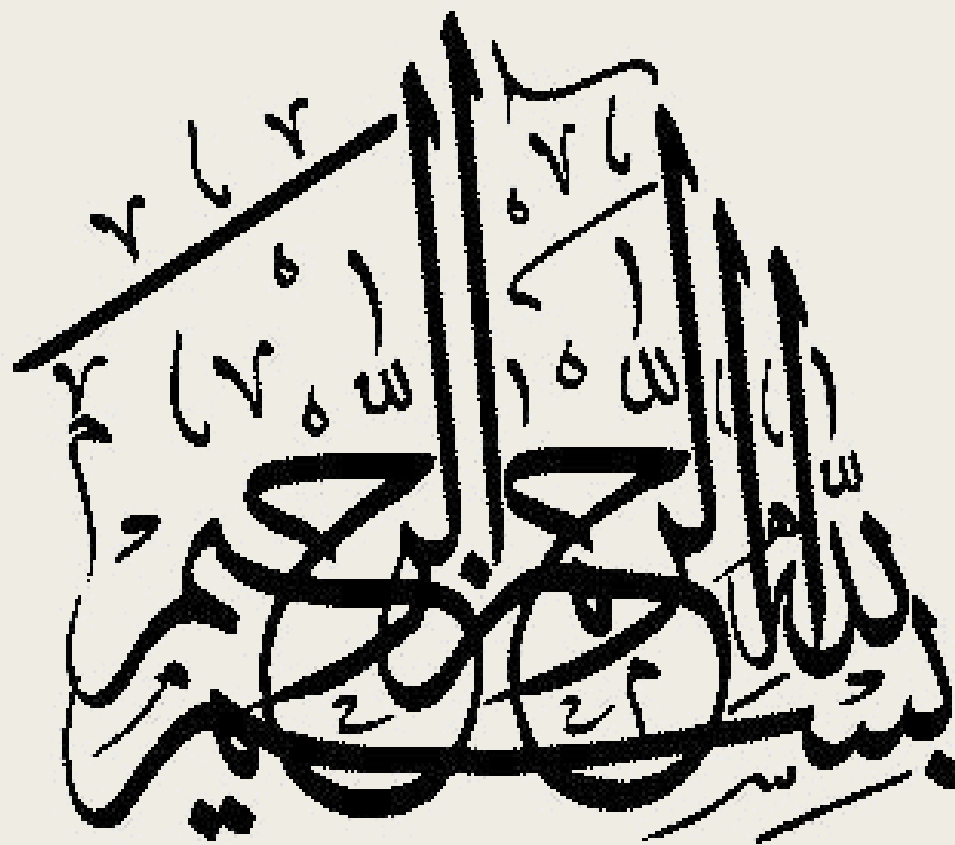




ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما با أنفسهم

يا محول الحول والاحوال

جلسه آموزشی احصاء و اصلاح فرآیندها

مدیریت فرایند

■ گام اول: تعیین و شناسایی روشها و فرایندهای انجام کار

■ گام دوم: مستندسازی روشها و فرایندهای انجام کار

■ گام سوم: اصلاح و بهبود روشها و فرایندهای انجام کار

اهمیت موضوع

- روشی برای نشان دادن گردش فعالیت ها در سازمان است.
- از بیان جزییات مراحل کار اجتناب کرده و به بیان مراحل کلی می پردازد.
- سعی در حفظ روال کار به صورت پویا و پیوسته دارد.
- مناسبترین و کم هزینه ترین وسیله برای آموزش کارکنان جدید با فعالیت مورد نظر می باشد.
- نحوه ارتباط ، حدود انتظارات و توقعات کارکنان با ارباب رجوع و بالعکس مشخص می شود.
- ادامه کار در هر مرحله از انجام، توسط شاغل همتراز دیگر امکان پذیر است.
- فرایندهای شرکت ابزار موفقیت کسب و کار می باشند.
- ثمره فرایندهای کارآمد ارزش آفرینی می باشد.

مفاهيم و اصطلاحات

■ **نظام:** مجموعه ای از عناصری که بایکدیگر در تعامل می باشند

■ **سیستم:** سیستم عبارتست از تعدادی روش وابسته به یکدیگر که با اجرای آنها، قسمتی از هدف های سازمانی محقق می شود.

■ **فرایند:** عبارتست از یک سری فعالیت های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند

■ فرایند را میتوان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله ،ارزشی به مرحله قبل می افزاید.

■ مدیریت فرایند محور: عبارتست از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است.

■ صاحب فرایند: اصطلاحاً به شخصی که حداقل یکی از مراحل فرایند را انجام می دهد اطلاق می گردد

■ مشتری: شخص یا واحدی که نتیجه کار شخص یا واحد را دیگر را در یافت می کند

■ کیفیت: تمامی ویژگی های یک شی (یا مقوله) که در توانایی آن برای برآورده کردن نیازهای تصریح شده یا تلویحی موثر است.

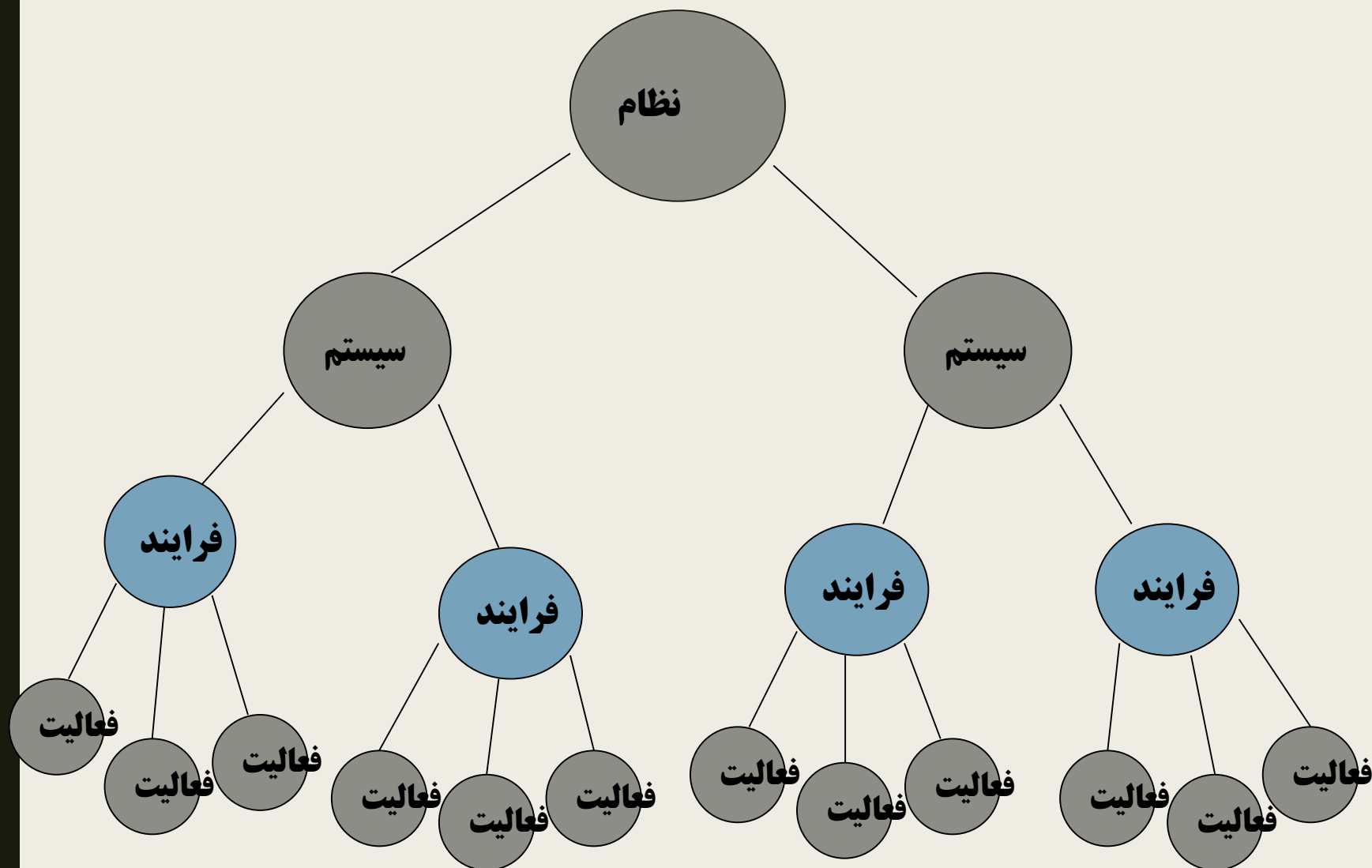
به عبارت دیگر کیفیت یعنی تمام خصوصیات ذاتی یک شی

■ نمودار جریان کار: نموداری است که در آن با استفاده از علائم استاندارد، جریان گردش کارها بطور کلی نمایش داده می شود

■ مستندسازی روش انجام کار: مستند سازی عبارتست از شناخت یک روش آن چنان که اجراء می شود و به تصویر کشیدن آن از ابعاد مختلف، به نحوی که اطلاعات مورد نیاز جهت شناسایی روش کار را ارائه نماید

■ مهندسی مجدد: مهندسی مجدد در واقع باز اندیشی بنیادین و ریشه ای ساختار، فرایندها و روشهای انجام کار در سازمان به منظور بهبود معیارهای اساسی عملکرد از قبیل: سرعت، کیفیت و هزینه می باشد.

تبیین روابط بین نظام، سیستم، فرایند و فعالیت



اجزاء تشکیل دهنده سازمان

- منابع انسانی
- ساختار سازمانی
- سخت افزار
- فرایندها
- اطلاعات

سیستم: (SYSTEM)

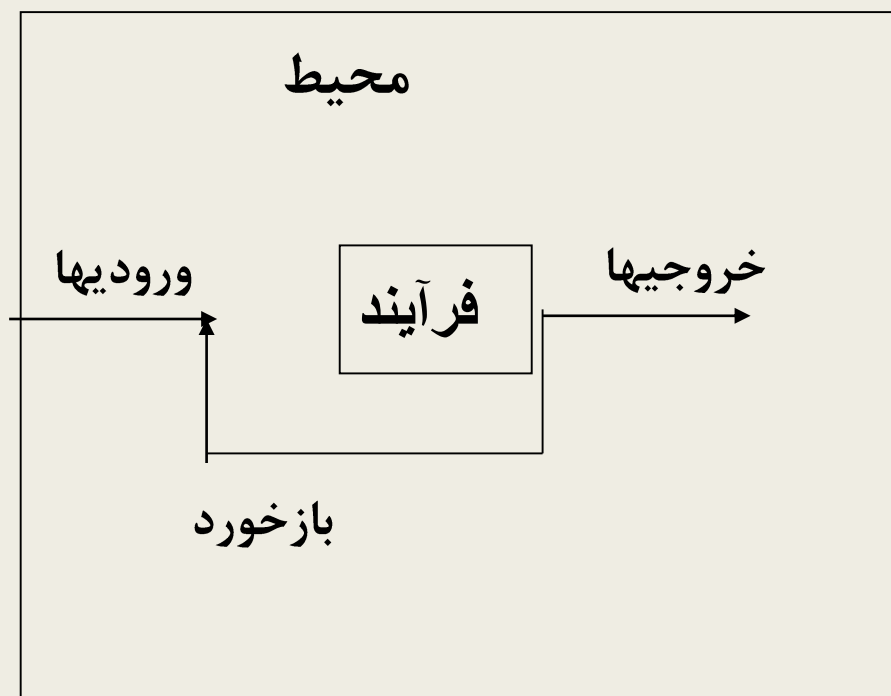
■ اجزاء سیستم به شرح زیر می باشد:

■ Inputs ورودیها

■ Out puts خروجیها
فرآیند Process

■ Feedback بازخورد

■ Environment محیط



مفهوم فرایند

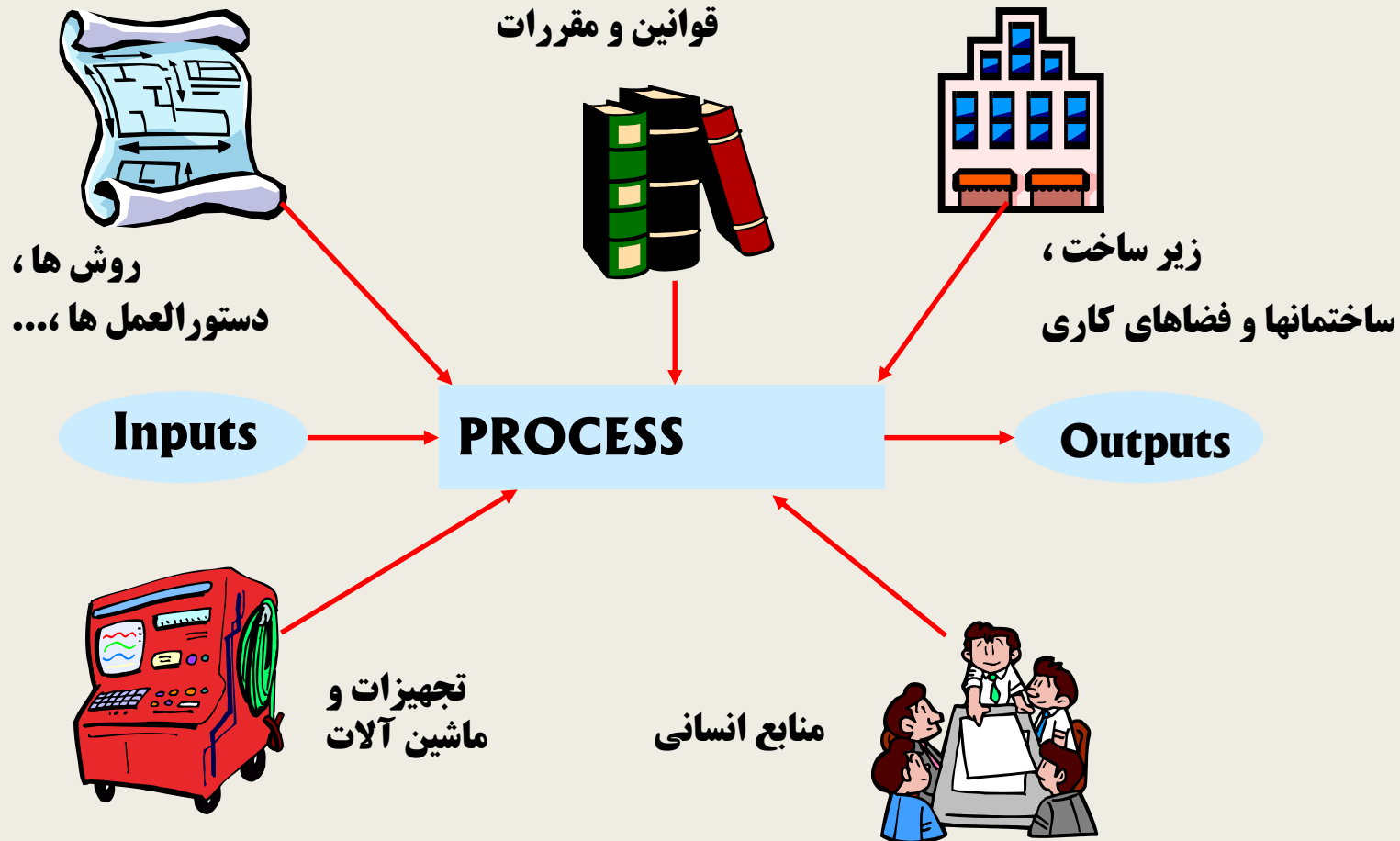
- دیکشنری وبستر، یکی از معانی (PROCESS) را "روش ویژه انجام دادن کار، که معمولاً از مراحل و فعالیت های متعددی تشکیل می شود" تعریف کرده
- استاندارد "ISO 9000" از فرایند تحت عنوان مجموعه ای از فعالیتهای مرتبط باهم یا موثربر هم که ورودی ها را به خروجی ها تبدیل می کند "یاد کرده است به عبارت دیگر در فاصله بین هر ورودی و خروجی آن، یک فرایند قرار گرفته است.
- مایکل همر:
- فرآیند کسب و کار عبارتست از تعدادی از وظایفی که با یکدیگر، ارزش مورد نظر مشتری را فراهم می کنند. فهم فرآیندها اولین مرحله اساسی "مدیریت فرایندهای کسب و کار" است.

- فرایند: عبارتست از یک سری فعالیت های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند فرایند را میتوان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله ارزشی به مرحله قبل می افزاید.

کلید واژه ها : گروه، باهم، نتیجه و مشتری

- به طور کلی ارتباط بین فعالیتها، مشتری و هدف از ویژگی های هر فرایند است.

اجزای فرایند



■ مراجع تاثیر گذار بر روی فرآیند:

■ مراجع تاثیر گذار مشخص می کنند
که فرآیند مورد بررسی چگونه
تبیین و مشخص شده و مبنای
تصمیم گیری در آنها چگونه است.

منابع فرایند:

محیط کاری
زیرساخت های نرم افزاری و سخت
افزاری،
منابع انسانی
منابع مالی
زمان

مالک فرایند

■ مسئولین فرایندها کسانی هستند که مسئولیت اجرای فرآیند را بعهده دارند.

■ نکاتی در رابطه با مسئول فرآیند:

■ مسئولین فرآیند می توانند یکی از موارد ذیل باشند:

- افراد : مانند مسئول تدارکات

- ماشین ها : مانند مسئول واحد کامپیوتر

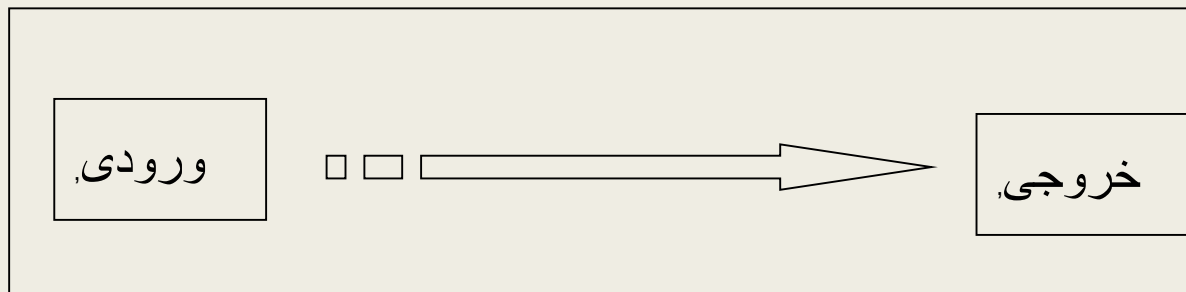
■ هر فرآیند حداقل یک مسئول دارد

■ بنا به شرایط ، فرآیند می تواند دارای مسئولین متعددی باشد.

نگرشی دیگر در شناسایی فرایند

مجموعه ای از فعالیتهای پیوسته به هم که مجموعاً یک هدف مشخص را محقق می نمایند.
۲- جوهره اصلی مدیریت عملیات : ورودی ها تبدیل به خروجیها میشوند.

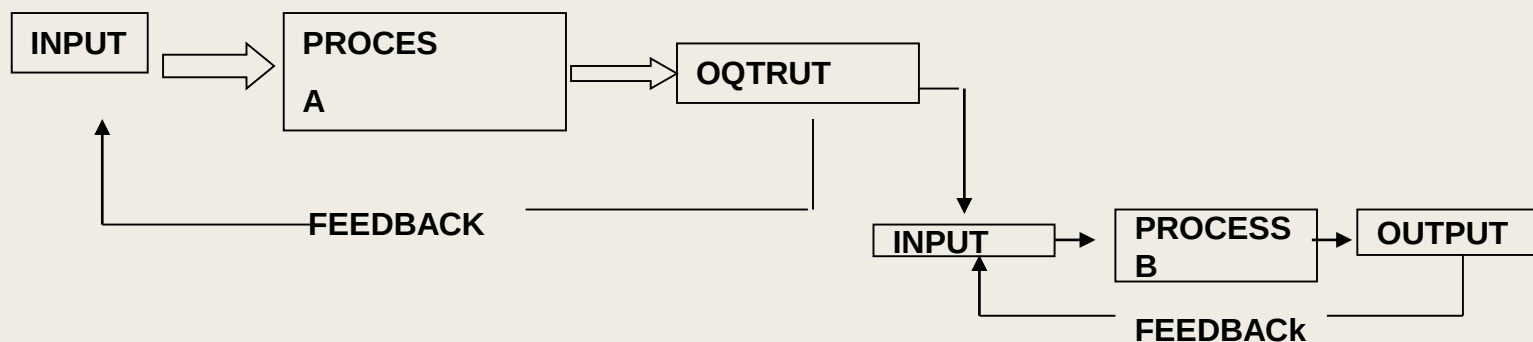
✓ فرآیند دارای یک نقطه شروع و یک نقطه پایان تعریف شده است.



فرآیند

مجموعه ای از فعالیت های مرتبط به هم با متعامل که دروندادها را به برون دادها تبدیل می کنند.

دروندادهای یک فرایند عموماً برون دادهای سایر فرایندها هستند.



فرآیندها در سازمان عموماً برنامه ریزی می شوند و تحت شرایط کنترل شده به اجرا در آیند تا ارزش افزوده ایجاد شود.

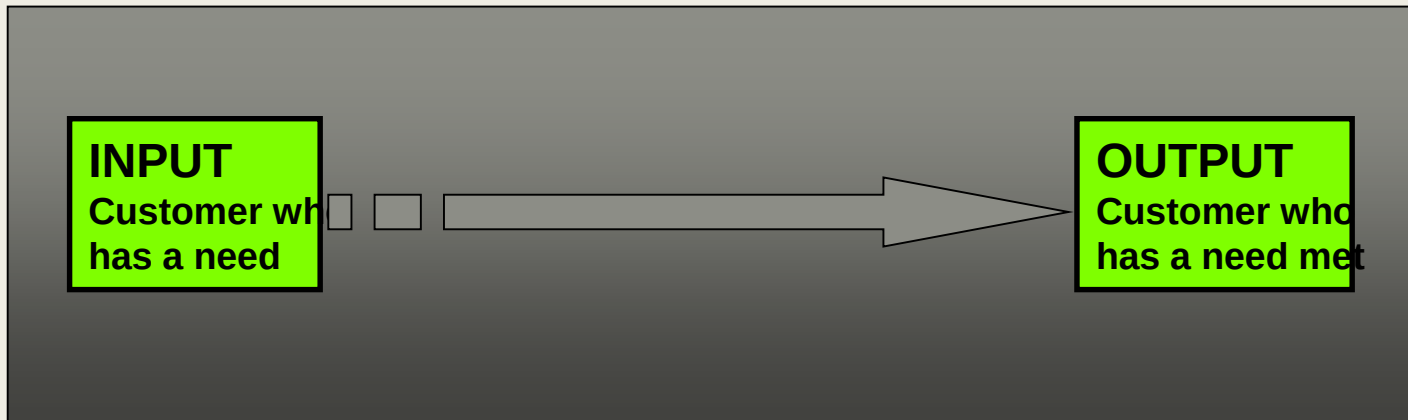
۴ پرسش در مورد یک فرآیند

■ چگونه؟

■ با چه وسیله‌ای؟

توسط چه کسی؟

با چه شاخصی؟



اهداف مدیریت فرایند

- ایجاد وحدت رویه و ساختاری واحد جهت مستند سازی و مدل سازی فرایندهای اصلی و کلیدی دانشگاه
- کاهش هزینه‌های دانشگاه از طریق حذف فعالیت‌ها یا ضوابط زائد و غیرکارآمد و تسهیل و تسریع امور
- بهبود کیفیت و ارتقای ارائه خدمات به ذی نفعان
- به وجود آمدن نگرش فرآیندی، مشتری‌گرایی و کلان‌نگری در لایه‌های مختلف دانشگاه
- ایجاد فرهنگ، روحیه و تجربه کار تیمی و تصمیم‌گیری گروهی
- فرآیندسازی و ایجاد بستر لازم برای سنجش عملکرد افراد، گروه‌ها، بخش‌ها، و واحدهای سازمان
- زمینه‌سازی مناسب برای شناخت وضع موجود سایر پروژه‌های موردنظر برای اجرا در دانشگاه نظیر: سیستم مدیریت کیفیت، شش سیگما، [TQM](#) و EFQM و...

دستاوردهای و مزایای رویکرد فرایندی

- توجه به اصل بهبود مستمر
- مشتری مداری و توجه به رضایت مخاطبان
- مشارکت همه جانبه کارکنان
- فراهم نمودن بستر های لازم برای استقرار مدیریت کیفیت جامع
- ارتقاء سطح پاسخگویی سازمان
- ارتقاء کیفی خدمات
- تمرکز انرژی سازمانی روی فعالیت های ارزش آفرین
- پل ارتباطی توانمند سازها و نتایج سازمان
- کاهش مستمر هزینه ها و کوتاه تر شدن زمان چرخه های کاری به دلیل استفاده مؤثر از منابع
- امکان پرداختن به فرصت های متمرکز و اولویت بندی شده برای انجام عملیات بهبود
- تعریف نظام مند فعالیت های لازم برای حصول یک نتیجه مطلوب
- تعیین شفاف و روشن مسئولیت ها و پاسخگویی برای اداره فعالیت های کلیدی و مهم

انواع فرایندها

■ فرایندهای مدیریتی:

■ فرآیندهایی هستند که وظیفه هدایت و رهبری نیروی انسانی در دستیابی به اهداف سازمانی را دنبال می کنند.

■ اداره کننده کل فرایندها و هدف گذاری سازمان می باشد

■ ویژگی این فرایندها کنترل و تصمیم گیری می باشد از قبیل: اختصاص منابع طراحی سازمان، بازنگری مدیریت

■ فرآیندهای اصلی:

■ این فرآیندها هسته مرکزی و فرآیندهای ارزش ساز در سازمان هستند.

■ سهم عمده ای در موفقیت سازمان دارند

■ مشتریان خارجی ابتدا و انتهای فرایند هستند به صورت محوری در شرکت اجرا می شوند

■ فرآیندهای پشتیبانی:

■ این فرآیندها به صورت مستقیم ارزش ساز نیستند، اما برای پشتیبانی فرآیندهای اصلی مورد نیاز هستند.

نمونه فرایند سازمانی

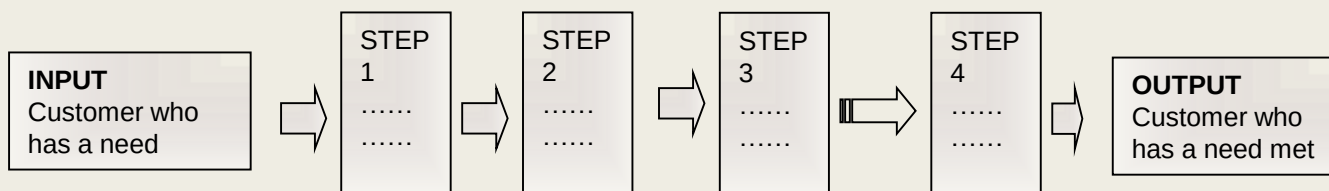
درخواست کالا از انبار

- این فرایند از فعالیت های گوناگون ایجاد می شود. مجموعه فعالیت هایی که کالا را به دست درخواست کننده می رساند
- ورودی درخواست
- خروجی کالای مورد نیاز
- مالک فرایند معاون اداری و مالی، مدیر امور اداری و ...
- مشتری فرد یا واحد درخواست کننده
- هدف تامین کالای فرد یا حوزه متبوع

چگونه فرآیندهای سازمان را جهت مستند نمودن ، شناسایی کنیم ؟



و فرآیند زنجیره ای است از فعالیتهای بین دو محدوده تعریف شده .



علائم تعیین کننده در تشخیص فرایند

- هر فرایند، هدفی منطقی دارد (هدف بایستی عینی، ملموس و قابل اندازه گیری باشد)
- هر فرایند حتما ذینفع و یا مشتریانی را دارد
- یکی از علائم تعیین کننده در تشخیص فرایند روال طبیعی توالی و تعاقب فعالیتها ووظایف در سازمان می باشد
- در فاصله بین هر ورودی و خروجی ،یک فرایند قرار گرفته است.

فرایندهای اصلی و کلیدی:

■ تعریف:

- فرایندهایی که در خدمت به وجود آوردن ارزش افزوده برای سازمان قرار می گیرند و در ارتباط مستقیم با متقاضیان و مشتریان سازمان قرار دارد.

■ مشخصه ها:

- فرایندهایی اصلی و کلیدی هستند که:
- فرایندهای مولد و حیاتی در سازمان باشند
- دارای ارزش افزوده برای مشتری باشند
- دارای ارتباط و تعامل با سایر فرایندهای سازمان و فرایندهای محیط بیرون باشد
- در تحقق اهداف سازمانی تاثیر گذار باشد

پرسش های اساسی در تعیین فرایندهای کلیدی

- آیا خروجی فرآیند قابل اندازه گیری است
- آیا دامنه کار فرایند افقی است
- آیا در موفقیت بلند مدت سازمان، نقش اساسی دارد
- آیا بر ارائه نتایج متمرکز است
- آیا ورودیها را با ایجاد ارزش افزوده، به خروجی ها تبدیل می کند

تقسیم بندی فرایندها

- کلان فرایندها
- فرایند
- زیر فرایند
- فعالیت
- عوامل تعیین کننده در طبقه بندی فرایندها:
- گستردگی و حجم عملیات و فعالیت ها
- ارتباطات و اطلاعات سازمانی
- نقش کلیدی فرایند
- پارادایم های ذهنی سازنده اصلی سیستم رفتاری ما هستند
- میزان ارزش افزوده ایجاد شده در سازمان

نمونه هایی از فرایندهای اصلی و فرعی

- فرایند استخدام
- فرایند ثبت نام
- واگذاری خوابگاه به دانشجویان
- حضور و غیاب
- فرصت مطالعاتی
- انبارگردانی
- انتخاب مشاور
- برگزاری مناقصه
- ارزشیابی اساتید
- آموزش کارکنان

نحوه شناسایی و احصاء روشها و فرایندها

- تعیین و شناسایی روشها و فرایندها اولین و اساسی ترین گام در استقرار مدیریت فرایند می باشد
- تعیین مرزهای هر فرایند
- چگونه فرایندها از هم متمایز می گردند.
- در کجا یک فرایند شروع شده و در کجا خاتمه می یابد،
- قلمرو هر فرایند از کجاست تا به کجا؟

عمده ترین اقداماتی که در قالب نگرش فرآیندی انجام می شود:

- شناسایی فرایندها
- شناسایی ورودی ها
- شناسایی خروجی ها
- شناسایی مسئول فرایند
- شناسایی مراجع تاثیر گذار، کنترل ها و منابع فرایند
- پایش و اندازه گیری فرایندها
- توالی (تقدم و تاخر انجام فرایند) و تعامل فرایندها
- تقسیم بندی فرایندها
- انواع فرایندها
- فرایندهای کلیدی
- بهبود فرایندها

علائم و مشخصه ها در ترسیم نمودار جریان کار (فلوچارت یا روندنما)

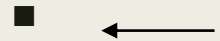
عمل



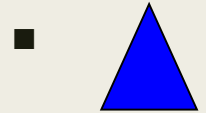
بررسی



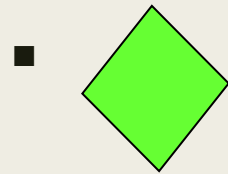
حرکت



نگاه داری یا توقف های طولانی



تصمیم گیری



مقطع مسطح استوانه نشانه "پایان کار یا آغاز" یک نمودار یا مراحل از یک نمودار است



برگ کاغذ تا خورده که نشانه "سند و مدرک" است

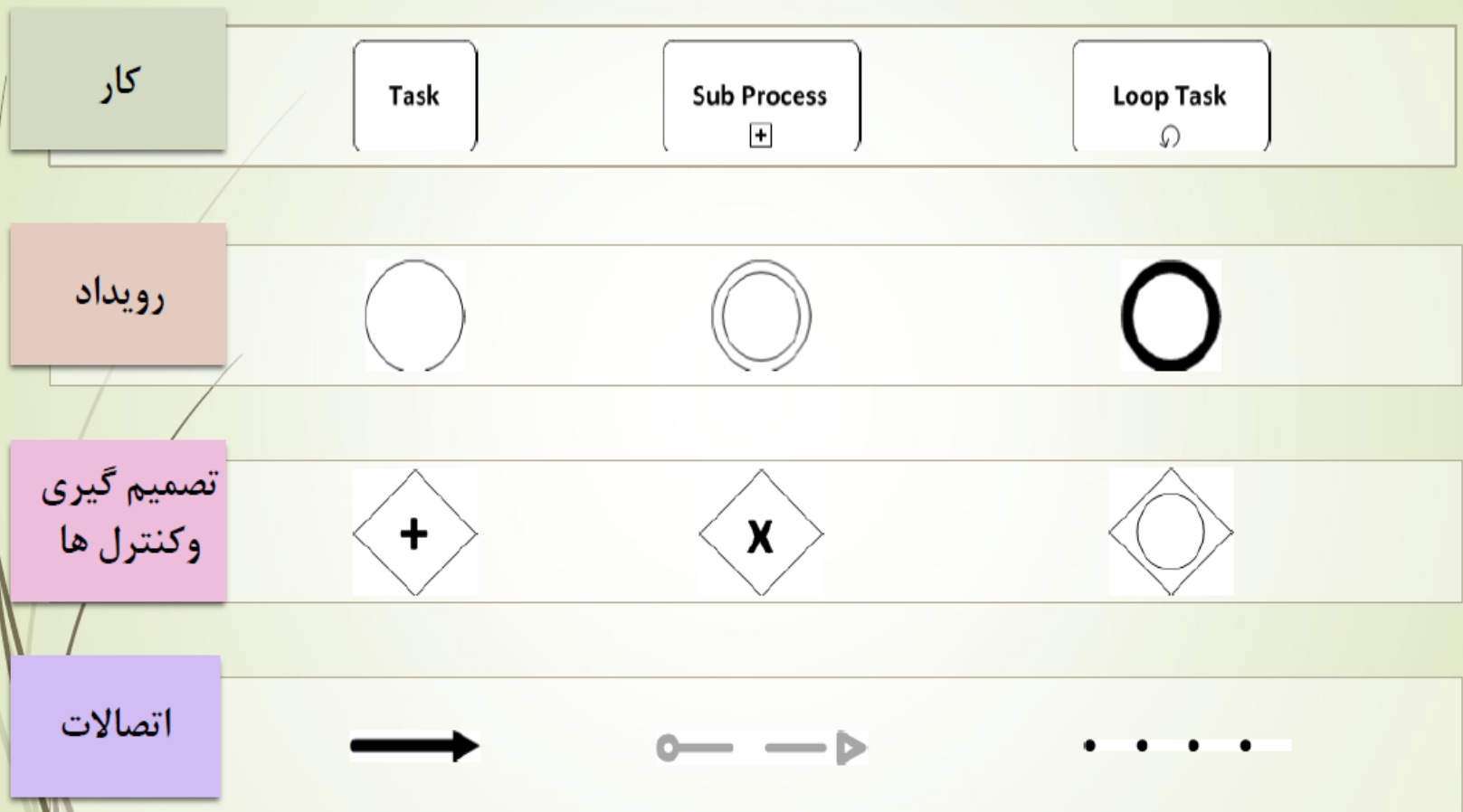


مراحل اصلاح و بهبود سیستمها و روشهای انجام کار

- اولویت بندی روشهای احصاء شده و انتخاب روشهای مورد نظر
- دامنه و قلمرو روش
- طرح سئوالات
- جمع آوری اطلاعات
- طبقه بندی اطلاعات
- تجزیه و تحلیل اطلاعات تهیه راه حلهای جدید (پیشنهادهای اصلاحی)
- تهیه و تنظیم گزارش
- آزمایش عملی بودن راه حلهای پیشنهادی
- ارزیابی راه حلهای پیشنهادی اجراء شده:
- انجام تغییرات احتمالی، ناشی از ارزیابی روش اجرایی
- استقرار و اجراء طرح پیشنهادی
- نظارت مستمر بر اجرای طرح پیشنهادی

مروری بر مدلسازی فرآیند براساس استاندارد BPMN در محیط نرم افزار Visio





فرآورده‌ها



Group

Text Annotation

نقش‌ها

Function \ Role

Visio

Recent

Case1.vsd

H: » Work » BPM » case

Case.vsd

H: » Work » BPM » case

Drawing1.vsd

H: » Work » BPM » case

Drawing1.vsd

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

Case.vsd

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

Drawing1.vsd

D: » Knowledge Base » System » BPM Workshop

FlowDiagram.vsd

E: » Units » TUC

Assessment Model.vsd

H: » Work » HSA » Outputs

Drawing1.vsd

\\172.20.164.97 » Public » shokoohi

 Open Other Drawings

Search for online templates



Suggested searches: Software Flowcharts Business Floor Plans Engineering

Network Schedules

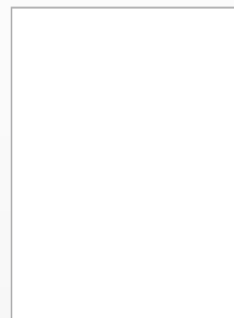
Sign in to get the most out of Office

[Learn more](#)

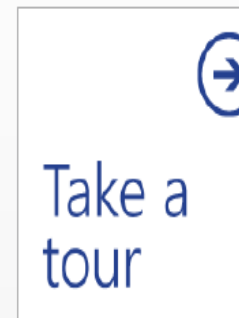
FEATURED CATEGORIES



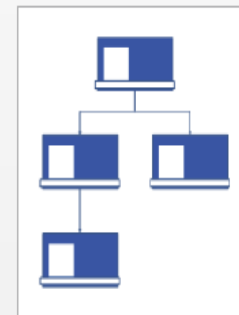
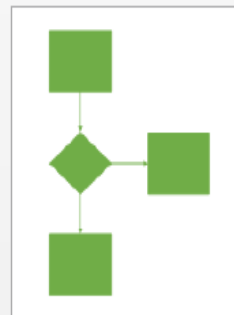
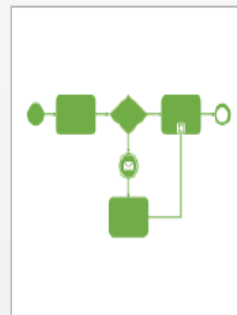
Basic Diagram



Blank Drawing



Welcome to Visio



Visio Professional

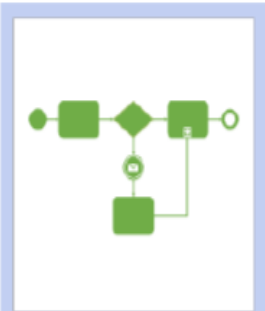
Sign in

New

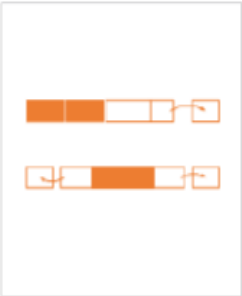
Home Flowcharts



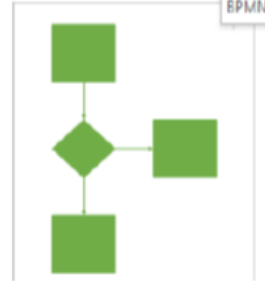
Property buying flowchart



BPMN Diagram



Program Structure


BPMN Diagram

Category

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

Visio Professional

Sign in

New

Home Flowcharts

Property buying flowchart

BPMN Diagram

Provided by: Microsoft Corporation

Create a flowchart that follows the BPMN 2.0 standard.

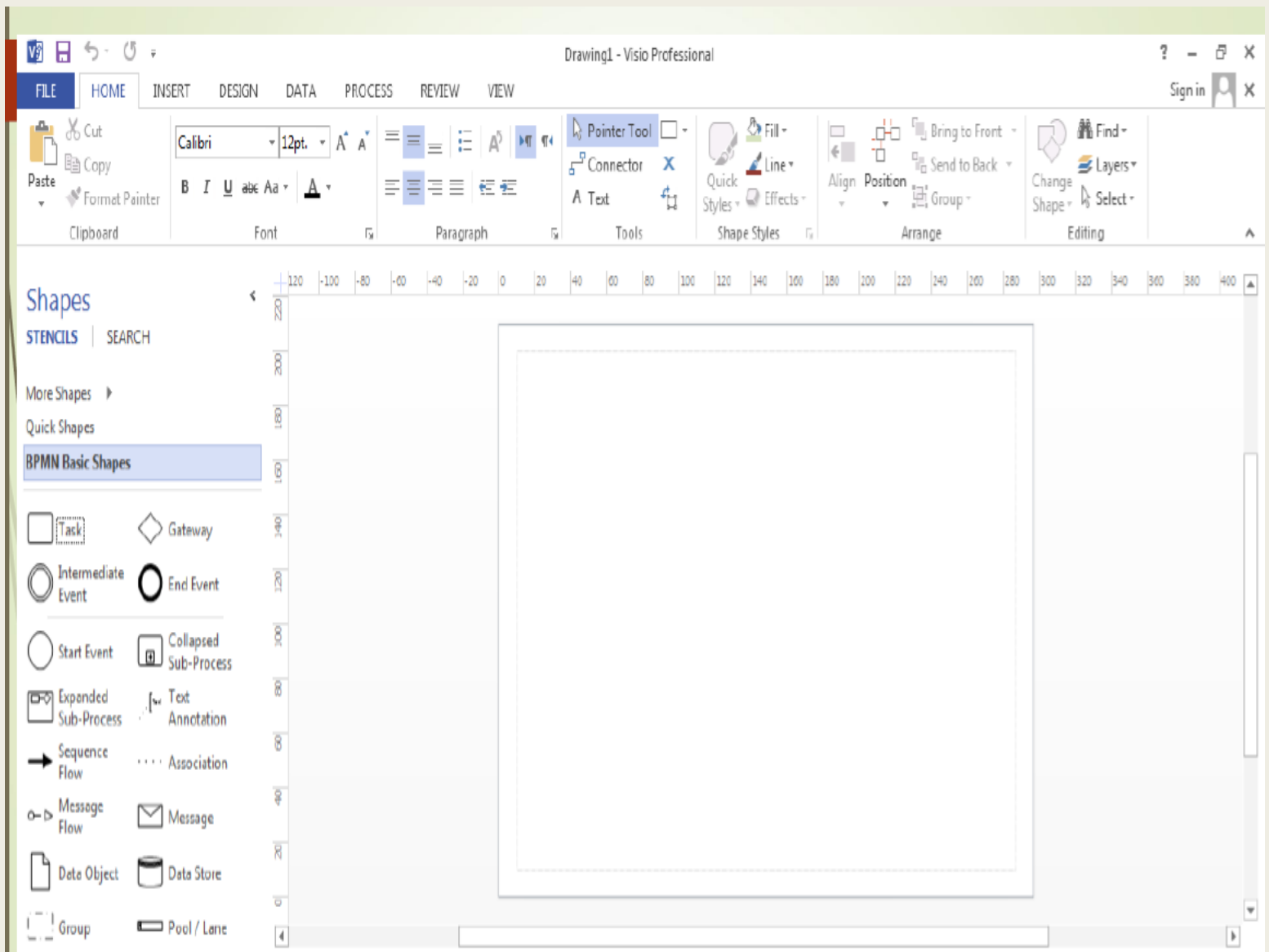
Download size: 11 KB

☒ Metric Units
☐ US Units

Create

Category

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



اتصالات (Connectors)

مرکز توسعه مدیریت و

تحول اداری

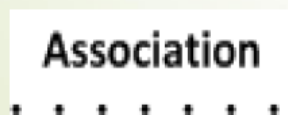
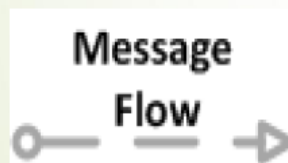
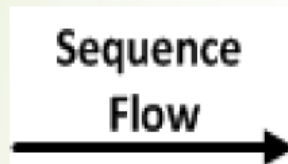
اتصالات، پیوندهایی هستند که عناصر مختلف یک دیاگرام به هم متصل می

سازند. انواع اتصالات عبارتند از:

جریان توالی فرآیند

جریان پیامها

رابطه همکاری



با تشکر از همراهی شما

