



جمهوری اسلامی ایران

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

معاونت توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی

مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری

شیوه نامه اجرایی مدیریت فرآیندها و روش های انجام کار

(احصاء، اصلاح، بهبود و بازمهندسی)

مقدمه:

با استناد به ردیف ۲ بند الف ماده ۱۰۵ و همچنین بند پ ماده ۱۰۷ قانون برنامه هفتم پیشرفت کشور و به منظور تحقق بند ۱۲ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری و در اجرای ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری، معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی بر این باور است موضوع نوین سازی و ایجاد تحول در نظام اداری متناسب با تغییرات سریع در حوزه های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژی و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم آن بر سازمان‌ها از یکطرف و سایر الزامات نظیر قوانین برنامه توسعه، برنامه جامع اصلاح نظام اداری، قوانین و مقررات خاص حوزه سلامت، تسريع و تسهيل مجوزهای کسب و کار، ارتقاء بهره‌وری، سیاست‌ها و برنامه‌ها و محدودیت‌های موجود از طرف دیگر شرایطی را بوجود آورده که می‌بایست با بهره‌گیری از تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریتی نه تنها خود را با اینگونه الزامات و تغییرات هماهنگ و حداقل شرایط موجود را حفظ نمایند بلکه از این طریق زمینه‌های ادامه روند رشد و ارتقاء را فراهم آورند. لیکن علیرغم پیش‌بینی و اجرای تدابیر و ساز و کارهای متفاوت، متأسفانه به دلیل وجود و بروز نارسایی‌های جدی در رویکرد، برنامه ریزی و اجرا توفیق کامل نبوده است، بنابراین در این مرحله با توجه به انتخاب رویکرد سیستمی و ایجاد عزم و باور به وسیله طراحی نظامی مبتنی بر مدیریت مشارکتی غیر متمرکز امید است عموم مدیران و کارکنان، این مهم را به درستی درک و اجرا نمایند تا به زودی شاهد کاهش هزینه‌ها، کوتاه شدن زمان و مراحل انجام کار، تسهيل و تسريع در انجام امور، استفاده از فن‌آوری اطلاعات، رضایت‌مندی ارباب رجوع، ایجاد ارزش افزوده، تحول و نوسازی نظام اداری وزارت متبوع باشیم.

ماده ۱ - تعاریف:

خدمت: به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها یا خروجی‌هایی گفته می‌شود که یک فرآیند برای برآوردن نیاز مشتریان داخلی یا خارجی ارائه می‌کند.

فرآیند: مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط و با ارزش افزوده است که ورودی‌ها را به خروجی‌های مشخصی تبدیل می‌کند. در بسیاری از موارد، ورودی‌های یک فرآیند، خود خروجی‌های فرآیندهای دیگر هستند. هر فرآیند باید در نهایت به ایجاد ارزش افزوده منجر شود.

رویکرد مشارکتی: رویکردی است که در آن واحدهای سازمانی مرتبط، در تجزیه و تحلیل و اصلاح فرآیندهای مرتبط با وظایف خود، مشارکت فعال دارند. این امر به نهادینه شدن مهارت‌های ادراکی در سطوح مختلف سازمان کمک کرده و زمینه را برای تحولات اداری آینده فراهم می‌آورد.

فرآیندهای اولویت دار: فرآیندهایی هستند که با مأموریت‌های اصلی سازمان ارتباط مستقیم دارند و نقشی کلیدی در افزایش رضایت ارباب رجوع، کاهش هزینه، صرفه‌جویی در زمان و گسترش کسب‌وکارهای نوین در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایفا می‌کنند.

فرآیند مدیریتی: این فرآیندها مستقیماً برای مشتری ارزش‌آفرینی نمی‌کنند، اما عملکرد صحیح و اثربخش فرآیندهای اصلی و پشتیبان را تضمین می‌نمایند.

فرآیند اصلی: فرآیندهایی هستند که مستقیماً با مشتری در ارتباط بوده و ارزش نهایی سازمان از طریق آن‌ها ایجاد می‌شود.

فرآیند پشتیبان: فرآیندهایی که از فرآیندهای اصلی حمایت می‌کنند تا آن‌ها بتوانند به درستی انجام شوند.

فرآیندهای مشترک: فرآیندهایی هستند که به صورت مشترک بین وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سایر دستگاه‌های اجرایی انجام می‌شوند، یا برای اجرای آن‌ها تبادل اطلاعات بین دستگاهی ضروری است.

تیم بهبود: گروهی متشکل از کارشناسان، مدیران و صاحب‌نظران با تخصص و تجربه که در شناسایی فرصت‌ها و اجرای طرح‌های بهبود فرآیند فعالیت می‌کنند.

وزارت: منظور وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می‌باشد.

استاندارد BPMN : یک استاندارد جهانی برای مدل‌سازی و نمایش فرآیندهای کسب‌وکار است. مزیت اصلی استفاده از فناوری‌های مدیریت فرآیند کسب‌وکار (BPM)، وجود همین زبان استاندارد BPMN است. هدف اصلی BPMN، طراحی نمادهایی است که برای تمامی کاربران فرآیند (از تحلیلگران کسب وکار گرفته تا توسعه‌دهندگان فنی و ناظران فرآیند) به سادگی قابل درک باشد. در حقیقت، BPMN پلی است که شکاف میان طراحی و اجرای فرآیندها را از بین می‌برد.

احصاء: به شناسایی، گردآوری و دسته‌بندی جامع فرآیندهای موجود در یک سازمان گفته می‌شود. هدف از احصاء، دستیابی به تصویری شفاف و کامل از تمامی فعالیت‌های مدیریتی، اصلی و پشتیبانی سازمان است.

اصلاح: به مجموعه اقداماتی گفته می شود که با هدف رفع نواقص، کاهش خطاها، حذف فعالیت های زائد و بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندهای موجود انجام می گیرد؛ بدون آن که لزوماً کل فرآیند از نو طراحی شود.

بهبود: به مجموعه اقداماتی گفته می شود که با هدف ارتقای عملکرد فرآیندها در ابعاد مختلف نظیر کیفیت، سرعت، هزینه، رضایت مشتری و بهره وری صورت می گیرد.

بازمهندسی: رویکردی بنیادین در مدیریت فرآیندهاست که شامل بازاندیشی و طراحی مجدد ریشه ای فرآیندهای کسب و کار می شود. هدف آن دستیابی به بهبود چشمگیر در معیارهای کلیدی عملکرد مانند هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت است.

ماده ۲ - اهداف:

هدف اصلی:

پیاده سازی مدیریت سیستم ها و فرآیندهای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

هدف کاربردی:

شناسایی، مستندسازی، اولویت بندی، تحلیل و بهبود فرآیندهای انجام کار با رویکردهای مشارکتی و غیرمتمرکز

اهداف اختصاصی:

- افزایش رضایت ذینفعان (شهروندان، مراجعان، کارمندان و سایر دستگاه های اجرایی ذینفع)
- افزایش کارایی دستگاه
- بهینه سازی تخصیص منابع
- بروز رسانی شرح وظایف و مشاغل سازمانی
- افزایش شفافیت، سرعت، دقت، صحت و کیفیت اجرای فرآیندها
- تسهیل و تسریع صدور مجوزهای کسب و کار
- ارتقاء بهره وری

ماده ۳ - الزامات:

اقدامات مربوط به مدیریت فرآیندها با استفاده از تکنیک های موجود و با بهره گیری از ظرفیت کارشناسی واحدها و یا مشاورین صلاحیت دار با رعایت موارد ذیل انجام می گیرد:

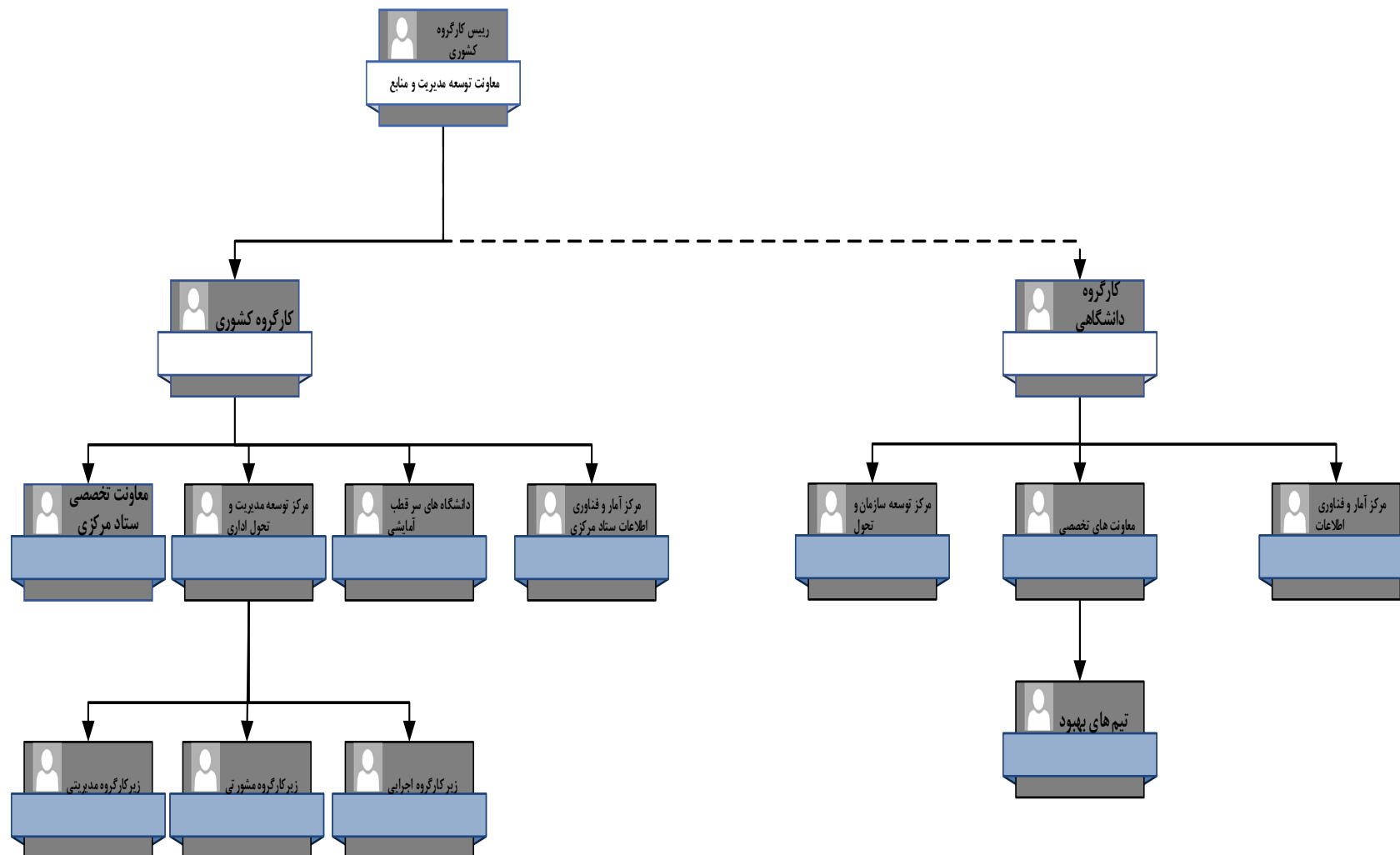
- **اولویت بندی اصلاح و بهبود:** اولویت اصلاح و بهبود باید به فرآیندهایی داده شود که نتایج حاصل از آن ها به تسهیل و تسریع امور، ارتقاء خدمت رسانی و تکریم مردم و ارباب رجوع، افزایش بهره وری با دامنه تأثیرگذاری وسیع تر و پاسخگویی مؤثر به دستگاه های نظارتی در حوزه های مختلف منجر شود.
- **مکانیزاسیون و شفافیت فرآیندها:** فرآیندهای کاری باید مکانیزه و هوشمند شوند و مراحل انجام آن ها به طور کامل شفاف سازی گردد.
- **اولویت بندی فرآیندهای مشترک:** فرآیندهای مشترک با سایر دستگاه های اجرایی باید در اولویت برنامه های بهبود قرار گیرند. از پتانسیل کارشناسان مطلع در انجام کار استفاده گردد.
- **بهره گیری از تخصص کارشناسان:** از ظرفیت و پتانسیل کارشناسان آگاه و متخصص در اجرای امور بهره برداری شود.
- **مشارکت سطوح ستادی:** تمامی سطوح ستادی باید در فرآیند اصلاح و بهبود فعالیت ها مشارکت فعال داشته باشند.
- **استقرار و نظارت بر فرآیندهای اصلاح شده:** فرآیندهای اصلاح شده باید به طور کامل استقرار یابند و به صورت دوره ای بر اجرای آن ها نظارت شود.
- **نگهداری مستندات در بستر ابری:** مستندات فرآیندهای اصلاح شده باید در بستر ابری (Cloud) نگهداری شوند تا امکان پیگیری و مدیریت تغییرات در دوره های مختلف زمانی فراهم باشد.

ماده ۴ - دامنه شمول:

این دستورالعمل مشتمل بر کلیه سطوح سازمانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به شرح ذیل می باشد:

- ستاد مرکزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- دانشگاه/دانشکده های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی

ماده ۵ - ساختار اجرایی:



ماده ۶ - ارکان اجرایی:

الف) کارگروه کشوری

ب) کارگروه دانشگاهی

❖ کارگروه کشوری

شرح وظایف

- تدوین مدل اجرای طرح شناسایی، احصاء و اصلاح فرآیندها.
- شناسایی و احصاء عناوین فرآیندهای اولویت دار مربوط به خدمات وزارت به گیرنده خدمات و شهروندان با همکاری تیم های بهبود.
- تهیه فهرست و گروه بندی خدمات مربوط به افزایش رضایت گیرنده خدمات، کاهش زمان، کاهش هزینه و گسترش کسب و کار و اولویت بندی آنها.
- بررسی و تعیین فرآیندهای مهم و اولویت دار جهت اصلاح و بهبود با همکاری واحدهای ذیربط.
- بررسی و اعلام شرح نیاز اصلاح و بهبود فرآیندهای اداری به صورت موردی و دوره ای و تهیه و ارائه گزارشات به مراجع ذیربط.
- پیگیری، نظارت و بررسی اقدامات مربوط به تیم های بهبود و ارائه گزارش در جهت اجرای کلیه دستورالعمل ها و ضوابط ابلاغی و نظارت بر حسن اجرای آنها.
- شناسایی و سازماندهی مشاورین، خبرگان و صاحب نظران حوزه اصلاح و بهبود فرآیندها.
- برگزاری دوره های آموزشی برای اعضای کارگروه و تیم های بهبود با بهره گیری از تکنیک ها و فنون نوین و موجود.
- تهیه و تدوین کتب، نشریات و سایر بسته های آموزشی مورد نیاز.
- برگزاری جلسات کارگروه های اصلاح سیستم ها و فرآیندها، تنظیم صورتجلسات و پیگیری مصوبات.
- انتخاب مشاور حقیقی یا حقوقی به منظور همکاری و اضافه شدن به تیم بهبود.

ترکیب اعضا

- معاون توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی وزارت یا نماینده ایشان (رئیس)
 - رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت (دبیر)
 - نماینده معاونت های تخصصی
 - نماینده مرکز آمار و فناوری اطلاعات
 - نماینده سر قطب های آمایشی
- تبصره ۱) ابلاغ اعضا کارگروه توسط معاون توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی صادر میگردد.

تبصره ۲) بنا به شرایط در موضوعات مختلف، حسب اهمیت اصلاح و بهبود فرآیند و مهندسی مجدد سیستم منتخب اقدام به تشکیل زیر کارگروه های مختلف می کند.

❖ کارگروه دانشگاهی

شرح وظایف

- تأیید برنامه اصلاح و بهبود فرآیندها و ارائه پیشنهادهای مربوطه در صورت صلاحدید.
- تشکیل جلسات دوره ای و منظم به منظور بررسی مشکلات و نقصان های فرآیندها و ارائه اقدامات اصلاحی.
- بررسی گزارشات اصلاح فرآیندها و نتایج بدست آمده از اقدامات اصلاحی.
- اجرا براساس اولویتهای بهبود مشخص شده در سال جاری یا برنامه های میان مدت.
- آموزش دوره های مدیریت فرآیندها و نرم افزارهای مربوطه.

ترکیب اعضا

- معاون توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی یا نماینده ایشان (رئیس)
- مدیر توسعه سازمان و تحول اداری (دبیر)
- نماینده معاونت های تخصصی
- نماینده مدیریت آمار و فناوری اطلاعات

➤ تیم های بهبود

شرح وظایف

- تدوین برنامه عملیاتی اجرای راه حل ها و پروژه های بهبود.
- احصاء فرآیندهای مهم و اولویت دار.
- شناسایی، بررسی و مطالعه اسناد بالادستی.
- فراهم آوردن زمینه اصلاح و بهبود فرآیندها از طریق طراحی و مدیریت کار، تامین نیروی انسانی، آموزش، توانمندسازی کارکنان و ارائه مشاوره های کارشناسی.
- مطالعه و بررسی وضع موجود و مستندسازی آن.
- بررسی، تجزیه و تحلیل و آسیب شناسی وضع موجود.
- تهیه وضع مطلوب به همراه برنامه عملیاتی اصلاح و بهبود فرآیند.
- مدل سازی فرآیند مطلوب.

شیوه نامه احصاء، اصلاح و بازمهندسی فرآیندها و روش های انجام کار

- تهیه و تدوین طرح اجرایی برای اصلاح و بهبود فرآیندهای مورد نظر، بر اساس شرح نیازهای اعلام شده و پیگیری مستمر برای تصویب و ابلاغ رسمی آنها.
 - برقراری تعامل سازنده با تمامی واحدهای سازمانی درگیر در اجرای فرآیند، بررسی دقیق پیشنهادات اصلاحی دریافت شده و اعمال تغییرات لازم.
 - تبدیل فرآیندهای پیشنهادی به نسخه الکترونیکی و مکانیزه کردن آنها.
- تبصره (۱) ابلاغ اعضاء کارگروه توسط معاون توسعه مدیریت و منابع صادر میگردد.
- تبصره (۲) تشکیل جلسات و هماهنگی های قطب های آمایشی بر عهده دانشگاه سرقطب می باشد.

ماده ۷ - روش اجرا:

برنامه عملیاتی بهبود فرآیندها به شرح ذیل تدوین شده است:

استخراج و اولویت بندی: کلیه فرآیندهای دستگاه، از طریق برگزاری جلسات تخصصی با حضور خبرگان و یا استفاده از ماتریس های استاندارد اولویت بندی، استخراج و نهایی شوند.

تشکیل تیم ها: تیم های بهبود فرآیند برای هر فرآیند اولویت دار، توسط اعضای کارگروه مربوطه پیشنهاد و معرفی گردند.

• فاز ۰:

- ایجاد کارگروه مربوطه
- شناسایی فرآیند اولویت دار
- تدوین برنامه عملیاتی

در این مرحله شناسنامه خدمت و فرآیند کار با توجه به فرمت استاندارد مدیریت فرآیندهای کسب و کار توسط تیم های بهبود، احصاء و مستند می گردد. تیم بهبود با برگزاری جلسات با صاحبان فرآیند باید لیست دقیق و مدون از خطاها، عیب ها و موارد بهبود فرآیندهای موجود تهیه کنند. لیست مربوطه می تواند از تحلیل نمودار آماری (تحلیل عملکرد فرآیند) مانند پارتو، استخوان ماهی، ثبت داده، هیستوگرام ها و... نیز بدست آید.

• فاز ۱:

- تدوین شناسنامه فرآیند
- ترسیم وضع موجود فرآیندهای اولویت دار
- استانداردسازی فرآیندها براساس BPMN
- تشکیل تیم های بهبود

تدوین، تأیید و اولویت بندی راهکارهای اصلاحی:

- ✓ تدوین راهکار: تیم بهبود فرآیند، راهکارهای اصلاحی را با هدف کاهش خطاها و تحقق موارد ارتقاء فرآیند، تدوین نماید.
- ✓ اخذ تأییدیه: راهکارهای تدوین شده باید به منظور کسب اطمینان از انطباق با اهداف و الزامات، به تصویب مدیران ارشد مربوط به هر فرآیند برسد.
- ✓ اولویت بندی راهکارها: پس از اخذ تأییدیه های لازم، راهکارها بر اساس معیارهای مشخص، اولویت بندی شوند تا ترتیب و تقدم اجرای آنها مشخص گردد.

• فاز ۲:

- تدوین شاخص
- تحلیل عملکرد فعلی با استناد بر شاخص ها
- عارضه یابی و شناسایی گلوگاه ها
- ارائه راهکار اصلاحی
- اولویت بندی راهکارهای اصلاحی

مدل سازی و بازخوردگیری از راهکارهای منتخب:

- ✓ مدل سازی نهایی: تیم بهبود، فرآیند را بر اساس راهکار منتخب (تأیید شده و اولویت بندی شده) مجدداً مدل سازی می نماید.
- ✓ دریافت بازخورد: مدل جدید فرآیند به صاحبان فرآیند مربوطه (مدیران ارشد) ارسال گردد تا نظرات نهایی خود را اعلام نمایند.

• فاز ۳:

- مدل سازی فرآیند استاندارد
- مقایسه فرآیند وضعیت مطلوب (مدل سازی شده) با وضعیت جاری

تعریف پروژه اجرایی، استقرار آزمایشی و اندازه گیری نتایج:

- ✓ تعریف پروژه اجرایی: پس از اخذ نظرات نهایی و تأییدیه رسمی مدل فرآیند بهبود یافته از سوی واحد صاحب فرآیند، تیم بهبود موظف است پروژه اجرایی استقرار مدل جدید را تعریف نماید.
- ✓ الزامات پروژه: این تعریف باید شامل شفاف سازی کامل تمامی اقدامات، تخصیص زمان بندی دقیق و تعیین مسئول اجرای هر فعالیت باشد.
- ✓ اقلام قابل تحویل: اقلام قابل تحویل باید برای هر مرحله از پروژه به طور مشخص تعریف و مستند شوند.

- ✓ اجرای آزمایشی و اندازه گیری: پس از اتمام عملیات بهبود، فرآیند باید در یک دوره مشخص به صورت آزمایشی اجرا شود.
- ✓ گزارش دهی و ارزیابی: بازخوردهای حاصل از اجرای آزمایشی و اثربخشی اقدامات انجام شده باید توسط صاحبان فرآیند اندازه گیری، ارزیابی و به تیم بهبود گزارش گردد.

• فاز ۴:

- تدوین برنامه عملیاتی برای واحد های مجری
- ارسال اصلاحیه و اعلام جهت ارائه بازخوردهای اقدامات اصلاحی

ماده ۸ – آموزش و توانمندسازی:

- وزارت موظف است در چارچوب نظام آموزش کارکنان دولت، دوره های آموزشی "اصلاح و بهبود فرآیندها و روش های انجام کار" را جهت تیم های بهبود، کارشناسان و مدیران واحد ها برگزار نماید.
- عناوین دوره های آموزشی:
 - آشنایی با برنامه های اصلاح و بهبود فرآیندها.
 - آشنایی با تکنیک ها و روشهای اصلاح و بهبود فرآیندها.
 - آشنایی با قوانین، مقررات و اسناد بالادستی مربوط به اصلاح و بهبود فرآیندها.
 - بهبود و اصلاح فرآیندها با رویکرد ارتقاء بهره وری سازمانی.
 - نرم افزار Visio
 - نرم افزار Visual paradigm

ماده ۹ – پایش:

شاخص ها:

- الف) شاخص زمانی: مدت زمان انجام کل فرآیند قبل و بعد از اصلاح.
- ب) شاخص های هزینه ای: مجموع هزینه منابع انسانی، فناوری و سایر هزینه ها.
- شاخص های کیفیت: درصد فعالیت هایی که نیاز به اصلاح یا تکرار دارند.
- شاخص های بهره وری: نسبت خروجی به ورودی.
- شاخص های اجرای پروژه: درصد پیشرفت پروژه (مطابق برنامه زمان بندی).

ویژگی:

در تمام مراحل انجام برنامه عملیاتی، شاخص های مطرح شده جهت انتخاب فرآیند و شاخص های ارتقاء عملکرد فرآیند باید توسط کارگروه بررسی گردد.

الف) کاربرست پذیری: شاخص تدوین شده باید بتواند وضعیت فرآیند را نشان داده و با اهداف و استراتژی های کسب و کار همسو باشد.

ب) شفافیت: هر شاخص باید به وضوح تعریف شده، به طوری که همه افراد درک یکسانی از آن داشته باشند.

ج) قابل اقدام: مشکلات عملکردی در بازه های زمانی واقعی و اصلاح پذیر باشند تا بتوان بر مبنای آن اقدامات بهبودی مشخص در فرآیند را تعریف نمود.

د) کمی و قابل اندازه گیری: شاخص اندازه گیری فرآیند باید به صورت کمی بیان شده و با استفاده از داده های موجود در سازمان قابل اندازه گیری باشد.

هـ) زمان دار: شاخص اندازه گیری فرآیند در دوره زمانی خاص مفهوم می یابد.

روش اجرا و ابزار و مسئول:

در راستای پایش و نظارت دوره ای بر اجرای صحیح فرآیندهای جدید و همچنین مستندسازی نتایج، گزارشی از اقدامات دانشگاه/دانشکده های منطقه آمایشی، بر اساس بازه های زمانی تعیین شده (ترجیحاً ۳ و ۶ ماهه)، به منظور نمایش، پیگیری درصد مشارکت و پیشرفت اقدامات برنامه اصلاح و بهبود فرآیندها توسط سرقطب تهیه گردد.

ماده ۱۰- ارزیابی و بازخورد:

- وزارت مجاز است تا مدیران واحدها و کارشناسان آنها را که اقدام مؤثری در زمینه اجرای دستورالعمل داشته اند، به تشخیص و تأیید کارگروه، مورد تقدیر قرار دهد.
- کارگروه های دانشگاهی موظفند به صورت فصلی و حسب مورد به درخواست وزارت، گزارشی از عملکرد خود در ارتباط با اجرای این دستورالعمل را به دبیرخانه ارائه نمایند.