شماره نامه: ۱۳۷۰۴۷
تاریخ نامه: ۱۳۹۳/۱۱/۷
پیوست: دارد (۲۹ صفحه)

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

بسمه تعالی

دستورالعمل اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار
به تمامی دستگاه‌های اجرایی و استانداری‌ها
(۲۷)

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

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

محمود عسکری آزاد

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دستورالعمل اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار

و

پیوست ها

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

بسمه تعالی

دستورالعمل اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار

اهداف و تعاریف

ماده ۱- اهداف:

- افزایش رضایت ذینفعان(شهروندان، مراجعان، کارمندان و سایر دستگاه‌های اجرایی ذینفع)
- افزایش کارایی دستگاه و کاهش هزینه‌ها
- افزایش شفافیت، سرعت، دقت، صحت و کیفیت اجرای فرآیندها
- قابلیت مدیریت فرآیندها

ماده ۲- تعاریف و اصطلاحات:

- **سازمان:** سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
- **دستگاه اجرایی:** دستگاه‌های مشمول ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری
- **خدمت:** عبارت است از یک تحویل دادنی دارای ارزش برای دریافت کننده خدمت، که ممکن است به کالای فیزیکی وابسته باشد یا نباشد. ارائه گذرنامه، پاسخ به استعلام یک دستگاه اجرایی، ارائه تسهیلات، ارائه شناسنامه و ارائه یک مجوز، نمونه‌هایی از یک خدمت هستند.
- **خدمات منتخب:** گروهی از خدمات دستگاه هستند که بیشترین اهمیت را با توجه به مأموریت‌های اصلی دستگاه داشته و نقش کلیدی، در ارتقای رضایت شهروندان یا مراجعان دارند.
- **فرآیند:** مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با هم و ساختاریافته است که یک خدمت، کالا یا اطلاعات مشخصی را (به منظور تحقق یک هدف معین) برای یک متقاضی معین، ایجاد و تولید می‌کند.
- **تیم بهبود:** گروهی از کارشناسان، مدیران و صاحب نظران با تخصص و تجربه هستند که در جستجوی فرصت‌ها و اجرای طرح‌هایی به منظور بهبود فرآیند، فعالیت می‌کنند.

ساختار اجرایی

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

- برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجرای مفاد این دستورالعمل
- ایجاد قابلیت‌های لازم برای اجرای برنامه‌ها و پیاده‌سازی طرح‌های تغییر و بهبود فرآیندها
- نظارت بر حسن اجرای این دستورالعمل و کنترل و پایش اجرای برنامه‌های بهبود فرآیندها

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

- ارتباط با سازمان و تهیه گزارش‌های فصلی و موردی حسب درخواست سازمان

شیوه و مراحل اصلاح و بهبود فرآیندها و روش‌های انجام کار

ماده ٤- دستگاه‌های اجرایی مکلفند، گام‌های ذیل را به منظور اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار منتج به خدمات، با استفاده فراگیر از قابلیت‌های فناوری اطلاعات، اجرا کنند:

۱. سازماندهی و تعیین تیم‌های بهبود
۲. برگزاری دوره‌های آموزشی بر اساس مواد ۸ و ۹ این دستورالعمل
۳. تهیه فهرست تمام خدمات دستگاه به مراجعان و شهروندان و گروه‌بندی آنها بر اساس معیار "پیچیدگی و اهمیت خدمت" و "تصویر خدمت" بر اساس پیوست ۱ و انتخاب پنج خدمت منتخب و اولویت‌دار دستگاه برای بهبود طی یک دوره ۶ ماهه
۴. انتخاب مشاور حقیقی یا حقوقی در صورت صلاحدید و با تایید کارگروه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه
۵. مستندسازی و تکمیل شناسنامه خدمات منتخب بر اساس پیوست ۲
۶. مدل‌سازی فرآیند سطح یک منتج به هر یک از خدمات منتخب به منظور شناسایی فعالیت‌های اصلی تشکیل دهنده فرآیند بر اساس پیوست ۳
۷. تعیین گردش کار ارائه خدمت بین واحدهای سازمانی مختلف بر اساس BPMN[1] در چارچوب فرآیند سطح یک
۸. شناسایی مسائل و مشکلات مرتبط با خدمات منتخب و ارائه راه‌حل‌های اجرایی دارای اولویت به منظور برطرف نمودن آنها و بهبود فرآیند در چارچوب پیوست ۴
۹. تدوین شناسنامه فرآیند خدمات منتخب بر اساس پیوست ۶
۱۰. تدوین "برنامه عملیاتی اجرای راه‌حل‌های دارای اولویت بالا به منظور اصلاح فرآیندهای خدمات منتخب" و "برنامه مدیریت تغییر به منظور زمینه‌سازی برای اعمال اصلاحات و راه‌حل‌های شناسایی شده" شامل برنامه، زمان اجرا، متولی و بودجه مربوطه
۱۱. اجرای راه‌حل‌ها در جهت بهبود فرآیندهای خدمات منتخب توسط واحدهای مربوطه
۱۲. ارزیابی نتایج بهبود فرآیندها و تاثیر آن در بهبود خدمات
۱۳. بازگشت به گام ۳(انتخاب پنج خدمت اولویت‌دار جدید)

ماده ٥- دستگاه‌هایی که حسب مورد به دلیل تغییرات بنیادین مانند تغییر در ماموریت و نقش دستگاه در ساختار کلان دولت یا تغییر در فناوری‌ها و نظام های مدیریتی، نیاز به مهندسی مجدد فرآیندها در سطح کلان دارند، لازم است تا با تعریف طرح مشخص پس از هماهنگی با سازمان، نسبت به مهندسی مجدد اقدام نمایند.

1 BPMN(Business process management notation)

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران-خیابان شهید بهشتی-نبش خیابان میرعماد-شماره ۱۶-ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ماده ٦–دستگاه‌های استانی موظفند به منظور جلوگیری از اجرای طرح‌های موازی، پس از اخذ مصوبه از کارگروه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه ملی، نسبت به تعریف و اجرای طرح‌های اصلاح و بهبود فرایندها اقدام نمایند.

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

آموزش و توانمند سازی

ماده ۸- دستگاه‌های اجرایی موظفند تیم‌های بهبود، کارشناسان و مدیر واحد "برنامه‌ریزی، نوسازی و دولت الکترونیک" یا عناوین مشابه را، در چارچوب نظام آموزش کارکنان دولت، در قالب پودمان آموزشی "اصلاح و بهبود فرآیندها و روش‌های انجام کار" آموزش دهند.

ماده ۹- واحدهای "برنامه‌ریزی، نوسازی و دولت الکترونیک" یا عناوین مشابه، موظفند شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام طرح‌های بهبود فرآیند شامل "کارتیمی"، "مشتری گرایی و توجه به رضایت مراجعان"، "توفیق گرایی و عملگرایی"، "تفکر سیستمی و گستردگی تفکر" و "تفکر خلاق و سد شکن" را مطابق مصداق‌های ارائه شده در پیوست ۵ ، در تیم‌های بهبود به شیوه مربی‌گری طی یک دوره یک ساله و در حین اجرای این دستورالعمل، ارتقا دهند.

سیستم‌های پشتیبان

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

ارزیابی، نظارت و بازخورد

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

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

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران-خیابان شهید بهشتی-نبش خیابان میرعماد-شماره ۱۶-ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

پیوست‌ها

پیوست ۱- روش گروه بندی خدمات دستگاه و انتخاب خدمات منتخب ٦
پیوست ۲- شناسنامه خدمات منتخب ۸
پیوست ۳- شیوه مدل سازی فرآیند ۱۲
پیوست ٤- راهنمای ارائه راه‌حل‌های اجرایی به منظور بهبود فرآیند و برطرف نمودن مسائل و مشکلات مرتبط با خدمات منتخب ۱٦
پیوست ٥- مصداق‌های شایستگی تیم‌های بهبود ۲۳
پیوست ٦- شناسنامه فرایند ۲٥

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

پیوست ۱

روش گروه‌بندی خدمات دستگاه و انتخاب خدمات منتخب

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

شیوه اجرا:

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

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

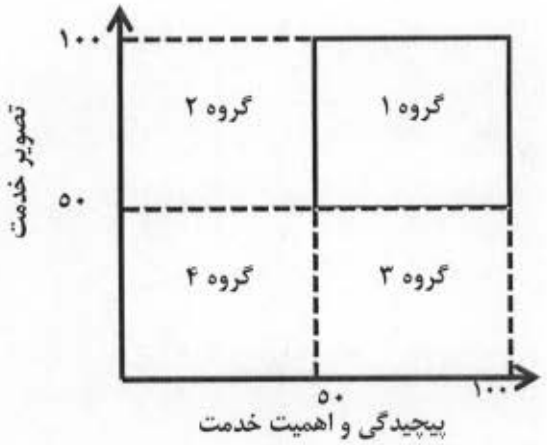
پرسشنامه ۱- تعیین امتیاز خدمت به منظور تعیین اولویت بهبود

عنوان خدمت:			
معیار انتخاب		حد امتیاز	پاسخ
پیچیدگی و اهمیت خدمت	۱- اهمیت استراتژیک خدمت برای دستگاه و جایگاه آن در وظایف قانونی	۳۰	
	۲- قابلیت ارائه خدمت به صورت الکترونیکی	۳۰	
	۳- تعداد واحدهای مشارکت کننده در ارائه خدمت	۱۵	
	۴- میزان نارضایتی مدیران ارشد دستگاه از کارایی و اثربخشی ارائه خدمت	۱۵	
	۵- میزان هزینه زایی و یا درآمد زایی خدمت	۱۰	
مجموع امتیاز "پیچیدگی و اهمیت خدمت"			
تصویر خدمت	۶- میزان توجه شهروندان، جامعه مخاطبان یا ذینفعان به کیفیت خدمت ارائه شده	۴۰	
	۷- فراوانی مراجعه کنندگان برای دریافت خدمت	۳۰	
	۸- میزان شکایات و نارضایتی شهروندان/دستگاه‌های نظارتی از ارائه خدمت[۲]	۳۰	
مجموع امتیاز "تصویر خدمت"			

۲ عواملی مانند خطا و دوباره‌کاری در مراحل اجرا یا ارائه خدمت، زمان انتظار طولانی برای دریافت خدمت، هزینه بالای تحمیل شده به دریافت کننده خدمت و ... می توانند از عوامل ایجاد کننده شکایت و نارضایتی دریافت‌کنندگان خدمت باشد.

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور



شکل ۱- چارچوب تعیین خدمات منتخب

پیوست ۲

شناسنامه خدمات منتخب

(مطابق با آیین‌نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوبه شورای عالی اداری به شماره ۲۰۶/۹۳/۷۷۴۰ مورخ ۱۳۹۳/۶/۱۰)

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

شماره نامه: ۱۳۷۰۴۷

تاریخ نامه: ۹۴/۱۱/۷

پیوست:

ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

۱- عنوان خدمت:	۲- شناسه خدمت (این قسمت توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تکمیل می شود.)

۳- ارائه دهنده خدمت	نام دستگاه اجرایی:	
	نام دستگاه مادر:	

| | | |

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

		☐ غیرالکترونیکی	ذکر ضرورت مراجعه حضوری	☐ جهت احراز اصالت فرد ☐ جهت احراز اصالت مدرک ☐ نبود زیرساخت ارتباطی مناسب ☐ سایر:
	در مرحله درخواست خدمت	☐ الکترونیکی		☐ اینترنتی (مانند وبگاه دستگاه) ☐ تلفن همراه (برنامه کاربردی) ☐ پست الکترونیک ☐ ارسال پستی ☐ تلفن گویا یا مرکز تماس ☐ پیام کوتاه ☐ دفاتر پیشخوان شماره قرارداد واگذاری خدمات به دفاتر پیشخوان: ☐ عناوین مشابه دفاتر پیشخوان ☐ سایر(باذکرنحوه دسترسی)
		☐ غیرالکترونیکی	ذکر ضرورت مراجعه حضوری	☐ جهت احراز اصالت فرد ☐ جهت احراز اصالت مدرک ☐ نبود زیرساخت ارتباطی مناسب ☐ سایر:
	مرحله تولید خدمت (فرایند داخل دستگاه یا ارتباط با دیگر دستگاه ها)	☐ الکترونیکی		☐ اینترنتی (مانند درگاه دستگاه) ☐ اینترانتی (مانند اینترانت داخلی دستگاه یا ERP) ☐ پست الکترونیک ☐ سایر (باذکرنحوه دسترسی)
		☐ غیرالکترونیکی	ذکر ضرورت مراجعه حضوری	
	درمرحله ارائه خدمت	☐ الکترونیکی		☐ اینترنتی (مانند وبگاه دستگاه) ☐ تلفن همراه (برنامه کاربردی) ☐ پست الکترونیک ☐ ارسال پستی ☐ تلفن گویا یا مرکز تماس ☐ پیام کوتاه ☐ دفاتر پیشخوان شماره قرارداد واگذاری خدمات به دفاتر پیشخوان: ☐ عناوین مشابه دفاتر پیشخوان ☐ سایر(باذکرنحوه دسترسی)
		☐ غیرالکترونیکی	ذکر ضرورت مراجعه حضوری	☐ جهت احراز اصالت فرد ☐ جهت احراز اصالت مدرک ☐ نبود زیرساخت ارتباطی مناسب ☐ سایر:

۷- ارتباط خدمت با سایر سامانه ها	نام سامانه های دیگر	فیلدهای موردتبادل	استعلام الکترونیکی		استعلام غیر الکترونیکی
			برخط online	دسته‌ای (Batch)	
			☐	☐	☐

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

						☐	☐	☐
						☐	☐	☐
						☐	☐	☐

۸-ارتباط خدمت با سایر دستگاههای دیگر	نام دستگاه دیگر	نام سامانه های دستگاه دیگر	فیلدهای موردتبادل	مبلغ (درصورت پرداخت هزینه)	استعلام الکترونیکی: برخط online	استعلام الکترونیکی: دسته‌ای (Batch)	اگر استعلام غیرالکترونیکی است، استعلام توسط:
					☐	☐	☐ دستگاه ☐ مراجعه کننده
					☐	☐	☐ دستگاه ☐ مراجعه کننده
					☐	☐	☐ دستگاه ☐ مراجعه کننده

۹- عناوین فرایندهای خدمت	
	۱-
	۲-
	۳-
	....

۱۰- نمودار ارتباطی فرایندهای خدمت

نام و نام خانوادگی تکمیل کننده فرم:	تلفن:	پست الکترونیک:	واحد مربوط:

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

پیوست ۳

شیوه مدل‌سازی فرآیند

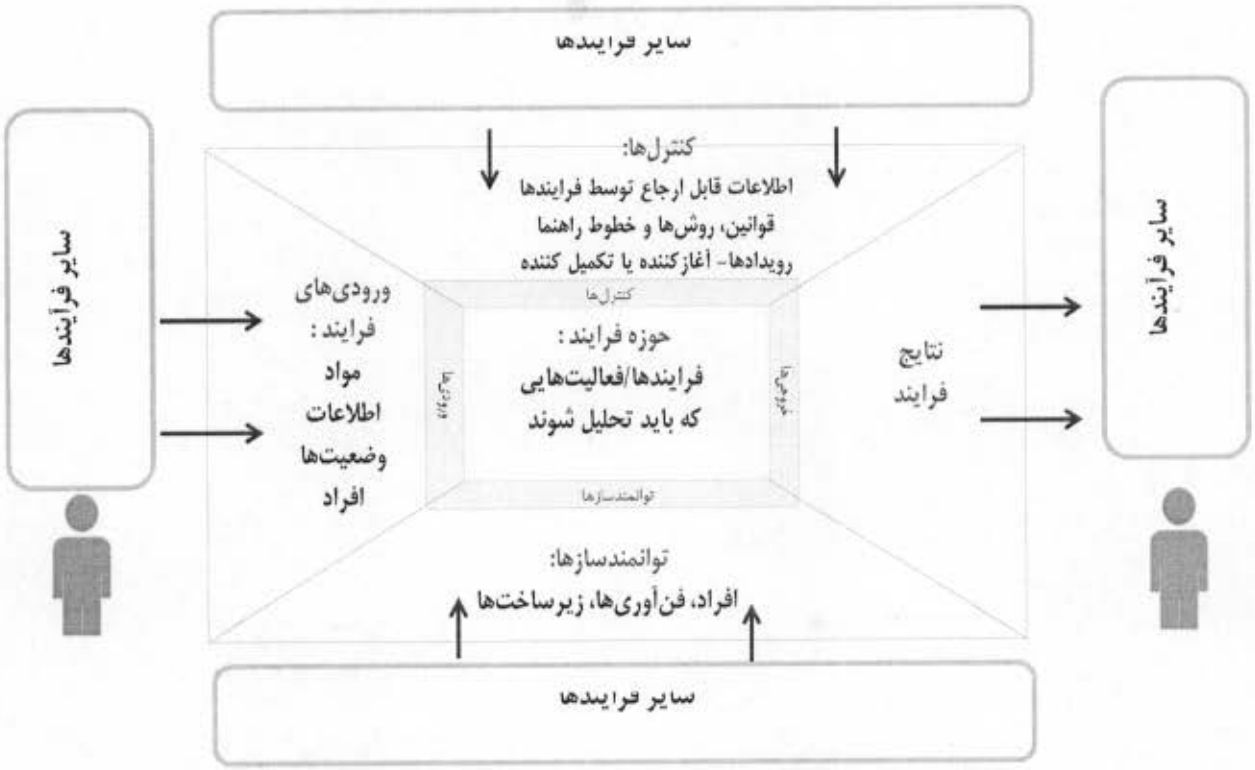
صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

۱- مفاهیم

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

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



شکل ۱- مدل فرآیند بر اساس IDEF0

مبدأ و یا مقصد کلیه ورودی ها، توانمندسازها، کنترل ها و خروجی‌ها، یا متوجه فرآیندهایی در معماری فرآیندی دستگاه مرتبط است یا متوجه ذینفعانی که با دستگاه در ارتباط هستند. دستاوردهای مورد انتظار از مدل سازی فرآیند عبارتند از:

- مدل سازی فرآیندهای سطح یک و دو در چارچوب IDEF0
- شناسایی معیارهای ارزیابی کنترل فرآیند
- شناسایی دستورالعمل‌ها و کنترل‌های فرآیند

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

۲- گام های اجرایی مدل سازی فرآیند

گام اول - شناسایی فعالیت ها یا فرآیند زیر مجموعه فرآیند سطح یک

- بررسی شرح وظایف و مصاحبه با انجام دهندگان فرآیند و جمع آوری اطلاعات
- شناخت زیر فرآیندهای سطح ۲: زیر فرآیندهای سطح دوم عموما در سطح ادارات انجام می شود. زیر فرآیندهای سطح دوم مجموعه فعالیت هایی هستند که یک هدف مشترک و کلان‌تر را دنبال می کنند. برای شناسایی زیر فرآیند به این نکته باید توجه داشت که هر فعالیت، زیر فرآیند یا فرآیند، عملیاتی را روی یک موجودیت(اطلاعاتی یا فیزیکی) انجام می دهد. بنابراین می توان برای نام گذاری یا شناسایی هدف هر فرآیند از ترکیب یک فعل مناسب با یک اسم که به موجودیت مربوطه اشاره دارد، استفاده نمود. به عنوان نمونه تعدادی از افعال مرسوم، در جدول ذیل قابل مشاهده است. با توجه به این نکته، تکه‌کارهای شناخته شده از شرح وظایف که یک وظیفه سطح بالاتر را دنبال می کنند، در یک زیر فرآیند تجمیع شده و زیرفرآیندهای سطح ۲ را شکل می‌دهند.

جدول ۱- الگوهای فعالیت

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

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

- شناسایی کلیه موجودیت‌های اطلاعاتی ورودی به فرآیند در سطح کلی شامل درخواست‌ها، گزارش‌ها، اطلاعات و ... که عموما در قالب فرم ها قابل شناسایی هستند
- شناسایی وضعیت هایی که می‌بایست توسط فرآیند تغییر داده شوند. وضعیت عبارت است از حالت‌های خاصی که یک موجودیت می تواند به خود بگیرد. به عنوان نمونه حالت یک بیمار می تواند اورژانسی و یا عادی باشد. بر این اساس ورودی یک فرآیند در بیمارستان می تواند بیمار عادی یا بیمار اورژانسی، که وضعیت های مختلفی از بیمار هستند، باشد.

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

- شناسایی کلیه ورودی هایی که حالت فیزیکی دارند مانند تجهیزات، مواد و ... که روی آنها پردازشی انجام می شود.
- شناسایی فرآیندهای تامین کننده ورودی از بین فرآیندهای موجود دستگاه
- شناسایی ذینفعان تامین کننده ورودی

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

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

گام چهارم - شناسایی کنترل ها و فرآیندها یا ذینفعان کنترل کننده

- شناسایی کلیه قوانین، دستورالعملها، ایین نامه ها و راهنماهای تاثیر گذار در شروع، نحوه اجرا و یا اختتام فرآیند و تحلیل آنها به منظور تحلیل میزان تطابق همسویی اجرای فرآیند با قوانین و اسناد بالادستی
- شناسایی معیارهای کنترلی و ارزیابی عملکرد فرآیند
- شناسایی ذینفعان ناظر و یا کنترل کننده فرآیند

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

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

گام ششم- مدل سازی فرآیندهای سطح یک در چارچوب IDEF0

- مدل سازی کلیه خروجی های گام ۱ تا ۵ در چارچوب شکل ۱

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

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

پیوست ٤

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

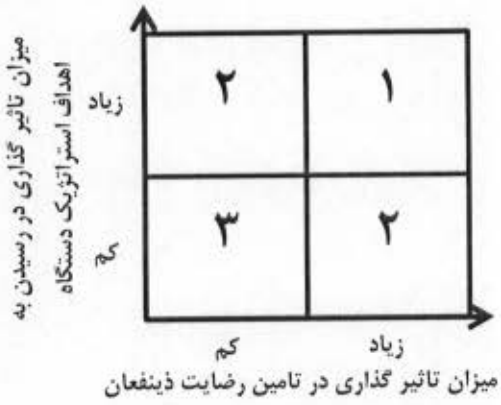
صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

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

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

گام دوم- مسائل و مشکلات کلیدی دارای اولویت شناسایی شود: با توجه به محدودیت منابع و زمان در اجرای طرح های بهبود فرآیند، لازم است مسائل و مشکلات بر اساس دو معیار "میزان تاثیرگذاری در رسیدن به اهداف استراتژیک دستگاه" و "میزان تاثیر گذاری در تامین رضایت ذینفعان" در چارچوب شکل ذیل جانمایی شوند. سپس:

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



شکل ۱- چارچوب انتخاب مسائل و مشکلات دارای اولویت

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

گام سوم- ارائه راهکارهای برطرف نمودن مشکلات و مسایل به منظور بهبود و اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار:
لازم است تیم‌های بهبود، در چارچوب محورهای معرفی شده ذیل، جلسات طوفان فکری اجرا کنند و با استفاده از راهنماهای ارائه شده در هر محور، راهکارهایی برای بهبود فرآیند و برطرف نمودن مشکلات شناسایی شده در گام دوم، ارائه دهند. لازم به ذکر است تیم‌های بهبود می توانند بدون توجه به گام‌های ۱ و ۲ نیز ، هر فرآیندی را در چارچوب محورهای ذیل تحلیل کرده و بهبود دهند.

۱-تحلیل و بهبود از منظر کفایت و کامل بودن فعالیت ها

- ضرورت ارتباط هر فعالیت با سایر فعالیت ها بررسی شود. ارتباط‌های غیر ضروری حذف و ارتباطات ضروری حفظ شود.
- ضرورت تولید هر یک از خروجی‌های شناسایی شده برای فرآیند بررسی شود. فعالیت‌هایی که منجر به تولید خروجی‌های غیر ضروری می‌شوند یا نقش مشخصی در تولید خروجی‌های ضروری ندارند، حذف شوند.
- خروجی‌های جدید و مورد انتظار از فرآیند در شرایط مطلوب مشخص شوند و فعالیت‌هایی که منجر به تولید این خروجی‌ها می‌شوند به فرآیند اضافه شوند.
- فعالیت‌های تکراری و غیر ضروری حذف شوند.
- فعالیت‌ها حتی‌المقدور در یکدیگر ادغام شوند.
- ضرورت ورودی‌های به فرآیند بازنگری شود و در طراحی جدید فرآیند، دریافت ورودی‌های غیر ضروری حذف شود.
- امکان برون سپاری قسمتی از فرآیند یا کل فرایند به شیوه مناسب مانند واگذاری به دفاتر پیشخوان، واگذاری به بخش خصوصی و ... بررسی شود و برونسپاری مربوطه اجرا شود.
- به منظور اطمینان از وجود تمام فعالیت های مورد نظر در فرآیند مورد بررسی و یا شناسایی فعالیت‌های اضافه، فرایند و فعالیت های آن با قوانین، دستورالعمل ها و ضوابط مربوطه تطابق داده شود.

۲- تحلیل و بهبود توالی و ترتیب فعالیت ها

- منطقی بودن ترتیب فعالیت ها، بررسی و بازنگری شوند.
- به منظور کاهش زمان اجرای فرآیند، امکان انجام موازی فعالیت‌ها بررسی شود و حتی المقدور فعالیت‌ها به صورت موازی انجام شود.
- امکان اجرای فرآیند برای انواع مراجعات بر حسب ویژگی‌های مراجعه‌کنندگان به صورت مجزا از جریان عادی فرآیند بررسی شود. به عنوان نمونه برای دستگاهی که هدف آن تسهیل جذب سرمایه گذاران بزرگ است، می توان فرآیند

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

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

- اقداماتی برای حداقل شدن زمان انتظار بین تمام شدن یک فعالیت تا شروع فعالیت بعدی، تعیین و اجرا شود.
- دستورالعمل ترتیب گردش کار بین فعالیت ها و واحدهای سازمانی تهیه شود و به شکل مناسب در اختیار مجریان فعالیت‌ها و دریافت‌کنندگان خدمت قرار گیرد. به گونه‌ای که دریافت‌کنندگان خدمت و انجام‌دهندگان آگاهی کامل نسبت به جریان کار داشته باشند.

۳- تحلیل و بهبود وضعیت ورودی‌ها(دریافتی‌های فرآیند) و خروجی‌های فعالیت های فرآیند

- کمیت، کیفیت و به موقع بودن دریافتی‌ها و خروجی های هر فعالیت نسبت به یک استاندارد مورد توافق تیم بهبود با توجه به نظر استفاده کننده، بررسی شود و اقدامات لازم برای بهبود این شاخص‌ها انجام شود.
- ضرورت دریافت ورودی‌ها و تولید خروجی‌های هر فعالیت بازنگری شود.
- در طراحی فرآیند امکان و ظرفیت مواجه با افزایش یا کاهش تعداد مراجعه کنندگان در بعضی از موقعیت‌های زمانی یا رخ دادها، بدون کاهش عملکرد فرآیند در نظر گرفته شود. به عنوان نمونه فرایند پرداخت خسارت بیمه در زمان وقوع یک حادثه طبیعی می‌بایست ظرفیت پاسخگویی به حجم قابل توجهی از مراجعه‌کنندگان در مقطع زمانی وقوع حادثه را داشته باشد.

٤- تحلیل و بهبود کیفیت تصمیم‌های اتخاذ شده در فرآیند

- نقاط تصمیم‌گیری در فرآیندها شناسایی شده و در دسترس بودن اطلاعات برای تصمیم‌گیری در این نقاط بررسی شود. طرح‌هایی مانند پیاده سازی سیستم‌های اطلاعاتی و هوشمند برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌ها و فراهم کردن اطلاعات صحیح و به موقع، اجرا شود.
- دستورالعمل ها و راهنماهایی برای تصمیم‌گیری های جاری در فرآیند، طراحی و به کار گرفته شود.

٥- تحلیل و طراحی معیارهای اندازه گیری عملکرد فرآیند

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

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

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

٦- تحلیل و بهبود مستندسازی اطلاعات و نتایج اجرای فرآیند

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

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

- ارتباط و نقش فرآیند مورد بررسی، در تحقق اهداف یا استراتژی های دستگاه تعیین و شفاف شود. لازم است اهداف فرآیند به گونه‌ای تنظیم شود که با اهداف دستگاه تضاد نداشته باشد(به عنوان نمونه افزایش درآمد یک دستگاه ناشی از تخلفات مردم در سطح یک فرآیند با هدف کاهش تخلفات در سطح دستگاه در تضاد است، چراکه افزایش درآمد حاصل از جرایم تخلفات به معنای افزایش تخلفات است که با هدف اصلی دستگاه در تضاد است).
- تعریف فعالیت‌ها به گونه‌ای بازنگری شود که فعالیت‌ها هم‌افزایی داشته باشند و افزایش عملکرد یک فعالیت باعث کاهش عملکرد فعالیت دیگر نشود(به عنوان نمونه در یک فعالیت برای صرفه جویی در زمان یا هزینه، از انجام یک کار مشخص صرفنظر شود و این موضوع باعث شود تا در فعالیت‌های بعدی حجم کار افزایش یا دقت کار کاهش یابد).

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

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

۹- تحلیل و بهبود کارکرد واحدهای مجری فرآیند

- تعداد واحدهای مجری فعالیت‌ها بررسی شوند و فعالیت‌ها به گونه‌ای به واحدهای مجری تخصیص داده شوند که واحدهای سازمانی کمتری درگیر انجام کار شوند. حداقل کردن تعداد واحدها، گروه‌ها و افراد درگیر در یک فرایند، منجر به بهبود فرآیند خواهد شد.
- ضروری است یک نفر به عنوان "متولی و پاسخگوی" نتایج فرآیند که مسئولیت پاسخگویی به هر نوع مشکل ایجاد شده در فرآیند را دارد و دارای اختیارات کافی برای انجام این مسئولیت است، تعیین شود. این فرد می بایست به شیوه مناسب به مراجعان معرفی شود تا در صورت هر گونه بروز مشکل به وی مراجعه کنند. "متولی و پاسخگوی" فرآیند، مسئول اثربخشی فرآیند مورد بررسی و ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های فرآیند است.

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

- نقش‌ها و اختیارات مدیران درگیر در اجرای فرآیند احصا و فهرست شده و تا جایی که ممکن است به کارشناسان و مجریان فعالیت‌ها تفویض اختیار شود. لازم است آموزش لازم برای فعالیت‌های تفویض اختیار شده، به مجریان داده شود و شیوه مناسب برای نظارت بر عملکرد آنها طراحی شود.
- مهارت و دانش مجریان فرآیند ارزیابی شود و آموزش‌های لازم با هدف ارتقا توانمندی انجام کار، متناسب با نقش و وظیفه تعریف شده در فرآیند، برگزار شود.
- اقداماتی جهت ارتقا سطح انگیزش نیروی انسانی فعال در فرآیند همسو با افزایش کیفیت عملکرد فرآیند انجام شود.
- برای هر فعالیت از فرآیند نقش های زیر تعیین شود:
  - چه کسی پاسخگوی عملکرد فعالیت است(هر فعالیت نمی بایست بیش از یک مسئول داشته باشد).
  - چه کسی یا کسانی مسئول اجرای فعالیت هستند(مجریان فعالیت می بایست به تعداد کافی و متناسب با حجم کار انتخاب شوند).
  - چه کسی یا کسانی لازم است از نتیجه انجام فعالیت مطلع باشند(لازم است دلیل مشخص و قابل قبولی برای اطلاع رسانی به این افراد وجود داشته باشد).
  - برای انجام فعالیت لازم است با چه کسی یا کسانی در قالب تشکیل کارگروه‌ها یا در قالب استعلام و ...، مشورت نمود.

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

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

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

۱۱- تحلیل و بهبود فرآیند از منظر مراجعان و شهروندان

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

گام چهارم- تدوین برنامه عملیاتی:

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

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

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

پیوست ۵

مصداق‌های شایستگی تیم‌های بهبود

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

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

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

پیوست ٦

شناسنامه فرایند

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

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

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



نام فرآیند (ترکیب فعل + اسم)					
کد فرآیند	به گونه ای که نشان دهنده سطح فرآیند باشد	**شماره بازنگری**		**تاریخ بازنگری**	
	تشخیص خود دستگاه آغاز می شود.				
قوانین و آیین نامه های مرتبط با فرآیند	در این بخش از شناسنامه کلیه قوانین و آیین‌نامه‌های داخلی و یا خارج از دستگاه که به نحوی بر عملکرد فرآیند تاثیر گذار هستند ثبت می‌شوند. بدیهی است قوانین برای فرآیندهای سطح بالا به صورت کلی و برای سطح پایین و جریان فرآیند در حد دستورالعمل‌ها و رویه‌های سازمانی می‌باشد. کلیه مستندات مرتبط با اجرای فرآیند را که در هنگام اجرای فعالیت‌ها از آنان استفاده می شود، لازم است شناسایی شده و به عنوان یک منبع در قسمت مستندات مرتبط با فرآیند در شناسنامه فرآیند ثبت شود.				
سیستم ها و منابع اطلاعاتی مرتبط	لازم است تا سیستم های اطلاعاتی و یا منابع اطلاعاتی مرتبط با فرآیند در این بخش ثبت شود.				
تعاریف و اصطلاحات					
دریافتی ها/ تامین کننده‌گان	**دریافتی ها:** دستگاه باید به ازاء هر یک از فرآیندها، ورودی‌های مرتبط مانند اطلاعات، نامه، دستورات و ... را شناسایی و مستند نماید. **تامین کننده دریافتی ها:** تامین کننده ورودی های فرآیند یا سایر فرآیندهای دستگاه است(که در این صورت لازم است به نام و کد فرآیند اشاره شود) یا گروهی خاص از شهروندان یا سایر دستگاه‌های اجرایی هستند. **نحوه ثبت اطلاعات به شکل زیر می باشد:** • ورودی ۱/ تامین‌کنندگان ورودی ۱ • ورودی ۲/ تامین‌کنندگان ورودی ۲	**خروجی‌ها/ مشتریان**			مطابق ورودی ها/ تامین کننده
شرح فرآیند و فعالیت‌های اصلی آن					
تبیین ویژگی‌هایی از فرآیند که در قالب نمودارهای فرآیندی امکان نمایش ندارند در این بخش به صورت مشروح آورده می شود. به شکلی که مخاطب بتواند تصویری مشخص و شفاف از رویه اجرایی فرآیند بدست آورد. ...					

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

نام فرآیند (ترکیب فعل + اسم)					
کد فرآیند	به گونه ای که نشان دهنده سطح فرآیند باشد	شماره بازنگری		تاریخ بازنگری	

نقاط نظارتی و کنترلی فرآیند

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

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

نمودار فرآیند(بر اساس BPMN)

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵
تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

ریاست جمهوری
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

نام فرآیند (ترکیب فعل + اسم)					
کد فرآیند	به گونه ای که نشان دهنده سطح فرآیند باشد	شماره بازنگری		تاریخ بازنگری	

سوابق بازنگری فرآیند

تاریخ بازنگری	مستندات، سوابق و گزارش های مرتبط	سطح بلوغ فرآیندی	خلاصه نتایج و بهبودها

دستگاه باید کلیه فرآیندهای خود را (به‌خصوص فرآیندهای اصلی) حداقل سه سال یک بار بازنگری نماید. این بازنگری باید شامل بررسی شناسنامه فرآیند و نقشه فرآیندها و ... باشد و سوابق آن پس از هر بازنگری نگهداری شود. سوابق بازنگری فرآیندها باید مطابق نظام کنترل مستندات ثبت و نگهداری گردد. این بازنگری‌ها باید تداوم داشته باشد. بازنگری‌ها باید توسط صاحب، ناظر و مشتری بعدی فرآیند (درون سازمانی) انجام گیرد.

واحدهای درگیر در اجرای فرآیند

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

تهیه کننده	تایید کننده	تصویب کننده
سمت:	سمت:	سمت:
امضا:	امضا:	امضا:

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵ تهران- خیابان شهید بهشتی- نبش خیابان میرعماد- شماره ۱۶- ساختمان شهید سلیمی
کدپستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR