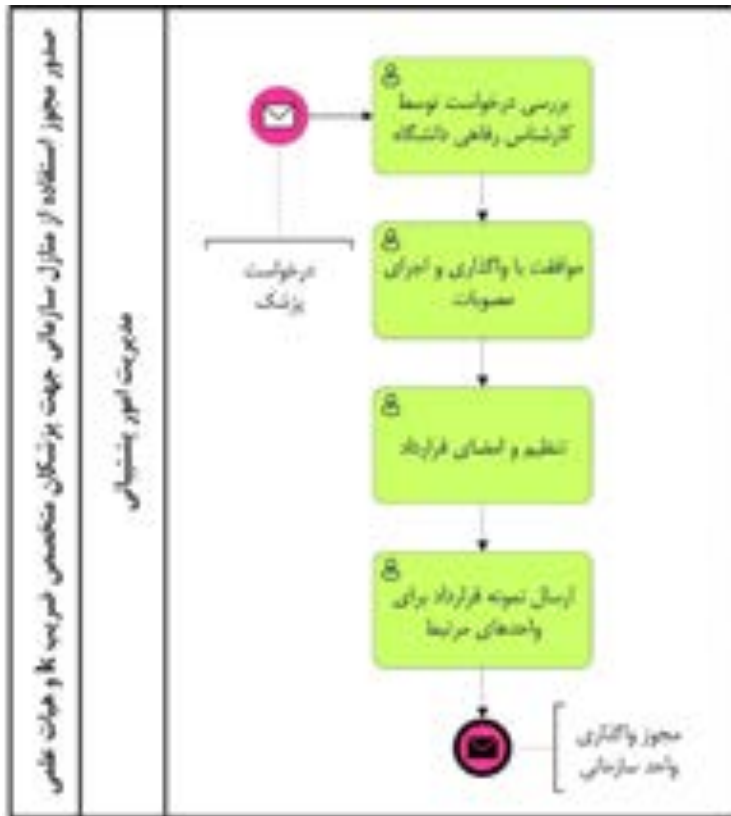


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

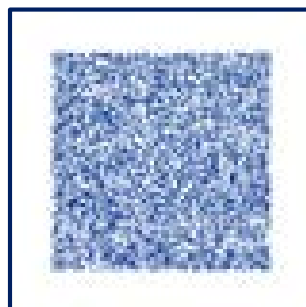


جدول (۵-۹) شناسنامه فرآیند صدور مجوز استفاده از منازل سازمانی جهت پزشکان متخصص ضریب k و هیأت علمی

نام فرآیند		صدور مجوز استفاده از منازل سازمانی جهت پزشکان متخصص ضریب k و هیأت علمی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۰۴		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		تأمین منازل مسکونی پزشکان		شناخته خدمت
صاحب فرآیند		مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی		توسعه مدیریت و منابع
ناظر فرآیند		معاونت توسعه مدیریت و منابع		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		پزشکان متخصص ضریب k و هیأت علمی دانشگاه		خدمات پشتیبانی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		افزایش سهم هزینه‌های رفاهی از هزینه‌های پرسنلی پزشکان متخصص ضریب k		
فرآیند بالادستی		حکم و معرفی نامه صادر شده		
فرآیندهای پایین‌دستی		درخواست متقاضیان پزشک هیأت علمی دانشگاه		
دامنه کاربرد		واحدهای تابعه دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی آئین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور آیین‌نامه استفاده از منازل سازمانی دانشگاه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سیستم منابع انسانی دانشگاه (پرسنلی)		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		درخواست پزشک حکم کارگزینی معرفی نامه		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
		صدور مجوز واگذاری واحد سازمانی		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> واگذاری منازل مسکونی به پزشکان متخصص ضریب k و هیأت علمی 		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> بررسی درخواست توسط کارشناس رفاهی دانشگاه موافقت با واگذاری و اجرای مصوبات تنظیم و امضای قرارداد ارسال نمونه قرارداد برای واحدهای مرتبط 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی		بررسی درخواست پزشک متخصص ضریب k		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
تعداد منازل مسکونی نسبت به متقاضیان هیأت علمی متقاضی استفاده از منازل مسکونی		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		کارشناس واحد رفاهی		



شکل (۹-۴) ترسیم فرآیند صدور مجوز استفاده از منازل سازمانی جهت پزشکان متخصص ضریب k و هیأت علمی

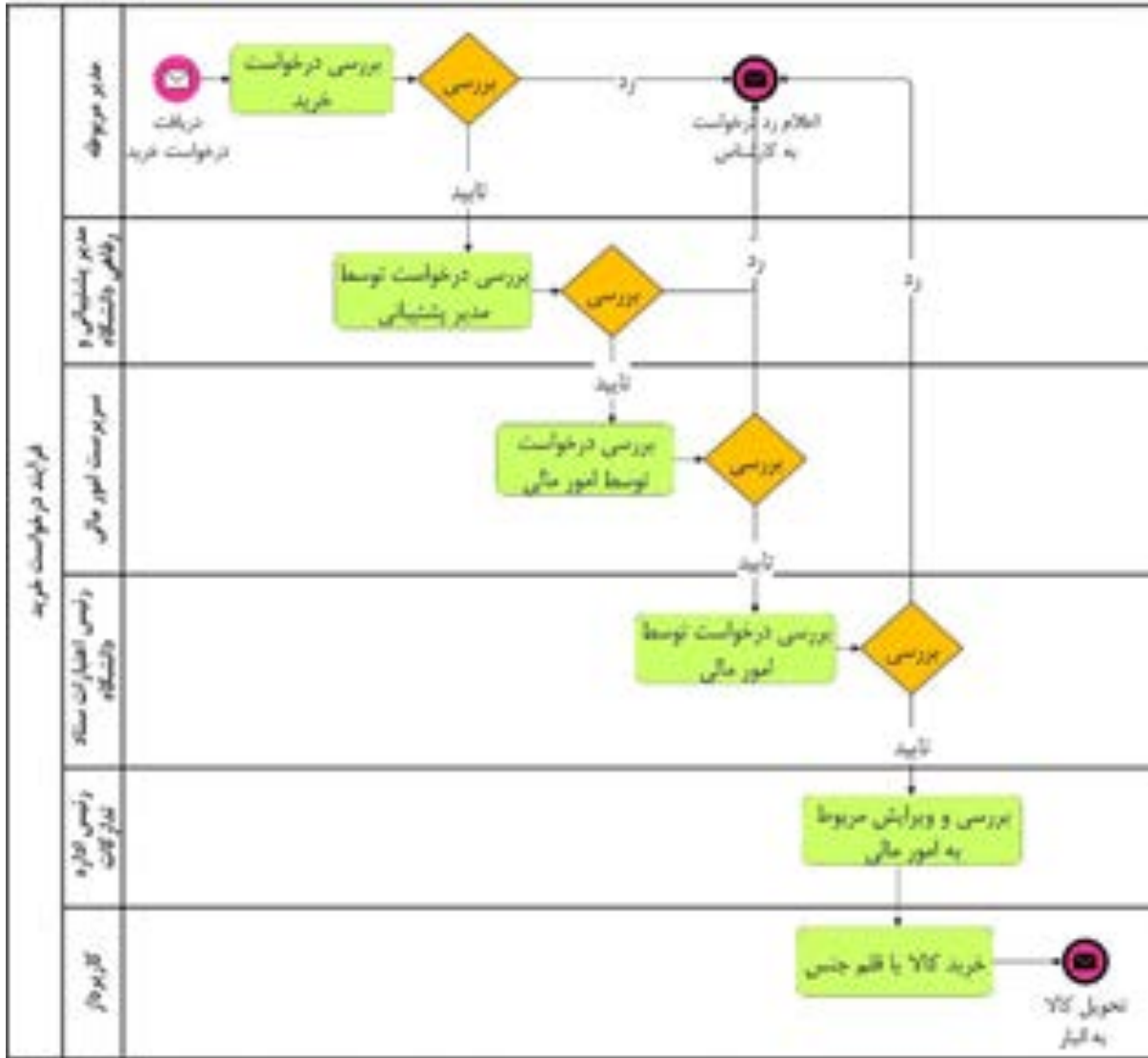


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۶) شناسنامه فرآیند خرید کالا

نام فرآیند	خرید کالا	کد استاندارد فرآیند	کد فرآیند
کد فرآیند	۵۰۵	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	خرید کالاهای مورد نیاز	شناسنامه خدمت	۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
صاحب فرآیند	مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی	توسعه مدیریت و منابع	مدیریت پشتیبانی
ناظر فرآیند	معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه	معاونت	اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند	واحدهای تابعه دانشگاه		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف	هدف اصلی	مدیریت کارآمد هزینه‌ها و کاهش هزینه‌های عمومی و جاری	
استراتژیک مرتبط با فرآیند	اهداف استراتژیک	کاهش و نظامند کردن خریدهای مصرفی، سرمایه‌ای، دارویی و غیره و به‌کارگیری سامانه تدارکات الکترونیکی دولت	
فرآیند بالادستی			
فرآیندهای پایین‌دستی			
دامنه کاربرد	واحدهای ستادی دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند	وزارتی آئین‌نامه معاملاتی دانشگاه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	اتوماسیون اداری اینترنت		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده	ارسال درخواست خرید	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	تحويل کالا به انبار یا واحد متقاضی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	خرید کالا		
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> ارائه درخواست خرید از واحد با تصمیم‌گیری و موافقت مدیر مربوطه تأمین اعتبار و ارجاع به کارپرداز مشخص شدن مرکز خرید انجام فرآیندهای مربوط به تنظیم سند، صدور چک و تحويل کالا به کارپرداز صدور قبض انبار و ارسال به واحد مربوطه 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	
<ul style="list-style-type: none"> بررسی درخواست خرید توسط مدیر مربوطه، پشتیبانی، امور مالی و تدارکات 		<ul style="list-style-type: none"> مدیر مربوطه مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی سرپرست امور مالی رئیس اعتبارات ستاد دانشگاه رئیس اداره تدارکات کارپرداز 	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری
سالانه	کارشناس خدمات پشتیبانی	درصد	نسبت میزان خرید کالا به کل درخواست‌های خرید در سال



شکل (۹-۵) ترسیم فرآیند خرید کالا با استفاده از مدل BPMN

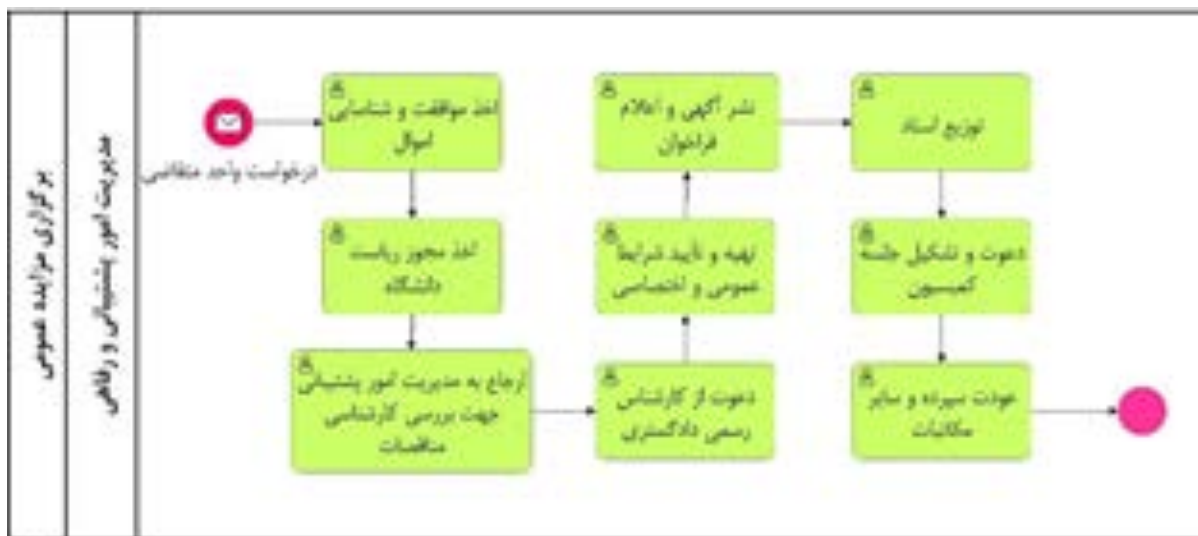


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

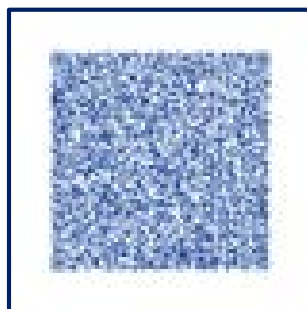


جدول (۷-۹) شناسنامه فرآیند برگزاری مزایده عمومی در مدیریت امور پشتیبانی

نام فرآیند		برگزاری مزایده عمومی در مدیریت امور پشتیبانی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۰۶		تاریخ بازنگری
کد استاندارد		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		فروش واگذاری اموال به سایر		۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
صاحب فرآیند		واحد مناقصات و مزایده مدیریت امور پشتیبانی		توسعه مدیریت و منابع
ناظر فرآیند		معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه افراد		خدمات پشتیبانی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		واحدهای متقاضی دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		وزارتی آئین‌نامه معاملاتی دانشگاه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری اینترنت		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		درخواست برگزاری مزایده		تحویل مورد مزایده
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		برگزاری مزایده عمومی در مدیریت امور پشتیبانی		
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> ● اخذ موافقت و شناسایی اموال ● اخذ مجوز ریاست دانشگاه ● ارجاع به مدیریت امور پشتیبانی جهت بررسی کارشناسی مناقصات ● دعوت از کارشناس رسمی دادگستری ● تهیه و تأیید شرایط عمومی و اختصاصی ● نشر آگهی و اعلام فراخوان ● توزیع اسناد ● دعوت و تشکیل جلسه کمیسیون ● عودت سپرده و سایر مکاتبات 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی		<ul style="list-style-type: none"> ● اخذ موافقت و مجوز رئیس دانشگاه ● ارجاع به کمیسیون مزایده جهت بررسی و اعلام نتیجه 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت میزان برگزاری مزایده عمومی به کل مزایده و مناقصات دانشگاه		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		کارشناس خدمات پشتیبانی		



شکل (۹-۶) ترسیم فرآیند برگزاری مزایده عمومی در مدیریت امور پشتیبانی با استفاده از مدل BPMN

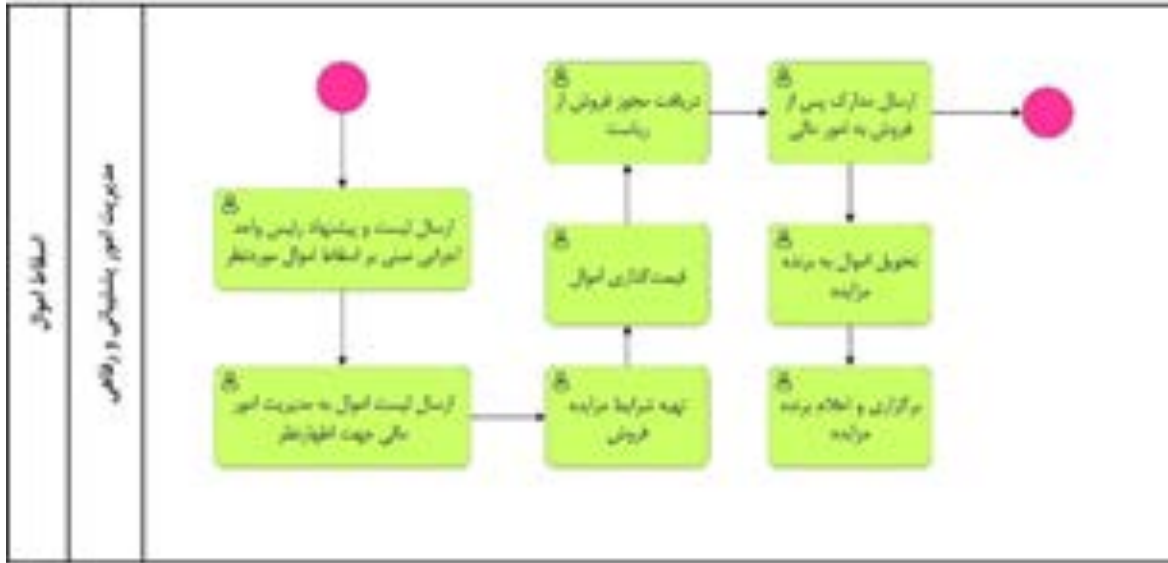


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۸-۹) شناسنامه فرآیند اسقاط اموال

نام فرآیند		اسقاط اموال		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۰۷		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		اسقاط اموال		۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
صاحب فرآیند		مدیریت امور پشتیبانی		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه		خدمات پشتیبانی
ذینفعان فرآیند		عموم مردم		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی		اصلاح نظام مدیریت منابع و تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک		بهبود محیط کسب و کار و افزایش توان جذب منابع مالی
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		کلیه واحدها و مراکز تابعه دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		وزارتی آئین نامه معاملاتی دانشگاه		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری اینترنت		
ورودی های فرآیند/تأمین کننده		درخواست اسقاط اموال از واحدها و مراکز تابعه دانشگاه		خروجی های فرآیند/ مشتریان
		تحویل اموال به برنده مزایده		
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		اسقاط اموال		
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> پیشنهاد رئیس واحد اجرایی مبنی بر اعلام اموال منقول فرسوده، اسقاط و مزاد بر احتیاج به مدیریت امور مالی دانشگاه ارسال نامه مدیر امور مالی به کارگروه فروش اموال و کالاهای اسقاطی مبنی بر بازدید از اموال جهت تشخیص، تأیید و ارزیابی بهای پایه اموال اعلام مکتوب نظریه کارشناسی کارگروه اموال دریافت برگه پیشنهاد قیمت توسط بازدیدکنندگان پاسخ نامه توسط مدیریت امور مالی دانشگاه به بالاترین مقام اجرایی مبنی بر موافقت یا عدم موافقت با برگزاری مزایده با رعایت مفاد ماده ۸۴ و ۸۵ آئین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه برگزاری کمیسیون فروش اموال فرسوده و اسقاط و تنظیم صورت جلسه مبنی بر تعیین برنده استعلام با توجه به قیمت های پیشنهادی پیگیری در خصوص واریز وجه به حساب درآمد واحد 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
اسقاط اموال		دریافت مجوز فروش اموال اسقاطی از ریاست دانشگاه		
مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی		قیمت گذاری اموال و اعلام برنده مزایده		
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
نسبت میزان اسقاط اموال دانشگاه به کل اموال		درصد		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		
سالانه		کارشناس خدمات پشتیبانی		



شکل (۹-۷) ترسیم فرآیند اسقاط اموال با استفاده از مدل BPMN

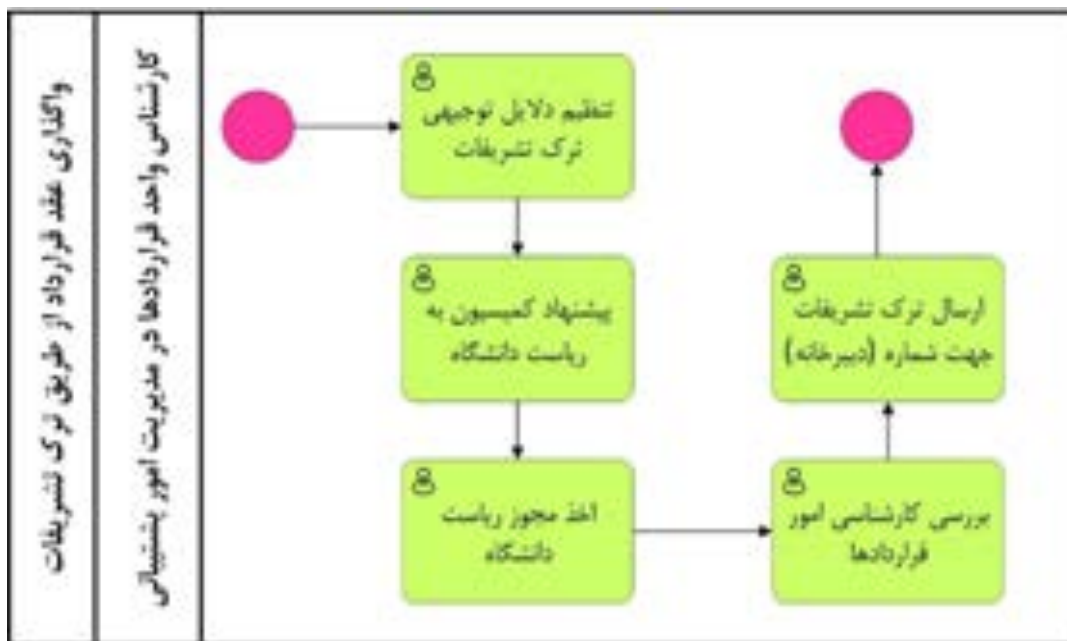


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

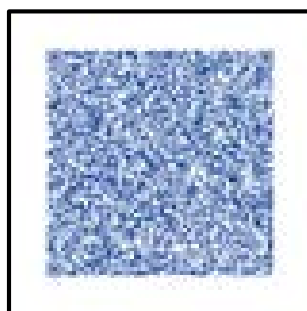


جدول (۹-۹) شناسنامه فرآیند واگذاری عقد قرارداد از طریق ترک تشریفات در مدیریت امور پشتیبانی

نام فرآیند		واگذاری عقد قرارداد از طریق ترک تشریفات در مدیریت امور پشتیبانی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۰۸	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	تسریع در برگزاری و عقد قرارداد	شناسه خدمت	۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱	
صاحب فرآیند	کارشناس واحد قراردادهای در مدیریت امور پشتیبانی	معاونت	توسعه مدیریت و منابع	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه			
ذینفعان فرآیند	عموم مردم			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی: اصلاح نظام مدیریت منابع و تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه اهداف استراتژیک: بهبود محیط کسب و کار و افزایش توان جذب منابع مالی			
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد	واحدها و مراکز تابعه دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند	وزارتی			
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	اتوماسیون اداری			
ورودی های فرآیند/ تامین کنند	درخواست انعقاد قرارداد از طریق ترک تشریفات	خروجی های فرآیند/ مشتریان	موافقت یا عدم موافقت با واگذاری از طریق ترک تشریفات	
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> واگذاری عقد قرارداد از طریق ترک تشریفات در مدیریت امور پشتیبانی 			
فعالیت های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> تنظیم دلایل توجیهی ترک تشریفات پیشنهاد کمیسیون به ریاست دانشگاه اخذ مجوز ریاست دانشگاه بررسی کارشناسی امور قراردادها ارسال ترک تشریفات جهت شماره به دبیرخانه 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
اخذ مجوز عقد قرارداد از طریق ترک تشریفات توس ریاست دانشگاه		کارشناس واحد قراردادهای در مدیریت امور پشتیبانی		
دوره های پایش و اندازه گیری	مسئول پایش و اندازه گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه گیری	
سالانه	کارشناس خدمات پشتیبانی	درصد	تعداد قراردادهای صورت گرفته از طریق ترک تشریفات به کل مناقصات دانشگاه	



شکل (۸-۹) ترسیم فرآیند واگذاری عقد قرارداد از طریق ترک تشریفات در مدیریت امور پشتیبانی با استفاده از مدل BPMN

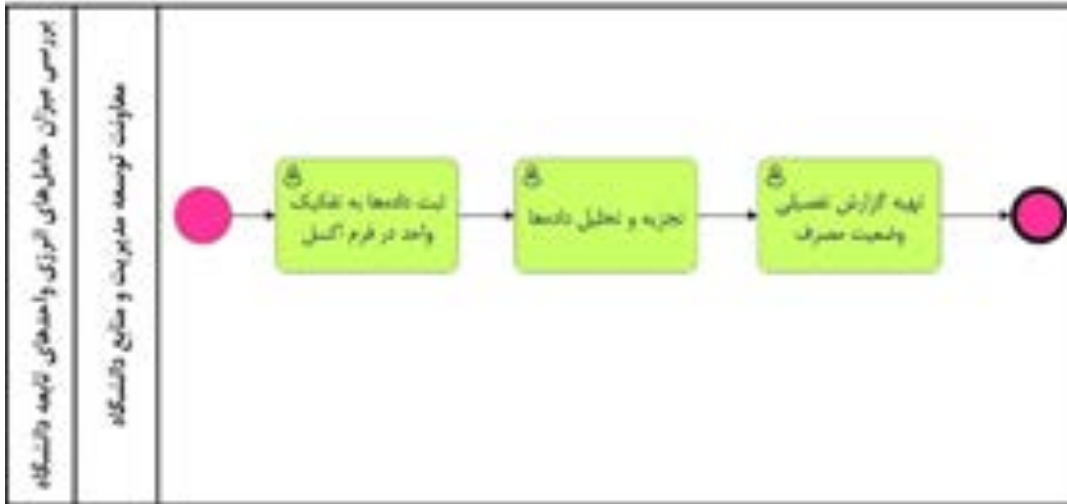


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

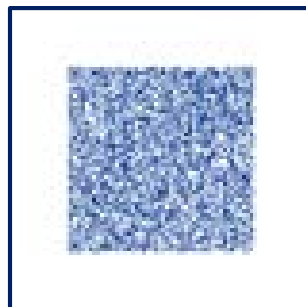


جدول (۹-۱۰) شناسنامه فرآیند بررسی میزان مصرف حامل‌های انرژی واحدهای تابعه دانشگاه

نام فرآیند		بررسی میزان مصرف حامل‌های انرژی واحدهای تابعه دانشگاه			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۰۹			۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		مدیریت مصرف بهینه حامل‌های انرژی			۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
صاحب فرآیند		معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه			خدمات پشتیبانی
ناظر فرآیند		مدیریت امور پشتیبانی			اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		دانشگاه			
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پیاده‌سازی برنامه‌های دانشگاه سبز با رویکرد توسعه پایدار، صرفه‌جویی و مدیریت انرژی اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> پیاده‌سازی و ساماندهی سیستم‌های صرفه‌جویی انرژی و جلوگیری از اتلاف منابع			
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="checkbox"/>			
فرآیندهای پایین‌دستی		<input checked="" type="checkbox"/>			
دامنه کاربرد		کلیه واحدهای تابعه دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند		وزارتی <input checked="" type="checkbox"/>			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری <input checked="" type="checkbox"/> اینترنت <input checked="" type="checkbox"/>			
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		ثبت اطلاعات میزان مصرف حامل‌های انرژی در فرم اکسل <input checked="" type="checkbox"/> خروجی‌های فرآیند/ مشتریان <input checked="" type="checkbox"/> برنامه‌ریزی جهت مدیریت انرژی <input checked="" type="checkbox"/>			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
بررسی میزان مصرف حامل‌های انرژی واحدهای تابعه دانشگاه <input checked="" type="checkbox"/>					
تهیه نرم‌افزار مناسب جهت ثبت داده‌ها توسط واحدهای تابعه دانشگاه یا ثبت در نرم‌افزار اکسل <input checked="" type="checkbox"/> تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت هوشمند از طریق سامانه انرژی یا سایر نرم‌افزارها <input checked="" type="checkbox"/> آماده‌سازی گزارش تفصیلی پتانسیل مصرف <input checked="" type="checkbox"/> مشخص نمودن واحدهای پرمصرف و عیب‌یابی دلیل پرت حامل‌های انرژی <input checked="" type="checkbox"/>					
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت			
معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه		تجزیه و تحلیل داده‌ها و دلیل ازدیاد مصرف حامل‌ها <input checked="" type="checkbox"/>			
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری			
نسبت میزان مصرف حامل‌های انرژی در کل سال		کارشناس خدمات پشتیبانی <input checked="" type="checkbox"/>			
معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری			
درصد <input checked="" type="checkbox"/>		سالانه <input checked="" type="checkbox"/>			



شکل (۹-۹) ترسیم فرآیند بررسی میزان مصرف حامل‌های انرژی واحدهای تابعه دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

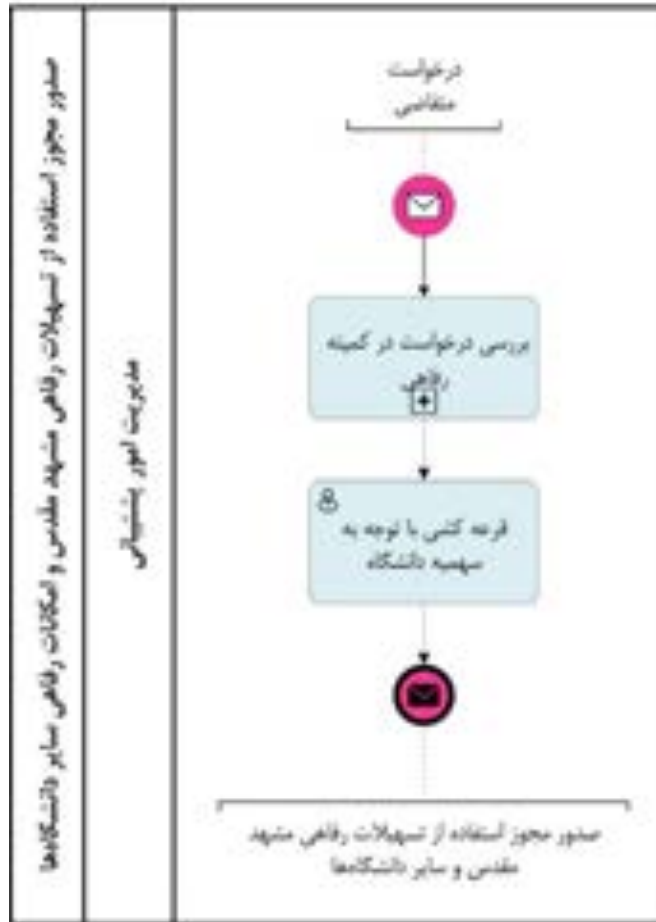


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

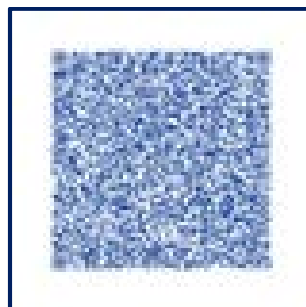


جدول (۹-۱۱) شناسنامه فرآیند صدور مجوز استفاده از تسهیلات رفاهی مشهد مقدس و امکانات رفاهی سایر دانشگاهها

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		صنوع مجوز استفاده از تسهیلات رفاهی مشهد مقدس و امکانات رفاهی سایر دانشگاهها	
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۵۱۰	
خدمت تولید شده		شناسه خدمت		۱۳۰۱۱۰۲۹۰۰۰	
صاحب فرآیند		مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی		توسعه مدیریت و منابع	
ناظر فرآیند		معاونت توسعه مدیریت و منابع		اداره/ مرکز	
ذینفعان فرآیند		کارکنان دانشگاه		خدمات پشتیبانی	
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		افزایش سهم هزینه‌های رفاهی از هزینه‌های پرسنلی کارکنان	
		اهداف استراتژیک		توسعه خدمات رفاهی دانشجویان، کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه	
فرآیند بالادستی		فرآیندهای پایین‌دستی		آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه	
دامنه کاربرد		مقررات مرتبط با فرآیند		کارکنان دانشگاه در سطح استان	
		سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		دستورالعمل‌های وزارتی آیین‌نامه‌های دانشگاه	
ورودی‌های فرآیند/ تامین‌کننده		درخواست پزشک		سیستم منابع انسانی دانشگاه (پرسنلی)	
		حکم کارگزینی		صنوع مجوز استفاده از خدمات رفاهی مشهد مقدس و سایر دانشگاهها	
		معرفی‌نامه دانشگاه		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		صنوع مجوز استفاده از تسهیلات رفاهی مشهد مقدس و امکانات رفاهی سایر دانشگاهها			
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> درخواست متقاضی بررسی درخواست در کمیته رفاهی قرعه‌کشی با توجه به سهمیه دانشگاه صدور مجوز استفاده از تسهیلات رفاهی مشهد مقدس و سایر دانشگاهها 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند			موضوع کنترل و نظارت		
مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی			بررسی درخواست در کمیته رفاهی دانشگاه		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
تعداد کارکنان متقاضی استفاده جهت تسهیلات رفاهی مشهد به کل کارکنان دانشگاه		درصد		سالانه	
				کارشناس امور رفاهی	



شکل (۹-۱۰) ترسیم فرآیند صدور مجوز استفاده از تسهیلات رفاهی مشهد مقدس و امکانات رفاهی سایر دانشگاهها با استفاده از مدل BPMN

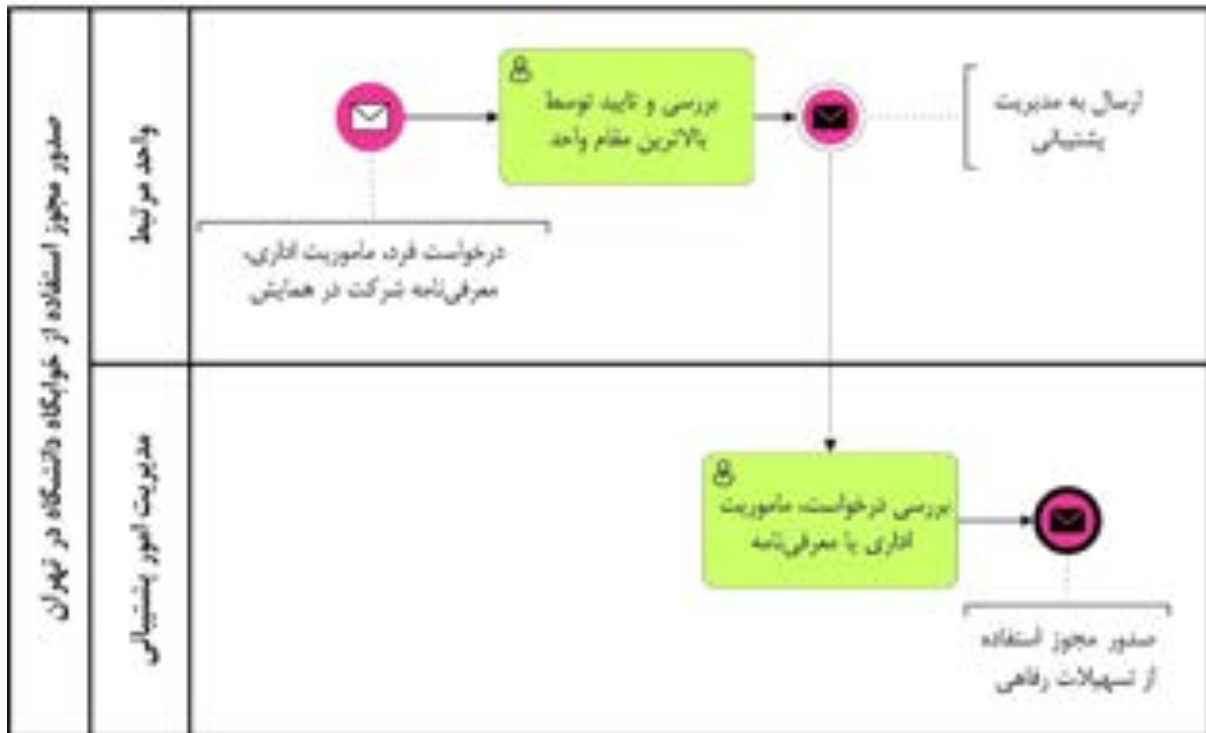


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۱۲) شناسنامه فرآیند صدور مجوز استفاده از خوابگاه دانشگاه در تهران

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		صدور مجوز استفاده از خوابگاه دانشگاه در تهران	
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۵۱۱	
خدمت تولید شده		شناسه خدمت		اسکان کارکنان در خوابگاه دانشگاه در تهران	
صاحب فرآیند		توسعه مدیریت و منابع		مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی	
ناظر فرآیند		اداره/ مرکز		معاونت توسعه مدیریت و منابع	
ذینفعان فرآیند				کارکنان دانشگاه	
نوع فرآیند		مدیریت		اصلی	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		افزایش سهم هزینه‌های رفاهی از هزینه‌های پرسنلی کارکنان		توسعه خدمات رفاهی دانشجویان، کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه	
فرآیند بالادستی					
فرآیندهای پایین‌دستی					
دامنه کاربرد		استان			
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین‌نامه داخلی دانشگاه نحوه استفاده از خوابگاه تهران			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سیستم منابع انسانی دانشگاه (پرسنلی)			
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		تقاضای فرد		مأموریت اداری	
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		حکم کارگزینی	
		مجوز استفاده از خوابگاه تهران			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		صدور مجوز استفاده از خوابگاه دانشگاه در تهران			
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> درخواست فرد، مأموریت اداری، معرفی‌نامه شرکت در همایش بررسی و تأیید توسط بالاترین مقام واحد و ارسال به مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی بررسی درخواست، مأموریت اداری یا معرفی‌نامه صدور مجوز استفاده از تسهیلات رفاهی (در صورت استفاده شخصی واریز هزینه به درآمد دانشگاه) 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
کنترل مأموریت، معرفی‌نامه یا درخواست			واحد مرتبط		
کنترل مأموریت، معرفی‌نامه یا درخواست و اسکان کارکنان			مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مستول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	
شش ماهه		کارشناس امور رفاهی		حکم کارگزینی، مأموریت و درخواست	
چک‌لیست نظارتی					



شکل (۹-۱۱) ترسیم فرآیند صدور مجوز استفاده از خوابگاه دانشگاه در تهران با استفاده از مدل BPMN

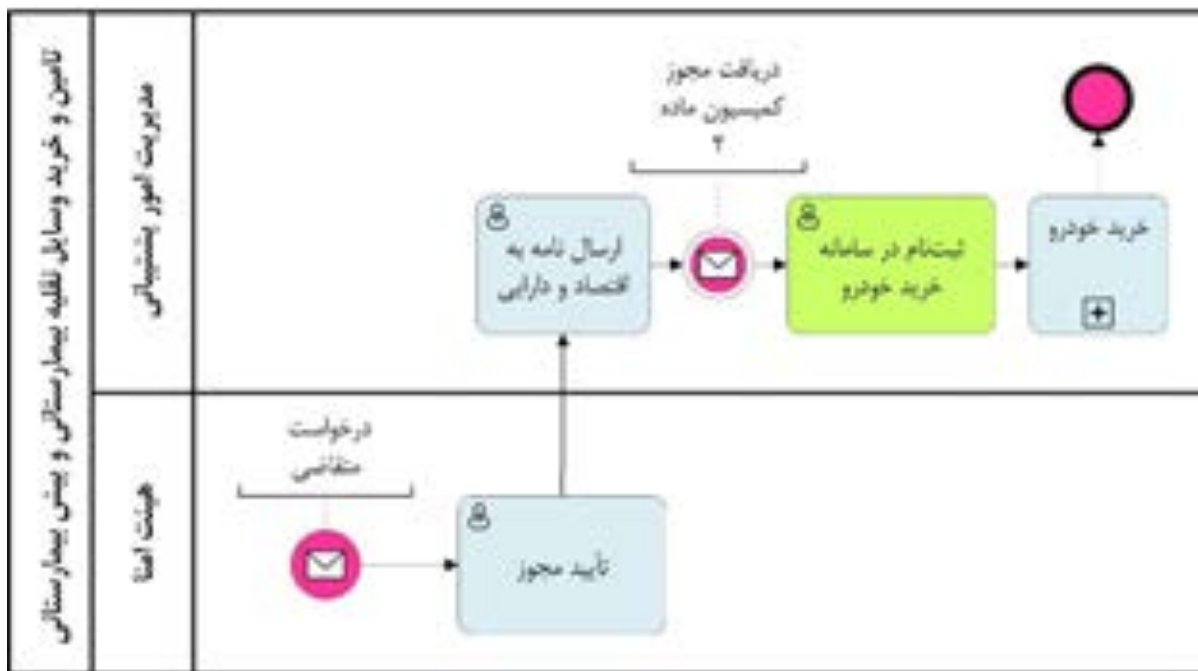


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۱۳) شناسنامه فرآیند تأمین و خرید وسایل نقلیه بیمارستانی و پیش بیمارستانی

نام فرآیند		تأمین و خرید وسایل نقلیه بیمارستانی و پیش بیمارستانی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۱۲		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمات تولید شده		تأمین و خرید وسایل نقلیه		۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
صاحب فرآیند		مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی		خدمات پشتیبانی
ناظر فرآیند		معاونت توسعه مدیریت و منابع		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه کارکنان دانشگاه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> تأمین نیازهای نقلیه تمام واحدهای تابعه اهداف <input checked="" type="checkbox"/> مدیریت کارآمد هزینه‌ها و کاهش هزینه‌های عمومی و جاری		
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="checkbox"/> کمیسیون ماده ۲		
فرآیندهای پایین‌دستی		<input checked="" type="checkbox"/> انجام خدمات خودرویی واحدهای تابعه		
دامنه کاربرد		<input checked="" type="checkbox"/> تمام کلیه واحدهای تابعه		
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> دستورالعمل‌های وزارتی <input checked="" type="checkbox"/> آیین‌نامه‌های مالی معاملاتی دانشگاه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> سامانه ستاد		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		<input checked="" type="checkbox"/> درخواست متقاضی <input checked="" type="checkbox"/> مجوز هیأت امانا <input checked="" type="checkbox"/> ارسال نامه به اقتصاد و دارایی <input checked="" type="checkbox"/> کمیسیون ماده		<input checked="" type="checkbox"/> خرید خودرو خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> تأمین و خرید وسایل نقلیه بیمارستانی و پیش بیمارستانی		
فعالیت‌های اصلی		<input checked="" type="checkbox"/> درخواست متقاضی <input checked="" type="checkbox"/> مجوز از هیأت امانا دانشگاه <input checked="" type="checkbox"/> ارسال نامه به اقتصاد و دارایی <input checked="" type="checkbox"/> مجوز کمیسیون ماده ۲ <input checked="" type="checkbox"/> ثبت نام در سامانه خرید خودرو <input checked="" type="checkbox"/> خرید خودرو		
نقاط نظارتی و کنترل فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<input checked="" type="checkbox"/> اطمینان از سلامت قطعات خودرو		<input checked="" type="checkbox"/> مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی <input checked="" type="checkbox"/> هیأت امانا		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری
<input checked="" type="checkbox"/> سالانه		<input checked="" type="checkbox"/> درصد		<input checked="" type="checkbox"/> تعداد مجوزهای صادره جهت تأمین و خرید وسایل نقلیه بیمارستانی و پیش بیمارستانی
مسئول پایش و اندازه‌گیری		هیأت امانا مدیریت امور پشتیبانی		



شکل (۹-۱۲) ترسیم فرآیند تأمین و خرید وسایل نقلیه بیمارستانی و پیش‌بیمارستانی با استفاده از مدل BPMN

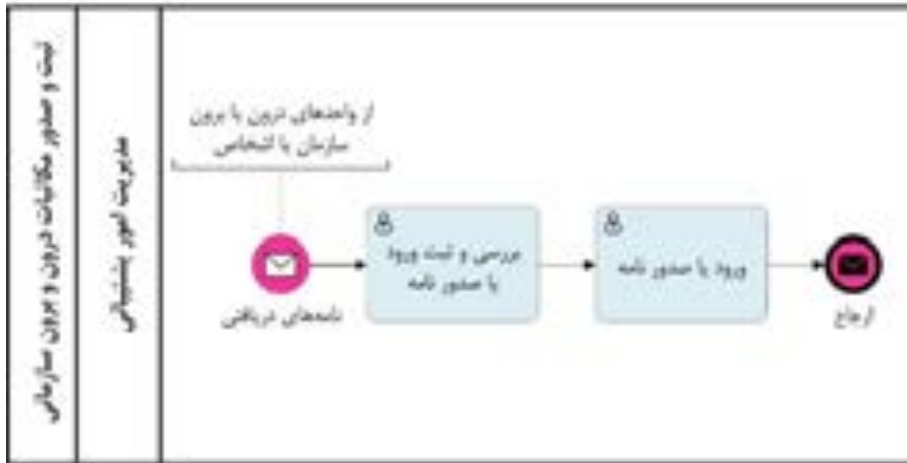


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۱۴) شناسنامه فرآیند ثبت و صدور مکاتبات درون و برون سازمانی

نام فرآیند		ثبت و صدور مکاتبات درون و برون سازمانی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		نام یا مکاتبه		۱۶۰۴۱۰۱۶۰۰۰
صاحب فرآیند		مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی		اداره دبیرخانه
ناظر فرآیند		معاونت توسعه مدیریت و منابع		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه واحدهای تابعه و ارباب رجوع درون و برون سازمان		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		ثبت ورود یا صدور کلیه مکاتبات درون و برون سازمان در سیستم دبیرخانه دانشگاه
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک		چابک سازی فرآیندها و سازوکارهای همکاری درون و برون دانشگاهی
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		کل واحدهای تابعه دانشگاه و ارباب رجوع درون و برون سازمان		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل های وزارتی		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری		
ورودی های فرآیند/ تامین کنندگان		فرم مکاتبه		نام ثبت و شماره شده
		سایر فرم های سازمانی		خروجی های فرآیند/ مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
ثبت و صدور مکاتبات درون و برون سازمانی				شرح فرآیند
ورود نامه از واحدهای درون یا برون سازمان یا اشخاص				فعالیت های اصلی
بررسی و ثبت ورود یا صدور نامه				
ورود یا صدور نامه				
ارجاع				
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
کنترل حین انجام کار به وسیله مشاهده گردش مدرک با شماره پیگیری از دبیرخانه		مدیریت امور پشتیبانی		
دوره های پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه گیری
سالانه		درصد		نسبت تعداد مکاتبات درون با بیرون از دانشگاه به کل مکاتبات
مدیریت امور پشتیبانی				



شکل (۹-۱۳) ترسیم فرآیند ثبت و صدور مکاتبات درون و برون سازمانی با استفاده از مدل BPMN

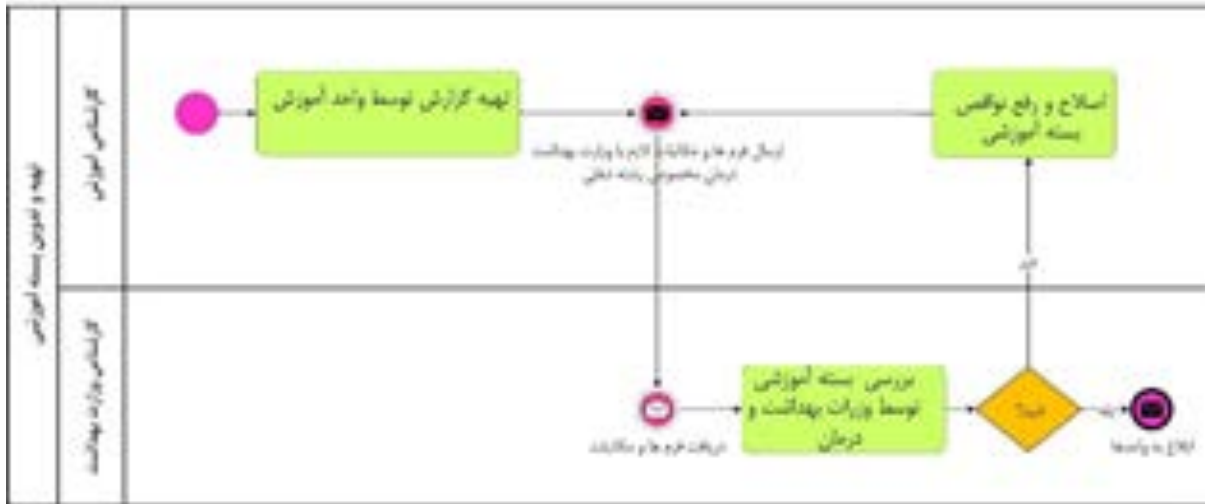


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۱۵) شناسنامه فرآیند تهیه و تدوین بسته آموزشی

نام فرآیند		تهیه و تدوین بسته آموزشی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۱۴		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		برگزاری دوره		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		مدیریت توسعه سازمان		شناسه خدمت
ناظر فرآیند		معاونت توسعه مدیریت و منابع		۱۸۰۵۱۰۲۴۰۰۰۰
ذینفعان فرآیند		کارکنان واحدهای تابعه دانشگاه		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		توسعه مدیریت و منابع
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		توسعه مدیریت و منابع
اهداف استراتژیک		اهداف		توسعه مدیریت و منابع
فرآیند بالادستی		تهیه فرم ۲۶ و اجرای دوره، اخذ مجوز		توسعه مدیریت و منابع
فرآیندهای پایین‌دستی				توسعه مدیریت و منابع
دامنه کاربرد		کل سازمان		توسعه مدیریت و منابع
مقررات مرتبط با فرآیند		بر اساس قوانین و مقررات وزارت بهداشت		توسعه مدیریت و منابع
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		جستجو در وب		توسعه مدیریت و منابع
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		جمع‌آوری اطلاعات لازم برای بسته آموزشی		توسعه مدیریت و منابع
		شیوه‌نامه مرتبط با رشته شغلی		توسعه مدیریت و منابع
		طراحی چهارچوب اولیه جهت برگزاری دوره		توسعه مدیریت و منابع
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		توسعه مدیریت و منابع
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		تهیه و تدوین بسته آموزشی		
شرح فرآیند		تهیه گزارش		
شرح فرآیند		تأیید گزارش		
شرح فرآیند		تهیه بسته آموزشی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
نظارت توسط وزارت بهداشت		کارشناس آموزش		
		وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
مسئول پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		تعداد بسته‌های آموزش تدوین شده به کل دوره‌های آموزشی		
سالیانه		درصد		
کارشناس آموزش				



شکل (۹-۱۴) ترسیم فرآیند تهیه و تدوین بسته آموزشی با استفاده از مدل BPMN

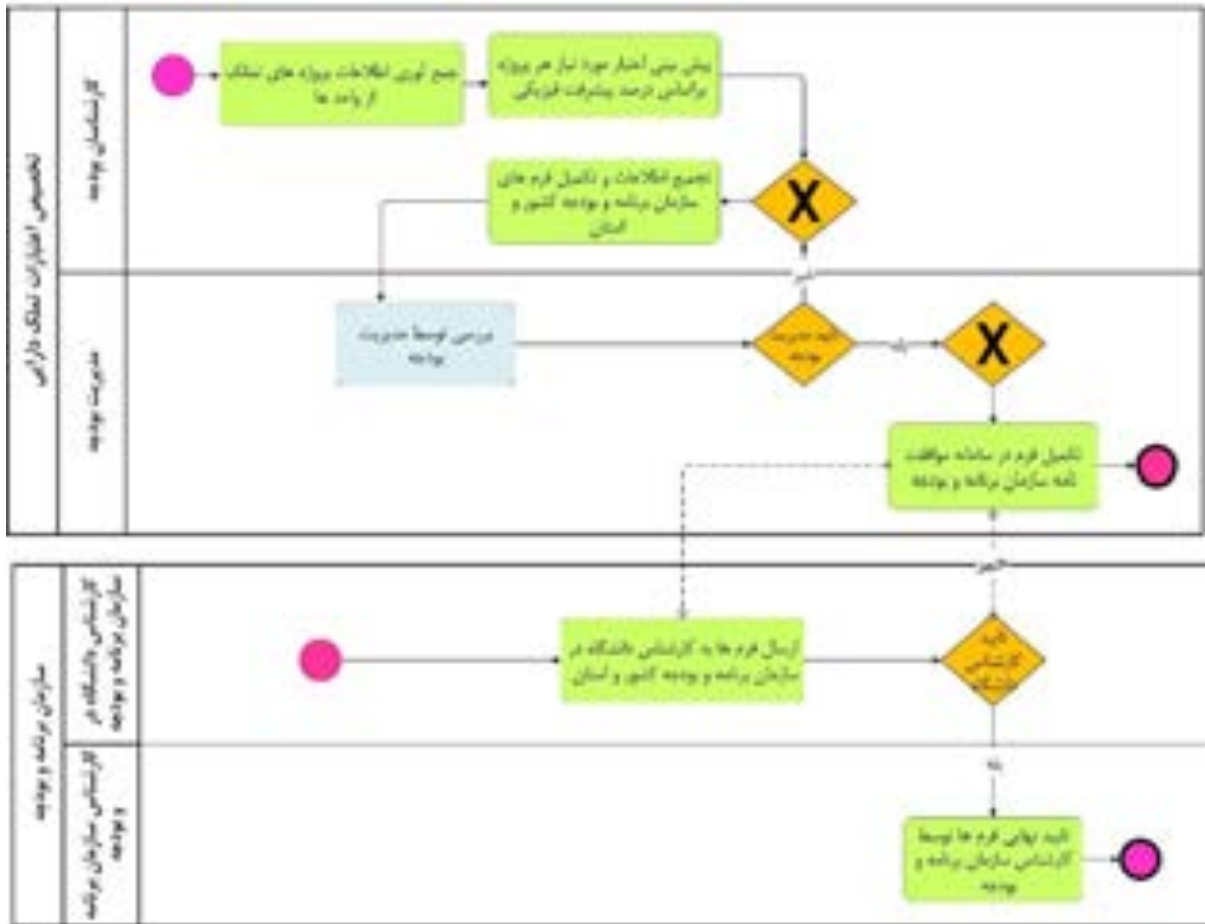


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۱۶) شناسنامه فرآیند تخصیص اعتبارات تملک دارایی سرمایه‌ای دانشگاه به صورت سالیانه

نام فرآیند		تخصیص اعتبارات تملک دارایی سرمایه‌ای دانشگاه به صورت سالیانه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۱۵	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	تأمین اعتبار بخش تملک دارایی سرمایه‌ای	شناسه خدمت	۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱	
صاحب فرآیند	مدیریت بودجه	توسعه مدیریت و منابع	اداره/ مرکز	بودجه
ناظر فرآیند	مدیریت بودجه			
ذینفعان فرآیند	واحدهای گیرنده خدمت (واحدهای بهداشتی و درمانی آموزش)			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی در جهت اجرا و تکمیل پروژه‌های تملک دارایی سرمایه دانشگاه و ارائه خدمات بهداشتی و درمان و آموزش و پژوهش به آحاد مردم و جامعه دانشجویان در جهت ارتقاء کیفی و کمی سلامت و آموزش دانشگاه	اهداف استراتژیک		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد	مدیریت بودجه، معاونت توسعه			
مقررات مرتبط با فرآیند	آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بر اساس فرمها و دستورالعمل‌های مبادله موافقت‌نامه			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سامانه خودکارسازی اداری سامانه مبادله موافقت‌نامه‌های ملی و استانی در سازمان برنامه‌ریزی و بودجه کشور و استان سامانه نظام نوین مالی			
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده	آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه دستورالعمل تکمیل موافقت‌نامه در سازمان برنامه‌بودجه	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان دانشگاه	موافقت‌نامه‌های تملک دارایی سرمایه‌ای دانشگاه	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	تخصیص اعتبارات تملک دارایی سرمایه‌ای دانشگاه به صورت سالیانه			
فعالیت‌های اصلی	تقسیم وظایف بین کارشناسان مربوطه در واحد جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز تکمیل فرم‌های مربوطه تشکیل جلسات مدیریت با واحدها و کارشناسان جمع‌بندی و تجمیع اطلاعات			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناسان بودجه مدیریت بودجه کارشناس دانشگاه در سازمان برنامه‌بودجه کارشناس سازمان برنامه‌بودجه		بررسی و اعمال نظر فنی تأییدیه و امضا		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
نسبت میزان تخصیص اعتبارات تملک دارایی سرمایه‌ای دانشگاه به کل اعتبارات تخصیص داده شده در سال		درصد	کارشناس مدیریت بودجه	سالیانه



شکل (۹-۱۵) ترسیم فرآیند تخصیص اعتبارات تملک دارایی سرمایه‌های دانشگاه به صورت سالیانه با استفاده از مدل BPMN

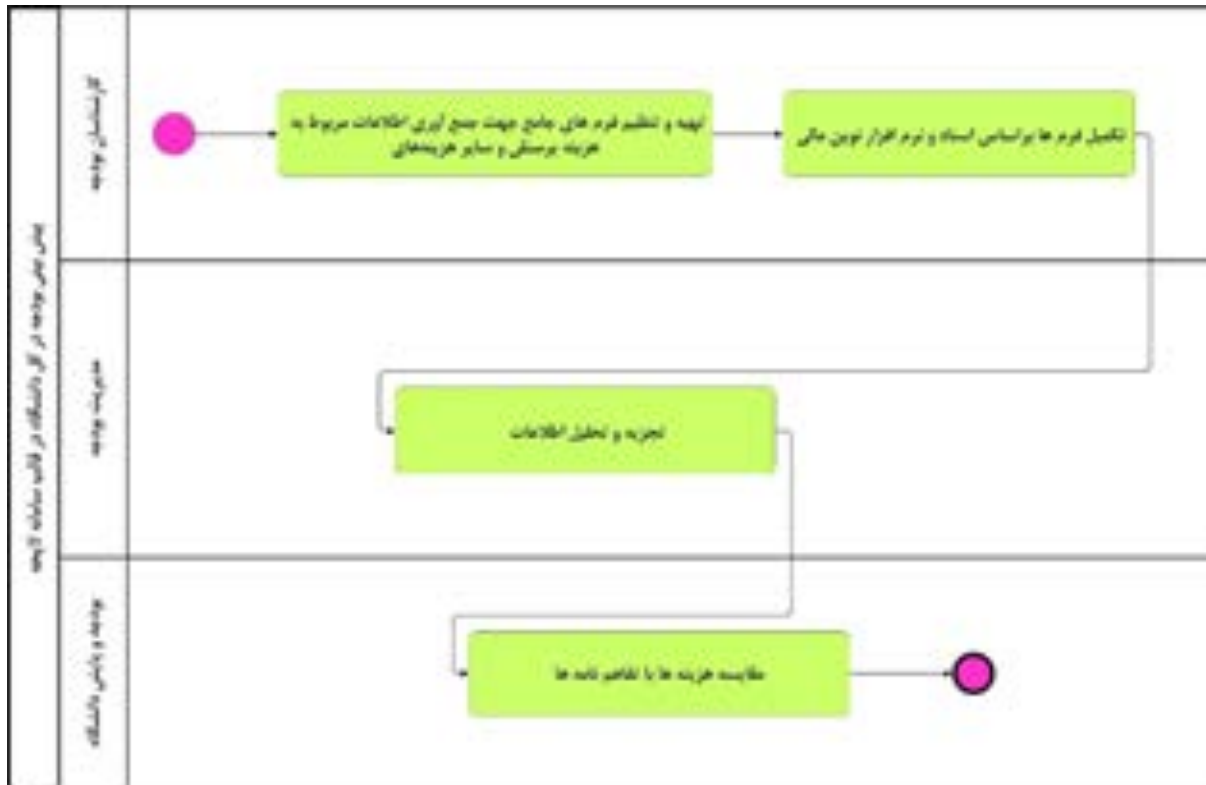


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۱۷) شناسنامه فرآیند پیش بینی بودجه در کل دانشگاه در قالب سامانه لایحه

نام فرآیند		پیش بینی بودجه در کل دانشگاه در قالب سامانه لایحه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۱۶		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		پیش بینی بودجه کل دانشگاه		۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
صاحب فرآیند		مدیریت بودجه		بودجه
ناظر فرآیند		مدیریت بودجه		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		دانشگاه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> گزارش گیری و تنظیم بودجه تفصیلی سال مالی گذشته اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> بهبود و ساماندهی سیستم هزینه کرد بودجه با انتخاب مناسب ترین روش بودجه ریزی برای دانشگاه		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		کل دانشگاه علوم پزشکی		
مقررات مرتبط با فرآیند		بر اساس فرم و دستورالعمل های هیأت امانا آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه علوم پزشکی		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه سجاد سامانه نظام نوین مالی سامانه آذرخش سامانه آواب		
ورودی های فرآیند/ تامین کننده		آیین نامه مالی و معاملاتی الزام هیأت امانا		شناسایی بودجه کل دانشگاه برای سال آتی
خروجی های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		پیش بینی بودجه در کل دانشگاه در قالب سامانه لایحه		
فعالیت های اصلی		تقسیم وظایف بین کارشناسان مربوطه در واحد جمع آوری اطلاعات مورد نیاز تکمیل فرم های مربوطه تشکیل جلسات مدیریت واحد با کارشناسان مربوطه بررسی اطلاعات و جمع بندی و ارائه گزارش		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی و اعمال نظر فنی در خصوص ارقام مندرج در فرم های بودجه تفصیلی اعمال نظر اصلاحی اعمال نظر اصلاحی و تأییدیه		کارشناسان بودجه مدیریت بودجه		
دوره های پایش و اندازه گیری		شاخص پایش و اندازه گیری		
مسئول پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
دوره های پایش و اندازه گیری		نسبت پیش بینی بودجه دانشگاه به میزان واقعیت تخصیص در سال		
مسئول کارشناس بودجه		درصد		



شکل (۹-۱۶) ترسیم فرآیند پیش بینی بودجه در کل دانشگاه در قالب سامانه لایحه با استفاده از مدل BPMN

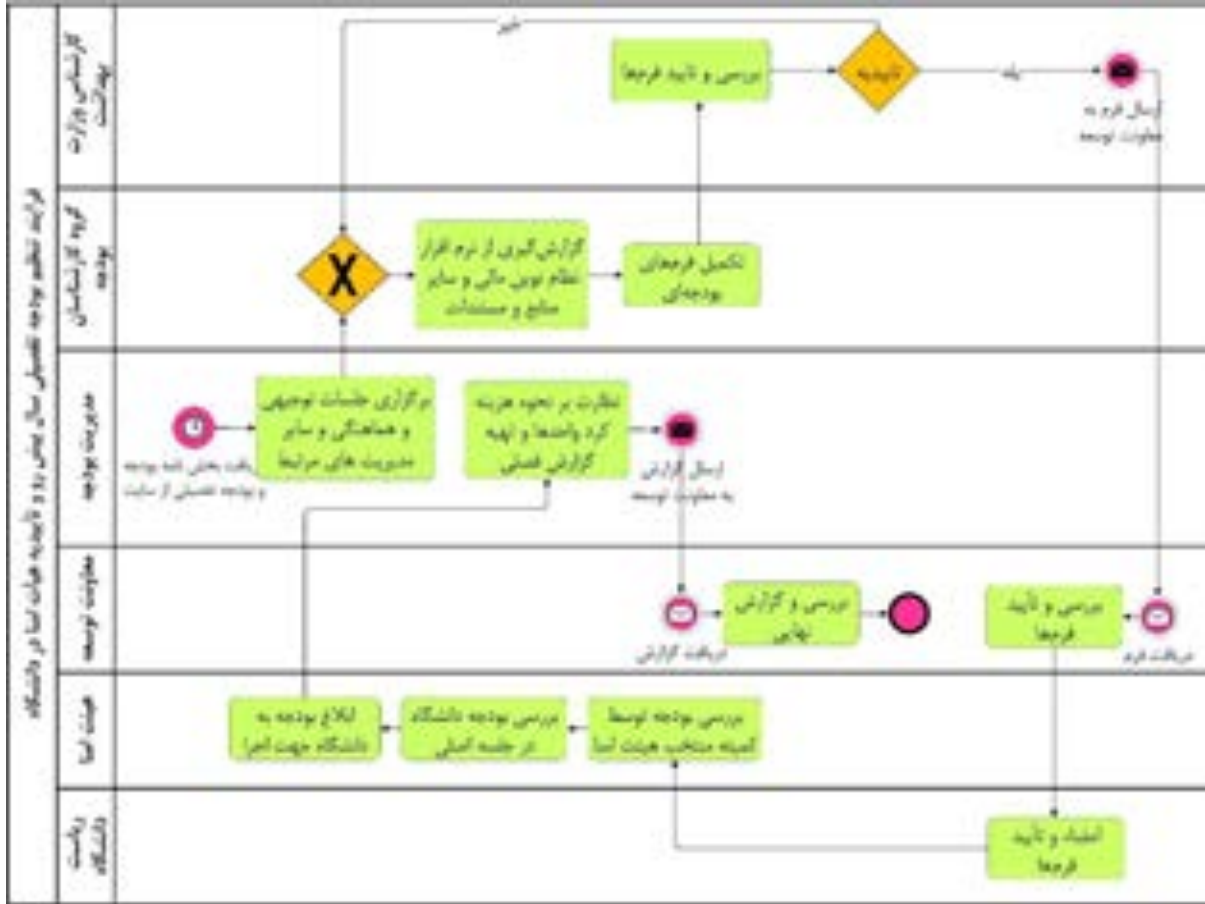


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۱۸) شناسنامه فرآیند تنظیم بودجه تفصیلی سال پیش رو و تأییدیه هیأت امانا در دستگاههای علوم پزشکی

نام فرآیند		تنظیم بودجه تفصیلی سال پیش رو و تأییدیه هیأت امانا در دستگاههای علوم پزشکی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۱۷	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	تأیید بودجه تفصیلی توسط هیأت امانا	شناسه خدمت	۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱	
صاحب فرآیند	مدیریت بودجه	توسعه مدیریت و منابع	اداره/ مرکز	بودجه
ناظر فرآیند	هیأت امانا			
ذینفعان فرآیند	واحدهای بهداشتی و درمانی آموزش (واحدهای زیرمجموعه گیرنده خدمت)			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی: <input checked="" type="checkbox"/> تنظیم بودجه دانشگاه به تفکیک بهداشت، درمان و آموزش و پژوهش اهداف استراتژیک: <input checked="" type="checkbox"/> بهبود و ساماندهی سیستم هزینه کرد بودجه با انتخاب مناسبترین روش بودجه ریزی برای دانشگاه			
فرآیند بالادستی	<input checked="" type="checkbox"/>			
فرآیندهای پایین دستی	<input checked="" type="checkbox"/>			
دامنه کاربرد	کل سازمان			
مقررات مرتبط با فرآیند	آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاههای علوم پزشکی کشور بر اساس فرم و دستورالعملهای هیأت امانا			
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سامانه سجاد سامانه نظام نوین مالی سامانه آذرخش سامانه آواب			
ورودیهای فرآیند/تامین کننده	عملکرد مالی واحدها در پایان سال مالی	خروجیهای فرآیند/ مشتریان	تهیه اصلاحیه بودجه تفصیلی	
شرح فرآیند و فعالیتهای اصلی آن				
شرح فرآیند	تأیید بودجه تفصیلی سال پیش رو و تأییدیه هیأت امانا در دستگاههای علوم پزشکی			
فعالیتهای اصلی	<ul style="list-style-type: none"> دریافت بخشنامه بودجه و بودجه تفصیلی سایت گزارش گیری از نرم افزار نظام نوین مالی و سایر منابع و مستندات بررسی و تأیید فرمها و ارسال به معاونت توسعه بررسی بودجه توسط کمیته منتخب هیأت امانا ابلاغ بودجه به دانشگاه جهت اجرا بررسی و گزارش نهایی 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<ul style="list-style-type: none"> کارشناس وزارت بهداشت گروه کارشناسان بودجه مدیریت بودجه معاونت توسعه مدیریت و منابع هیأت امانا رئیس دانشگاه 		<ul style="list-style-type: none"> بررسی و اعمال نظر فنی در خصوص ارقام مندرج در فرمهای بودجه تفصیلی اعمال نظر اصلاحی و تأییدیه 		
شاخص پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		
نسبت میزان بودجه تفصیلی سال آینده توسط هیأت امانا به بودجه واقعی دانشگاه		دوره های پایش و اندازه گیری		
معیار پذیرش		سالیانه		
درصد		کارشناس مدیریت بودجه		



شکل (۹-۱۷) ترسیم فرآیند تنظیم بودجه تفصیلی سال پیش رو و تأییدیه هیأت امنا در دستگاه‌های علوم پزشکی با استفاده از مدل BPMN

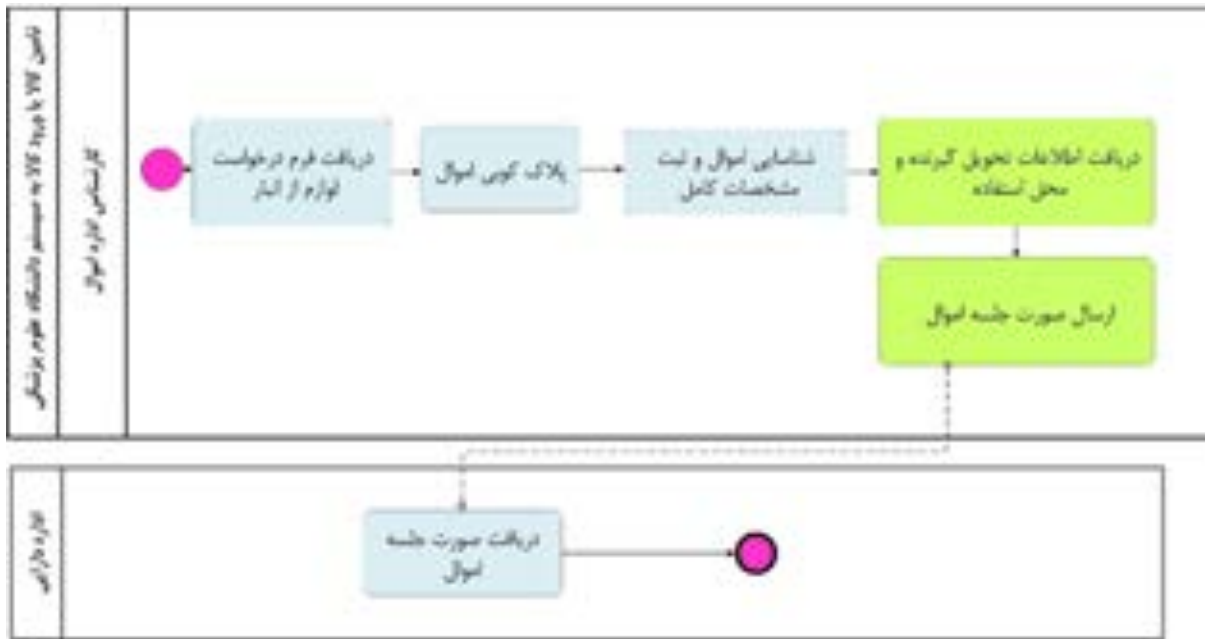


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۱۹) شناسنامه فرآیند تأمین کالا یا ورود کالا به سیستم دانشگاه علوم پزشکی

نام فرآیند	تأمین کالا یا ورود کالا به سیستم دانشگاه علوم پزشکی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۱۸		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده	تأمین و ورود کالا به دانشگاه		شناسه خدمت
صاحب فرآیند	مدیریت امور مالی	توسعه مدیریت و منابع	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	مدیریت امور مالی		
ذینفعان فرآیند	دانشگاه		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/>	اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	پشتیبان <input type="checkbox"/>
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	شناسایی دقیق اموال و کالای موردنظر و مطابقت با خدمت خواسته شده	
	اهداف استراتژیک	مدیریت مصرف با تأکید بر اجرای سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف و ترویج مصرف کالاهای داخلی	
فرآیند بالادستی	دستور از مدیر مالی		
فرآیندهای پایین‌دستی	نظارت به خروج از انبار کالا		
دامنه کاربرد	کل مجموعه علوم پزشکی		
مقررات مرتبط با فرآیند	دستورالعمل سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف و ترویج مصرف کالاهای داخلی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سیستم نظام نوین مالی (روزآمد)		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده	رسید کالا	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	تحویل کالا
	صدور رسید		تحویل رسید
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	تأمین کالا یا ورود کالا به سیستم دانشگاه علوم پزشکی		
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> دریافت فرم درخواست لوازم از انبار پلاک‌کوبی اموال شناسایی اموال و ثبت مشخصات کامل دریافت اطلاعات تحویل‌گیرنده و محل استفاده ارسال صورت‌جلسه اموال دریافت صورت‌جلسه اموال 		
نقاط نظارتی و کنترل فرآیند			
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت	
کارشناس اداره اموال		شناسایی اموال و ثبت آن	
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
نسبت تأمین و ورود کالا به کل اموال دانشگاه	درصد	امین اموال دانشگاه	سالانه



شکل (۹-۱۸) ترسیم فرآیند تأمین کالا یا ورود کالا به سیستم دانشگاه علوم پزشکی با استفاده از مدل BPMN

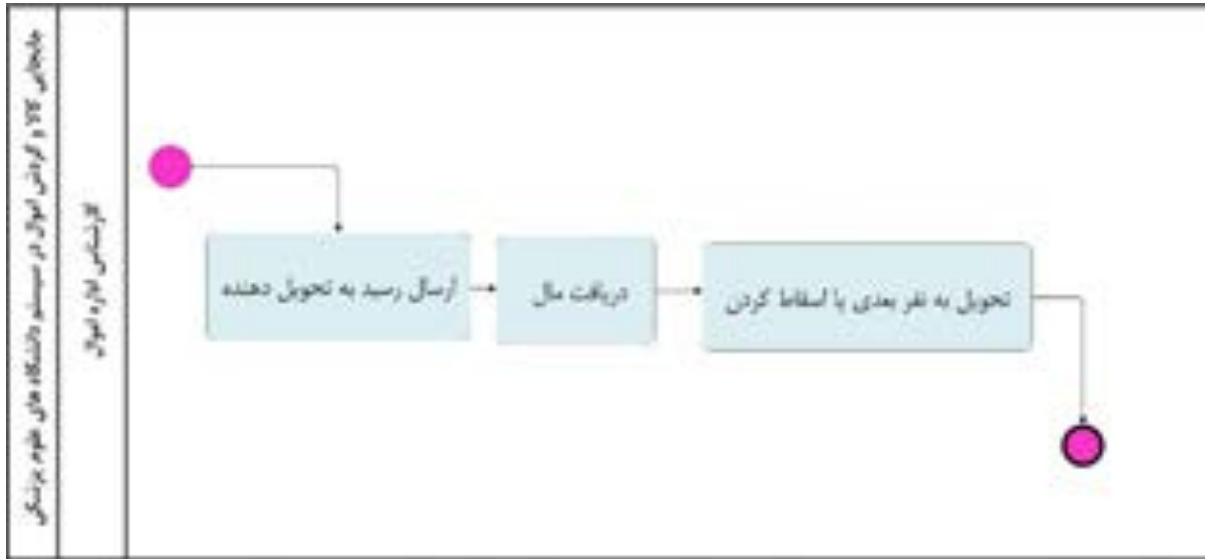


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۲۰) شناسنامه فرآیند جابجایی کالا و گردش اموال در سیستم دانشگاههای علوم پزشکی

نام فرآیند		جابجایی کالا و گردش اموال در سیستم دانشگاههای علوم پزشکی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		جابجایی و گردش اموال دانشگاه		۵۱۹
صاحب فرآیند		مدیریت بودجه		۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
ناظر فرآیند		مدیریت بودجه		اداره/ مرکز امور مالی
ذینفعان فرآیند		واحدهای بهداشتی و درمانی آموزش گیرنده خدمت		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> شناسایی دقیق اموال و افراد و گردش کالا و اموال بین افراد و واحدهای تابعه و سازمانهای تحت پوشش واردات دولتی در سطح استان		
فرآیند بالادستی		دستور از مدیریت مالی		
فرآیندهای پاییندستی		نظارت به جابجایی اموال بین افراد و سازمان		
دامنه کاربرد		کل استان		
مقررات مرتبط با فرآیند				
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سیستم نظام نوین مالی (روزآمد)		
ورودیهای فرآیند/ تامین کننده		رسید جابجایی کالا		رسید جابجایی کالا
		خروجیهای فرآیند/ مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیتهای اصلی آن				
شرح فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> جابجایی کالا و گردش اموال در سیستم دانشگاههای علوم پزشکی		
فعالیتهای اصلی		<input checked="" type="checkbox"/> ارسال رسید به تحویل دهنده <input checked="" type="checkbox"/> دریافت مالی <input checked="" type="checkbox"/> تحویل به نفر بعدی یا اسقاط کردن		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
تحویل اموال و ثبت گردش بین افراد		کارشناس اداره اموال		
دورههای پایش و اندازهگیری		مسئول پایش و اندازهگیری		شاخص پایش و اندازهگیری
دورههای پایش و اندازهگیری		معیار پذیرش		نسبت میزان جابجایی کالا و گردش اموال در به کل اموال دانشگاه
دورههای پایش و اندازهگیری		درصد		کارشناس مدیریت امور مالی
دورههای پایش و اندازهگیری		سالیانه		



شکل (۹-۱۹) ترسیم فرآیند جایابی کالا و گردش اموال در سیستم دانشگاه های علوم پزشکی با استفاده از مدل BPMN

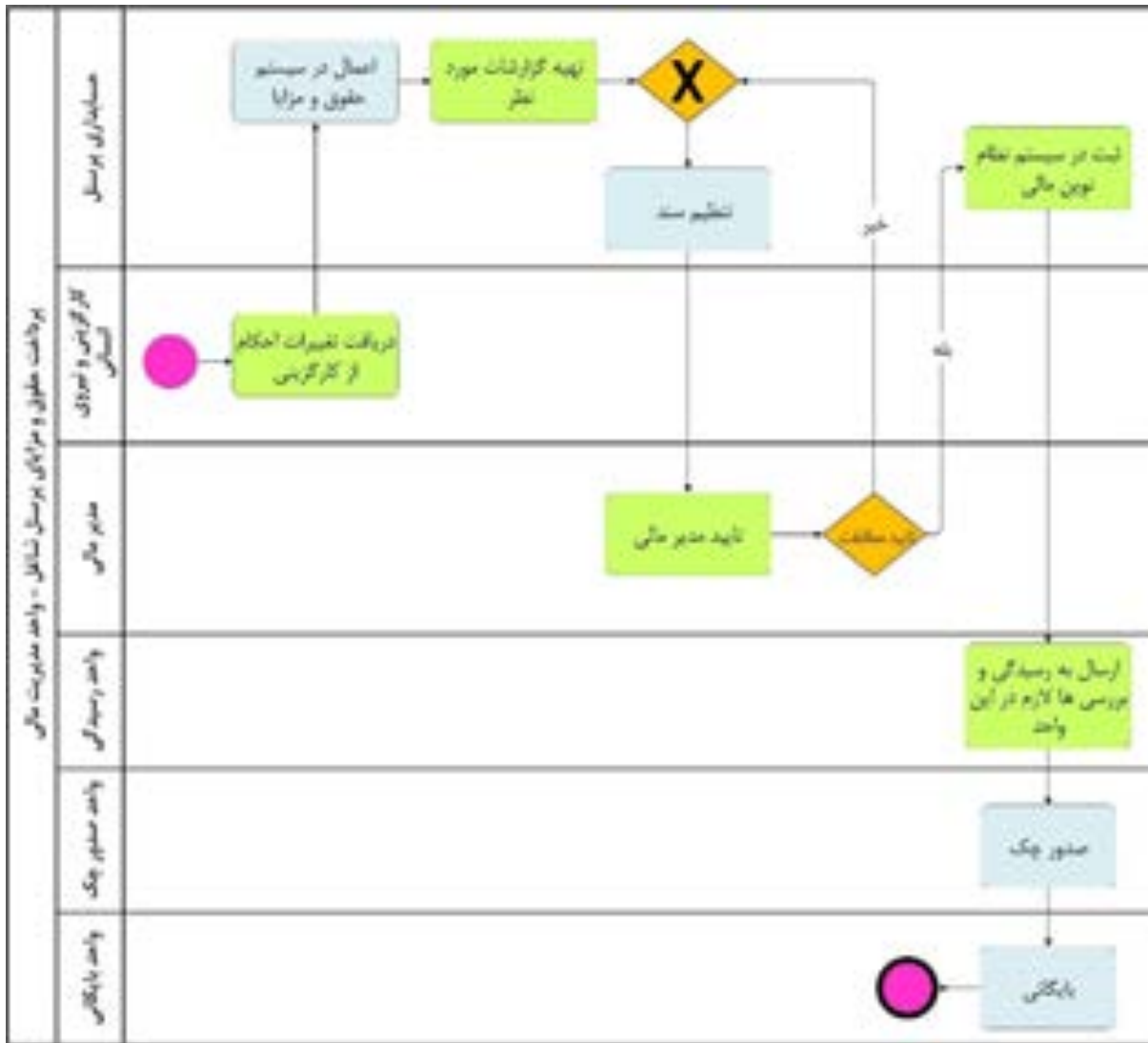


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۲۱) شناسنامه فرآیند پرداخت حقوق و مزایای کارکنان

نام فرآیند		پرداخت حقوق و مزایای کارکنان		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۲۰		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		پرداخت حقوق و مزایای کارکنان		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		حسابداری کارکنان		توسعه مدیریت و منابع
ناظر فرآیند		مدیر امور مالی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه پرسنل		امور مالی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی توسعه خدمات رفاهی و ارتقاء سطح درآمدی کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		واحدهای تابعه دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین و مقررات آیین‌نامه مالی معاملاتی		آیین‌نامه استخدامی کشور
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		نظام نوین مالی اتوماسیون اداری		نرم‌افزار حقوق و دستمزد
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		احکام و نامه کارگزینی		گزارش حقوق و دستمزد و مزایای پرسنل
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
پرداخت حقوق و مزایای کارکنان				شرح فرآیند
<ul style="list-style-type: none"> دریافت تغییرات احکام از کارگزینی اعمال در سیستم حقوق و مزایا تهیه گزارشات موردنظر تنظیم سند تأیید مدیر مالی ثبت در سیستم نوین مالی ارسال به رسیدگی و بررسی‌های لازم در این واحد صدور چک و بایگانی 				فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
ارسال به واحد رسیدگی جهت بررسی		<ul style="list-style-type: none"> حسابداری پرسنل کارگزینی و نیروی انسانی مدیر مالی واحد رسیدگی واحد صدور چک واحد بایگانی 		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
سالانه	کارشناس حقوق و دستمزد	درصد	نسبت میزان پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان به کل پرداختی‌های دانشگاه در سال	



شکل (۹-۲۰) ترسیم فرآیند پرداخت حقوق و مزایای پرسنل با استفاده از مدل BPMN

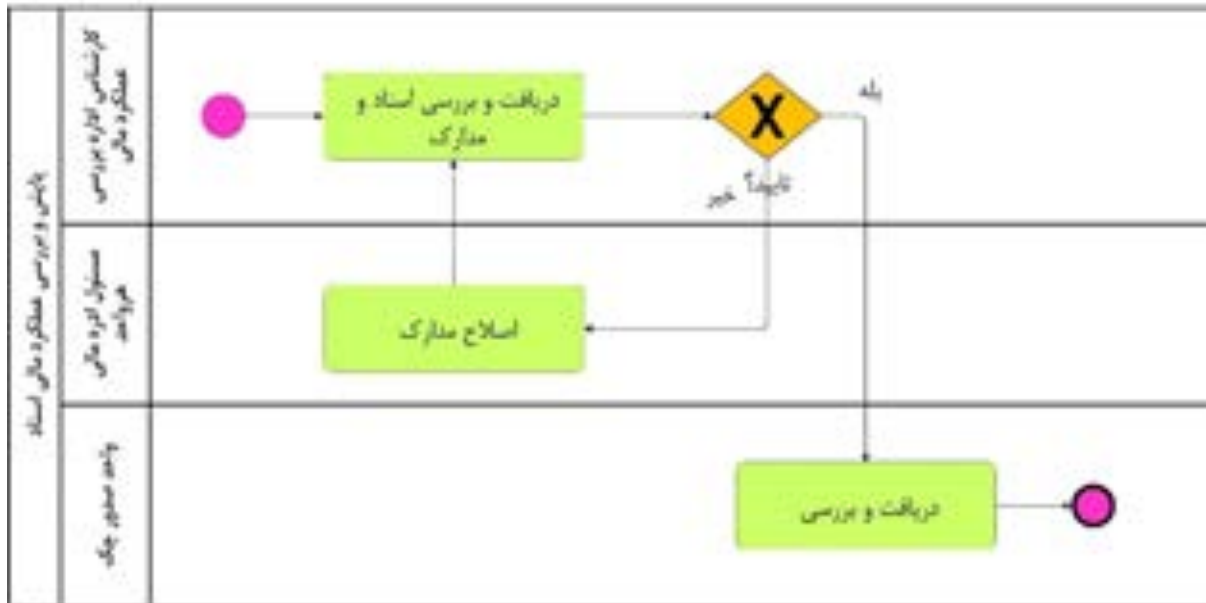


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۲۲) شناسنامه فرآیند پایش و بررسی عملکرد مالی اسناد

نام فرآیند		پایش و بررسی عملکرد مالی اسناد		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۲۱		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		پایش و رسیدگی اسناد مالی		۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
صاحب فرآیند		حسابداری کارکنان		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		مدیریت امور مالی		بازرسی و پایش عملکرد
ذینفعان فرآیند		مسئولین مالی واحدهای مختلف دانشگاه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی کاهش هزینه‌های غیرضروری افزایش بهره‌وری کارکنان مالی		
		اهداف استراتژیک نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کار در نظام اداری		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		ستاد مرکزی دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه دستورالعمل‌های وزارتی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سیستم نظام نوین مالی اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		اسناد مالی و کلیه مدارک ضمیمه آن		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
		تأیید اسناد وصولی		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		پایش و رسیدگی اسناد مالی		
فعالیت‌های اصلی		دریافت اسناد مالی مطابقت اسناد با قوانین و مقررات مالی تأیید واحد رسیدگی امور مالی در صورت عدم تأیید برگشت به واحد صادر کننده		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناس اداره بررسی عملکرد مالی		دریافت و بررسی اسناد و مدارک		
مسئول اداره مالی هر واحد				
واحد صدور چک				
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت میزان اسناد مورد پایش و رسیدگی شده به کل اسناد سالیانه		درصد		
		کارشناسان واحد رسیدگی اسناد		
		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
		سالیانه		



شکل (۹-۲۱) ترسیم فرآیند پایش و بررسی عملکرد مالی اسناد با استفاده از مدل BPMN

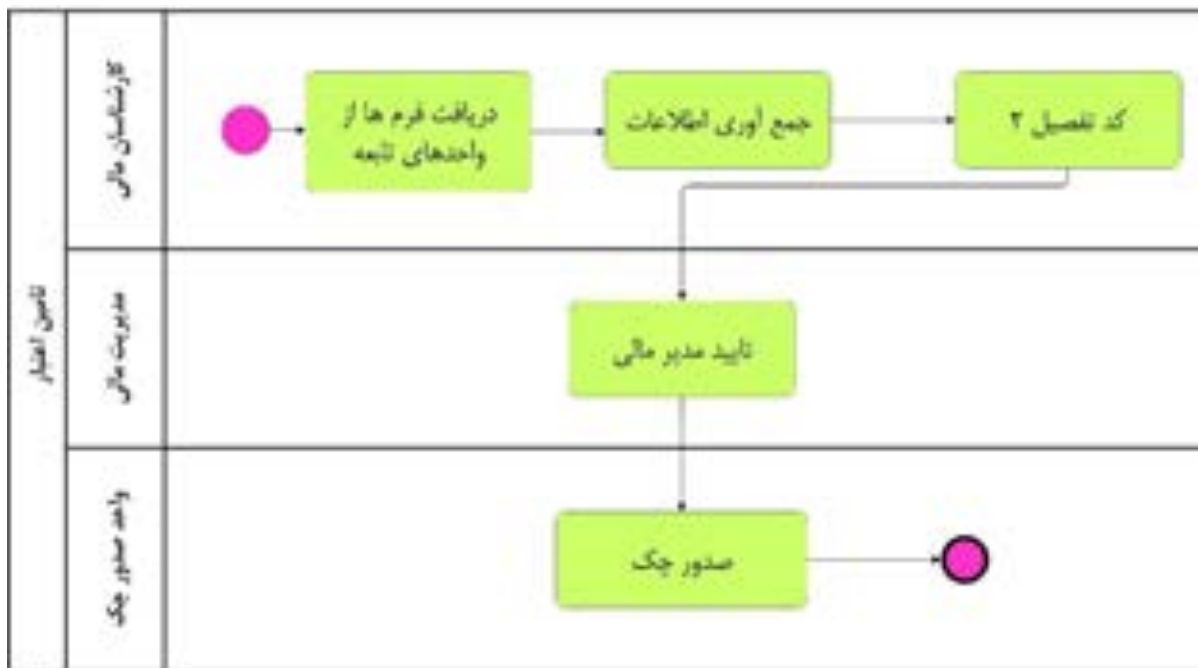


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۲۳) شناسنامه فرآیند تأمین اعتبار

نام فرآیند	تأمین اعتبار	کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۲۲	تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده	تأمین اعتبارات مورد نیاز واحدهای تابعه	شناسه خدمت
صاحب فرآیند	رئیس اداره اعتبارات	توسعه مدیریت و منابع
ناظر فرآیند	مدیر امور مالی	اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند	کلیه واحدها	اعتبارات دانشگاه
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی <ul style="list-style-type: none"> حقوق پرسنل طرح‌های قراردادی کسور حقوق هزینه‌های واحد اهداف <ul style="list-style-type: none"> نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کار در نظام اداری 	
فرآیند بالادستی		
فرآیندهای پایین‌دستی		
دامنه کاربرد	دانشگاه	
مقررات مرتبط با فرآیند	آئین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه دستورالعمل‌های وزارتی	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سیستم اتوماسیون اداری سیستم نظام نوین مالی	
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده	اعتبار درخواستی از ستاد فرم ۱ (حقوق) اعتبار درخواستی (هزینه‌ها) فرم ۲ موافقت‌نامه فرم ۳	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان <ul style="list-style-type: none"> فرم اکسل و ارسال به واحد صدور چک گزارش نرم‌افزار نظام نوین
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		
شرح فرآیند	تأمین اعتبار	
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> دریافت فرم‌ها از واحدهای تابعه جمع‌آوری اطلاعات از واحدها خروجی فرم‌های اکسل برای ارائه تنخواه به واحدها تأیید مدیر مالی صدور چک 	
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند
موافقت درون سازمانی		<ul style="list-style-type: none"> کارشناسان مالی مدیریت مالی واحد صدور چک
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	<ul style="list-style-type: none"> مدیر مالی معاونت توسعه 	<ul style="list-style-type: none"> نسبت تعیین اعتبار به کل اعتبارات تخصیصی
سالیانه		درصد



شکل (۹-۲۲) ترسیم فرآیند تأمین اعتبار با استفاده از مدل BPMN

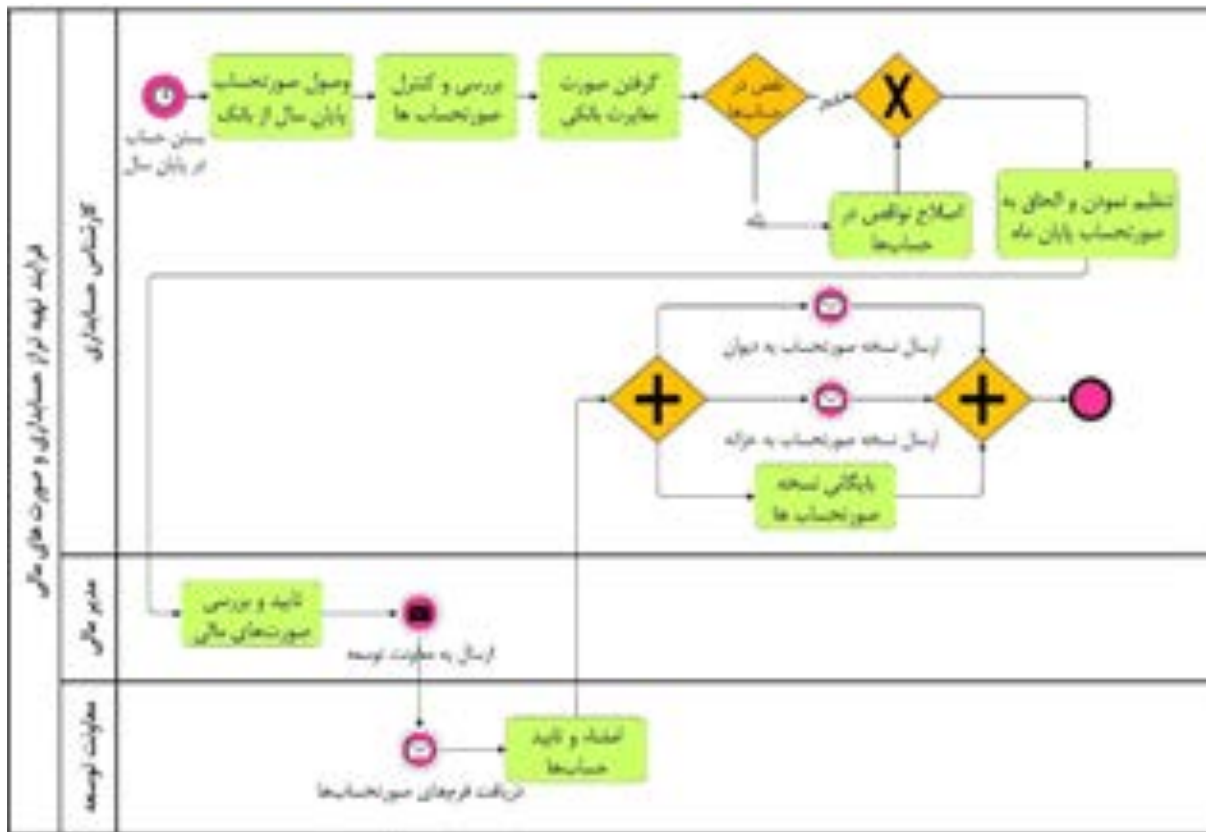


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۲۴) شناسنامه فرآیند تهیه تراز حسابداری و صورت‌های مالی

نام فرآیند		تهیه تراز حسابداری و صورت‌های مالی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۲۳		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		تهیه تراز صورت‌های مالی		۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
صاحب فرآیند		مدیریت امور مالی دانشگاه		امور مالی
ناظر فرآیند		دیوان محاسبات و نظارت امور اقتصادی و دارایی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		دانشگاه علوم پزشکی، وزارت دارایی، وزارت بهداشت		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی تهیه تراز حسابداری مشخص بودن میزان دخل و خرج دستگاه رعایت قوانین و مقررات مالی		
		اهداف استراتژیک نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کار در نظام اداری		
فرآیند بالادستی		انطباق گزارش تراز مالی با قوانین و مقررات		
فرآیندهای پایین‌دستی		رعایت کلیه قوانین مالی در حین خرج		
دامنه کاربرد		کلیه واحدهای زیرمجموعه دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
مقررات مرتبط با فرآیند		قانون بودجه کل کشور		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سیستم تهدی قوانین مالی قانون بودجه کل کشور		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		اطلاعات مالی میزان هزینه کرد میزان درآمد		تهیه تراز حسابداری
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		تهیه تراز حسابداری و صورت‌های مالی		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> وصول صورتحساب پایان سال از بانک بررسی و کنترل صورتحساب‌ها گرفتن صورت مغایرت بانکی اصلاح نواقص در حساب‌ها تنظیم نمودن و الحاق به صورتحساب پایان ماه تأیید و بررسی صورت‌های مالی امضاء و تأیید حساب‌ها بایگانی نسخه صورتحساب‌ها 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
تهیه تراز حسابداری و صورت‌های مالی		موافقت درون سازمانی		
کارشناس حسابداری				
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		
تأیید تراز و صورت‌های مالی توسط دیوان محاسبات و وزارت امور اقتصادی و دارایی		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
		مدیر مالی		
		درصد		
		سالیانه		
		معاونت توسعه		



شکل (۹-۲۳) ترسیم فرآیند تهیه تراز حسابداری و صورت های مالی با استفاده از مدل BPMN

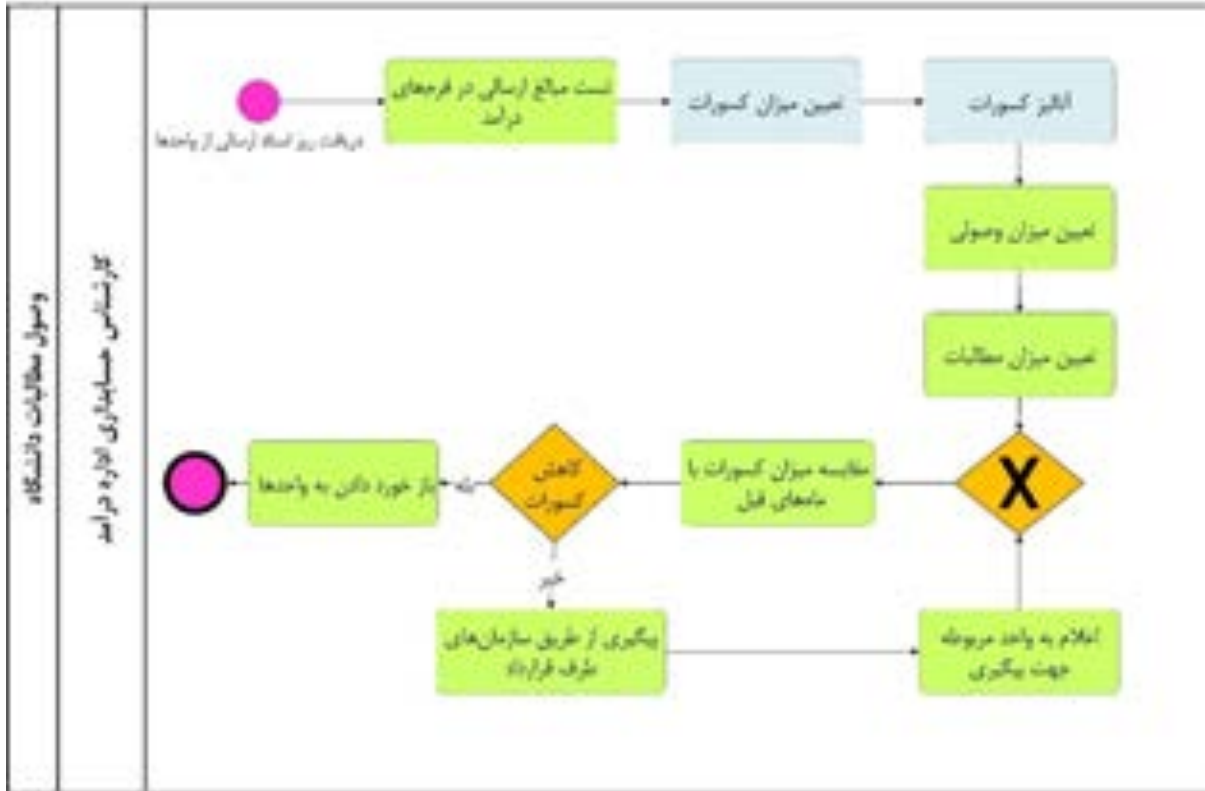


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۲۵) شناسنامه فرآیند وصول مطالبات دانشگاه

نام فرآیند		وصول مطالبات دانشگاه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۲۴		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		وصول مطالبات دانشگاه		شناسه خدمت ۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
صاحب فرآیند		مدیریت امور مالی		واحد وصول مطالبات
ناظر فرآیند		اداره درآمد دانشگاه		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه واحدهای تابعه		
نوع فرآیند		مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ● جذب منابع مالی ● افزایش منابع مالی - ارائه خدمات بیشتر اهداف ● نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کار در نظام اداری		
فرآیند بالادستی		●		
فرآیندهای پایین دستی		● پیگیری ارائه خدمات به سازمان های بیمه ای		
دامنه کاربرد		● دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		● دستورالعمل ها، آیین نامه، هم وزارتی و هم سازمان طرف قرارداد		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● بیمه ها ● بانک ها ● کلیه سازمان های گیرنده		
ورودی های فرآیند/ تامین کننده		● ارائه خدمات به سازمان های طرف قرارداد		● منابع حاصل از ارائه خدمات
خروجی های فرآیند/ مشتریان		●		
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		● وصول مطالبات دانشگاه		
شرح فرآیند		● تست مبالغ ارسالی در فرم های درآمد ● تعیین میزان کسورات ● آنالیز کسورات ● تعیین میزان وصولی ● تعیین میزان مطالبات ● مقایسه میزان کسورات با ماه های قبل ● بازخورد دادن به واحدها ● پیگیری از طریق سازمان های طرف قرارداد ● اعلام به واحد مربوطه جهت پیگیری		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
● بررسی میزان کاهش کسورات با ماه های قبل ● پیگیری از سازمان های طرف قرارداد		● وصول مطالبات دانشگاه ● کارشناس حسابداری		
دوره های پایش و اندازه گیری		شاخص پایش و اندازه گیری		
● ماهیانه		● مبلغ یا درصد		
مسئول پایش و اندازه گیری		مدیریت امور مالی دانشگاه		



شکل (۹-۲۴) ترسیم فرآیند وصول مطالبات دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

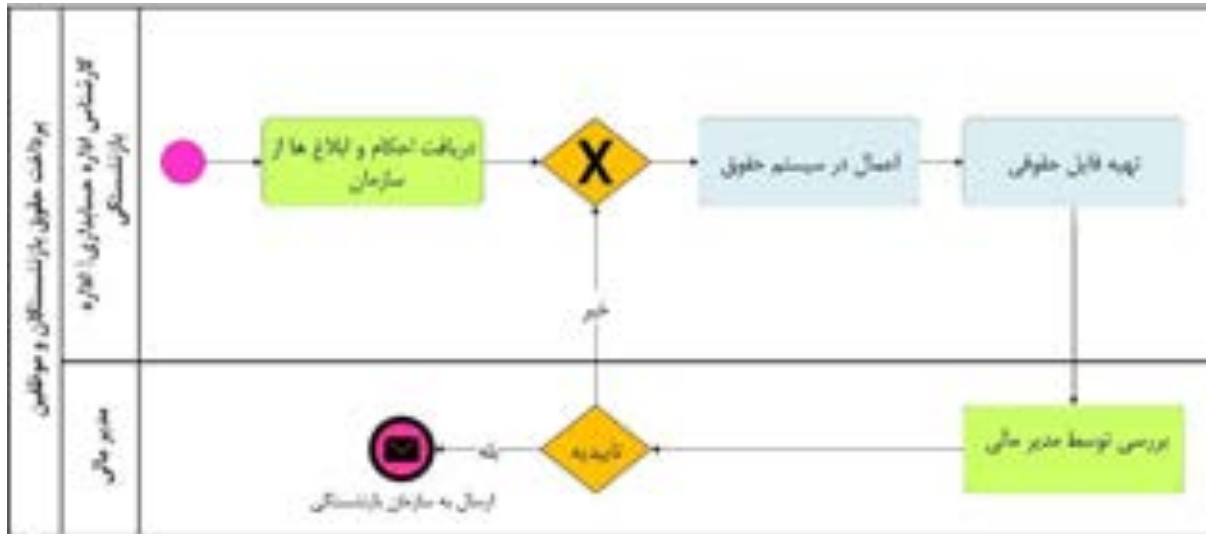


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۲۶) شناسنامه فرآیند پرداخت حقوق بازنشستگان و مؤلفین

نام فرآیند		پرداخت حقوق بازنشستگان و مؤلفین		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۲۵		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		پرداخت حقوق بازنشستگان		۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
صاحب فرآیند		حسابداری بازنشستگان		بازنشستگان
ناظر فرآیند		مدیر امور مالی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		بازنشستگان و مؤلفین		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پرداخت حقوق بازنشستگان و مؤلفین اهداف <input checked="" type="checkbox"/> نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کار در نظام اداری استراتژیک		
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="checkbox"/>		
فرآیندهای پایین‌دستی		<input checked="" type="checkbox"/>		
دامنه کاربرد		پرداخت حقوق بازنشستگان و مؤلفین		
مقررات مرتبط با فرآیند		بر اساس احکام صادر شده از سوی سازمان بازنشستگی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سیستم پرداخت حقوق و دستمزد بازنشستگان و مؤلفین اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		احکام کارگزینی نامه‌های رسیده ابلاغ‌ها		قابل حقوق و ارسال به سازمان بازنشستگی
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		پرداخت حقوق بازنشستگان و مؤلفین		
فعالیت‌های اصلی		وارد کردن اطلاعات احکام کارگزینی و ابلاغ‌ها در سیستم حقوق و دستمزد بازنشستگان و مؤلفین تهیه فایل حقوقی بررسی توسط مدیر مالی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی فایل حقوقی و خروجی سامانه توسط مدیر امور مالی		کارشناس اداره حسابداری مدیر مالی سازمان بازنشستگی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مستول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		کارشناس پرداخت حقوق بازنشستگان		نسبت پرداخت حقوق بازنشستگان و مؤلفین به کل پرداختی‌های حقوق و دستمزد دانشگاه
ماهانه				مبلغ یا درصد



شکل (۹-۲۵) ترسیم فرآیند پرداخت حقوق بازنشستگان و موظفین با استفاده از مدل BPMN

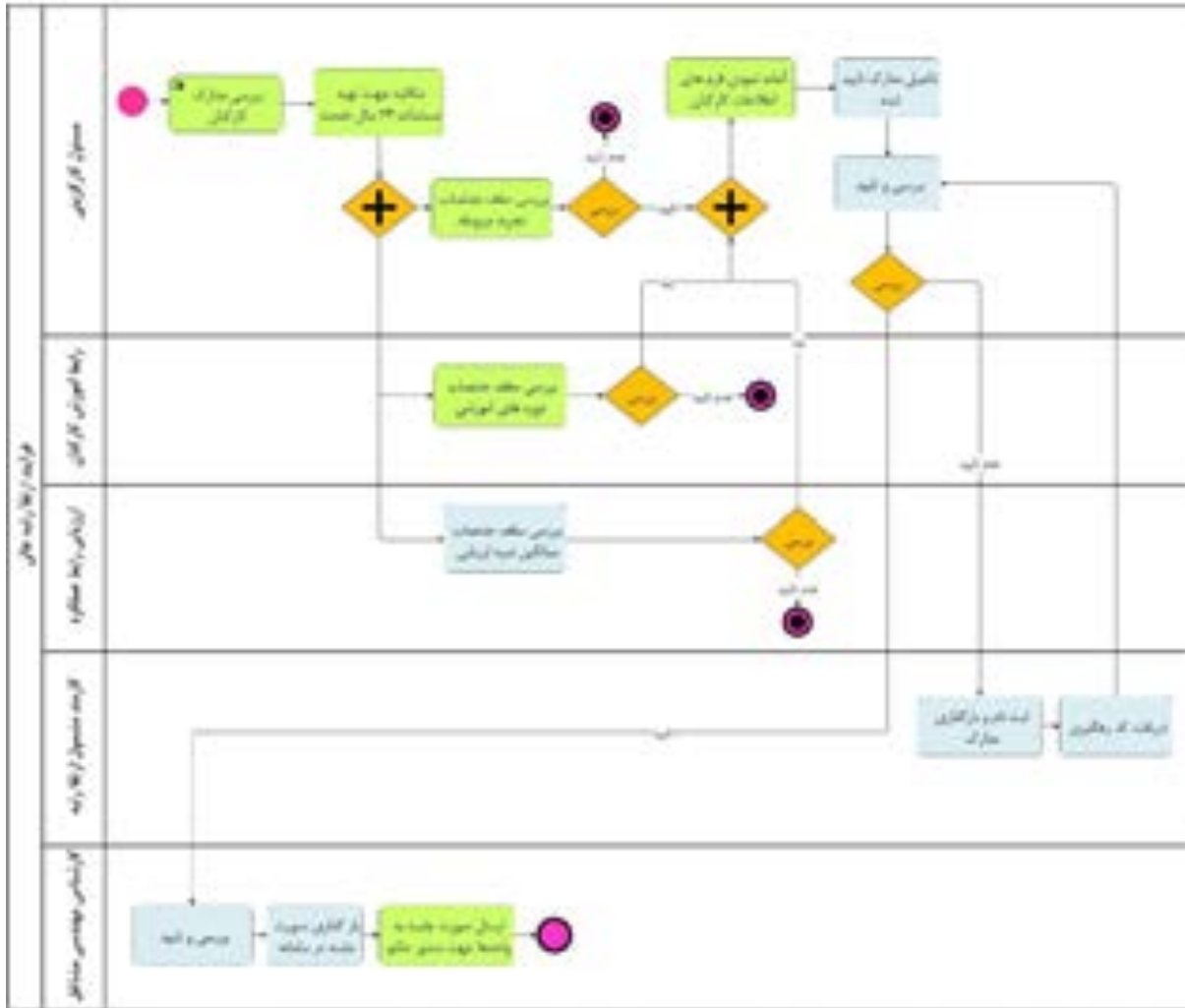


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۲۷) شناسنامه فرآیند ارتقا رتبه عالی

نام فرآیند		ارتقا رتبه عالی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۲۶		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		ارتقا رتبه عالی کارکنان		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		واحد مهندسی مشاغل		توسعه مدیریت و منابع
ناظر فرآیند		رئیس کمیته مهندسی مشاغل		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		مشاغل کارشناسی		تحول اداری
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی تدوین و بازنگری میزان انگیزشی و ارتقاء منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین‌نامه مهندسی و ارزیابی مشاغل کارکنان بخشنامه شماره ۲۰/۵۵۵۸۸ مورخ ۸۹/۱۰/۲۷ معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه مهندسی مشاغل وزارت بهداشت		اتوماسیون اداری
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		درخواست مستخدم و مدارک مرتبط		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
		صدور حکم ارتقاء رتبه مستخدم از تاریخ صورت جلسه		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		ارتقا رتبه عالی		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> بررسی مدارک کارکنان تهیه مستندات بررسی سقف حدنصاب میانگین دوره‌های آموزشی و تجربه مربوطه تکمیل مدارک تأیید شده ارسال صورت جلسه به واحدها جهت صدور حکم 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<ul style="list-style-type: none"> مسئول کارگزینی رابط آموزش کارکنان ارزیابی رابطه عملکرد کارمند مسئول ارتقاء رتبه معاونت ذی ربط کارشناس مهندسی مشاغل مدیر توسعه سازمان و تحول اداری کارشناس مهندسی مشاغل وزارت متبوع 		<ul style="list-style-type: none"> بررسی مشخصات و مدارک مستخدم 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد کارکنان ارتقا یافته به عالی به کل کارکنان ارتقاء یافته		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		سالانه		



شکل (۹-۲۶) ترسیم فرآیند ارتقا رتبه عالی با استفاده از مدل BPMN

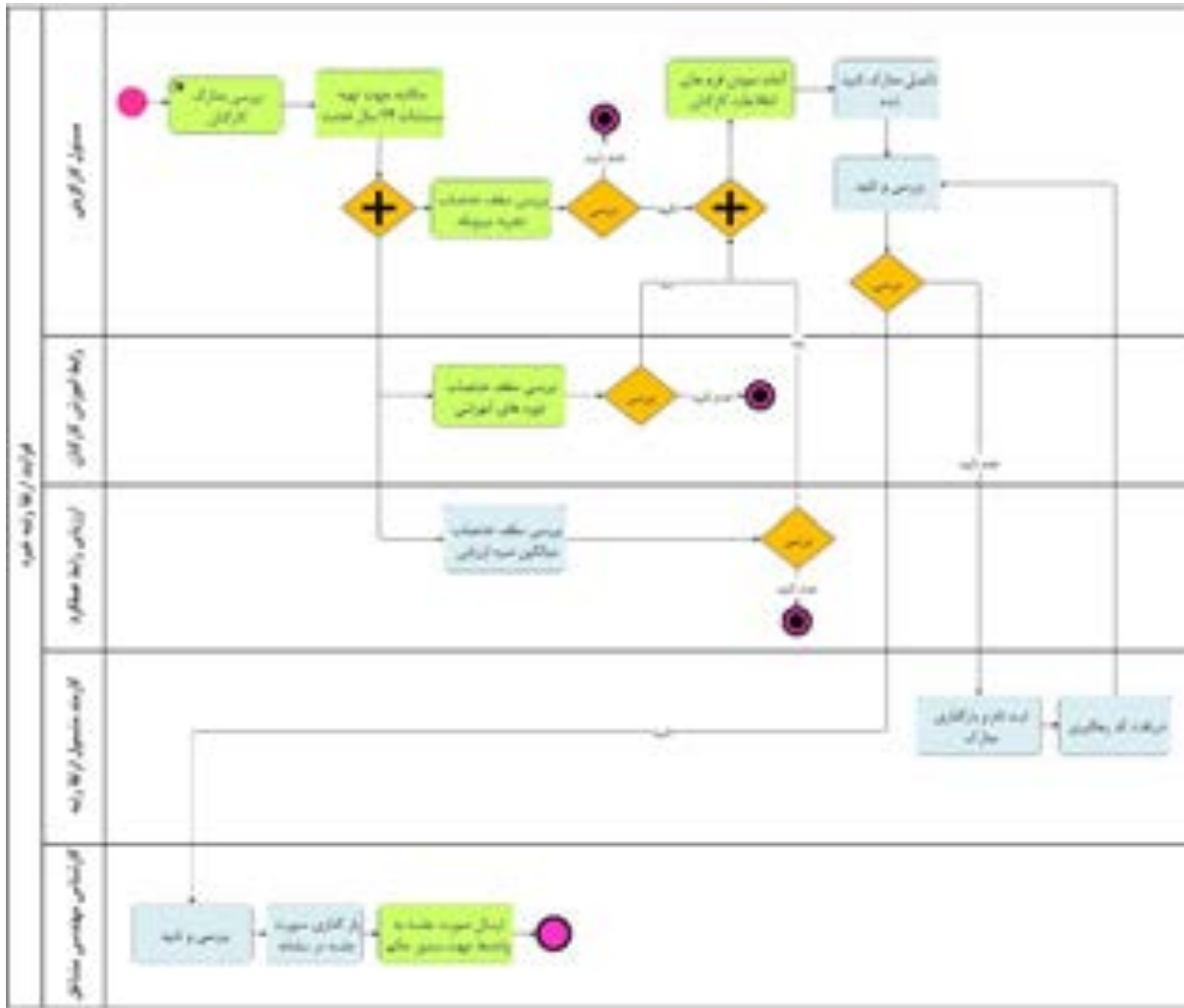


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۲۸) شناسنامه فرآیند ارتقا رتبه خبره

نام فرآیند		فرآیند ارتقا رتبه خبره		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۲۷	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	● ارتقا رتبه خبره کارکنان	شناسه خدمت	۱۰۰۳۱۰۲۸۱۰۱	
صاحب فرآیند	● واحد مهندسی مشاغل	معاونت	● توسعه مدیریت و منابع	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	● رئیس کمیته مهندسی مشاغل			● تحول اداری
ذینفعان فرآیند	● مشاغل کارشناسی			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	● هدف اصلی ● اهداف استراتژیک	جهت بررسی و رفع سلسله مراتب مربوط به ارتقا و تعالی رتبه		
فرآیند بالادستی	●	● تدوین و بازنگری میزان انگیزشی و ارتقاء منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی		
فرآیندهای پایین دستی	●			
دامنه کاربرد	● دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند	● آیین نامه مهندسی و ارزیابی مشاغل کارکنان ● بخشنامه شماره ۲۰/۵۵۵/۸ مورخ ۸۹/۱۰/۲۷ معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور			
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● سامانه مهندسی مشاغل وزارت بهداشت ● اتوماسیون اداری			
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده	● درخواست مستخدم و مدارک مرتبط	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	● صدور حکم ارتقاء رتبه مستخدم از تاریخ صورت جلسه	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	● ارتقا رتبه خبره			
فعالیت‌های اصلی	● درخواست مستخدم و بررسی مشخصات مدارک مرتبط ● تنظیم و تأیید صورت جلسه‌های کمیته مهندسی مشاغل ● اعمال ارتقاء رتبه در حکم کارگزینی			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
● مسئول کارگزینی ● رابط آموزش کارکنان ● ارزیابی رابطه عملکرد ● کارمند مسئول ارتقاء رتبه ● کارشناس مهندسی مشاغل ● مدیر توسعه سازمان و تحول اداری		● بررسی مشخصات و مدارک مستخدم		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
● نسبت تعداد کارکنان ارتقا یافته به خبره به کل کارکنان ارتقاء یافته دانشگاه در سال		● درصد	● کارشناسان مهندسی مشاغل	● سالیانه



شکل (۹-۳۷) ترسیم فرآیند ارتقا رتبه خبره با استفاده از مدل BPMN

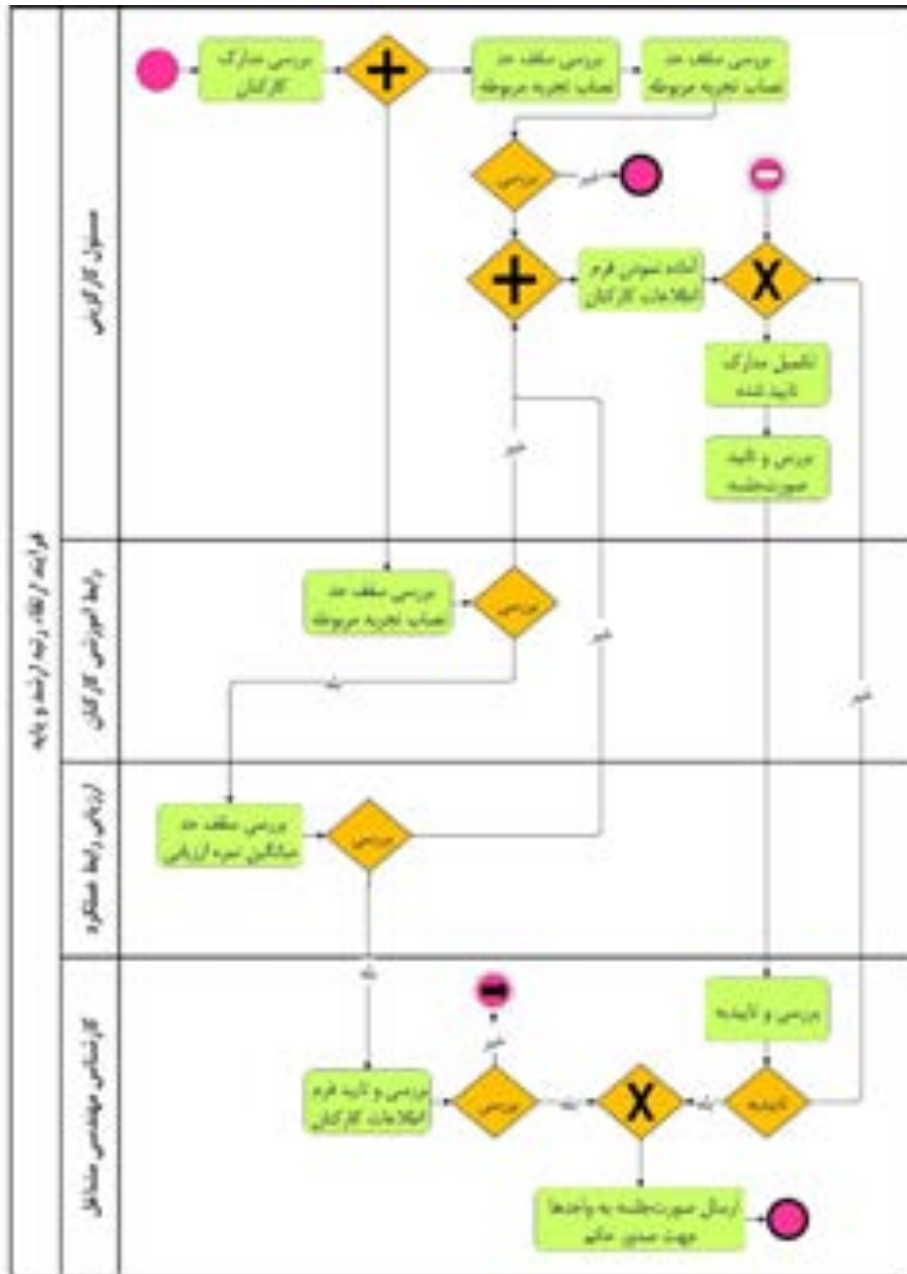


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۲۹) شناسنامه فرآیند ارتقا رتبه پایه و ارشد

نام فرآیند		ارتقا رتبه پایه و ارشد		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۲۸		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		ارتقا رتبه پایه و ارشد کارکنان		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		واحد مهندسی مشاغل		توسعه مدیریت و منابع
ناظر فرآیند		رئیس کمیته مهندسی مشاغل		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		مشاغل کارشناسی		تحول اداری
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: جهت بررسی و رفع سلسله مراتب مربوط به ارتقا و تعالی رتبه		
		اهداف استراتژیک: تدوین و بازنگری میزان انگیزشی و ارتقاء منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین نامه مهندسی و ارزیابی مشاغل کارکنان بخشنامه شماره ۲۰/۵۵۵۸۸ مورخ ۸۹/۱۰/۲۷ معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه مهندسی مشاغل وزارت بهداشت اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/ تامین کنندگان		درخواست مستخدم و مدارک مرتبط		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
		صدور حکم ارتقاء رتبه مستخدم از تاریخ صورت جلسه		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		ارتقا رتبه پایه و ارشد کارکنان		
فعالیت‌های اصلی		درخواست مستخدم و بررسی مشخصات مدارک مرتبط تنظیم و تأیید صورت جلسه‌های کمیته مهندسی مشاغل اعمال ارتقاء رتبه در حکم کارگزینی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مسئول کارگزینی رابط آموزش کارکنان ارزیابی رابطه عملکرد کارشناس مهندسی مشاغل		بررسی مشخصات و مدارک مستخدم		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد کارکنان ارتقا یافته به پایه و ارشد به کل کارکنان ارتقاء یافته دانشگاه در سال		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		کارشناسان مهندسی مشاغل		



شکل (۹-۲۸) ترسیم فرآیند ارتقا رتبه پایه و ارشد با استفاده از مدل BPMN

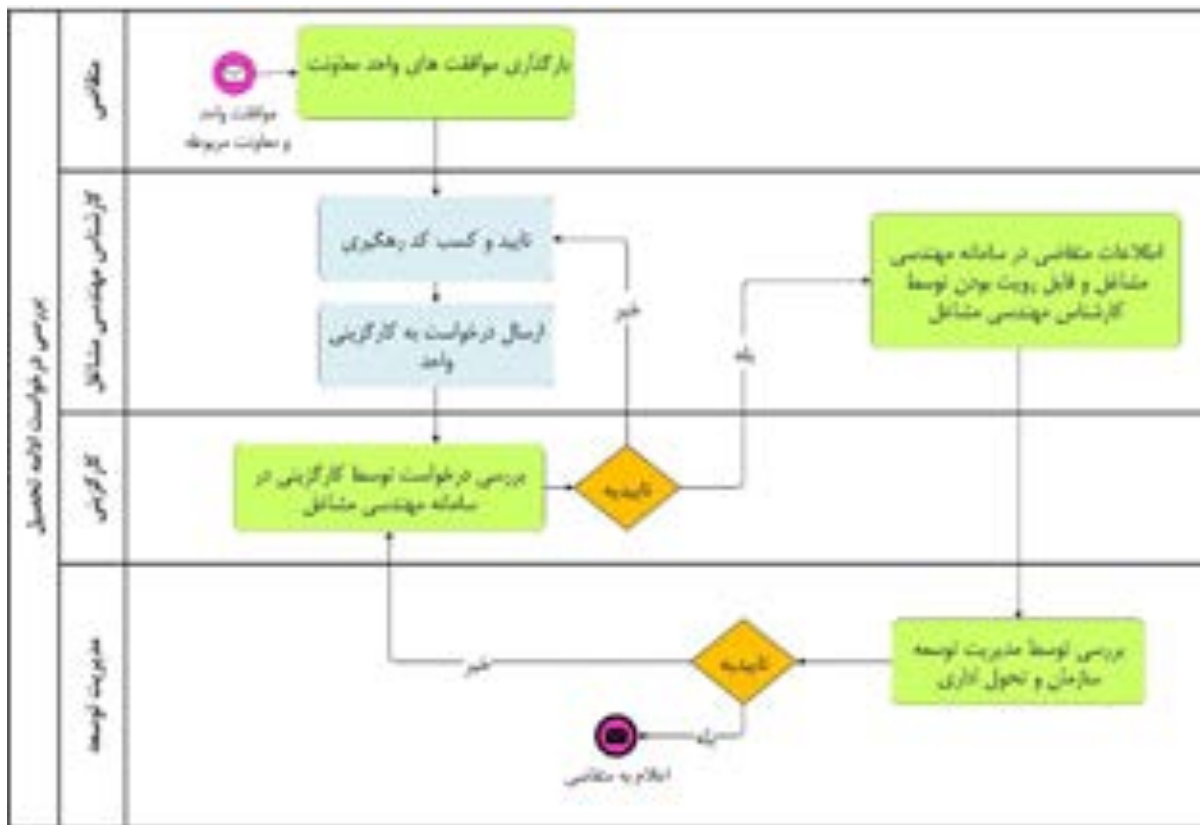


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۳۰) شناسنامه فرآیند بررسی درخواست ادامه تحصیل در واحد مهندسی مشاغل

نام فرآیند		بررسی درخواست ادامه تحصیل در واحد مهندسی مشاغل		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۲۹		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		مجوز ادامه تحصیل کارکنان		۱۸۰۴۱۰۲۶۱۰۲
صاحب فرآیند		واحد مهندسی مشاغل		تحول اداری
ناظر فرآیند		رئیس کمیته مهندسی مشاغل		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی متقاضی ادامه تحصیل		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> رفع نیاز دانشگاه به نیروهای متخصص و ارتقا سطح کیفی و کمی خدمات تحت پوشش دانشگاه و هدایت متقاضیان ادامه تحصیل به سمت رشته‌های تحصیلی مورد نیاز و مرتبط با پست سازمانی تدوین و بازنگری میزان انگیزشی و ارتقاء منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی 		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		کل واحدهای تابعه		
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> آیین‌نامه مهندسی و ارزیابی مشاغل کارکنان آیین‌نامه اداری و استخدامی اخبار سایت مهندسی مشاغل وزارت بهداشت 		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه مهندسی مشاغل وزارت بهداشت		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		<ul style="list-style-type: none"> درخواست متقاضی موافقت واحد موافقت معاونت 		بررسی مشخصات و مدارک مستخدم
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
<ul style="list-style-type: none"> بررسی درخواست ادامه تحصیل در واحد مهندسی مشاغل 				شرح فرآیند
<ul style="list-style-type: none"> برگزاری موافقت‌های واحد معاونت تأیید و کسب کد رهگیری ارسال درخواست به کارگزینی واحد بررسی درخواست توسط کارگزینی در سامانه مهندسی مشاغل بررسی توسط مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری 				فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> بررسی درخواست توسط کارگزینی در سامانه مهندسی مشاغل بررسی توسط مدیریت توسعه سازمان تحول اداری 		<ul style="list-style-type: none"> ذینفع یا فرد درخواست دهنده کارشناس مهندسی مشاغل کارگزینی مدیریت توسعه مدیریت و منابع 		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری
<ul style="list-style-type: none"> سالپایانه 		<ul style="list-style-type: none"> درصد 		<ul style="list-style-type: none"> نسبت تعداد درخواست‌های ادامه تحصیل به کل کارکنان دانشگاه
مسئول پایش و اندازه‌گیری		کارشناس مسئول مهندسی مشاغل		



شکل (۹-۲۹) ترسیم فرآیند بررسی درخواست ادامه تحصیل در واحد مهندسی مشاغل با استفاده از مدل BPMN

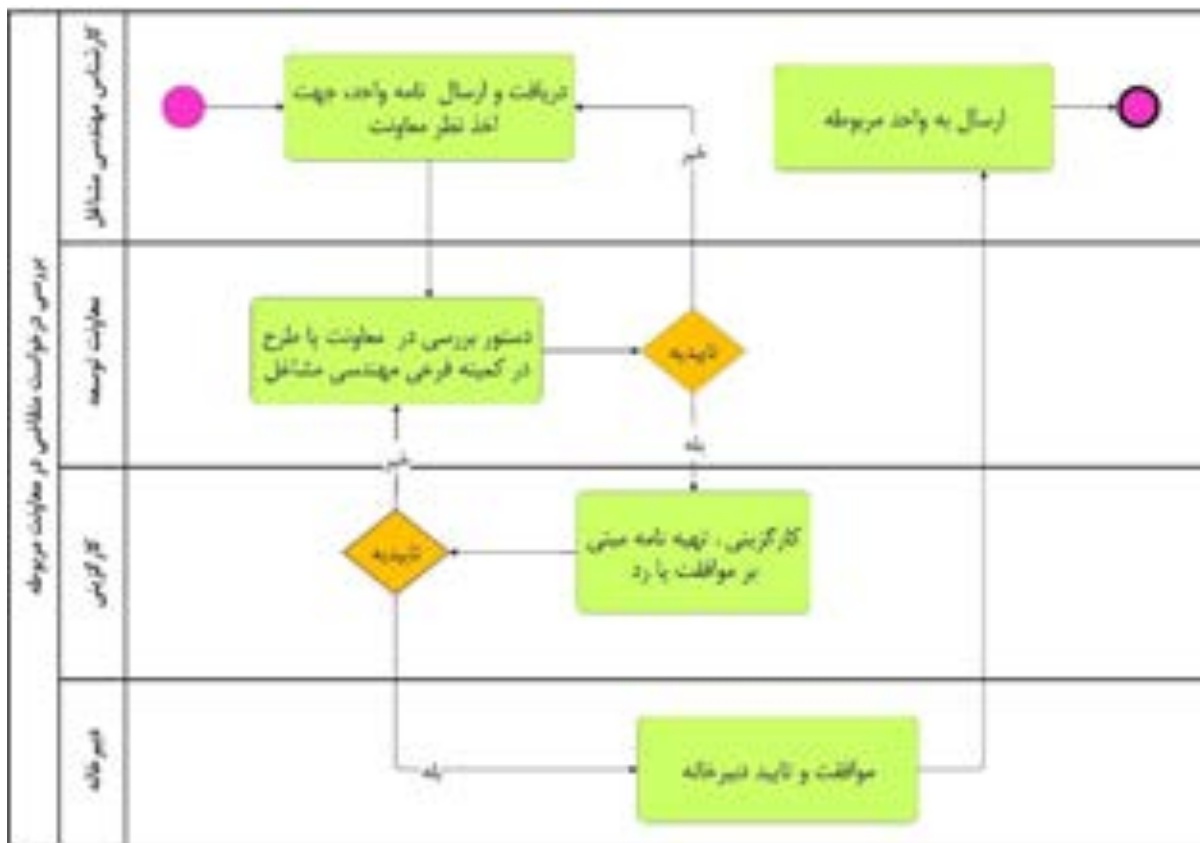


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۳۱) شناسنامه فرآیند بررسی درخواست متقاضی ادامه تحصیل در معاونت مربوطه

نام فرآیند		بررسی درخواست متقاضی ادامه تحصیل در معاونت مربوطه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۳۰		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		☉ موافقت با درخواست ادامه تحصیل کارکنان		۱۸۰۴۱۰۲۶۱۰۲
صاحب فرآیند		☉ کارگزینی معاونت	☉ توسعه مدیریت و منابع	اداره/ مرکز ☉ تحول اداری
ناظر فرآیند		☉ معاونت مربوطه		
ذینفعان فرآیند		☉ کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی متقاضی ادامه تحصیل		
نوع فرآیند		مدیریت ☐ اصلی ■ پشتیبان ☐		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		☉ رفع نیاز دانشگاه به نیروهای متخصص و ارتقاء سطح کیفی و کمی خدمات تحت پوشش دانشگاه و هدایت متقاضیان ادامه تحصیل به سمت رشته‌های مورد نیاز و مرتبط با پست سازمانی		
اهداف استراتژیک		☉ تدوین و بازنگری میزان انگیزشی و ارتقاء منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی		
فرآیند بالادستی		☉ فرآیند درخواست ادامه تحصیل در واحد مهندسی مشاغل دانشگاه		
فرآیندهای پایین دستی		☉ واحد مربوطه		
دامنه کاربرد		☉ کل واحدهای تابعه		
مقررات مرتبط با فرآیند		☉ آیین نامه مهندسی و ارزیابی مشاغل کارکنان ☉ آیین نامه اداری و استخدامی کارمندان غیر هیأت علمی ☉ مصوبات کمیته مهندسی مشاغل دانشگاه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		☉ اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		☉ نام واحد متمم به درخواست ذینفع	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	☉ موافقت معاونت مربوطه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		☉ بررسی درخواست متقاضی ادامه تحصیل در معاونت مربوطه		
فعالیت‌های اصلی		☉ دریافت و ارسال نامه واحد، جهت اخذ نظر معاونت ☉ دستور بررسی در معاونت یا طرح در کمیته فرعی مهندسی مشاغل ☉ کارگزینی، تهیه نامه مبنی بر موافقت یا رد ☉ موافقت و تأیید دبیرخانه ☉ ارسال به واحد مربوط		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
☉ بررسی در کمیته فرعی مهندسی مشاغل معاونت مربوطه		☉ کارشناس مهندسی مشاغل ☉ معاونت توسعه مدیریت و منابع ☉ کارگزینی ☉ دبیرخانه		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری
☉ سالانه		☉ درصد		☉ کارشناس مسئول مهندسی مشاغل
مربوطه به کل متقاضیان		☉ نسبت موافقت با درخواست متقاضیان ادامه تحصیل در معاونت		



شکل (۹-۳۰) ترسیم فرآیند بررسی درخواست متقاضی در معاونت مربوطه با استفاده از مدل BPMN

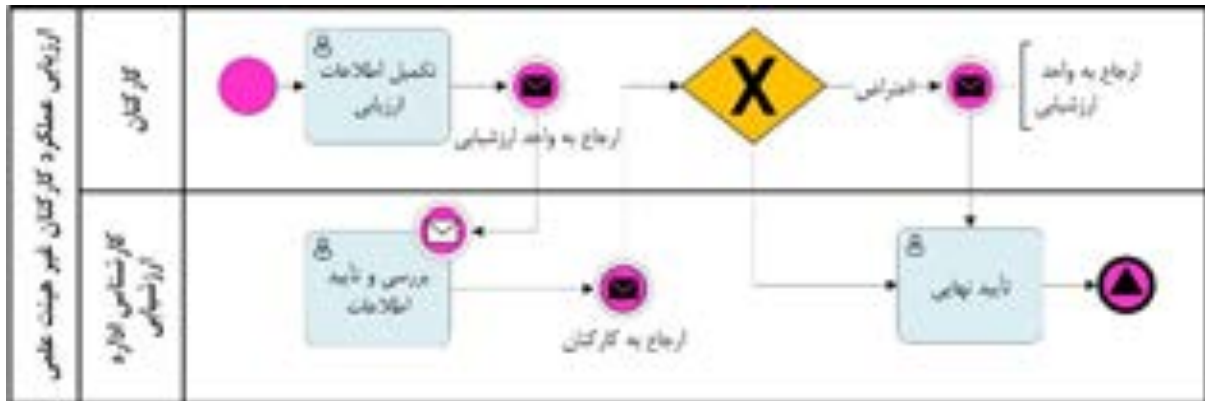


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۳۲) شناسنامه فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان غیر هیأت علمی

نام فرآیند		ارزیابی عملکرد کارکنان غیر هیأت علمی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۳۱		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		ارزیابی عملکرد کارکنان غیر هیأت علمی		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		کارشناس واحد ارزشیابی		۱۰۰۳۱۰۲۸۱۰۱
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		واحد ارزشیابی
ذینفعان فرآیند		کلیه کارکنان غیر هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان آیین نامه اداری و استخدامی کارمندان غیر هیأت علمی قانون مدیریت خدمات کشوری		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه ارزشیابی کارکنان		
ورودی های فرآیند/ تامین کننده		تشویقی آموزش		فرم ارزشیابی عملکرد کارکنان
خروجی های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند				ارزیابی عملکرد کارکنان غیر هیأت علمی
فعالیت های اصلی				<ul style="list-style-type: none"> تکمیل اطلاعات ارزیابی توسط ارزیابی شونده بررسی اطلاعات وارد شونده توسط رابط ارجاع به ارزیابی کننده ارجاع به تأیید کننده ارجاع به مستخدم ارجاع به واحد ارزشیابی تأیید نهایی
نقاط نظارتی و کنترل فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی و تأیید اطلاعات		ارزیابی عملکرد کارکنان غیر هیأت علمی کارشناس اداره ارزشیابی		
دوره های پایش و اندازه گیری		شاخص پایش و اندازه گیری		
مسئول پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
کارشناس اداره ارزشیابی		نسبت تعداد کارکنان دارای حدنصاب ارزشیابی سالیانه به کل کارکنان		
سالیانه		درصد		



شکل (۹-۳۱) ترسیم فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان غیر هیأت علمی با استفاده از مدل BPMN

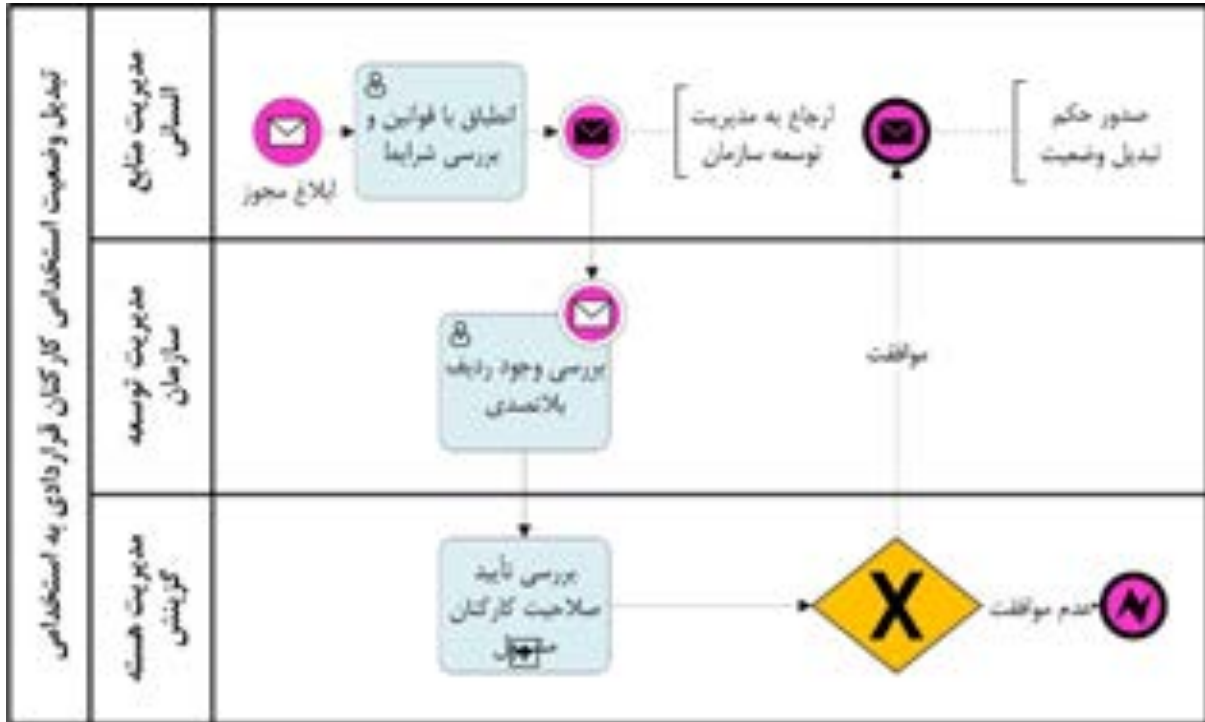


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۳۳) شناسنامه فرآیند تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان قراردادی

نام فرآیند		تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان قراردادی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۳۲		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان		۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس امور استخدام		اداره برنامه ریزی تأمین و توزیع نیروی انسانی / مرکز اداره / مرکز
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		
ذینفعان فرآیند		کلیه کارکنان قراردادی فوق الذکر		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/> اصلی		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> نگهداشت نیروی متخصص و کارآمد <input checked="" type="checkbox"/> ارتقاء بهره‌وری منابع <input checked="" type="checkbox"/> اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> ارتقای انگیزش و عملکرد منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی		صدور احکام تبدیل وضعیت <input checked="" type="checkbox"/> دانشگاه <input checked="" type="checkbox"/>		
دامنه کاربرد				
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل هیأت امنا <input checked="" type="checkbox"/> آراء دیوان عدالت و کمیسیون ماده ۱۶ <input checked="" type="checkbox"/> قانون جامع خدمات‌رسانی به ایثارگران <input checked="" type="checkbox"/> قوانین برنامه پنج‌ساله توسعه <input checked="" type="checkbox"/> سامانه متمرکز پیام‌آوران بهداشت <input checked="" type="checkbox"/> سامانه جامع پرسنلی <input checked="" type="checkbox"/> سیستم اتوماسیون اداری <input checked="" type="checkbox"/>		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند				
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		مجوزهای ابلاغی <input checked="" type="checkbox"/> آراء دیوان <input checked="" type="checkbox"/> خروجی‌های فرآیند/ مشتریان <input checked="" type="checkbox"/> احکام تبدیل وضعیت <input checked="" type="checkbox"/>		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان قراردادی <input checked="" type="checkbox"/>		
فعالیت‌های اصلی		<input checked="" type="checkbox"/> انطباق با قوانین و بررسی شرایط <input checked="" type="checkbox"/> بررسی و ارجاع به مدیریت توسعه سازمان جهت اعلام ردیف بالاتر <input checked="" type="checkbox"/> بررسی تأیید صلاحیت کارکنان مشمول <input checked="" type="checkbox"/> صدور حکم پس از اعلام نظر گزینش		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<input checked="" type="checkbox"/> تطبیق شرایط فردی با دستورالعمل‌ها و قوانین موجود (مدیریت منابع انسانی) <input checked="" type="checkbox"/> بررسی پست خالی متناسب (مدیریت توسعه سازمان) <input checked="" type="checkbox"/> تعیین صلاحیت کارکنان مشمول (مدیریت هسته گزینش)		<input checked="" type="checkbox"/> مدیریت منابع انسانی <input checked="" type="checkbox"/> مدیریت توسعه سازمان <input checked="" type="checkbox"/> مدیریت هسته گزینش		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش
<input checked="" type="checkbox"/> سالیانه		<input checked="" type="checkbox"/> منابع انسانی <input checked="" type="checkbox"/> توسعه سازمان و تحول اداری <input checked="" type="checkbox"/> هسته گزینش		<input checked="" type="checkbox"/> درصد
				شاخص پایش و اندازه‌گیری
				نسبت کارکنان قراردادی تبدیل وضعیت یافته به کل کارکنان دانشگاه



شکل (۹-۳۳) ترسیم فرآیند تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان قراردادی به استخدامی با استفاده از مدل BPMN

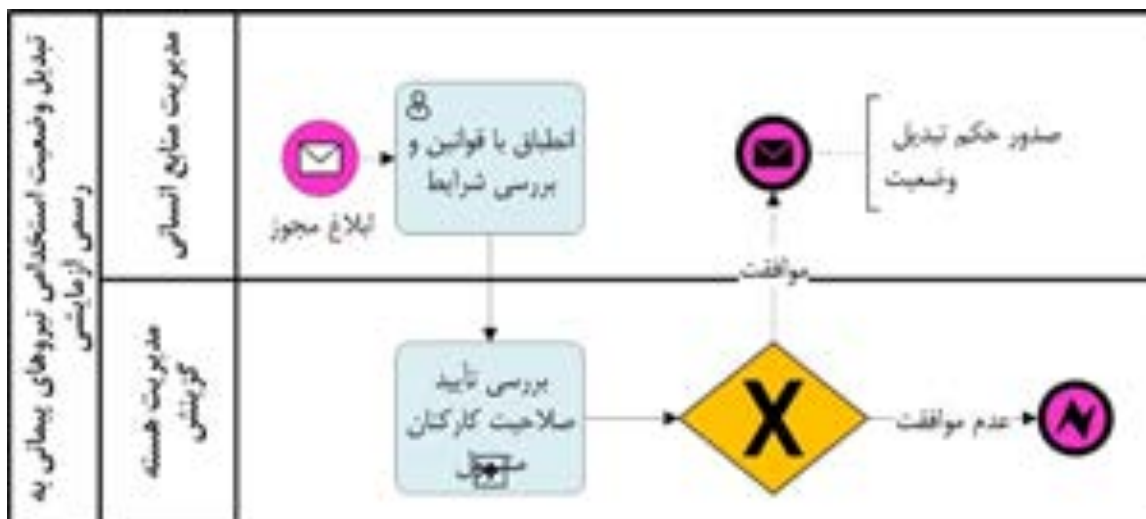


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۳۴) شناسنامه فرآیند تبدیل وضعیت استخدامی نیروهای پیمانی به رسمی آزمایشی

نام فرآیند		تبدیل وضعیت استخدامی نیروهای پیمانی به رسمی آزمایشی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۳۳		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان		۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس امور استخدام		اداره / مرکز و توزیع نیروی انسانی
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		
ذینفعان فرآیند		کلیه کارکنان پیمانی فوق‌الذکر		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی نقهداشت نیروی متخصص و کارآمد ارتقاء بهره‌وری منابع اهداف ارتقای انگیزش و عملکرد منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی		صدور احکام تبدیل وضعیت		
دامنه کاربرد		دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل هیأت امانا قوانین برنامه پنج‌ساله توسعه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه متمرکز پیام‌آوران بهداشت سیستم اتوماسیون اداری سامانه جامع پرسنلی		
ورودی‌های فرآیند / تامین‌کننده		مجوزهای ابلاغی آراء دیوان		احکام تبدیل وضعیت خروجی‌های فرآیند / مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
تبدیل وضعیت استخدامی نیروهای پیمانی به رسمی آزمایشی				شرح فرآیند
ابلاغ مجوز، دستورالعمل و یا رأی به مدیریت منابع انسانی اعلام به هسته گزینش صدور حکم پس از اعلام نظر گزینش				فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
تعیین صلاحیت کارکنان مشمول (مدیریت هسته گزینش)		مدیریت منابع انسانی مدیریت هسته گزینش		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسنول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
سالانه	منابع انسانی هسته گزینش	درصد	نسبت کارکنان پیمانی تبدیل وضعیت یافته به کل کارکنان دانشگاه	



شکل (۹-۳۳) ترسیم فرآیند تبدیل وضعیت استخدامی نیروهای پیمانی به رسمی آزمایشی با استفاده از مدل BPMN

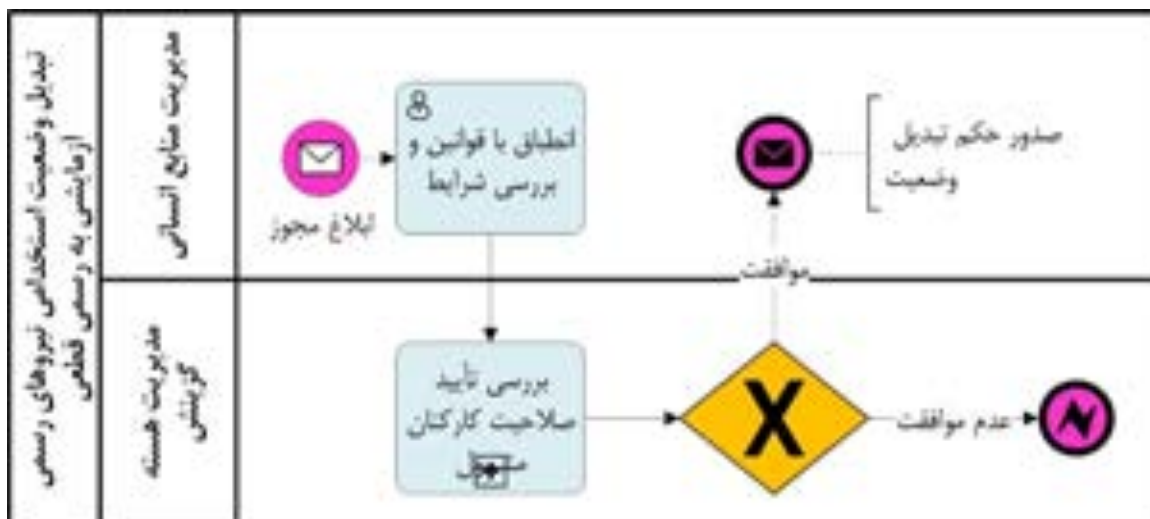


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۳۵) شناسنامه فرآیند تبدیل وضعیت استخدامی نیروهای رسمی آزمایشی به رسمی قطعی

نام فرآیند		تبدیل وضعیت استخدامی نیروهای رسمی آزمایشی به رسمی قطعی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان		۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس امور استخدام		اداره برنامه ریزی تأمین و توزیع نیروی انسانی
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه کارکنان قراردادی فوق‌الذکر		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی نقهداشت نیروی متخصص و کارآمد ارتقاء بهره‌وری منابع		
فرآیند بالادستی		فرآیند بالادستی		
فرآیندهای پایین‌دستی		فرآیندهای پایین‌دستی		
دامنه کاربرد		دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل هیأت امنا قوانین برنامه پنج‌ساله توسعه		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه متمرکز پیام‌آوران بهداشت سیستم اتوماسیون اداری سامانه جامع پرسنلی		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		مجوزهای ابلاغی آراء دیوان		احکام تبدیل وضعیت
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		
تبدیل وضعیت استخدامی نیروهای رسمی آزمایشی به رسمی قطعی				
ابلاغ مجوز، دستورالعمل و یا رأی به مدیریت منابع انسانی اعلام به هسته گزینش صدور حکم پس از اعلام نظر گزینش				
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مدیریت منابع انسانی مدیریت هسته گزینش		تعیین صلاحیت کارکنان مشمول (مدیریت هسته گزینش)		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
نسبت کارکنان رسمی آزمایشی به رسمی قطعی تبدیل وضعیت یافته به کل کارکنان دانشگاه		درصد		سالیانه
		منابع انسانی هسته گزینش		



شکل (۹-۳۴) ترسیم فرآیند تبدیل وضعیت استخدامی نیروهای رسمی آزمایشی به رسمی قطعی با استفاده از مدل BPMN

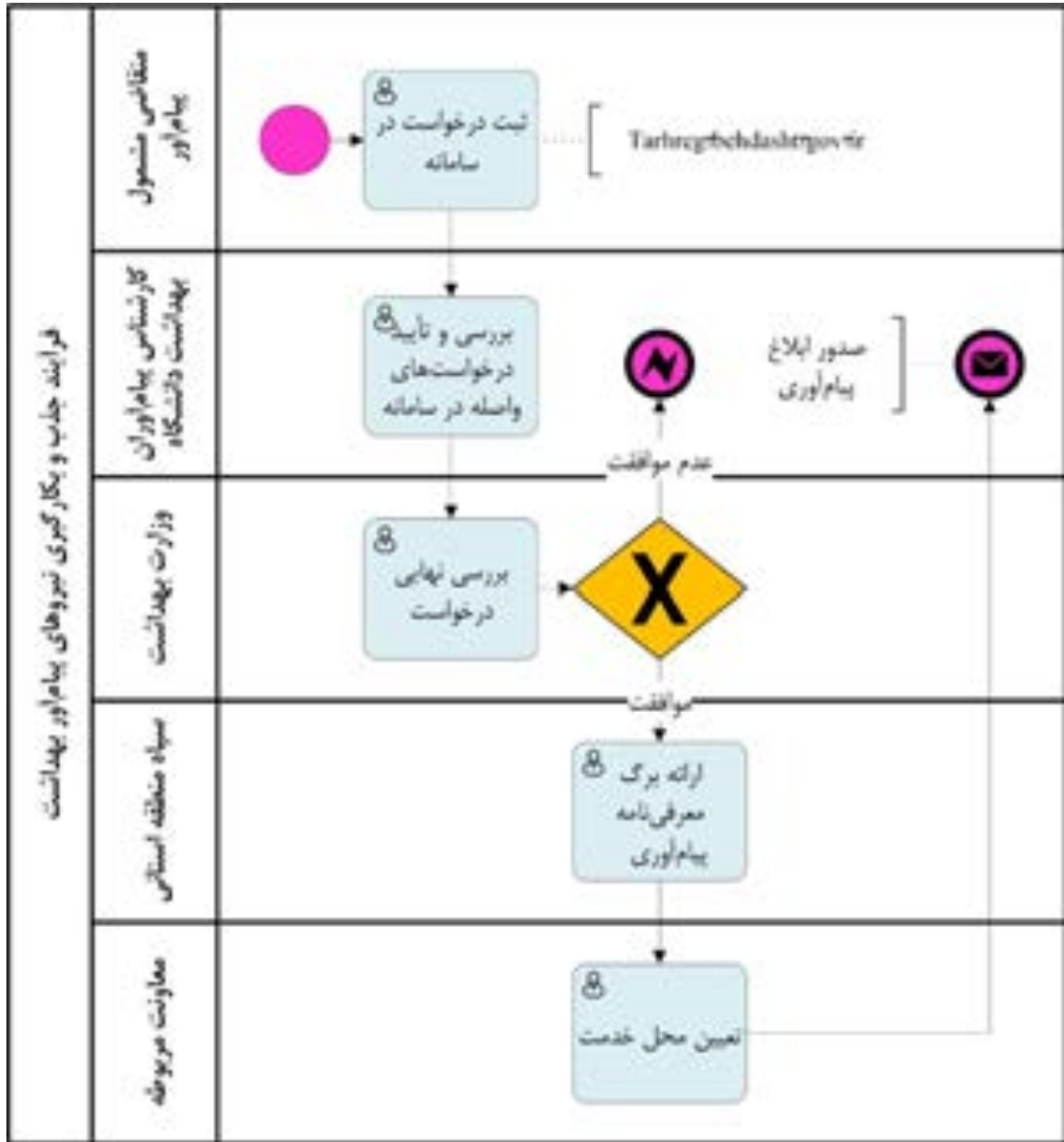


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۳۶) شناسنامه فرآیند جذب و به کارگیری نیروهای پیام آور بهداشت

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		جذب و به کارگیری نیروهای پیام آور بهداشت	
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۵۳۵	
خدمت تولید شده		شناسه خدمت		جذب و به کارگیری نیروهای پیام آور بهداشت	
صاحب فرآیند		توسعه مدیریت و منابع		کارشناس امور استخدام	
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی			
ذینفعان فرآیند		کلیه فارغ التحصیلان بهداشتی و درمانی			
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		جذب نیروی متخصص و کارآمد	
فرآیند بالادستی		فرآیندهای پایین دستی		اهداف استراتژیک	
دامنه کاربرد		قلمبه فارغ التحصیلان بهداشتی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد		تأمین و توزیع نیروی انسانی دانشگاه	
مقررات مرتبط با فرآیند		قانون پیام آوران بهداشت مصوب مجلس شورای اسلامی		قوانین نظام وظیفه	
سیستم ها و اطلاعاتی فرآیند		سامانه متمرکز پیام آوران بهداشت		سامانه اتوماسیون اداری	
ورودی های فرآیند/تأمین کننده		برگ اعزام به خدمت		برگ اعزام به خدمت	
		تأییدیه ثبت نام		تأییدیه ثبت نام	
		خروجی های فرآیند/ مشتریان		صدور ابلاغ پیام آور	
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن					
شرح فرآیند		جذب و به کارگیری نیروهای پیام آور بهداشت			
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> ثبت نام فرد متقاضی در سایت پیام آوران بررسی مدارک و تأیید ثبت نام در سامانه بررسی و موافقت با درخواست متقاضی از طریق سایت وزارت ارائه برگ معرفی نامه پیام آوری پس از طی دوره آموزش به دانشگاه تأمین محل خدمت صدور ابلاغ پیام آور جهت شروع به کار 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
اعلام وضعیت در سامانه (وزارت بهداشت)			متقاضی مشمول پیام آور		
اعلام وضعیت پیام آور (مدیریت منابع انسانی سپاه)			کارشناسان پیام آور بهداشت دانشگاه		
			وزارت بهداشت		
			سپاه منطقه استانی		
			معاونت مربوطه		
دوره های پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه گیری	
سالانه		درصد		نسبت تعداد جذب و به کارگیری نیروهای پیام آور بهداشت به تعداد کل نیروهای انسانی دانشگاه	



شکل (۹-۳۵) ترسیم فرآیند جذب و به‌کارگیری نیروهای پیام‌آور بهداشت با استفاده از مدل BPMN

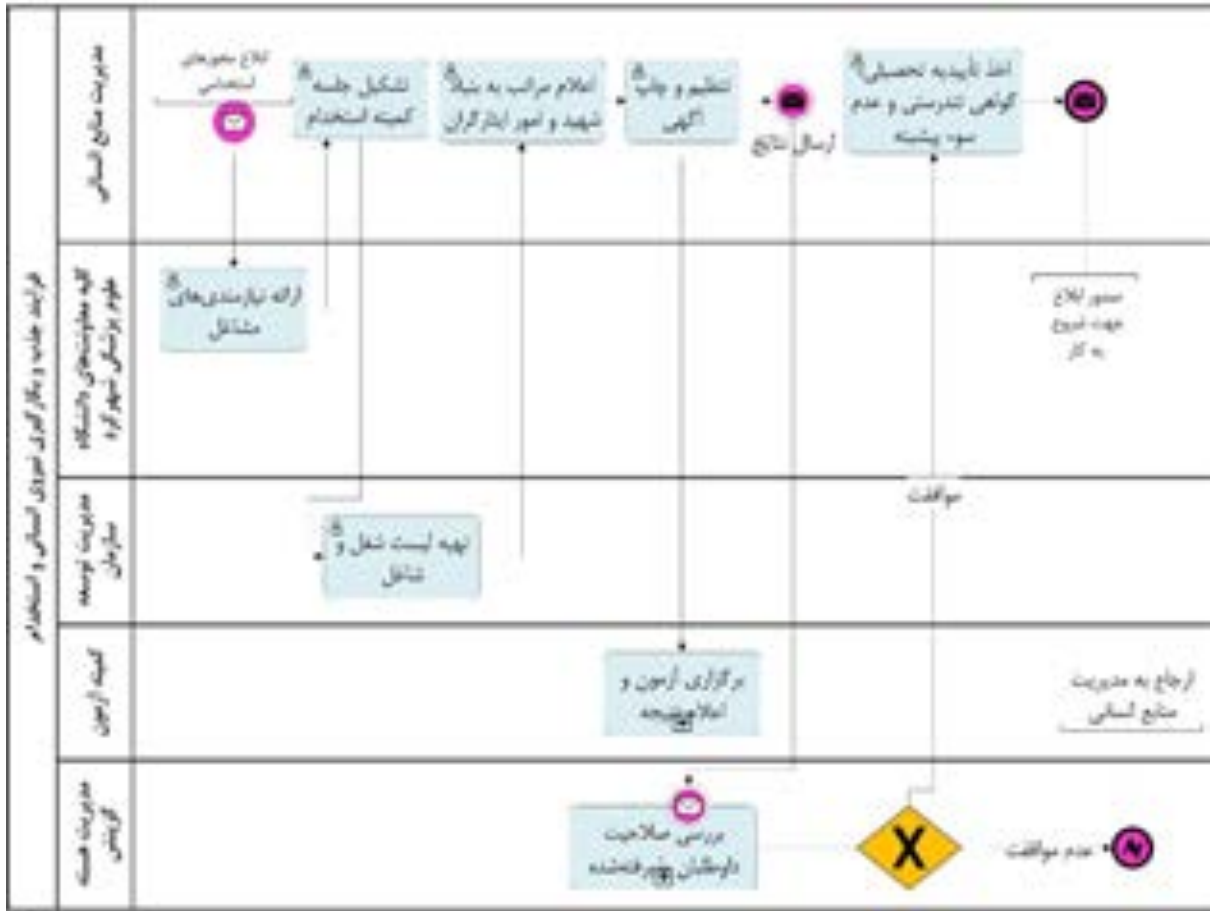


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۳۷) شناسنامه فرآیند جذب و به کارگیری نیروی انسانی و استخدام

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		جذب و به کارگیری نیروی انسانی و استخدام	
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		تاریخ بازنگری	
خدمت تولید شده		۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰		شناسه خدمت	
صاحب فرآیند		اداره / مرکز		توسعه مدیریت و منابع	
ناظر فرآیند				معاونت	
ذینفعان فرآیند				مدیریت منابع انسانی	
نوع فرآیند				مدیریت <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک		جذب نیروی متخصص و کارآمد	
فرآیند بالادستی				ارتقاء بهره‌وری منابع	
فرآیندهای پایین‌دستی				تأمین و توزیع نیروی انسانی دانشگاه	
دامنه کاربرد				دانشگاه	
مقررات مرتبط با فرآیند		قانون مدیریت خدمات کشوری		قوانین برنامه ۵ ساله توسعه اقتصادی کشور	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه ثبت نام اینترنتی		آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیأت علمی	
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		مجوزهای واصله		لیست نیازمندی‌ها	
		لیست مشاغل		لیست ایثارگران	
		چاپ آگهی		نظریه‌گزینش	
		ابلاغ			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
<ul style="list-style-type: none"> جذب و به کارگیری نیروی انسانی و استخدام 					
<ul style="list-style-type: none"> ابلاغ مجوزهای استخدامی / به کارگیری از طریق وزارت اعلام مراتب به بنیاد شهید و امور ایثارگران جهت معرفی افراد مشمول سهمیه مراحل برگزاری آزمون و اعلام نتیجه اعلام نظر هسته‌گزینش صدور ابلاغ و متعاقباً قرارداد استخدامی 					
تعیین نیازمندی‌های مشاغل و تهیه لیست شغل و مشاغل					
تنظیم و چاپ آگهی					
ارسال نتایج (۱/۵ برابر ظرفیت) به هسته‌گزینش					
اخذ تأییدیه تحصیلی، گواهی تندرستی و عدم سوءپیشینه					
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
تشکیل کمیته استخدام			مدیریت منابع انسانی		
بررسی صلاحیت داوطلبان پذیرفته شده			ارائه نیازمندی‌های مشاغل		
			کلیه معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد		
			مدیریت توسعه سازمان		
			کمیته آزمون		
			مدیریت هسته‌گزینش		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
نسبت تعداد جذب، به کارگیری و استخدام نیروی انسانی به کل تعداد کارکنان دانشگاه		درصد		کارشناس و رئیس اداره استخدام دانشگاه	
				سالانه	



شکل (۹-۳۶) ترسیم فرآیند جذب و به کارگیری نیروی انسانی و استخدام با استفاده از مدل BPMN

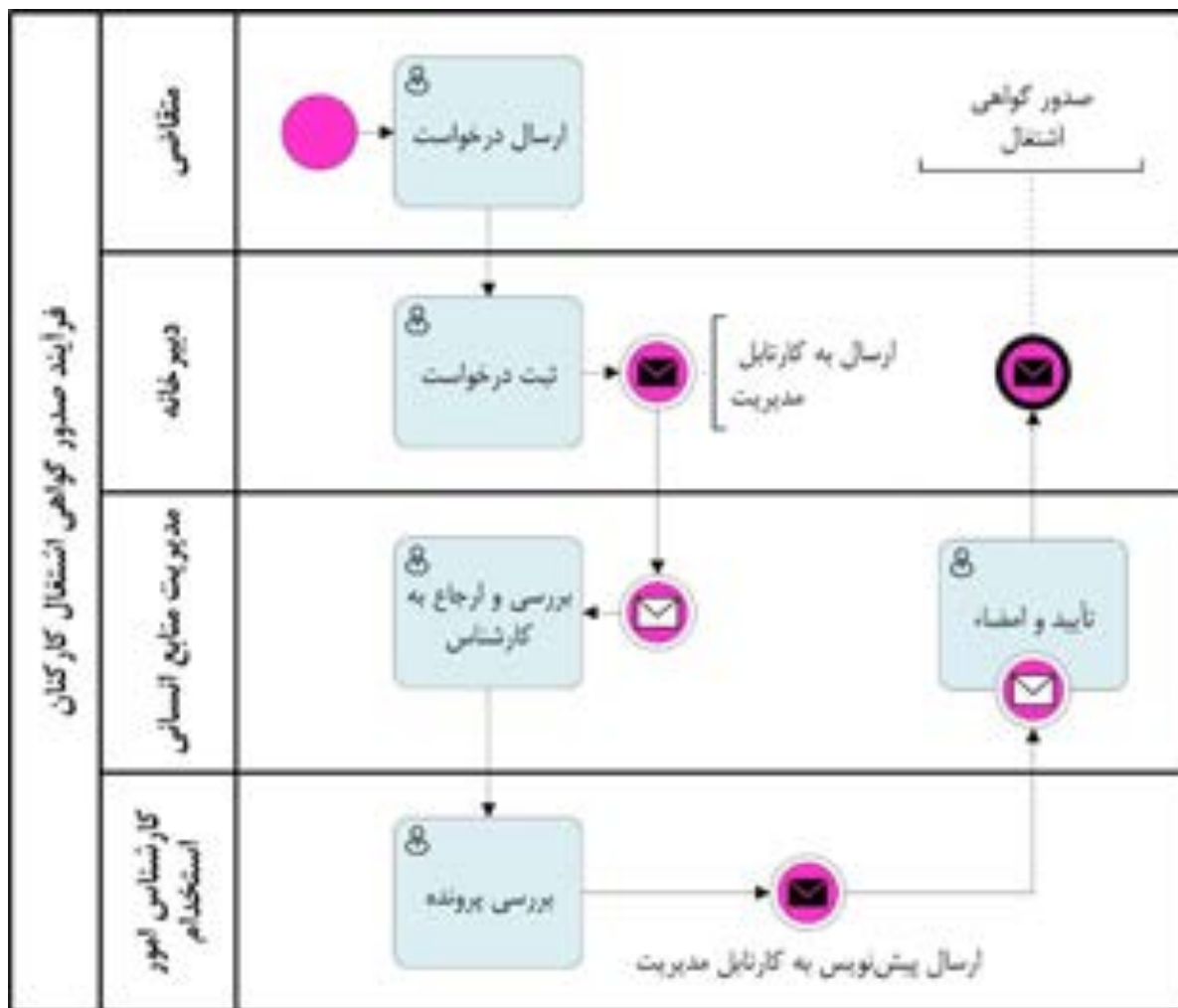


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۳۸) شناسنامه فرآیند صدور گواهی اشتغال کارکنان

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد اشتغال کارکنان	
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۵۳۷	
خدمت تولید شده		شناسه خدمت		۱۶۰۳۱۰۱۴۱۰۱	
صاحب فرآیند		توسعه مدیریت و منابع		کارشناس امور استخدام	
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		مدیریت منابع انسانی	
ذینفعان فرآیند		کلید کارکنان شاغل رسمی، پیمانی و قراردادی		کلید کارکنان شاغل رسمی، پیمانی و قراردادی	
نوع فرآیند		مدیریت		اصلی	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		نگهداشت منابع انسانی	
		اهداف استراتژیک		ارتقاء بهره‌وری منابع	
				ارتقای انگیزش و عملکرد منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی	
فرآیند بالادستی		به کارگیری و جذب نیروی انسانی		به کارگیری و جذب نیروی انسانی	
فرآیندهای پایین‌دستی					
دامنه کاربرد		دانشگاه		دانشگاه	
مقررات مرتبط با فرآیند		قانون مدیریت خدمات کشوری		قانون مدیریت خدمات کشوری	
		دستورالعمل هیأت امانت		دستورالعمل هیأت امانت	
		آیین‌نامه و دستورالعمل نگارش مکاتبات اداری		آیین‌نامه و دستورالعمل نگارش مکاتبات اداری	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه جامع پرسنلی		سامانه جامع پرسنلی	
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		درخواست متقاضی		درخواست متقاضی	
		پرونده پرسنلی		پرونده پرسنلی	
		گواهی اشتغال		گواهی اشتغال	
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		صدور گواهی اشتغال کارکنان			
فعالیت‌های اصلی		ارسال درخواست فرد متقاضی			
		ثبت در دبیرخانه			
		ارسال به کارتابل مدیر			
		ارسال به کارشناس مربوطه جهت اقدام			
		بررسی کارشناس پس از اخذ پرونده، تهیه پیش‌نویس گواهی و ارسال به کارتابل مدیر			
		تأیید و امضاء مدیر و ارسال به دبیرخانه			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی و ارجاع به کارشناس مدیریت منابع انسانی			فرآیند صدور گواهی اشتغال کارکنان		
بررسی پرونده توسط کارشناس امور استخدام			دبیرخانه		
			مدیریت منابع انسانی		
			کارشناس امور استخدام		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	
سالانه		کارشناس مدیریت منابع انسانی		درصد	
		کارشناس امور استخدام		نسبت تعداد گواهی‌های اشتغال صادره کارکنان به کل کارکنان در سال	



شکل (۹-۳۷) ترسیم فرآیند صدور گواهی اشتغال کارکنان با استفاده از مدل BPMN

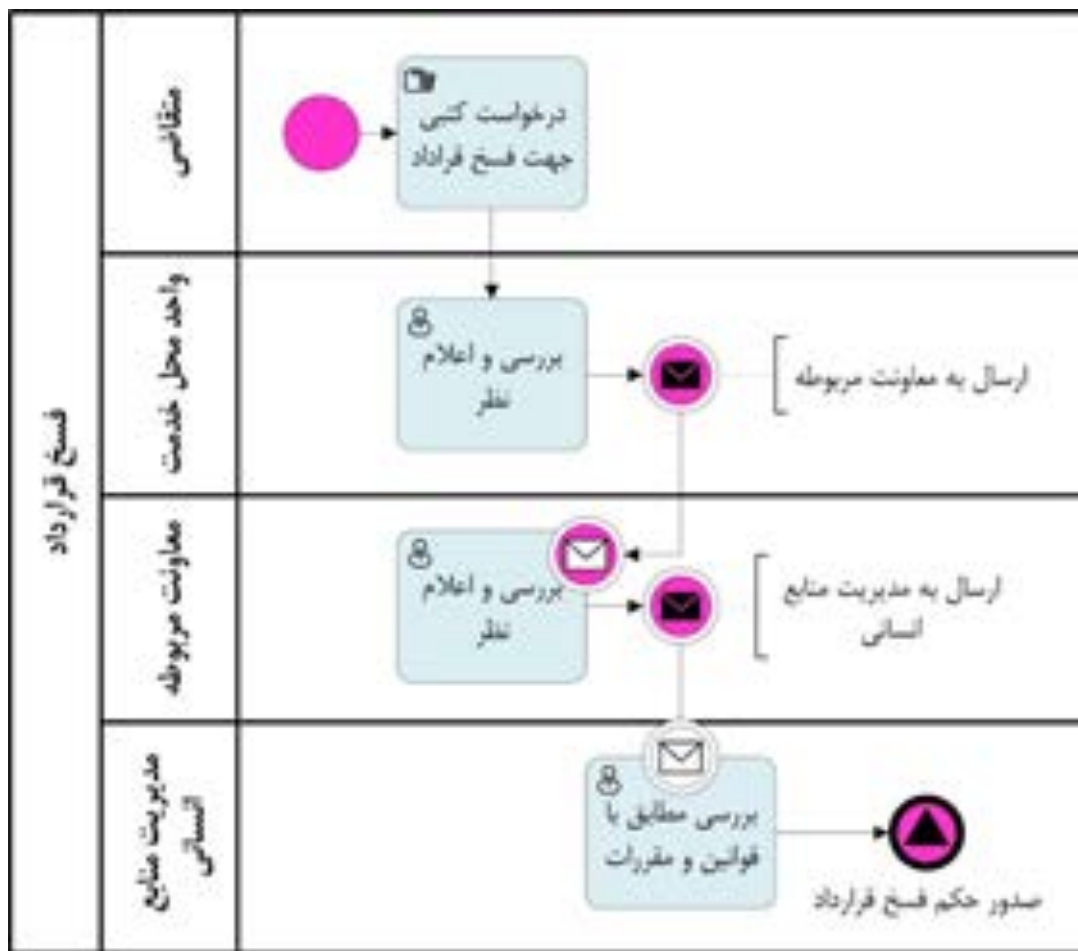


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۳۹) شناسنامه فرآیند فسخ قرارداد

نام فرآیند		فسخ قرارداد		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۳۸		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		فسخ قرارداد		۱۸۰۴۱۰۱۴۱۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس امور استخدام		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		استخدام
ذینفعان فرآیند		دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> رعایت مقررات استخدامی <input checked="" type="checkbox"/> استفاده بهینه از منابع اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> ارتقای انگیزش و عملکرد منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی		
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="checkbox"/> به کارگیری و جذب نیروی انسانی		
فرآیندهای پایین‌دستی		<input checked="" type="checkbox"/>		
دامنه کاربرد		دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> قانون مدیریت خدمات کشوری <input checked="" type="checkbox"/> قوانین استخدام کشوری <input checked="" type="checkbox"/> آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیأت علمی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> سامانه جامع پرسنلی		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		<input checked="" type="checkbox"/> درخواست متقاضی <input checked="" type="checkbox"/> دستورالعمل‌ها		<input checked="" type="checkbox"/> حکم فسخ قرارداد <input type="checkbox"/> خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> فسخ قرارداد مبتنی بر درخواست کتبی فرد		
فعالیت‌های اصلی		<input checked="" type="checkbox"/> درخواست کتبی متقاضی جهت فسخ قرارداد <input checked="" type="checkbox"/> اعلام نظر مدیران و کارشناسان واحد مربوطه <input checked="" type="checkbox"/> تسویه حساب و صدور حکم فسخ قرارداد		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<input checked="" type="checkbox"/> متقاضی <input checked="" type="checkbox"/> واحد محل خدمت <input checked="" type="checkbox"/> معاونت مربوطه <input checked="" type="checkbox"/> مدیریت منابع انسانی		<input checked="" type="checkbox"/> بررسی و اعلام نظر واحد محل خدمت و معاونت مربوطه <input checked="" type="checkbox"/> بررسی مطابقت با قوانین و مقررات در مدیریت منابع انسانی		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد متقاضیان فسخ قرارداد به کل کارکنان دانشگاه در سال		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		مدیریت منابع انسانی		



شکل (۹-۳۸) ترسیم فرآیند فسخ قرارداد با استفاده از مدل BPMN

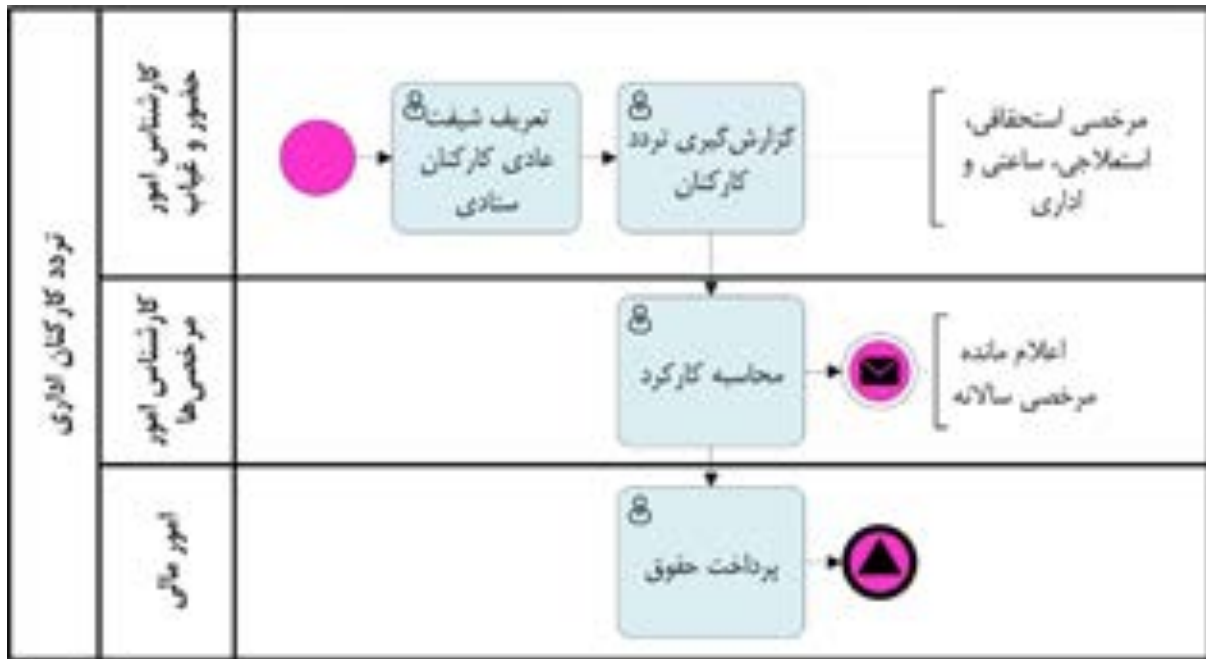


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۴۰) شناسنامه فرآیند تردد کارکنان اداری

نام فرآیند		تردد کارکنان اداری		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۳۹		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		تردد کارکنان		۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس امور مرخصی		اداره برنامه ریزی تأمین و توزیع نیروی انسانی
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کارکنان		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک		
فرآیندهای پایین دستی		اهداف		
دامنه کاربرد		اهداف استراتژیک		
مقررات مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اهداف استراتژیک		
ورودیهای فرآیند/تأمین کننده		اهداف استراتژیک		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		اهداف استراتژیک		
شرح فرآیند		اهداف استراتژیک		
فعالیت‌های اصلی		اهداف استراتژیک		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		اهداف استراتژیک		
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		اهداف استراتژیک		
موضوع کنترل و نظارت		اهداف استراتژیک		
کارشناس امور حضور و غیاب		اهداف استراتژیک		
کارشناس امور مرخصیها		اهداف استراتژیک		
امور مالی		اهداف استراتژیک		
شاخص پایش و اندازه گیری		اهداف استراتژیک		
نسبت وضعیت تردد کارکنان در سال		اهداف استراتژیک		
معیار پذیرش		اهداف استراتژیک		
درصد		اهداف استراتژیک		
مسئول پایش و اندازه گیری		اهداف استراتژیک		
کارشناس پرسنلی مدیریت منابع انسانی		اهداف استراتژیک		
دوره های پایش و اندازه گیری		اهداف استراتژیک		
سالیانه		اهداف استراتژیک		



شکل (۹-۳۹) ترسیم فرآیند تردد کارکنان اداری با استفاده از مدل BPMN

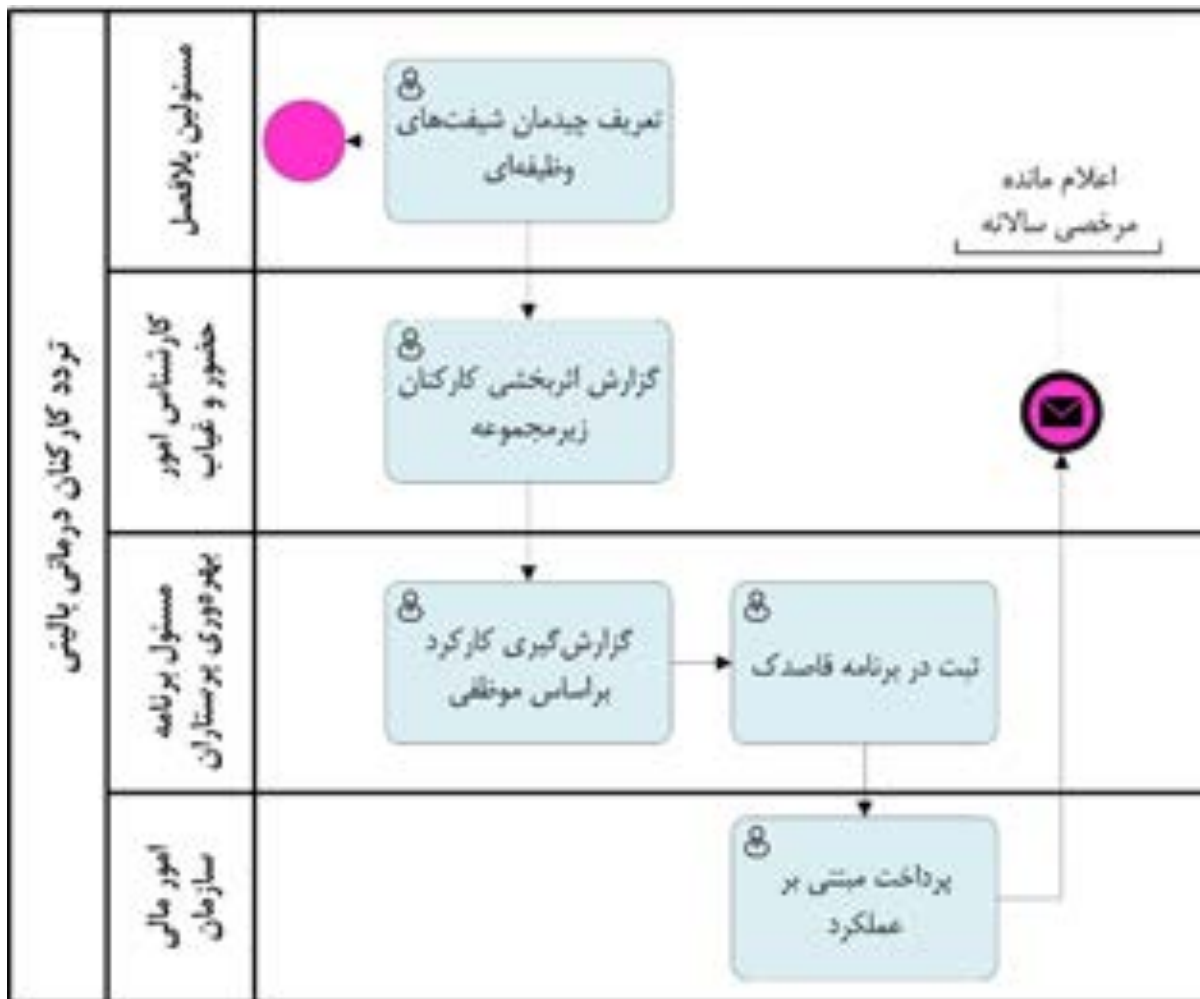


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۴۱) شناسنامه فرآیند تردد کارکنان درمانی بالینی

نام فرآیند		تردد کارکنان درمانی بالینی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۴۰		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		تردد کارکنان		۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس امور مرخصی		اداره/ مرکز و توزیع نیروی انسانی
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		
ذینفعان فرآیند		کارکنان		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> رعایت قوانین و مقررات حضور و غیاب کارکنان ساماندهی و رعایت انضباط اداری کارکنان محاسبه کارکرد و کارانه بر اساس ساعات ورود و خروج 		
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک		
فرآیندهای پایین دستی		گزارش امور مالی، محاسبه کارکرد کارکنان دارای بهره‌وری بالینی در سامانه قاصدک		
دامنه کاربرد		کلیه کارکنان دارای بهره‌وری بالینی		
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> بند ۵ قانون ارتقاء بهره‌وری کارکنان بالینی نظام سلامت مصوبه هیأت وزیران آیین‌نامه اجرایی قانون ارتقاء بهره‌وری کارکنان بالینی نظام سلامت ماده‌های ۱ الی ۸ 		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> سیستم تردد کارکنان سامانه نرم‌افزاری قاصدک 		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		موظفی ماهیانه		<ul style="list-style-type: none"> محاسبه کارانه پرستاران طبقه‌بندی پرستاران بر اساس سنوات پرداخت بر اساس کارانه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> تردد کارکنان درمانی بالینی 		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> تعریف چیدمان شیفت‌های وظیفه‌ای گزارش اثربخشی کارکنان زیرمجموعه گزارش‌گیری کارکرد بر اساس مؤظفی پرداخت مبتنی بر عملکرد و اعلام وضعیت مرخصی سالیانه 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی گزارش اثربخشی و کارکرد کارکنان		<ul style="list-style-type: none"> مسئولین بلافاصل کارشناس امور حضور و غیاب مسئول برنامه بهره‌وری پرستاران امور مالی سازمان 		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
سالیانه	کارشناس پرسنلی مدیریت منابع انسانی	درصد	نسبت میزان زمان تردد کارکنان درمانی به کل کارکنان	



شکل (۹-۴۰) ترسیم فرآیند تردد کارکنان درمانی بالینی با استفاده از مدل BPMN

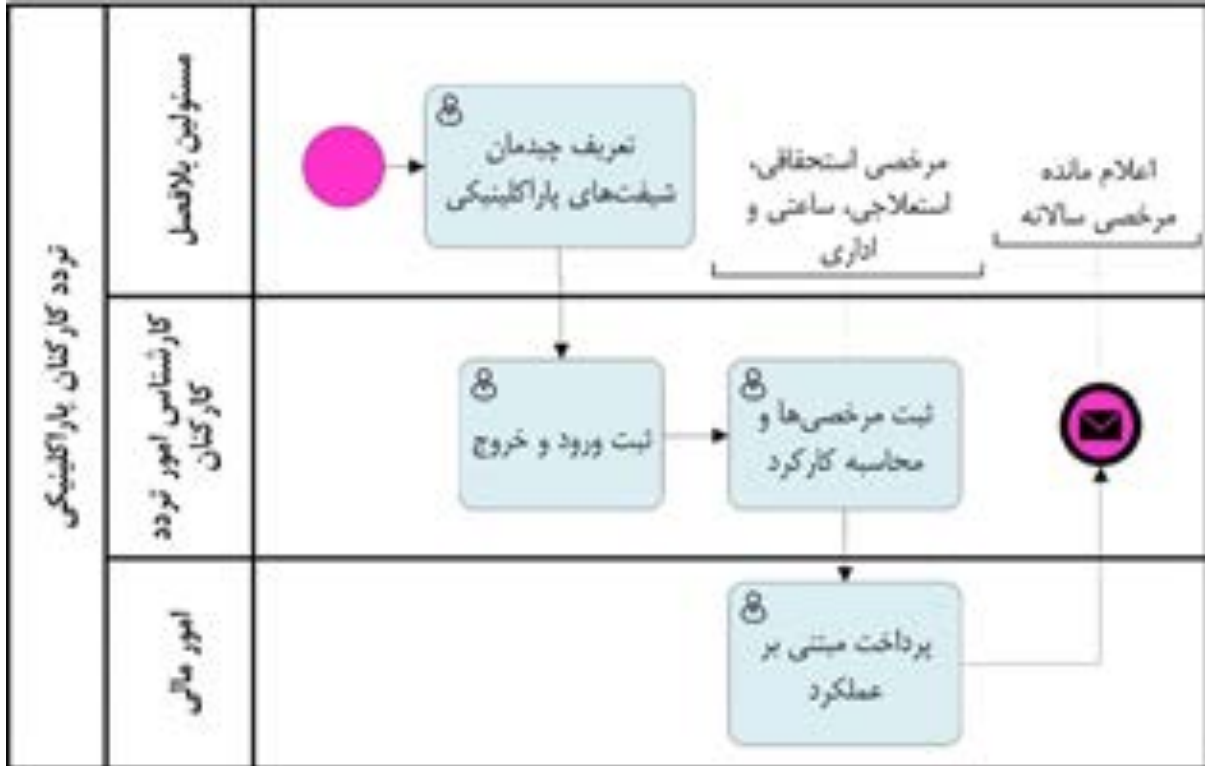


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۴۲) شناسنامه فرآیند تردد کارکنان پاراکلینیکی

نام فرآیند		تردد کارکنان پاراکلینیکی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۴۱		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		تردد کارکنان		۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس امور مرخصی		اداره برنامه ریزی تأمین و توزیع نیروی انسانی
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کارکنان		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> رعایت قوانین و مقررات حضور و غیاب کارکنان پرداخت مبتنی بر عملکرد اثربخشی کارکرد مستخدم 		
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک		
فرآیندهای پایین دستی		<ul style="list-style-type: none"> پرداخت حقوق و مزایا مبتنی بر عملکرد 		
دامنه کاربرد		کلیه کارکنان پاراکلینیکی غیربالینی		
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> ماده واحده- لایحه قانونی یکسان شدن ساعات کار کارمندان و کارگران در سراسر کشور و میزان مصوب ۱۳۵۹/۰۴/۲۳ 		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سیستم تردد کارکنان		
ورودیهای فرآیند/تأمین کننده		<ul style="list-style-type: none"> موظفی ماهیانه اطلاعات مربوط به شیفتهای در گردش کارکنان 		<ul style="list-style-type: none"> محاسبه کارکرد پرداخت مبتنی بر عملکرد محاسبه اضافه کار
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> تردد کارکنان پاراکلینیکی 		
تاریخچه		<ul style="list-style-type: none"> تعریف چیدمان شیفتهای پاراکلینیکی ثبت ورود و خروج ثبت مرخصیها و محاسبه کارکرد پرداخت مبتنی بر عملکرد 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی گزارش اثربخشی و کارکرد کارکنان		<ul style="list-style-type: none"> مسئولین بلافصل کارشناس امور تردد کارکنان امور مالی 		
دورههای پایش و اندازهگیری		شاخص پایش و اندازهگیری		
مسئول پایش و اندازهگیری		معیار پذیرش		
سالیانه		درصد		
نسبت میزان زمان تردد کارکنان پاراکلینیکی به کل کارکنان		کارشناس امور تردد کارکنان		



شکل (۹-۴۱) ترسیم فرآیند تردد کارکنان پاراکلینیکی با استفاده از مدل BPMN

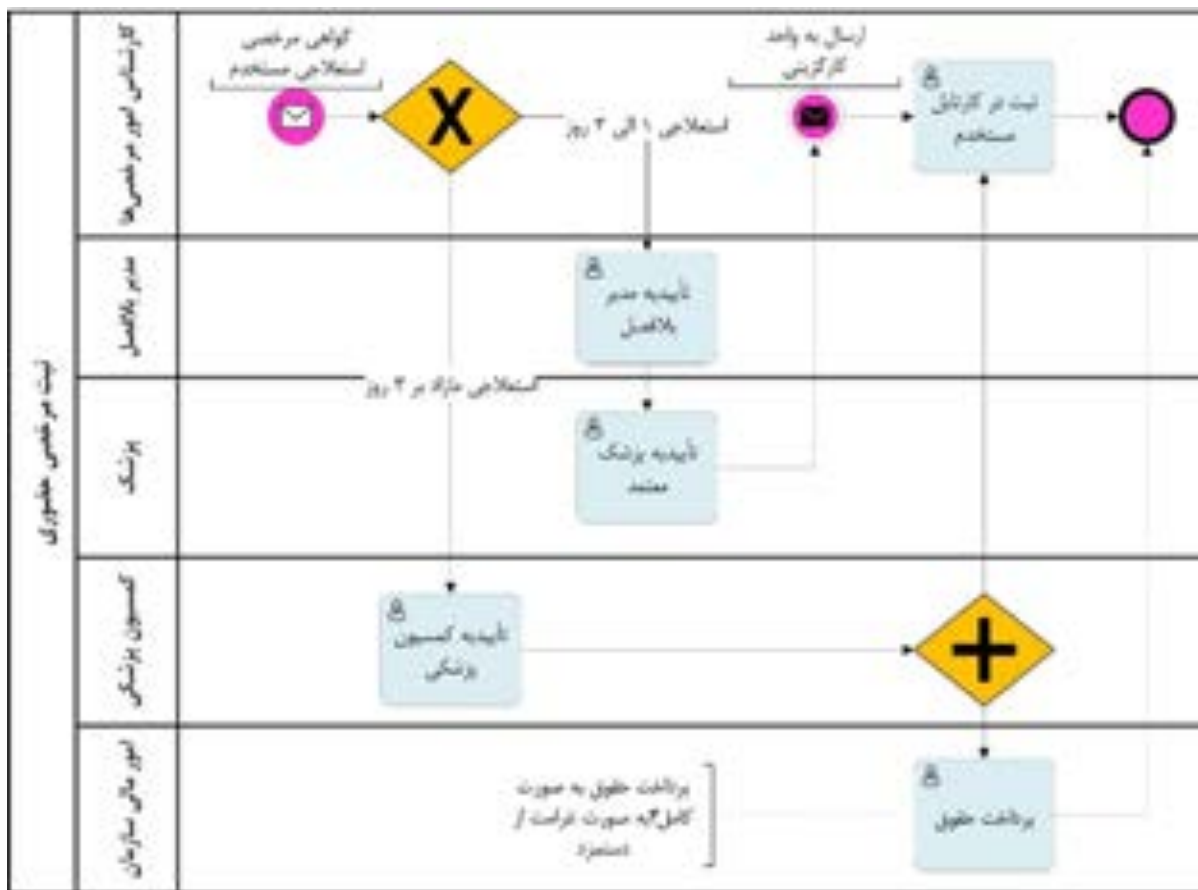


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۴۳) شناسنامه فرآیند ثبت مرخصی حضوری

نام فرآیند		ثبت مرخصی حضوری		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۴۲		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		ثبت انواع مرخصی در سامانه تردد کارکنان		۱۶۰۳۱۰۱۴۱۰۱
صاحب فرآیند		کارشناس امور مرخصی		اداره برنامه ریزی تأمین و توزیع نیروی انسانی
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کارکنان		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <ul style="list-style-type: none"> رعایت قوانین و مقررات حضور و غیاب کارکنان ساماندهی و اثربخشی عملکرد کارکنان بهبودسازی عملکرد نیروی کارآمد 		
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک <ul style="list-style-type: none"> ارتقای انگیزش و عملکرد منابع انسانی و نظم و انضباط اداری در ارائه خدمات 		
فرآیندهای پایین دست		موافقت و تأیید مرخصی استعلاجی کارکنان توسط مراجع ذی ربط (پزشک معتمد، کمیسیون پزشکی)		
دامنه کاربرد		پرداخت حقوق توسط امور مالی		
مقررات مرتبط با فرآیند		کلیه کارکنان		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		آیین نامه های اداری و استخدامی اعضای هیأت علمی و کارکنان غیر هیأت علمی		
ورودی های فرآیند/ تأمین کننده		سیستم تردد کارکنان		
		گواهی استعلاجی		
		آیین نامه مرخصی استعلاجی		
		خروجی های فرآیند/ مشتریان		
		ثبت مرخصی استعلاجی		
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		ثبت مرخصی حضوری		
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> ارائه گواهی استعلاجی مستخدم پس از ۱ الی ۳ روز تأییدیه مدیر و پزشک معتمد ثبت در پرتابل مستخدم 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
تأییدیه کمیسیون پزشکی		<ul style="list-style-type: none"> کارشناس امور مرخصی ها مدیر بلا فصل کمیسیون پزشکی امور مالی سازمان 		
دوره های پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه گیری
سالپایانه		درصد		نسبت تعداد روزهای مرخصی حضوری کارکنان به کل روزهای کاری
مسئول پایش و اندازه گیری		کارشناس امور مرخصی		



شکل (۹-۴۲) ترسیم فرآیند ثبت مرخصی حضوری با استفاده از مدل BPMN

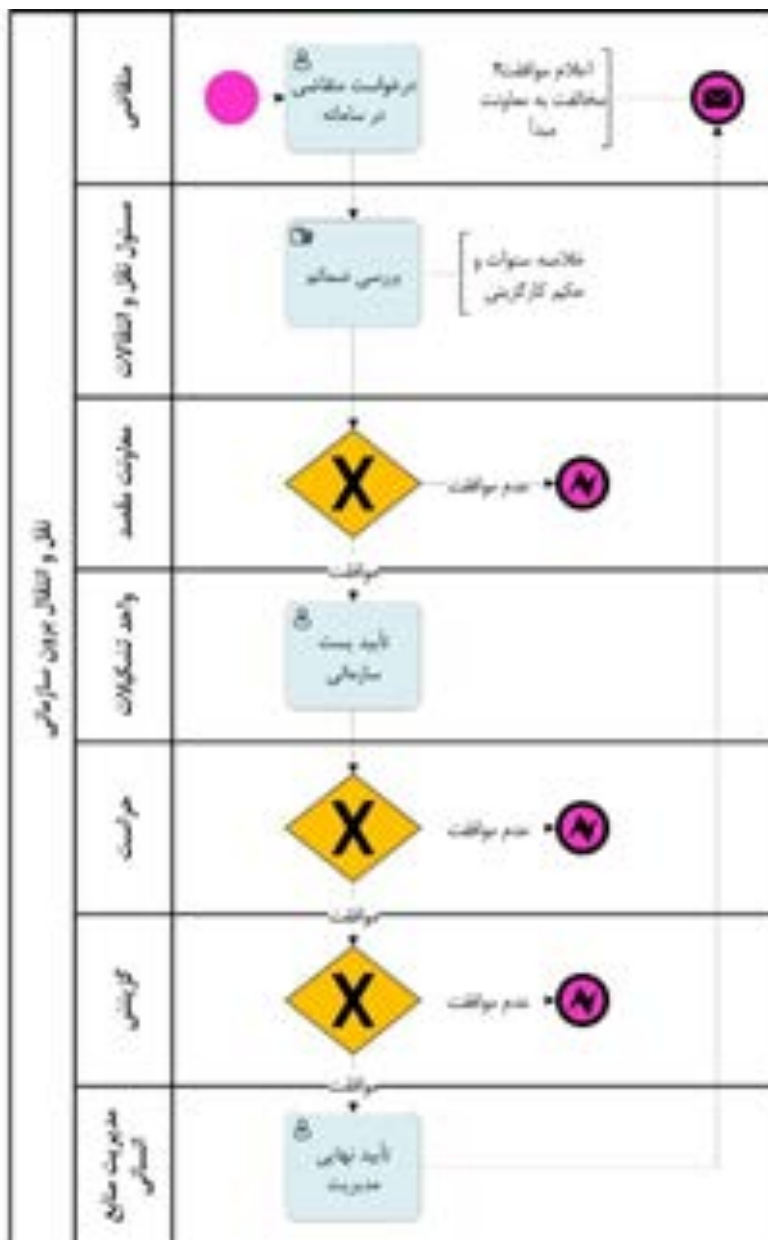


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۴۴) شناسنامه فرآیند انتقالات برون سازمانی

نام فرآیند		انتقالات برون سازمانی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۴۳		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		نقل و انتقال		۱۸۰۴۱۰۱۴۱۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس امور نقل و انتقالات		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		اداره نقل و انتقالات
ذینفعان فرآیند		کلیه کارکنان متقاضی انتقال از سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> رفع مشکلات کارکنان <input checked="" type="checkbox"/> افزایش بهره‌وری <input checked="" type="checkbox"/> افزایش انگیزه کاری		
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک		
فرآیندهای پایین‌دستی		ارتقای انگیزش و توزیع منابع انسانی و کنترل انتقالات درون و برون سازمانی		
دامنه کاربرد		کلیه کارکنان شاغل در سازمان‌های دولتی		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین‌نامه‌های اداری و استخدامی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه نقل و انتقالات سیستم پرسنلی		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		درخواست‌های دریافتی حکم حقوقی فرم ۵۰۲		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان حکم ابلاغ		
شرح فرآیند		انتقالات برون سازمانی		
فعالیت‌های اصلی		درخواست متقاضی در سامانه بررسی ضوابط توسط مسئول نقل و انتقالات با بررسی خلاصه سنوات و حکم کارگزینی در صورت موافقت واحد مقصد تأیید پست سازمانی توسط واحد تشکیلات پس از تأیید حراست و گزینش تأیید نهایی توسط مدیریت منابع انسانی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی ضوابط توسط مسئول نقل و انتقالات با بررسی خلاصه سنوات و حکم کارگزینی		<input checked="" type="checkbox"/> متقاضی <input checked="" type="checkbox"/> مسئول نقل و انتقالات <input checked="" type="checkbox"/> معاونت مقصد <input checked="" type="checkbox"/> واحد تشکیلات <input checked="" type="checkbox"/> حراست <input checked="" type="checkbox"/> گزینش <input checked="" type="checkbox"/> مدیریت منابع انسانی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
سالانه	مسئول نقل و انتقالات	درصد	نسبت تعداد کارکنان متقاضی انتقالات برون سازمانی به کل کارکنان	



شکل (۹-۴۳) ترسیم فرآیند انتقالات برون سازمانی با استفاده از مدل BPMN

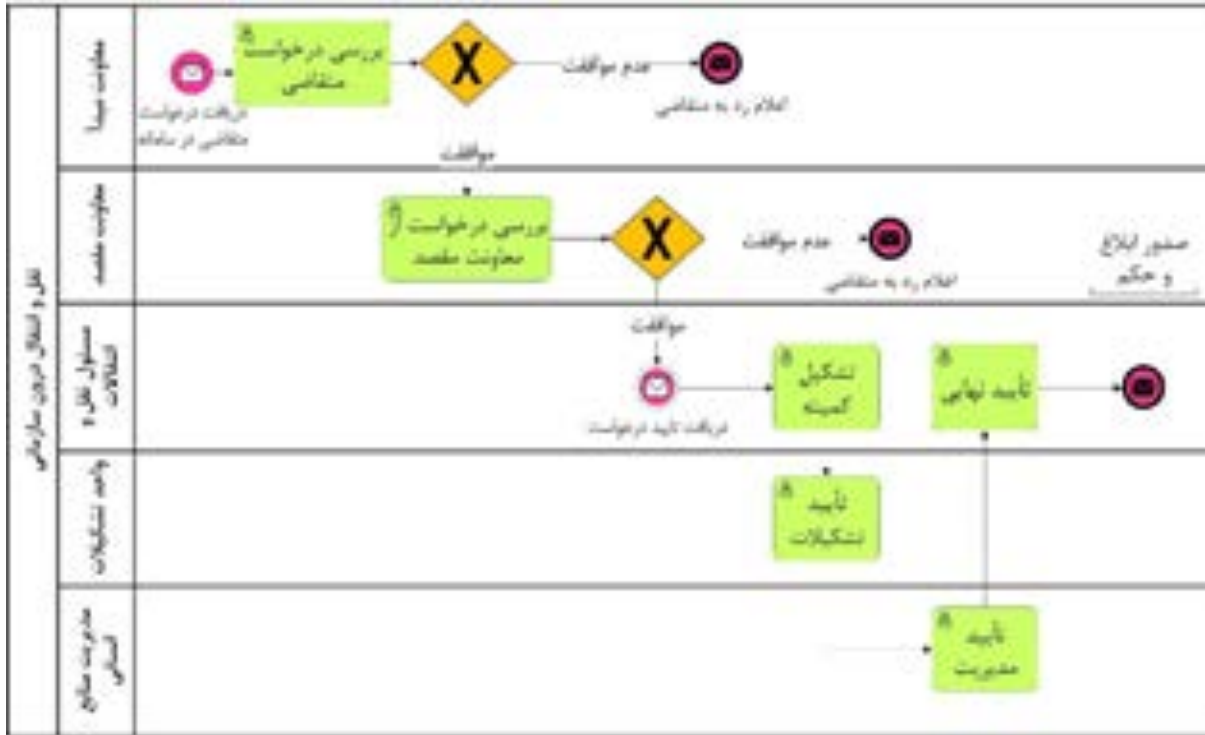


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۴۵) شناسنامه فرآیند انتقالات درون سازمانی

نام فرآیند		انتقالات درون سازمانی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۴۴		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		نقل و انتقال		۱۸۰۴۱۰۱۴۱۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس امور نقل و انتقالات		اداره نقل و انتقالات
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه کارکنان متقاضی انتقال در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی افزایش مشکلات کارکنان افزایش انگیزه کاری اهداف استراتژیک ارتقای انگیزش و توزیع منابع انسانی و کنترل انتقالات درون و برون سازمانی		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		کلیه کارکنان شاغل در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین نامه های اداری و استخدامی دستورالعمل اجرای نقل و انتقال		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه نقل و انتقالات اتوماسیون اداری سیستم پرسنلی		
ورودی های فرآیند/ تامین کنندنده		درخواست های دریافتی حکم کارگزینی فرم امتیازبندی اخطاریه ها		حکم ابلاغ
خروجی های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		انتقالات درون سازمانی		
فعالیت های اصلی		بررسی درخواست متقاضی بررسی درخواست از معاونت مقصد تشکیل کمیته تأیید تشکیلات تأیید مدیریت تأیید نهایی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی ضوابط توسط مسئول نقل و انتقالات با بررسی خلاصه سنوات و حکم کارگزینی		معاونت مبدأ معاونت مقصد مسئول نقل و انتقالات واحد تشکیلات مدیریت منابع انسانی		
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد کارکنان متقاضی انتقالات برون سازمانی به کل کارکنان		درصد		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		
سالانه		مسئول نقل و انتقالات		



شکل (۹-۴۴) ترسیم فرآیند انتقالات درون سازمانی با استفاده از مدل BPMN

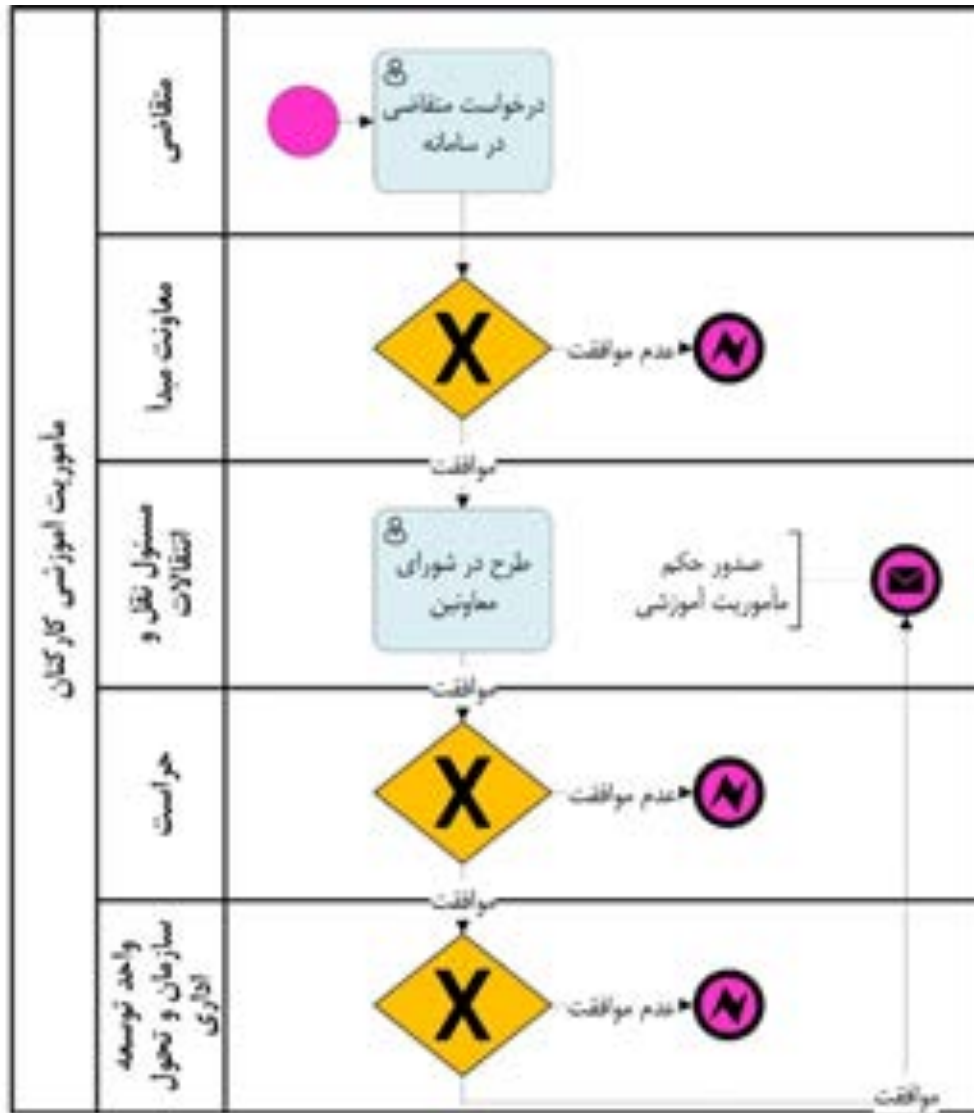


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۴۶) شناسنامه فرآیند مأموریت آموزشی کارکنان

نام فرآیند		مأموریت آموزشی کارکنان		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۴۵		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		نقل و انتقال		۱۸۰۴۱۰۱۴۱۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس امور نقل و انتقالات		اداره نقل و انتقالات
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه کارکنان متقاضی ادامه تحصیل		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ارتقاء سطح آموزشی نیاز سیستم اهداف ارتقای انگیزش و عملکرد منابع انسانی و نظم و انضباط اداری در ارائه خدمات		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		کلیه کارکنان شاغل در دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین نامه های اداری و استخدامی دستورالعمل اجرایی مأموریت آموزشی		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری سیستم پرسنلی		
ورودی های فرآیند/ تامین کننده		درخواست های دریافتی گواهی پذیرش در دانشگاه		حکم تعهد محضری
خروجی های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		مأموریت آموزشی کارکنان		
فعالیت های اصلی		درخواست متقاضی در سامانه طرح در شورای معاونین صدور حکم مأموریت آموزشی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
متقاضی واحد مبدأ مسئول نقل و انتقالات حراست واحد توسعه سازمان و تحول اداری		طرح در شورای معاونین		
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد کارکنان متقاضی مأموریت آموزشی به کل کارکنان دانشگاه		درصد		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		
سالانه		مسئول نقل و انتقالات		



شکل (۹-۴۵) ترسیم فرآیند مأموریت آموزشی کارکنان با استفاده از مدل BPMN

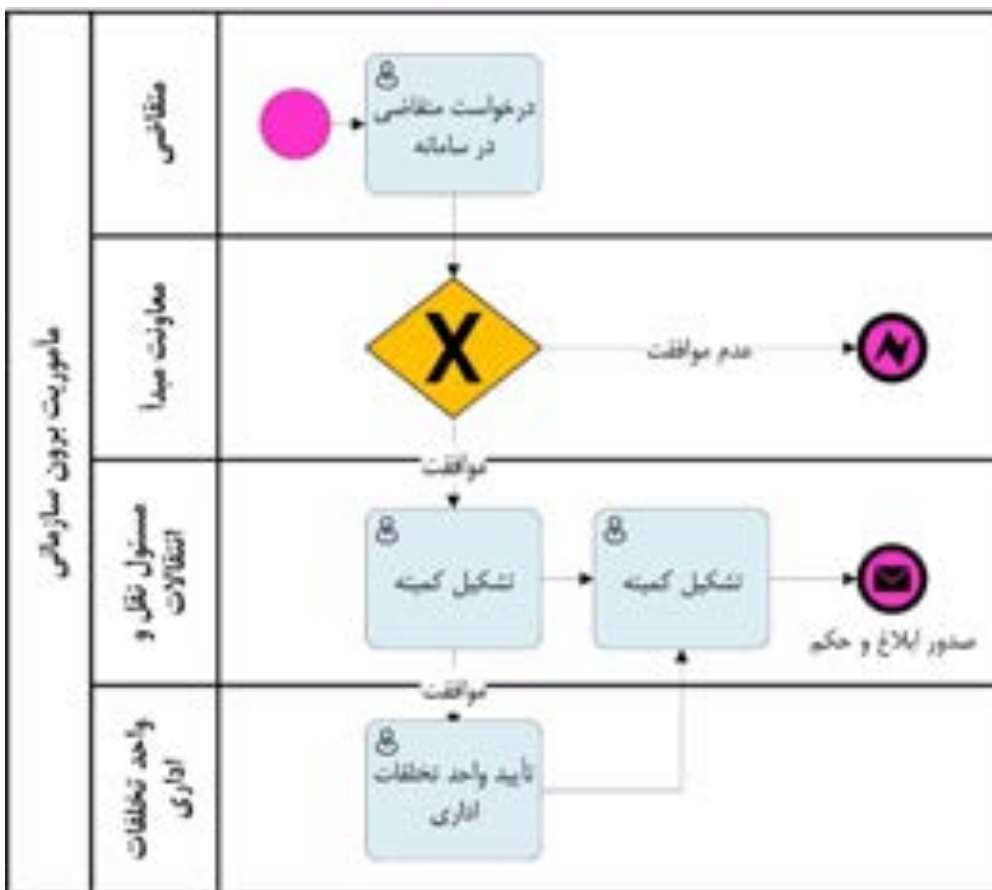


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۴۷) شناسنامه فرآیند مأموریت برون سازمانی

نام فرآیند		مأموریت برون سازمانی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۴۶		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		نقل و انتقال		۱۸۰۴۱۰۱۴۱۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس امور نقل و انتقالات		اداره / مرکز
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		اداره نقل و انتقالات
ذینفعان فرآیند		کلیه کارکنان متقاضی مأموریت		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ارتقای انگیزش و عملکرد منابع انسانی و نظم و انضباط اداری در ارائه خدمات		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		کلیه کارکنان متقاضی مأموریت		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین نامه های اداری و استخدامی دستورالعمل اجرایی نقل و انتقالات		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری سیستم پرسنلی		
ورودی های فرآیند / تامین کننده		درخواست های دریافتی حکم کارگزینی		حکم ابلاغ
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		مأموریت برون سازمانی		
فعالیت های اصلی		درخواست متقاضی در سامانه تشکیل کمیته تأیید واحد تخلفات اداری صدور ابلاغ حکم مأموریت		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند / زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
متقاضی معاونت مبدأ مسئول نقل و انتقالات واحد تخلفات اداری		طرح در شورای معاونین		
شاخص پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		
نسبت تعداد کارکنان متقاضی مأموریت برون سازمانی به کل کارکنان دانشگاه		درصد		
		دوره های پایش و اندازه گیری		
		سالانه		



شکل (۹-۴۶) ترسیم فرآیند مأموریت برون سازمانی با استفاده از مدل BPMN

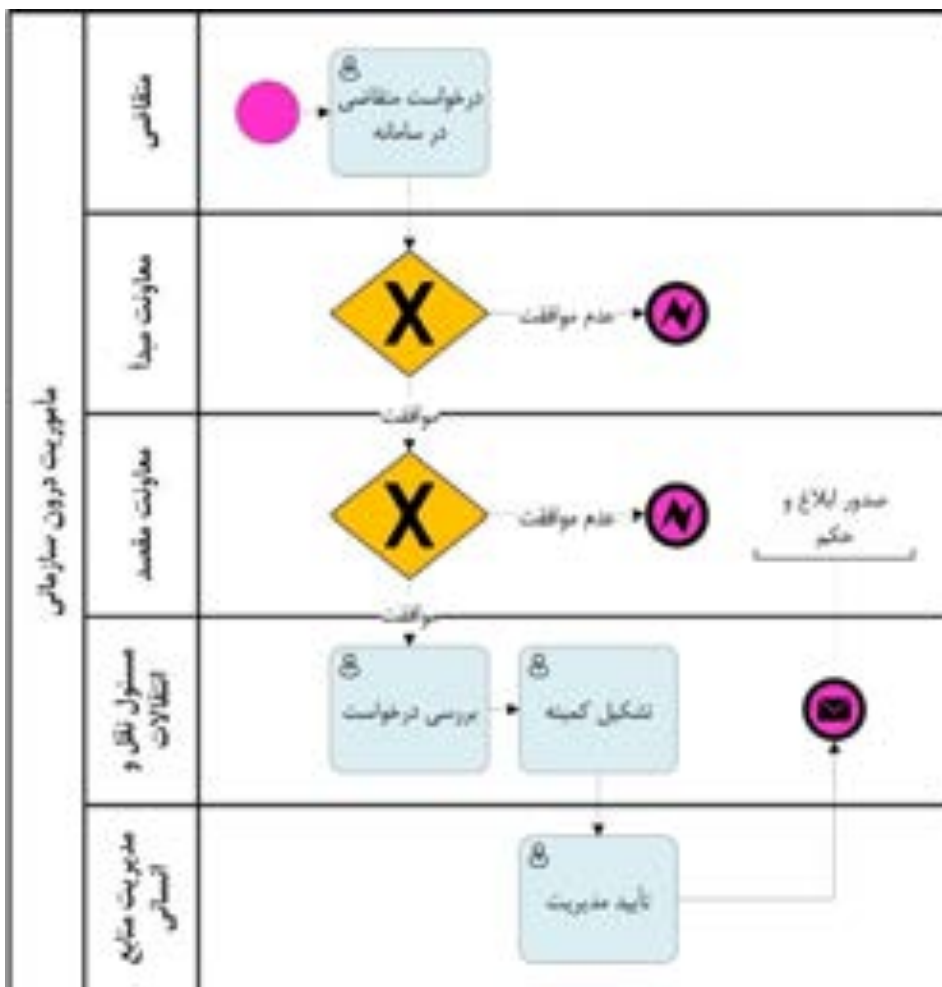


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۴۸) شناسنامه فرآیند مأموریت درون سازمانی

نام فرآیند		مأموریت درون سازمانی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۴۷		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		نقل و انتقال		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		کارشناس امور نقل و انتقالات		شناسه خدمت
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		۱۸۰۴۱۰۱۴۱۰۰
ذینفعان فرآیند		کلیه کارکنان متقاضی مأموریت		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		اداره نقل و انتقالات
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی تأمین نیروهای مورد نیاز نیاز سیستم به تغییر محل خدمت متقاضی		
		اهداف ارتقای انگیزش و عملکرد منابع انسانی و نظم و انضباط اداری در ارائه خدمات		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		کلیه کارکنان متقاضی مأموریت		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین نامه های اداری و استخدامی دستورالعمل اجرایی نقل و انتقالات		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری سیستم پرسنلی		
ورودی های فرآیند / تامین کننده		درخواست های دریافتی حکم کارگزینی		حکم ابلاغ
خروجی های فرآیند / مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مأموریت درون سازمانی 		
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> ثبت درخواست متقاضی موافقت مدیر واحد مبدأ تأیید معاونت مربوطه تأیید مدیر مقصد بررسی درخواست توسط مسئول و کارشناس نقل و انتقالات تشکیل کمیته تأیید مدیر منابع انسانی صدور ابلاغ 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند / زیر فرآیند		
طرح در شورای معاونین		<ul style="list-style-type: none"> درخواست متقاضی در سامانه معاونت مبدأ معاونت مقصد مسئول نقل و انتقالات مدیریت منابع انسانی 		
دوره های پایش و اندازه گیری		شاخص پایش و اندازه گیری		
دوره های پایش و اندازه گیری		نسبت تعداد کارکنان متقاضی مأموریت درون سازمانی به کل کارکنان دانشگاه		
دوره های پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
دوره های پایش و اندازه گیری		درصد		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول نقل و انتقالات		
دوره های پایش و اندازه گیری		دوره های پایش و اندازه گیری		
دوره های پایش و اندازه گیری		سالانه		



شکل (۹-۴۷) ترسیم فرآیند مأموریت درون سازمانی با استفاده از مدل BPMN

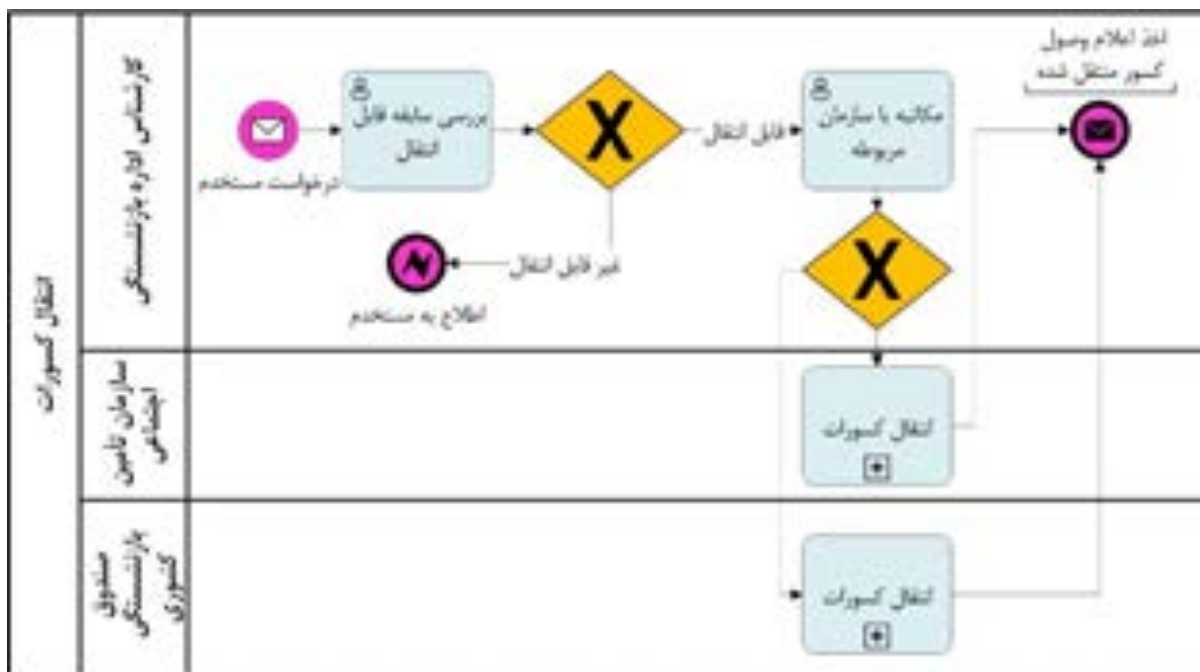


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۴۹) شناسنامه فرآیند انتقال کسورات

نام فرآیند		انتقال کسورات		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۴۸	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	● امور بازنشستگی کارکنان	شناسه خدمت	۱۸۰۴۱۰۱۴۱۰۰	
صاحب فرآیند	● کارشناس اداره بازنشستگی	توسعه مدیریت و منابع	● اداره/ مرکز	● اداره بازنشستگی
ناظر فرآیند	● مدیریت منابع انسانی			
ذینفعان فرآیند	● کلیه کارکنان پیمانی و رسمی			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	● هدف اصلی: انتقال کسورات از تأمین اجتماعی به صندوق بازنشستگی کشوری و بالعکس ● اهداف استراتژیک: ارتقای انگیزش و عملکرد منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی			
فرآیند بالادستی	●			
فرآیندهای پایین‌دستی	●			
دامنه کاربرد	● کلیه کارکنان پیمانی و رسمی در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد			
مقررات مرتبط با فرآیند	● قانون مدیریت خدمات کشوری			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● اتوماسیون اداری			
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده	● درخواست‌های مستخدم ● حکم قراردادی ● حکم پیمانی ● حکم خرید خدمت ● پایان طرح	● خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	● انتقال کسورات از تأمین اجتماعی به صندوق بازنشستگی کشور	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	● انتقال کسورات			
فعالیت‌های اصلی	● بررسی سوابق قابل انتقال ● مکاتبات اداری با سازمان‌های مربوطه ● انتقال کسورات			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
● کارشناس اداره بازنشستگی ● سازمان تأمین اجتماعی ● صندوق بازنشستگی کشوری		● بررسی سوابق قابل انتقال		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
● نسبت انتقال کسورات از تأمین اجتماعی به صندوق بازنشستگی کشوری در سال		● درصد	● کارشناس اداره بازنشستگی	● سالیانه



شکل (۹-۴۸) ترسیم فرآیند انتقال کسورات با استفاده از مدل BPMN

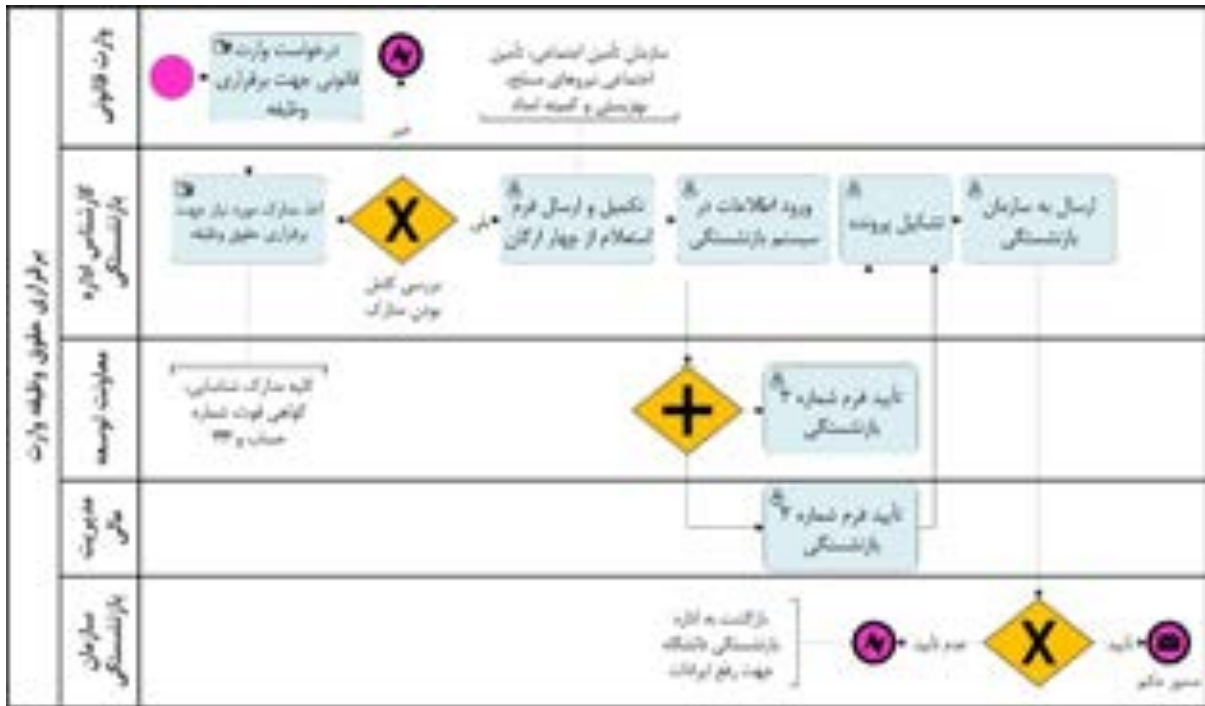


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۵۰) شناسنامه فرآیند برقراری حقوق وظیفه وارث

نام فرآیند		برقراری حقوق وظیفه وارث		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۴۹		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		امور بازنشستگی کارکنان		۱۸۰۴۱۰۱۴۱۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس اداره بازنشستگی		اداره بازنشستگی
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		وارث بازنشسته فوت شده		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> برقراری حقوق وظیفه وارث بازنشسته فوت شده جهت وارث قانونی ایشان اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> ارتقای انگیزش و عملکرد کارکنان و بازنشستگان		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		وارث بازنشسته فوت شده		
مقررات مرتبط با فرآیند		قانون مدیریت خدمات کشوری		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		درخواست‌های وارث بازنشسته گواهی فوت مدارک شناسایی بازنشسته فوت شده مدارک شناسایی وارث استعلام چهار ارگان شماره حساب وارث		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان <input checked="" type="checkbox"/> حکم حقوقی وارث وظیفه‌دار
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
برقراری حقوق وظیفه وارث				شرح فرآیند
درخواست وارث قانونی و اخذ مدارک مورد نیاز و تکمیل آن در اداره بازنشستگی تأیید فرم‌ها به معاونت توسعه و مدیریت مالی دانشگاه و تشکیل پرونده ارسال مدارک تأیید شده به سازمان بازنشستگی				فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی و تأیید مدارک برقراری حقوق وظیفه		وارث قانونی کارشناس اداره بازنشستگی معاونت توسعه مدیریت و منابع مدیریت مالی سازمان بازنشستگی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
سالیانه	کارشناس اداره بازنشستگی	درصد	نسبت میزان برقراری حقوق وظیفه وارث بازنشسته فوت شده به کل بازنشستگان دانشگاه در سال	



شکل (۹-۴۹) ترسیم فرآیند برقراری حقوق وظیفه وارت با استفاده از مدل BPMN

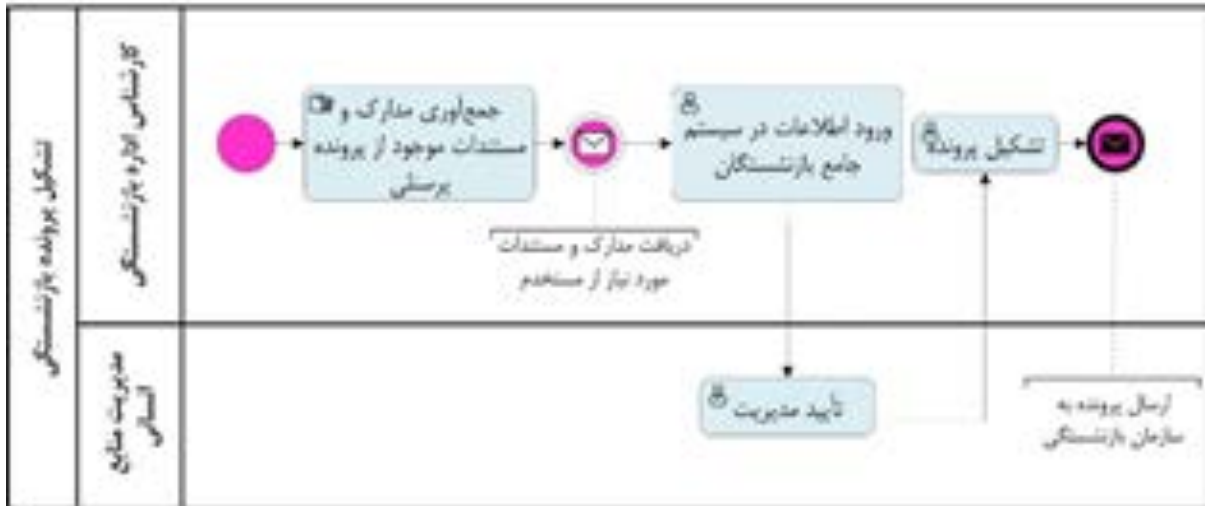


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۵۱) شناسنامه فرآیند تشکیل پرونده بازنشستگی

نام فرآیند		تشکیل پرونده بازنشستگی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۵۰		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		امور بازنشستگی کارکنان		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		کارشناس اداره بازنشستگی		شناسه خدمت
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی		۱۸۰۴۱۰۱۴۱۰۰
ذینفعان فرآیند		کلیه کارکنانی که شرایط بازنشستگی دارند.		توسعه مدیریت و منابع
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/>		معاونت
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> جمع آوری مدارک و مستندات مورد نیاز بازنشستگی جهت ارسال به سازمان بازنشستگی		اداره/ مرکز
		اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> ارتقای انگیزش و عملکرد کارکنان و بازنشستگان		اداره بازنشستگی
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="checkbox"/> صدور ابلاغ بازنشستگی		
فرآیندهای پایین دستی		<input checked="" type="checkbox"/>		
دامنه کاربرد		<input checked="" type="checkbox"/> کلیه کارکنانی که شرایط بازنشستگی در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد را دارند.		
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> قانون مدیریت خدمات کشوری		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> اتوماسیون اداری <input checked="" type="checkbox"/> سیستم جامع بازنشستگی		
ورودی های فرآیند/تأمین کننده		<input checked="" type="checkbox"/> ابلاغ بازنشستگی <input checked="" type="checkbox"/> حکم های اولیه <input checked="" type="checkbox"/> فرم های ۱ و ۲ <input checked="" type="checkbox"/> فرم تعیین جدول		<input checked="" type="checkbox"/> پرونده بازنشستگی
		خروجی های فرآیند/ مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> تشکیل پرونده بازنشستگی		
فعالیت های اصلی		<input checked="" type="checkbox"/> جمع آوری مدارک و مستندات و ثبت در سیستم جامع بازنشستگان <input checked="" type="checkbox"/> تأیید مدیریت، و تشکیل پرونده <input checked="" type="checkbox"/> ارسال پرونده به سازمان بازنشستگی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناس اداره بازنشستگی مدیریت منابع انسانی		<input checked="" type="checkbox"/> تأییدیه اطلاعات در سیستم جامع بازنشستگان		
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد پرونده های تشکیل شده ارسالی به سازمان بازنشستگان به کل کارکنان در سال		درصد		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسنول پایش و اندازه گیری		
سالانه		<input checked="" type="checkbox"/> کارشناس اداره بازنشستگی		



شکل (۹-۵۰) ترسیم فرآیند تشکیل پرونده پزشکی با استفاده از مدل BPMN

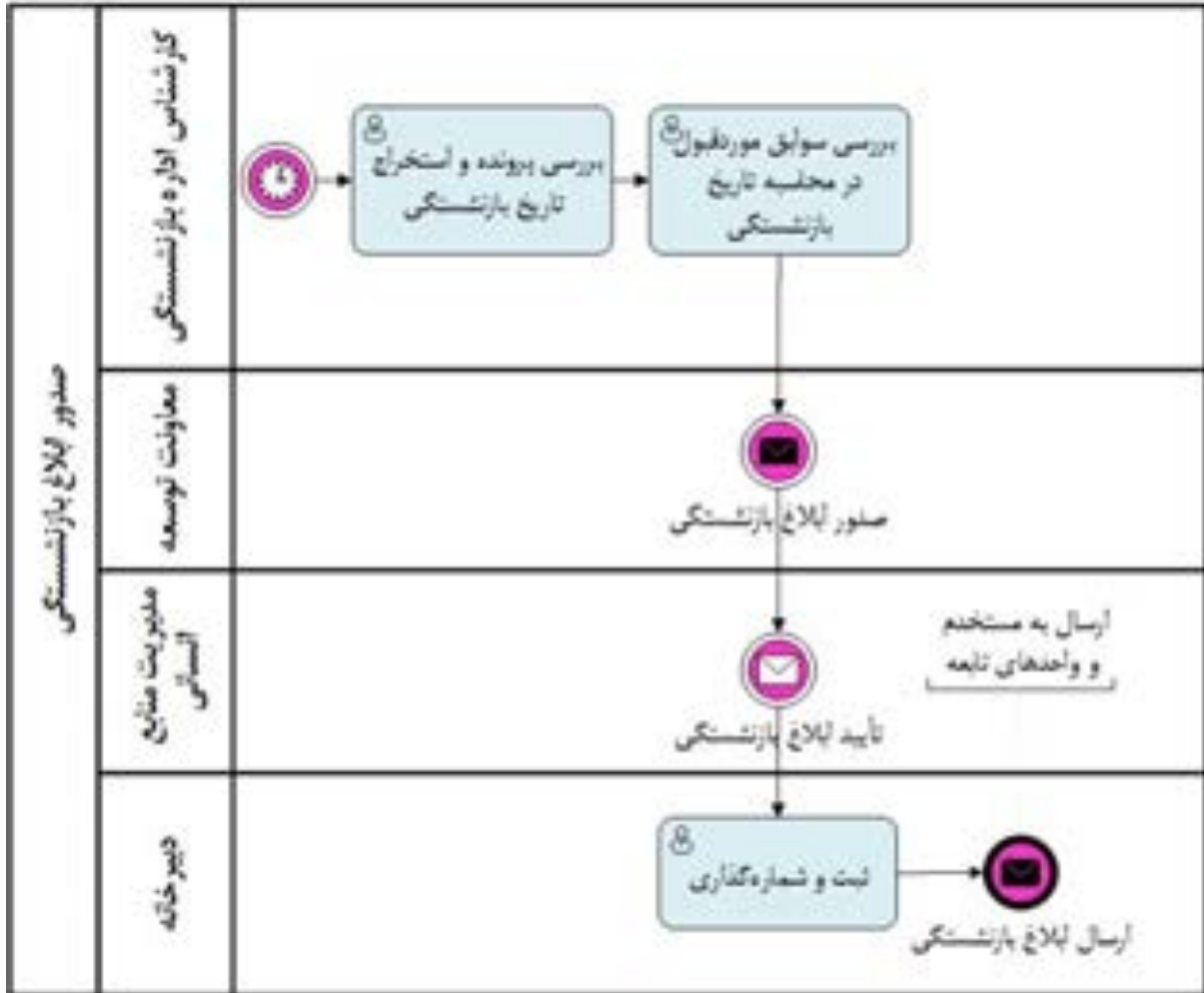


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۵۲) شناسنامه فرآیند صدور ابلاغ بازنشستگی

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد استاندارد فرآیند	
نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد استاندارد فرآیند	
کد فرآیند	۵۵۱	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵		
خدمت تولید شده	امور بازنشستگی کارکنان	شناسه خدمت	۱۸۰۴۱۰۱۴۱۰۰		
صاحب فرآیند	کارشناس اداره بازنشستگی	توسعه مدیریت و منابع	اداره/ مرکز	اداره بازنشستگی	
ناظر فرآیند	مدیریت منابع انسانی				
ذینفعان فرآیند	کلیه کارکنانی که شرایط بازنشستگی دارند.				
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>				
هدف فرآیند و اهداف	هدف اصلی: تعیین تاریخ بازنشستگی کارکنانی که شرایط بازنشستگی دارند. اهداف: ارتقای انگیزش و عملکرد کارکنان و بازنشستگان				
فرآیند بالادستی					
فرآیندهای پایین‌دستی					
دامنه کاربرد	کلیه کارکنانی که شرایط بازنشستگی در دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد را دارند.				
مقررات مرتبط با فرآیند	قانون مدیریت خدمات کشوری				
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	اتوماسیون اداری سیستم جامع بازنشستگی				
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده	پرونده پرسنلی	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	صدور ابلاغ بازنشستگی		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
صدور ابلاغ بازنشستگی					شرح فرآیند
بررسی پرونده و استخراج تاریخ بازنشستگی بررسی سوابق مورد قبول در محاسبه تاریخ بازنشستگی ثبت، شماره‌گذاری و ارسال ابلاغ					فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
تأیید و صدور ابلاغ بازنشستگی			کارشناس اداره بازنشستگی معاونت توسعه مدیریت و منابع مدیریت منابع انسانی دبیرخانه		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
نسبت تعداد ابلاغ بازنشستگی صادره به کل کارکنان در سال		درصد		کارشناس اداره بازنشستگی	
مسئول پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
سالانه		سالانه		سالانه	



شکل (۹-۵۱) ترسیم فرآیند صدور ابلاغ بازنشستگی با استفاده از مدل BPMN

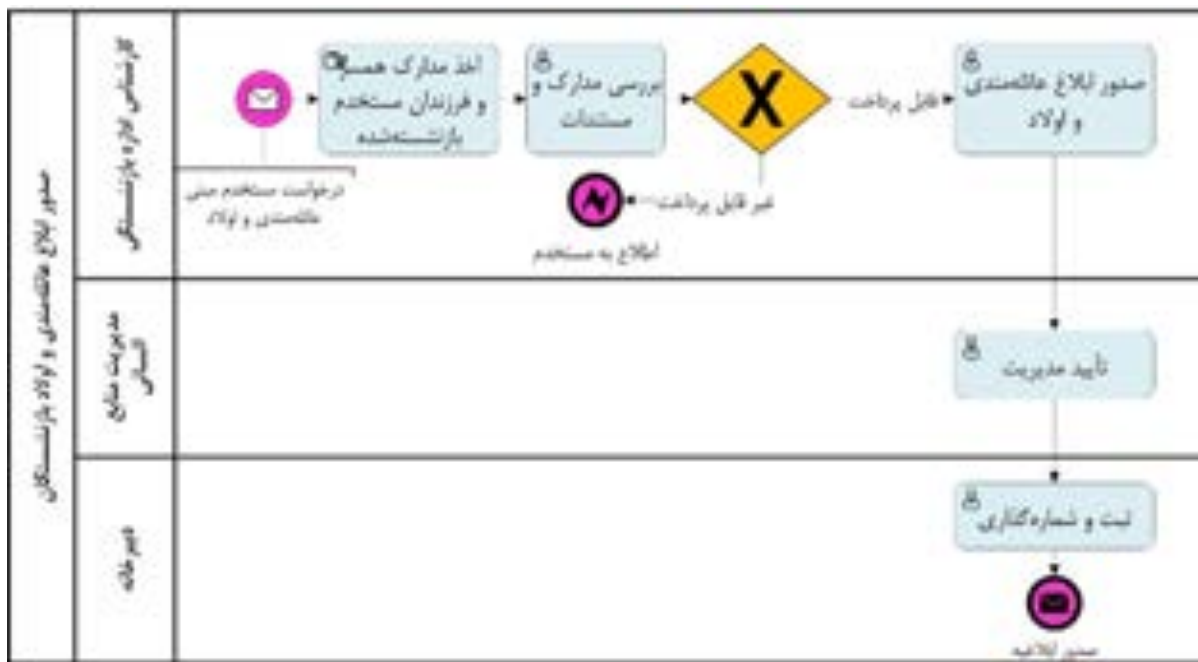


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۵۳) شناسنامه فرآیند صدور ابلاغ عائله مندی و اولاد بازنشتگان

نام فرآیند	صدور ابلاغ عائله مندی و اولاد بازنشتگان		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۵۲	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	<input checked="" type="radio"/> امور بازنشتگی کارکنان <input checked="" type="radio"/> کارشناس اداره بازنشتگی	شناسه خدمت	۱۸۰۴۱۰۱۴۱۰۰
صاحب فرآیند	<input checked="" type="radio"/> مدیریت منابع انسانی <input checked="" type="radio"/> کلیه کارکنان بازنشته شده	توسعه مدیریت و منابع	<input checked="" type="radio"/> اداره بازنشتگی <input type="radio"/> اداره / مرکز
نوع فرآیند	<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان	هدف اصلی	<input checked="" type="radio"/> برقراری کمک هزینه عائله مندی و اولاد مستخدم بازنشته شده <input checked="" type="radio"/> ارتقای انگیزش و عملکرد کارکنان و بازنشتگان
هدف فرآیند و اهداف	<input checked="" type="radio"/> صدور ابلاغ بازنشتگی <input checked="" type="radio"/> کلیه کارکنان بازنشته شده دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد	اهداف	<input checked="" type="radio"/> صدور ابلاغ بازنشتگی <input checked="" type="radio"/> کلیه کارکنان بازنشته شده دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد
فرآیند بالادستی	<input checked="" type="radio"/> قانون مدیریت خدمات کشوری <input checked="" type="radio"/> اتوماسیون اداری	مدرک شناسایی مستخدم	<input checked="" type="radio"/> مدارک شناسایی فرزندان <input checked="" type="radio"/> مدارک شناسایی همسر
فرآیندهای پایین دستی	<input checked="" type="radio"/> مدارک شناسایی مستخدم <input checked="" type="radio"/> مدارک شناسایی فرزندان <input checked="" type="radio"/> مدارک شناسایی همسر	خروجی های فرآیند / مشتریان	<input checked="" type="radio"/> ابلاغ عائله مندی و اولاد
دامنه کاربرد	شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن		
مقررات مرتبط با فرآیند	<input checked="" type="radio"/> صدور ابلاغ عائله مندی و اولاد بازنشتگان		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	<input checked="" type="radio"/> بررسی پرونده در زمان دقیق بازنشتگی <input checked="" type="radio"/> صدور تأیید ابلاغ <input checked="" type="radio"/> شماره گذاری و ارسال ابلاغ		
ورودی های فرآیند / تأمین کننده	نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		
	مرحله فرآیند / زیر فرآیند	موضوع کنترل و نظارت	
	<input checked="" type="radio"/> کارشناس اداره بازنشتگی <input checked="" type="radio"/> مدیریت منابع انسانی <input checked="" type="radio"/> دبیرخانه	<input checked="" type="radio"/> بررسی مدارک و مستندات توسط کارشناس اداره بازنشتگی <input checked="" type="radio"/> تأیید ابلاغ صادره توسط مدیریت منابع انسانی	
	شاخص پایش و اندازه گیری	معیار پذیرش	دوره های پایش و اندازه گیری
	<input checked="" type="radio"/> نسبت تعداد ابلاغ عائله مندی و اولاد بازنشتگان صادره به کل کارکنان دانشگاه در سال	<input checked="" type="radio"/> درصد	<input checked="" type="radio"/> سالیانه



شکل (۹-۵۲) ترسیم فرآیند صدور ابلاغ عائلمندی و اولاد بازنشستگان با استفاده از مدل BPMN

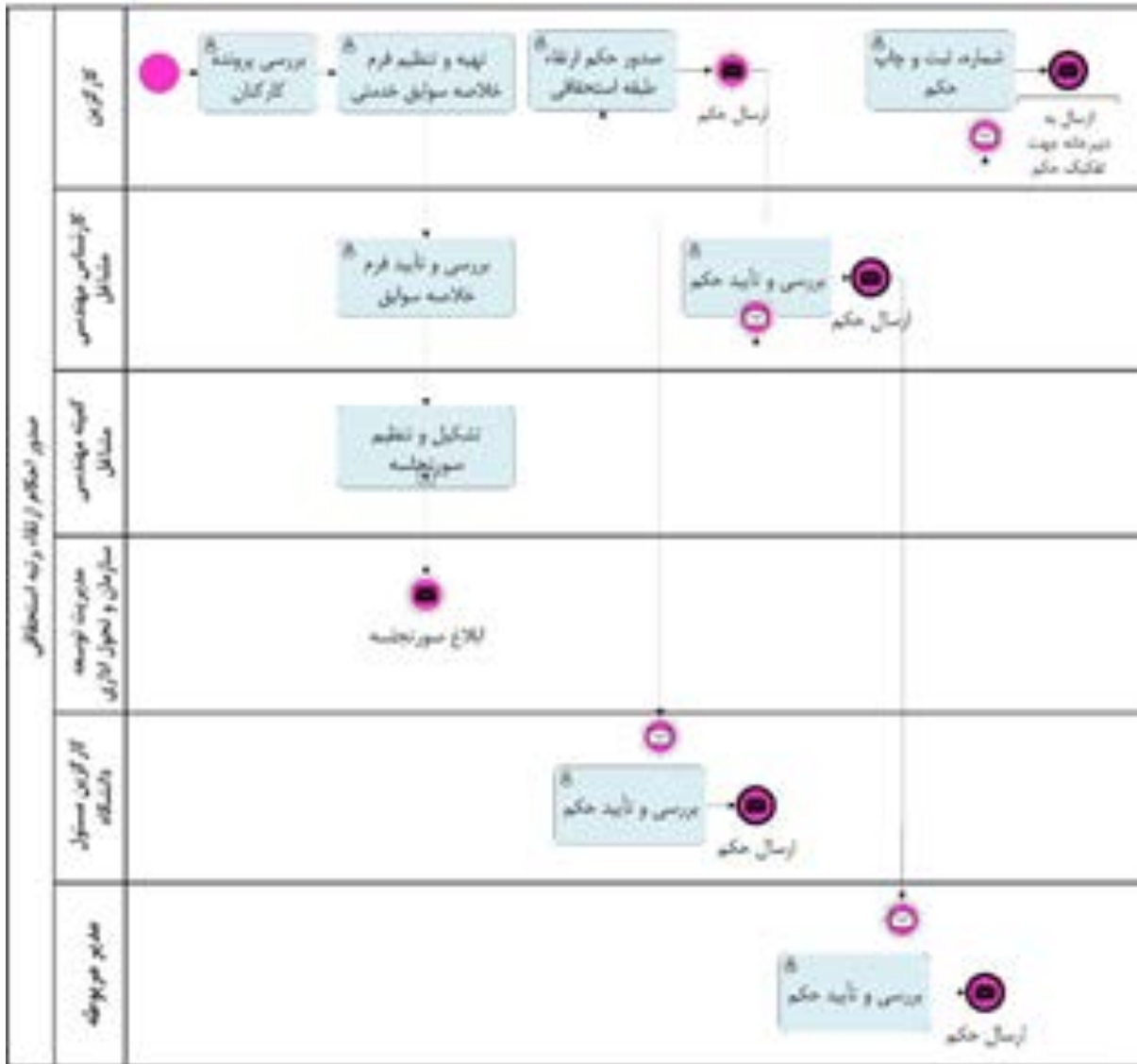


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۵۴) شناسنامه فرآیند صدور احکام ارتقاء طبقه استحقاقی

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد صدور احکام ارتقاء طبقه استحقاقی	
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		تاریخ بازنگری	
خدمت تولید شده		۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰		شناسه خدمت	
صاحب فرآیند		اداره/ مرکز		توسعه مدیریت و منابع	
ناظر فرآیند		اداره برنامه ریزی تأمین و توزیع نیروی انسانی		معاونت	
ذینفعان فرآیند				مدیریت منابع انسانی، مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری	
نوع فرآیند		پشتیبان <input type="checkbox"/>		اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		اجرای دستورالعمل ارتقاء رتبه کارکنان و صدور حکم ارتقاء رتبه و پرداخت حقوق و مزایای مربوط به رتبه بالاتر پرسنل و ایجاد انگیزه و افزایش کارایی و اثربخشی پرسنل		هدف اصلی	
فرآیند بالادستی		فرآیندهای پایین دستی		اهداف استراتژیک	
دامنه کاربرد		کلیه کارکنان شاغل در دانشگاه		ارتقای انگیزش و عملکرد منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی	
مقررات مرتبط با فرآیند		مصوبات کمیته مهندسی مشاغل		دستورالعمل های ارتقاء رتبه استحقاقی	
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سیستم جامع پرسنلی		سامانه فرآیند احکام	
ورودی های فرآیند/ تأمین کننده		خروجی های فرآیند/ مشتریان		خلاصه سوابق خدمتی	
				صورت جلسه کمیته مهندسی مشاغل	
				رتبه های ۵ گانه	
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن					
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> صدور احکام ارتقاء طبقه استحقاقی 			
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> بررسی پرونده کارکنان تهیه و تنظیم فرم سوابق خدمتی بررسی و تأیید فرم خلاصه سوابق تشکیل و تنظیم صورت جلسه ابلاغ صورت جلسه صدور حکم ارتقاء طبقه استحقاقی ارسال حکم 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> مطابقت احکام با قوانین طبقه بندی مشاغل مطابقت احکام با صورت جلسه کمیته ارتقاء رتبه مطابقت مدارک ارتقاء و رتبه ها یا قوانین و مقررات مربوطه 			<ul style="list-style-type: none"> کارگزین کارشناسی مهندسی مشاغل مدیریت توسعه و تحول اداری کارگزین مسئول دانشگاه مدیر مربوطه 		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسنول پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش	
روزانه		کارشناس مستقر در ستاد وزارت بهداشت		انطباق با ضرایب مصوب شده	
سامانه بانک جامع منابع انسانی					



شکل (۹-۵۳) ترسیم فرآیند صدور احکام ارتقاء طبقه استحقاقی با استفاده از مدل BPMN

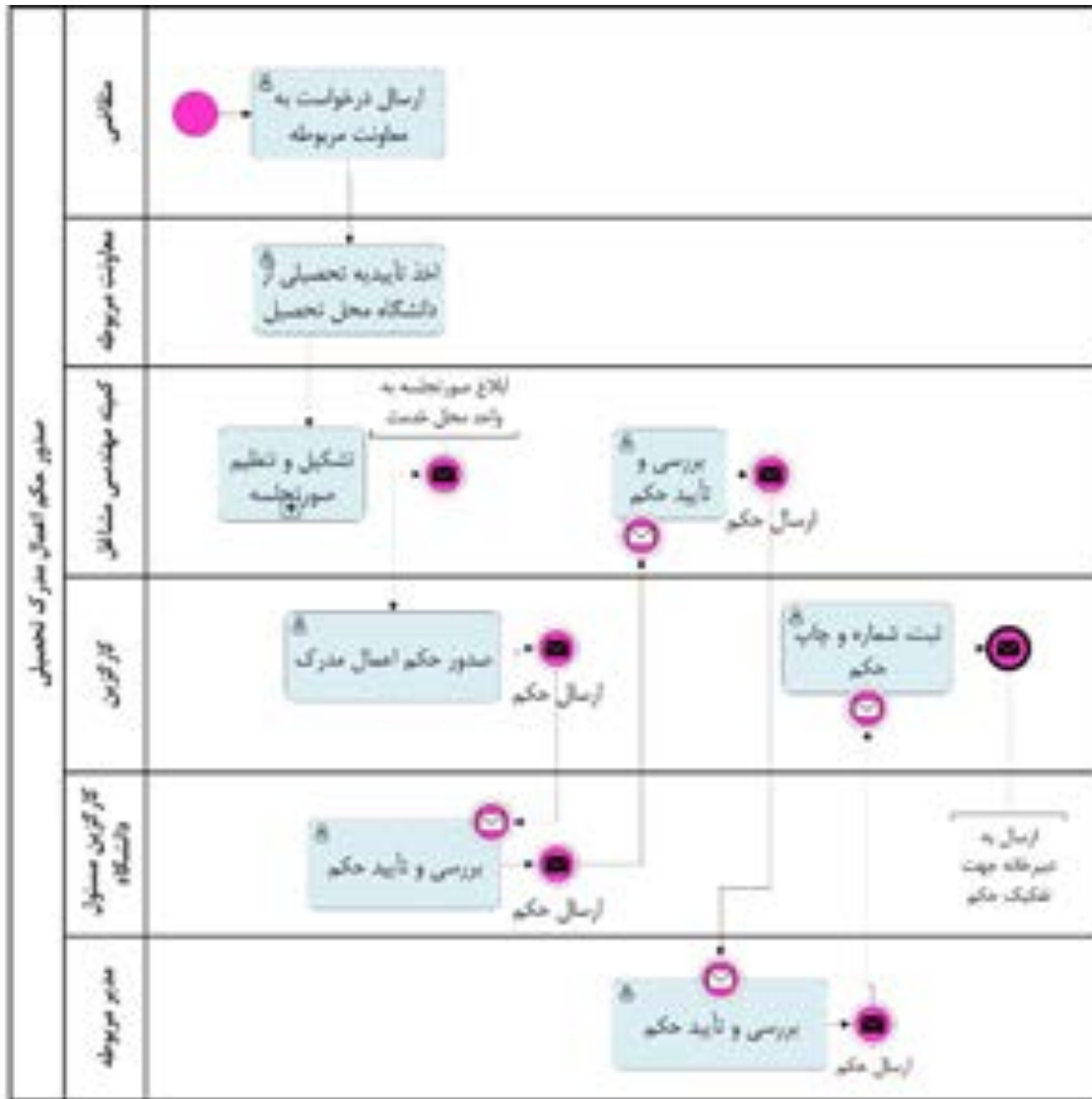


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۵۵) شناسنامه فرآیند صدور حکم اعمال مدرک تحصیلی

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		کد استاندارد فرآیند	
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده		شناسه خدمت		۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰	
صاحب فرآیند		معاونت		اداره/ مرکز	
ناظر فرآیند		توسعه مدیریت و منابع		اداره برنامه ریزی تأمین و توزیع نیروی انسانی	
ذینفعان فرآیند		مدیریت منابع انسانی، مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری			
نوع فرآیند		کلیه کارکنان شاغل در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
فرآیند بالادستی		اهدای امتیازات مربوطه به کارکنانی که موفق به اخذ مدرک تحصیلی بالاتر شده‌اند.			
فرآیندهای پایین دستی		ایجاد رضایت شغلی و انگیزه کاری و در ادامه رضایت شغلی پرسنل مورد نظر			
دامنه کاربرد		ارتقای انگیزش و عملکرد منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی			
مقررات مرتبط با فرآیند		کلیه کارکنانی که موفق به اخذ مدرک تحصیلی بالاتر شده‌اند			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		مصوبات هیأت دولت			
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		مصوبات هیأت امانت دانشگاه			
		سامانه جامع پرسنلی			
		سیستم اتوماسیون اداری			
		سامانه مهندسی مشاغل دانشگاه			
		مدرک تحصیلی			
		تأییدیه تحصیلی			
		درخواست مستخدم			
		تأییدیه توسط کمیته مهندسی مشاغل			
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان			
		صدور حکم اعمال مدرک تحصیلی			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		صدور حکم اعمال مدرک تحصیلی			
فعالیت‌های اصلی		ارسال درخواست متقاضی به معاونت مربوطه			
		تشکیل و تنظیم صورت جلسه			
		صدور حکم اعمال مدرک و ارسال آن			
		بررسی و تأیید حکم و ثبت و شماره توسط دبیرخانه			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
مطابقت حکم اعمال مدرک با قوانین و مقررات مربوطه			متقاضی		
مطابقت حکم اعمال مدرک با صورت جلسه از نظر رشته تحصیلی، شرایط احراز پست سازمانی			معاونت مربوطه		
			کمیته مهندسی مشاغل		
			کارگزين مسئول دانشگاه		
			مدیر مربوطه		
شاخص پایش و اندازه گیری		مسنول پایش و اندازه گیری		دوره‌های پایش و اندازه گیری	
نسبت تعداد صدور احکام اعمال مدرک تحصیلی به کل کارکنان		کمیته مهندسی مشاغل		سالیانه	
		کارگزين مسئول دانشگاه			
		معیار پذیرش		درصد	



شکل (۹-۵۴) ترسیم فرآیند صدور حکم اعمال مدرک تحصیلی با استفاده از مدل BPMN

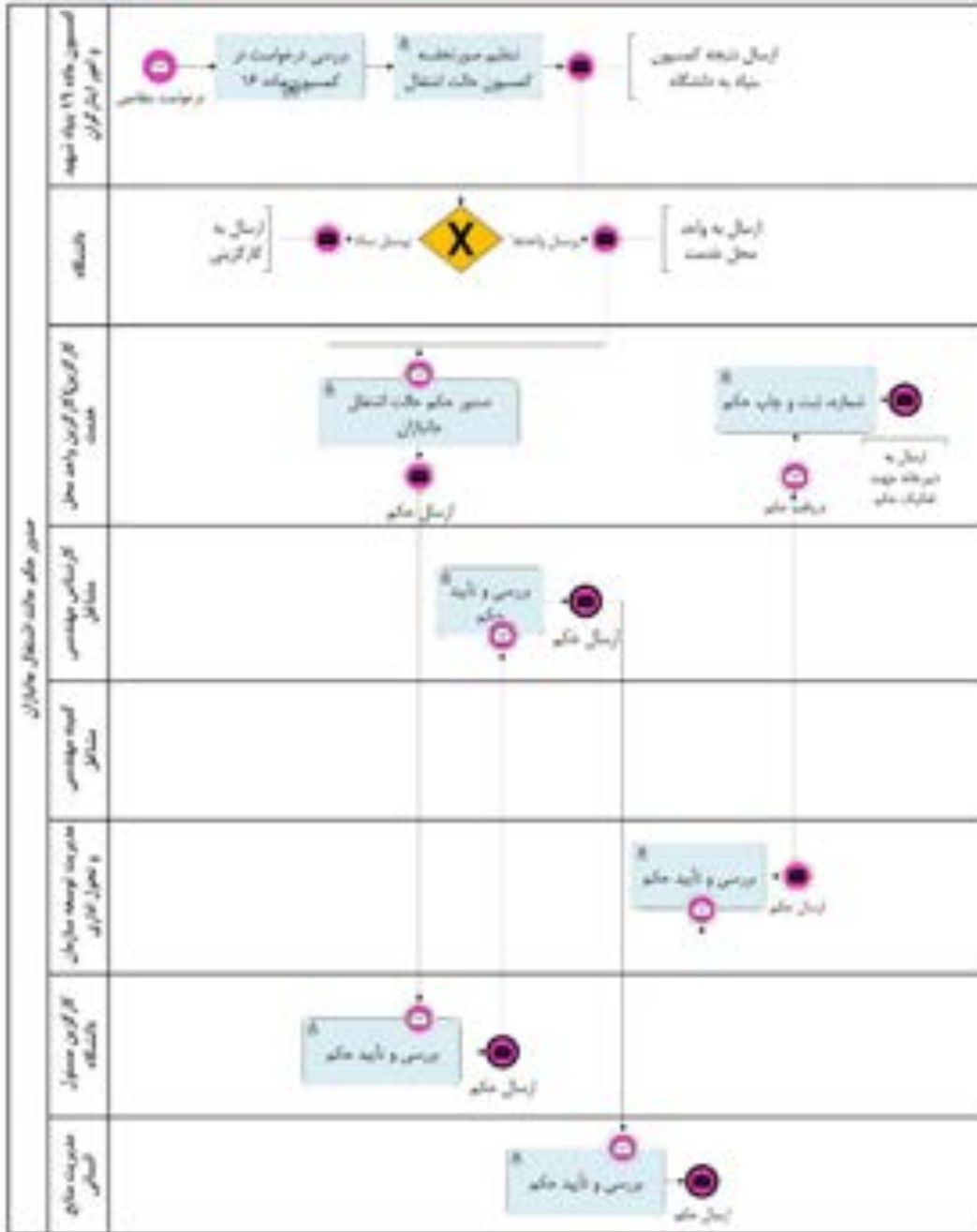


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۵۶) شناسنامه فرآیند صدور حکم حالت اشتغال جانبازان

نام فرآیند		صدور حکم حالت اشتغال جانبازان		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۵۵		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		ترفیع و مزایا		۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس مسئول حقوق و مزایا		اداره/ مرکز اداره برنامه ریزی تأمین و توزیع نیروی انسانی
ناظر فرآیند		مدیریت منابع انسانی، بنیاد امور شاهد و ایثارگر		
ذینفعان فرآیند		جانبازان حالت اشتغال		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی اجرای دستورالعمل و قوانین مرتبط با ایثارگران اهداف ارتقای انگیزش و عملکرد منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		امور ایثارگران		
مقررات مرتبط با فرآیند		قانون جامع خدمات رسانی به ایثارگران قانون حالت اشتغال مستخدمین شهید و شاغل		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه جامع پرسنلی سامانه فرآیند احکام سیستم اتوماسیون اداری		
ورودی های فرآیند/تأمین کننده		درخواست جانباز موافقت بنیاد شهید و امور ایثارگران رأی کمیسیون پزشکی بنیاد		صدور حکم حالت اشتغال
خروجی های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		صدور حکم حالت اشتغال جانبازان		
فعالیت های اصلی		درخواست متقاضی به کمیسیون ماده ۱۶ بنیاد شهید و امور ایثارگران بررسی درخواست در کمیسیون ماده ۱۶ تنظیم صورت جلسه کمیسیون حالت اشتغال صدور حکم حالت اشتغال جانبازان ارسال، بررسی و تأیید حکم		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کمیته ماده ۱۶ بنیاد شهید و امور ایثارگران دانشگاه کارگزين واحد محل خدمت کارشناس مهندسی مشاغل کمیته مهندسی مشاغل مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری کارگزين مسئول دانشگاه مدیریت منابع انسانی		مطابقت حکم حالت اشتغال با رأی بنیاد مطابقت حکم با قوانین مربوطه		
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد احکام صادره حالت اشتغال جانبازان به کل کارکنان دانشگاه		درصد		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		
سالانه		کارشناس مهندسی مشاغل		



شکل (۹-۵۵) ترسیم فرآیند صدور حکم حالت اشتغال جانبازان با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۵۷) شناسنامه فرآیند بررسی و تدوین تعهدنامهها

نام فرآیند		بررسی و تدوین تعهدنامهها		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۵۶		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		رسیدگی به امور مربوط به تعهدات کارکنان - دانشجویان		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		کارشناس امور حقوقی		شناسه خدمت ۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰
ناظر فرآیند		رئیس اداره حقوقی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه کارکنان و واحدهای تابعه دانشگاه		امور حقوقی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: رفع نیاز و اجرای آیین نامه و دستورالعمل های وزارت بهداشت درمان و خدمات بهداشتی		
فرآیند بالادستی		فرآیندهای پایین دستی		
دامنه کاربرد		امور حقوقی، معاونت آموزشی، معاونت درمان، نیروی انسانی		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین نامه ها و رویه های سازمانی		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه وزارت بهداشت (برای فرم ها و بخشنامه ها)		
ورودی های فرآیند / تامین کننده		نامه های دریافتی		خروجی های فرآیند / مشتریان
		فرم تعهدنامه		
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		بررسی و تدوین تعهدنامهها		
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت نامه از معاونت آموزشی، درمان و مدیریت نیروی انسانی بررسی و ارسال نامه به کارشناس حقوقی تدوین نامه جهت ارجاع به دفترخانه ثبت و تعهد در حضور نماینده حقوقی دانشگاه ارسال نامه و تعهدات ثبت شده به معاونت آموزشی، درمان و مدیریت نیروی انسانی 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مدیر حقوقی		بررسی و ارسال نامه به کارشناس حقوقی		
کارشناس امور حقوقی				
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد تعهدنامه های تدوین شده کارکنان و دانشجویان در سال		درصد		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		
سالانه		کارشناس امور حقوقی		



شکل (۹-۵۶) ترسیم فرآیند بررسی و تدوین تعهدنامه‌ها با استفاده از مدل BPMN

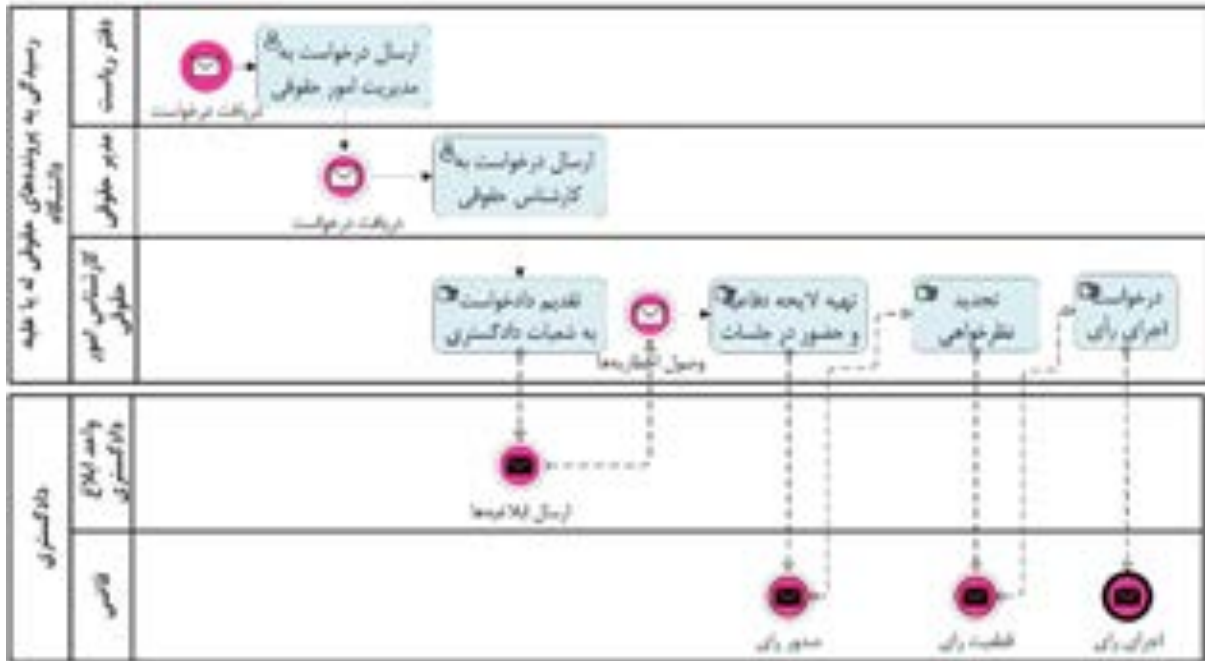


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۵۸) شناسنامه فرآیند رسیدگی به پرونده‌های حقوقی

نام فرآیند	رسیدگی به پرونده‌های حقوقی	کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۵۷	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	رسیدگی به پرونده‌های کیفری و حقوقی له یا علیه دانشگاه	شناسه خدمت ۶۱۰۲۱۰۱۳۰۰۰
صاحب فرآیند	کارشناس امور حقوقی	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	رئیس اداره حقوقی	امور حقوقی
ذینفعان فرآیند	کلیه کارکنان و واحدهای تابعه دانشگاه	
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی رسیدگی به پرونده‌های کیفری و حقوقی له یا علیه دانشگاه اهداف استراتژیک نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کار در نظام اداری	
فرآیند بالادستی		
فرآیندهای پایین‌دستی		
دامنه کاربرد	کلیه واحدهای تابعه در هر زمان که درخواست ارسال گردد.	
مقررات مرتبط با فرآیند	مجموعه قوانین حقوقی	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	اتوماسیون اداری	
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده	درخواست‌های دریافتی اطخاریه‌ها	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان رای دادگاه صالحه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		
فعالیت‌های اصلی	رسیدگی به پرونده‌های حقوقی	
فعالیت‌های اصلی	دریافت درخواست و ارسال آن به مدیریت امور حقوقی ارسال درخواست کارشناس امور حقوقی تفہیم دادخواست به شعبات دادگستری تہیہ لایحہ دفاعیہ و حضور در جلسات صدور رأی تجدیدنظرخواهی و قطعیت رأی درخواست اجرای رأی	
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		
موضوع کنترل و نظارت	مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	
بررسی درخواست و تهیه لوایح دفاع	دفتر ریاست مدیر و کارشناس امور حقوقی واحد ابلاغ دادگستری قاضی دادگستری	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	تعداد پرونده‌های حقوقی رسیدگی شده در سال	درصد
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	کارشناس امور حقوقی
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	سالیانه



شکل (۹-۵۷) ترسیم فرآیند رسیدگی به پرونده‌های حقوقی با استفاده از مدل BPMN

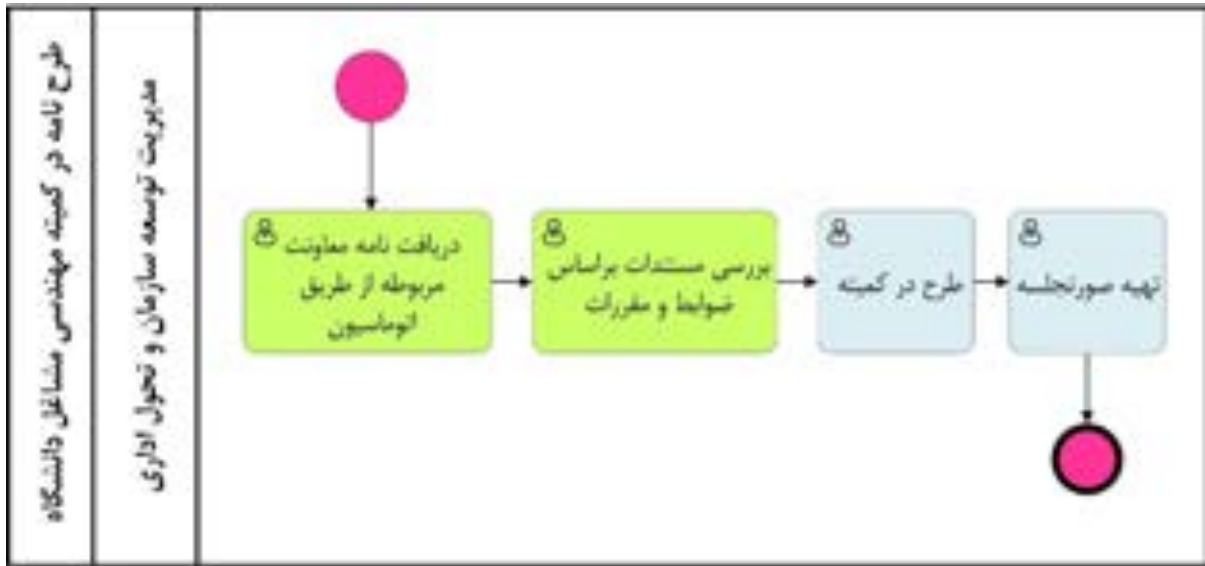


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۵۹) شناسنامه فرآیند طرح نامه در کمیته مهندسی مشاغل دانشگاه

نام فرآیند		طرح نامه در کمیته مهندسی مشاغل دانشگاه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۵۸		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		توسعه سازمان و تحول اداری		۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس مهندسی مشاغل		تحوّل اداری
ناظر فرآیند		مدیر توسعه سازمان و تحول اداری		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		پرسنل دانشگاه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> انجام مکاتبات و ارسال مستندات کمیته مهندسی مشاغل دانشگاه به واحدهای تابعه		
فرآیند بالادستی		دریافت نامه از معاونت مربوطه به معاونت توسعه		
فرآیندهای پایین دستی		ارسال صورت جلسه به مدیریت منابع انسانی		
دامنه کاربرد		واحدهای تابعه دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین نامه مهندسی و ارزیابی مشاغل کارکنان وزارت بهداشت		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		آیین نامهها		
ورودی های فرآیند/ تامین کننده		دریافت نامه معاونت مربوطه با مستندات خروجی های فرآیند/ مشتریان <input checked="" type="checkbox"/> تأیید یا عدم تأیید مستندات ارائه شده		
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> دریافت نامه در کمیته مهندسی مشاغل دانشگاه 		
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت نامه معاونت مربوطه از طریق اتوماسیون بررسی مستندات بر اساس ضوابط و مقررات طرح در کمیته تهیه صورت جلسه 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		بررسی مستندات بر اساس ضوابط و مقررات		
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
تعداد مکاتبه و طرح نامه در کمیته مهندسی مشاغل دانشگاه به کل مکاتبات		<ul style="list-style-type: none"> درصد <input checked="" type="checkbox"/> کارشناس مهندسی مشاغل <input checked="" type="checkbox"/> 		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		



شکل (۵۸-۹) ترسیم فرآیند طرح نامه در کمیته مهندسی مشاغل دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

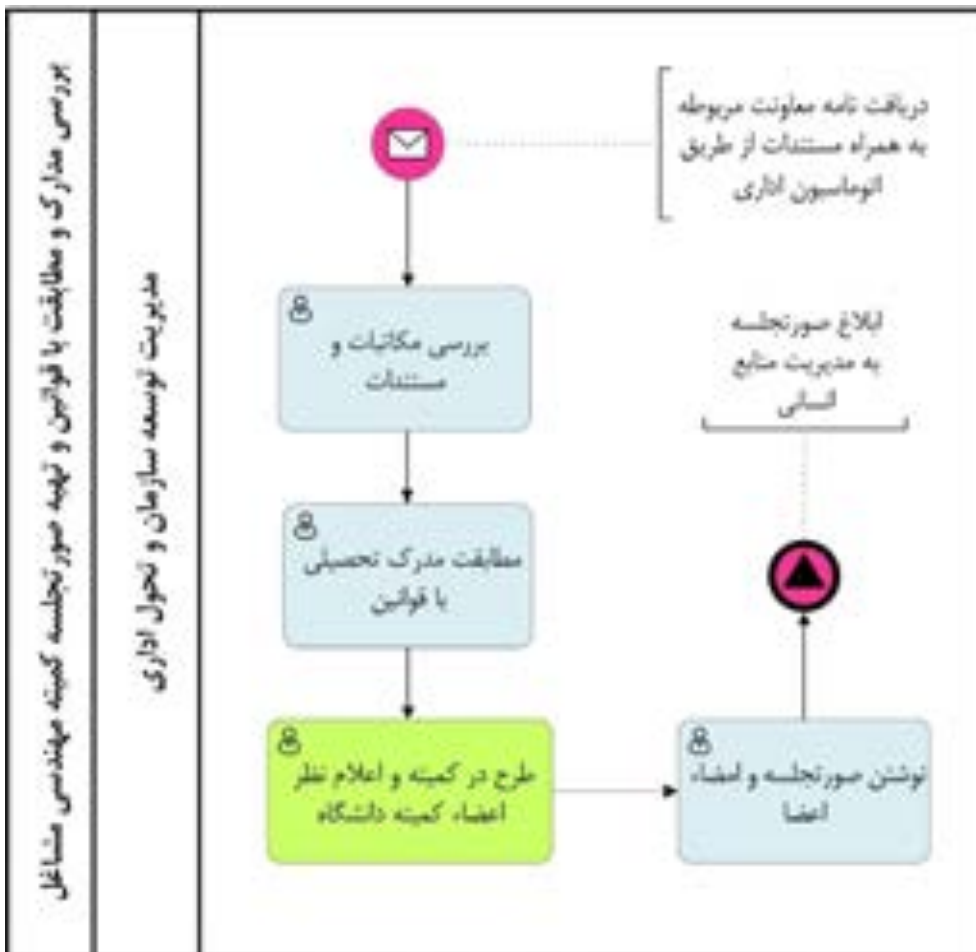


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

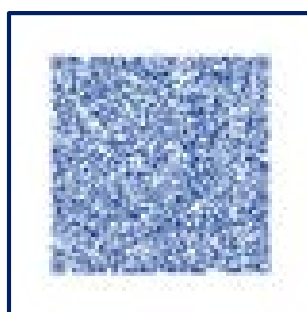


جدول (۹-۶) شناسنامه فرآیند بررسی مدارک و مطابقت با قوانین و تهیه صورت جلسه کمیته مهندسی مشاغل

نام فرآیند		بررسی مدارک و مطابقت با قوانین و تهیه صورت جلسه کمیته مهندسی مشاغل		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۵۹	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	<ul style="list-style-type: none"> تطبیق مدارک با قوانین و تنظیم صورت جلسه کمیته مهندسی مشاغل 	شناسه خدمت	۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰	
صاحب فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> کمیته مهندسی مشاغل 	<ul style="list-style-type: none"> توسعه مدیریت و منابع 	اداره/ مرکز	تحول اداری
ناظر فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری 			
ذینفعان فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> کلیه کارکنان دانشگاه 			
نوع فرآیند	<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> افزایش رضایت مندی ذینفعان افزایش انگیزه شغلی 	هدف اصلی		
	<ul style="list-style-type: none"> نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کار در نظام اداری 	اهداف استراتژیک		
فرآیند بالادستی	<ul style="list-style-type: none"> ارسال مکاتبه به معاونت توسعه جهت طرح در کمیته مهندسی مشاغل 			
فرآیندهای پایین دستی	<ul style="list-style-type: none"> ارسال صورت جلسه به مدیریت منابع انسانی 			
دامنه کاربرد	<ul style="list-style-type: none"> کل دانشگاه 			
مقررات مرتبط با فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> آیین نامه مهندسی و ارزیابی مشاغل کارکنان آیین نامه ساختار و تشکیلات 			
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> اتوماسیون اداری سامانه مهندسی مشاغل 			
ورودی های فرآیند / تامین کنندگان	<ul style="list-style-type: none"> خلاصه سنوات حکم مدرک تحصیلی نامه معاونت 	<ul style="list-style-type: none"> خروجی های فرآیند / مشتریان 	<ul style="list-style-type: none"> پرونده پرسنلی فرد 	
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> بررسی مدارک و مطابقت با قوانین و تهیه صورت جلسه کمیته مهندسی مشاغل 		
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> دریافت نامه معاونت مربوطه به همراه مستندات از طریق اتوماسیون اداری بررسی مکاتبات و مستندات مطابقت مدرک تحصیلی با قوانین در جهت تأیید یا عدم تأیید با توجه به شرایط احراز پست در تصدی طرح در کمیته و اعلام نظر اعضاء کمیته دانشگاه نوشتن صورت جلسه امضاء اعضاء ابلاغ صورت جلسه به مدیریت منابع انسانی 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<ul style="list-style-type: none"> مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری 		<ul style="list-style-type: none"> نظارت بر کلیه مستندات و مکاتبات از ارائه درخواست فرد تا دریافت نامه معاونت توسعه 		
شاخص پایش و اندازه گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه گیری	دوره های پایش و اندازه گیری	
<ul style="list-style-type: none"> بررسی مدارک تطبیق داده شده با قوانین و تهیه صورت جلسه کمیته به کل مکاتبات 	درصد	<ul style="list-style-type: none"> کارگزینی 	<ul style="list-style-type: none"> سالیانه 	



شکل (۹-۵) ترسیم فرآیند بررسی مدارک و مطابقت با قوانین و تهیه صورت جلسه کمیته مهندسی مشاغل با استفاده از مدل BPMN

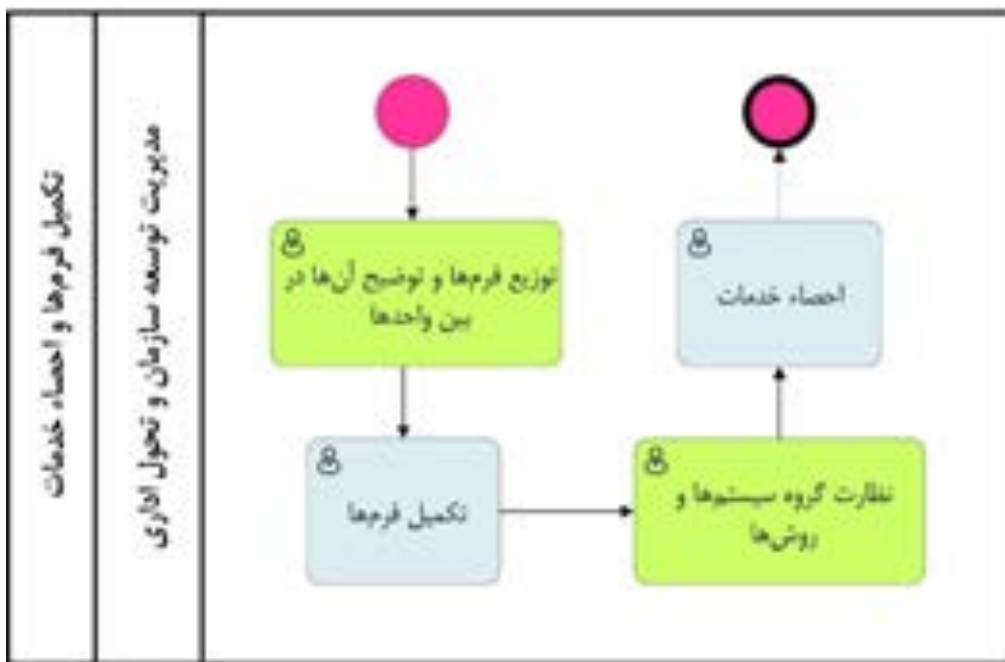


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

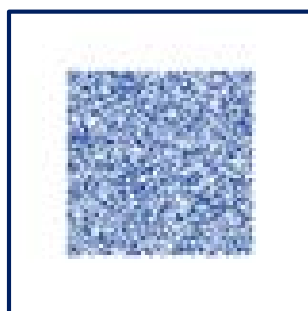


جدول (۹-۶۱) شناسنامه فرآیند تکمیل فرمها و احصاء خدمات

نام فرآیند		تکمیل فرمها و احصاء خدمات		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۶۰		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		تکمیل فرمهای شناسنامه خدمات		۱۶۰۴۱۰۱۶۰۰۰
صاحب فرآیند		گروه سیستمها و روشها		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		تحول اداری
ذینفعان فرآیند		کل دانشگاه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: شناسایی، احصاء و جمعآوری خدمات و تنظیم و تکمیل شناسنامههای خدمات اهداف استراتژیک: نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کار در نظام اداری		
فرآیند بالادستی		تشکیل جلسات کارشناسی		
فرآیندهای پاییندستی		اصلاح فرآیندهای منتخب		
دامنه کاربرد		کل دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		آییننامههای وزارت بهداشت و سازمان مدیریت		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری		
ورودیهای فرآیند/تامین کننده		آییننامهها		خروجهای فرآیند/ مشتریان
		شناسنامه خدمات		
شرح فرآیند و فعالیتهای اصلی آن				
تجزیه و تحلیل		تکمیل فرمها و احصاء خدمات		
فعالیتهای اصلی		توزیع فرمها و توضیح آنها در بین واحدها تکمیل فرمها نظارت گروه سیستمها و روشها احصاء خدمات		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
نظارت گروه سیستمها و روشها بر خدمات احصاء شده		مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		
شاخص پایش و اندازهگیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد شناسنامه خدمت احصاء شده به کل خدمات دانشگاه		درصد		
دورههای پایش و اندازهگیری		مسئول پایش و اندازهگیری		
سالیانه		کارشناس تحول اداری		



شکل (۹-۶۰) ترسیم فرآیند تکمیل فرمها و احصاء خدمات با استفاده از مدل BPMN

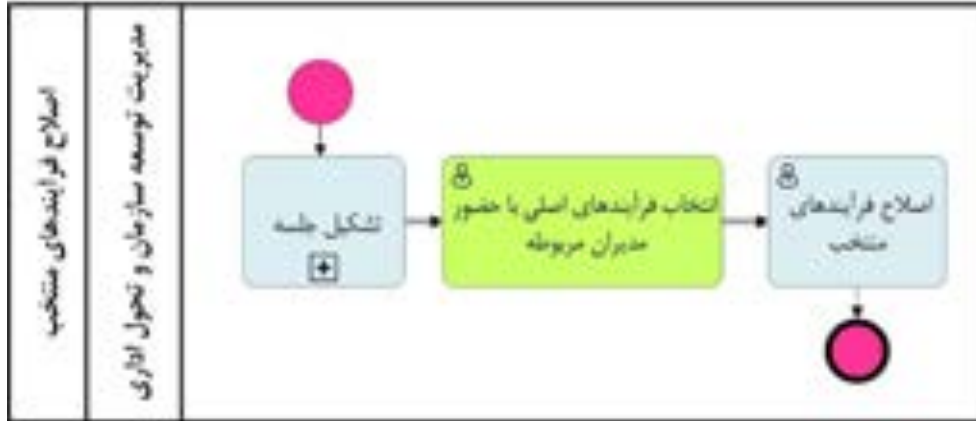


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

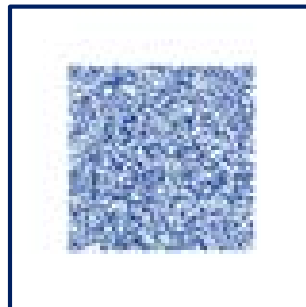


جدول (۹-۶۲) شناسنامه فرآیند اصلاح فرآیندهای منتخب

نام فرآیند		اصلاح فرآیندهای منتخب		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۶۱		تاریخ بازنگری
کد استاندارد		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
کد استاندارد		۱۶۰۴۱۰۱۶۰۰۰		توسعه مدیریت و منابع
صاحب فرآیند		گروه سیستمها و روشها		معاونت
ناظر فرآیند		مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کل دانشگاه		تحول اداری
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> شناسایی، احصاء و جمع‌آوری خدمات و تنظیم و تکمیل شناسنامه‌های فرآیندها		
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کار در نظام اداری		
فرآیندهای پایین‌دستی		تکمیل فرمها و احصاء خدمات <input checked="" type="checkbox"/>		
دامنه کاربرد		کل دانشگاه <input checked="" type="checkbox"/>		
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین و مقررات وزارت بهداشت و سازمان مدیریت <input checked="" type="checkbox"/>		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری <input checked="" type="checkbox"/>		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		آیین‌نامهها <input checked="" type="checkbox"/>		شناسنامه فرآیندها
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان <input checked="" type="checkbox"/>		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		اصلاح فرآیندهای منتخب <input checked="" type="checkbox"/>		
فعالیت‌های اصلی		تشکیل جلسه <input checked="" type="checkbox"/> انتخاب فرآیندهای اصلی با حضور مدیران مربوطه <input checked="" type="checkbox"/> اصلاح فرآیندهای منتخب <input checked="" type="checkbox"/>		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
وظایف منتخب <input checked="" type="checkbox"/> نظارت بر کل فرآیندها <input checked="" type="checkbox"/>		مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری <input checked="" type="checkbox"/>		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
سالیانه <input checked="" type="checkbox"/>	کارشناس تحول اداری <input checked="" type="checkbox"/>	درصد <input checked="" type="checkbox"/>	نسبت تعداد شناسنامه فرآیند احصاء شده به کل خدمات دانشگاه <input checked="" type="checkbox"/>	



شکل (۹-۶۱) ترسیم فرآیند اصلاح فرآیندهای منتخب با استفاده از مدل BPMN

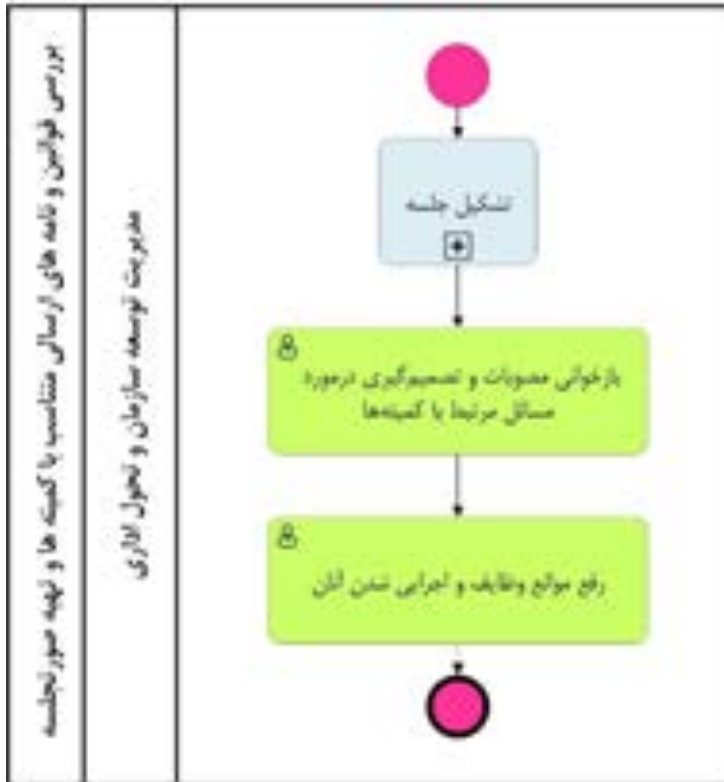


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۶۳) شناسنامه فرآیند بررسی قوانین و نامه‌های ارسالی متناسب با کمیته‌ها و تهیه صورت جلسه

نام فرآیند		بررسی قوانین و نامه‌های ارسالی متناسب با کمیته‌ها و تهیه صورت جلسه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۶۲	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	توسعه مدیریت و منابع	توسعه مدیریت و منابع	۱۶۰۳۱۰۱۲۱۰۰	
صاحب فرآیند	معاونت	معاونت	تحوّل اداری	
ناظر فرآیند	مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری	مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری	اداره/ مرکز	
ذینفعان فرآیند	کلیه واحدهای تحت پوشش دانشگاه	کلیه واحدهای تحت پوشش دانشگاه		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی ارتقاء سطح کیفی و کمی خدمات ارتقاء رتبه دانشگاه از وضع موجود اهداف استراتژیک نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کار در نظام اداری	هدف اصلی ارتقاء سطح کیفی و کمی خدمات ارتقاء رتبه دانشگاه از وضع موجود اهداف استراتژیک نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کار در نظام اداری		
فرآیند بالادستی	تشکیل جلسات هفتگی	تشکیل جلسات هفتگی		
فرآیندهای پایین‌دستی	ابلاغ صورت جلسه به کمیته‌ها و پیگیری مصوبات	ابلاغ صورت جلسه به کمیته‌ها و پیگیری مصوبات		
دامنه کاربرد	کل دانشگاه	کل دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند	آیین نامه‌ها و بخشنامه‌های اصلاح نظام اداری ابلاغی از وزارت بهداشت و سازمان مدیریت	آیین نامه‌ها و بخشنامه‌های اصلاح نظام اداری ابلاغی از وزارت بهداشت و سازمان مدیریت		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	اتوماسیون اداری	اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده	نامه‌ها آیین نامه‌ها	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	نامه‌های ارسالی متناسب با قوانین	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		بررسی قوانین و نامه‌های ارسالی متناسب با کمیته‌ها و تهیه صورت جلسه		
فعالیت‌های اصلی		تشکیل جلسه بازخوانی مصوبات و تصمیم‌گیری در مورد مسائل مرتبط با کمیته‌ها رفع موانع وظایف و اجرایی شدن آنان		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		بازخوانی مصوبات و تصمیم‌گیری در مورد مسائل مرتبط با کمیته‌ها رفع موانع وظایف و اجرایی شدن آنان		
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
نسبت نامه‌های ارسالی متناسب شده با قوانین به کل مکاتبات	درصد	دبیرخانه اصلاح نظام اداری	سالیانه	



شکل (۹-۶۲) ترسیم فرآیند بررسی قوانین و نامه های ارسالی متناسب با کمیته ها و تهیه صورت جلسه با استفاده از مدل BPMN

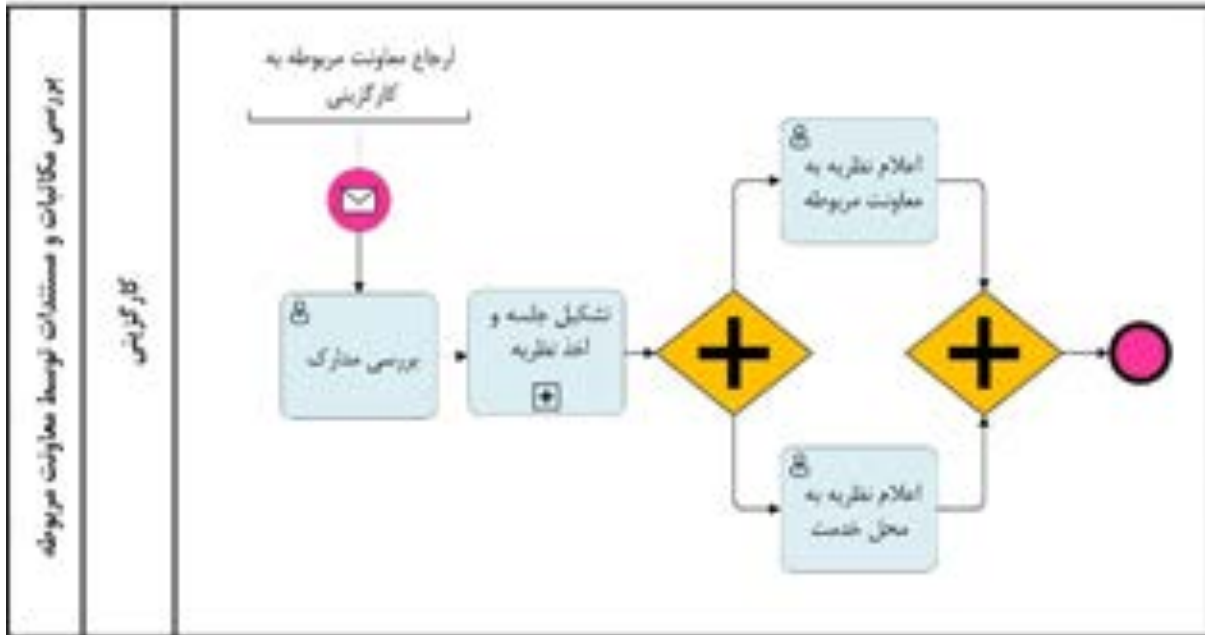


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۶۴) شناسنامه فرآیند بررسی مکاتبات و مستندات توسط معاونت مربوطه

نام فرآیند		بررسی مکاتبات و مستندات توسط معاونت مربوطه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۶۳		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		بررسی مکاتبات و مستندات		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		کارگزینی		۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰
ناظر فرآیند		مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		کارگزینی
ذینفعان فرآیند		کل پرسنل دانشگاه		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ارتقاء شغلی کارکنان - ایجاد انگیزه افزایش رضایت‌مندی گیرندگان خدمت		
فرآیند بالادستی		ارسال نامه پیشنهادات توسط واحدهای زیرمجموعه		
فرآیندهای پایین‌دستی		طرح در کمیته مهندسی مشاغل دانشگاه		
دامنه کاربرد		کل دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین‌نامه مهندسی و ارزیابی مشاغل کارکنان آیین‌نامه ساختار و تشکیلات		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		نام واحد خدمت حکم خلاصه سوابق مدرک تحصیلی		بررسی مکاتبات و مستندات
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		بررسی مکاتبات و مستندات توسط معاونت مربوطه		
فعالیت‌های اصلی		ارجاع معاونت مربوطه به کارگزینی بررسی مدارک تشکیل جلسه و اخذ نظریه اعلام نظریه به معاونت مربوطه اعلام نظریه به محل خدمت		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
تشکیل جلسه و اخذ نظریه		کارگزینی معاونت مربوطه مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
سالیانه		درصد		
		نسبت تعداد مکاتبات و مستندات بررسی شده به کل مکاتبات		
		مسئول کارگزینی		



شکل (۹-۶۳) ترسیم فرآیند بررسی مکاتبات و مستندات توسط معاونت مربوطه با استفاده از مدل BPMN

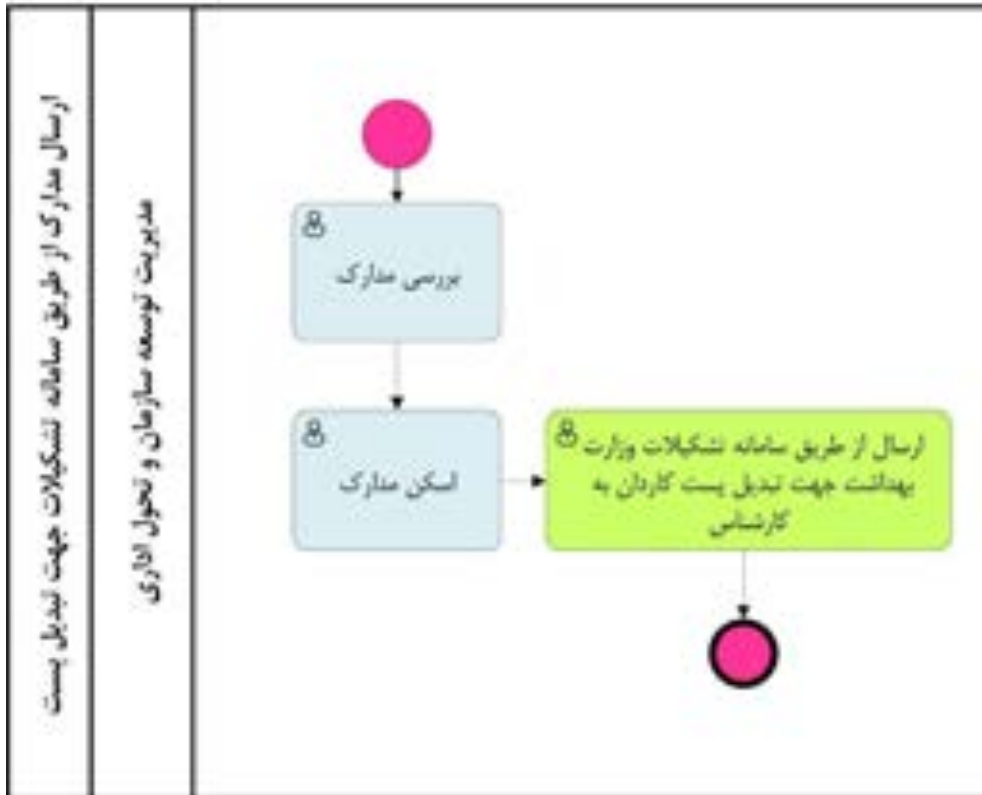


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۶۵) شناسنامه فرآیند ارسال مدارک از طریق سامانه تشکیلات جهت تبدیل پست

نام فرآیند		ارسال مدارک از طریق سامانه تشکیلات جهت تبدیل پست		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۶۴		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		ارسال مدارک و مستندات از طریق سامانه تشکیلات		۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰
صاحب فرآیند		واحد مهندسی سازمان	توسعه مدیریت و منابع	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		
ذینفعان فرآیند		کلیه پرسنل دانشگاه		
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> ارتقاء شغلی کارکنان <input checked="" type="checkbox"/> افزایش رضایت‌مندی گیرندگان خدمت اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> تدوین و بازنگری میزان انگیزشی و ارتقاء منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی		
فرآیند بالادستی		ارسال مدارک از طریق سامانه تشکیلات وزارت بهداشت جهت تبدیل پست کارشناس		
فرآیندهای پایین‌دستی		<input checked="" type="checkbox"/> اعلام نظر معاونت مربوطه <input checked="" type="checkbox"/> طرح در کمیته مهندسی مشاغل جهت تغییر عنوان فرد		
دامنه کاربرد		کل دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> آیین‌نامه مهندسی و ارزیابی مشاغل کارکنان <input checked="" type="checkbox"/> آیین‌نامه ساختار و تشکیلات		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		نام معاونت	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	ارسال مدارک از طریق سامانه تشکیلات وزارت بهداشت جهت تبدیل پست کارشناس
		مدرک تحصیلی		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
ارسال مدارک از طریق سامانه تشکیلات جهت تبدیل پست				شرح فرآیند
<input checked="" type="checkbox"/> بررسی مدرک <input checked="" type="checkbox"/> اسکن مدرک <input checked="" type="checkbox"/> ارسال از طریق سامانه تشکیلات وزارت بهداشت جهت تبدیل پست کارشناس به کارشناس				فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی مدارک		مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
سالانه	کارشناس مهندسی سازمان	درصد	نسبت تعداد مستندات ارسال شده جهت تبدیل پست کاردان به کارشناس از طریق سامانه تشکیلات به کل مستندات ارسالی	



شکل (۹-۶۴) ترسیم فرآیند ارسال مدارک از طریق سامانه تشکیلات جهت تبدیل پست با استفاده از مدل BPMN

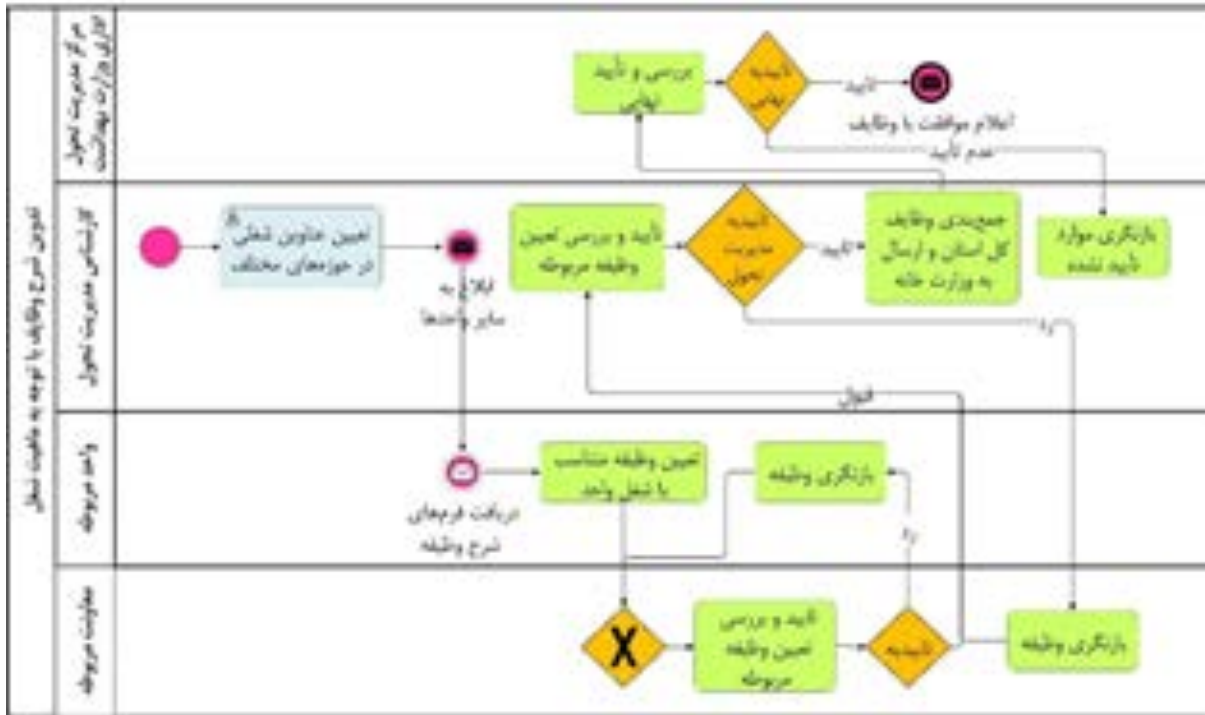


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

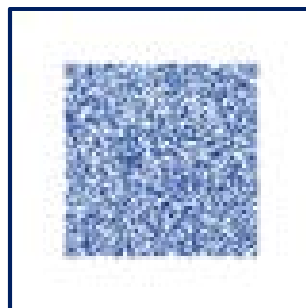


جدول (۹-۶۶) شناسنامه فرآیند تدوین شرح وظایف با توجه به ماهیت شغل

نام فرآیند		تدوین شرح وظایف با توجه به ماهیت شغل		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۶۵		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		تدوین شرح وظایف منطبق با شغل		۱۶۰۶۱۰۲۲۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس تحول اداری		تحول اداری
ناظر فرآیند		مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کل دانشگاه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی افزایش کارایی و اثربخشی فرهنگ‌سازی کار تیمی		
فرآیند بالادستی		تدوین و بازنگری میزان انگیزشی و ارتقاء منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی		
فرآیندهای پایین‌دستی		تشکیل جلسات کارشناسی در واحدهای تابعه و تعیین عناوین شغلی		
دامنه کاربرد		کل دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین‌نامه مهندسی و ارزیابی مشاغل کارکنان آیین‌نامه ساختار و تشکیلات		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		آیین‌نامه‌های ابلاغی		تدوین شرح وظایف شغلی
		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		تدوین شرح وظایف با توجه به ماهیت شغل		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> تعیین عناوین شغلی در حوزه‌های مختلف تکمیل فرم‌های شرح وظایف تأیید و امضاء فرم‌های شرح وظایف ابلاغ شرح وظایف به واحدهای تابعه جمع‌بندی وظایف کل استان و ارسال به وزارتخانه بازنگری موارد تأیید نشده بررسی و تأیید نهایی 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی فرم‌های تدوین شده شرح وظایف و تأیید آن		مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		تعداد شغل‌های دارای شرح وظایف تدوین شده به کل مشاغل دانشگاه		
سالیانه		درصد		
کارشناس تحول اداری				



شکل (۹-۶۵) ترسیم فرآیند تدوین شرح وظایف با توجه به ماهیت شغل با استفاده از مدل BPMN

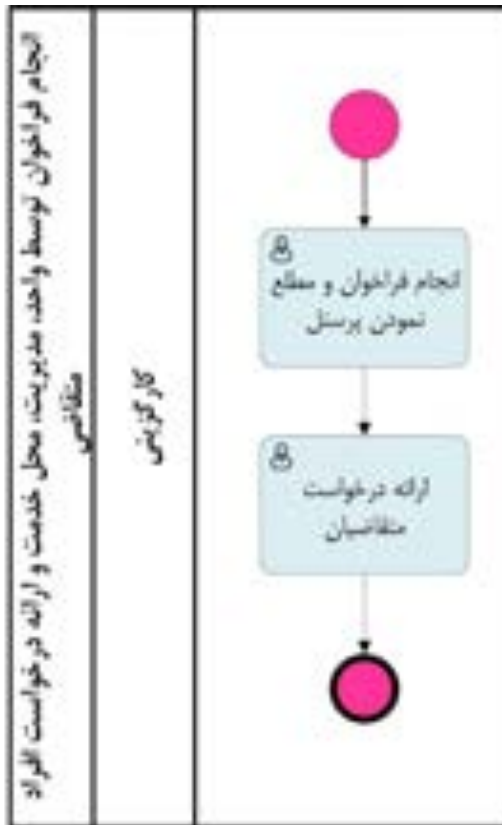


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

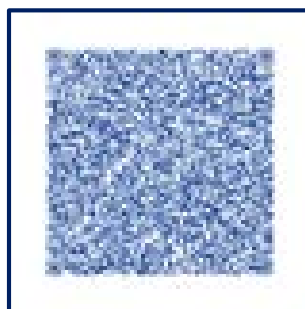


جدول (۹-۶۷) شناسنامه فرآیند انجام فراخوان توسط واحد/ مدیریت/ محل خدمت و ارائه درخواست افراد متقاضی

نام فرآیند		انجام فراخوان توسط واحد/ مدیریت/ محل خدمت و ارائه درخواست افراد متقاضی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۶۶	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	● انجام فراخوان و ارائه درخواست فرد متقاضی	شناسه خدمت	۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰	
صاحب فرآیند	● کارگزینی واحدهای تابعه	توسعه مدیریت و منابع	اداره/ مرکز	● کارگزینی واحدها
ناظر فرآیند	● معاونت مربوطه	معاونت		
ذینفعان فرآیند	● کلیه پرسنل			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی: ● نهادینه سازی خط مشی و رویه ها اهداف استراتژیک: ● تدوین و بازنگری میزان انگیزشی و ارتقاء منابع انسانی در ارائه خدمات تخصصی			
فرآیند بالادستی	●			
فرآیندهای پایین دستی	● ارسال نامه و ارائه مدارک مربوطه توسط کارگزینی به معاونت مربوطه جهت اخذ نظریه			
دامنه کاربرد	● کل دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند	● دستورالعمل انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران			
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● اتوماسیون اداری			
ورودی های فرآیند/تامین کننده	● درخواست فرد متقاضی	خروجی های فرآیند/ مشتریان	● ارائه درخواست متقاضیان	
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند	● انجام فراخوان توسط واحد/ مدیریت/ محل خدمت و ارائه درخواست افراد متقاضی			
فعالیت های اصلی	● انجام فراخوان و مطلع نمودن پرسنل ● ارائه درخواست متقاضیان			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
● کارگزینی مربوطه		● انجام فراخوان و اطلاع رسانی به پرسنل		
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه گیری	دوره های پایش و اندازه گیری
● نسبت تعداد انجام فراخوان ها توسط واحدهای تابعه و درخواست متقاضی به کل فراخوان های دانشگاه		● درصد	● مسئول کارگزین	● سالیانه



شکل (۹-۶۶) ترسیم فرآیند انجام فراخوان توسط واحد/مدیریت/محل خدمت و ارائه درخواست افراد متقاضی با استفاده از مدل BPMN

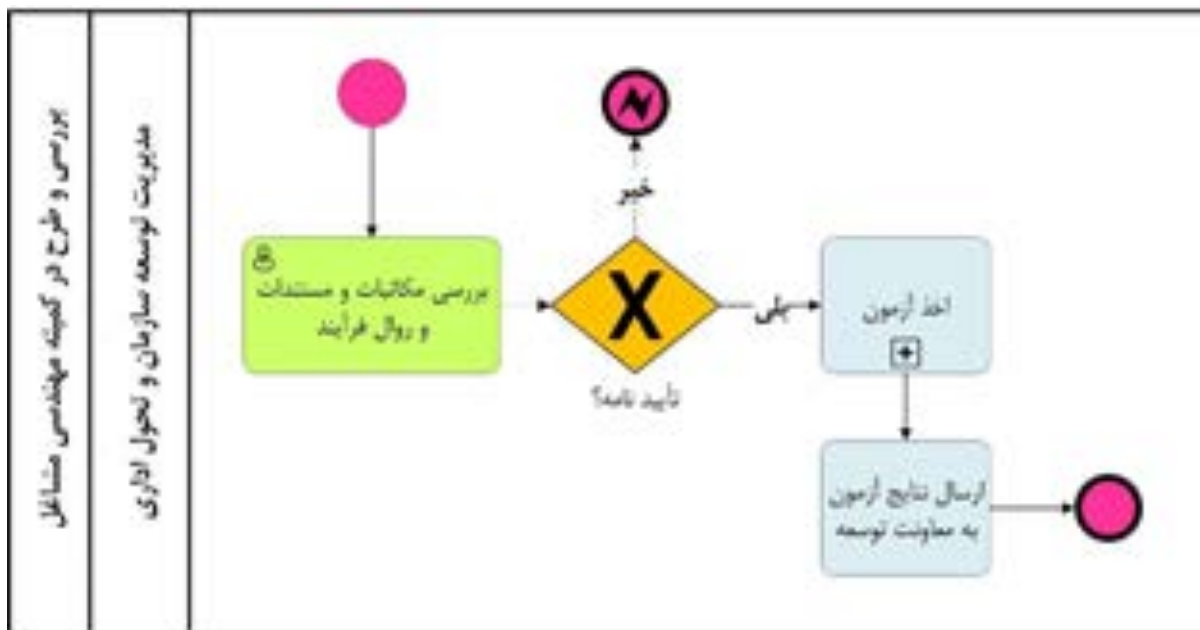


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۶۸) شناسنامه فرآیند بررسی و طرح در کمیته مهندسی مشاغل

نام فرآیند		بررسی و طرح در کمیته مهندسی مشاغل		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۶۷		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
تاریخ بازنگری				
خدمت تولید شده		کار در کمیته مهندسی مشاغل		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		کارشناس مهندسی مشاغل		۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰
ناظر فرآیند		مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		تحوّل اداری
ذینفعان فرآیند		کلیه پرسنل		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی توسعه مدیریت و رویه‌ها رعایت اصل شایسته‌سالاری		
فرآیند بالادستی		اطلاع نظر معاونت مربوطه		
فرآیندهای پایین‌دستی		اخذ نظریه از مراجع ذیصلاح		
دامنه کاربرد		کل دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری سامانه مهندسی مشاغل		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		فرم‌های مدیریتی		کار در کمیته مهندسی مشاغل
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		
شرح فرآیند		بررسی و طرح در کمیته مهندسی مشاغل		
فعالیت‌های اصلی		بررسی مکاتبات و مستندات و روال فرآیند در صورت تأیید نامه جهت اخذ آزمون ارسال نتایج آزمون به معاونت توسعه مدیریت و منابع		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		بررسی مستندات و روال فرآیند		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		
نسبت تعداد موارد بررسی و طرح در کمیته به تعداد جلسات کمیته		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
درصد		کارشناس مهندسی مشاغل		
سالانه				



شکل (۹-۶۷) ترسیم فرآیند بررسی و طرح در کمیته مهندسی مشاغل با استفاده از مدل BPMN

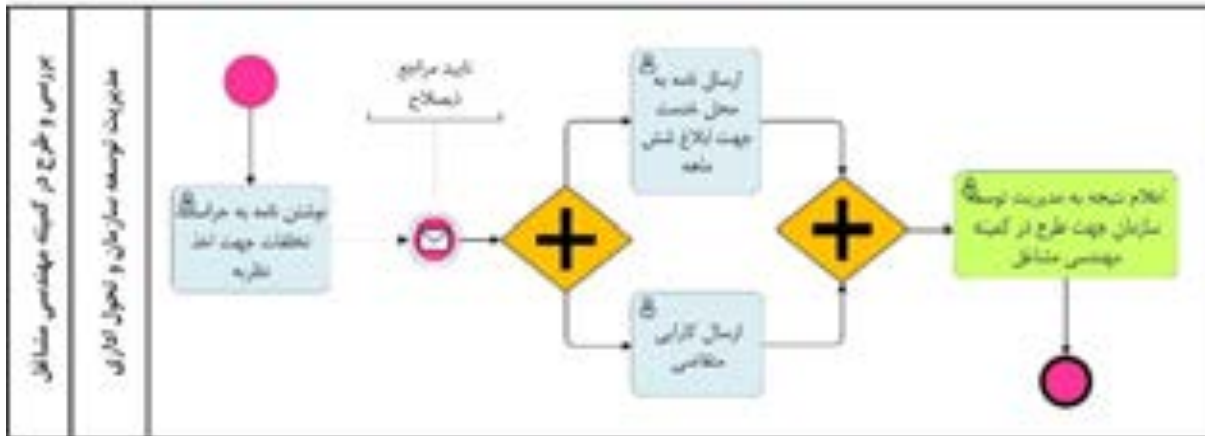


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

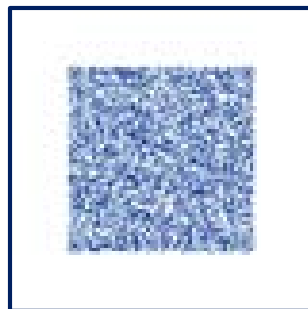


جدول (۹-۶۹) شناسنامه فرآیند اخذ نظریه از مراجع ذیصلاح و در صورت تأیید صدور ابلاغ ۶ ماهه و اعلام نظر کارایی

نام فرآیند		اخذ نظریه از مراجع ذیصلاح و در صورت تأیید صدور ابلاغ ۶ ماهه و اعلام نظر کارایی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۶۸		تاریخ بازنگری
کد استاندارد		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
کد استاندارد		۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰		توسعه مدیریت و منابع
صاحب فرآیند		کارشناس مهندسی مشاغل		معاونت
ناظر فرآیند		مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		کلیه پرسنل		تحول اداری
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی رعايت اصل شایسته‌سالاری		
فرآیند بالادستی		بررسی مدارک و طرح در کمیته مهندسی مشاغل		
فرآیندهای پایین‌دستی		تشکیل کمیته و تهیه صورت‌جلسه و ابلاغ به مدیریت منابع انسانی جهت صدور احکام انتصاب		
دامنه کاربرد		کل دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		ارائه مستندات جهت طرح در کمیته		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
تأیید و ابلاغ ۶ ماهه و اعلام کارایی متقاضی مورد نظر				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
اخذ نظریه از مراجع ذیصلاح و در صورت تأیید صدور ابلاغ ۶ ماهه و اعلام نظر کارایی				شرح فرآیند
نوشتن نامه به حراست، تخلفات جهت اخذ نظریه پس از تأیید مراجع ذیصلاح ارسال نامه به محل خدمت جهت ابلاغ شش‌ماهه و ارسال کارایی متقاضی اعلام نتیجه به مدیریت توسعه سازمان جهت طرح در کمیته مهندسی مشاغل				فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		تأیید مراجع ذیصلاح اعلام کارایی متقاضی اعلام نتیجه		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد ابلاغ‌های صادره ۶ ماهه به کل ابلاغ‌های صادره کمیته		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		کارشناس مهندسی مشاغل		



شکل (۹-۶۸) ترسیم فرآیند اخذ نظریه از مراجع ذیصلاح و در صورت تأیید صدور ابلاغ ۶ ماهه و اعلام نظر کارایی با استفاده از مدل BPMN

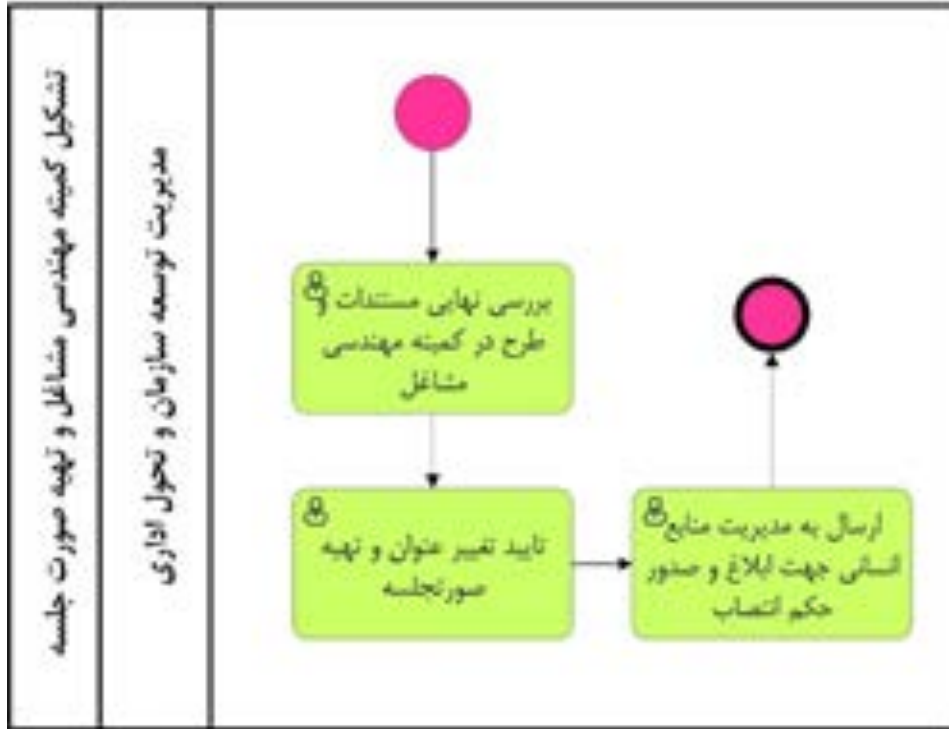


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۷۰) شناسنامه فرآیند تشکیل کمیته مهندسی مشاغل و تهیه صورت جلسه

نام فرآیند		تشکیل کمیته مهندسی مشاغل و تهیه صورت جلسه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۶۹		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
تاریخ بازنگری				۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰
شناسه خدمت				
مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		توسعه مدیریت و منابع		تحول اداری
کارشناس مهندسی مشاغل		معاونت		اداره/ مرکز
مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری				
کلید پرسنل				
مدیریت		اصلی		پشتیبان
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی		
فرآیند بالادستی		فرآیندهای پایین دستی		
هدف اصلی		اهداف استراتژیک		
نهادینه سازی خطامشی و رویه‌ها		رعایت اصل شایسته سالاری		
نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کار در نظام اداری				
اخذ نظریه از مراجع ذیصلاح				
کل دانشگاه				
دستورالعمل انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران				
اتوماسیون اداری				
مستندات ارسالی جهت طرح در کمیته		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		صدور ابلاغ و حکم انتصاب
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
تشکیل کمیته مهندسی مشاغل و تهیه صورت جلسه				
بررسی نهایی مستندات و طرح در کمیته مهندسی مشاغل				
تأیید تغییر عنوان و تهیه صورت جلسه				
ارسال به مدیریت منابع انسانی جهت ابلاغ و صدور حکم انتصاب				
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری		بررسی نهایی مستندات و طرح در کمیته مهندسی مشاغل		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
نسبت تعداد احکام انتصاب به تعداد جلسات کمیته مهندسی مشاغل		معیار پذیرش		درصد
		کارشناس مهندسی مشاغل		سالپایانه



شکل (۹-۶۹) ترسیم فرآیند تشکیل کمیته مهندسی مشاغل و تهیه صورت جلسه با استفاده از مدل BPMN

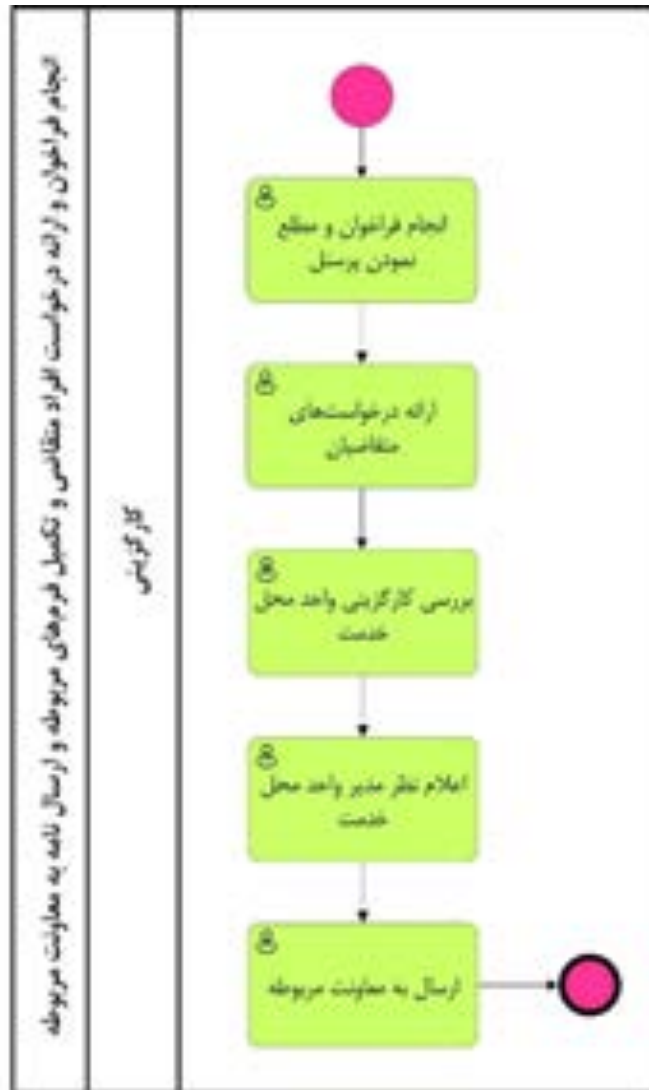


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

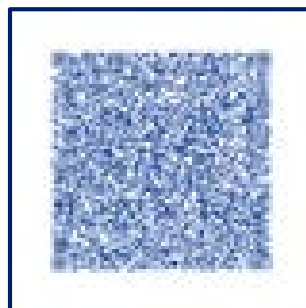


جدول (۹-۷۱) شناسنامه فرآیند انجام فراخوان و ارائه درخواست افراد متقاضی و تکمیل فرمهای مربوطه و ارسال نامه به معاونت مربوطه

نام فرآیند	انجام فراخوان و ارائه درخواست افراد متقاضی و تکمیل فرمهای مربوطه و ارسال نامه به معاونت مربوطه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۷۰	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	ارسال نامه به معاونت مربوطه به انضمام فرمهای تکمیل شده و انجام فراخوان		۱۶۰۳۱۰۱۴۰۰۰
صاحب فرآیند	کارگزینی	معاونت	توسعه مدیریت و منابع
ناظر فرآیند	کارگزینی واحد یا معاونت مربوطه		
ذینفعان فرآیند	کلیه پرسنل		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/>	اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	پشتیبان <input type="checkbox"/>
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	نهادینه سازی خطمشی و رویهها	
فرآیند بالادستی	اهداف استراتژیک	نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کار در نظام اداری	
فرآیندهای پایین دستی	اعلام نظر معاونت مربوطه به معاونت توسعه		
دامنه کاربرد	کل دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند	دستورالعمل انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سیستم اتوماسیون مربوطه		
ورودیهای فرآیند/تأمین کننده	فراخوان فرمهای شماره ۱ و ۲ و ۱۲ گانه	خروجیهای فرآیند/ مشتریان	نامه معاونت مربوطه به انضمام فرمهای تکمیلی و فراخوان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> انجام فراخوان و ارائه درخواست افراد متقاضی و تکمیل فرمهای مربوطه و ارسال نامه به معاونت مربوطه 		
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> انجام فراخوان و مطلع نمودن پرسنل ارائه درخواست‌های متقاضیان بررسی کارگزینی واحد محل خدمت اعلام نظر مدیر واحد محل خدمت ارسال نامه به معاونت مربوطه 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	
بررسی مدارک روال کار		کارگزینی محل خدمت	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مستول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری
سالیانه	مستول کارگزینی	درصد	نسبت تعداد انجام فراخوان به کل مکاتبات



شکل (۹-۷۰) ترسیم فرآیند انجام فراخوان و ارائه درخواست افراد متقاضی و تکمیل فرم‌های مربوطه و ارسال نامه به معاونت مربوطه با استفاده از مدل BPMN

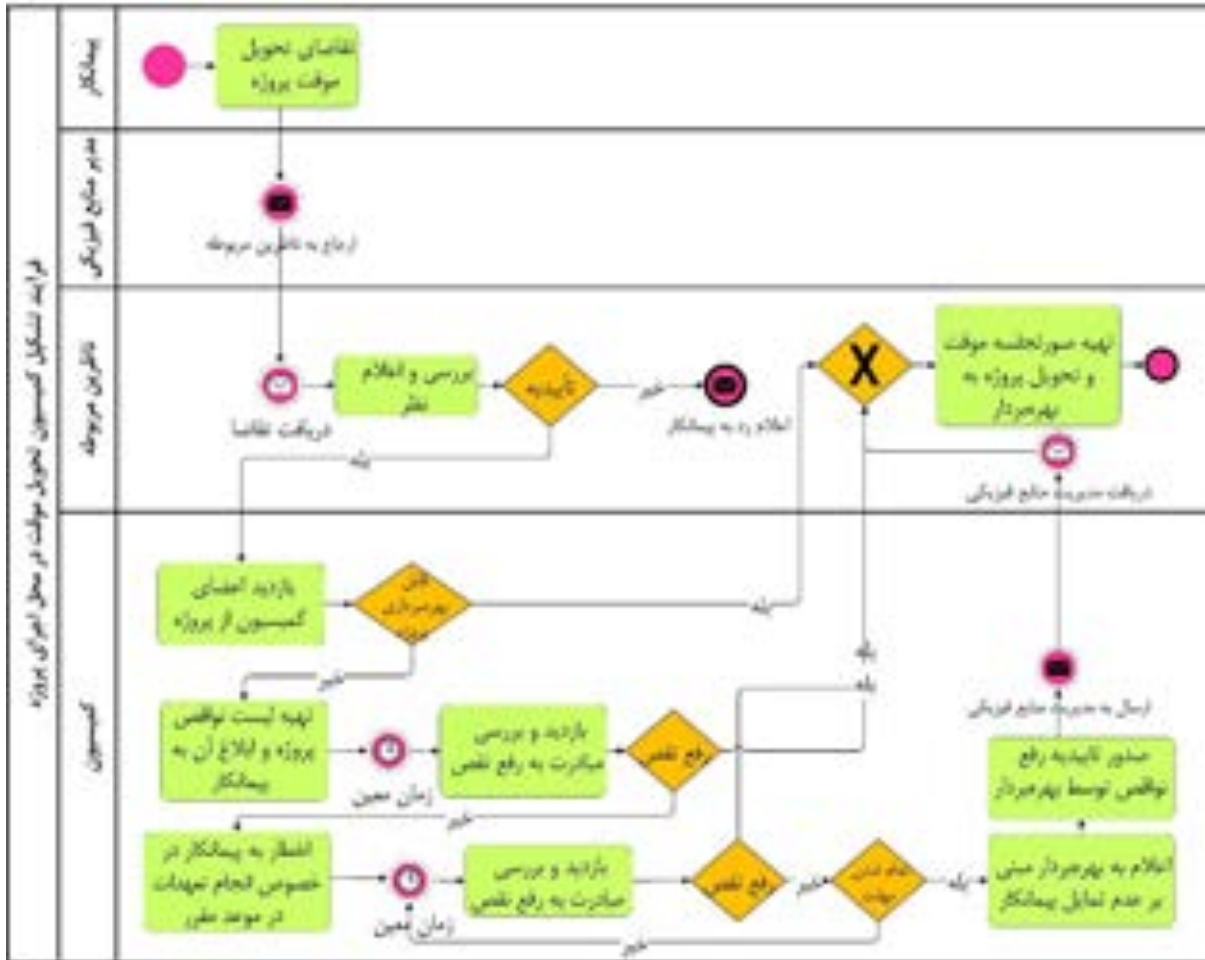


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

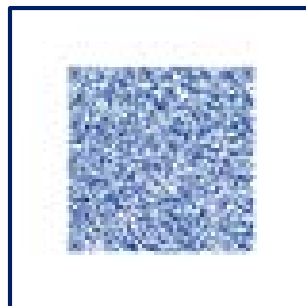


جدول (۹-۷۲) شناسنامه فرآیند تشکیل کمیسیون تحویل موقت در محل اجرای پروژه

نام فرآیند	تشکیل کمیسیون تحویل موقت در محل اجرای پروژه	کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۷۱	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	تشکیل کمیسیون تحویل موقت اجرای پروژه	۱۶۰۴۱۰۱۲۱۰۱
صاحب فرآیند	مدیریت منابع فیزیکی و پروژه‌های عمرانی	مدیریت منابع فیزیکی
ناظر فرآیند	مدیریت منابع فیزیکی	مدیریت منابع فیزیکی
ذینفعان فرآیند	پیمانکاران و مجریان اجرای پروژه	
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> پشتهایان <input checked="" type="checkbox"/> اصلی	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> به بهره‌برداری رساندن پروژه‌ها مطابق با دستورالعمل‌ها و مقررات	
فرآیند بالادستی	اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> مدیریت مؤثر پروژه‌های اجرایی و عمرانی مطابق با قراردادهای منعقد و استانداردهای کشوری	
فرآیندهای پایین‌دستی		
دامنه کاربرد	استان	
مقررات مرتبط با فرآیند	آئین‌نامه و دستورالعمل‌های وزارتی	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	اتوماسیون اداری سامانه CMMS	
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده	تقاضای پیمانکار جهت تحویل موقت پروژه	خروجی‌های فرآیند/مشتریان
	<input checked="" type="checkbox"/> تحویل موقت پروژه به بهره‌بردار	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		
شرح فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> تشکیل کمیسیون تحویل موقت در محل اجرای پروژه 	
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> تقاضای پیمانکار جهت تحویل موقت پروژه ارجاع به ناظرین مربوطه دریافت تقاضا بررسی و اعلام نظر بازدید اعضای کمیسیون پروژه تهیه لیست نواقص پروژه و ابلاغ آن به پیمانکار بازدید و بررسی مبادرت به رفع نقص تهیه صورت‌جلسه تحویل موقت و تحویل پروژه به بهره‌بردار صدور تأییدیه رفع نواقص توسط بهره‌بردار 	
نقاط نظارتی و کنترل فرآیند		
موضوع کنترل و نظارت	مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	
<ul style="list-style-type: none"> بررسی و اعلام نظر ناظرین مربوطه بررسی اعضای کمیسیون در زمان بازدید از پروژه 	<ul style="list-style-type: none"> پیمانکار مدیر منابع فیزیکی ناظرین مربوطه کمیسیون 	
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری
نسبت تعداد تشکیل کمیسیون‌های تحویل موقت در محل اجرای پروژه به کل تعداد پروژه‌ها	درصد	کارشناس منابع فیزیکی
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
		سالانه



شکل (۹-۷۱) ترسیم فرآیند تشکیل کمیسیون تحویل موقت در محل اجرای پروژه با استفاده از مدل BPMN

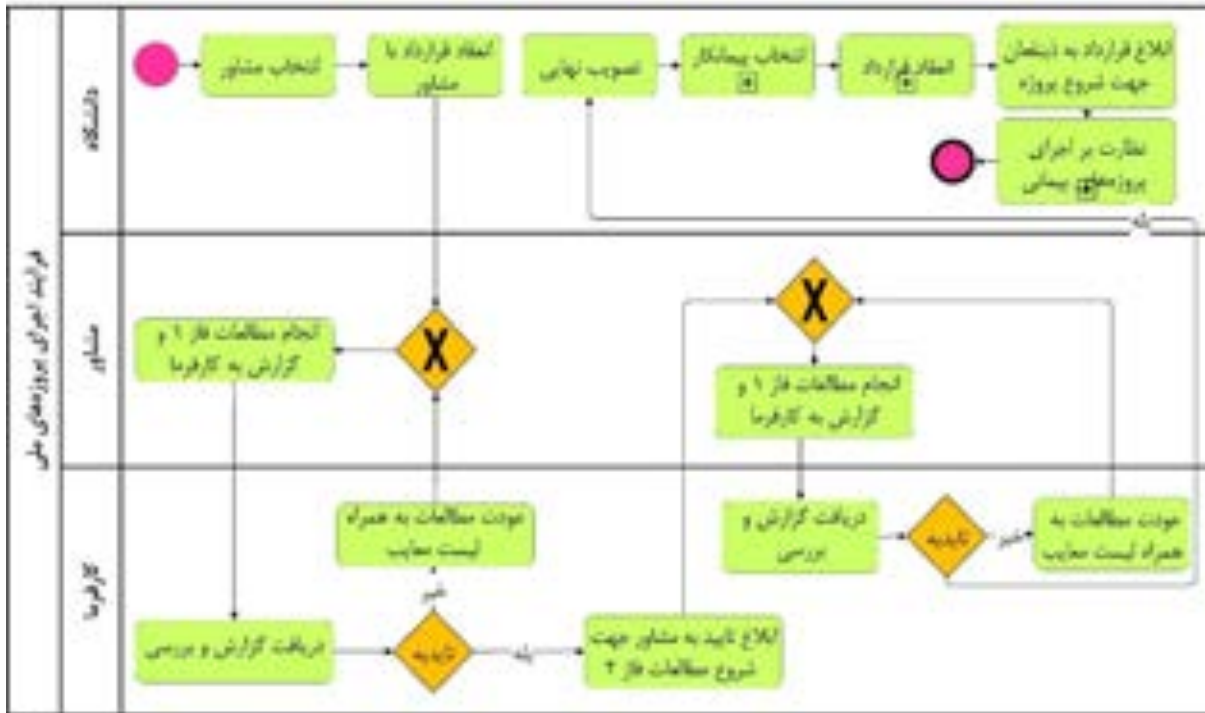


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۷۳) شناسنامه فرآیند اجرای پروژه‌های ملی

نام فرآیند		اجرای پروژه‌های ملی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۷۲	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	اجرای پروژه‌های ملی	شناسه خدمت	۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰	
صاحب فرآیند	کارشناس فنی	توسعه مدیریت و منابع	مدیریت منابع فیزیکی	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	کارشناس فنی	معاونت		
ذینفعان فرآیند	عموم مردم			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> برنامه‌ریزی و زمان‌بندی مناسب پروژه‌های اجرایی و عمرانی و کاهش انحراف زمان‌بندی در اجرا و اتمام آن	اهداف استراتژیک		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد	استانی			
مقررات مرتبط با فرآیند	دستورالعمل‌های و آئین‌نامه‌های وزارتی			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	اتوماسیون اداری سامانه پروژه‌های عمرانی			
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده	انتخاب مشاور	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	انعقاد قرارداد با مشاور تصویب نهایی نظارت بر اجرای پروژه‌های پیمانی	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	اجرای پروژه‌های ملی			
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> انتخاب مشاور انعقاد قرارداد با مشاور عودت مطالعات به عنوان لیست معایب انجام مطالعات فاز ۱ و گزارش به کارفرما دریافت گزارش و بررسی ابلاغ تأیید به مشاور جهت شروع مطالعات فاز ۲ دریافت گزارش و بررسی تصویب نهایی و انتخاب پیمانکار انعقاد و ابلاغ قرارداد به ذینفعان جهت شروع پروژه نظارت بر اجرای پروژه‌های پیمانی 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> بررسی گزارش مطالعات فاز ۱ و ۲ نظارت بر اجرای پروژه‌های پیمانی 		<ul style="list-style-type: none"> دانشگاه مشاور کارفرما 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	نسبت تعداد پروژه‌های ملی اجرا شده به کل پروژه‌ها	
درصد	کارشناس فنی	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	سالانه	



شکل (۹-۷۲) ترسیم فرآیند اجرای پروژه‌های ملی با استفاده از مدل BPMN

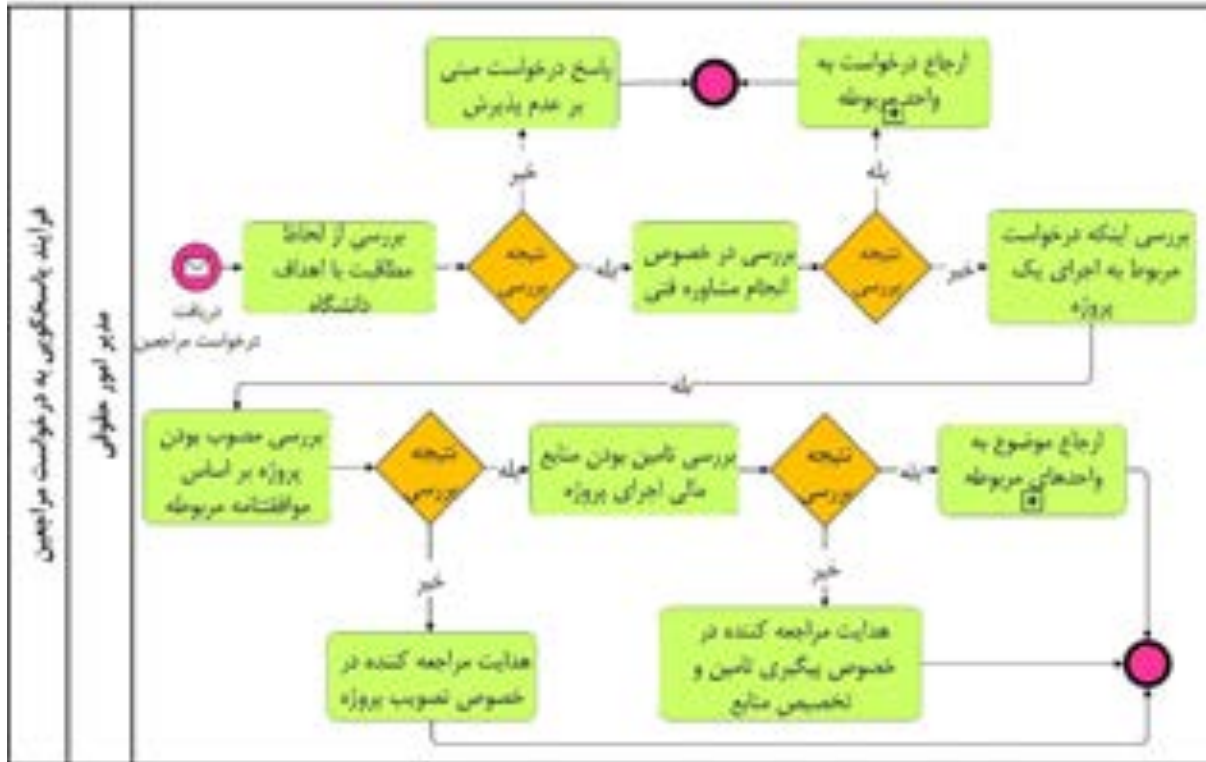


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۹-۷۴) شناسنامه فرآیند پاسخگویی به درخواست مراجعین

نام فرآیند		پاسخگویی به درخواست مراجعین		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۷۳		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		پاسخگویی به مراجعین		۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۳
صاحب فرآیند		کارشناس فنی	توسعه مدیریت و منابع	مدیریت منابع فیزیکی
ناظر فرآیند		کارشناس فنی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		عموم مردم		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/>	اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	پشتیبان <input type="checkbox"/>
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی	افزایش پاسخگویی به نیازهای شهروندان و ارتقاء کیفیت در ارائه خدمات	
		اهداف استراتژیک	ارتقاء فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، شفافیت سازمانی و پاسخگویی	
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		استانی		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل‌های و آئین‌نامه‌های وزارتی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		دریافت درخواست مراجعین	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	<input checked="" type="checkbox"/> هدایت مراجعه کننده در خصوص تصویب پروژه <input checked="" type="checkbox"/> ارجاع پروژه به واحدهای مربوطه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
تأمین کننده		<input checked="" type="checkbox"/> پاسخگویی به درخواست مراجعین		
فعالیت‌های اصلی		<input checked="" type="checkbox"/> دریافت درخواست مراجعین <input checked="" type="checkbox"/> پاسخ به درخواست مبنی بر پذیرش یا عدم آن <input checked="" type="checkbox"/> بررسی و انجام مشاوره فنی <input checked="" type="checkbox"/> بررسی مصوب بودن پروژه بر اساس موافقت‌نامه مربوطه <input checked="" type="checkbox"/> بررسی تأمین منابع مالی اجرای پروژه <input checked="" type="checkbox"/> هدایت مراجعه کننده در خصوص پیگیری و تصویب پروژه <input checked="" type="checkbox"/> ارجاع موضوع به واحدهای مربوطه		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<input checked="" type="checkbox"/> بررسی و انجام مشاوره فنی <input checked="" type="checkbox"/> بررسی مصوب بودن پروژه بر اساس موافقت‌نامه مربوطه <input checked="" type="checkbox"/> بررسی تأمین منابع مالی اجرای پروژه		مدیر امور حقوقی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		تعداد		تعداد مراجعه‌کنندگان در فرآیند پاسخگویی
سالانه <input checked="" type="checkbox"/>		کارشناس فنی <input checked="" type="checkbox"/>		



شکل (۹-۷۳) ترسیم فرآیند پاسخگویی به درخواست مراجعین با استفاده از مدل BPMN

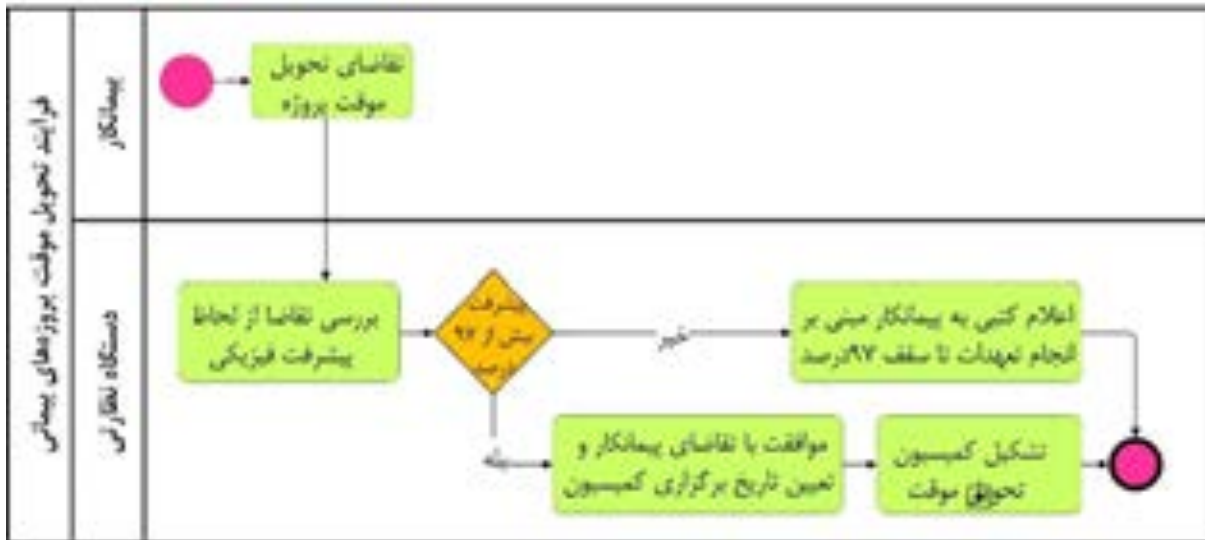


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

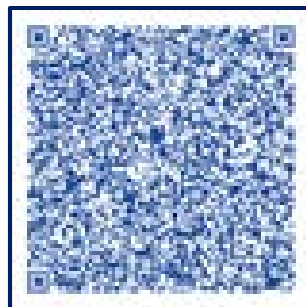


جدول (۹-۷۵) شناسنامه فرآیند تحویل موقت پروژه‌های پیمانی

نام فرآیند	تحویل موقت پروژه‌های پیمانی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۵۷۴		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	● تحویل موقت پروژه‌های پیمانی		شناسه خدمت
صاحب فرآیند	● کارشناس فنی	● توسعه مدیریت و منابع	مدیریت منابع فیزیکی
ناظر فرآیند	● کارشناس فنی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند	● عموم مردم		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/>	اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	پشتیبان <input type="checkbox"/>
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	● برنامه‌ریزی و زمان‌بندی مناسب پروژه‌های اجرایی و عمرانی و کاهش انحراف زمان‌بندی در اجرا و اتمام آن	
فرآیند بالادستی	اهداف استراتژیک	● مدیریت مؤثر پروژه‌های اجرایی و عمرانی مطابق با قراردادهای منعقد و استانداردهای کشوری	
فرآیندهای پایین‌دستی			
دامنه کاربرد	● استانی		
مقررات مرتبط با فرآیند	● دستورالعمل‌های و آئین‌نامه‌های وزارتی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● اتوماسیون اداری ● سامانه پروژه‌های عمرانی		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده	● تقاضای تحویل موقت پروژه	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	● تشکیل کمیسیون تحویل موقت ● اعلام کتبی به پیمانکار مبنی بر انجام تعهدات تا سقف ۹۷ درصد
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
تاریخ فرآیند	● تحویل موقت پروژه‌های پیمانی		
فعالیت‌های اصلی	● تقاضای تحویل موقت پروژه ● بررسی تقاضا از لحاظ پیشرفت فیزیکی ● موافقت با تقاضای پیمانکار و تعیین تاریخ برگزاری کمیسیون ● تشکیل کمیسیون تحویل موقت		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت	
● پیمانکار ● دستگاه نظارتی		● بررسی تقاضا از لحاظ پیشرفت فیزیکی	
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
● نسبت تعداد پروژه‌های پیمانی با تحویل موقت به کل پروژه‌ها	● درصد	● کارشناس فنی	● سالانه



شکل (۹-۷۴) ترسیم فرآیند تحویل موقت پروژه‌های پیمانی با استفاده از مدل BPMN

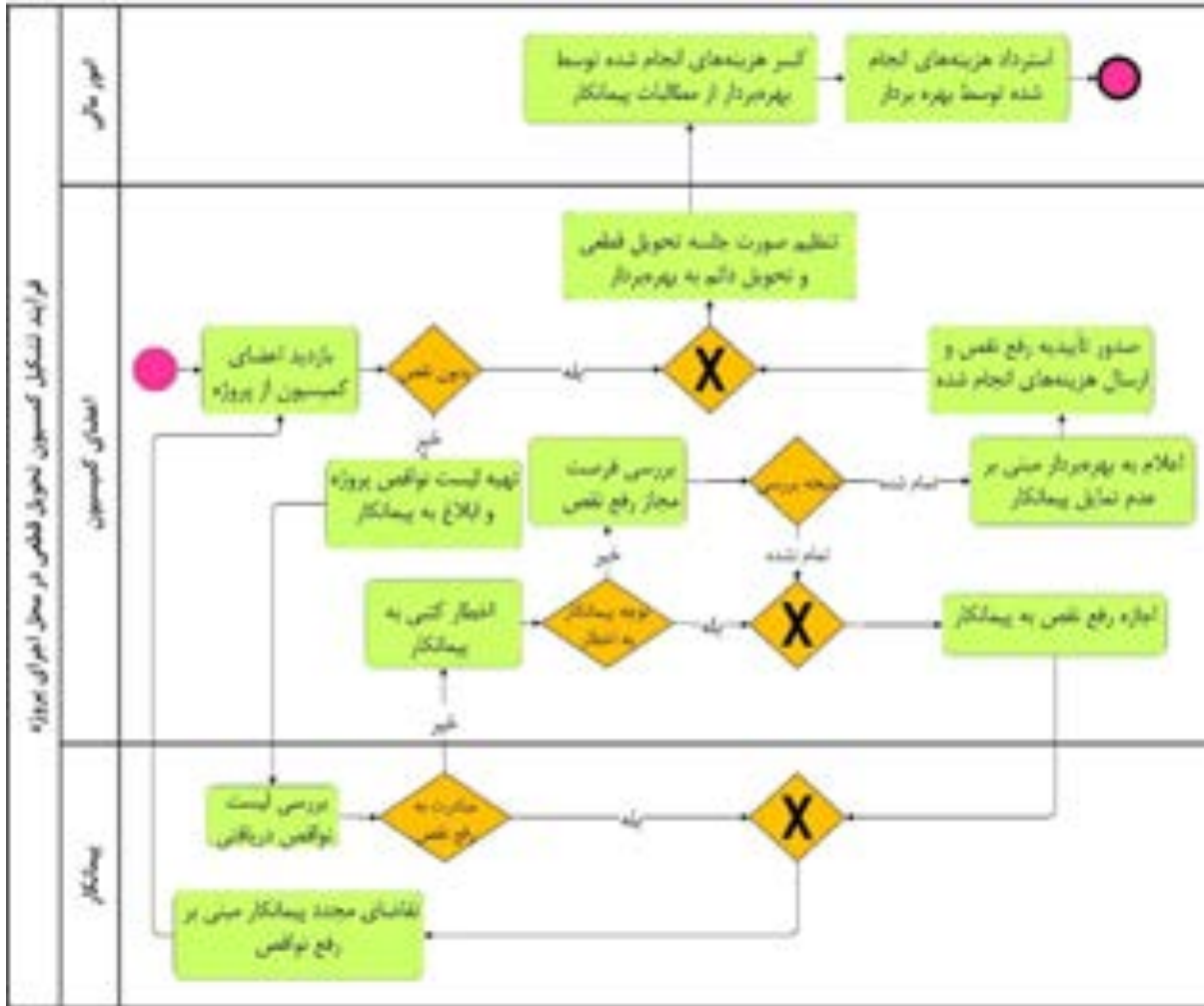


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

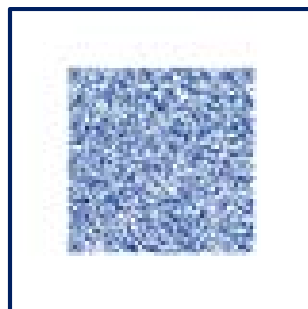


جدول (۹-۷۶) شناسنامه فرآیند تشکیل کمیسیون تحویل قطعی در محل اجرای پروژه

نام فرآیند		تشکیل کمیسیون تحویل قطعی در محل اجرای پروژه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۵۷۵		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		تشکیل کمیسیون تحویل قطعی در محل اجرای پروژه		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		کارشناس فنی		شناسه خدمت
ناظر فرآیند		کارشناس فنی		۱۶۰۲۱۰۱۲۰۰۰۰
ذینفعان فرآیند		عموم مردم		مدیریت منابع فیزیکی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		اداره/ مرکز
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> برنامه‌ریزی و زمان‌بندی مناسب پروژه‌های اجرایی و عمرانی و کاهش انحراف زمان‌بندی در اجرا و اتمام آن		مدیریت منابع فیزیکی
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> مدیریت مؤثر پروژه‌های اجرایی و عمرانی مطابق با قراردادهای منعقد و استانداردهای کشوری		
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		استانی <input checked="" type="checkbox"/>		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل‌های و آئین‌نامه‌های وزارتی <input checked="" type="checkbox"/>		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری <input checked="" type="checkbox"/> سامانه پروژه‌های عمرانی <input checked="" type="checkbox"/>		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کنند		بازدید اعضای کمیسیون از پروژه <input checked="" type="checkbox"/>		استرداد هزینه‌های انجام شده توسط بهره‌بردار
خروجی‌های فرآیند/مشتریان		خرجی‌های فرآیند/مشتریان <input checked="" type="checkbox"/>		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		تشکیل کمیسیون تحویل قطعی در محل اجرای پروژه <input checked="" type="checkbox"/>		
فعالیت‌های اصلی		<input checked="" type="checkbox"/> بازدید اعضای کمیسیون از پروژه <input checked="" type="checkbox"/> تنظیم صورت‌جلسه تحویل قطعی و تحویل دائم به بهره‌بردار <input checked="" type="checkbox"/> کسر هزینه‌های انجام شده توسط بهره‌بردار از مطالبات پیمانکار <input checked="" type="checkbox"/> استرداد هزینه‌های انجام شده توسط بهره‌بردار		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<input checked="" type="checkbox"/> امور مالی <input checked="" type="checkbox"/> اعضای کمیسیون <input checked="" type="checkbox"/> پیمانکار		<input checked="" type="checkbox"/> بررسی فرصت مجاز رفع نقص و تنظیم صورت‌جلسه تحویل قطعی و دائم		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد پروژه‌های با قابلیت تحویل دائم و قطعی به کل پروژه‌ها <input checked="" type="checkbox"/>		درصد <input checked="" type="checkbox"/>		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه <input checked="" type="checkbox"/>		کارشناس فنی <input checked="" type="checkbox"/>		



شکل (۹-۷۵) ترسیم فرآیند تشکیل کمیسیون تحویل قطعی در محل اجرای پروژه با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

فصل دهم) فرآیندهای معاونت دانشجویی و فرهنگی

مطابق با چارت تفصیلی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد معاونت دانشجویی و فرهنگی شامل مدیریت امور دانشجویی، مدیریت امور فرهنگی و فوق برنامه، اداره تربیت بدنی و اداره مشاوره و دانشجویی بوده که به تفصیل به فرآیندهای آن خواهیم پرداخت.

معاونت دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد دارای ۱۰ فرآیند بوده و عناوین فرآیندهای این معاونت به شرح جدول تفصیلی شماره (۱-۱۰) ارائه شده و در ادامه شناسنامه‌های فرآیند در فرمت‌های استاندارد تشریح می‌گردد. بر اساس تعریف موجود از الگوی پیشنهادی طرح (BPMN) در خصوص فرآیندهای سازمانی، مواردی توسط معاونت دانشجویی دانشگاه در وضعیت فعلی فاقد ماهیت فرآیندی بودند که بدین منظور این موارد یا با سایر فرآیندهای کاری مرتبط با آن حوزه ادغام و یا حذف گردیدند تا ضمن ارائه تصویری روشن از خدمات ارائه شده در این چارچوب، دارای تعریف درست و مشخصی از مفهوم فرآیندی در الگوی پیشنهادی مطرح باشند.



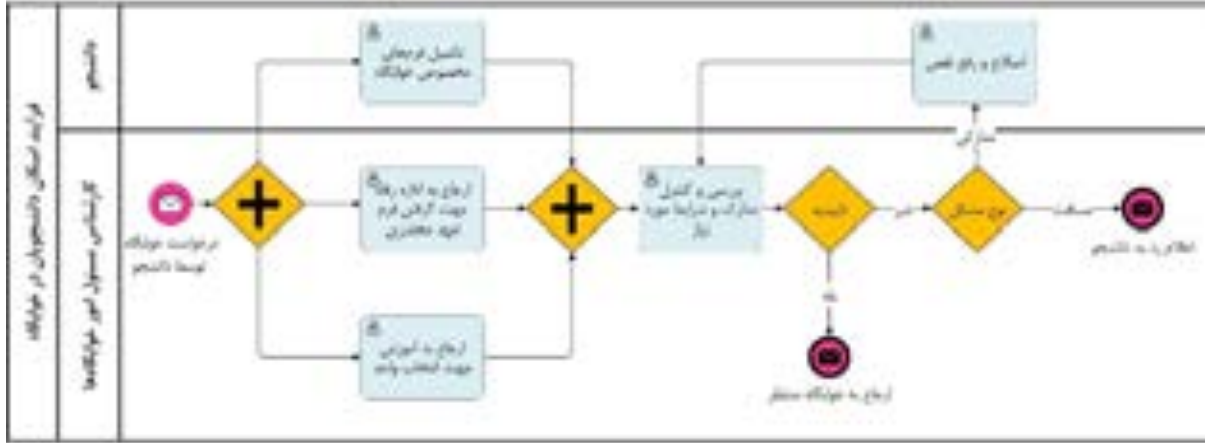
جدول (۱-۱۰) فهرست عناوین فهرست‌های احصا شده معاونت دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد و مشخص کردن ارتباط آن‌ها با سایر فرآیندها و خدمات

ردیف	عنوان فرآیند	وضعیت فرآیند		نوع فرآیند	
		اصلی	مشترک	مدیریت	پشتیبان
۱	اسکان دانشجویان در خوابگاه				
۲	شرکت در مسابقات برون دانشگاهی				
۳	تشکیل کانون و تشکل اسلامی دانشجویان				
۴	رفع مشکلات و تعمیرات وسایل خوابگاه				
۵	انتخاب دانشجوی نمونه				
۶	انتشار نشریات دانشگاه				
۷	ثبت‌نام دانشجویان جدید				
۸	ثبت‌نام پرداخت ودیعه مسکن دانشجویان متأهل				
۹	ثبت‌نام فرآیند برگزاری کلاس تربیت بدنی ۱ و ۲				
۱۰	ثبت‌نام دانشجویان در جشنواره فرهنگی				

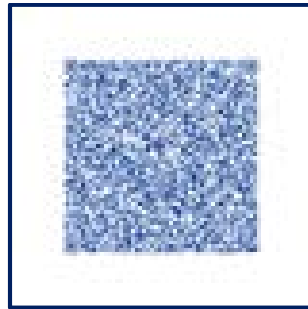


جدول (۱۰-۲) شناسنامه فرآیند اسکان دانشجویان در خوابگاه

نام فرآیند		اسکان دانشجویان در خوابگاه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۶۰۱	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	اسکان دانشجویان	شناسه خدمت	۱۳۰۱۱۰۲۹۰۰۰	
صاحب فرآیند	امور خوابگاهها	معاونت	دانشجویی و فرهنگی	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	معاونت دانشجویی و فرهنگی			
ذینفعان فرآیند	دانشجویان متقاضی خوابگاه			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف	هدف اصلی: اسکان دانشجویان متقاضی که شرایط احراز سکونت در خوابگاه را دارند.	اهداف	ارتقای سلامت جسمی و روانی، اخلاق و رفاه اهالی و دانشجویان دانشگاه و توسعه فعالیت‌های پیشگیرانه و درمانی مرتبط	
فرآیند بالادستی	ثبت نام و انتخاب واحد			
فرآیندهای پایین دستی	تغذیه تحويل اتاق در خوابگاه معرفی شده			
دامنه کاربرد	خوابگاه، تغذیه، رفاه و آموزش			
مقررات مرتبط با فرآیند	مقررات آیین نامه اسکان وزارت بهداشت (غیربومی و بالا ۴۰ کیلومتر، بیشتر از ۱۲ واحد درسی، سنوات تحصیلی اضافه نداشته باشد)			
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سندوق رفاه دانشجویان سایت دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد			
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده	دستور ابلاغ دستور شخص درخواست دانشجو انتخاب واحد	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	امضا و مهر انتخاب واحد و نوشتن نام خوابگاه روی انتخاب واحد دانشجو	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
اسکان دانشجویان در خوابگاه		تکمیل فرم‌های مخصوص خوابگاه ارجاع به اداره رفاه جهت گرفتن فرم تعهد محضری ارجاع آموزش جهت انتخاب واحد بررسی و کنترل مدارک و شرایط مورد نیاز اصلاح و رفع نقص		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
تأمین اسکان دانشجویان در خوابگاه		بررسی شرایط احراز دانشجو		
کارشناس مسئول امور خوابگاهها		بررسی و کنترل مدارک و شرایط مورد نیاز		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد دانشجویان اسکان داده شده در خوابگاه به کل دانشجویان		درصد		
		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
		مسئول امور خوابگاهها		
		سالپایانه		



شکل (۱-۱۰) ترسیم فرآیند اسکان دانشجویان در خوابگاه با استفاده از مدل BPMN

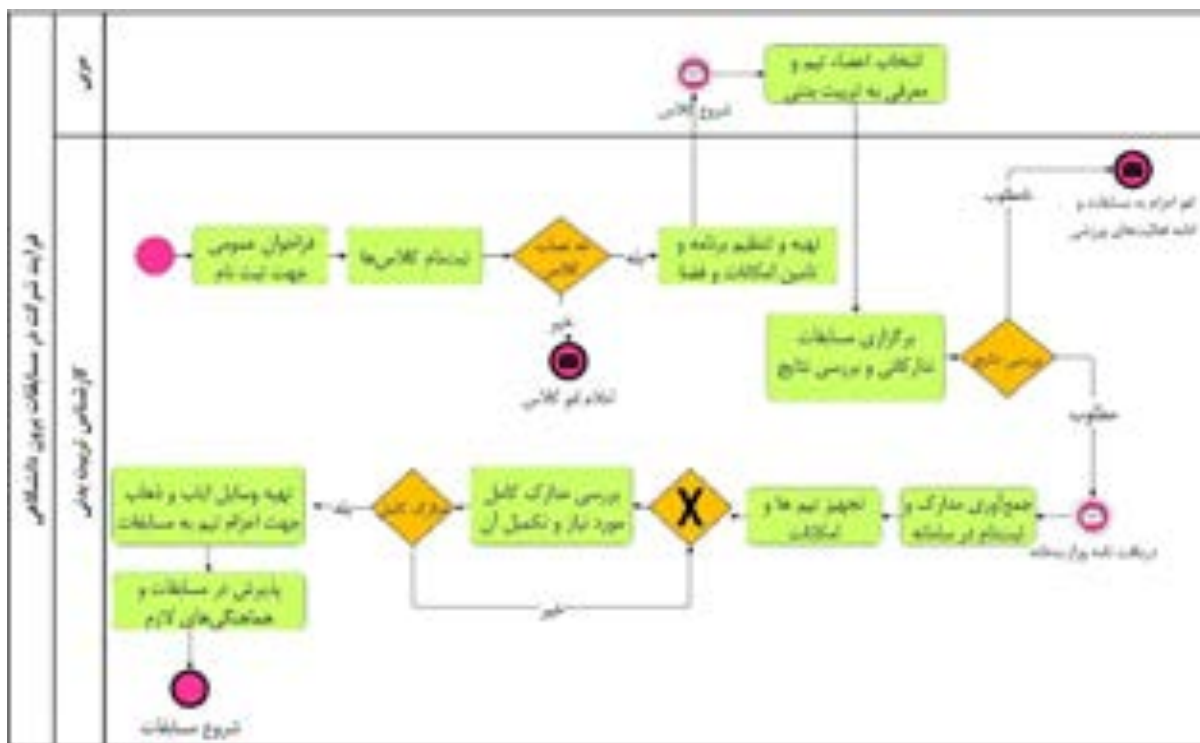


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۱۰-۳) شناسنامه فرآیند شرکت در مسابقات برون دانشگاهی

نام فرآیند		شرکت در مسابقات برون دانشگاهی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۶۰۲	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	● شرکت در مسابقات برون دانشگاهی	شناسه خدمت	۱۳۰۱۱۰۲۹۰۰۰۰	
صاحب فرآیند	● کارشناس تربیت بدنی	معاونت	● دانشجویی و فرهنگی	● اداره تربیت بدنی
ناظر فرآیند	● معاونت دانشجویی و فرهنگی			● اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند	● دانشجویان و کارکنان			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف	● مشارکت دادن کارکنان در مسابقات برون دانشگاهی جهت کسب افتخارات و رتبه‌ها در بین دانشگاه‌ها	هدف اصلی	● ترویج ورزش با تأکید بر ورزش همگانی و توسعه امکانات ورزشی و حمایت از برنامه خدمات رفاهی و ورزشی در	
فرآیند بالادستی	●	اهداف	● ترویج ورزش با تأکید بر ورزش همگانی و توسعه امکانات ورزشی و حمایت از برنامه خدمات رفاهی و ورزشی در	
فرآیندهای پایین‌دستی	●	استراتژیک	● ترویج ورزش با تأکید بر ورزش همگانی و توسعه امکانات ورزشی و حمایت از برنامه خدمات رفاهی و ورزشی در	
دامنه کاربرد	● کشوری			
مقررات مرتبط با فرآیند	● دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های وزارتی			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● اتوماسیون اداری			
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده	● فراخوان عمومی جهت ثبت نام	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	● پذیرش و شروع مسابقات و هماهنگی‌های لازم	
	● ثبت نام کلاس‌ها			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		● شرکت در مسابقات برون دانشگاهی		
فعالیت‌های اصلی		● فراخوان عمومی جهت ثبت نام ● ثبت نام کلاس‌ها ● تهیه و تنظیم برنامه و تأمین امکانات و فضا در صورت حدنصاب کلاس ● شروع کلاس و معرفی اعضای تیم معرفی به تربیت بدنی ● برگزاری مسابقات تدارکاتی و بررسی نتایج ● جمع‌آوری مدارک و ثبت نام در سامانه در صورت بررسی نتیجه مطلوب ● تجهیز تیم‌ها و امکانات ● بررسی مدارک کامل مورد نیاز و تکمیل آن ● تهیه وسایل ایاب و ذهاب جهت اعزام تیم به مسابقات ● پذیرش در مسابقات و هماهنگی‌های لازم ● شروع مسابقات		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
● مربی ● کارشناس تربیت بدنی		● بررسی مدارک کامل مورد نیاز و تکمیل آن		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
● نسبت تعداد شرکت‌کنندگان در مسابقات برون دانشگاهی به کل دانشجویان و کارکنان		● درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
● سالانه		● کارشناس تربیت بدنی		



شکل (۱۰-۲) ترسیم فرآیند شرکت در مسابقات برون دانشگاهی با استفاده از مدل BPMN

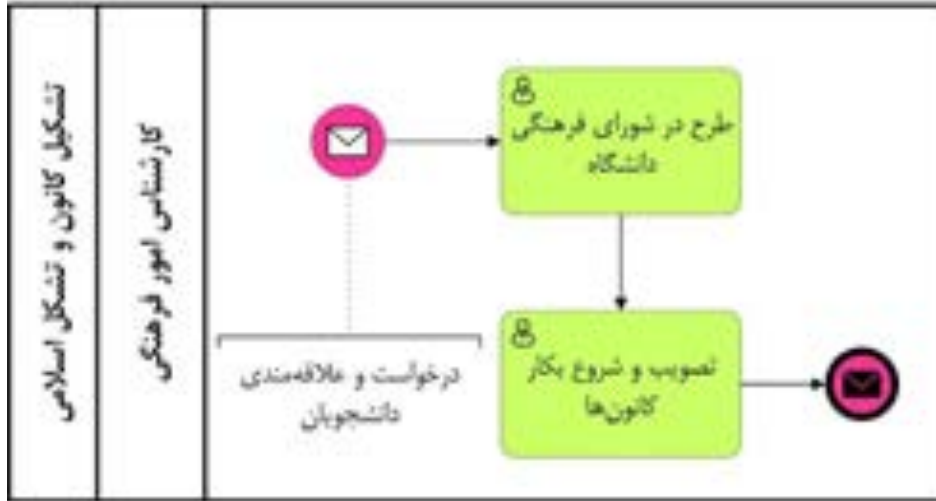


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

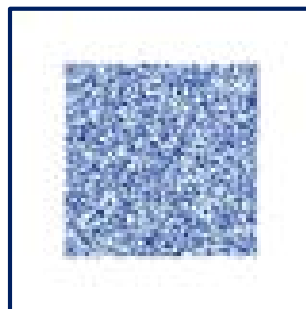


جدول (۱۰-۴) شناسنامه فرآیند تشکیل کانون و تشکل اسلامی دانشجویان

نام فرآیند		تشکیل کانون و تشکل اسلامی دانشجویان		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۶۰۳	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	تشکیل کانون و تشکل اسلامی دانشجویان	شناسه خدمت	۱۸۰۴۱۰۲۷۰۰۰۰	
صاحب فرآیند	اداره مشاوره	معاونت	دانشجویی و فرهنگی	اداره/ مرکز مشاوره
ناظر فرآیند	معاونت دانشجویی و فرهنگی			
ذینفعان فرآیند	دانشجویان دانشگاه			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/>	اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	پشتیبان <input type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	تشکیل تشکل و کانون پر کردن اوقات فراغت دانشجویان		
	اهداف استراتژیک	حمایت از جایگاه تشکل‌های اسلامی، خانم‌های فرهنگی، ادبی و اجتماعی، انجمن‌های علمی و نشریات دانشجویی و فرهنگی		
فرآیند بالادستی	تأیید اساسنامه کانون و تشکل			
فرآیندهای پایین‌دستی	فعالیت‌های سیاسی، فرهنگی و اجتماعی			
دامنه کاربرد	سطح دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند	فعالیت در چهارچوب دانشگاه تصویب برنامه‌ها توسط شورای فرهنگی (بزه بر کانون‌ها) تصویب برنامه سیاسی شکل (هیأت نظارت)			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	دستورالعمل ارسالی از وزارت متبوعه			
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده	امور فرهنگی و فوق برنامه کارپردازی	خروجی‌های فرآیند/مشتریان	اجرای برنامه‌های فرهنگی در سطح دانشگاه	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	تشکیل کانون و تشکل اسلامی دانشجویان			
فعالیت‌های اصلی	درخواست و علاقه‌مندی دانشجویان طرح در شورای فرهنگی دانشگاه تصویب و شروع بکار کانون‌ها			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناس امور فرهنگی کانون و تشکل اسلامی		تصویب و شروع به کار خانم‌ها		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
نسبت تعداد کانون و تشکل اسلامی تشکیل شده به کل کانون‌ها		درصد	کارشناس امور فرهنگی	سالیانه



شکل (۱۰-۳) ترسیم فرآیند تشکیل کانون و تشکل اسلامی با استفاده از مدل BPMN

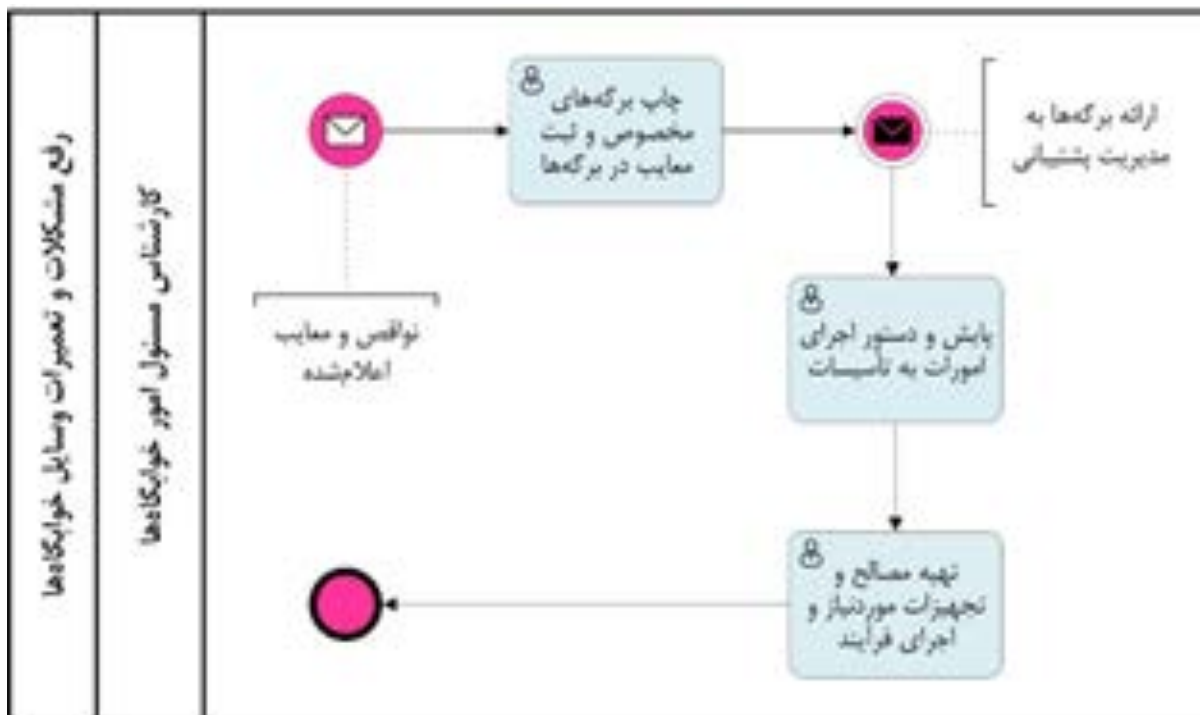


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۱۰-۵) شناسنامه فرآیند رفع مشکلات و تعمیرات وسایل خوابگاه

نام فرآیند		رفع مشکلات و تعمیرات وسایل خوابگاه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۶۰۴		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		● بهینه‌سازی امکانات خوابگاهی		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		● کارشناس مسئول امور خوابگاه‌ها		مدیریت امور فرهنگی ● مرکز / اداره
ناظر فرآیند		● رئیس اداره خوابگاه‌ها، مدیر دانشجویی، معاون دانشجویی فرهنگی		
ذینفعان فرآیند		● دانشجویان ساکن خوابگاه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ● بهینه‌سازی امکانات خوابگاهی ● تأمین رفاه دانشجویان ساکن خوابگاه		
اهداف استراتژیک مرتبط		● ارتقای سلامت جسمی و روانی، اخلاق و رفاه اهالی و دانشجویان دانشگاه و توسعه فعالیت‌های پیشگیرانه و درمانی مرتبط		
فرآیند بالادستی		● شناسایی مشکل توسط دانشجو یا ناظر و مسئول خوابگاه		
فرآیندهای پایین‌دستی		● تأسیسات، امور عمومی، حسابداری		
دامنه کاربرد		● امور خوابگاه‌ها، تأسیسات، امور عمومی و حسابداری		
مقررات مرتبط با فرآیند		● آیین‌نامه اسکان وزارت بهداشت		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● به صورت موردی توسط گزارش		
ورودی‌های فرآیند / تأمین‌کننده		● دفتر حضور و غیاب و لیست دانشجویان ساکن خوابگاه ● فرم اجازه والدین دانشجویانی که می‌خواهند به منزل اقوام بروند. ● دفتر خروجی خوابگاه		● نوشتن لیست کارهای تأسیساتی و کمبودها و ارجاع به تأسیسات ● نوشتن درخواست خرید و تعمیر تجهیزات
		خروجی‌های فرآیند / مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		● رفع مشکلات و تعمیرات وسایل خوابگاه		
فعالیت‌های اصلی		● اعلام نواقص و معایب از طریق ناظم‌ها به امور خوابگاه ● چاپ برگه‌های مخصوص و ثبت معایب در برگه‌ها ● ارائه برگه‌ها به مدیریت پشتیبانی ● پایش و دستور اجرای امورات به تأسیسات ● تهیه مصالح و تجهیزات موردنیاز و اجرای فرآیند		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند / زیر فرآیند		
● پایش و دستور اجرای امورات به تأسیسات		● کارشناس مسئول امور خوابگاه‌ها		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری
● سالانه		● درصد		● نسبت تعداد موارد تعمیرات وسایل خوابگاه‌ها به کل تعمیرات دانشگاه
مسئول پایش و اندازه‌گیری		مسئول امور خوابگاه‌ها		



شکل (۱۰-۴) ترسیم فرآیند رفع مشکلات و تعمیرات وسایل خوابگاه با استفاده از مدل BPMN

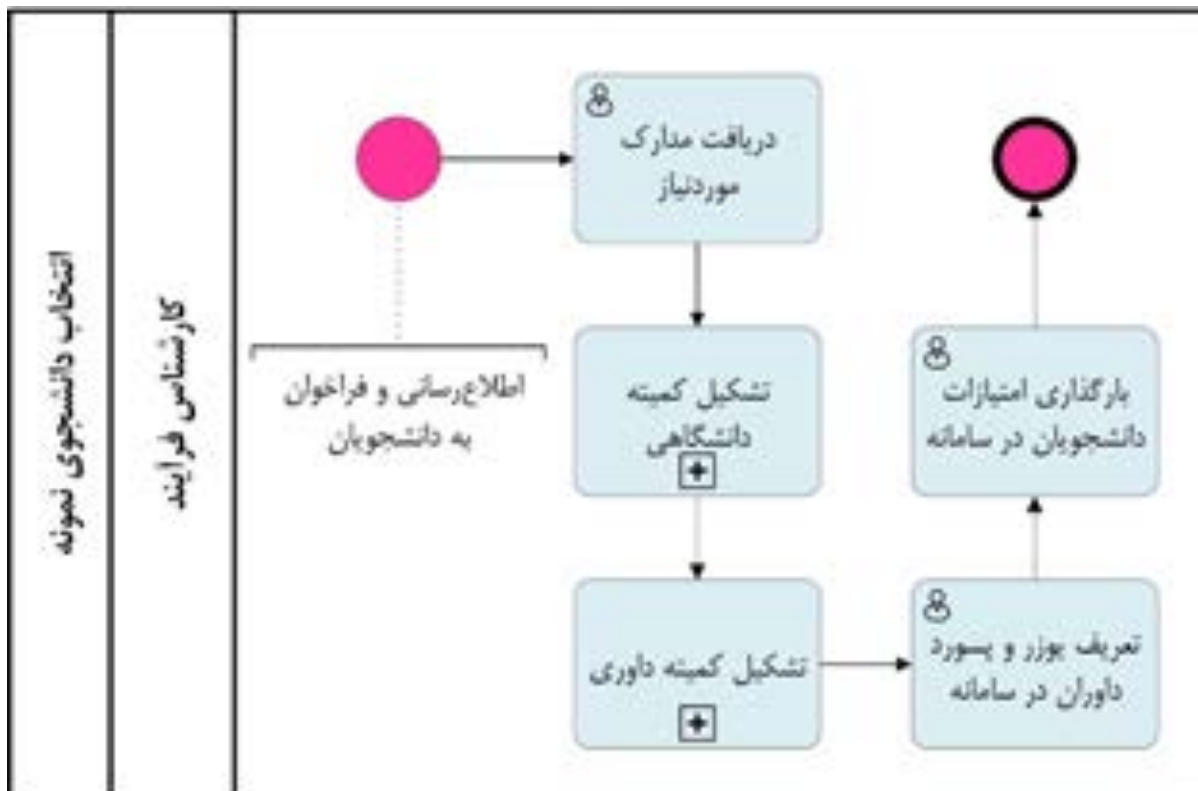


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۱۰-۶) شناسنامه فرآیند انتخاب دانشجوی نمونه

نام فرآیند		انتخاب دانشجوی نمونه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۶۰۵		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		فراخوان کمیته تشکل داوری		۱۸۰۴۱۰۲۷۰۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس فرآیندها		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		معاونت دانشجویی و فرهنگی		امور فرهنگی
ذینفعان فرآیند		دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		انتخاب دانشجوی برتر		
فرآیند بالادستی		تشویق و تجلیل از دانشجویان ممتاز و نمونه به منظور ارتقای جایگاه علمی و فرهنگی دانشجویان		
فرآیندهای پایین‌دستی		استراتژیک		
دامنه کاربرد		معاونت آموزشی، پژوهشی و فرهنگی		
مقررات مرتبط با فرآیند		آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل وزارت		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سیستم سماء سیستم پژوهشی		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		داوری آموزشی داوری پژوهشی داوری فرهنگی		انتخاب دانشجوی برتر دانشگاهی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		خروجی‌های فرآیند/مشتریان		
شرح فرآیند		انتخاب دانشجوی نمونه		
شرح فرآیند		اطلاع‌رسانی و فراخوان به دانشجویان در مورد زمان و شرایط شرکت و ارائه مدارک لازم		
شرح فرآیند		تشکیل کمیته دانشگاهی		
شرح فرآیند		تشکیل کمیته داوری		
شرح فرآیند		تعریف یوزر و پسورد داوران در سامانه (آموزشی، پژوهشی و فرهنگی)		
شرح فرآیند		بارگذاری امتیازات دانشجویان در سامانه		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		کنترل کسب حدنصاب امتیاز		
کارشناس فرآیند		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
نسبت تعداد دانشجویان منتخب نمونه به کل تعداد دانشجویان		معیار پذیرش		
درصد		مسنول پایش و اندازه‌گیری		
معاونت دانشجویی		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
سالیانه		نسبت تعداد دانشجویان منتخب نمونه به کل تعداد دانشجویان		



شکل (۱۰-۵) ترسیم فرآیند انتخاب دانشجوی نمونه با استفاده از مدل BPMN

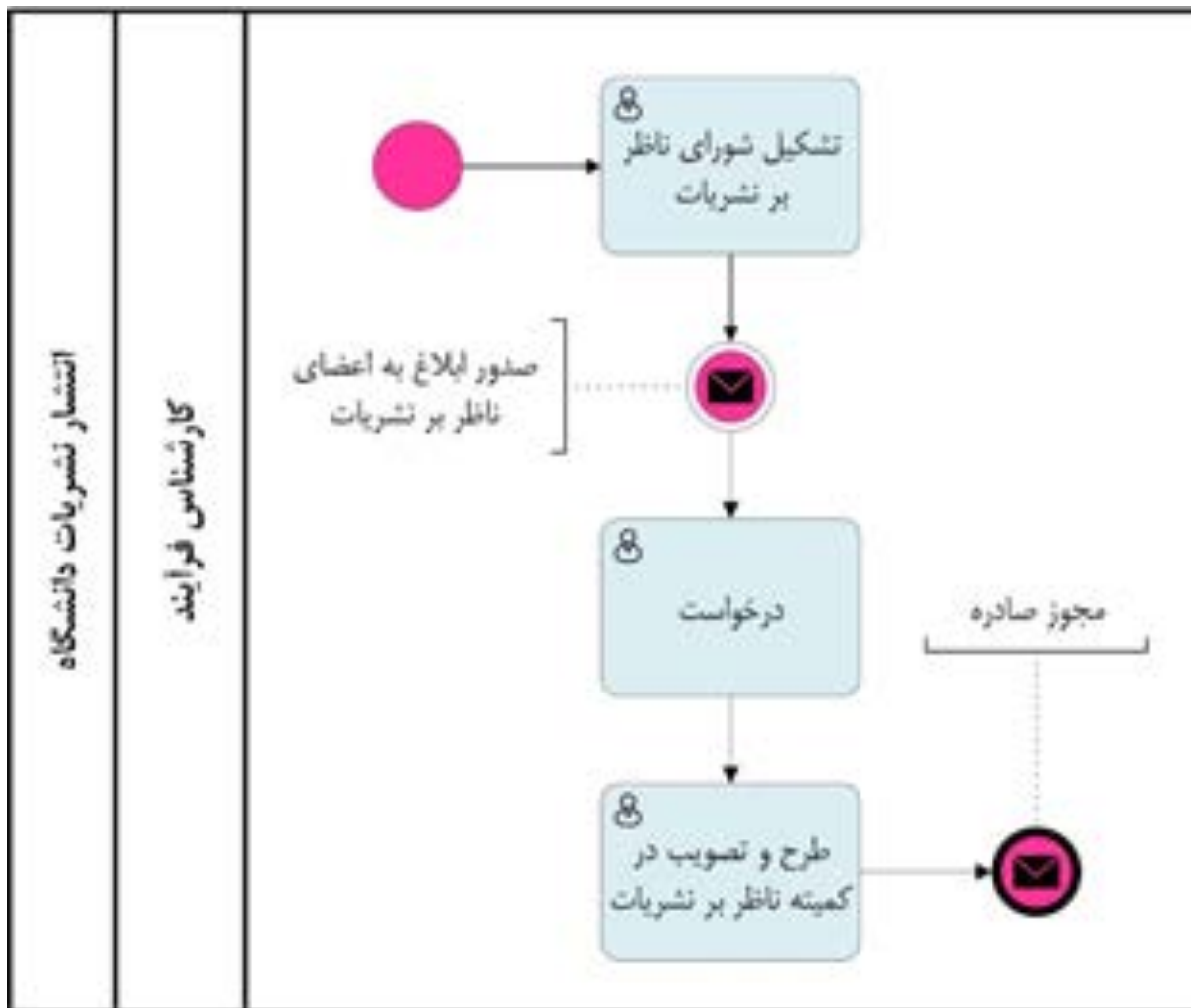


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۷-۱۰) شناسنامه فرآیند انتشار نشریات دانشگاه

نام فرآیند		انتشار نشریات دانشگاه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۶۰۶		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		● صدور مجوز انتشار		۱۸۰۸۱۰۱۵۰۰۰
صاحب فرآیند		● کارشناس فرآیند		● کارشناس فرآیند
ناظر فرآیند		● معاونت دانشجویی و فرهنگی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		● دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی ● صدور مجوز نشریه ● اهداف فرهنگی، سیاسی و اجتماعی ● برجسته شدن نویسندگان ● ایجاد نشاط در دانشجویان با بیان افکار خود		
اهداف استراتژیک		● حمایت از جایگاه تشکلهای اسلامی، خانمهای فرهنگی، ادبی و اجتماعی، انجمنهای علمی و نشریات دانشجویی و فرهنگی		
فرآیند بالادستی		● استعلامات آموزشی و انضباطی		
فرآیندهای پاییندستی		● نظارت بر نشریه		
دامنه کاربرد		● کمیته ناظر بر نشریات، چاپخانه و ...		
مقررات مرتبط با فرآیند		● آئین نامه نشریات دانشگاهی		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● سیستم سماء		
ورودیهای فرآیند/تأمین کننده		● تأییدیه آموزشی، انضباطی		● صدور مجوز ● انتشار نشریه
		خروجیهای فرآیند/مشتريان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		● انتشار نشریات دانشگاه		
فعالیت‌های اصلی		● تشکیل شورای ناظر بر نشریات ● صدور ابلاغ به اعضای ناظر بر نشریات ● درخواست ● طرح و تصویب در کمیته ناظر بر نشریات ● صدور مجوز		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
● موافقت با درخواست دانشجو ● نظارت و کنترل وضعیت آموزشی دانشجو ● نظارت و کنترل وضعیت انضباطی دانشجو		● کارشناس فرآیند		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری
● سالیانه		● کارشناس فرآیند		● تعداد انتشار نشریات دانشگاه در سال
		معیار پذیرش		● درصد



شکل (۱۰-۶) ترسیم فرآیند انتشار نشریات دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

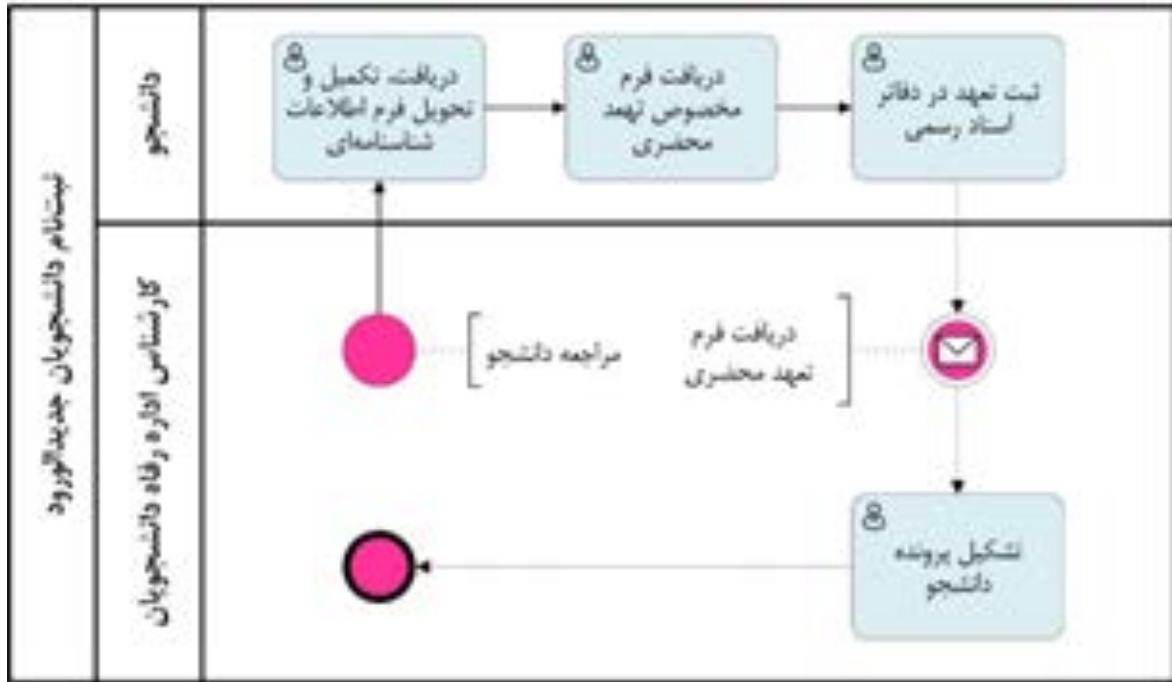


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

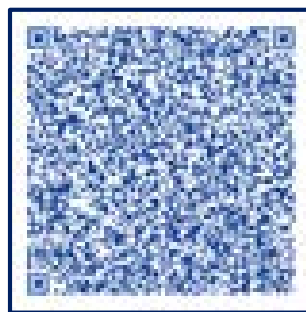


جدول (۸-۱۰) شناسنامه فرآیند ثبت نام دانشجویان جدید

نام فرآیند		ثبت نام دانشجویان جدید		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۶۰۷		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		ثبت نام دانشجوی جدید		۱۸۰۴۱۲۷۰۰۰
صاحب فرآیند		امور خوابگاه		ر فاه دانشجویان
ناظر فرآیند		معاونت دانشجویی و فرهنگی		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		دانشجویان جدید متقاضی خوابگاه		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: <input checked="" type="checkbox"/> تشکیل پرونده و معرفی جهت اسکان دانشجویان جدیدالورود در خوابگاه اهداف استراتژیک مرتبط: <input checked="" type="checkbox"/> ارتقای سلامت جسمی و روانی، اخلاق و رفاه اهالی و دانشجویان دانشگاه و توسعه فعالیت‌های پیشگیرانه و درمانی		
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="checkbox"/> ثبت نام و انتخاب واحد <input checked="" type="checkbox"/> تحویل تعهد محضری به اداره رفاه		
فرآیندهای پایین دست		<input checked="" type="checkbox"/> تغذیه <input checked="" type="checkbox"/> تحویل اتاق در خوابگاه معرفی شده		
دامنه کاربرد		<input checked="" type="checkbox"/> آموزش، رفاه، خوابگاه، تغذیه		
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> مقررات آیین نامه اسکان وزارت بهداشت (غیربومی - بیشتر از ۱۲ واحد درسی) <input checked="" type="checkbox"/> داشتن تعهد محضری صندوق رفاه		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="checkbox"/> سایت دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد <input checked="" type="checkbox"/> صندوق رفاه دانشجویان		
ورودی‌های فرآیند/ تامین کننده		<input checked="" type="checkbox"/> فرم اطلاعات شناسنامه‌ای دانشجویان متقاضی خوابگاه		<input checked="" type="checkbox"/> مهر و امضا و نوشتن نام خوابگاه مورد نظر روی انتخاب واحد دانشجویان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
تاریخچه		<input checked="" type="checkbox"/> ثبت نام دانشجویان جدید		
ملاحظات		<input checked="" type="checkbox"/> مراجعه دانشجو به اداره رفاه دانشجویان <input checked="" type="checkbox"/> دریافت، تکمیل و تحویل فرم اطلاعات شناسنامه‌ای توسط دانشجو <input checked="" type="checkbox"/> دریافت فرم مخصوص تعهد محضری <input checked="" type="checkbox"/> ثبت تعهد در دفاتر اسناد رسمی <input checked="" type="checkbox"/> تشکیل پرونده دانشجو		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
تشکیل پرونده دانشجو		دانشجویان		
بررسی و تأیید اداره رفاه دانشجو		کارشناس اداره رفاه دانشجویان		
مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		درصد		نسبت تعداد ثبت نام دانشجویان جدیدالورود متقاضی خوابگاه به کل تعداد دانشجویان جدیدالورود
سالیانه		کارشناس اداره رفاه دانشجویان		



شکل (۷-۱۰) ترسیم فرآیند ثبت نام دانشجویان جدید با استفاده از مدل BPMN

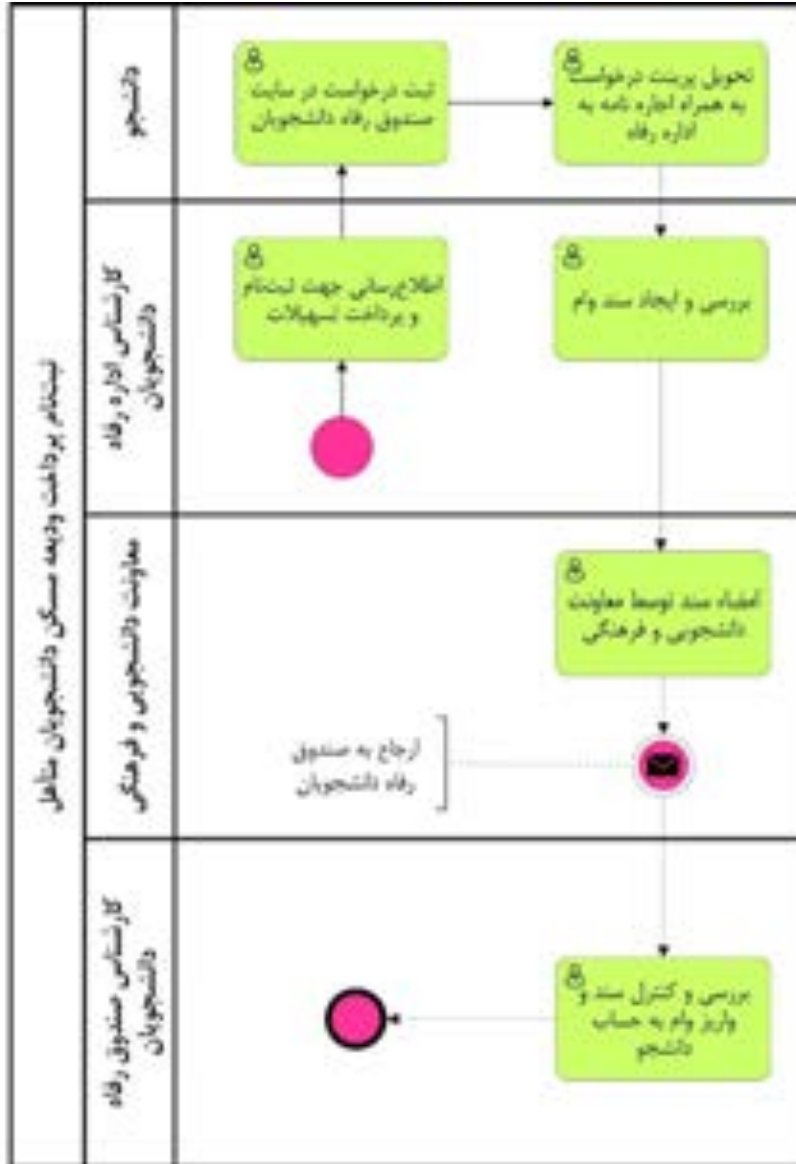


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

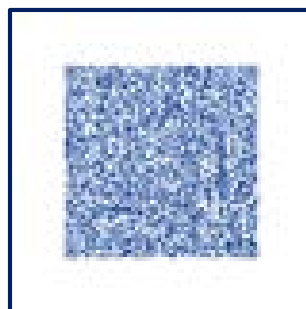


جدول (۹-۱۰) شناسنامه فرآیند ثبت نام پرداخت ودیعه مسکن دانشجویان متأهل

نام فرآیند		ثبت نام پرداخت ودیعه مسکن دانشجویان متأهل		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۶۰۸		۱۳۹۴/۴/۳۱
خدمت تولید شده		پیش پرداخت اجاره مسکن به دانشجویان متأهل		۱۸۰۴۱۶۲۵۰۰۰
صاحب فرآیند		اداره رفاه دانشجویان		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		معاونت دانشجویی و فرهنگی		رفاه دانشجویان
ذینفعان فرآیند		کلیه دانشجویان متأهل مستأجر		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: کمک به تأمین پیش پرداخت اجاره مسکن دانشجویان متأهل غیربومی اهداف استراتژیک: ارتقای سلامت جسمی و روانی، اخلاق و رفاه اهالی و دانشجویان دانشگاه و توسعه فعالیت‌های پیشگیرانه و درمانی مرتبط		
فرآیند بالادستی		ثبت درخواست در پرتال وام‌های دانشجویی		
فرآیندهای پایین‌دستی		ثبت نام دانشجویان جدیدالورود		
دامنه کاربرد		دانشجویان متأهل غیربومی که مستأجر هستند.		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل اعطای تسهیلات دانشجویی صندوق رفاه دانشجویان		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سیستم اطلاعاتی یکپارچه صندوق رفاه دانشجویان سامانه ثبت معاملات ملکی کشور جهت تأیید اجاره‌نامه مربوطه		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		<ul style="list-style-type: none"> ثبت درخواست وام در پرتال ارائه سند تعهد محضری ارائه شماره حساب بانکی ارائه اجاره‌نامه با کد رهگیری ارائه مدارک مثبتة تأهل 		<ul style="list-style-type: none"> انتقال اطلاعات از پرتال به سند ثبت اطلاعات اجاره‌نامه در سند ارسال سند به امضای معاونت دانشجویی به همراه نامه پوششی به صندوق رفاه دانشجویان واریز وام به حساب دانشجویان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> ثبت نام پرداخت ودیعه مسکن دانشجویان متأهل 		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> اطلاع‌رسانی جهت ثبت نام و پرداخت تسهیلات ثبت درخواست در سایت صندوق رفاه دانشجویان تحویل پرینت درخواست به همراه اجاره‌نامه به اداره رفاه بررسی و ایجاد سند وام امضاء سند توسط معاونت دانشجویی و فرهنگی 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<ul style="list-style-type: none"> دانشجویان متقاضی کارشناس اداره رفاه دانشجویان معاونت دانشجویی و فرهنگی کارشناس صندوق رفاه دانشجویان 		<ul style="list-style-type: none"> بررسی و ایجاد سند وام امضاء سند و ارجاع به صندوق دانشجویان بررسی و کنترل سند جهت واریز به حساب دانشجو 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد دانشجویان متأهل دریافت کننده ودیعه مسکن به کل دانشجویان		درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالانه		کارشناس اداره رفاه دانشجویان		



شکل (۸-۱۰) ترسیم فرآیند ثبت نام پرداخت ودیعه مسکن دانشجویان متأهل با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

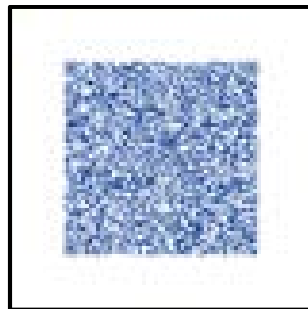


جدول (۱۰-۱۰) شناسنامه فرآیند برگزاری کلاس تربیت بدنی ۱ و ۲

نام فرآیند		ثبت نام فرآیند برگزاری کلاس تربیت بدنی ۱ و ۲		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۶۰۹	تاریخ بازنگری	۱۳۹۴/۴/۳۱	
خدمت تولید شده	● برگزاری کلاس های تربیت بدنی	شناسه خدمت	۱۳۰۱۱۰۲۹۰۰۰۰	
صاحب فرآیند	● کارشناس تربیت بدنی	معاونت	● دانشجویی و فرهنگی	● اداره / مرکز
ناظر فرآیند	● مدیریت تربیت بدنی			
ذینفعان فرآیند	● دانشجویان و کارکنان			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف	● مشارکت دادن کارکنان در مسابقات برون دانشگاهی جهت کسب افتخارات و رتبه ها در بین دانشگاه ها	هدف اصلی		
استراتژیک مرتبط با فرآیند	● ترویج ورزش با تأکید بر ورزش همگانی و توسعه امکانات ورزشی و حمایت از برنامه خدمات رفاهی و ورزشی در دانشگاه	اهداف استراتژیک دانشگاه		
فرآیند بالادستی	●			
فرآیندهای پایین دستی	●			
دامنه کاربرد	● کشوری			
مقررات مرتبط با فرآیند	● دستورالعمل ها و آئین نامه های وزارتی			
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● اتوماسیون اداری			
ورودی های فرآیند / تامین کننده	● اعلام تعداد واحدهای ارائه شده	خروجی های فرآیند / مشتریان	● شروع کلاس های تربیت بدنی ۱ و ۲	
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند	● ثبت نام فرآیند برگزاری کلاس تربیت بدنی ۱ و ۲			
فعالیت های اصلی	● اعلام تعداد واحدهای ارائه شده ● ایجاد تغییر در برنامه ● هماهنگی با آموزش دانشکده ● هماهنگی با اساتید ● معرفی اساتید به آموزش دانشکده و صدور ابلاغ تدریس ● شروع کلاس			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند / زیر فرآیند		
● بررسی در ایجاد تغییرات در برنامه واحدهای ارائه شده		● مرکز تربیت بدنی		
دوره های پایش و اندازه گیری	مسئول پایش و اندازه گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه گیری	
● سالیانه	● کارشناس تربیت بدنی	● درصد	● نسبت تعداد شرکت کنندگان در کلاس های تربیت بدنی ۱ و ۲ به کل دانشجویان و کارکنان	



شکل (۱۰-۹) ترسیم فرآیند برگزاری کلاس تربیت بدنی ۱ و ۲ با استفاده از مدل BPMN

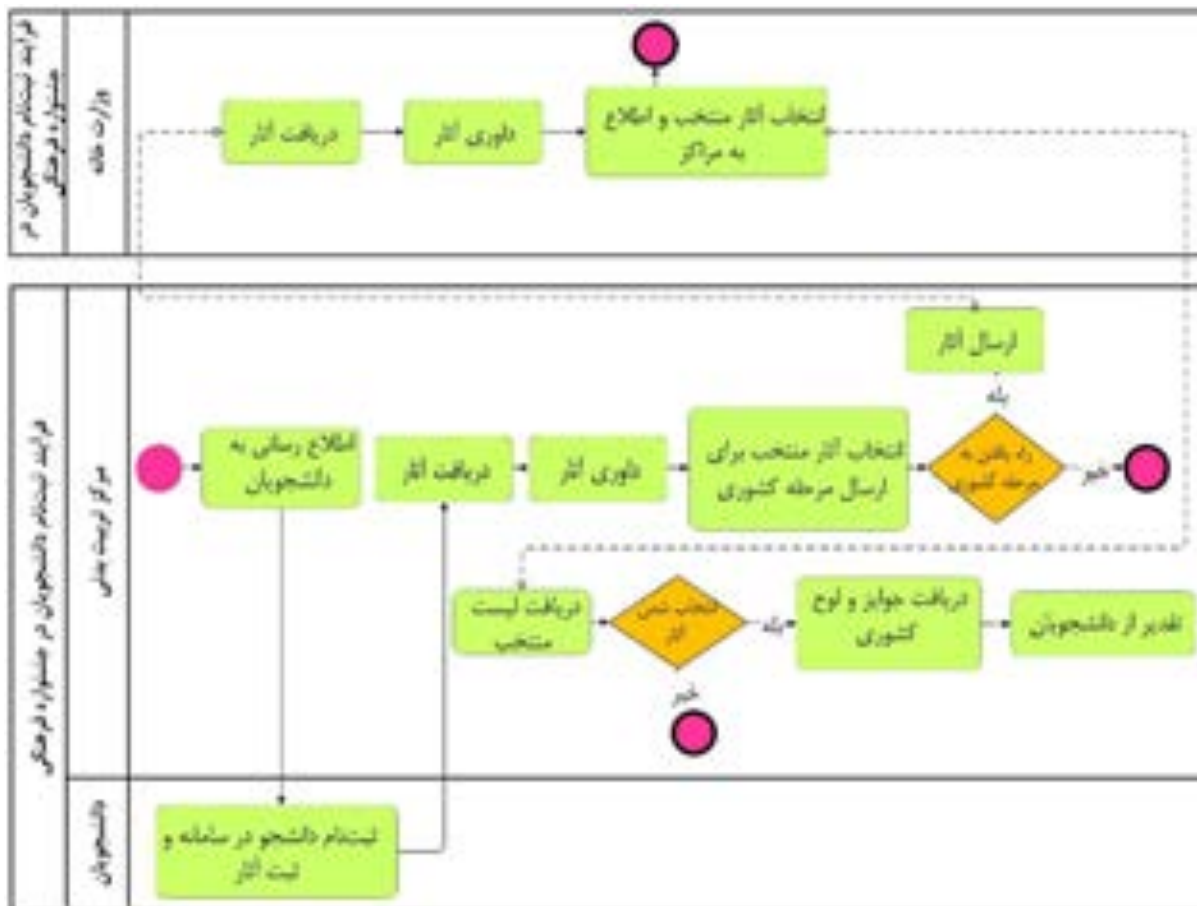


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۱۱-۱۰) شناسنامه فرآیند ثبت نام دانشجویان در جشنواره فرهنگی

نام فرآیند		ثبت نام دانشجویان در جشنواره فرهنگی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۶۱۰	تاریخ بازنگری	۱۳۹۴/۴/۳۱	
خدمت تولید شده	● شرکت دانشجویان در جشنواره فرهنگی	شناسه خدمت	۱۳۰۱۱۰۲۹۰۰۰۰	
صاحب فرآیند	● کارشناس امور فرهنگی	معاونت	● دانشجویی و فرهنگی	● مدیریت امور فرهنگی
ناظر فرآیند	● مدیریت امور فرهنگی	اداره/ مرکز		
ذینفعان فرآیند	● دانشجویان دانشگاه			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input checked="" type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف	● توسعه فضاهای تفریحی، فرهنگی و تسهیلات رفاهی برای کارکنان و اعضای هیأت علمی	هدف اصلی		
استراتژیک مرتبط با فرآیند	● توسعه خدمات رفاهی و فرهنگی دانشجویان، کارکنان و اعضای هیأت علمی	اهداف استراتژیک		
فرآیند بالادستی	●			
فرآیندهای پایین دستی	●			
دامنه کاربرد	● استانی و کشوری			
مقررات مرتبط با فرآیند	● دستورالعملها و آئین نامه های وزارتی			
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● اتوماسیون اداری ● سامانه تربیت بدنی			
ورودی های فرآیند/ تامین کننده	● اطلاع رسانی به دانشجویان ● ثبت نام دانشجو در سامانه و ثبت آثار	خروجی های فرآیند/ مشتریان	● تقدیر از دانشجویان بر اساس لیست منتخب و اهداء جوایز و لوح کشوری	
شرح فرآیند و فعالیتهای اصلی آن				
● ثبت نام فرآیند دانشجویان در جشنواره فرهنگی		تاریخ فرآیند		
● اطلاع رسانی به دانشجویان ● ثبت نام دانشجو در سامانه و ثبت آثار ● دریافت آثار ● دوری آثار ● انتخاب آثار منتخب برای ارسال مراحل کشوری ● راه یافتن به مرحله کشوری ● دریافت لیست منتخب ● دریافت جوایز و لوح کشوری ● تقدیر از دانشجویان		فعالیت های اصلی		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
● وزارتخانه ● مرکز تربیت بدنی ● دانشجویان		● بررسی آثار ارسالی و انتخاب شدن آثار		
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
● نسبت تعداد دانشجویان منتخب و تقدیر شده به کل دانشجویان شرکت کننده		● درصد		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		
● سالپانه		● کارشناس امور فرهنگی		



شکل (۱۰-۱۰) ترسیم فرآیند ثبت نام دانشجویان در جشنواره فرهنگی با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

فصل یازدهم) فرآیندهای معاونت درمان

مطابق با تشکیلات تفصیلی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد معاونت درمان شامل مدیریت امور بیماری‌ها و مراکز تشخیصی و درمانی، مدیریت نظارت و اعتباربخشی امور درمان، مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی، آزمایشگاه مرجع سلامت و مدیریت امور آزمایشگاه‌ها، اداره طب سنتی، اداره تجهیزات پزشکی و اداره هماهنگی امور بیمه، تعرفه و استاندارد بوده که به تفصیل به فرآیندهای آن خواهیم پرداخت.

معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد دارای ۱۹ فرآیند بوده و عناوین فرآیندهای این معاونت به شرح جدول تفصیلی شماره (۱-۱۲) ارائه شده و در ادامه شناسنامه‌های فرآیند در فرمت‌های استاندارد تشریح می‌گردد. بر اساس تعریف موجود از الگوی پیشنهادی طرح (BPMN) در خصوص فرآیندهای سازمانی، مواردی توسط معاونت درمان دانشگاه در وضعیت فعلی فاقد ماهیت فرآیندی بودند که بدین منظور این موارد یا با سایر فرآیندهای کاری مرتبط با آن حوزه ادغام و یا حذف گردیدند تا ضمن ارائه تصویری روشن از خدمات ارائه شده در این چارچوب، دارای تعریف درست و مشخصی از مفهوم فرآیندی در الگوی پیشنهادی مطرح باشند.



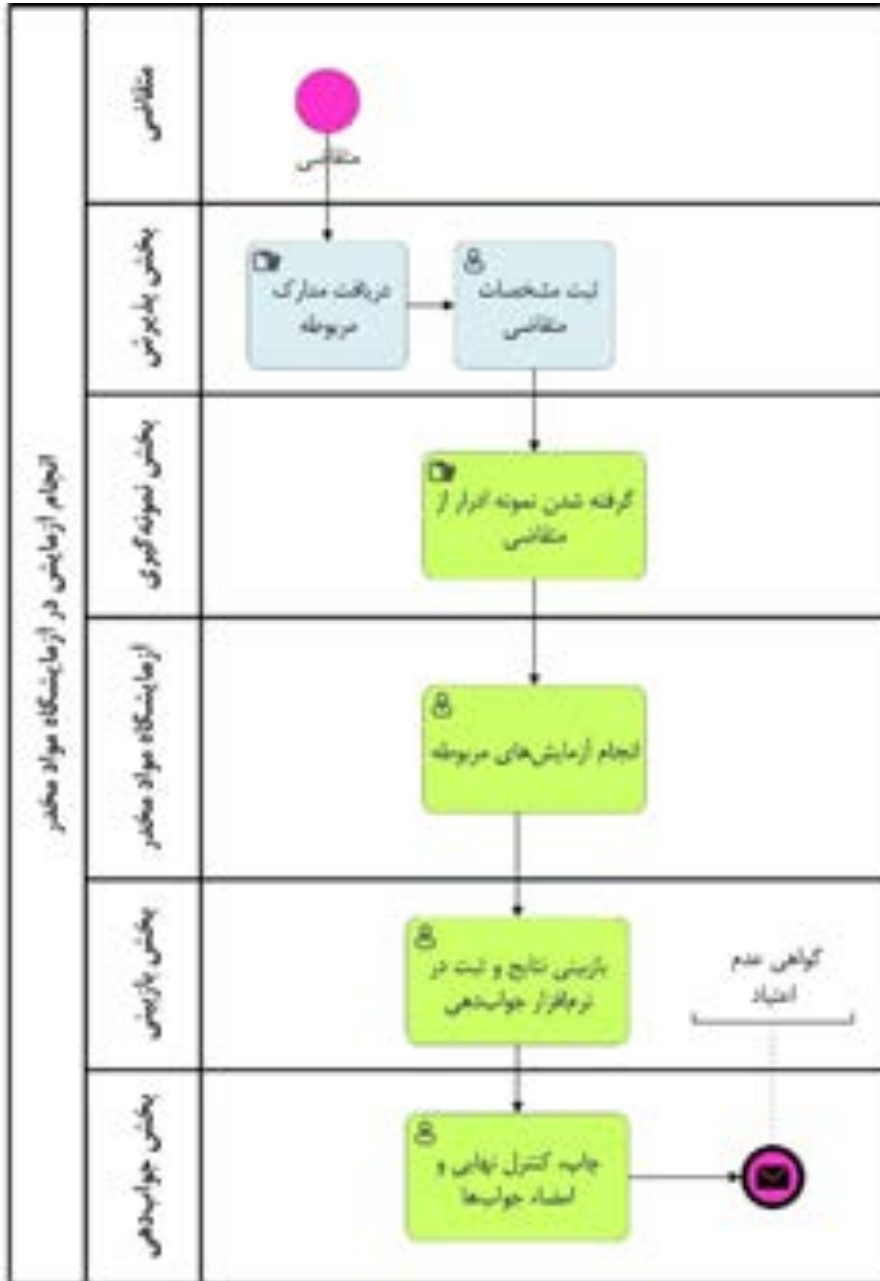
جدول (۱۱-۱) فهرست عناوین فهرست‌های احصا شده معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد و مشخص کردن ارتباط آن‌ها با سایر فرآیندها و خدمات

ردیف	عنوان فرآیند	وضعیت فرآیند		نوع فرآیند	
		اصلی	مشترک	مدیریت	اصلی
۱	انجام آزمایش در آزمایشگاه مواد مخدر				
۲	انجام آزمایشات متقاضیان ازدواج				
۳	اصلاح صدور پروانه مؤسسات پزشکی و پیراپزشکی				
۴	تمدید پروانه قانونی بهره‌برداری پیراپزشکان				
۵	تمدید پروانه مؤسسات پزشکی				
۶	صدور پروانه بهره‌برداری مؤسسات پزشکی				
۷	صدور پروانه فعالیت پیراپزشکان				
۸	صدور مجوز کار با اشعه و مؤسسات تصویربرداری				
۹	اعزام مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) به کلیه مراکز آموزشی درمانی یا درمانی دانشگاه				
۱۰	برگزاری کارگاه آموزشی جهت مراکز درمانی تابعه				
۱۱	پذیرش و بستری مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) مراجعه کننده به مراکز آموزشی درمانی و یا درمانی جنرال دانشگاه				
۱۲	جمع‌آوری آمار و اطلاعات (آمار سزارین، زایمان طبیعی، موالید)				
۱۳	کمپته دانشگاهی مرگ مادر				
۱۴	معرفی نیروی طرحی به مراکز تابعه				
۱۵	نظام کشوری ثبت تولد				
۱۶	نظام کشوری مراقبت از مرگ مادر				
۱۷	نظارت بر مطب‌ها و مؤسسات پزشکی				
۱۸	اعزام بیمار				
۱۹	خرید ملزومات مصرف پزشکی				



جدول (۱۱-۲) شناسنامه فرآیند انجام آزمایش در آزمایشگاه مواد مخدر

نام فرآیند		انجام آزمایش در آزمایشگاه مواد مخدر		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۷۰۱		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		آزمایش مواد مخدر		۱۶۰۲۱۰۲۰۰۰۰۰
صاحب فرآیند		اداره امور آزمایشگاه‌های استان		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		اداره امور آزمایشگاه‌های استان		امور آزمایشگاه‌ها
ذینفعان فرآیند		زوجین متقاضی ازدواج، داوطلبان استخدام، شرکت‌ها و دواير دولتی، دفتر پیشخوان دولت، کمپ‌های ترک اعتیاد		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> غربالگری از نظر مصرف مواد مخدر و روان‌گردان		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف <input checked="" type="checkbox"/> ارتقای کیفیت خدمات درمانی و حمایت از ساماندهی مراکز ترک اعتیاد		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		آزمایشگاه‌های مرکزی شهرستان‌های استان - اداره امور آزمایشگاه‌ها		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل وزارتخانه مبنی بر انجام آزمایشات مواد مخدر و روان‌گردان		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		<input checked="" type="checkbox"/> معرفی‌نامه از دفتر ازدواج <input checked="" type="checkbox"/> دفتر پیشخوان دولت <input checked="" type="checkbox"/> شرکت‌های دولتی و خصوصی <input checked="" type="checkbox"/> مرکز ترک اعتیاد		<input checked="" type="checkbox"/> خروجی‌های فرآیند/ مشتریان <input checked="" type="checkbox"/> صدور گواهی عدم اعتیاد
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
<input checked="" type="checkbox"/> انجام آزمایش در آزمایشگاه مواد مخدر				شرح فرآیند
<input checked="" type="checkbox"/> دریافت مدارک مربوطه <input checked="" type="checkbox"/> ثبت مشخصات متقاضی <input checked="" type="checkbox"/> گرفته شدن نمونه ادرار از متقاضی <input checked="" type="checkbox"/> انجام آزمایش‌های مربوطه <input checked="" type="checkbox"/> بازبینی نتایج و ثبت در نرم‌افزار جوابدهی <input checked="" type="checkbox"/> چاپ، کنترل نهایی و امضاء جواب‌ها				فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<input checked="" type="checkbox"/> بازبینی نتایج مواد مخدر و روان‌گردان <input checked="" type="checkbox"/> کنترل نهایی و امضاء		<input checked="" type="checkbox"/> متقاضی <input checked="" type="checkbox"/> بخش پذیرش <input checked="" type="checkbox"/> بخش نمونه‌گیری <input checked="" type="checkbox"/> آزمایشگاه مواد مخدر <input checked="" type="checkbox"/> بخش بازبینی <input checked="" type="checkbox"/> بخش جوابدهی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
سالیانه	مسئول آزمایشگاه	درصد	نسبت تعداد آزمایش‌های مواد مخدر با نتیجه مثبت به کل آزمایش‌های مواد مخدر	



شکل (۱-۱۱) ترسیم فرآیند انجام آزمایش در آزمایشگاه مواد مخدر با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

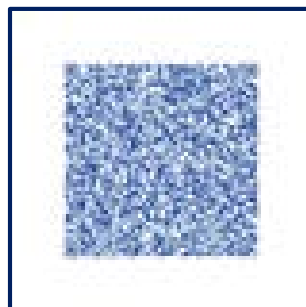


جدول (۱۱-۳) شناسنامه فرآیند انجام آزمایشات متقاضیان ازدواج

نام فرآیند		انجام آزمایشات متقاضیان ازدواج		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۷۰۲		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		<input checked="" type="radio"/> انجام آزمایش های ازدواج <input checked="" type="radio"/> اداره امور آزمایشگاه های استان <input checked="" type="radio"/> اداره امور آزمایشگاه های استان		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		<input checked="" type="radio"/> اداره امور آزمایشگاه های استان <input checked="" type="radio"/> اداره امور آزمایشگاه های استان		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		<input checked="" type="radio"/> اداره امور آزمایشگاه های استان <input checked="" type="radio"/> اداره امور آزمایشگاه های استان		امور آزمایشگاه ها
ذینفعان فرآیند		<input checked="" type="radio"/> زوجین متقاضی ازدواج		
نوع فرآیند		<input type="checkbox"/> مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="radio"/> غربالگری زوجین ازدواج از نظر بتاتا لاسمی مینور <input checked="" type="radio"/> انجام گروه خون <input checked="" type="radio"/> غربالگری از نظر مصرف مواد مخدر و روان گردان <input checked="" type="radio"/> ارتقای خدمات کیفی و مؤثر تخصصی در حوزه درمان		هدف اصلی
فرآیند بالادستی		<input checked="" type="radio"/>		اهداف استراتژیک
فرآیندهای پایین دستی		<input checked="" type="radio"/>		
دامنه کاربرد		<input checked="" type="radio"/> آزمایشگاه های مرکزی شهرستان های استان - اداره امور آزمایشگاه ها		
مقررات مرتبط با فرآیند		<input checked="" type="radio"/> دستورالعمل وزارتخانه مبنی بر انجام آزمایشات قبل از ازدواج		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<input checked="" type="radio"/> اتوماسیون اداری		
ورودی های فرآیند/تامین کننده		<input checked="" type="radio"/> معرفی نامه از دفتر ازدواج <input checked="" type="radio"/> برگه عدم اعتیاد و نتایج آزمایش		خروجی های فرآیند/ مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		<input checked="" type="radio"/> انجام آزمایشات متقاضیان ازدواج		
فعالیت های اصلی		<input checked="" type="radio"/> ارائه معرفی نامه دفترخانه ازدواج به بخش پذیرش <input checked="" type="radio"/> ثبت مشخصات زوجین متقاضی ازدواج در نرم افزار پذیرش و اخذ هزینه آن <input checked="" type="radio"/> احراز هویت به وسیله کارت شناسایی معتبر با عکس موجود در معرفی نامه نمونه خون از مراجعه کننده <input checked="" type="radio"/> ارجاع مراجعین به آزمایشگاه مواد مخدر جهت گرفتن نمونه ادرار به صورت حضوری <input checked="" type="radio"/> ارسال نمونه ها به بخش های هماتولوژی و سرولوژی <input checked="" type="radio"/> بازدهی نتایج پس از آنالیز در بخش های مذکور <input checked="" type="radio"/> چاپ جواب ها و کنترل نهایی <input checked="" type="radio"/> ارائه جواب به زوجین		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<input checked="" type="radio"/> زوجین متقاضی <input checked="" type="radio"/> بخش پذیرش <input checked="" type="radio"/> بخش نمونه گیری <input checked="" type="radio"/> آزمایشگاه مواد مخدر <input checked="" type="radio"/> بخش هماتولوژی <input checked="" type="radio"/> بخش سرولوژی <input checked="" type="radio"/> بخش بازمینی <input checked="" type="radio"/> بخش جواب دهی		<input checked="" type="radio"/> بازبینی نتایج آزمایشات CBC, BG/RH <input checked="" type="radio"/> بازبینی نتایج آزمایشات RPR <input checked="" type="radio"/> بازبینی نتایج آزمایشات مواد مخدر و روان گردان <input checked="" type="radio"/> کنترل نهایی و امضاء		
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
<input checked="" type="radio"/> نسبت تعداد آزمایش های ازدواج به کل آزمایش های انجام شده		<input checked="" type="radio"/> درصد		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		
<input checked="" type="radio"/> سالیانه		<input checked="" type="radio"/> مسئول آزمایشگاه		



شکل (۱۱-۲) ترسیم فرآیند انجام آزمایشات متقاضیان ازدواج با استفاده از مدل BPMN

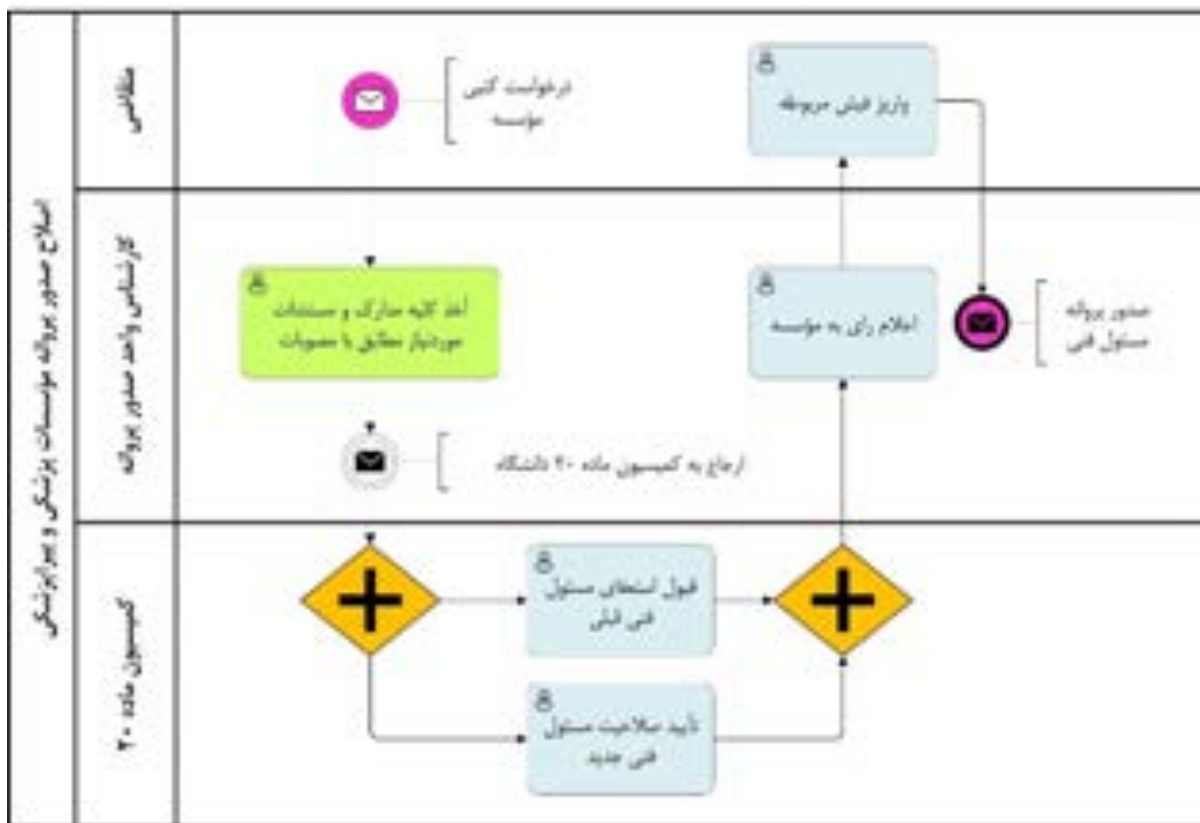


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۱۱-۴) شناسنامه فرآیند اصلاح صدور پروانه مؤسسات پزشکی و پیراپزشکی

نام فرآیند	اصلاح صدور پروانه مؤسسات پزشکی و پیراپزشکی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۷۰۳		تاریخ بازنگری
کد استاندارد	۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده	● صدور پروانه مؤسسات پزشکی و پیراپزشکی		۱۶۰۲۱۰۱۳۰۰۰
صاحب فرآیند	● اداره نظارت بر درمان و اعتباربخشی	● معاونت	● واحد صدور پروانه
ناظر فرآیند	● اداره نظارت بر درمان و اعتباربخشی		
ذینفعان فرآیند	● کلیه دانش‌آموختگان رشته‌های پزشکی و پیراپزشکی		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/>	اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	پشتیبان <input type="checkbox"/>
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	● هدف اصلی	● صدور پروانه بهره‌برداری طبق آیین‌نامه مصوب وزارت بهداشت و درمان	
فرآیند بالادستی	● اهداف استراتژیک	● ارائه خدمات به بیماران بر اساس ضوابط و استانداردهای مراکز درمانی خصوصی	
فرآیندهای پایین‌دستی	● کلیه دانش‌آموختگان رشته‌های پزشکی و پیراپزشکی		
دامنه کاربرد	● دستورالعمل‌های وزارت بهداشت و درمان		
مقررات مرتبط با فرآیند	● سامانه الکترونیکی صدور پروانه وزارت بهداشت و درمان		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● درخواست متقاضی خدمت		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده	● خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	● صدور پروانه	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	● اصلاح صدور پروانه مؤسسات پزشکی و پیراپزشکی		
فعالیت‌های اصلی	● درخواست الکترونیکی جهت تغییر مسئول فنی ● کامل نمودن کلیه سوابق و مدارک ● استعفای مسئول فنی قبلی و ارجاع به کمیسیون ماده ۲۰ جهت صدور پروانه مسئول فنی		
نقاط نظارتی و کنترل فرآیند			
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	
● بررسی مدارک و مستندات مورد نیاز مطابق با مصوبات ● تأیید صلاحیت مسئول فنی		● متقاضی ● کارشناس واحد صدور پروانه ● کمیسیون ماده ۲۰	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری
● سالیانه	● مدیر نظارت بر درمان و اعتباربخشی	● درصد	● نسبت تعداد پروانه‌های مؤسسات پزشکی و پیراپزشکی اصلاحیه صادره به کل پروانه‌های صادر شده



شکل (۳-۱۱) ترسیم فرآیند اصلاح صدور پروانه مؤسسات پزشکی و پیراپزشکی با استفاده از مدل BPMN

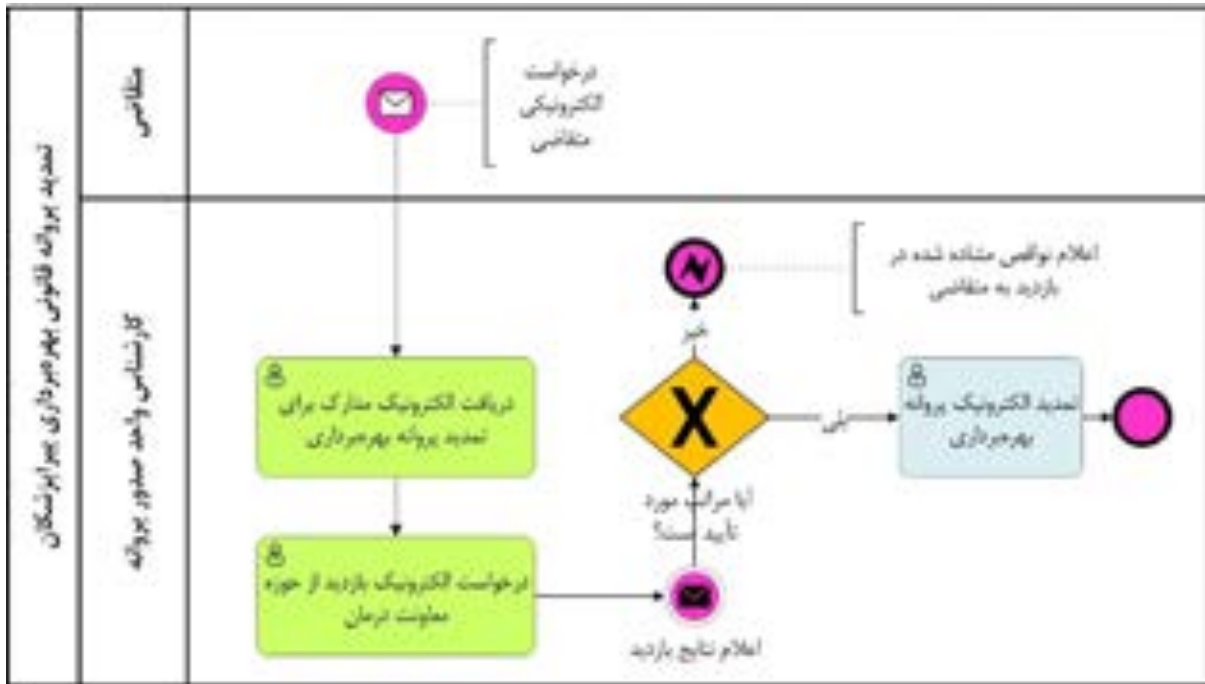


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۵-۱۱) شناسنامه فرآیند تمدید پروانه قانونی بهره‌برداری پیراپزشکان

نام فرآیند		تمدید پروانه قانونی بهره‌برداری پیراپزشکان		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۷۰۴		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		تمدید ادامه فعالیت و کار کلیه پیراپزشکان		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		اداره نظارت بر درمان و اعتباربخشی		شناسه خدمت
ناظر فرآیند		اداره نظارت بر درمان و اعتباربخشی		۱۶۰۲۱۰۱۳۱۰۱
ذینفعان فرآیند		کلیه دفاتر کار و مراکز فعالیت پیراپزشکان و کلیه دانش‌آموختگان رشته‌های پزشکی و پیراپزشکی		واحد صدور پروانه
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		اداره/ مرکز
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> فعالیت دفاتر کار و مراکز فعالیت پیراپزشکان طبق آیین‌نامه‌های مصوب وزارت بهداشت و درمان		مدیریت
فرآیند بالادستی		اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> ارائه خدمات به بیماران بر اساس ضوابط و استانداردهای مراکز درمانی خصوصی		
فرآیندهای پایین‌دستی		کلیه دانش‌آموختگان رشته‌های پیراپزشکی طبق آیین‌نامه مصوب		
دامنه کاربرد		آیین‌نامه‌های مصوب وزارت بهداشت و درمان		
مقررات مرتبط با فرآیند		سامانه الکترونیکی صدور پروانه وزارت بهداشت و درمان		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		درخواست متقاضی خدمت		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		تمدید پروانه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
تمدید پروانه قانونی بهره‌برداری پیراپزشکان				شرح فرآیند
دریافت الکترونیک مدارک برای تمدید پروانه بهره‌برداری				فعالیت اصلی
درخواست الکترونیک بازدید از حوزه معاونت درمان				
تمدید الکترونیک پروانه بهره‌برداری				
نقاط نظارتی و کنترل فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی مدارک برای تمدید پروانه و اعلام نتایج بازدید		متقاضی		
		کارشناس واحد صدور پروانه		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری
مسئول پایش و اندازه‌گیری		درصد		نسبت تعداد پروانه‌های قانونی بهره‌برداری پیراپزشکان به کل پروانه‌ها
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		کارشناس واحد صدور پروانه		سالانه



شکل (۴-۱۱) ترسیم فرآیند تعمیر پروانه قانونی بهره‌برداری پیراپزشکان با استفاده از مدل BPMN

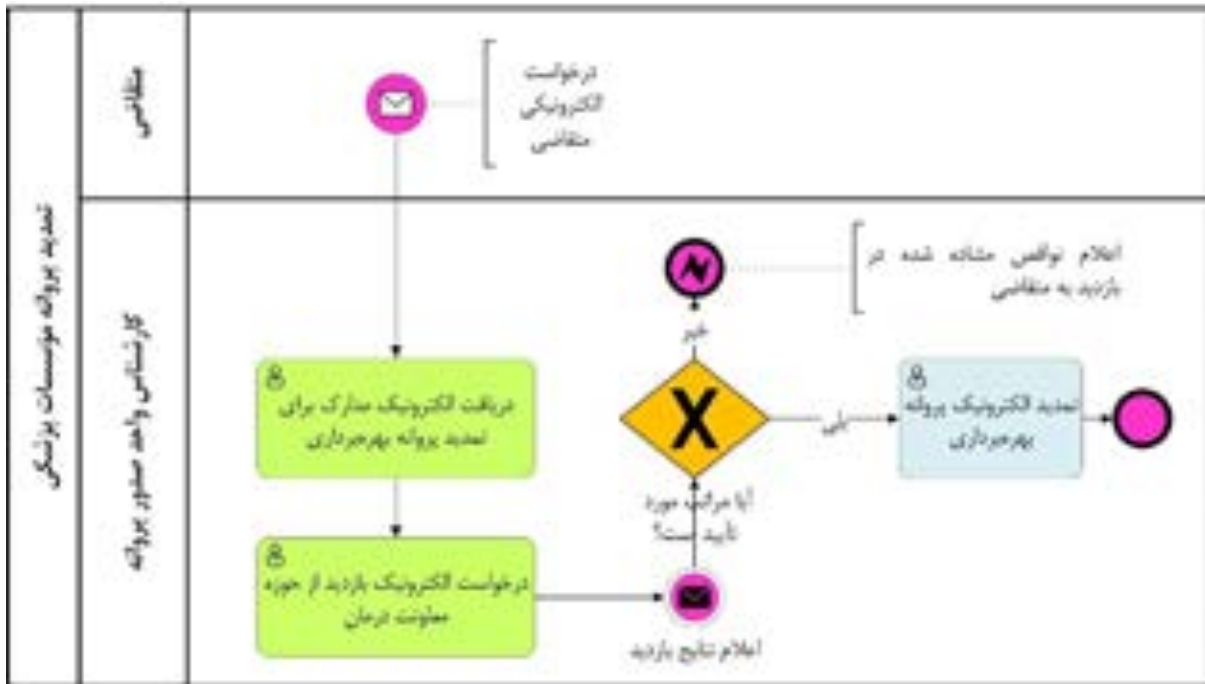


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۱۱-۶) شناسنامه فرآیند تمدید پروانه مؤسسات پزشکی

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		نام فرآیند	
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		تاریخ بازنگری	
کد فرآیند		۷۰۵		شناسه خدمت	
خدمت تولید شده		۱۶۰۲۱۰۱۳۱۰۱		مدیریت	
صاحب فرآیند		دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		هدف اصلی	
ناظر فرآیند		اداره نظارت و اعتباربخشی		هدف استراتژیک	
ذینفعان فرآیند		مراکز و مؤسسات پزشکی و مشتریان گیرنده خدمت از قبیل پزشکان و دانش‌آموختگان رشته‌های پزشکی و پیراپزشکی		هدف فرآیند	
نوع فرآیند		اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		فرآیند بالادستی	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		تمدید پروانه فعالیت مؤسسات پزشکی بر اساس آیین‌نامه‌های مصوب وزارت بهداشت و درمان		فرآیندهای پایین‌دستی	
فرآیند بالادستی		ارائه خدمات به بیماران بر اساس ضوابط و استانداردهای مراکز درمانی خصوصی		دامنه کاربرد	
فرآیندهای پایین‌دستی		مراکز و مؤسسات پزشکی و مشتریان گیرنده خدمت از قبیل پزشکان و دانش‌آموختگان رشته‌های پزشکی و پیراپزشکی		مقررات مرتبط با فرآیند	
دامنه کاربرد		آیین‌نامه‌های مصوب وزارت بهداشت و درمان		سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	
مقررات مرتبط با فرآیند		سامانه الکترونیکی صدور پروانه وزارت بهداشت		ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		مقتضای درخواست خدمت		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		تمدید پروانه		تمدید پروانه	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		تمدید پروانه مؤسسات پزشکی			
شرح فرآیند		دریافت الکترونیک مدارک برای تمدید پروانه بهره‌برداری			
شرح فرآیند		درخواست الکترونیک بازدید از حوزه معاونت درمان			
شرح فرآیند		تمدید الکترونیک پروانه بهره‌برداری			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی مدارک الکترونیکی جهت تمدید پروانه و اعلام نتایج بازدید			مقتضای تمدید پروانه		
کارشناس واحد صدور پروانه			کارشناس واحد صدور پروانه		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
نسبت تعداد پروانه‌های مؤسسات پزشکی تمدید شده به کل پروانه‌ها		درصد		کارشناس واحد صدور پروانه	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		سالیانه	



شکل (۵-۱۱) ترسیم فرآیند تمدید پروانه مؤسسات پزشکی با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



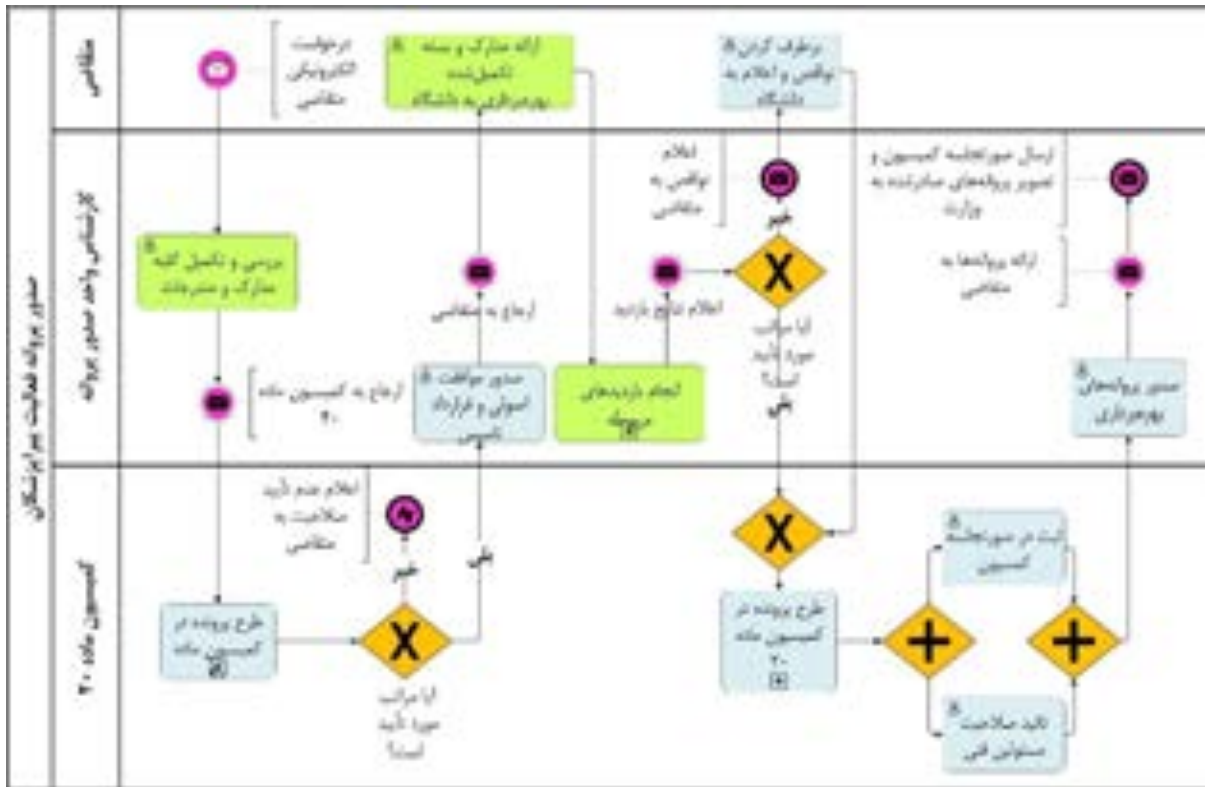
جدول (۷-۱۱) شناسنامه فرآیند صدور پروانه بهره‌برداری مؤسسات پزشکی

نام فرآیند	صدور پروانه بهره‌برداری مؤسسات پزشکی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۷۰۶		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده	ارائه صدور پروانه با مجوز وزارت بهداشت		شناسه خدمت
صاحب فرآیند	اداره نظارت و اعتباربخشی	معاونت	درمان
ناظر فرآیند	اداره نظارت و اعتباربخشی		
ذینفعان فرآیند	کلیه مؤسسين پزشکی و غیرپزشکی و دانش‌آموختگان رشته‌های پزشکی و پیراپزشکی		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/>	اصلي <input checked="" type="checkbox"/>	پشتیبان <input type="checkbox"/>
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلي <input checked="" type="checkbox"/> فعاليت كلييه مؤسسات بر اساس آيين‌نامه‌های وزارت بهداشت و درمان آموزش پزشکی	اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> ارائه خدمات به بیماران بر اساس ضوابط و استانداردهای مراکز درمانی خصوصی	
فرآیند بالادستی			
فرآیندهای پایین‌دستی			
دامنه کاربرد	کلیه مؤسسين پزشکی و غیرپزشکی و دانش‌آموختگان رشته‌های پزشکی و پیراپزشکی		
مقررات مرتبط با فرآیند	آيين‌نامه‌های مصوب وزارت بهداشت و درمان		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سامانه الکترونیکی صدور پروانه وزارت بهداشت		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده	درخواست متقاضی	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	صدور پروانه <input checked="" type="checkbox"/>
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
تاریخ فرآیند	صدور پروانه بهره‌برداری مؤسسات پزشکی <input checked="" type="checkbox"/>		
ملاحظات اصلی	<input checked="" type="checkbox"/> درخواست متقاضی به صورت الکترونیکی و تکمیل کلیه مدارک <input checked="" type="checkbox"/> در صورت تأیید ارجاع به کمیسیون ماده ۲۰ و صدور موافقت اصولی و قرارداد تأسیس و ارجاع به متقاضی <input checked="" type="checkbox"/> تکمیل کلیه مدارک و تأیید بازدید فضا و ارجاع به کمیسیون ماده ۲۰ <input checked="" type="checkbox"/> در صورت تأیید صدور پروانه بهره‌برداری		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت	
<input checked="" type="checkbox"/> متقاضی تمدید پروانه <input checked="" type="checkbox"/> کارشناس واحد صدور پروانه <input checked="" type="checkbox"/> کمیسیون ماده ۲۰		<input checked="" type="checkbox"/> بررسی و تکمیل کلیه مدارک و مندرجات <input checked="" type="checkbox"/> انجام بازدیدهای مربوطه <input checked="" type="checkbox"/> طرح پرونده در کمیسیون ماده ۲۰	
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
نسبت تعداد پروانه‌های مؤسسات پزشکی صادره به کل پروانه‌ها		درصد <input checked="" type="checkbox"/>	کارشناس واحد صدور پروانه <input checked="" type="checkbox"/>
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری	سالیانه <input checked="" type="checkbox"/>

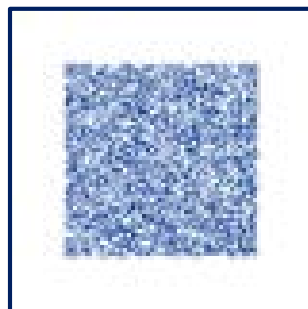


جدول (۸-۱۱) شناسنامه فرآیند صدور پروانه فعالیت پیراپزشکان

نام فرآیند		صدور پروانه فعالیت پیراپزشکان		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۷۰۷		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		ارائه صدور پروانه جهت فعالیت پیراپزشکان		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		اداره نظارت بر درمان سرپایی		شناسه خدمت
ناظر فرآیند		اداره نظارت بر درمان سرپایی		۱۶۰۲۱۰۱۳۰۰۰۰
ذینفعان فرآیند		کلیه مؤسسات و دفاتر کار پیراپزشکان طبق آیین نامه مصوب وزارت بهداشت و درمان		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		درمان
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> فعالیت دفاتر کار پیراپزشکان بر اساس آیین نامه مصوب وزارت بهداشت و درمان اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> ارائه خدمات به بیماران بر اساس ضوابط و استانداردهای مراکز درمانی خصوصی		واحد صدور پروانه
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین دستی				
دامنه کاربرد		کلیه دانش آموختگان رشته های پیراپزشکی		
مقررات مرتبط با فرآیند		آیین نامه های مصوب وزارت بهداشت و درمان		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه الکترونیکی صدور پروانه وزارت بهداشت و درمان		
ورودی های فرآیند/ تامین کنند		درخواست متقاضی گیرنده خدمت		خروجی های فرآیند/ مشتریان
		صدور پروانه		
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
<ul style="list-style-type: none"> صدور پروانه فعالیت پیراپزشکان 				شرح فرآیند
<ul style="list-style-type: none"> درخواست متقاضی به صورت الکترونیک و تکمیل کلیه مدارک در صورت تأیید ارجاع به کمیسیون ماده ۲۰ صدور موافقت اصولی و قرارداد تأسیس و ارجاع به متقاضی تکمیل کلیه مدارک و تأیید بازدید فضا و ارجاع به کمیسیون ماده ۲۰ در صورت تأیید صدور پروانه بهره برداری 				فعالیت های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
متقاضی صدور پروانه		بررسی و تکمیل کلیه مدارک و مندرجات		
کارشناس واحد صدور پروانه		انجام بازدیدهای مربوطه		
کمیسیون ماده ۲۰		طرح پرونده در کمیسیون ماده ۲۰		
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		دوره های پایش و اندازه گیری
نسبت تعداد پروانه های فعالیت پیراپزشکان صادره به کل پروانه ها		درصد		کارشناس واحد صدور پروانه
				سالیانه



شکل (۱۱-۷) ترسیم فرآیند صدور پروانه فعالیت پیراپزشکان با استفاده از مدل BPMN

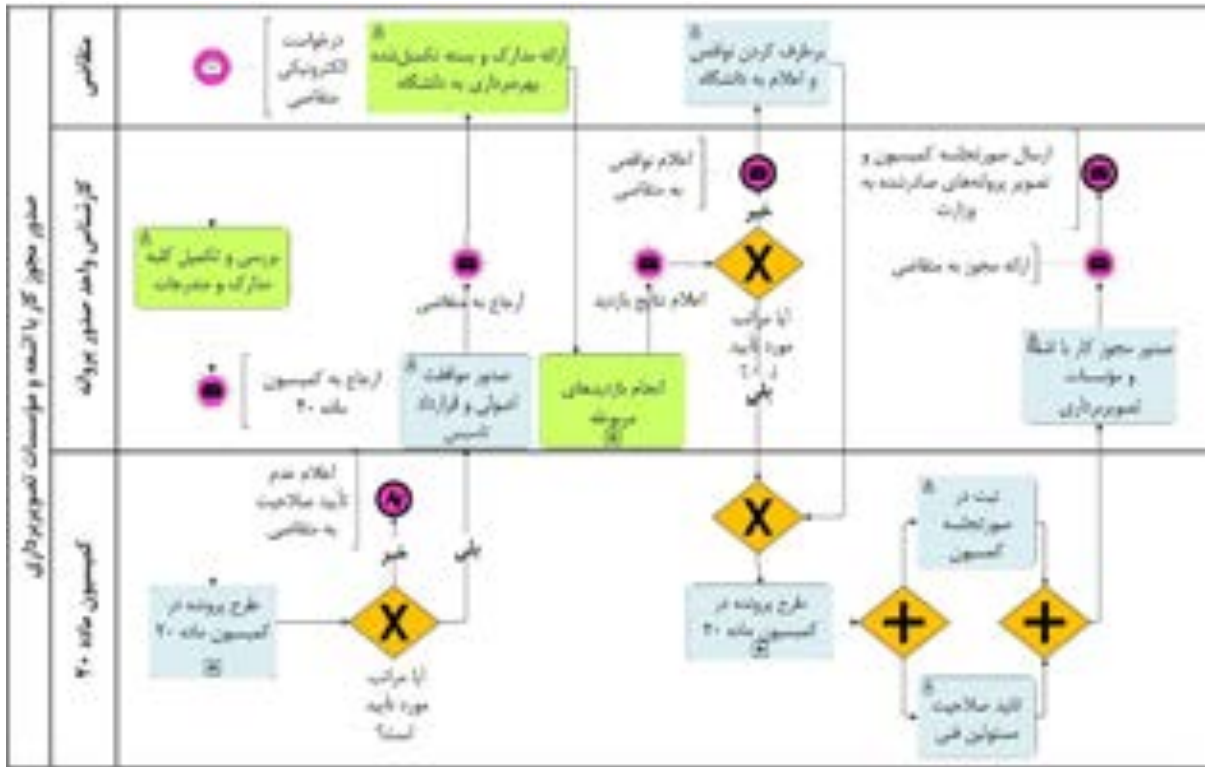


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

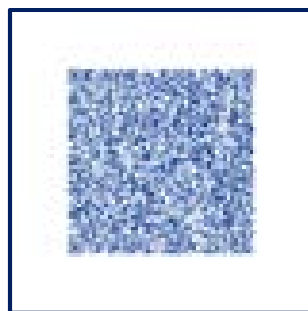


جدول (۹-۱۱) شناسنامه فرآیند صدور مجوز کار با اشعه و مؤسسات تصویربرداری

نام فرآیند	صدور مجوز کار با اشعه و مؤسسات تصویربرداری		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۷۰۸		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	● صدور پروانه جهت کار با اشعه		۱۶۰۲۱۰۱۸۱۰۲
صاحب فرآیند	● اداره نظارت بر درمان سرپایی	● معاونت	● واحد صدور پروانه
ناظر فرآیند	● اداره نظارت بر درمان سرپایی		
ذینفعان فرآیند	● مؤسسات تصویربرداری و کلیه دانش‌آموختگان پزشکی و پیراپزشکی طبق آیین‌نامه مصوب وزارت بهداشت و درمان		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/>	اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	پشتیبان <input type="checkbox"/>
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	● فعالیت مؤسسات تصویربرداری طبق آیین‌نامه‌های مصوب وزارت بهداشت و درمان	● ارائه خدمات به بیماران بر اساس ضوابط و استانداردهای مراکز درمانی خصوصی	
فرآیند بالادستی	●		
فرآیندهای پایین‌دستی	●		
دامنه کاربرد	● درخواست متقاضی درخواست خدمت		
مقررات مرتبط با فرآیند	● آیین‌نامه‌های مصوب وزارت بهداشت و درمان		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● سامانه الکترونیکی صدور پروانه وزارت بهداشت و درمان		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده	● درخواست متقاضی	● خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	● صدور پروانه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	● صدور مجوز کار با اشعه و مؤسسات تصویربرداری		
فعالیت‌های اصلی	● درخواست متقاضی به صورت الکترونیکی و تکمیل کلیه مدارک و سوابق ● در صورت تأیید ارجاع به کمیسیون ماده ۲۰ ● دریافت موافقت اصولی و قرارداد تأسیس ● بعد از تأیید طی بازدید مکان، مجدداً ارجاع به کمیسیون ماده ۲۰ ● صدور مجوز کار با اشعه و مؤسسات تصویربرداری		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت	
● متقاضی صدور پروانه ● کارشناس واحد صدور پروانه ● کمیسیون ماده ۲۰		● بررسی و تکمیل کلیه مدارک و مندرجات ● انجام بازدیدهای مربوطه ● طرح پرونده در کمیسیون ماده ۲۰	
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری
● نسبت تعداد مجوزهای کار با اشعه و مؤسسات تصویربرداری صادره به کل مجوزها		● درصد	● کارشناس واحد صدور پروانه
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		● سالیانه	



شکل (۸-۱۱) ترسیم فرآیند صدور مجوز کار با اشعه و مؤسسات تصویربرداری با استفاده از مدل BPMN

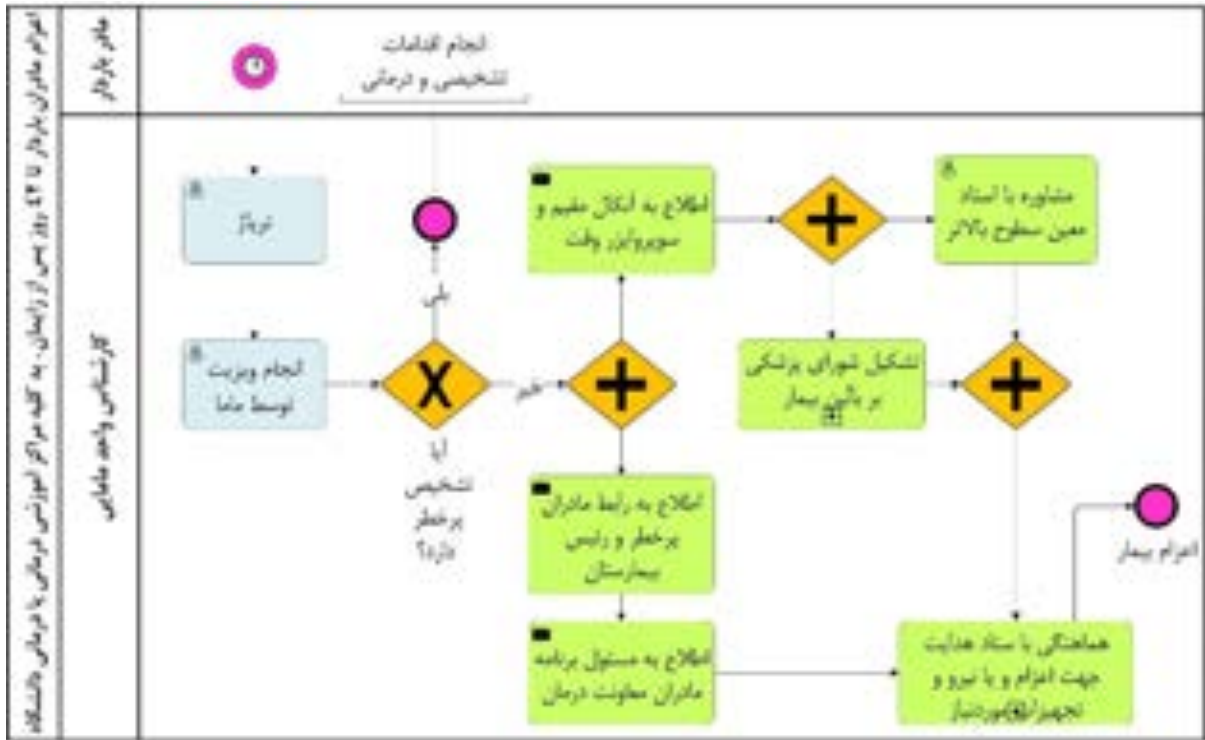


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

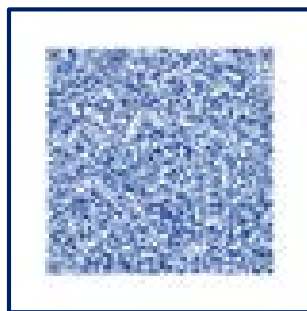


جدول (۱۱-۱۰) شناسنامه فرآیند اعزام مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) به کلیه مراکز آموزشی درمانی یا درمانی دانشگاه

نام فرآیند		اعزام مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) به کلیه مراکز آموزشی درمانی یا درمانی دانشگاه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۷۰۹	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	
خدمت تولید شده	اعزام مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) به کلیه مراکز آموزشی درمانی یا درمانی دانشگاه	شناسه خدمت	۱۰۰۳۱۰۱۹۰۰۰	
صاحب فرآیند	کارشناس مسئول مامایی	معاونت	درمان	اداره/ مرکز
ناظر فرآیند	ستاد هدایت دانشگاه- معاونت درمان			
ذینفعان فرآیند	مادران باردار تا ۴۲ روز پس از زایمان			
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>			
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی ارتقاء سلامت مادران و نوزادان ارائه خدمات در سطوح بالاتر به مادران هدف استراتژیک ارتقای شاخص‌های سلامت مادران و نوزادان و ترویج زایمان طبیعی			
فرآیند بالادستی	مراجعه مادر باردار تا ۴۲ روز پس از زایمان			
فرآیندهای پایین‌دستی	اعزام بیمار به مرکز درمانی مجهزتر			
دامنه کاربرد	بلوک‌های زنان و زایمان واحد مامایی معاونت درمان	درمانگاه‌های زنان و اورژانس مراکز تحت پوشش ستاد هدایت		
مقررات مرتبط با فرآیند	قوانین وزارتی			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سامانه ایمان			
ورودی‌های فرآیند/ تامین کننده	فرم تکمیل شده تریاژ فرم تکمیل شده اعزام	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	اعزام بیمار	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند	اعزام مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) به کلیه مراکز آموزشی درمانی یا درمانی دانشگاه			
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> مراجعه مادر از شروع بارداری تا ۴۲ روز پس از زایمان تریاز و انجام ویزیت توسط ماما اگر تشخیص پرخطر داده شد اطلاع به آنکال مقیم و سوپروایزر وقت اطلاع به رابط مادران پرخطر و رئیس بیمارستان توسط سوپروایزر مشاوره با استاد معین سطوح بالاتر توسط پزشک آنکال یا مقیم تشکیل شورای پزشکی بر بالین بیمار هماهنگی با ستاد هدایت جهت اعزام و یا نیرو و تجهیزات موردنیاز اطلاع به مسئول برنامه مادران معاونت درمان و اعزام بیمار 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	موضوع کنترل و نظارت			
مادر باردار کارشناس واحد مامایی	<ul style="list-style-type: none"> مراحل اعزام توسط واحد مامایی معاونت درمان و ستاد هدایت کنترل می‌شود. 			
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
نسبت تعداد مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) اعزامی به کل تعداد زایمان‌ها	درصد	واحد مامایی	ماهانه	



شکل (۹-۱۱) ترسیم فرآیند اعزام مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) به کلیه مراکز آموزشی درمانی یا درمانی دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

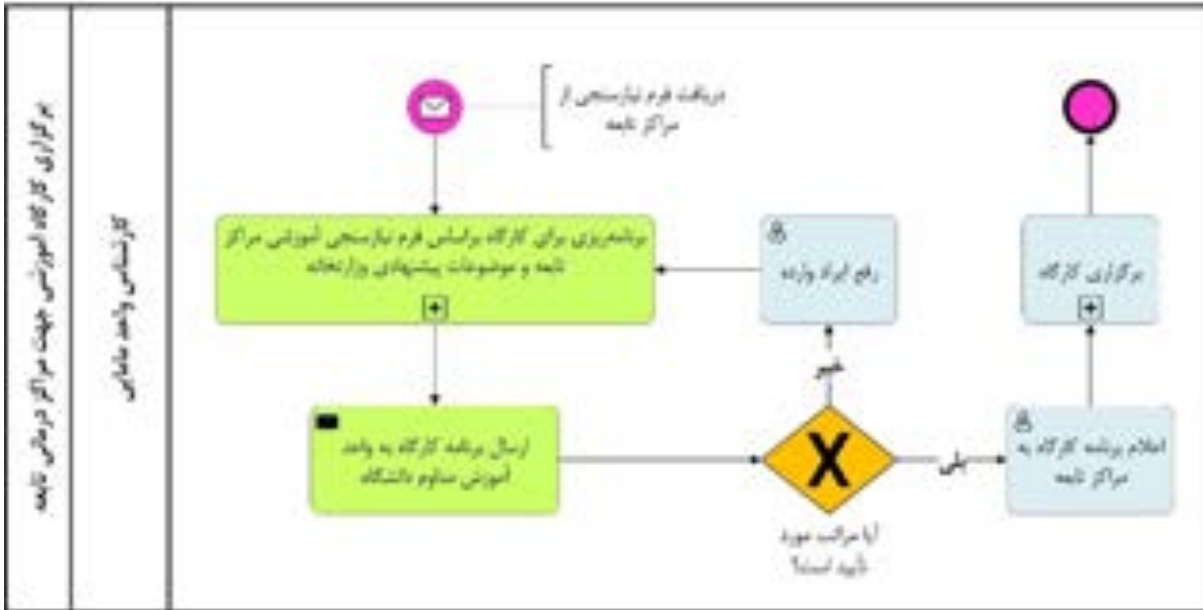


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۱۱-۱۱) شناسنامه فرآیند برگزاری کارگاه آموزشی جهت مراکز درمانی تابعه

نام فرآیند	برگزاری کارگاه آموزشی جهت مراکز درمانی تابعه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۷۱۰		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	● برگزاری کارگاه آموزشی جهت مراکز درمانی تابعه		۱۸۰۶۱۰۱۲۱۰۴
صاحب فرآیند	● کارشناس مسئول مامایی	● معاونت	● واحد مامایی
ناظر فرآیند	● دفتر آموزش مداوم دانشگاه		
ذینفعان فرآیند	● پرسنل شاغل در مراکز درمانی تابعه		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/>	اصلی <input checked="" type="checkbox"/>	پشتیبان <input type="checkbox"/>
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> ● افزایش سطح اطلاعات و دانش پرسنل ● افزایش کیفیت مراقبت از بیماران ● ارتقاء سلامت زنان و نوزادان ● پیشگیری از مورتابلیتی و موربیدیتهای قابل اجتناب 		
اهداف استراتژیک	● ساماندهی، ارتقای کمی و کیفی و توانمندسازی منابع انسانی برای ارائه خدمات کیفی و مؤثر تخصصی در حوزه درمان		
فرآیند بالادستی	● اخذ مجوز برگزاری کارگاه از واحد آموزش مداوم کارکنان وزارتخانه و هماهنگیهای لازم با مراکز		
فرآیندهای پاییندستی	● شرکت پرسنل درمانی در کارگاه آموزشی و صدور گواهی آموزشی		
دامنه کاربرد	● واحد مامایی		
مقررات مرتبط با فرآیند	● مقررات وزارتی تشکیل کارگاههای آموزشی ویژه کارکنان		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند	● اتوماسیون اداری		
ورودیهای فرآیند/تامین کننده	● فرمهای نیازسنجی	● موضوعات پیشنهادی وزارتخانه	● وقوع موارد خاص
	● خروجیهای فرآیند/ مشتریان	● تشکیل کارگاه آموزشی و صدور مجوز	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	● برگزاری کارگاه آموزشی جهت مراکز درمانی تابعه		
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> ● دریافت فرم نیازسنجی از مراکز تابعه ● برنامه‌ریزی برای کارگاه بر اساس فرم نیازسنجی آموزشی مراکز تابعه و موضوعات پیشنهادی وزارتخانه ● ارسال برنامه کارگاه به واحد آموزش مداوم دانشگاه ● در صورت تأیید مراتب اعلام برنامه کارگاه به مراکز تابعه ● برگزاری کارگاه 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	
● زمان، مکان، سخنران و موضوع کارگاه و اسامی شرکت‌کنندگان توسط واحد مامایی با هماهنگی کارشناس آموزش مداوم دانشگاه کنترل می‌شود.		● کارشناس واحد مامایی	
● کارشناس آموزش مراکز درمانی تابعه		● کارشناس آموزش مراکز درمانی تابعه	
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	تعداد کارگاههای آموزشی برگزار شده مراکز تابعه به کل کارگاههای آموزشی	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	● درصد	● واحد مامایی
● سالیانه	● کارشناس واحد آموزش مداوم دانشگاه		



شکل (۱۱-۱۰) ترسیم فرآیند برگزاری کارگاه آموزشی جهت مراکز درمانی تابعه با استفاده از مدل BPMN

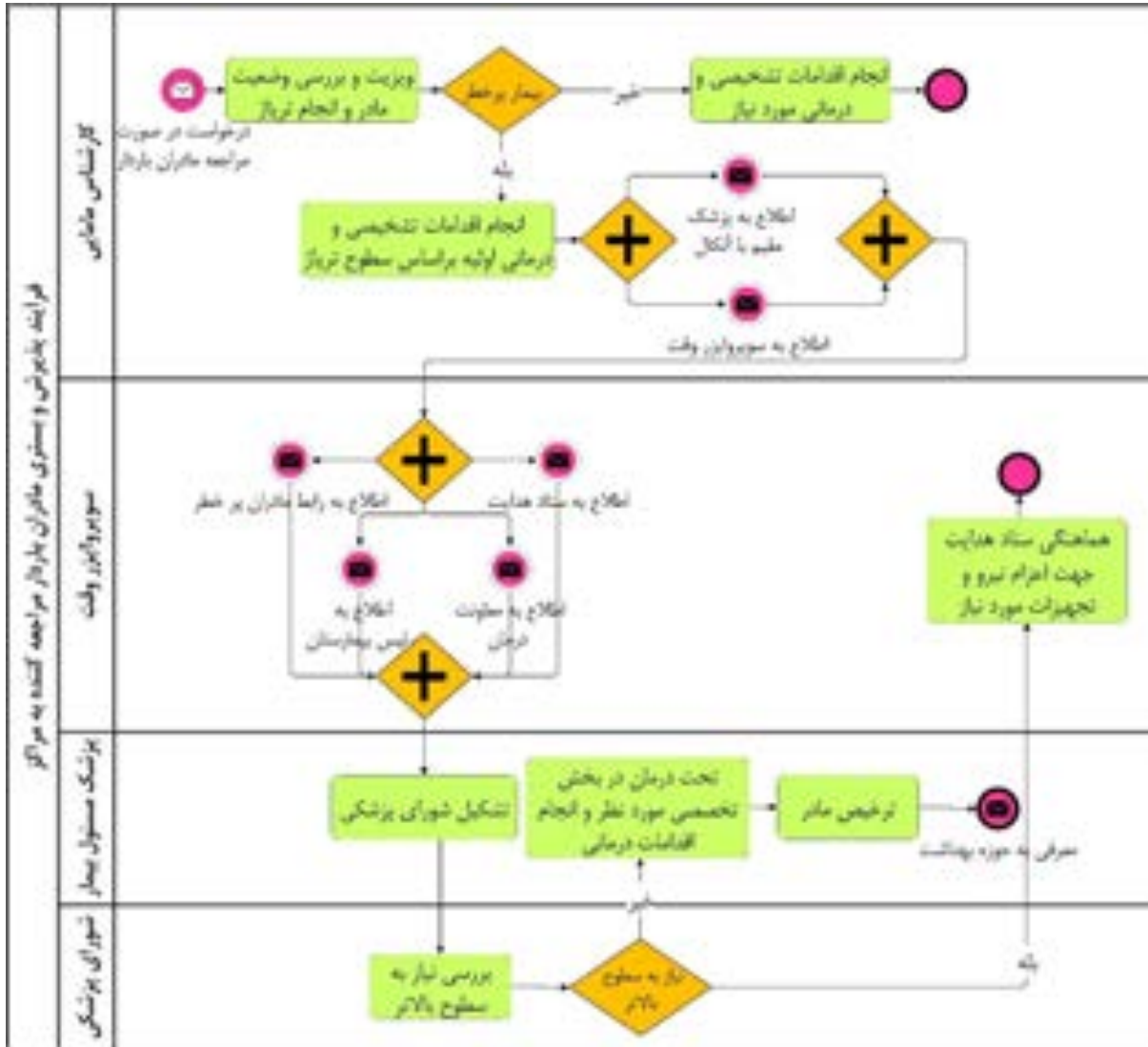


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

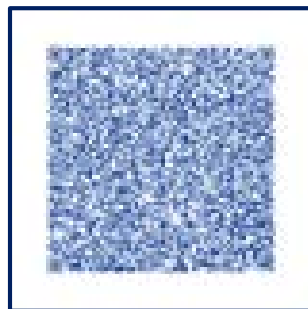


جدول (۱۱-۱۲) شناسنامه فرآیند پذیرش و بستری مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) مراجعه کننده به مراکز آموزشی درمانی و یا درمانی جنرال دانشگاه

نام فرآیند		پذیرش و بستری مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) مراجعه کننده به مراکز آموزشی درمانی و یا درمانی جنرال دانشگاه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۷۱۱		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		<ul style="list-style-type: none"> پذیرش و بستری مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) مراجعه کننده به مراکز آموزشی درمانی و یا درمانی جنرال دانشگاه 		۱۰۰۳۱۰۱۹۰۰۰
صاحب فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> کارشناس مسئول مامایی 		<ul style="list-style-type: none"> واحد مامایی
ناظر فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیر درمان دانشگاه 		
ذینفعان فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مادران باردار 		
نوع فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/> 		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> هدف اصلی: <ul style="list-style-type: none"> پیشگیری از وقوع موربیدیتی و مورتالیتی های مادری مرتبط با حاملگی و درمان به موقع ارتقاء سلامت مادران و کیفیت مراقبت ها اهداف استراتژیک: <ul style="list-style-type: none"> ارتقای شاخص های سلامت مادران و نوزادان و ترویج زایمان طبیعی 		
فرآیند بالادستی		<ul style="list-style-type: none"> مراجعه مادر باردار تا ۴۲ روز پس از زایمان به مراکز درمانی 		
فرآیندهای پایین دستی		<ul style="list-style-type: none"> درمان و ترخیص مادران باردار مراجعه کننده یا اعزام بیمار به مرکزی با سطح بالاتر 		
دامنه کاربرد		<ul style="list-style-type: none"> مادران باردار 		
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> دستورالعمل های وزارتی مربوط به تریاژ و بستری مادران باردار 		
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> اتوماسیون اداری 		
ورودی های فرآیند/تامین کننده		<ul style="list-style-type: none"> مادران باردار تا ۴۲ روز پس از زایمان مراجعه کننده به مراکز درمانی 		<ul style="list-style-type: none"> مادران زایمان کرده یا درمان شده به دنبال وقوع عوارض بارداری یا اعزام بیمار
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> پذیرش و بستری مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) مراجعه کننده به مراکز آموزشی درمانی و یا درمانی جنرال دانشگاه 		
فعالیت های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> مراجعه مادر باردار از شروع بارداری تا ۴۲ روز پس از زایمان به مراکز آموزشی درمانی یا درمانی جنرال تریاز بیمار در بدو ورود توسط کادر مامایی درمانگاه زنان یا پزشک زنان ویزیت و معاینه شده و بررسی وضعیت بیمار اطلاع رسانی به سوپروایزر وقت، رابط مادران پرخطر و رئیس بیمارستان در صورت بروز وضعیت بیمار پرخطر تشکیل شورای پزشکی و در صورت نیاز مشاوره با استان معین سطوح بالاتر هماهنگی با مدیر گروه زنان و مسئول برنامه مادران در معاونت درمان انجام مداخلات لازم جهت رفع مشکل ترخیص بیمار پس از بهبودی و انجام اقدامات تشخیصی و درمانی مورد نیاز اعزام بیمار به سطح بالاتر در صورت نیاز به مراقبت بیشتر پس از هماهنگی با ستاد هدایت بیمار 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<ul style="list-style-type: none"> کارشناس مامایی سوپروایزر وقت پزشک مسئول بیمار شورای پزشکی 		<ul style="list-style-type: none"> پایش ماهانه 		
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
<ul style="list-style-type: none"> نسبت تعداد پذیرش و بستری مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) مراجعه کننده به مراکز آموزشی درمانی و یا درمانی جنرال دانشگاه به کل مادران باردار 		<ul style="list-style-type: none"> درصد 		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		
<ul style="list-style-type: none"> ماهانه 		<ul style="list-style-type: none"> کارشناس واحد مامایی 		



شکل (۱۱-۱۱) ترسیم فرآیند پذیرش و بستری مادران باردار (تا ۴۲ روز پس از زایمان) مراجعه کننده به مراکز آموزشی درمانی و یا درمانی جنرال دانشگاه با استفاده از مدل BPMN

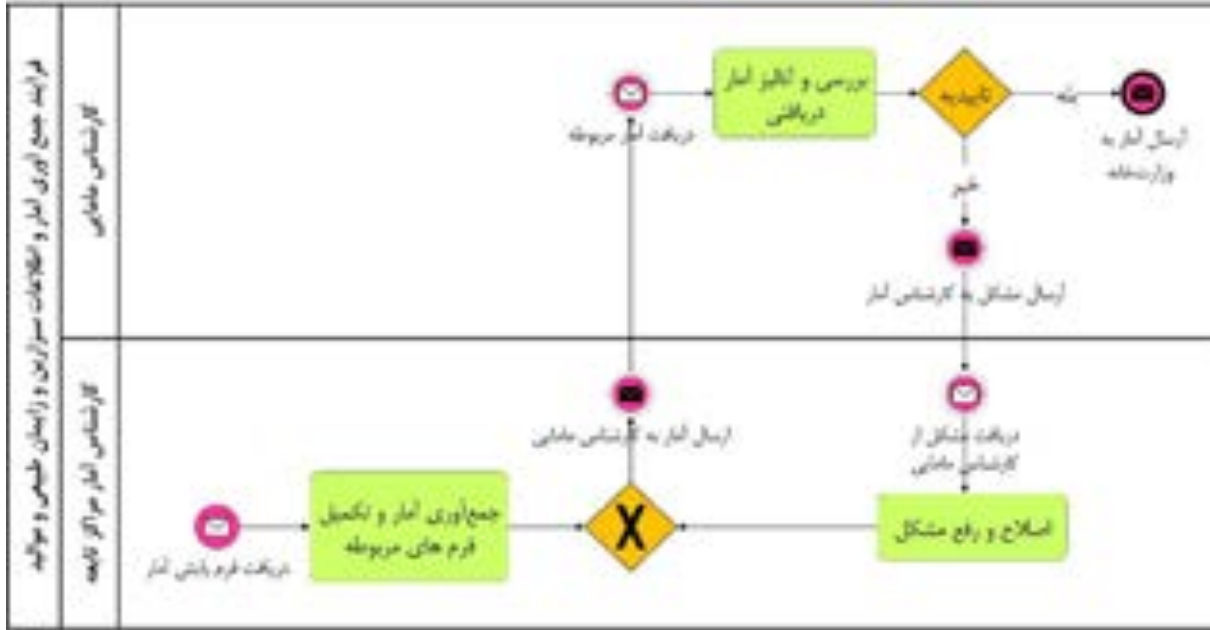


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۱۱-۱۳) شناسنامه فرآیند جمع‌آوری آمار و اطلاعات (آمار سزارین، زایمان طبیعی، موالید)

نام فرآیند		جمع‌آوری آمار و اطلاعات سزارین، زایمان طبیعی، موالید		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۷۱۲		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		جمع‌آوری آمار و اطلاعات (آمار سزارین، زایمان طبیعی، موالید)		۱۰۰۳۱۰۱۹۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس مسئول مامایی		واحد مامایی
ناظر فرآیند		مدیر درمان دانشگاه		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		اداره مامایی و اداره سلامت مادران وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی		درمان
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> پایش برنامه ترویج زایمان طبیعی ارتقاء سلامت مادران و نوزادان انجام مداخلات اصلاحی ارتقای شاخص‌های سلامت مادران و نوزادان و ترویج زایمان طبیعی 		
فرآیند بالادستی		جمع‌آوری آمار از مراکز تحت پوشش		
فرآیندهای پایین‌دستی		<ul style="list-style-type: none"> ارائه آمار به اداره مامایی و اداره سلامت مادران وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بازخورد به مراکز تحت پوشش طرح در کمیته‌های دانشگاهی 		
دامنه کاربرد		واحد مامایی		
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین و فرمول‌های ارائه شده توسط وزارتخانه و قوانین داخلی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه ثبت موالید		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		فرم‌های جمع‌آوری شده از مراکز تحت پوشش	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	فرمت و جداول طراحی شده توسط واحد مامایی و ارائه به مسئولین مافوق
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		جمع‌آوری آمار و اطلاعات (آمار سزارین، زایمان طبیعی، موالید)		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> ارسال فرم پایش آمار به مراکز تابعه توسط واحد مامایی معاونت درمان جمع‌آوری آمار و تکمیل فرم‌های مربوطه توسط مسئول آمار هر مرکز ارسال آمار به واحد مامایی معاونت درمان بررسی آمار در معاونت درمان اگر آمار ارسالی با آمار ثبت شده در سامانه تطابق نداشت جهت تصحیح به مرکز مربوطه برگردانده می‌شود. اگر آمار ارسالی با آمار ثبت شده در سامانه تطابق داشت آمار به وزارتخانه ارسال می‌شود. 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناس واحد مامایی		چک کردن موالید ثبت شده در سامانه و تطبیق با موارد اعلام شده توسط واحد مامایی معاونت درمان		
کارشناس آمار مراکز تابعه				
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت میزان حجم آمار و اطلاعات سزارین، زایمان طبیعی و موالید به کل داده‌ها		درصد		
		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		
		سه ماهه		



شکل (۱۱-۱۲) ترسیم فرآیند جمع آوری آمار و اطلاعات (آمار سزارین، زایمان طبیعی، مولید) با استفاده از مدل BPMN

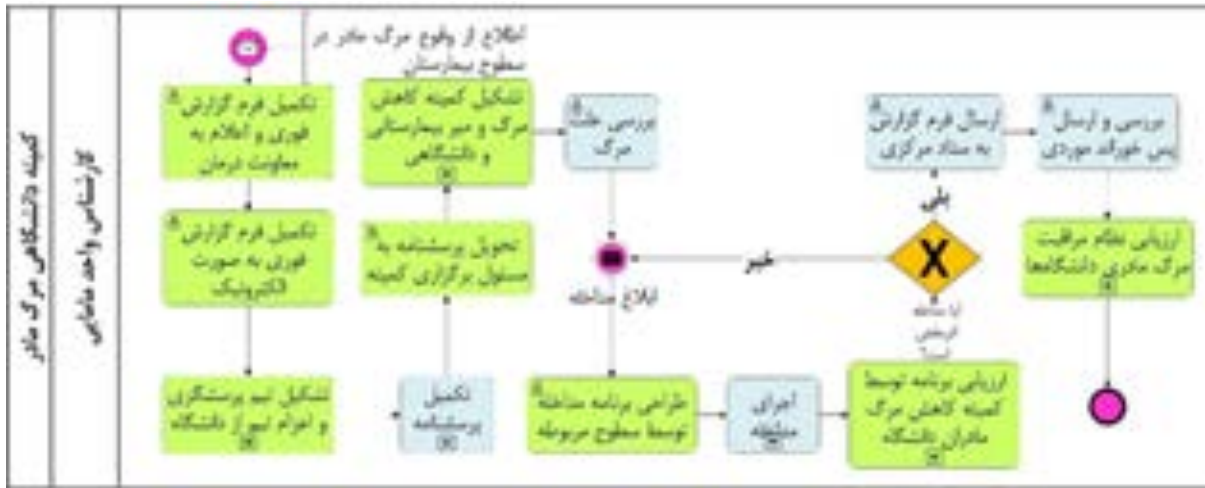


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

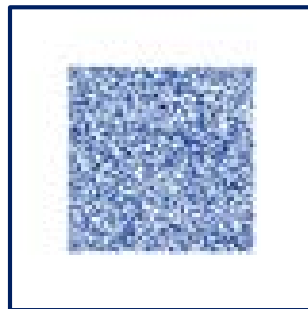


جدول (۱۱-۱۴) شناسنامه فرآیند کمیته دانشگاهی مرگ مادر

نام فرآیند		کمیته دانشگاهی مرگ مادر		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۷۱۳		تاریخ بازنگری
کد استاندارد		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		
خدمت تولید شده		<ul style="list-style-type: none"> برگزاری کمیته‌ها: کمیته دانشگاهی مرگ مادر - کمیته ارتقا سلامت مادران 		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> کارشناس مسئول مامایی 		مدیر درمان دانشگاه
ناظر فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیر درمان دانشگاه 		
ذینفعان فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> اداره سلامت مادران وزارت بهداشت 		
نوع فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/> 		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> هدف اصلی: <ul style="list-style-type: none"> بررسی علت مرگ مادران و شناسایی عوامل قابل اجتناب و تعیین نوع مداخله تهیه پس‌خوراند و گزارش کار و ایجاد مداخله ارتقاء سلامت مادران اهداف استراتژیک: <ul style="list-style-type: none"> ارتقای شاخص‌های سلامت مادران و نوزادان 		
فرآیند بالادستی		<ul style="list-style-type: none"> تکمیل فرم گزارش فوری مرگ مادر 		
فرآیندهای پایین‌دستی		<ul style="list-style-type: none"> بررسی و ارسال گزارش به اداره سلامت مادران وزارت بهداشت 		
دامنه کاربرد		<ul style="list-style-type: none"> واحد مامایی 		
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> قوانین و دستورالعمل‌های وزارتی 		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> سامانه ثبت موالید 		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		<ul style="list-style-type: none"> فرم گزارش فوری مرگ مادر 		<ul style="list-style-type: none"> طراحی برنامه مداخله جهت کاهش مرگ مادران ارائه پس‌خوراند به مرکز مربوطه ارسال گزارش به اداره سلامت وزارتخانه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> کمیته دانشگاهی مرگ مادر 		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> اطلاع از وقوع مرگ در سطح بیمارستان و تکمیل فرم گزارش فوری و اعلام به معاونت درمان تکمیل فرم گزارش فوری به صورت الکترونیک توسط معاونت درمان تشکیل تیم پرسشگری و اعزام تیم از ستاد دانشگاه (حداکثر طی دو هفته) و تکمیل پرسشنامه و تحویل پرسشنامه به مسئول برگزاری کمیته تشکیل کمیته کاهش مرگ‌ومیر دانشگاهی حداکثر طی دو هفته بررسی علت مرگ و شناسایی عوامل قابل اجتناب، تعیین نوع و سطح مداخله، تهیه پس‌خوراند و گزارش کار ابلاغ مداخله به سطوح مربوطه و طراحی برنامه مداخله توسط سطوح مربوطه (حداکثر تا دو هفته) اجرای مداخله و ارزیابی برنامه توسط کمیته کاهش مرگ مادران دانشگاه در صورت اثربخش بودن مداخله ارسال فرم گزارش به ستاد مرکزی و بررسی و ارسال پس‌خوراند موردی ارزیابی نظام مراقبت مرگ مادری دانشگاه‌ها در اداره سلامت مادران 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
<ul style="list-style-type: none"> کمیته دانشگاهی مرگ مادر کارشناس واحد مامایی 		<ul style="list-style-type: none"> ارزیابی عملکرد تیم پرسشگری و تهیه پس‌خوراند بررسی علل مرگ و شناسایی عوامل قابل اجتناب و تعیین سطح مداخله 		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
<ul style="list-style-type: none"> نسبت تعداد برگزاری کمیته‌های دانشگاهی مرگ مادر به تعداد کل کمیته‌های تشکیل شده 		<ul style="list-style-type: none"> مسنول پایش و اندازه‌گیری دوره‌های پایش و اندازه‌گیری 		
<ul style="list-style-type: none"> درصد 		<ul style="list-style-type: none"> کمیته‌های مرگ‌ومیر بیمارستانی و دانشگاهی هر سه ماه یکبار 		



شکل (۱۱-۱۳) ترسیم فرآیند کمیته دانشگاهی مرگ مادر با استفاده از مدل BPMN

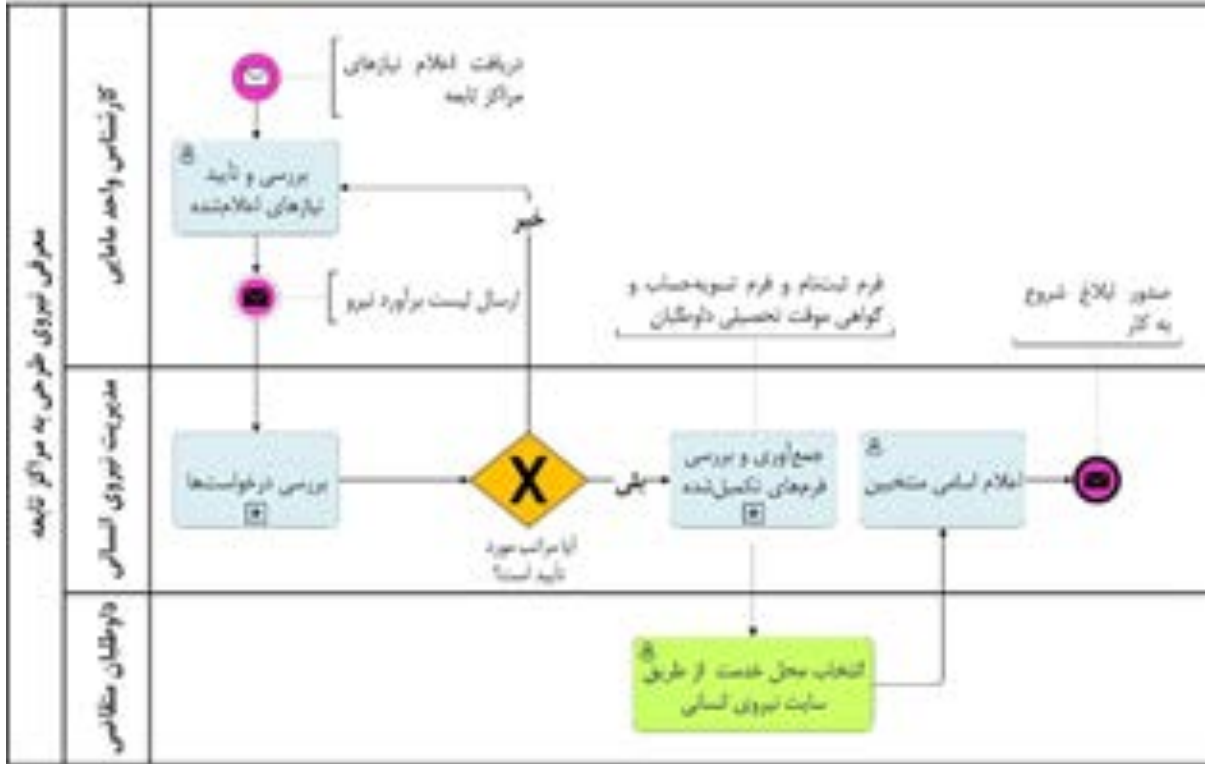


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

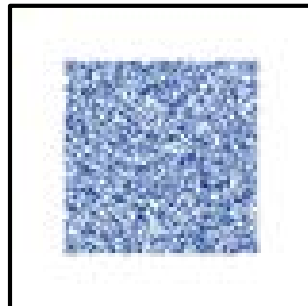


جدول (۱۱-۱۵) شناسنامه فرآیند معرفی نیروی طرحی به مراکز تابعه

نام فرآیند		معرفی نیروی طرحی به مراکز تابعه		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۷۱۴		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		تأمین نیروی مورد نیاز مراکز تابعه		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		کارشناس مسئول مامایی		شناسه خدمت
ناظر فرآیند		مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه		۱۸۰۴۱۰۱۴۱۰۰
ذینفعان فرآیند		مرکز تابعه نیازمند نیروی انسانی		واحد مامایی
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		اداره/ مرکز
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> تأمین نیروی انسانی مورد نیاز مراکز تابعه اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> ساماندهی، ارتقای کمی و کیفی و توانمندسازی منابع انسانی برای ارائه خدمات کیفی و مؤثر تخصصی در حوزه درمان		
فرآیند بالادستی		اعلام نیاز مراکز		
فرآیندهای پایین‌دستی		معرفی متقاضی به مرکز مربوطه و صدور ابلاغ وی		
دامنه کاربرد		واحد مامایی مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی معاونت پشتیبانی دانشگاه		
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین وزارتی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		اعلام نیاز نیروهای مراکز تابعه فرم‌های ثبت‌نام متقاضیان طرح		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
		صدور ابلاغ جهت شروع به کار متقاضی در مرکز مربوطه		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
تاریخ و نوع	معرفی نیروی طرحی به مراکز تابعه			
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> دریافت و جمع‌آوری اعلام نیازهای مراکز توسط واحد مامایی معاونت درمان اعلام نیازهای بررسی شده و مورد تأیید جهت برآورد نیرو به مدیریت منابع انسانی بررسی درخواست‌ها توسط اداره نیروی انسانی تکمیل فرم‌های ثبت‌نام توسط متقاضیان طرح توسط نیروی انسانی ارائه فرم تسویه حساب یا گواهی موقت تحصیلی توسط اداره طرح نیروی انسانی انتخاب محل خدمت توسط داوطلبین از طریق سامانه ثبت‌نام طرح نیروی انسانی صدور ابلاغ توسط مدیریت منابع انسانی 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> بررسی نیازهای اعلام شده توسط واحد مامایی معاونت درمان و اداره نیروی انسانی بررسی فرم‌های تکمیل شده ثبت‌نام و تسویه حساب و گواهی موقت تحصیلی توسط واحد طرح نیروی انسانی 		<ul style="list-style-type: none"> کارشناس واحد مامایی مدیریت نیروی انسانی داوطلبان متقاضی 		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	مسئول پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	کارشناس واحد مامایی	درصد	نسبت تعداد نیروهای طرحی به مراکز تابعه به کل کارکنان	



شکل (۱۱-۱۴) ترسیم فرآیند معرفی نیروی طرحی به مراکز تابعه با استفاده از مدل BPMN

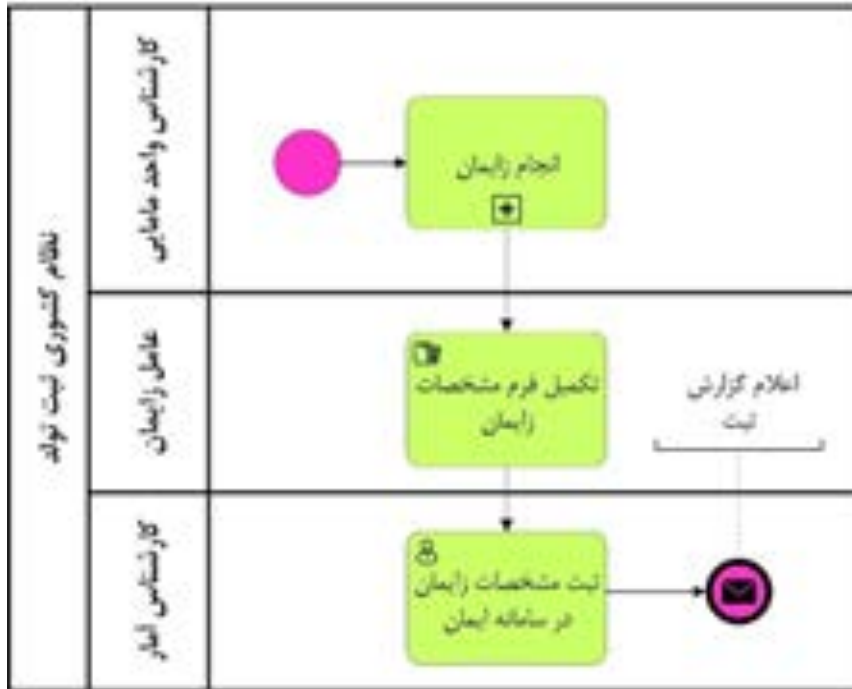


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

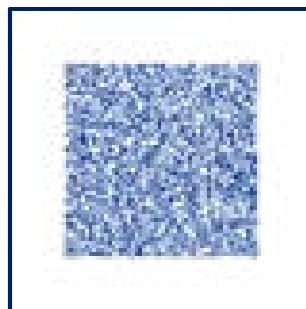


جدول (۱۱-۱۶) شناسنامه فرآیند نظام کشوری ثبت تولد

نام فرآیند		نظام کشوری ثبت تولد		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۷۱۵		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		ثبت موالید در سامانه ایمان		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		کارشناس مسئول واحد مامایی		شناسه خدمت ۱۰۰۳۱۰۱۹۰۰۰
ناظر فرآیند		مدیر درمان دانشگاه		اداره/ مرکز واحد مامایی
ذینفعان فرآیند		اداره مامایی و سلامت مادران و اداره نوزادان وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> به روز و در دسترس بودن آمار موالید کشور اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> ارتقای شاخص های سلامت مادران و نوزادان و ترویج زایمان طبیعی		
فرآیند بالادستی		تکمیل فرم مشخصات زایمان توسط عامل زایمان		
فرآیندهای پایین دست		ثبت مشخصات زایمان در سامانه ایمان		
دامنه کاربرد		واحد مامایی معاونت درمان - بلوک زایمان و اتاق عمل هر مرکز		
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل های وزارتی		
سیستم ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه ایمان		
ورودی های فرآیند/ تامین کننده		فرم تکمیل شده مشخصات زایمان		فرم تکمیل شده ثبت موالید در سامانه ایمان
		خروجی های فرآیند/ مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن				
شرح فرآیند		نظام کشوری ثبت تولد		
فعالیت های اصلی		تکمیل مشخصات زایمان در فرم مربوطه توسط عامل زایمان ثبت موالید و مشخصات درخواستی توسط مسئول ثبت موالید در سامانه ایمان		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناس واحد مامایی عامل زایمان کارشناس آمار		ثبت دقیق اطلاعات در سامانه ایمان		
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش		
درصد موالید ثبت شده در سامانه در مقایسه با موالید گزارش شده		درصد		
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری		
سه ماهه		مسئول واحد مامایی		



شکل (۱۱-۱۵) ترسیم فرآیند نظام کشوری ثبت تولد با استفاده از مدل BPMN

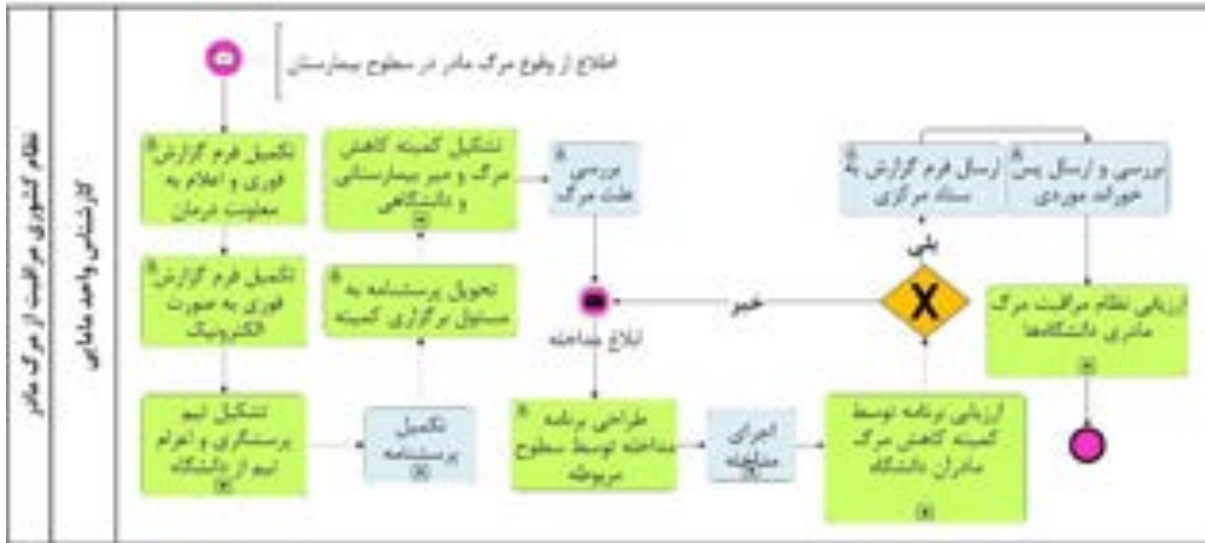


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۱۱-۱۷) شناسنامه فرآیند نظام کشوری مراقبت از مرگ مادر

نام فرآیند		نظام کشوری مراقبت از مرگ مادر		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۷۱۶		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		کاهش مورتالیتی و موربیدیتی مادران باردار		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		کارشناس مسئول واحد مامایی		اداره/ مرکز
ناظر فرآیند		مدیر درمان دانشگاه		واحد مامایی
ذینفعان فرآیند		مادران باردار		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: پیشگیری و کاهش مورتالیتی و موربیدیتی مادران باردار اهداف استراتژیک: ارتقای شاخص‌های سلامت مادران و نوزادان و ترویج زایمان طبیعی		
فرآیند بالادستی		اطلاع از وقوع مرگ مادر باردار		
فرآیندهای پایین‌دستی		تشکیل کمیته بررسی علت مرگ و شناسایی عوامل قابل اجتناب		
دامنه کاربرد		واحد مامایی		
مقررات مرتبط با فرآیند		قوانین و دستورالعمل‌های وزارتی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری		
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		فرم گزارش فوری مرگ مادر	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	ارسال پسخوراند به مراکز نظارت بر انجام مداخلات اصلاحی ارتقاء سلامت مادر و نوزاد
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		نظام کشوری مراقبت از مرگ مادر		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> اطلاع وقوع مرگ در سطح بیمارستان تکمیل فرم گزارش فوری و اعلام به معاونت درمان تکمیل فرم گزارش فوری به صورت الکترونیک توسط معاونت درمان تشکیل تیم پرسشگری و اعزام تیم از ستاد دانشگاه تکمیل پرسشنامه و تحویل به مسئول برگزاری کمیته تشکیل کمیته کاهش مرگ‌ومیر دانشگاهی بررسی علت مرگ، شناسایی عوامل قابل اجتناب، تعیین نوع و سطح مداخله، تهیه پس‌خوراند و گزارش کار ابلاغ مداخله به سطوح مربوطه و طراحی برنامه مداخله توسط سطوح مربوطه اجرای مداخله ارزیابی برنامه توسط کمیته کاهش مرگ مادران دانشگاه ارسال فرم گزارش به ستاد مرکزی و بررسی و ارسال پس‌خوراند موردی ارزیابی نظام مراقبت مرگ مادری دانشگاه‌ها در اداره سلامت مادران ارزیابی نظام کشوری مراقبت مرگ مادری 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
کارشناس واحد مامایی		بررسی علل مرگ‌ومیر بیمارستانی و دانشگاهی مداخله در طراحی و ارزیابی برنامه توسط کمیته		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
نسبت تعداد تشکیل کمیته‌های مرگ‌ومیر به کل کمیته‌ها		درصد		
		کارشناس واحد مامایی		
		سالیانه		



شکل (۱۱-۱۶) ترسیم فرآیند نظام کشوری مراقبت از مرگ مادر با استفاده از مدل BPMN

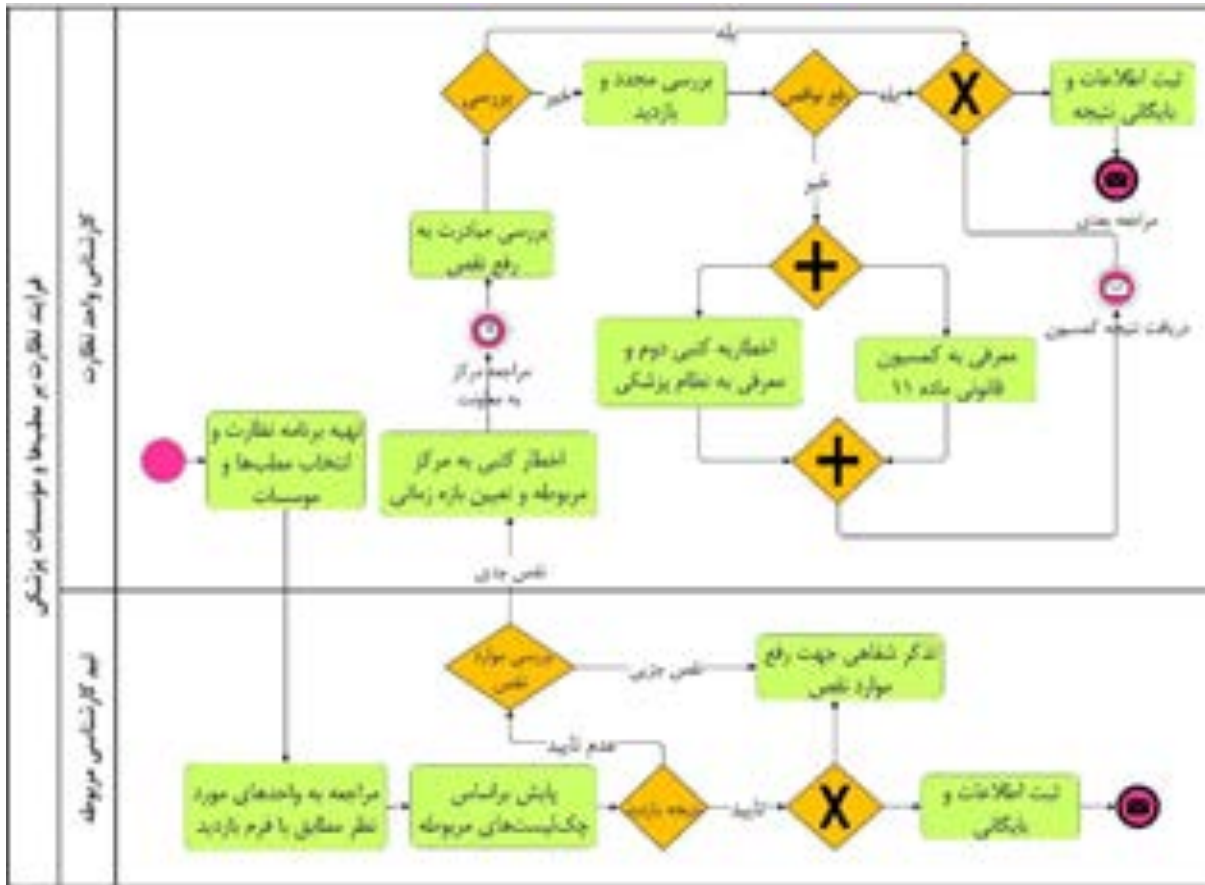


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

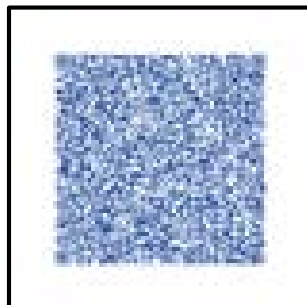


جدول (۱۱-۱۸) شناسنامه فرآیند نظارت بر مطبها و مؤسسات پزشکی

نام فرآیند		نظارت بر مطبها و مؤسسات پزشکی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۷۱۷		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		<ul style="list-style-type: none"> ارتقاء عملکرد مؤسسات و مطبها بر اساس اصول و استانداردهای نظارتی 		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> اداره نظارت اعتباربخشی معاونت درمان 		شناسه خدمت
ناظر فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت نظارت و اعتباربخشی معاونت درمان دانشگاه 		۱۶۰۲۱۰۱۲۱۰۲
ذینفعان فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مردم به عنوان گیرندگان اصلی خدمت مراکز و کادر درمانی به عنوان ارائه دهندگان خدمت 		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/> 		واحد نظارت
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> ممانعت از فعالیت افراد فاقد صلاحیت حرفه‌ای و ارتقاء عملکرد کلیه مراکز درمانی بر اساس اصول و استانداردهای نظارتی و ارائه خدمت اصولی به مردم و در نهایت تأمین طیف جامعی از خدمات سلامت در راستای بهبود کارایی، بهره‌وری و عملکرد نظام سلامت 		هدف اصلی
فرآیند بالادستی		<ul style="list-style-type: none"> فرآیندهای پایین‌دستی 		اهداف استراتژیک
دامنه کاربرد		<ul style="list-style-type: none"> مردم به عنوان گیرندگان اصلی خدمت مراکز و کادر درمانی به عنوان ارائه دهندگان خدمت 		<ul style="list-style-type: none"> ارائه خدمات به بیماران بر اساس ضوابط و استانداردهای مراکز درمانی خصوصی
مقررات مرتبط با فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> کلیه آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و قوانین و مقررات مرتبط با سلامت ابلاغی از سوی مراجع قانون‌گذار کشور 		فرآیند بالادستی
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> شبکه‌های بهداشت و درمان استان سازمان نظام پزشکی 		فرآیندهای پایین‌دستی
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده		<ul style="list-style-type: none"> چک‌لیست‌های بازدید 		<ul style="list-style-type: none"> معاونت‌های بهداشتی و آموزشی دانشگاه مؤسسات و مراکز تشخیصی درمانی بخش خصوصی و دولتی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		<ul style="list-style-type: none"> نظارت بر مطبها و مؤسسات پزشکی 		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> تهیه برنامه بازدید و انتخاب مطبها و مؤسسات نیازمند به بازدید مراجعه کارشناسان نظارت بر درمان به واحد مورد نظر مطابق با فرم بازدید ارزیابی و تکمیل نمودن چک‌لیست‌ها و اخذ مهر و امضای پزشک یا مسئول فنی اعلام بازدید به رئیس اداره نظارت بر درمان و ارائه اظهارنظر بررسی چک‌لیست‌ها بازدید انجام شده و کنترل موارد نقص و کمبود ارجاع به کمیسیون ماده ۱۱ و اجرای مصوبات کمیسیون مکاتبه و رفع اشکالات به مرکز و پیگیری رفع نواقص اعلام شده 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
<ul style="list-style-type: none"> بازدید و ارزشیابی از مؤسسات و مطبها بر اساس چک‌لیست‌ها تدوین گزارش بازدید کارشناسان اداره نظارت 		<ul style="list-style-type: none"> نظارت بر مطبها و مؤسسات پزشکی کارشناس واحد نظارت 		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		شاخص پایش و اندازه‌گیری
<ul style="list-style-type: none"> سالیانه 		<ul style="list-style-type: none"> درصد 		<ul style="list-style-type: none"> نسبت تعداد گزارش نظارت بر مطبها و مؤسسات پزشکی بر کل پایش واحد
مسئول پایش و اندازه‌گیری		کارشناس واحد نظارت		



شکل (۱۱-۱۷) ترسیم فرآیند نظارت بر مطبها و مؤسسات پزشکی با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۱۱-۱۹) شناسنامه فرآیند اعزام بیمار

نام فرآیند		اعزام بیمار		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۷۱۸		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		● پذیرش بیمار در بیمارستان مقصد		شناسه خدمت
صاحب فرآیند		● کارشناس MCMC		● فوریت‌های پزشکی
ناظر فرآیند		● معاونت درمان		اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		● عموم مردم		
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف		● کاهش نرخ مرگ ناشی از بیماری‌ها، سوانح و کمبود تجهیزات مورد نیاز		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		● ارتقای کیفیت خدمات درمانی، خدمات فوریت‌های پزشکی و تجهیزات پشتیبان سلامت		
فرآیند بالادستی				
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		● کشوری		
مقررات مرتبط با فرآیند		● دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های وزارتی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		● اتوماسیون اداری ● سیستم HIS ● سیستم MCMC		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		● ثبت اطلاعات اعزام در سامانه MCMC		● تأیید نهایی پذیرش
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		
شرح فرآیند		● اعزام بیمار		
فعالیت‌های اصلی		● ثبت اطلاعات اعزام در سامانه MCMC ● بررسی درخواست ● معرفی پزشک آنکال بیمارستان مقصد ● هماهنگی بین بیمارستان مبدأ و مقصد ● تأیید نهایی پذیرش		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
● سوپروایزر ● کارشناس MCMC		● بررسی درخواست اطلاعات ثبت شده اعزام شونده در سامانه MCMC		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
● نسبت تعداد بیماران اعزام شده از طریق سامانه MCMC به کل بیماران		● درصد		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
● سالیانه		● کارشناس فوریت‌های پزشکی		



شکل (۱۱-۱۸) ترسیم فرآیند اعزام بیمار با استفاده از مدل BPMN

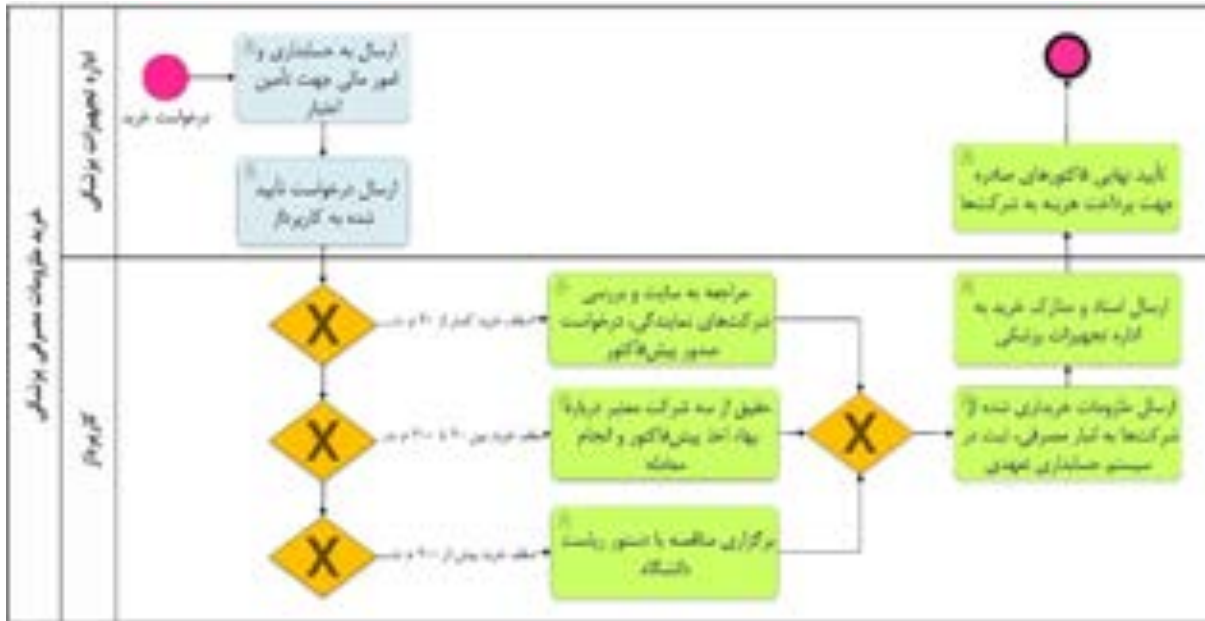


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

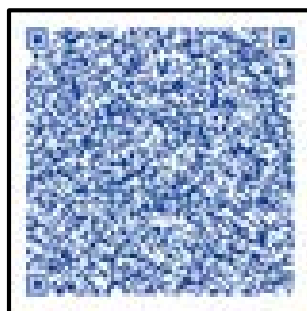


جدول (۱۱-۲۰) شناسنامه فرآیند خرید ملزومات مصرفی پزشکی

نام فرآیند		خرید ملزومات مصرفی پزشکی			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۷۱۹			تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		خرید ملزومات مصرفی پزشکی			۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		اداره تجهیزات پزشکی			شناسه خدمت
ناظر فرآیند		اداره تجهیزات پزشکی			۱۶۰۳۱۰۱۲۱۰۰
ذینفعان فرآیند		عموم مردم و واحدهای تابعه دانشگاه			معاونت
نوع فرآیند		مدیریت			درمان
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی			اداره/ مرکز
استراتژیک مرتب با فرآیند		اهداف			تجهیزات پزشکی
فرآیند بالادستی		فرآیندهای پایین دستی			
دامنه کاربرد		خرید کلیه ملزومات مصرفی در تمامی مراکز درمانی و آموزشی تحت پوشش دانشگاه			
مقررات مرتبط با فرآیند		دستورالعمل مربوط به خرید			
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند		اتوماسیون اداری			
ورودی های فرآیند/ تامین کننده		فرم درخواست خرید			
		مستندات نیازسنجی			
		فرم اعلام			
		خروجی های فرآیند/ مشتریان			
		ملزومات مصرفی خریداری شده مطابق با نیاز			
شرح فرآیند و فعالیت های اصلی آن					
فرآیند خرید ملزومات مصرفی پزشکی					
درخواست خرید بر اساس نیاز بخش ها و جمع بندی و اولویت بندی شده					
ارسال به حسابداری و امور مالی جهت تأمین اعتبار					
ارسال درخواست تأیید شده به کارپرداز جهت شروع فرآیند خرید					
اگر سقف خرید کمتر از ۲۰ میلیون تومان باشد با مراجعه به سایت imed.ir و بررسی شرکت های نمایندگی با تولید کننده کالای مورد نظر درخواست صدور پیش فاکتور به شرکت یا شرکت های مربوطه فرستاده می شود. در معاملات بیشتر از ۲۰ میلیون تومان و کمتر از ۲۰۰ میلیون تومان باید حداقل از ۳ شرکت معتبر و مجاز اداره کل تجهیزات پزشکی (هم تراز)، با توجه به کم و کیف موضوع معامله، درباره بهای آن تحقیق نماید و با رعایت صرفه و صلاح و اخذ پیش فاکتور مشخص و به تشخیص و مسئولیت خود، معامله را با تأمین کیفیت به کمترین بهای ممکن انجام دهد و در معاملات بیشتر از ۲۰۰ میلیون تومان برگزاری مناقصه با دستور ریاست دانشگاه توسط خود مرکز انجام شود.					
ارسال ملزومات پزشکی خریداری شده مطابق با دستورالعمل خرید از شرکت ها به انبار مصرفی مراکز و ثبت در سیستم حسابداری تعهدی و his جهت تحویل به بخش ها مطابق با نیاز					
ارسال اسناد و مدارک خرید به اداره تجهیزات پزشکی جهت بررسی و تأیید نهایی فاکتورهای صادر شده جهت پرداخت هزینه به شرکت ها					
نقاط نظارتی و کنترل فرآیند					
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت			
خرید ملزومات مصرف پزشکی		بررسی و تحقیق از سه شرکت معتبر درباره بهای اخذ پیش فاکتور و انجام معامله			
اداره تجهیزات پزشکی					
کارپرداز					
شاخص پایش و اندازه گیری		معیار پذیرش			
نسبت میزان خرید ملزومات مصرفی پزشکی به کل خریدهای دانشگاه		درصد			
دوره های پایش و اندازه گیری		مسئول پایش و اندازه گیری			
		کارپرداز و مدیریت امور مالی مراکز			
		اداره تجهیزات پزشکی			
		دوره های پایش و اندازه گیری			
		سالانه			



شکل (۱۱-۱۹) ترسیم فرآیند خرید ملزومات مصرفی پزشکی با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

فصل دوازدهم) فرآیندهای معاونت غذا و دارو

مطابق با چارت تفصیلی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد معاونت غذا و دارو شامل مدیریت و نظارت و ارزیابی فرآورده‌های خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی، مدیریت نظارت و ارزیابی موارد و فرآورده‌های دارویی، آزمایشگاه کنترل غذا و دارو و اداره نظارت و ارزیابی تجهیزات پزشکی بوده که به تفصیل به فرآیندهای آن‌ها خواهیم پرداخت.

معاونت غذا و دارو دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد دارای ۱۴ فرآیند بوده و عناوین فرآیندهای این معاونت به شرح جدول تفصیلی شماره (۱-۱۲) ارائه شده و در ادامه شناسنامه‌های فرآیند در فرمت‌های استاندارد تشریح می‌گردد. بر اساس تعریف موجود از الگوی پیشنهادی طرح (BPMN) در خصوص فرآیندهای سازمانی، مواردی توسط معاونت غذا و دارو دانشگاه در وضعیت فعلی فاقد ماهیت فرآیندی بودند که بدین منظور این موارد یا با سایر فرآیندهای کاری مرتبط با آن حوزه ادغام و یا حذف گردیدند تا ضمن ارائه تصویری روشن از خدمات ارائه شده در این چارچوب، دارای تعریف درست و مشخصی از مفهوم فرآیندی در الگوی پیشنهادی مطرح باشند.



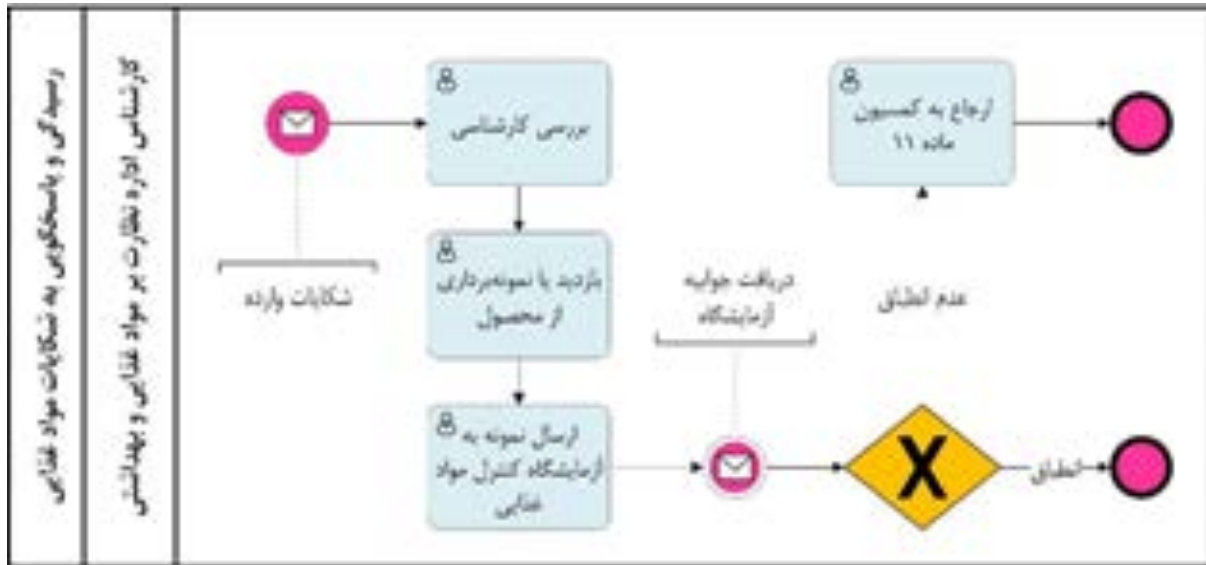
جدول (۱۲-۱) فهرست عناوین فهرست‌های احصا شده معاونت غذا و دارو دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد و مشخص کردن ارتباط آن‌ها با سایر فرآیندها و خدمات

ردیف	عنوان فرآیند	وضعیت فرآیند		نوع فرآیند	
		اصلی	مشترک	مدیریت	پشتیبان
۱	رسیدگی به شکایات				
۲	کنترل کیفی موارد خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی				
۳	بازدید از آزمایشگاه کارخانجات تولیدی استان				
۴	بازدید آزمایشگاه‌های همکاری و مجاز				
۵	صدور، اصلاح و تمدید پروانه ساخت مواد غذایی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی				
۶	اصلاح تأسیس و بهره‌برداری کارگاهی				
۷	اطلاع‌رسانی داروهای ریکال (برگشتی)				
۸	تمدید پروانه بهداشتی ساخت کارگاهی				
۹	صدور تمدید پروانه مسئول فنی				
۱۰	صدور پروانه مسئول فنی آرایشی و بهداشتی				
۱۱	صدور پروانه مسئول فنی غذایی و آشامیدنی				
۱۲	آموزش به مسئولین فنی کارخانجات				
۱۳	صدور پروانه تأسیس داروخانه				
۱۴	صدور، اصلاح و تمدید شناسه نظارت کارگاهی (کارگاه‌های تولید و بسته‌بندی مواد غذایی)				

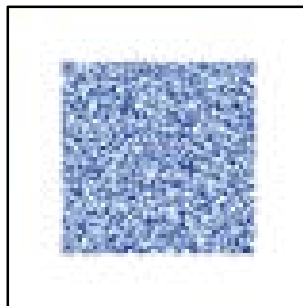


جدول (۱۲-۲) شناسنامه فرآیند رسیدگی به شکایات

نام فرآیند		رسیدگی به شکایات		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۸۰۱		تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده		پیگیری شکایت انجام گرفته		۱۳۹۸/۰۸/۱۵
صاحب فرآیند		کارشناس اداره نظارت بر مواد غذایی و بهداشتی		شناسه خدمت
ناظر فرآیند		معاونت غذا و دارو		۱۶۰۶۱۰۱۲۱۰۳
ذینفعان فرآیند		شهروندان و دستگاه‌های مربوطه		نظارت بر مواد غذایی و بهداشتی
نوع فرآیند		مدیریت		اداره/ مرکز
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی افزایش پاسخگویی به نیازهای شهروندان و ارتقای کیفیت در ارائه خدمات تخصصی حوزه غذا و دارو		پشتیبان <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/>
فرآیند بالادستی		قوانین مربوط به مواد خوراکی - آشامیدنی		
فرآیندهای پایین‌دستی		عموم مردم و دستگاه‌های مربوطه		
دامنه کاربرد				
مقررات مرتبط با فرآیند		قانون مواد خوراکی و آشامیدنی		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سایت سازمان غذا و دارو		
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده		مدارک مورد نیاز		ارجاع پرونده به مراجع قضایی
خروجی‌های فرآیند/ مشتریان				
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
شرح فرآیند		رسیدگی به شکایات		
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> ثبت شکایت در فرم موردنظر بررسی کارشناسی بازدید یا نمونه‌برداری از محصول ارسال نمونه به آزمایشگاه کنترل مواد غذایی در صورت عدم انطباق ارجاع به کمیسیون ماده ۱۱ 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی کارشناسی شکایت وارده		رسیدگی و پاسخگویی به شکایات مواد غذایی		
بررسی در کمیسیون ماده ۱۱		کارشناس اداره نظارت بر مواد غذایی و بهداشتی		
مسئول پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
کارشناس اداره نظارت بر مواد غذایی و بهداشتی		نسبت تعداد شکایات وارده به اداره نظارت بر موارد غذایی و بهداشتی به کل شکایات مراجعین دانشگاه		
سالیانه		درصد		



شکل (۱۲-۱) ترسیم فرآیند رسیدگی به شکایات با استفاده از مدل BPMN

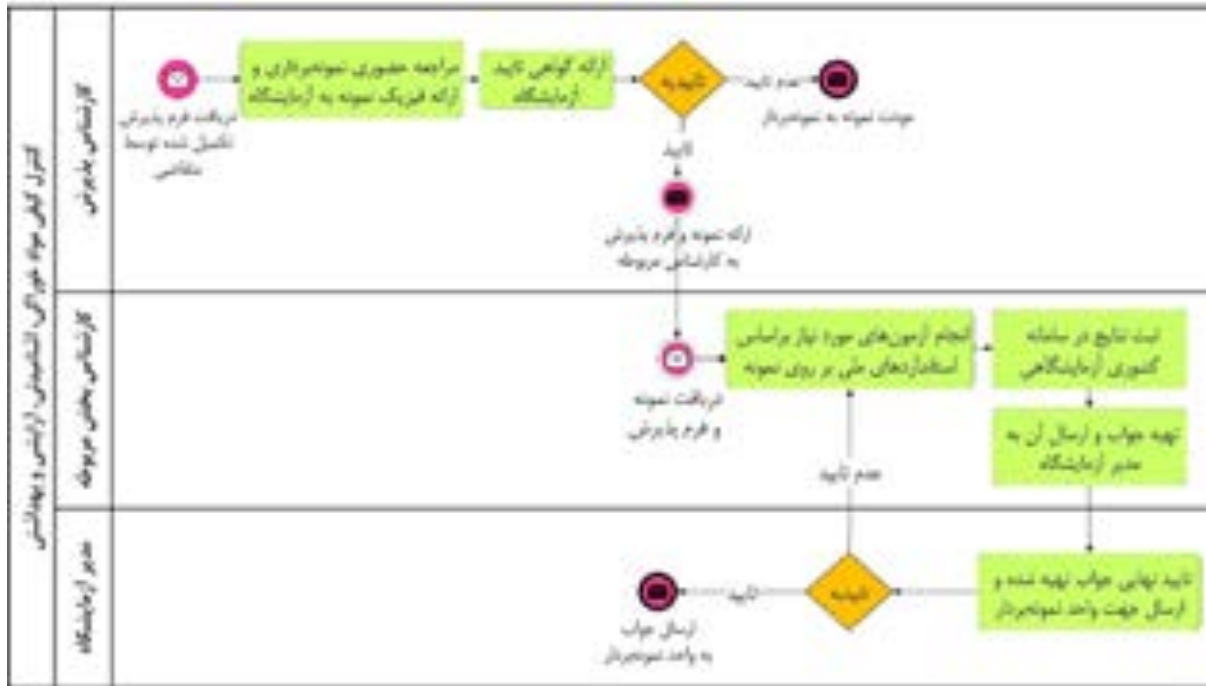


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

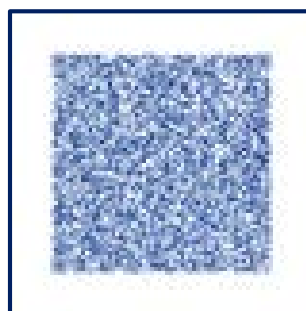


جدول (۱۲-۳) شناسنامه فرآیند کنترل کیفی مواد خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی

نام فرآیند		کنترل کیفی مواد خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۸۰۲		تاریخ بازنگری ۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		کنترل کیفی موارد خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی		شناسه خدمت ۱۶۰۴۱۰۱۸۰۰۰
صاحب فرآیند		آزمایشگاه کنترل مواد خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی		مدیر آزمایشگاه
ناظر فرآیند		شهروندان، صاحبان کسب و کار، دستگاه‌های دولتی و معاونت بهداشتی		
ذینفعان فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی <input checked="" type="checkbox"/> کنترل کیفی فرآورده‌های خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی		
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک <input checked="" type="checkbox"/> نظارت و پایش بر اجرای دستورالعمل‌ها و ضوابط کنترل‌های ادواری کیفیت، اثربخشی و ایمنی دارو		
فرآیند بالادستی		صدور پروانه بهداشتی جهت صادرات محصولات		
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		کنترل کیفی کلیه محصولات خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی در سطح تولید و عرضه		
مقررات مرتبط با فرآیند		بررسی دقت و صحت انجام آزمایش <input checked="" type="checkbox"/> اعتبارسنجی روش و نتایج <input checked="" type="checkbox"/>		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		استانداردهای ملی ایران <input checked="" type="checkbox"/> SOPهای تدوین شده <input checked="" type="checkbox"/> کتاب‌های مرجع Codex - AOAC <input checked="" type="checkbox"/>		
ورودی‌های فرآیند/تأمین‌کننده		نیروی انسانی <input checked="" type="checkbox"/> نمونه‌های ارسال شده به آزمایشگاه <input checked="" type="checkbox"/> محیط‌های کشت <input checked="" type="checkbox"/>		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان <input checked="" type="checkbox"/> نتایج آزمون‌های شیمیایی و میکروبی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
کارشناس پذیرش		کنترل کیفی موارد خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی		
کارشناس بخش مربوطه		ارسال فرم پذیرش نمونه به صورت الکترونیکی از طریق سامانه LIMS <input checked="" type="checkbox"/> مراجعه حضوری نمونه برداری و ارائه فیزیک نمونه به آزمایشگاه <input checked="" type="checkbox"/> ارسال نمونه و فرم پذیرش به کارشناس مربوط در هر بخش <input checked="" type="checkbox"/> انجام آزمایشات مربوط به نمونه <input checked="" type="checkbox"/> تهیه جواب و ارسال آن به مدیر آزمایشگاه <input checked="" type="checkbox"/> تأیید جواب و ارسال آن به واحد نمونه‌گیر <input checked="" type="checkbox"/>		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
موضوع کنترل و نظارت		مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
صحت و دقت انجام آزمایش <input checked="" type="checkbox"/>		کارشناس پذیرش <input checked="" type="checkbox"/> کارشناس بخش مربوطه <input checked="" type="checkbox"/> مدیر آزمایشگاه <input checked="" type="checkbox"/>		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		شاخص پایش و اندازه‌گیری		
مسئول پایش و اندازه‌گیری <input checked="" type="checkbox"/> مدیر آزمایشگاه		معیار پذیرش <input checked="" type="checkbox"/> RCD < 10		
سالیانه <input checked="" type="checkbox"/>		نسبت تعداد نمونه‌های دارای صحت و دقت انجام آزمایش به کل تعداد نمونه‌ها <input checked="" type="checkbox"/>		



شکل (۱۲-۲) ترسیم فرآیند کنترل کیفی مواد غذایی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی با استفاده از مدل BPMN

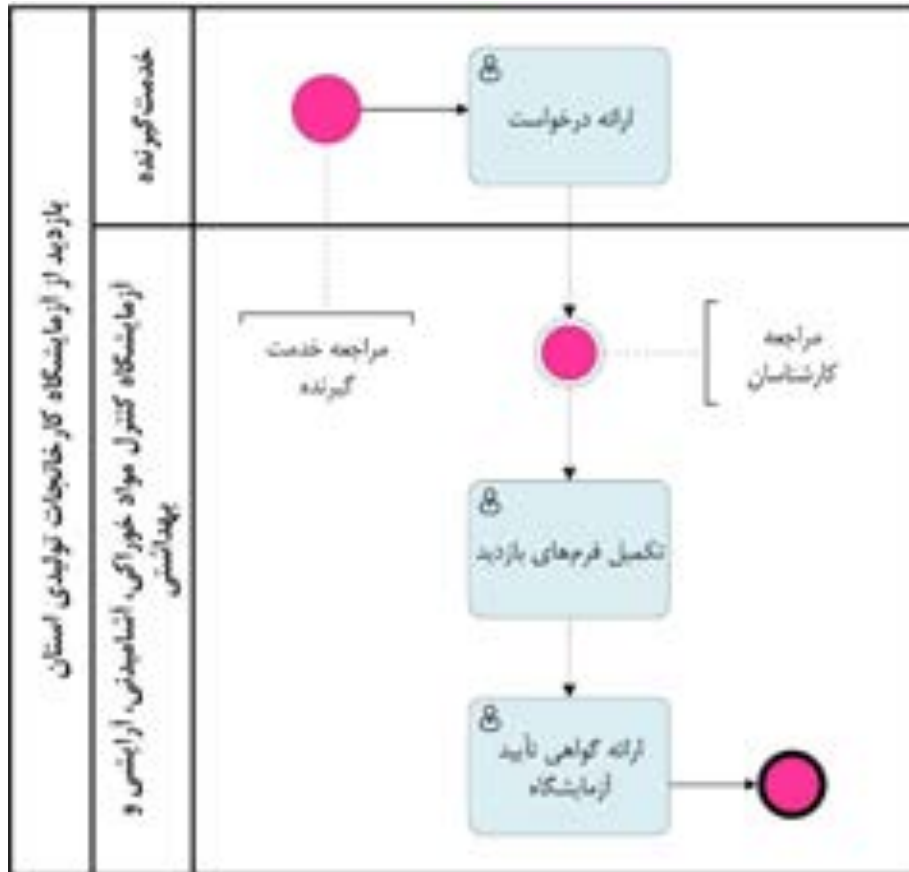


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

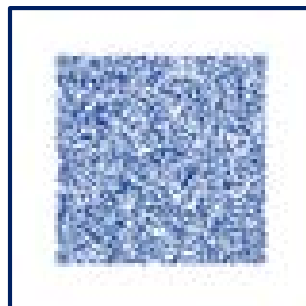


جدول (۱۲-۴) شناسنامه فرآیند بازدید از آزمایشگاه کارخانجات تولیدی استان

نام فرآیند	بازدید از آزمایشگاه کارخانجات تولیدی استان	کد استاندارد فرآیند	کد فرآیند
کد فرآیند	۸۰۳	تاریخ بازنگری	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	بازدید از آزمایشگاه کارخانجات تولیدی استان	شناسه خدمت	۱۶۰۲۱۰۱۲۱۰۲
صاحب فرآیند	بازدید از آزمایشگاه کارخانجات تولیدی استان	معاونت	غذا و دارو
ناظر فرآیند	مدیر آزمایشگاه	اداره/ مرکز	آزمایشگاه کنترل مواد غذایی
ذینفعان فرآیند	صاحبان و مدیران کارخانجات تولیدی استان		
نوع فرآیند	مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی تأیید صلاحیت (از نظر مکان، نیروی انسانی، مستندات) گواهی تأیید آزمایشگاه کارخانجات	اهداف استراتژیک	نظارت و پایش بر اجرای دستورالعمل‌ها و ضوابط کنترل‌های ادواری کیفیت، اثربخشی و ایمنی دارو
فرآیند بالادستی	اخذ پروانه بهره‌برداری و پروانه ساخت		
فرآیندهای پایین‌دستی	اخذ پروانه‌های بهداشتی لازم		
دامنه کاربرد	رعایت اصول GMP و GLP		
مقررات مرتبط با فرآیند	تهیه مستندات مطابق قوانین آزمایشگاه مرجع غذا و دارو فرم‌های بازدید تعیین شده از آزمایشگاه مرجع		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	استانداردهای ملی ایران SOPهای تدوین شده توسط آزمایشگاه فرم‌های بازدید تعیین شده از طرف آزمایشگاه مرجع غذا و دارو		
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده	نیروی انسانی فرم‌های بازدید	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	گواهی تأیید آزمایشگاه
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن			
شرح فرآیند	بازدید از آزمایشگاه کارخانجات تولیدی استان		
فعالیت‌های اصلی	<ul style="list-style-type: none"> مراجعه خدمت گیرنده و ارائه درخواست مراجعه کارشناسان مربوطه و تکمیل فرم‌های بازدید ارائه گواهی تأیید آزمایشگاه 		
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند			
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت	
خدمت گیرنده آزمایشگاه کنترل مواد خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی		بررسی صحت تکمیل فرم بازدید	
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
نسبت تعداد آزمایشات دارای صحت تکمیل فرم‌های بازدید به کل آزمایشات	درصد	کارشناس آزمایشگاه مرجع غذا و دارو	سالیانه



شکل (۱۲-۳) ترسیم فرآیند بازدید از آزمایشگاه کارخانجات تولیدی استان با استفاده از مدل BPMN

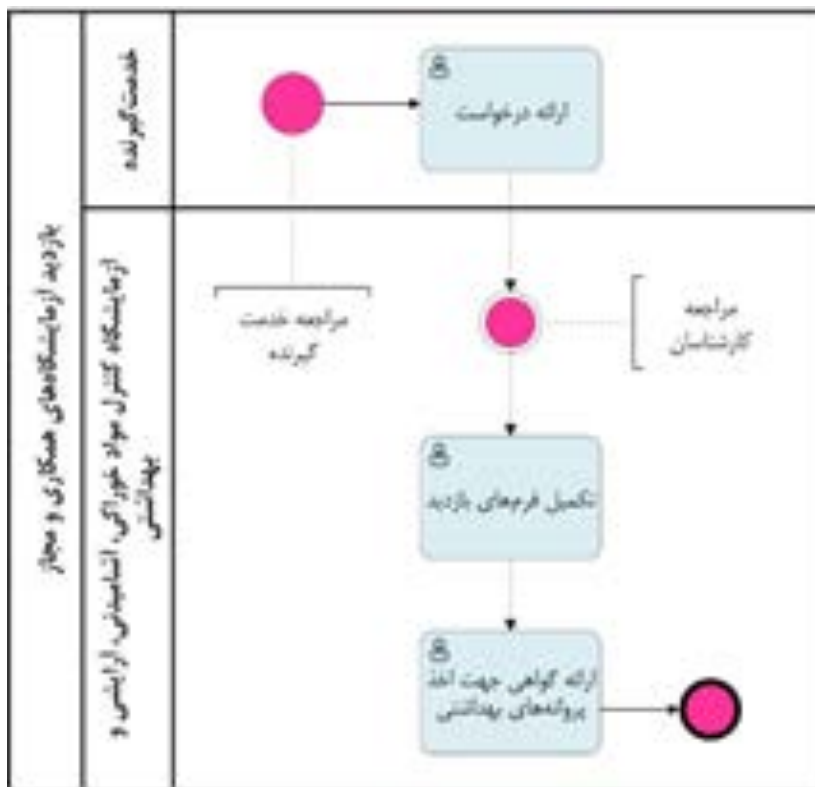


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

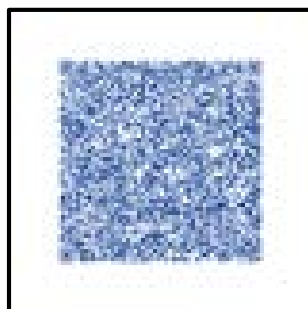


جدول (۱۲-۵) شناسنامه فرآیند بازدید آزمایشگاه‌های همکاری و مجاز

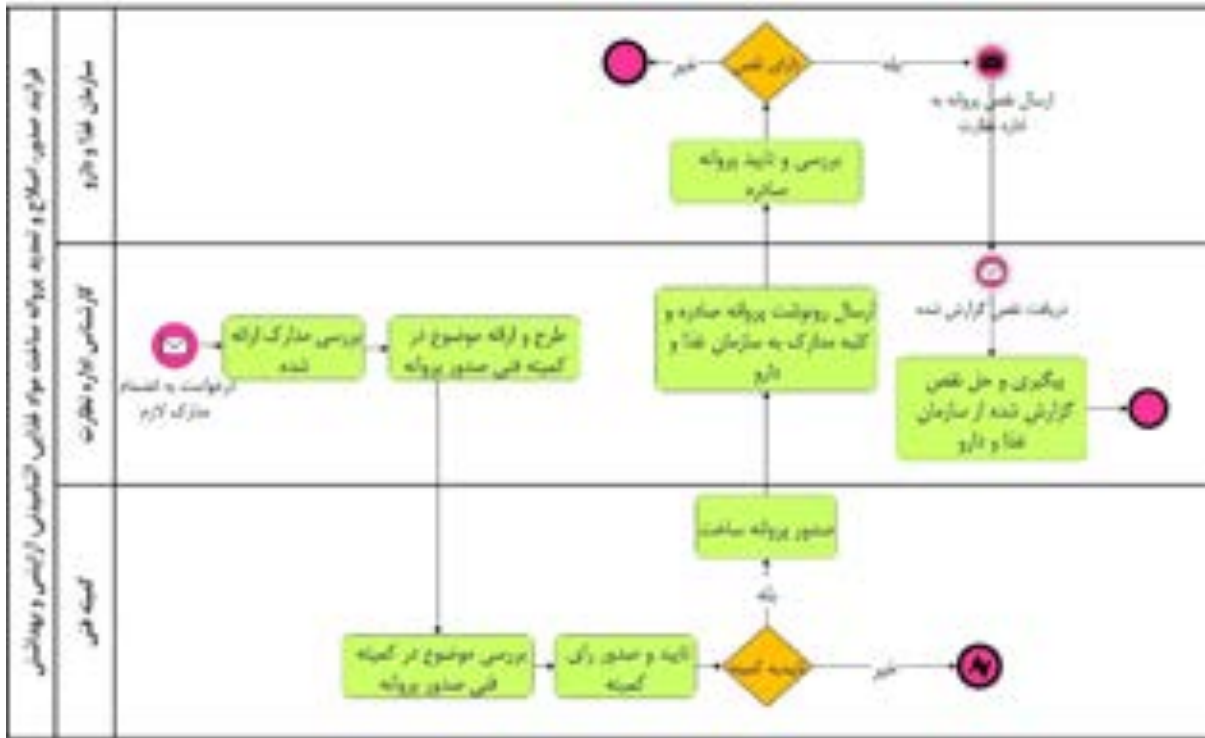
نام فرآیند		بازدید آزمایشگاه‌های همکاری و مجاز		کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۸۰۴		تاریخ بازنگری
کد فرآیند		۱۳۹۸/۰۸/۱۵		شناسه خدمت
خدمت تولید شده		بازدید از آزمایشگاه‌های همکار و مجاز		۱۶۰۲۱۰۱۲۱۰۲
صاحب فرآیند		بهداشتی آزمایشگاه کنترل مواد خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی		معاونت
مدیر فرآیند		مدیر آزمایشگاه		غذا و دارو
ذینفعان فرآیند		صاحبان آزمایشگاه همکار و مجاز		اداره/ مرکز
نوع فرآیند		مدیریت <input type="checkbox"/> اصلی <input checked="" type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی تأیید صلاحیت (از نظر مکان، نیروی انسانی، مستندات) اعطای پروانه بهره‌برداری و تمدید در صورت نیاز		
اهداف استراتژیک		نظارت و پایش بر اجرای دستورالعمل‌ها و ضوابط کنترل‌های ادواری کیفیت، اثربخشی و ایمنی دارو		
فرآیند بالادستی		گرفتن پروانه بهره‌برداری از وزارت بهداشت و درمان		
فرآیندهای پایین‌دستی				
دامنه کاربرد		اخذ پروانه‌های بهداشتی لازم		
مقررات مرتبط با فرآیند		رعایت اصول GMP و GLP تهیه مستلزمات مطابق قوانین آزمایشگاه مرجع غذا و دارو		
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		استانداردهای ملی ایران SOPهای تدوین شده توسط آزمایشگاه فرم‌های بازدید تعیین شده از آزمایشگاه مرجع غذا و دارو		
ورودی‌های فرآیند/ تامین‌کننده		نیروی انسانی فرم‌های بازدید		خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
		گواهی تأیید صلاحیت		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن				
بازدید آزمایشگاه‌های همکاری و مجاز				
مراجعه خدمت گیرنده و ارائه درخواست				
مراجعه کارشناسان مربوطه و عمل تکمیل فرم‌های بازدید				
ارائه گواهی جهت اخذ پروانه‌های بهداشتی				
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند				
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت		
خدمت گیرنده		بررسی صحت تکمیل فرم بازدید		
آزمایشگاه کنترل مواد خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی				
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش		
نسبت تعداد آزمایشات دارای صحت تکمیل فرم‌های بازدید به کل آزمایشات		GLP و GMP		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		
سالیانه		کارشناس آزمایشگاه مرجع غذا و دارو		



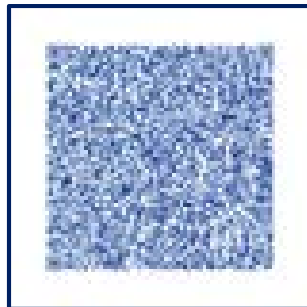
شکل (۱۲-۴) ترسیم فرآیند بازدید آزمایشگاه‌های همکاری و مجاز با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



شکل (۱۲-۵) ترسیم فرآیند صدور، اصلاح و تمدید پروانه ساخت مواد غذایی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی با استفاده از مدل BPMN

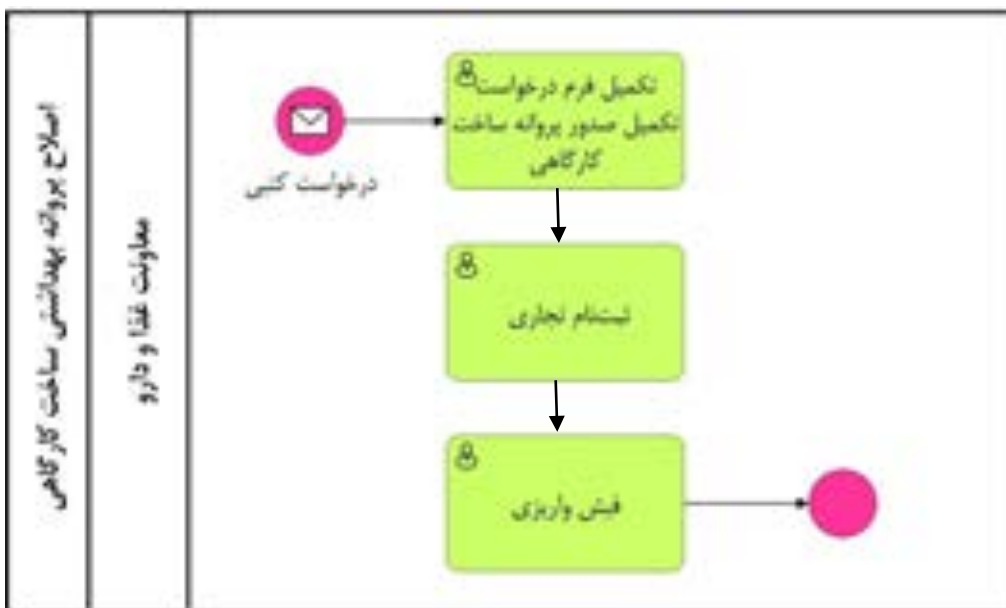


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

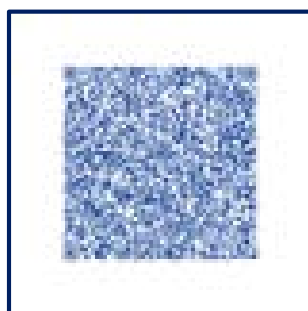


جدول (۱۲-۷) شناسنامه فرآیند اصلاح، تأسیس و بهره‌برداری کارگاهی

نام فرآیند	اصلاح، تأسیس و بهره‌برداری کارگاهی	کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۸۰۶	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	تأسیس و بهره‌برداری کارگاهی	شناسه خدمت ۱۶۰۲۱۰۱۳۱۰۳
صاحب فرآیند	کارشناس صدور پروانه	کارشناس صدور پروانه
ناظر فرآیند	سازمان غذا و دارو	اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند	کارگاه‌های صنایع غذایی مردم	غذا و دارو
نوع فرآیند	مدیریت <input checked="" type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبان <input type="checkbox"/>	
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی اصلاح پروانه بهره‌برداری کارگاهی نظارت بر تولید اهداف استراتژیک ارائه خدمات به بیماران بر اساس ضوابط و استانداردهای مراکز درمانی خصوصی	
فرآیند بالادستی		
فرآیندهای پایین‌دستی		
دامنه کاربرد	کارگاه‌های صنایع غذایی	
مقررات مرتبط با فرآیند	قانون مواد خوراکی، آشامیدنی استانداردهای ملی ثبت علامت تجاری	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	سایت اداره استاندارد سایت سازمان غذا و دارو	
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده	مدارک مورد نیاز	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان پروانه بهره‌برداری کارگاهی
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		
شرح فرآیند	اصلاح، تأسیس و بهره‌برداری کارگاهی	
فعالیت‌های اصلی	درخواست تکمیل فرم درخواست صدور پروانه تأسیس و بهره‌برداری کارگاهی کپی برابر با اصل ثبت علامت تجاری کپی برابر با اصل مجوز فعالیت اقتصادی فرم تعهد سوگندنامه مدیرعامل کپی شناسنامه و کارت ملی متصدی کارگاه قرارداد با آزمایشگاه همکار فیش	
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		
موضوع کنترل و نظارت	مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	
تطبیق مدارک با ضابطه	معاونت غذا و دارو	
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش
سالیانه	نسبت تعداد اصلاح، تأسیس و بهره‌برداری کارگاهی به کل پروانه‌های بهره‌برداری	درصد
کارشناس صدور پروانه		کارشناس صدور پروانه



شکل (۱۲-۶) ترسیم فرآیند اصلاح تأسیس و بهره‌برداری کارگاهی با استفاده از مدل BPMN

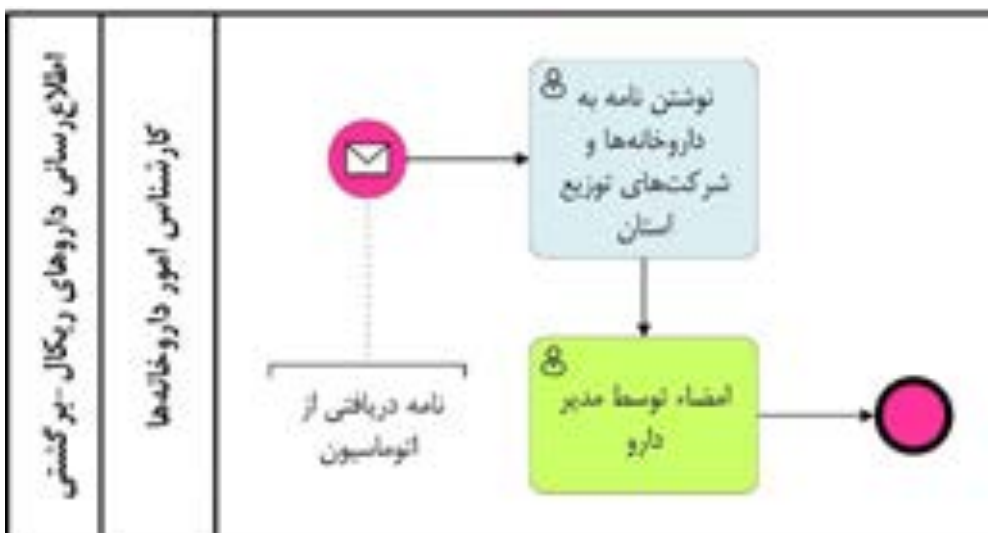


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

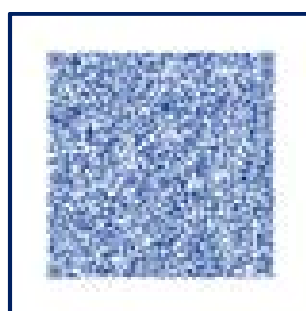


جدول (۸-۱۲) شناسنامه فرآیند اطلاع رسانی داروهای ریکال (برگشتی)

نام فرآیند	اطلاع رسانی داروهای ریکال (برگشتی)	کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۸۰۷	۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده	اطلاع رسانی داروهای برگشتی	شناسنامه خدمت
صاحب فرآیند	کارشناس امور داروخانه‌ها	مدیریت
ناظر فرآیند	سازمان غذا و دارو	غذا و دارو
ذینفعان فرآیند	شرکت‌های تولید کننده - جامعه مصرف کننده	معاونت
نوع فرآیند	مدیریت اصلی	پشتیبان <input type="checkbox"/>
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی تأمین سلامت جامعه ارتقاء کیفیت خدمات دارویی اهداف استراتژیک گسترش اقدامات اطلاع رسانی و افزایش سطح آگاهی شهروندان در خصوص مصرف دارو و فرآورده‌های سلامت	
فرآیند بالادستی	کنترل کیفیت دارو در سطح عرضه Pmac	
فرآیندهای پایین‌دستی		
دامنه کاربرد	داروخانه‌ها و شرکت‌های پخش دارو	
مقررات مرتبط با فرآیند	قانون مقررات امور پزشکی دارویی مواد خوراکی، آشامیدنی	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	اصول کنترل کیفیت دارو در شرکت تولید کننده اصول کنترل کیفیت دارو در سازمان غذا و دارو	
ورودی‌های فرآیند/تأمین کننده	دستور سازمان غذا و دارو برای انجام Recall درخواست تولید کننده برای Recall	گزارش نهایی جمع‌آوری دارو در سطح عرضه خروجی‌های فرآیند/مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن		
شرح فرآیند	اطلاع رسانی داروهای ریکال (برگشتی)	
فعالیت‌های اصلی	دریافت نامه از اتوماسیون نوشتن نامه به داروخانه‌ها و شرکت‌های توزیع استان امضا توسط مدیر دارو	
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند		
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		موضوع کنترل و نظارت
کارشناس امور داروخانه‌ها		بررسی و کنترل داروهای ریکال
شاخص پایش و اندازه‌گیری	معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری
نسبت میزان داروهای ریکال یا برگشتی به کل داروها	درصد	کارشناس امور داروخانه‌ها
		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
		سالیانه



شکل (۷-۱۲) ترسیم فرآیند اطلاع‌رسانی داروهای ریکال (برگشتی) با استفاده از مدل BPMN

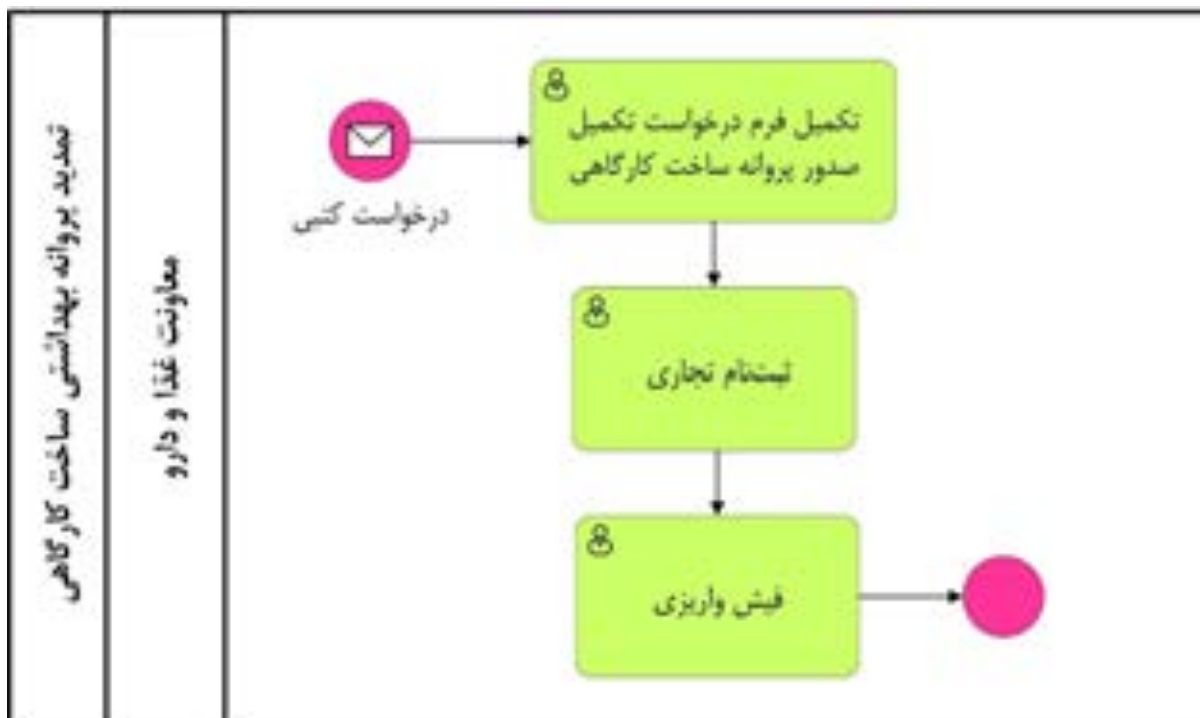


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

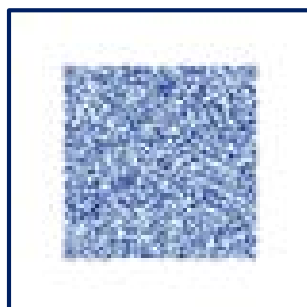


جدول (۹-۱۲) شناسنامه فرآیند تمدید پروانه بهداشتی ساخت کارگاهی

نام فرآیند	کد استاندارد فرآیند	تمدید پروانه بهداشتی ساخت کارگاهی	کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	۸۰۸	تاریخ بازنگری
خدمت تولید شده	۱۶۰۲۱۰۱۳۱۰۱	پروانه بهداشتی ساخت کارگاهی	شناسه خدمت
صاحب فرآیند	کارشناس صدور پروانه	کارشناس صدور پروانه	معاونت
ناظر فرآیند	سازمان غذا و دارو	سازمان غذا و دارو	غذا و دارو
ذینفعان فرآیند	کارگاه‌های صنایع غذایی مردم	کارگاه‌های صنایع غذایی مردم	مدیریت
نوع فرآیند	مدیریت	اصلی	پشتیبان
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی ارائه خدمات به بیماران بر اساس ضوابط و استانداردهای مراکز درمانی خصوصی	تمدید پروانه بهداشتی ساخت کارگاهی نظارت بر تولید	
فرآیند بالادستی	فرآیندهای پایین‌دستی	صدور پروانه بهره‌برداری کارگاهی و مسئول فنی	
دامنه کاربرد	کارگاه‌های صنایع غذایی	قانون مواد خوراکی، آشامیدنی	
مقررات مرتبط با فرآیند	سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند	استانداردهای ملی ثبت علامت تجاری	
ورودی‌های فرآیند/تامین کننده	مدرک مورد نیاز	سایت اداره استاندارد سایت سازمان غذا و دارو	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	خروجی‌های فرآیند/مشتریان	پروانه بهداشتی ساخت کارگاهی	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	تمدید پروانه بهداشتی ساخت کارگاهی	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	درخواست کتبی تکمیل فرم درخواست تمدید صدور پروانه بهداشتی ساخت کارگاهی ثبت نام تجاری فیش واریزی کپی شناسنامه و کارت ملی متصدی کارگاه	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	موضوع کنترل و نظارت	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	معاونت غذا و دارو	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شاخص پایش و اندازه‌گیری	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	نسبت تعداد تمدید پروانه بهداشتی ساخت کارگاهی به کل پروانه‌های صادره	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	معیار پذیرش	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	درصد	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	مسئول پایش و اندازه‌گیری	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	کارشناس صدور پروانه	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	دوره‌های پایش و اندازه‌گیری	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن	سالیانه	



شکل (۸-۱۲) ترسیم فرآیند تمدید پروانه بهداشتی ساخت کارگاهی با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



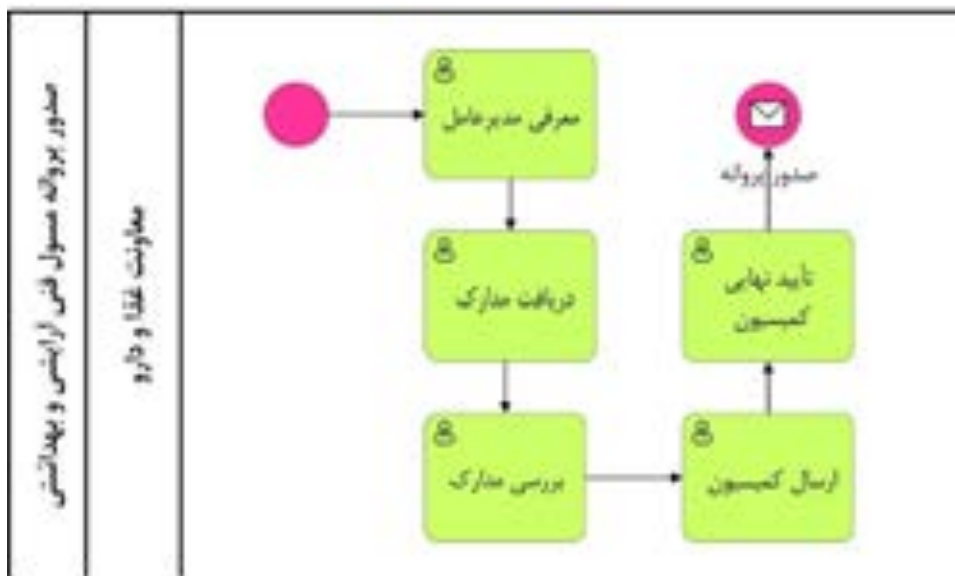
جدول (۱۰-۱۲) شناسنامه فرآیند صدور تمدید پروانه مسئول فنی

نام فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند
نام فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	تاریخ بازنگری	۸۰۹	۱۳۹۸/۰۸/۱۵		
خدمت تولید شده	شناسه خدمت	تمدید پروانه مسئول فنی	۱۶۰۲۱۰۱۳۱۰۱		
صاحب فرآیند	معاونت	کارشناس اداره نظارت بر مواد غذایی و بهداشتی	اداره/ مرکز	کارشناس صدور پروانه	
ناظر فرآیند		رئیس اداره نظارت و ارزیابی فرآورده‌های خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی			
ذینفعان فرآیند		کارخانجات و شرکت‌های غذایی و آشامیدنی، مسئول فنی			
نوع فرآیند	مدیریت	اصلی	پشتیبان		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	صدور پروانه مسئول فنی			
	اهداف استراتژیک	نظارت بر تولید			
		ارائه خدمات به بیماران بر اساس ضوابط و استانداردهای مراکز درمانی خصوصی			
فرآیند بالادستی		صدور پروانه بهره‌برداری			
فرآیندهای پایین‌دستی		صدور پروانه ساخت			
دامنه کاربرد		کارخانجات و شرکت‌های غذایی و آشامیدنی			
مقررات مرتبط با فرآیند		ضوابط سازمان غذا و دارو			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سایت سازمان غذا و دارو			
		ضوابط سازمان غذا و دارو			
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده	مدارک لازم		پروانه مسئول فنی		
			خروجی‌های فرآیند/ مشتریان		
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
<p>• صدور تمدید پروانه مسئول فنی</p> <p>• ثبت درخواست به انضمام مدارک لازم توسط واحد تولیدی به اداره نظارت بر مواد غذایی و بهداشتی یا شبکه بهداشت و درمان شهرستان‌های تابعه</p> <p>• درج دستور و ارجاع به کارشناس</p> <p>• بررسی اولیه مدارک ارائه‌شده توسط کارشناس شبکه‌های تابعه</p> <p>• مکاتبه با دانشگاه مربوطه جهت ارسال تأییدیه تحصیلی متقاضی یا پروانه مسئولیت فنی قبلی متقاضی</p> <p>• تکمیل مدارک و طرح و بررسی موضوع در کمیته فنی صدور پروانه بهداشتی (جهت صدور و تمدید - هر ۱۵ روز یک‌بار)</p> <p>• صدور پروانه مسئول فنی توسط کارشناس مسئول صدور پروانه در صورت تأیید کمیته فنی.</p> <p>• ارسال رونوشت پروانه صادره و کلیه مدارک لازم به سازمان غذا و دارو (هر ۱۰ روز)</p> <p>• ارسال رونوشت پروانه صادره به کارخانه متقاضی</p> <p>• ارائه اصل پروانه صادره به شخص مسئول فنی</p> <p>• بررسی پروانه صادره توسط سازمان غذا و دارو</p>					
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند			موضوع کنترل و نظارت		
اداره نظارت بر مواد غذایی و بهداشتی			تطبیق با ضوابط سازمان		
شاخص پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	مسئول پایش و اندازه‌گیری		دوره‌های پایش و اندازه‌گیری
نسبت تعداد صدور تمدید پروانه مسئول فنی به کل پروانه‌های صادره		درصد	کارشناس صدور پروانه		سالیانه



جدول (۱۱-۱۲) شناسنامه فرآیند صدور پروانه مسئول فنی آرایشی و بهداشتی

نام فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	۱۳۹۸/۰۸/۱۵	تاریخ بازنگری	۸۱۰
خدمت تولید شده	۱۶۰۲۱۰۱۳۰۰۰	شناسه خدمت	تمدید پروانه مسئول فنی
صاحب فرآیند	کارشناس صدور پروانه	معاونت	کارشناس صدور پروانه
ناظر فرآیند	سازمان غذا و دارو	غذا و دارو	سازمان غذا و دارو
ذینفعان فرآیند	کارخانجات و شرکتهای غذایی و آشامیدنی، مسئولین فنی	کارخانجات و شرکتهای غذایی و آشامیدنی، مسئولین فنی	کارخانجات و شرکتهای غذایی و آشامیدنی، مسئولین فنی
نوع فرآیند	مدیریت	اصلی	پشتیبان
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	هدف اصلی	هدف اصلی
فرآیند بالادستی	فرآیندهای پاییندستی	فرآیندهای پاییندستی	فرآیندهای پاییندستی
دامنه کاربرد	مقررات مرتبط با فرآیند	مقررات مرتبط با فرآیند	مقررات مرتبط با فرآیند
سیستمها و منابع اطلاعاتی فرآیند	ورودیهای فرآیند/تامین کننده	ورودیهای فرآیند/تامین کننده	ورودیهای فرآیند/تامین کننده
شرح فرآیند و فعالیتهای اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیتهای اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیتهای اصلی آن	شرح فرآیند و فعالیتهای اصلی آن
شرح فرآیند	شرح فرآیند	شرح فرآیند	شرح فرآیند
فرآیندهای اصلی	فرآیندهای اصلی	فرآیندهای اصلی	فرآیندهای اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند	نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند	نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند	نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند
موضوع کنترل و نظارت	موضوع کنترل و نظارت	موضوع کنترل و نظارت	موضوع کنترل و نظارت
مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	مرحله فرآیند/ زیر فرآیند	مرحله فرآیند/ زیر فرآیند
معاونت غذا و دارو	معاونت غذا و دارو	معاونت غذا و دارو	معاونت غذا و دارو
شاخص پایش و اندازهگیری	شاخص پایش و اندازهگیری	شاخص پایش و اندازهگیری	شاخص پایش و اندازهگیری
نسبت تعداد پروانههای مسئول فنی تمدید شده به کل پروانههای صادره	نسبت تعداد پروانههای مسئول فنی تمدید شده به کل پروانههای صادره	نسبت تعداد پروانههای مسئول فنی تمدید شده به کل پروانههای صادره	نسبت تعداد پروانههای مسئول فنی تمدید شده به کل پروانههای صادره



شکل (۱۰-۱۲) ترسیم فرآیند صدور پروانه مسئول فنی آرایشی و بهداشتی با استفاده از مدل BPMN

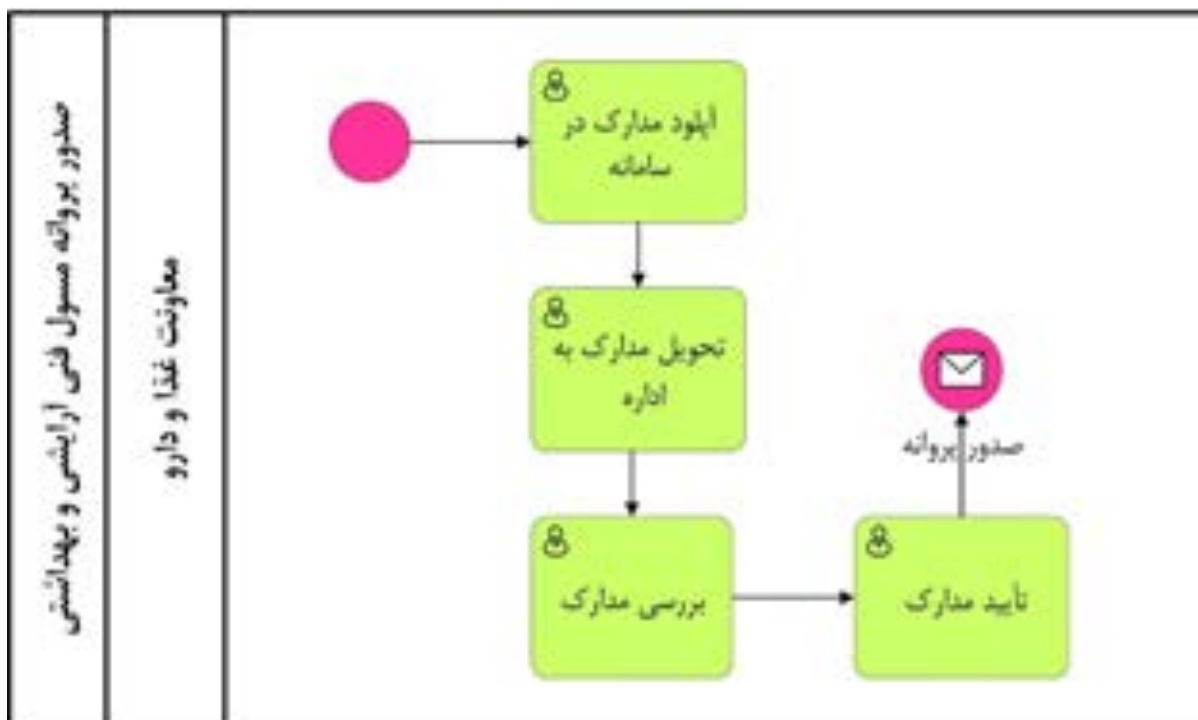


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۱۲-۱۲) شناسنامه فرآیند صدور پروانه مسئول فنی غذایی و آشامیدنی

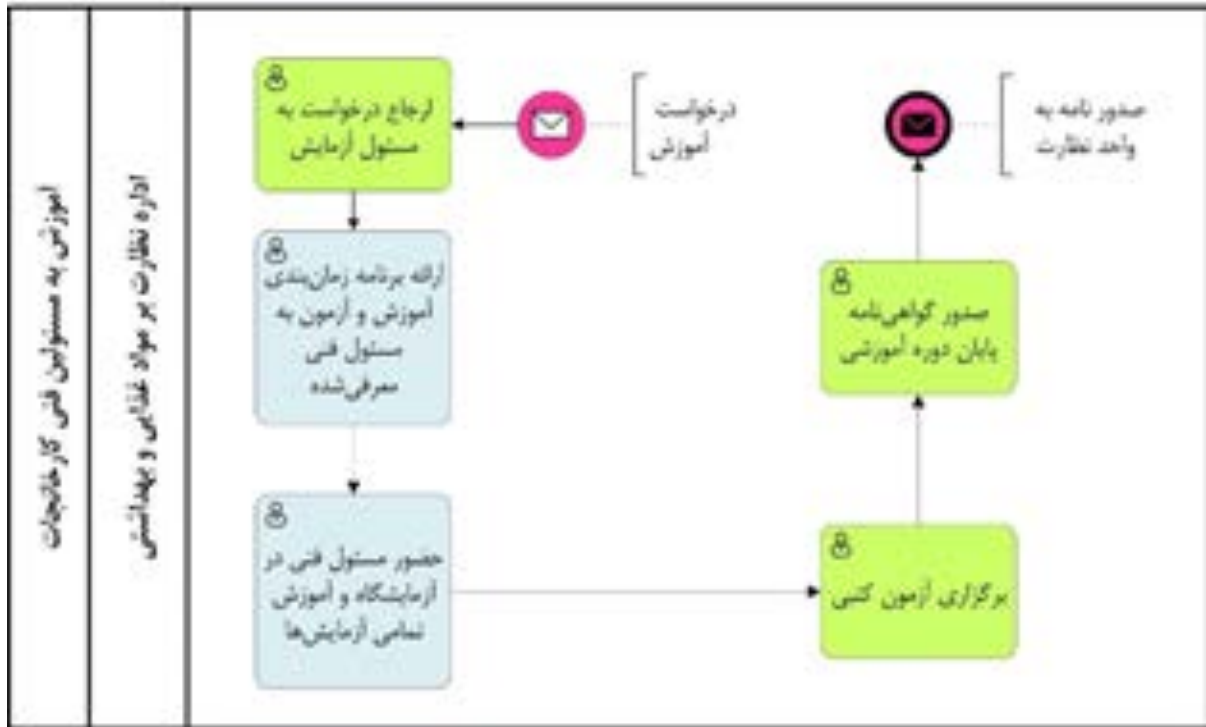
نام فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند
نام فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند	کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند	تاریخ بازنگری	۸۱۱	۱۳۹۸/۰۸/۱۵		
خدمت تولید شده	شناسه خدمت	پروانه مسئول فنی	۱۶۰۲۱۰۱۳۰۰۰		
صاحب فرآیند	معاونت	کارشناس صدور پروانه	اداره/ مرکز	غذا و دارو	کارشناس صدور پروانه
ناظر فرآیند		سازمان غذا و دارو			
ذینفعان فرآیند		کارخانجات و شرکت‌های غذایی و آشامیدنی، مسئولین فنی			
نوع فرآیند	مدیریت	اصلی	پشتیبان		
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند	هدف اصلی	صدور پروانه مسئول فنی	نظارت بر تولید		
	اهداف استراتژیک	ارائه خدمات به بیماران بر اساس ضوابط و استانداردهای مراکز درمانی خصوصی			
فرآیند بالادستی		صدور پروانه بهره‌برداری			
فرآیندهای پایین‌دستی		صدور پروانه ساخت			
دامنه کاربرد		کارخانجات و شرکت‌های غذایی و آشامیدنی			
مقررات مرتبط با فرآیند		ضوابط سازمان غذا و دارو			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سایت سازمان غذا و دارو			
ورودی‌های فرآیند/ تأمین کننده		مدارک لازم	پروانه مسئول فنی	خروجی‌های فرآیند/ مشتریان	
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
<ul style="list-style-type: none"> صدور پروانه مسئول فنی غذایی و آشامیدنی 					
<ul style="list-style-type: none"> آپلود مدارک در سامانه تحويل اصل و کپی مدارک به اداره بررسی مدارک تأیید مدارک صدور پروانه 					
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
تطبيق با ضوابط سازمان			صدور پروانه مسئول فنی آرایشی و بهداشتی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری			معیار پذیرش		
مسئول پایش و اندازه‌گیری			شاخص پایش و اندازه‌گیری		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری			معیار پذیرش		
کارشناس صدور پروانه			نسبت تعداد پروانه‌های مسئول فنی تمدید شده به کل پروانه‌های صادره		
سالیانه			درصد		



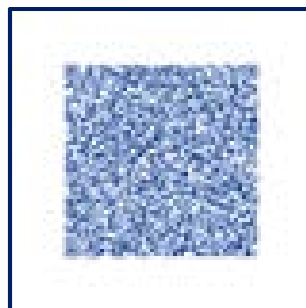
شکل (۱۱-۱۲) ترسیم فرآیند صدور پروانه مسئول فنی غذایی و آشامیدنی با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



شکل (۱۲-۱۲) ترسیم فرآیند آموزش به مسئولین فنی کارخانجات با استفاده از مدل BPMN

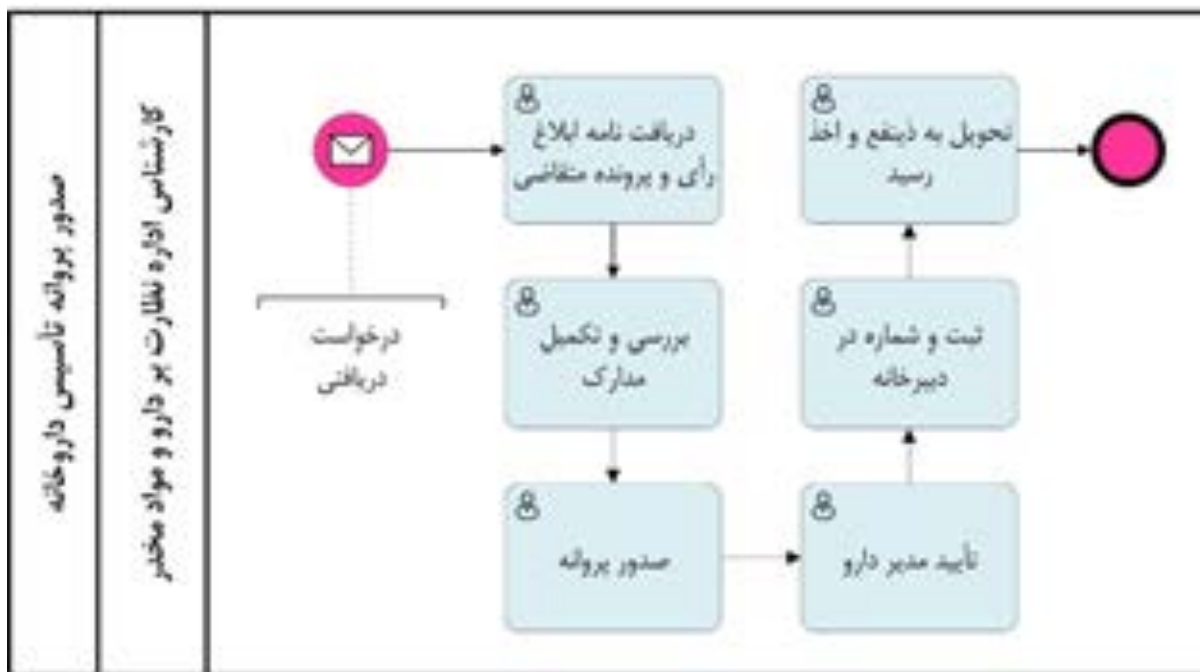


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR



جدول (۱۲-۱۴) شناسنامه فرآیند صدور پروانه تأسیس داروخانه

نام فرآیند		صدور پروانه تأسیس داروخانه			کد استاندارد فرآیند
کد فرآیند		۸۱۳			۱۳۹۸/۰۸/۱۵
خدمت تولید شده		پروانه تأسیس داروخانه			۱۶۰۲۱۰۱۳۰۰۰
صاحب فرآیند		کارشناس اداره نظارت بر دارو و مواد مخدر			نظارت بر دارو و مواد مخدر
ناظر فرآیند		معاونت غذا و دارو			اداره/ مرکز
ذینفعان فرآیند		داروسازان متقاضی تأسیس داروخانه			
نوع فرآیند		مدیریت اصلی			پشتیبان <input type="checkbox"/>
هدف فرآیند و اهداف استراتژیک مرتبط با فرآیند		هدف اصلی: دسترسی بهتر جامعه به خدمات دارویی اهداف استراتژیک: ارائه خدمات به بیماران بر اساس ضوابط و استانداردهای مراکز درمانی خصوصی			
فرآیند بالادستی					
فرآیندهای پایین‌دستی		تأیید محل داروخانه صدور پروانه مسئول فنی			برقراری سهمیه دارویی داروخانه
دامنه کاربرد		داروخانه			
مقررات مرتبط با فرآیند		قانون مقررات امور پزشکی دارویی مواد غذایی و آشامیدنی آئین‌نامه امور داروخانه‌ها ضوابط تأسیس داروخانه			
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		سامانه مدیریت داروخانه‌ها آمار جمعیت شهر یا روستا			
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		درخواست متقاضی برگ تشخیص صلاحیت گواهی عدم سوء پیشینه و گواهی عدم اعتیاد کپی شناسنامه و کارت ملی کارت پایان خدمت یا شروع به طرح نیروی انسانی یا پایان طرح یا اشتغال به خدمت جدول اولویت‌بندی			مجوز تأسیس داروخانه خروجی‌های فرآیند/ مشتریان
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					توضیح فرآیند
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					فعالیت‌های اصلی
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
بررسی و تصحیح مدارک، سوابق کار و امتیاز متعلق به آن تناسب تعداد داروخانه موردنیاز با توجه به اولویت متقاضی صدور مجوز در محل مجاز با توجه به ضرایب مندرج در آئین‌نامه			کارشناس اداره نظارت بر دارو و مواد مخدر		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسنول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	
سالانه		کارشناس نظارت بر دارو و مواد مخدر		درصد	
نسبت تعداد پروانه‌های تأسیس داروخانه‌های صادره به کل داروخانه‌ها					



شکل (۱۲-۱۳) ترسیم فرآیند صدور پروانه تأسیس داروخانه با استفاده از مدل BPMN

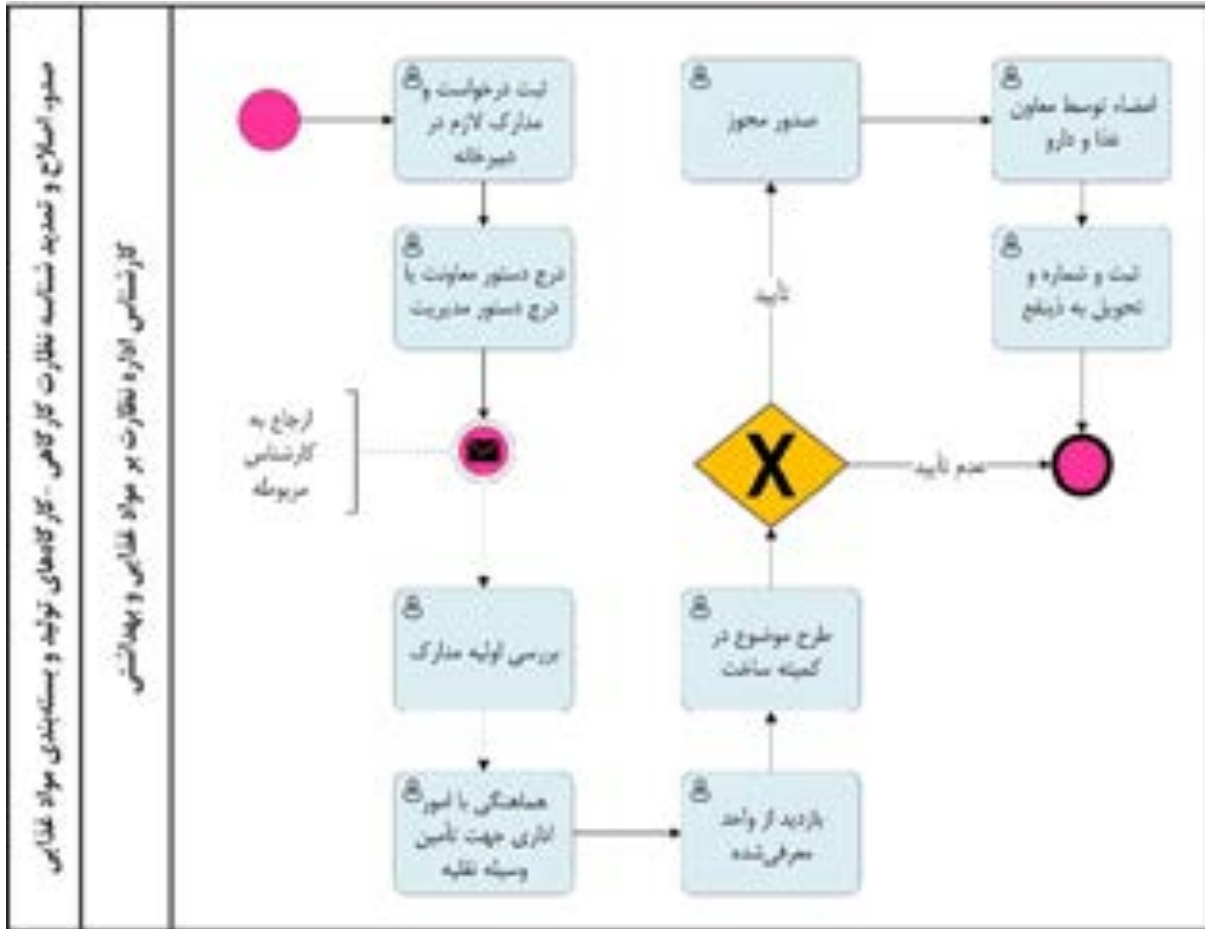


لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

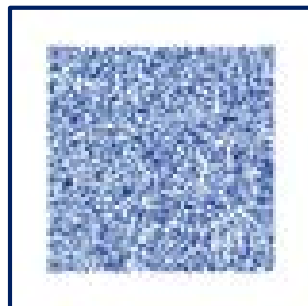


جدول (۱۲-۱۵) شناسنامه فرآیند صدور، اصلاح و تمدید شناسه نظارت کارگاهی (کارگاه‌های تولید و بسته‌بندی مواد غذایی)

نام فرآیند		کد استاندارد فرآیند		صنوع، اصلاح و تمدید شناسه نظارت کارگاهی (کارگاه‌های تولید و بسته‌بندی مواد غذایی)	
کد فرآیند		تاریخ بازنگری		۸۱۴	
خدمت تولید شده		شناسه خدمت		پروانه بهداشتی ساخت کارگاهی	
صاحب فرآیند		معاونت		کارشناس اداره نظارت بر مواد غذایی و بهداشتی	
ناظر فرآیند		غذا و دارو		معاونت غذا و دارو	
ذینفعان فرآیند		مردم		کارگاه‌های صنایع غذایی	
نوع فرآیند		مدیریت		اصلی	
هدف فرآیند و اهداف		هدف اصلی		اصلاح پروانه بهداشتی ساخت کارگاهی	
استراتژیک مرتبط با فرآیند		اهداف استراتژیک		ارائه خدمات به بیماران بر اساس ضوابط و استانداردهای مراکز درمانی خصوصی	
فرآیند بالادستی		فرآیند بالادستی		صدور پروانه بهره‌برداری کارگاهی	
فرآیندهای پایین‌دستی		فرآیندهای پایین‌دستی		کارگاه‌های صنایع غذایی	
دامنه کاربرد		مقررات مرتبط با فرآیند		قانون مواد خوراکی، آشامیدنی	
سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی فرآیند		ثبت علامت تجاری		سایت اداره استاندارد	
ورودی‌های فرآیند/تامین‌کننده		مدارک مورد نیاز		سایت سازمان غذا و دارو	
		درخواست کتبی جهت اصلاح پروانه بهداشتی ساخت کارگاهی		پروانه تأسیس و بهره‌برداری کارگاهی	
		فرم درخواست صدور کپی شناسنامه و کارت ملی، ثبت نام تجاری		خروجی‌های فرآیند/مشتریان	
		فیش واریزی			
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
شرح فرآیند		صدور، اصلاح و تمدید شناسه نظارت کارگاهی (کارگاه‌های تولید و بسته‌بندی مواد غذایی)			
فعالیت‌های اصلی		<ul style="list-style-type: none"> ثبت درخواست و مدارک لازم در دبیرخانه و درج دستور معاونت یا درج دستور مدیریت ارجاع به کارشناس مربوطه و بررسی اولیه مدارک هماهنگی با امور اداری جهت تأمین وسیله نقلیه (بازدید از واحدها) بازدید از واحد معرفی شده و مطابقت با حداقل ضوابط و دستورالعمل‌های مربوطه طرح موضوع در کمیته ساخت در صورت عدم وجود نواقص در مدارک ارسالی و مکان معرفی شده صدور مجوز در صورت تأیید کمیته و امضا توسط معاون غذا و دارو ثبت و شماره و تحویل به ذینفع 			
نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند					
موضوع کنترل و نظارت			مرحله فرآیند/ زیر فرآیند		
تطبیق مدارک با ضابطه			کارشناس اداره نظارت بر مواد غذایی و بهداشتی		
دوره‌های پایش و اندازه‌گیری		مسئول پایش و اندازه‌گیری		معیار پذیرش	
سالیانه		کارشناس اداره نظارت بر مواد غذایی و بهداشتی		درصد	
				نسبت تعداد شناسه‌های نظارت کارگاهی (صدور، اصلاح و تمدید) به کل کارگاه‌های تولیدی و بسته‌بندی	



شکل (۱۲-۱۴) ترسیم فرآیند صدور، اصلاح و تمدید شناسه نظارت کارگاهی (کارگاههای تولید و بسته بندی مواد غذایی) با استفاده از مدل BPMN



لینک سایت اینترنتی انجام فرآیند
مربوطه با اسکن کد QR

- ابلسکی، ن. (۱۳۷۶). مهندسی مجدد و مدیریت دگرگونی سازی سازمان‌ها (م. ش. کلویی، مترجم، ص. ۱۷). در انتشارات هوای تازه.
- اکبرپور شیرازی، م. و مهدیار، م. (۱۳۸۸). مهندسی مجدد فرآیندها الگوریتم سیستماتیک P3IEI.
- پارسائیان، ع. و اعرابی، م. (۱۳۷۸). روش تحقیق کیفی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- تارخ، م. و شریفی، ا. (۱۳۸۵). ارائه الگویی برای سازمان‌دهی و مدیریت پروژه‌های مهندسی مجدد. (۷۱)، ص. ۸۴-۷۶.
- جعفری، م. جبل‌آملی، م. و اخوان، پ. (۱۳۸۴). مهندسی مجدد با رویکرد مدیریت بر مبنای هدف. مجله بین‌المللی علوم مهندسی، ۱۶(۳)، ص. ۷۱-۵۷.
- جوکار، ب. (۱۳۸۸). تفاوت روش‌شناختی روش کیفی و کمی، تحقیقات کیفی در مقابل تحقیقات کمی.
- چانگ، ر. (۱۳۸۰). بهبود مستمر فرآیند. (س. سهراب خلیلی شورینی، ا. میرخرسندی، مترجم) انتشارات یادواره کتاب.
- حاجی صادقی، ب. و همکاران. (۱۳۹۰). «چارچوب سنجش میزان آمادگی پیاده‌سازی سیستم BPM در شرکت برق منطقه‌ای تهران». مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۰(۶۳)، ۱۸۳-۲۰۱.
- حیدری، م. (۱۳۸۳). مهندسی مجدد فرآیندهای اطلاع‌رسانی. مدیرساز (۱۵)، ص. ۷۷-۹۰.
- خاکی، غ. (۱۳۸۲). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. بازتاب.
- خاکی، غ. (۱۳۸۶). روش تحقیق در مدیریت. مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- رجب‌زاده قطری، ع. و همکاران. (۱۳۹۳). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار مهندسی مجدد فرآیند کسب‌وکار بر چابکی سازمان (مطالعه موردی: سازمان بنادر و دریانوردی)». فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، ۴(۳)، ۳۷-۶۰.
- رضایی، ک. و همکاران. (۱۳۸۸). «عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند و ارائه چهارچوبی برای ارزیابی آمادگی سازمان». نشریه مدیریت صنعتی، ۱۱(۳)، ۳۷-۵۲.
- روح الهی، م. و امینی، ب. (۱۳۸۷، بهار). مهندسی مجدد سیستم ملی پژوهش و نوآوری سلامت ایران مبتنی بر روش‌های ابتکاری. فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری (۱)، ص. ۵۲-۳۹.
- روحانی، س. و همکاران. (۱۳۹۴). «عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار». مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، ۳(۱۲)، ۵۳-۷۶.
- زارعی، ب. (۱۳۸۴). بررسی تجربیات مهندسی مجدد در ایران. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع. تهران.
- سیهری، م. و کرمانشاه، ع. (۱۳۸۴). انتخاب رویکرد مهندسی مجدد در تحول سازمان از بهبود مستمر تا بازسازی کسب‌وکار. دانش مدیریت (۶۹)، ص. ۱۳۳-۱۰۳.
- سرمه، ز. بازگان، ع. و حجازی، ا. (۱۳۸۴). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. آگا.
- سلیمانی، م. (۱۳۸۴). «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در استقرار سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار (BPMS) و رتبه‌بندی عوامل به روش ANP فازی (مورد مطالعه، شرکت گلرنگ)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- سیروس، ک. (۱۳۸۱). متدولوژی SURI برای انجام مهندسی مجدد. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، (ص. ۳). تهران.
- سیروس، ک. م. و نعمتی، ر. (۱۳۸۸). ارائه الگوریتم برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد فرآیندها. ص. ۲۰-۱۲.
- صدیقانی، ج. و اخوان خرازیان، م. (۱۳۸۴). عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مناسب پروژه‌های مهندسی مجدد در سازمان‌ها. پیام مدیریت (۱۵ و ۱۶)، ص. ۲۱۵-۱۹۵.
- صفرزاده، ح. و قریشی، م. (۱۳۹۰). «نقش به‌کارگیری سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار در بهبود عملکرد سازمان‌ها». رشد و فناوری، ۷(۲۶)، ۴۷-۵۳.
- صنعتی، غ. (۱۳۷۸). مهندسی مجدد پروژه‌های تحقیقاتی. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امیرکبیر.
- فتحی، س. انصاری، م. ا. و محمدی، م. (۱۳۹۰). طراحی الگوی پذیرش مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان. نشریه مدیریت دولتی، ۳(۸)، ۱۵۰-۱۳۵.
- فخرالدینی، س. اولیا، م. و جمالی، ر. (۱۳۸۸). مهندسی مجدد فرآیند کیفیت در مؤسسات آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی (۵۳)، ص. ۱۵۷-۱۳۱.
- کلهری، آ. حاجی حیدری، ن. (۱۳۹۱). «شناسایی و بررسی عوامل مؤثر در آمادگی پیاده‌سازی مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار». فصلنامه علمی-پژوهشی فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۵(۲)، ۱۴۹-۱۷۷.
- گیتی‌نما، س. و سلیمانی‌ها، م. (۱۳۸۹). متدولوژی مناسب مهندسی مجدد در مؤسسات آموزش عالی (مطالعه موردی). تدبیر (۲۱۶)، ص. ۴۱-۳۶.
- محمودی، ج. و بدایقی، غ. (۱۳۹۱). متدولوژی ترکیبی برای مهندسی مجدد فرآیندها با استفاده از شبیه‌سازی. مطالعه موردی: شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران. مدیریت فناوری اطلاعات، ۴(۱۰)، ص. ۱۵۸-۱۳۹.
- مشبکی، ا. و سمنا، ب. (۱۳۸۲). طراحی دوباره فرآیندهای کسب‌وکار. مدیریت و توسعه (۱۷)، ص. ۲۳-۲۲.
- واعظی، ر. و عباسی، ز. (۱۳۹۵). «رابطه مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار و سازمان یادگیرنده». فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۵(۱۴)، ۱۳۱-۱۵۲.

- یارمحمدی، م. معینی، ع. و بدیع، ک. (۱۳۹۱). مدیریت تغییر در فرآیندهای کسب و کار. مدیریت فناوری اطلاعات، ۴(۱۱)، ص. ۱۹۸-۱۷۵.
- یوسفی معید، ح. (۱۳۸۰). یک رویکرد سیستماتیک برای مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امیرکبیر.
- Abdolvand, N., Albadvi, A., & Ferdowsi, Z. (2008). Assessing readiness for business process reengineering. *Business Process Management Journal*, 14(4), 497-511.
- Alas, R., Vilson, M. Z., & Vadi, M. (2012). Management techniques in Estonian organizations: learning organization and business process reengineering. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(62), 494-498.
- Alavy, M., & Yoo, Y. (1998). Productivity Gains of BPR Achieving Success where others have failed. *Information System Management*.
- Al-Dahmash, A., & Al-Saleem, S. (2013). Evaluating phase level for critical success factors of BPM-system implementation: a case study in a Saudi government organization. *Training*, 17(16), 15.
- Alibabaei, A., Bandara, W., & Aghdasi, M. (2009). Means of Achieving Business Process Management Success Factors. In *MCIS* (p. 122.)
- Al-Mudimigh, A. S. (2007). The role and impact of business process management in enterprise systems implementation. *Business process management Journal*, 13(6), 866-874.
- Bai, C., & Sarkis, J. (2013). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 281-292.
- Barrett, J. (1994, Spring). Process visualization: getting the vision right is key. *Information Systems Management*, 14-23.
- Becker, J., Rosemann, M., & Von Uthmann, C. (2000). Guidelines of business process modeling. In *Business Process Management* (pp. 30-49). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Budiono, A., & Loice, R. (2012). Business Process Reengineering in Motorcycle Workshop X for Business Sustainability. *Procedia Economics and Finance*(4), 33-43.
- Chang, J. F. (2006). *Business Process Management Systems: Strategy and Implementation*, Auerbach Publication. ISBN 0-8493-210-X.
- Chang, J. F. (2016). *Business process management systems: strategy and implementation*. CRC Press.
- Chiplunkar, C., Deshmukh, S. G., & Chattopadhyay, R. (2003). Application of principles of event related open systems. *Computers & Industrial Engineering*(45), 347-374.
- Clayton, M. J. (1997). Delphi: A technique to harness expert opinion for critical decision making tasks in education. *Educational Psychology Magazine*, 17.
- Dadashzadeh, M. (1989). Teaching MIS Concepts to MBA students: a critical success factor approach. *Journal of Information Systems Education*, 1(4.)
- Davenport, T., & Short, J. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Solan Management Review*, 31(4), 11-27.
- De Bruin, T., & Rosemann, M. (2005). Towards a business process management maturity model.
- Delvin, A. (2002). Using existing modeling techniques for manufacturing process reengineering: a case study. Retrieved from Elsevier Science B.V. All rights reserved.
- Dennis, A. R., Carte, T. A., & Kelly, G. G. (2003). Breaking the rules: success and failure in groupware-supported business process reengineering. *Decision Support Systems*(36), 31-47.
- Dixon, J. R., & Arnold, P. (1994, Summer). Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Direction. *California Management Review*, 36(4).
- Doomun, R., & Jungum, N. V. (2008). Business process modeling, simulation and reengineering: call centres. *Business Process Management Journal*, 14(6).
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management* (Vol. 1, p. 2). Heidelberg: Springer.
- Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C. Y., & Bruner, C. (1995). Business process management: survey and methodology. *IEEE transactions on engineering management*, 42(2), 119-128.
- Felice, F. D., & Petrillo, A. (2013). Optimization of automotive glass production through business process reengineering approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(75), 272-281.
- Fink, A., & Schlake, O. (2001). Scenario management-An approach for strategic foresight. Retrieved from //www.exinfm.com/pdf/scenario.pdf.
- Furey, T. (1993). A Six Step Guide To Process Reengineering. *Planning Review*, 21(2), 20-23.
- Gonzales, B. (n.d.). Business process Reengineering to Total Quality Management. *Business Process Reengineering Journal*, 5.
- Guha, S., Kettinger, W., & Teng, T. (1993, Summer). Business process reengineering: building a comprehensive methodology. *Information Systems Management*, 13-22.
- Haghighat, F., & Mohammadi, M. (2012). Designing the Model of Effective Factors on Acceptance of Business Process Reengineering Case study: Isfahan Municipality. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*.

- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution (No. 658.01/H22r).
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution, A. Zondervan.
- Harbour, J. (1994). The process Re-engineering Work Book. New York: Quality Resource.
- Harrison, B., & Maurice, D. (1993). A Methodology For Reengineering Business. Planning Review, 21(2), 6-11.
- Harrison, B., & Pratt, M. (1993). A Methodology for Reengineering Business. Planning Review, 21(2), 6-11.
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. Journal of Advanced Nursing, 32.
- Hill, J. B., Sinur, J., Flint, D., & Melenovsky, M. J. (2006). Gartner's position on business process management. Gartner Research G, 136533.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York: Harper Business.
- Hung, R. Y. Y. (2006). Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. Total Quality Management & Business Excellence, 17(1), 21-40.
- Jeston, J. (2014). Business process management. Routledge.
- Jeston, J., Nelis, J., & Davenport, T. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. 2008, NV.
- Johansson, H., McHugh, P., Pendlebury, J., & Wheeler, W. (1993). Business Process Reengineering: Break Point Strategies for Market Dominance. Chichester: John Wiley and Sons.
- Kettinger, W. J. (1997). Business Process Change: a Study of Methodologies, Techniques and Tools. MIS Quarterly, 21, 55-80.
- Klein, M. M. (1994). Reengineering methodologies and tools. A prescription for enhancing success. Information System Management, 11(2), 30-35.
- Klir, G., & Yuan, B. (1995). Fuzzy sets and fuzzy logic (Vol. 4). New Jersey: Prentice hall.
- Kumar, A., & Ozdamar, L. (2004). BUSINESS PROCESS REENGINEERING AT THE HOSPITALS A CASE STUDY AT SINGAPORE HOSPITAL. Proceedings 18th European Simulation Multiconference Graham Horton (c) SCS Europe.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. personnel psychology, 28, 563-575.
- Linston, H. A., & Turoff, M. (1975). Introduction to The Delphi Method: Techniques and Applications. London: Addison-Wesley Publication.
- Lu, X. H., Huang, L. H., & Heng, M. S. (2006). Critical success factors of inter-organizational information systems: a case study of Cisco and Xiao Tong in China. Information & management, 43(3), 395-408.
- Macrae, C., Delvin, J., & Milton, F. (1993). Brand reengineering-why and how? Journal of Brand Management, 1, 81-89.
- Manganelli, R. (1993). Define Re-engineer Computer World.
- Manganelli, R., & Klein, M. (1994). The Reengineering Hand Book: A Step-by-Step Guide to Business Transformation. New York: American Management Association.
- Mayer, R., & Dewitte, P. (1998). Delivering Results Evolving BPR from Art to Engineering.
- Mc Sweeney, A. (2009). BPM Implementation - Success Criteria and Best Practice.
- Melenovsky, M. J., & Sinur, J. (2006). BPM maturity model identifies six phases for successful BPM adoption. Gartner research, Stamford.
- Mersha, G. (2004). Business Process Reengineering (thesis). Addis Ababa University.
- Morris, D., & Brandon, J. (1995). Reengineering your Business process.
- Müller, O., Schmiedel, T., Gorbacheva, E., & vom Brocke, J. (2016). Towards a typology of business process management professionals: identifying patterns of competences through latent semantic analysis. Enterprise Information Systems, 10(1), 50-80.
- Muthu, S. (1999). business process reengineering, a Consolidated Methodology. 4th annual international conference on industrial engineering theory. USA.
- Narasinham, R. (1997). Application of Project Management Principles in Business Process Reengineering. Production and Inventory Management Journal, 38(3), 44.
- Ohtonen, J., & Lainema, T. (2011). Critical success factors in business process management—a literature review. In Proceedings of IRIS (pp. 572-585).
- Okoli, C., & Pawlowski, S. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. Information & Management Magazine, 42.
- Opricovic, S., & Tzeng, G. H. (2004). Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS. European journal of operational research, 156(2), 445-455.
- Pant, K., & Juric, M. B. (2008). Business process driven SOA using BPMN and BPEL: From business process modeling to orchestration and service oriented architecture. Packt Publishing Ltd.

- Parkes, A. (2002, December). Critical success factors in workflow implementation. In Proceedings of the Sixth Pacific Asia Conference on Information Systems, Jasmin (pp. 363-380).
- Petrozzo, D. P., & Stepper, J. C. (1994). Successful reengineering. New York: Van Nostrand Reinhold.
- planning for Business process. (1995). Department of Defense.
- Pradabwong, J., Braziotis, C., Tannock, J. D., & Pawar, K. S. (2017). Business process management and supply chain collaboration: effects on performance and competitiveness. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(2), 107-121.
- Ranganathana, C., & Jasbir, S. (2001). A survey of business process reengineering practices in Singapore. *Information & Management Journal*.
- Ravesteyn, P., & Batenburg, R. (2010). Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. *Business Process Management Journal*, 16(3), 492-507.
- Ravesteyn, P., & Versendaal, J. (2007). Success factors of business process management systems implementation. *ACIS 2007 Proceedings*, 60.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A., & Swartz, E. (1998). *Doing research in business and management: An introduction to process and method*. London.
- Rosemann, M., & de Bruin, T. (2005). Application of a holistic model for determining BPM maturity. *BP Trends*, 1-21.
- Ruessmann, T., Preece, I., & Peppard, J. (1994). Tools and methods in business process redesign, Information systems research centre working paper. Cranfield university school of management.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2004). *Business process management in US firms today*. Rummler-Brache Group.
- Sanjay, G., & Vicki, C. (2008). Integrating the global enterprise using Six Sigma: Business process reengineering at General Electric Wind Energy. *Int. J. Production Economics*(113), 914-927.
- Scheithauer, G., & Wirtz, G. (2008). Applying business process management systems: a case study. *Fak. Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik, Otto-Friedrich-Univ.*
- Schmiedel, T., vom Brocke, J., & Recker, J. (2015). Culture in business process management: how cultural values determine BPM success. In *Handbook on Business Process Management 2* (pp. 649-663). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Sedera, W., Gable, G., Rosemann, M., & Smyth, R. (2004). A success model for business process modeling: findings from a multiple case study. *PACIS 2004 Proceedings*, 38.
- Shin, N., & Jemella, D. F. (2002). Business process reengineering and performance improvement the case of Chase Manhattan Bank. *Business Process Management Journal*, 8(4), 351-363.
- Silver, B. (2009). *BPMS watch: Ten tips for effective process modeling*.
- Smith, H., & Fingar, P. (2003). *IT doesn't matter: Business processes do* Tampa.
- Tatsiopoulos, I., & Panayiotou, N. (2002). A modeling and evaluation methodology for E-Commerce enabled BPR. *Computers in Industry*(49), 107-121.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, 30(2), 125-134.
- Underdown, D. (1997). *Transform Enterprise Methodology*.
- Vakola, M., Rezgui, Y., & Wood-Harper, T. (2000). The Condor business process re-engineering model. *Managerial Auditing Journal*, 15, 42-46.
- Valiris, G. (1999). Critical Review of Existing BPR Methodologies. *Business Process Management*, 5.
- Valiris, G., & Glykas, M. (1999). critical Review of Existing BPR Methodologies. *Business Process Management*, 5, 65-85.
- Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2010). *Handbook on business process management*. Heidelberg: Springer.
- Willcocks, L., & Smith, G. (1995). IT-enabled business process reengineering: organizational and human resource dimensions. *Journal of Strategic Information Systems*, 4(3), 279-301.
- Woudenberg, F. (1991). An evaluation of Delphi. *Technological Forecasting and Social Change Magazine*, 40.
- Yesser. (2007). *Business Process Reengineering methodology. The Saudi e-Government Program*.
- Zhu, J., & Song, N. (2011). Evaluating Business Process Management Maturity: A case study on a Chinese electronic company.
- Zigaris, S. (2000). *Business process reengineering. Report Produced For the EC Funded Project*.

شهرکرد و کیار و بن، سامان
فارسان است و کوهرنگ در آن
هرکجا چشمه هر کجا آبی
سبز و زیبا و پر گل و نابی
گنج عشقی برای یابنده
در پناه خدات پاینده

چه قشنگ است کل این استان
لردگان و بروجن و اردل
آسمانش چه صاف و چه آبی
چون بهشتی به صفحهی گیتی
تو و رودی همیشه زاینده
پاک باشی همیشه و زیبا

محمود رفیعی وردنجانی

«در پناه خدات پاینده»

