

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



photo by: Fariba_Kazemyan





تحلیل فرایندها و روشهای انجام کار

ارائه دهندگان:

هیوا فاروقی

عضو هیئت علمی دانشگاه کردستان

خالد محمدی

تغییر و تحول

از دانش به عنوان
موثرترین ابزار تغییر
بایستی استفاده کرد.

دانشی ارزشمند است که در سازمان منجر
به خلق ارزش شود و ارزش زمانی نمود
می یابد که منجر به تغییر نگرش گردد.

هر چقدر **یادگیری** بیشتر باشد، **مقاومت** در برابر تغییر نیز کاهش می یابد.

دیگران نمی توانند تحول ایجاد کنند، مگر آنکه **مدیر** ضرورت آن را
پذیرفته و درگیر تحول و بهبود برنامه شود.

تغییر و تحول

تغییر و تحول قانون ثابت و لایتغیر جهان هستی است. همه چیز در حال تغییر و دگرگونی است. آنچه که تغییر ناپذیر است، خود **تغییر** است.

امروزه ثابت ماندن، تغییر نکردن و بهبود نیافتن مساوی **مرگ** است. همه خواهان تغییر و تحولند ولی نه در خود بلکه در دیگران.

قرآن کریم : خداوند سرنوشت هیچ قومی را تغییر نمی دهد مگر آنکه **خودشان** بخواهند.



مدیریت تحول



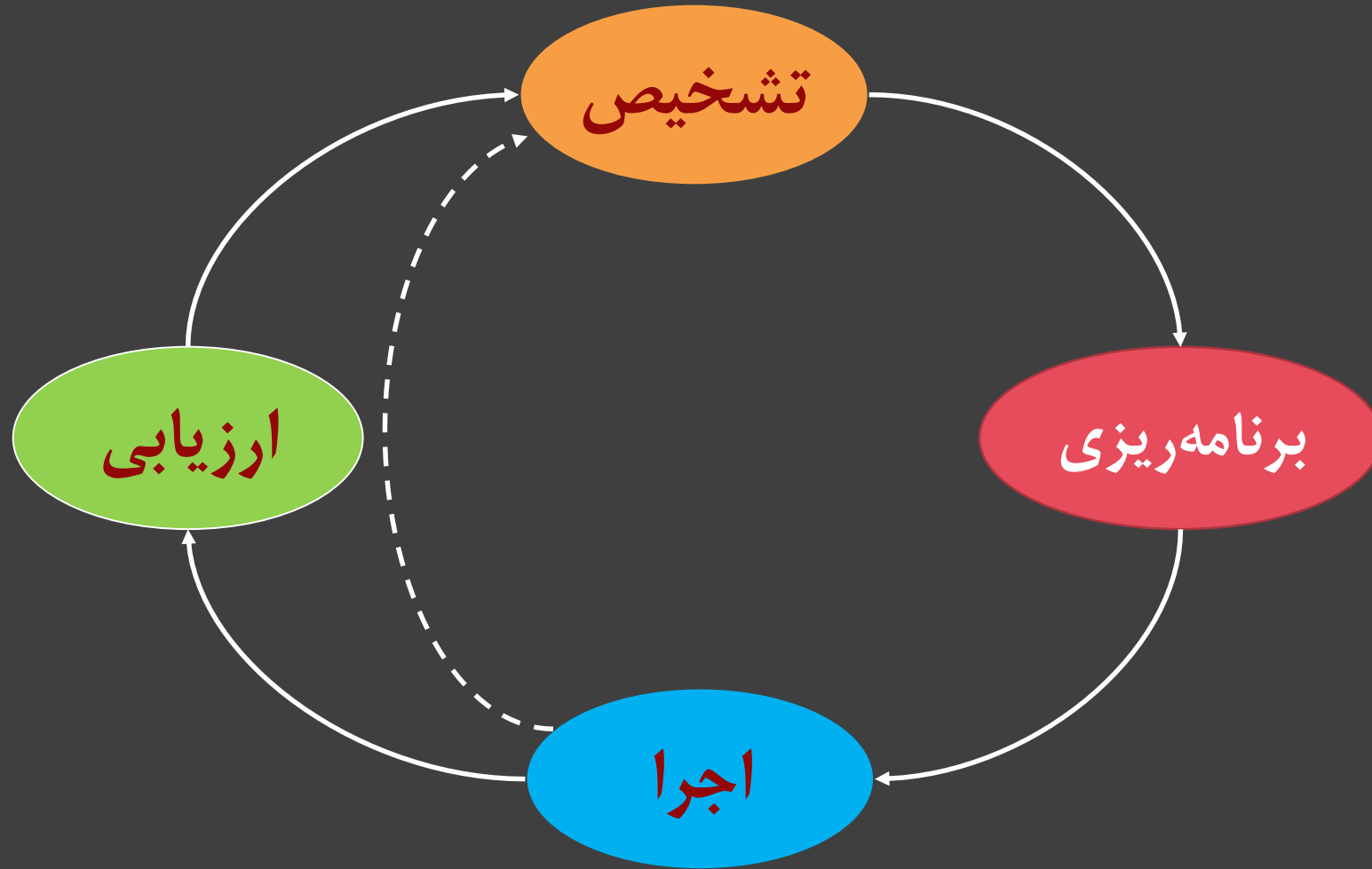
نشانه گیری وضعیت مورد نظر



مستندسازی وضعیت موجود

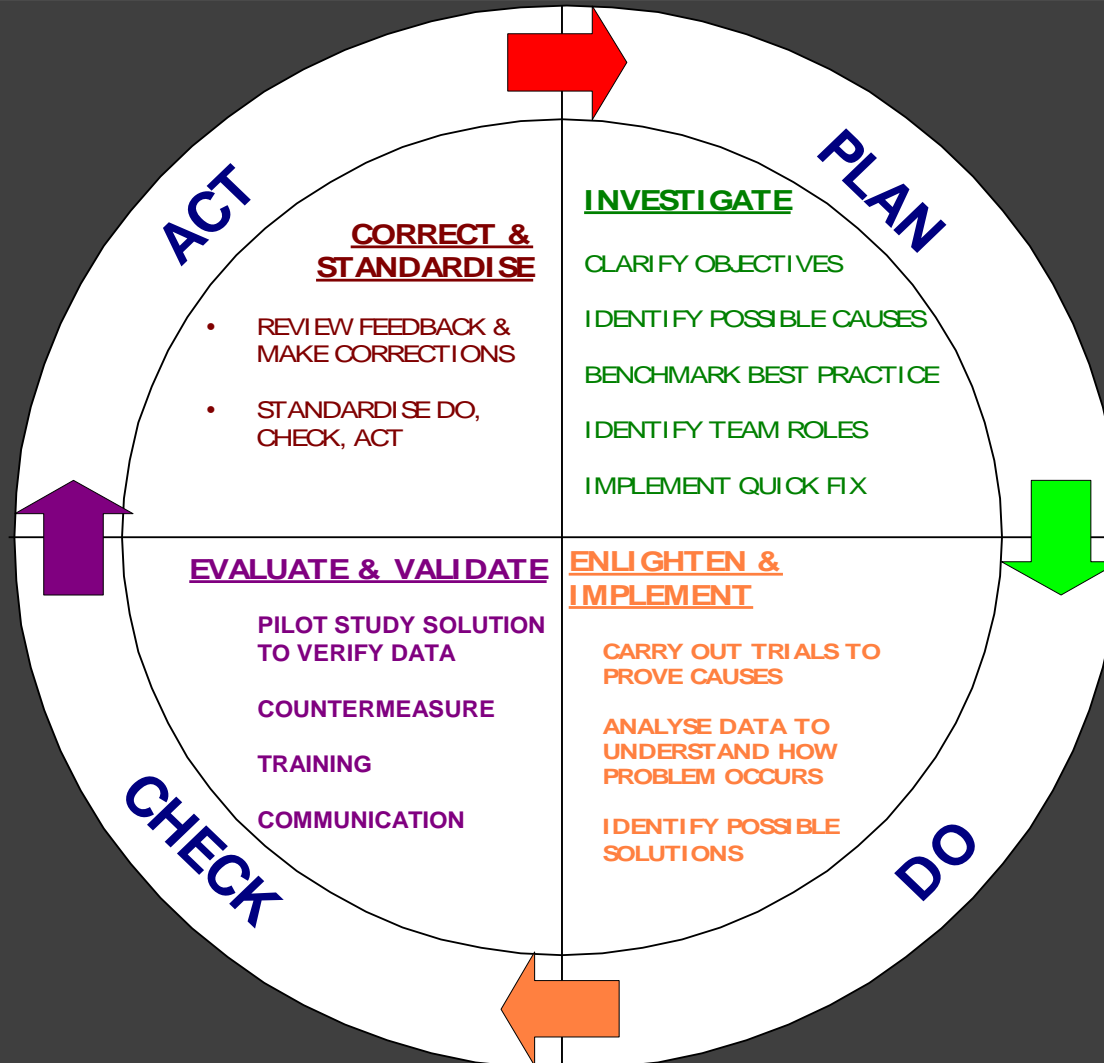


مدیریت تغییر

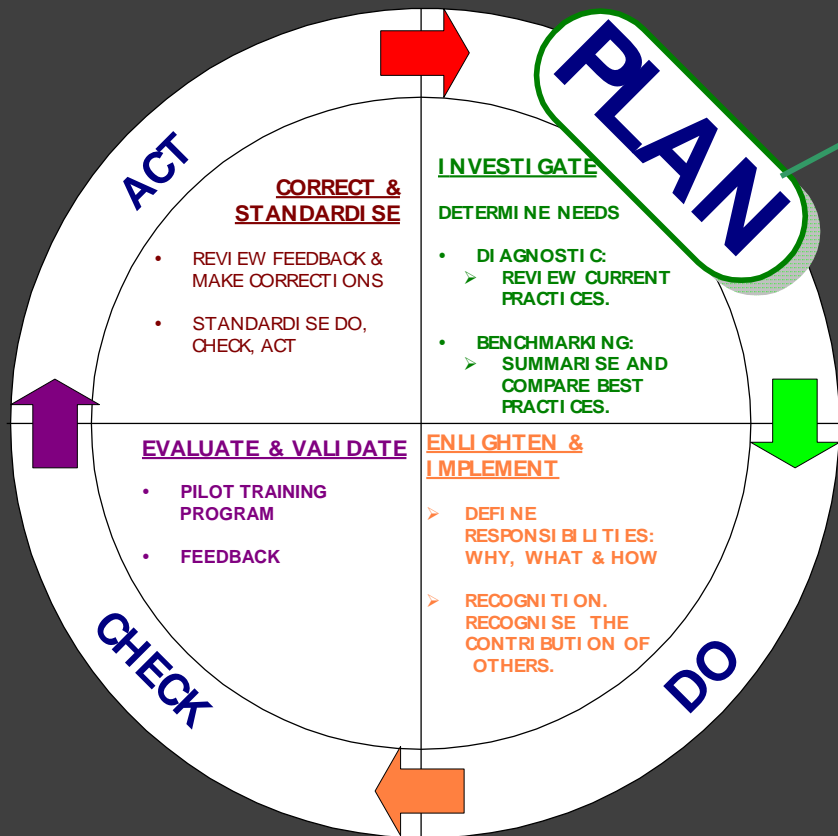


PDCA

(راهنمایی برای حل مسئله)



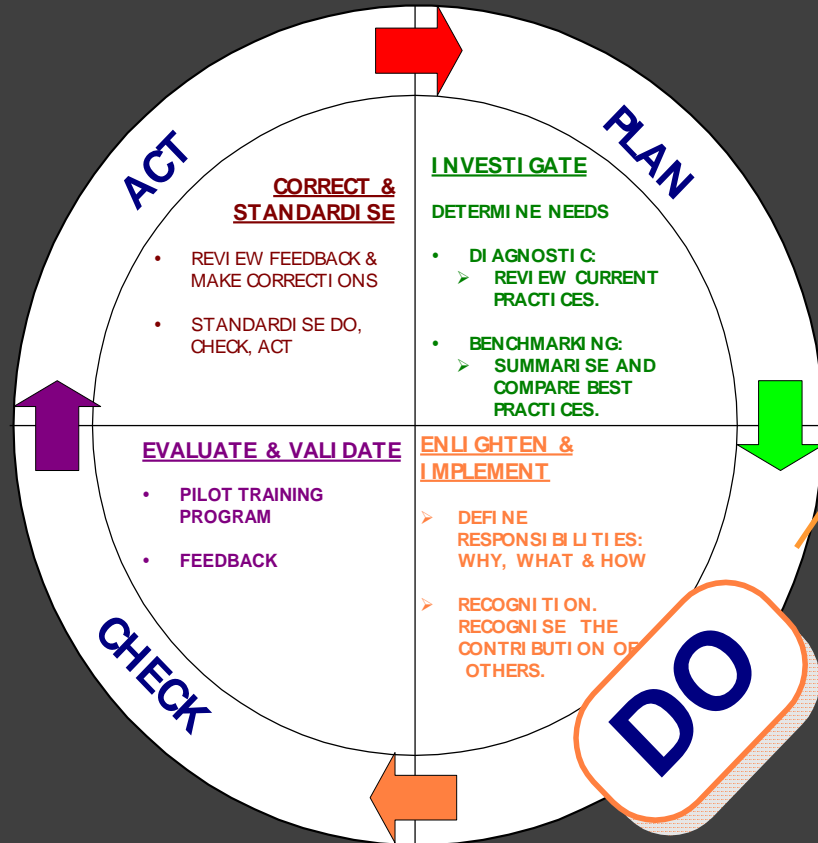
برنامه



هدف:

به منظور ارزیابی وضعیت موجود و درک کامل از محیطی که مشکل می خواهد در آنجا حل شود.

اجرا



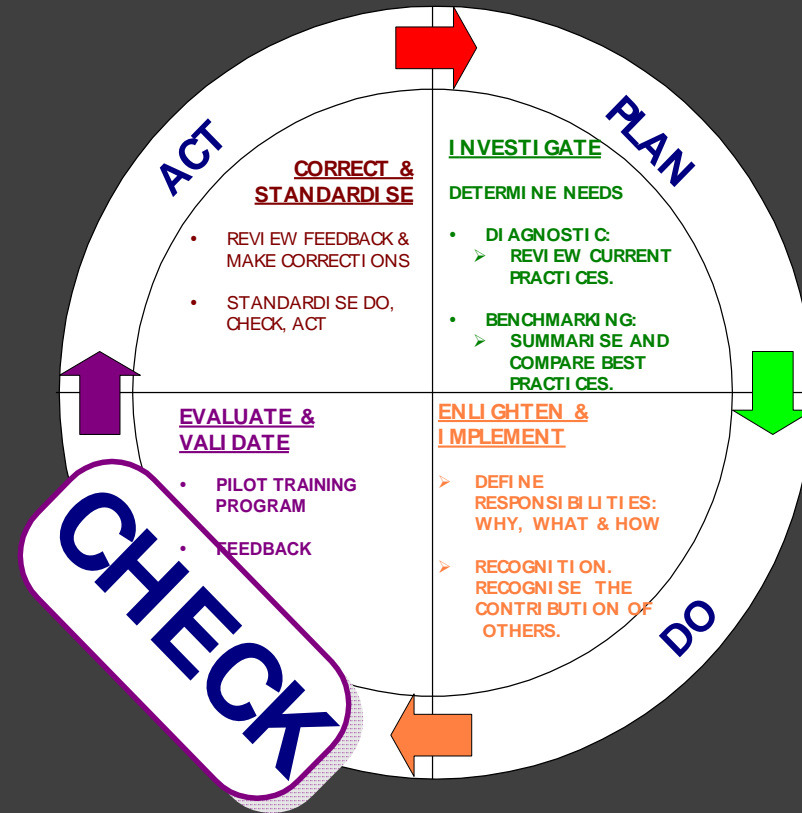
هدف:

روشن نمودن تیم به منظور تشخیص درست مشکل واقعی با تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعریف و اجرای یک طرح حل مشکل

کنترل

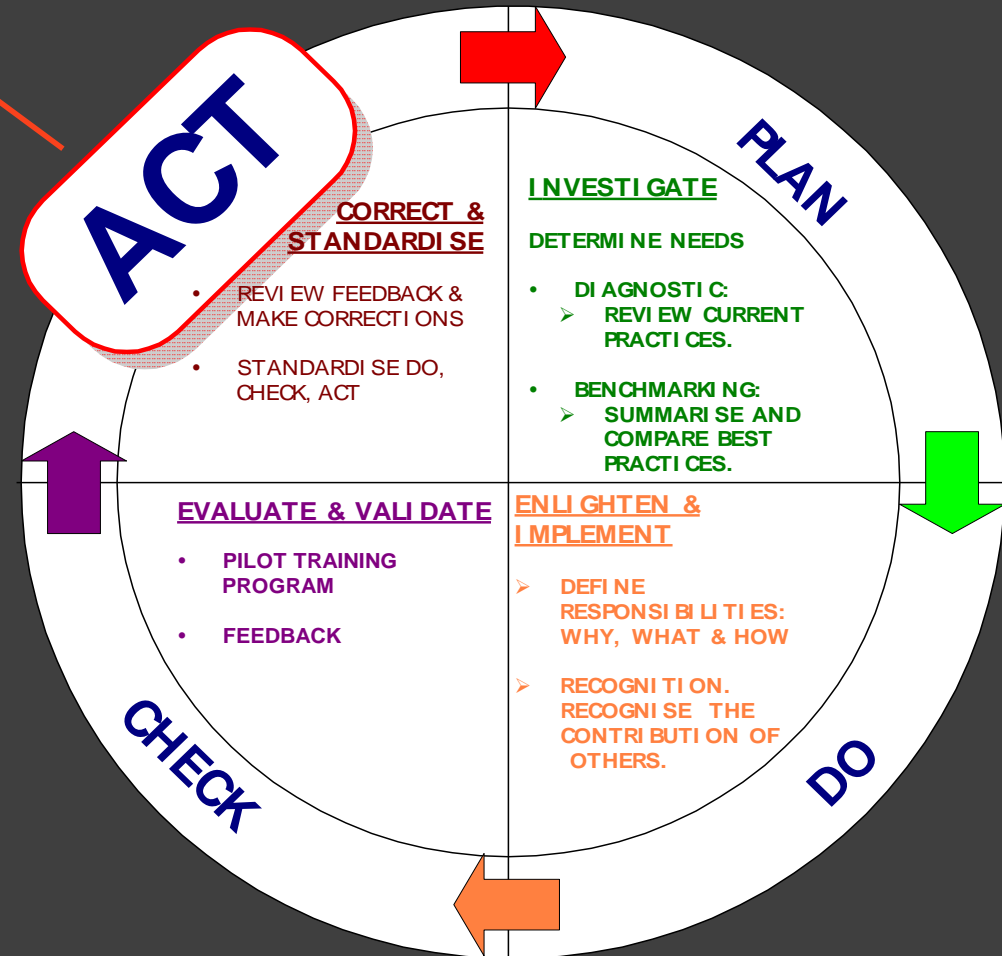
هدف:

نشان دادن اثرات
اجرای طرح و درک
اقدامات کنترلی برای
بهبود در راه حل‌های
آینده



اقدام

هدف:
مرور مستمر
شاخص های
عملکردی و انجام
تنظیمات مورد نیاز
برای اجرای درست
فرایند



تعریف تحول سازمان

فرآیندی برنامه ریزی شده و اصولی (نظام‌مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علوم کاربردی در سازمان‌ها در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است.

۱

تحول سازمانی چیست؟

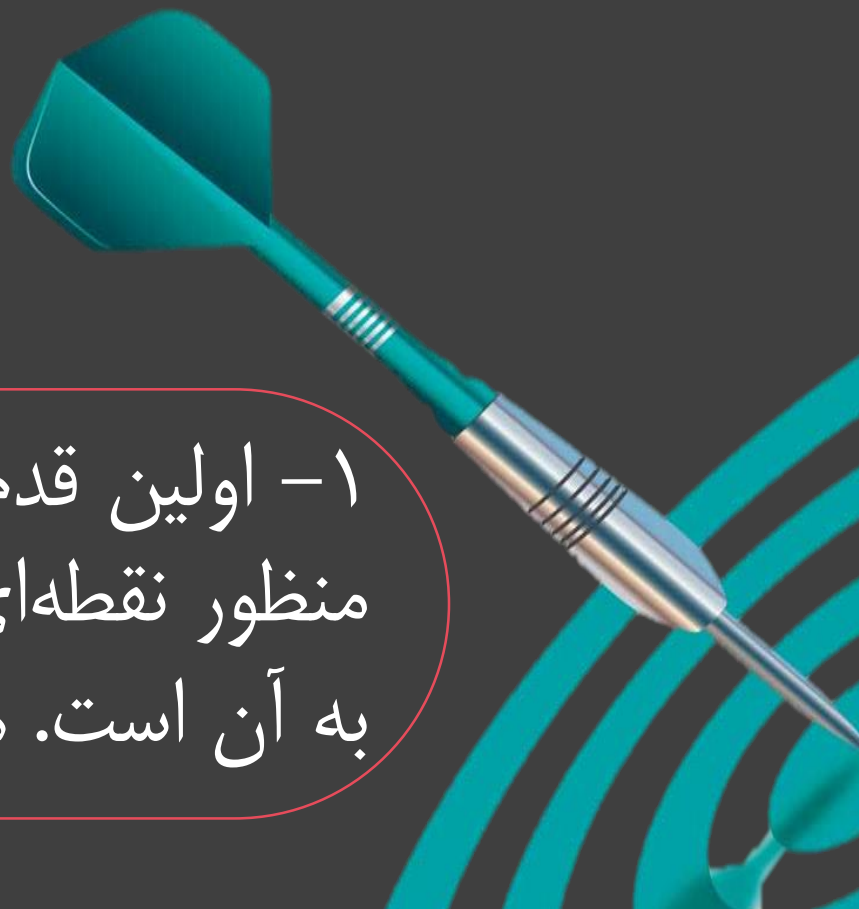
۲

چگونه محقق می‌شود!

۳

چگونه آگاهی‌ها و بینش‌ها می‌تواند منجر به بهبود عملکرد گردد.

برای ایجاد تغییر و تحول چه باید کرد؟



۱- اولین قدم برای تغییر و تحول، داشتن **هدف** است. منظور نقطه‌ای است که تلاش‌ها و کوشش‌ها معطوف به آن است. هدف، تحول نتیجه فعالیت‌هاست.

برای ایجاد تغییر و تحول چه باید کرد؟

۲- تحول از طریق زور، اجبار و ارباب حاصل نمی‌شود. تحول نوعی **انجماد زدایی** اندیشه‌های سنتی و باورهای غلط است و **جایگزینی اندیشه های درست و باورهای جدید** است. تا زمانی که باورهای قدیمی ذوب نشوند، تحولی اتفاق نخواهد افتاد و فلسفه تغییر و تحول، عدم رضایت به وضع موجود و تلاش برای بهبود مستمر است.



برای ایجاد تغییر و تحول چه باید کرد؟

۳ - تحول **اتفاقی و شانسی** نیست، بلکه به تلاش، اندیشه، برنامه‌ریزی و مدیریت مدبرانه بستگی دارد. قانون طبیعت این است که جوینده **یابنده** است. برخی افراد از مشکلات **فرصت** می‌آفرینند و برخی دیگر از فرصت‌های بدست آمده نمی‌توانند استفاده کنند و در درون هر فرصتی به **مشکل** آن می‌اندیشند. پنجره فرصت‌ها را بسته‌اند و از پشت شیشه‌های آن منتظر معجزه‌اند. معجزه خود **ما** هستیم که اگر اراده کنیم، خواهیم توانست.



برای ایجاد تغییر و تحول چه باید کرد؟

۴ - در برنامه‌های تحول، **نیروی انسانی** را کانون خود قرار دهیم. هدف و عامل تحول، **انسان‌هاست**. ابزار تحول نیروی انسانی است. بدون تحول در **نیروی انسانی**، سایر برنامه‌های تحول پایدار و مستمر نخواهد بود. ضروری است که زمینه‌های تغییر و تحول در او، هم به عنوان **پذیرنده** و هم به عنوان **بوجود آورنده** آن مورد بررسی مضاعف قرار گیرد.



برای ایجاد تغییر و تحول چه باید کرد؟



۵ - تحول ایجاد شده را **تثبیت** نمائیم. وضعیت جدید حاصل شده در اثر تحول بسیار **شککننده** و **آسیب‌پذیر** است. بسیاری از برنامه‌های تحول همچون **کشی** است که کشیده شده و اگر رها کنیم، به جای اولش بر می‌گردد. عادت‌ها و سنت‌ها **دشمن** قسم‌خورده تحولند. برنامه‌هایی **عملیاتی** هستند که قابل **سنجش** و **ارزشیابی** باشند. **تثبیت** و **پایداری** برنامه‌های جدید ایجاد شده بوسیله تحول امری بسیار ضروری است.

برای ایجاد تغییر و تحول چه باید کرد؟

۶ – **مدیران** الگو و پرچمدار تحول هستند. مدیران می‌توانند هم از عوامل اصلی تحول به‌شمار روند و هم می‌توانند از مهمترین موانع اساسی تحول محسوب شوند. هیچ تحولی بدون **حمایت** و پشتیبانی **مدیریت ارشد** در سازمان محقق نمی‌شود. اگر مدیران به تحول اعتقادی نداشته باشند، باید توجه لازم صورت گیرد. بدون حمایت مدیران آغاز هیچ برنامه تحولی توصیه نشده است.



سیستم

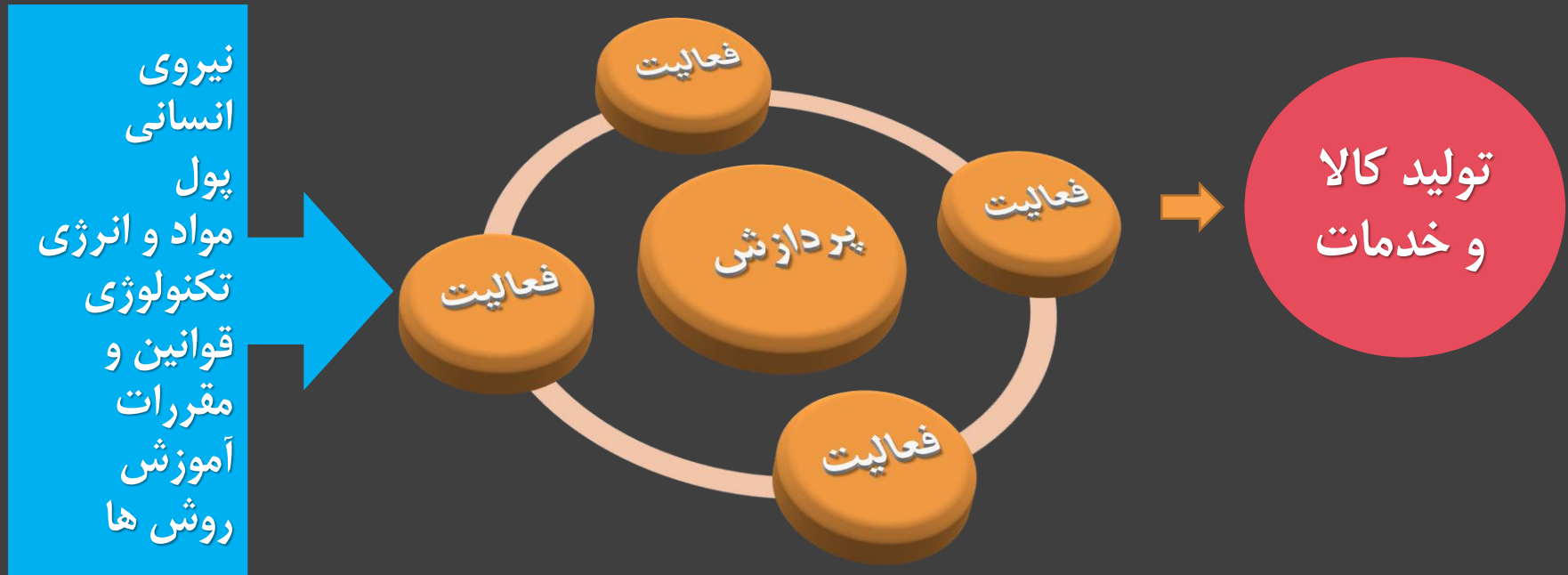
سیستم مجموعه‌ای از اجزاء به هم پیوسته است که با یکدیگر در تعامل بوده و به سوی هدف معینی در حرکت باشد.

ورودی

پردازش

خروجی

فرآیند سیستم سازمانی



ورودی سیستم

پردازش عملیات

خروجی سیستم

فرآیند

مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به هم یا متعامل که ورودی‌ها را به خروجی‌ها تبدیل می‌کند.

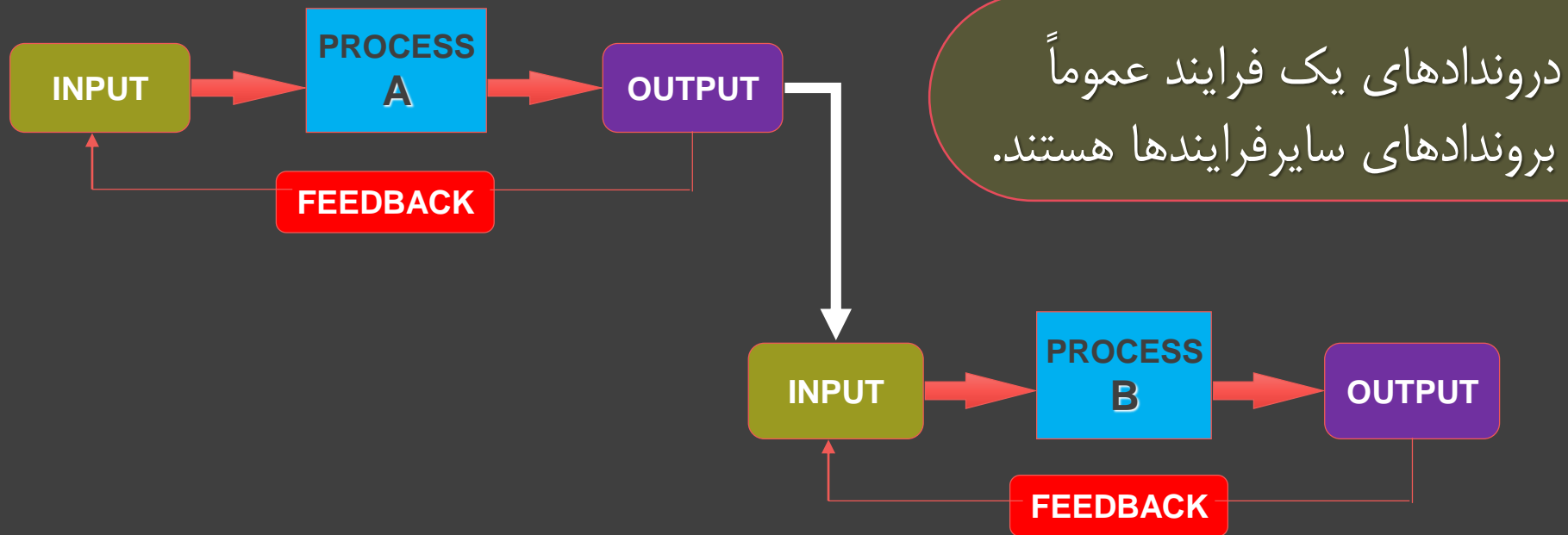
مجموعه ورودی‌های یک فرآیند عموماً خروجی‌های سایر فرآیندها هستند.

فرآیندها در سازمان عموماً برنامه‌ریزی می‌شوند و تحت شرایط کنترل شده به اجرا درمی‌آیند تا ارزش افزوده ایجاد شود.

یک فعالیت که با استفاده از منابع و بصورت هدایت شده در جهت کسب توانایی برای تبدیل داده‌ها به ستانده‌ها عمل می‌کند را می‌توان به عنوان یک فرآیند در نظر گرفت.

فرآیند

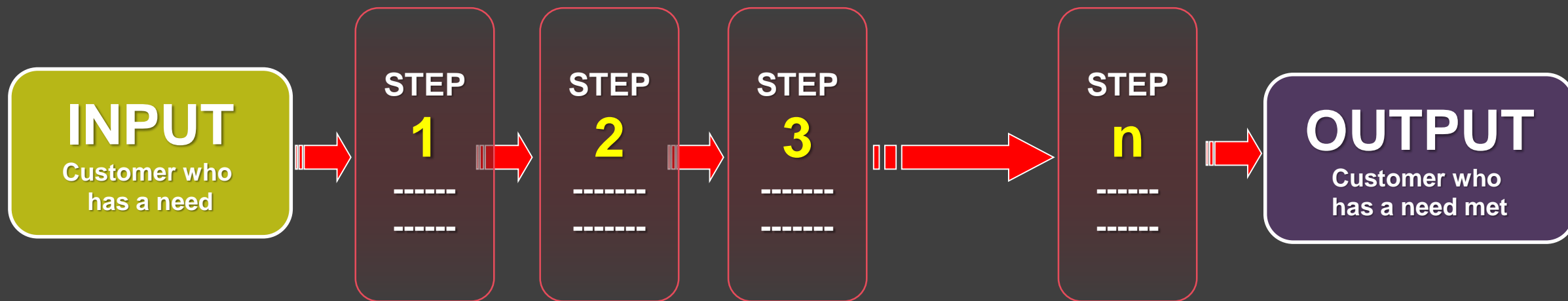
مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به هم یا متعامل که درون‌دادها را به برون‌دادها تبدیل می‌کند.



فرایندها در سازمان عموماً برنامه‌ریزی می‌شوند و تحت شرایط کنترل شده به اجرا درمی‌آیند تا ارزش افزوده ایجاد شود.

شناسایی فرآیندها

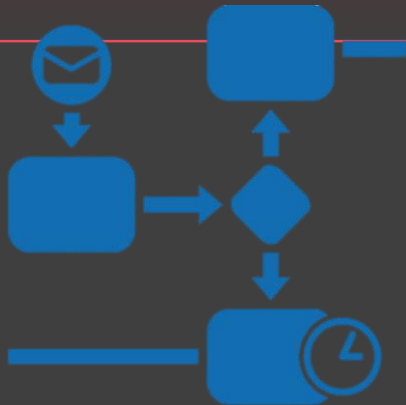
شناسایی فرآیندها ابتدا باید برای کلیه فرآیندهای تحقق خدمت انجام گیرد. در شناسایی فرآیندها بایستی به ماهیت سازمان و حجم فعالیت‌های خدمت‌رسان که در ارتباط مستقیم با ارباب رجوع است توجه ویژه گردد.



مفاهیم و واژگان

شناسنامه فرآیند

کلیه ویژگی‌های یک فرآیند **باید** در شناسنامه فرآیند مدون گردد. شناسنامه فرآیند **باید** برای تک تک فرآیندهای سازمان مستند گردد و کلیه موضوعات مندرج در آن ثبت شود. شناسنامه فرآیند جزء لاینفک مستندات هر فرآیند بوده و در برگیرنده کلیه وجوهات فرآیند به غیر از روش اجرایی فرآیند می‌باشد.



مفاهیم و واژگان

دامنه کاربرد فرآیند

دامنه کاربرد فرآیند اولین جزء شناسنامه فرآیند است. دامنه کاربرد باید محل استفاده، زمان بکارگیری گستره استفاده را به وضوح بیان نماید. چنانچه یک فرآیند در ستاد به گونه‌ای باشد که در مناطق و یا سازمان‌های تابعه قابلیت استفاده داشته باشد، محل‌های به کارگیری آن می‌بایست به طور کامل مستند گردد.

مفاهیم و واژگان

سازمان 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

هر فرآیند در سازمان بسته نوع آن (تحقق خدمت، پشتیبان و مدیریتی) جهت اجرای صحیح و ارائه خروجی مناسب نیازمند ناظر (ناظرین) میباشد. ناظر فرآیند باید براساس چارت سازمانی و پست سازمانی ترجیحاً جدای از واحدی باشد که مسئولیت اجرای فرآیند را دارد.

ناظر فرآیند

مفاهیم و واژگان

همکار فرآیند

همکار فرآیند مجموعه افرادی است که مطابق با چارت سازمانی و پست‌های سازمانی آن برای محقق شدن فرآیند مسئولیت اجرایی دارند. جهت شناسایی همکاران فرآیند می‌توان پس از مستندسازی فرآیند و شناسایی فعالیت‌ها و مشخص سازی مسئولین هر فعالیت، همکاران فرآیند را شناسایی و در شناسنامه فرآیند مستند نمود.

مفاهیم و واژگان

توالی فرآیند

پس از شناسایی فرآیندها لازم است تا در مرحله اول توالی فرآیندها مشخص گردد. سازمان باید ابتدا برای فرآیندهای تحقق محصول، توالی فرآیندها را شناسایی و مدون نماید.

توالی فرآیندها باید بصورت گرافیکی و در قالب Process Map (نقشه فرآیند) و ترتیب توالی فرآیند (TRD) و نمودار تعاملات محیطی (CD) سازمان ترسیم گردد.

مفاهیم و واژگان

عنوان فرآیند (Process Titel)

نامی است که فرآیند را با آن می‌شناسیم.

توصیه: ساده و در بر گیرنده مفهوم باشد (طراحی محصول جدید / خرید اقلام تولیدی)

هدف فرآیند (Process Purpose)

بیان کننده مقصود و هدفی است که از اجرای فرآیند تعقیب می‌کنیم.

توصیه: گویا و شفاف باشد (تأمین اقلام مورد نیاز واحدهای تولیدی)

مفاهیم و واژگان

دامنه فرآیند (Process Scope)

مشخص کننده دقیق اینکه فرآیند از کجا شروع و به کجا ختم می شود و شامل: چه می شود و چه چیز را شامل نمی شود.

توصیه: گویا و شفاف باشد (از ورود درخواست کالا به تدارکات تاچیدمان اقلام خریداری شده در انبار)

درون داده های فرآیند (Process Inputs)

آن چیزهایی که در فرآیند به خروجی تبدیل می شوند قابل لمس (tangible) یا

غیرقابل لمس باشند. مثال: مواد، تجهیزات، اطلاعات

مفاهیم و واژگان

بروندادهای فرآیند (Process Outputs)

خدمت یا محصولی که باید با خواسته های از پیش تعیین شده مطابقت داشته باشد می تواند قابل لمس یا غیر قابل لمس باشند.
مثال : قطعه تولید شده ، داده های ایجاد شده ، سوابق

کنترل فرآیند (Process Control)

نظارت و کنترلی است که بر فرآیند تحمیل می شود می تواند داخلی یا خارجی باشد.
مثال : مشتری ، قانون ، روشهای داخلی سازمان ، ممیزی های داخلی

مفاهیم و واژگان

اثربخشی فرآیند (Process Effectiveness)

توانایی فرآیند در حاصل نمودن نتایج طرح ریزی شده و معین.

شاخص‌های فرآیند (Process Indicator)

ارزشی که می‌تواند برای تشخیص اثربخشی فرآیند به کار برده شود.
توجه: معیار با شاخص متفاوت است. معیار یک اندازه است.

شناسنامه فرآیند

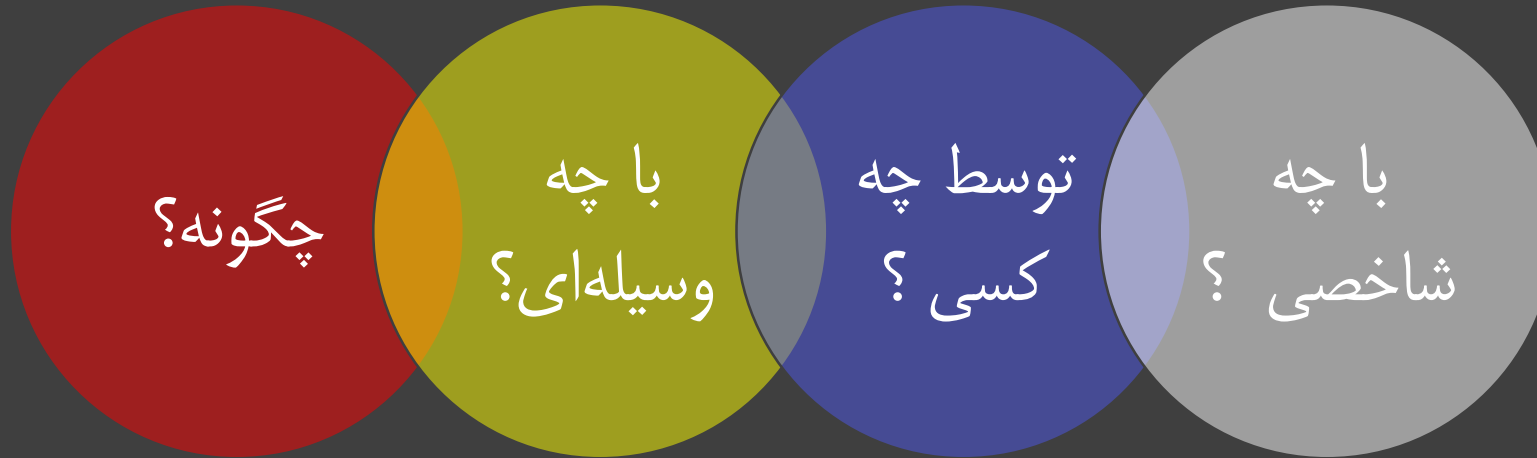
شماره فرم:
شماره بازنگری:

نام فرآیند: فرآیند ساخت خانه بهداشت
هدف فرآیند: افزایش سطح دسترسی مردم

مسئول فرآیند: دفتر فنی دانشگاه

ورودی های فرآیند	شرح فعالیت	خروجی های فرآیند
نام ورودی		نام خروجی
نیروی انسانی خدمات پیمانکاری اطلاعات/مدارک فنی تجهیزات	امکان سنجی و انعقاد قرارداد طراحی و تهیه نقشه ها و مدارک فنی اجرای پروژه نظارت بر پروژه تامین و آموزش نیروی انسانی	پروژه اجرا شده نقشه ها و مدارک فنی

۴ پرسش در مورد یک فرآیند



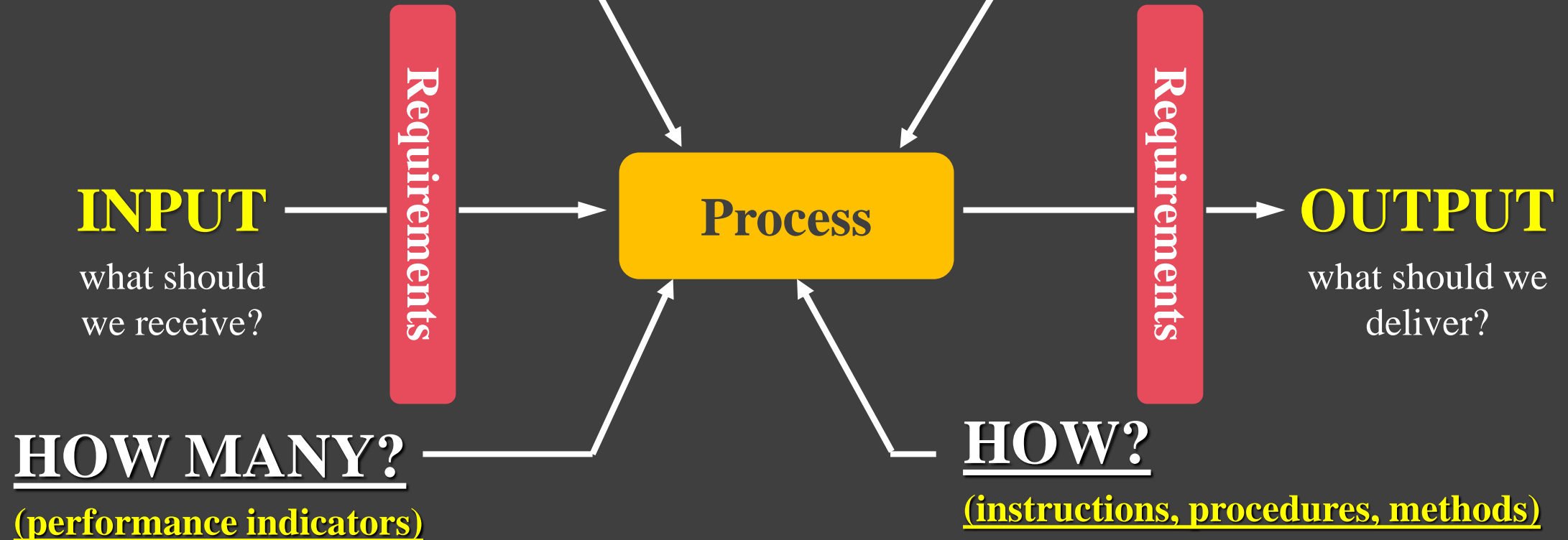
چهار پرسش در مورد یک فرآیند

WITH WHAT?

(equipment, installations)

WITH WHO?

(Training, knowledge, skills)

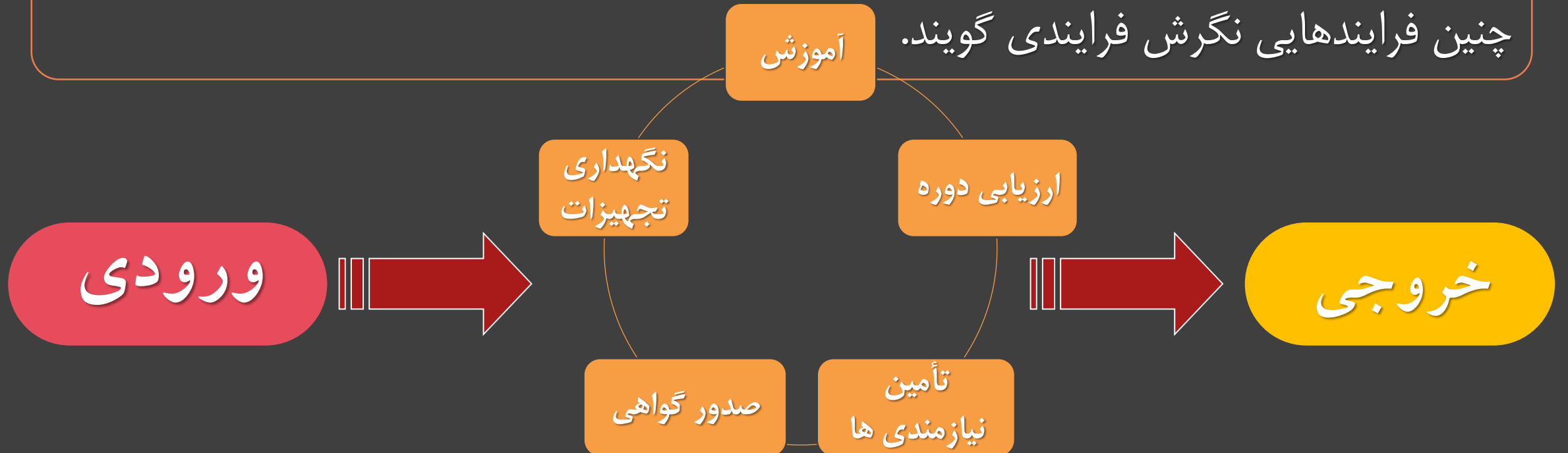


این نمودار، نمودار لاک پشت خوانده می‌شود.

فرآیند و نگرش فرآیندی

هر فعالیتی که از منابعی برای تبدیل ورودی ها به خروجی ها استفاده می کند، به عنوان یک فرآیند محسوب می گردد. سازمانها باید فعالیتها و منابع را در قالب فرایندهای مرتبط به هم مدیریت کنند.

به عمل شناسایی و مدیریت نظامند فرایندهای موجود در یک سازمان و به ویژه تعاملات میان چنین فرایندهایی نگرش فرآیندی گویند.



نگرش فرآیندی

هر فعالیتی که منابعی را به خدمت گرفته و آنرا در جهت تبدیل ورودی به خروجی مدیریت نماید، بعنوان فرآیند در نظر گرفته می‌شود.



در نگرش فرآیندی موارد ذیل شدیداً توصیه می‌گردد:

انواع فرآیندها

فرآیندها به چهار دسته اصلی ذیل تقسیم می شوند:



روش

عبارت است از یک سری **عملیات و مراحل** که برای اجرای تمام یا قسمتی از یک سیستم ، انجام می‌شود. در هر روش، **نوع کار**، **شخص** یا **اشخاصی** که **عملیات و وظایف** مزبور را انجام می‌دهند، **مراحل** که باید طی شود و شیوه‌هایی که باید بکار رود، مشخص می‌شود. معمولاً روش انجام دادن هر کار به صورت **کتبی** تهیه و بعنوان مدرک رسمی در سازمان نگهداری می‌شود.

method

شیوه یا متد

شیوه عبارت است از تشریح جزئیات و مراحل انجام دادن یک کار.

شیوه هر کار، نحوه انجام دادن عملیات یا مراحل انجام دادن آن کار را مشخص می‌کند.

کار و عمل خاصی است که برای انجام شدن هر بخش از روش، ضرورت دارد. چند شیوه وابسته به یکدیگر، تشکیل یک «روش» را می‌دهد و چند روش پیوسته به هم یک «سیستم» را بوجود می‌آورد.

تکنیک‌ها و فنون ساده کردن کار

بررسی تقسیم کار (جدول تقسیم کار)

بررسی جریان کار (نمودار جریان کار)

کنترل فرم و مدیریت امور اسناد

بررسی محل کار (نمودار جا و مکان)

اندازه گیری کار (کار سنجی)

نمودار سازمان

تکنیک های ساده کردن
سیستم‌ها و بهبود روش‌ها

انواع نمودار جریان کار

نمودار عمودی یا یک ستونی:

موقعی از این نمودار استفاده می‌شود که کلیه مراحل یک کار در یک سازمان انجام شود.

نمودار افقی یا چند ستونی:

در مواقعی که مراحل متعدد کار بوسیله چند اداره یا سازمان انجام می‌شود.

برای انجام هر کار همواره راه بهتری وجود دارد:

با بررسی‌های منظم و مداوم می‌توان کارهای غیرضرور را حذف یا روش انجام امور را ساده‌تر کرد. بدین ترتیب بهره‌وری و کارایی سازمان افزایش می‌یابد، نظر مساعد مراجعه‌کنندگان نسبت به سازمان جلب شده و کارکنان دلگرمی بیشتری پیدا می‌کنند.



در چه مواردی از نمودار جریان کار استفاده می‌نمایند؟

هنگام تغییر تعداد پرسنل سازمان

در مواقع افزایش حجم کار

هنگام ایجاد تراکم در کارها

در موقع تجدید نظرهای منظم سالانه در باره سیستم‌ها و روش‌های انجام کار

هنگام ساده کردن کارهای تخصصی

در موقع افزایش غیرعادی هزینه و صرف نیروی انسانی بیش از حد معمول

هنگام تعیین پرسنل مورد لزوم در بدو تاسیس

در سازمان مشکلاتی ناشی از نحوه گردش کارها پدیدآمده باشد



علائم و مشخصات ویژه نمودار جریان کار

عمل یا اقدام مرحله اصلی هر کار است. در صورتی گفته می‌شود عملی انجام یافته که چیزی بوجود آمده باشد یا تغییراتی حادث شده باشد یا جزئی بر یک چیز اضافه شده باشد. **مانند تحریر یک نامه بوسیله ماشین تایپ. ثبت نامه در دفتر. تکمیل فرم و ...**



هنگامی که شخصی از محلی به محل دیگر می‌رود یا یک شیئی تغییر مکان پیدا می‌کند، اصطلاحاً گفته می‌شود حمل و نقل انجام گرفته است. **مانند انتقال نامه‌ای از اتاقی به اتاق دیگر**



هرگاه شیئی از نظر کمیت و کیفیت و نوع کنترل شود، بازرسی و کنترل انجام شده است. **مانند بررسی یک سند**



تاخیر موقعی پیش می آید که به علت شرایط موجود اجرای مرحله بعد امکان پذیر نباشد و قسمتی کار متوقف گردد. این علامت نشان دهنده زمانی است که کار در انتظار می ماند تا مرحله بعدی آن صورت پذیرد. **مانند معطل ماندن نامه برای امضاء یا نگهداشتن آن روی میز و...**

تأخیر

چنانچه کالایی در انبار یا نامه های در بایگانی نگهداری شود و تا دریافت اجازه ترخیص یا ارسال آن خودداری شود، آن را با علامت بایگانی مشخص می نمایند. این علامت ممکن است موقتی و یا دائمی باشد. **مانند بایگانی نامه پس از اقدام یا حفظ سند در آرشیو و...**

بایگانی

بایگانی

تصمیم گیری اگرچه نوعی عمل است ولی برخی از تحلیل گران ترجیح می دهند از علامت لوزی برای این امر استفاده نمایند. **مانند تصمیم در باره پرداخت یا عدم آن و ...**

تصمیم گیری

اولین علامت در نمودار جریان کار می باشد که نشان دهنده شروع عملیات می باشد.

شروع عملیات

علائم ترکیبی

هرگاه دو عمل به طور همزمان انجام شوند از نشانه‌های ترکیبی استفاده می‌نمایند.



مستندسازی



مستندسازی عبارت است از کلیه اجزاء و مراحل کار و نحوه ارتباط بین مراحل مختلف به نحوی که کاربران بتوانند به سهولت از نحوه کار آشنایی حاصل کنند.

ویژگی‌های سازمان‌های امروزی

منعطف: برای

ارائه واکنش سریع
به شرایط محیطی.

چابک و جمع و

جور: برای ارائه
خدمات مطلوب.

خلاق: برای ارائه

خدمات بافن آوری
برتر.

متعهد: برای ارائه

بهترین کیفیت به
مشتریان متوقع.

ضرورت مستند سازی

از جمله مشکلات سازمانهای سنتی می توان به موارد زیر اشاره نمود :

فرآیندهای ناهماهنگ

فقدان یکپارچگی امور

حاکم بودن نگرش وظیفه‌ای

ضعف در تبادل اطلاعات

کندی فرآیند پاسخگویی به مشتری

محدود بودن موفقیت و نیل به اهداف

چه اقداماتی قبل از انجام مراحل مستند سازی لازم است؟

۱- مطالعه
چارت سازمانی
و برنامه
استراتژیک
دستگاه در
صورت تدوین



۲- مطالعه
شرح وظایف
مورد عمل در
واحد های
ذی ربط



۳- مطالعه
اهداف دستگاه



۴- مطالعه
راهبردها و
وظایف مربوطه
دستگاه

کارکردهای مستند سازی

۱- ارائه تصویری کلی از فرایندها و توالی انجام آنها

۲- ایجاد دید مشترک نسبت به اجرای فرایندها و انتقال تجارب

۳- درک اهداف و استراتژی و نحوه عملیاتی کردن آن

۴- شناسایی فرایندهای اصلی و درک تعاملات آنها

۵- تسهیل ارزیابی و اعتبار سنجی

۶- امکان نمایش فرایندها

۷- مقایسه فرایندها

۸- ارائه گزینه های مناسب برای بهبود

اقداماتی که باید در قالب نگرش فرآیندی انجام شود:

شناسایی
فرآیندهای
کلیدی.

ارتباط
فرآیندها با
مستندات.

وظایف
فرآیندی
واحد های
سازمانی.

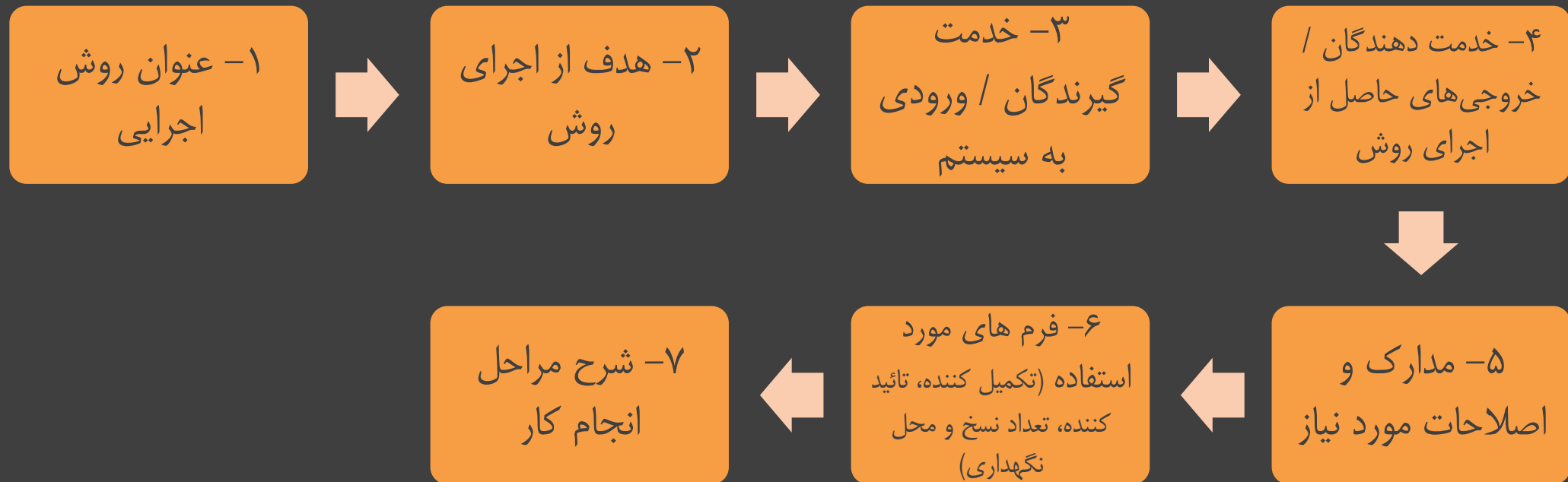
خطاها در
شناسایی
فرآیندها.

شناسایی
ریسک های
موجود در
فرآیند

تجزیه
و تحلیل
فرآیندها.

کنترل و بهبود
فرآیندها.

مراحل مستند سازی یک روش اجرایی



ابزارهای مستندسازی

فرم

هدف از طراحی فرمها

جمع آوری اطلاعات (مانند پرسشنامه ها، فرمهای اطلاعاتی)

انتقال اطلاعات در جریان یک فرآیند

اطلاع رسانی پیوسته و شفاف

طبقه بندی اطلاعات

ابزارهای مستندسازی

جدول

شامل سطر و ستونهایی است که اطلاعات مرتبط و فشرده را در خود جای می دهد.
ستون ها نقش Field و سطرها نقش Record ها را بر عهده دارند.
مقایسه و بازیابی اطلاعات در جدول ساده است.
جدول از یک نظم منطقی برخوردار است (اطلاعات بر اساس یکی از ستونها مرتب می شود).

ابزارهای مستندسازی

نمودار

نمایش گرافیکی اطلاعات فشرده و طبقه بندی شده است که:

فهم مطالب را ساده تر می کند

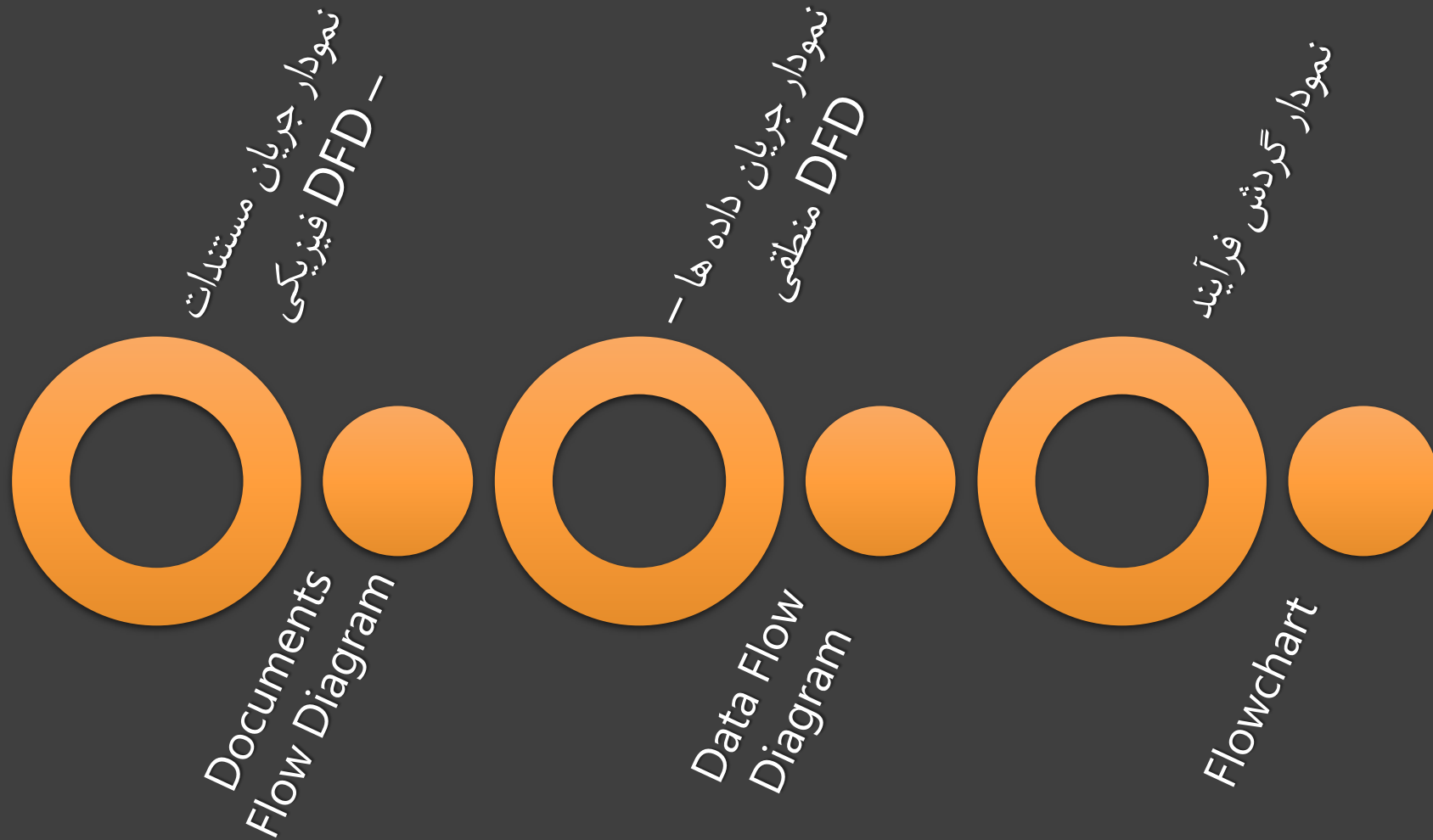
مقایسه سریع اطلاعات را فراهم می نماید.

تحلیل و تفسیر اطلاعات را ساده تر می کند.

عموما اطلاعات آن با جداول مرتبط (Link) است.

تفسیر آن نیاز به تخصص زیادی نسبت به جداول ندارد.

نمودارهای جریان اطلاعات



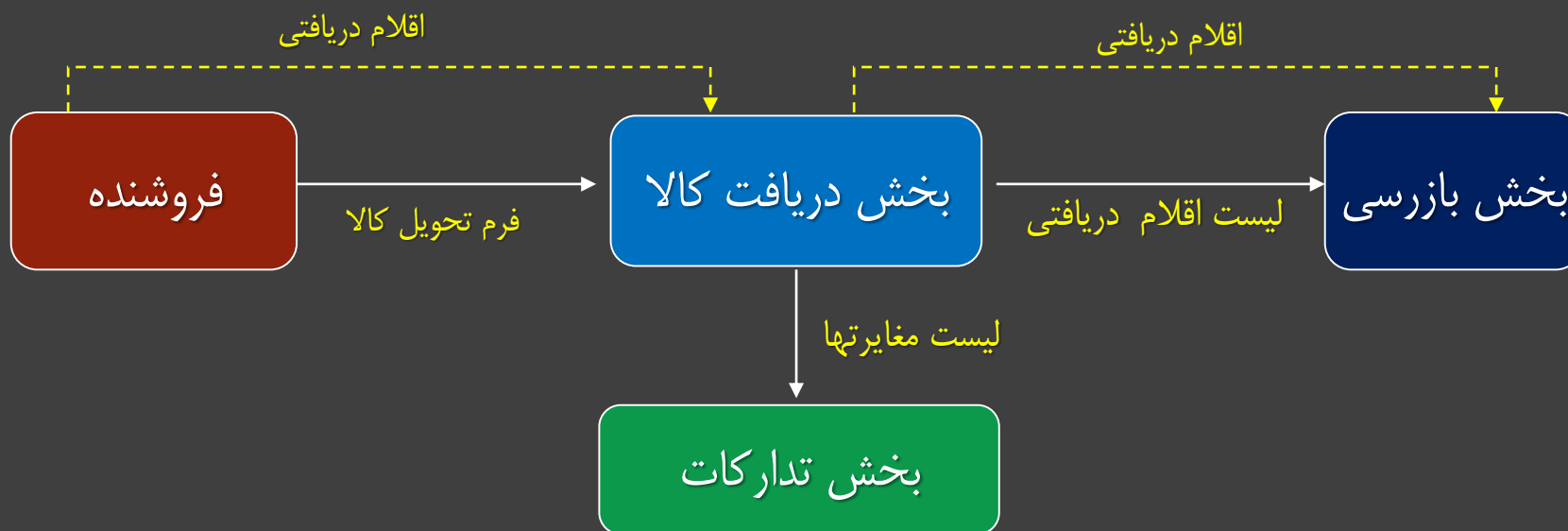
نمودار جریان مستندات

DFD فیزیکی

در این نمودار فرمت اطلاعات باید مشخص باشد:

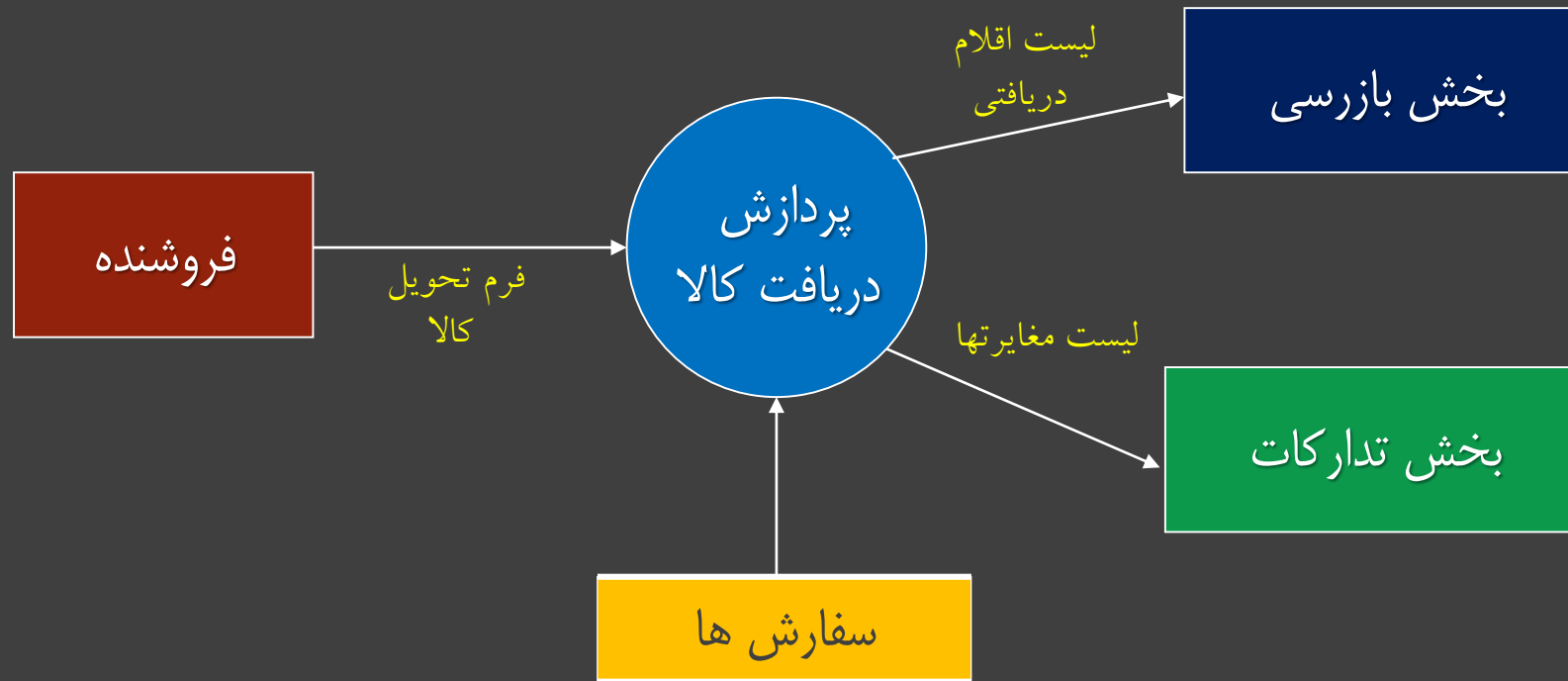
جریان
اطلاعات

مخازن
اطلاعات



نمودار جریان داده‌ها

DFD منطقی



عارضه‌یابی

عارضه‌یابی، فرآیند شناسایی نشانه‌های مساله، یافتن علل بروز آن و پیشنهاد راهکارهایی برای حل موثر مساله است. با استفاده از عارضه‌یابی و مولفه‌های مختلف می‌توان مشخص کرد که:

آیا فعالیت یا فرایند مورد نظر درست عمل می‌کند؟

آیا سازمان به اهداف مدنظر مدیران دست یافته است؟

مهمترین عارضه‌ها در فعالیت‌های مختلف چیست و اساساً برای بهبود آن از چه راهکارهایی می‌توان بهره گرفت؟

هدف عارضه‌یابی

هدف اصلی از انجام پروژه عارضه‌یابی فعالیت‌ها، بررسی کلی شرایط و وضعیت فعلی واحدهای مختلف سازمان و تعیین عارضه‌های اصلی موجود در نحوه اجرای فعالیت‌ها شده است.

در این شرایط با استفاده از فرم بازبینی استاندارد، مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان و بررسی نتایج عملکرد فعالیت‌ها شده از یک سو و نیز مصاحبه با شرکتهای طرف قرارداد واحدهای مختلف، تمامی جوانب فعالیت‌ها موشکافانه و علمی بررسی می‌شود.

منافع عارضه‌یابی

شناخت نقاط ضعف فعالیت‌های سازمان

شناخت نقاط قوت و فرصت‌های موجود

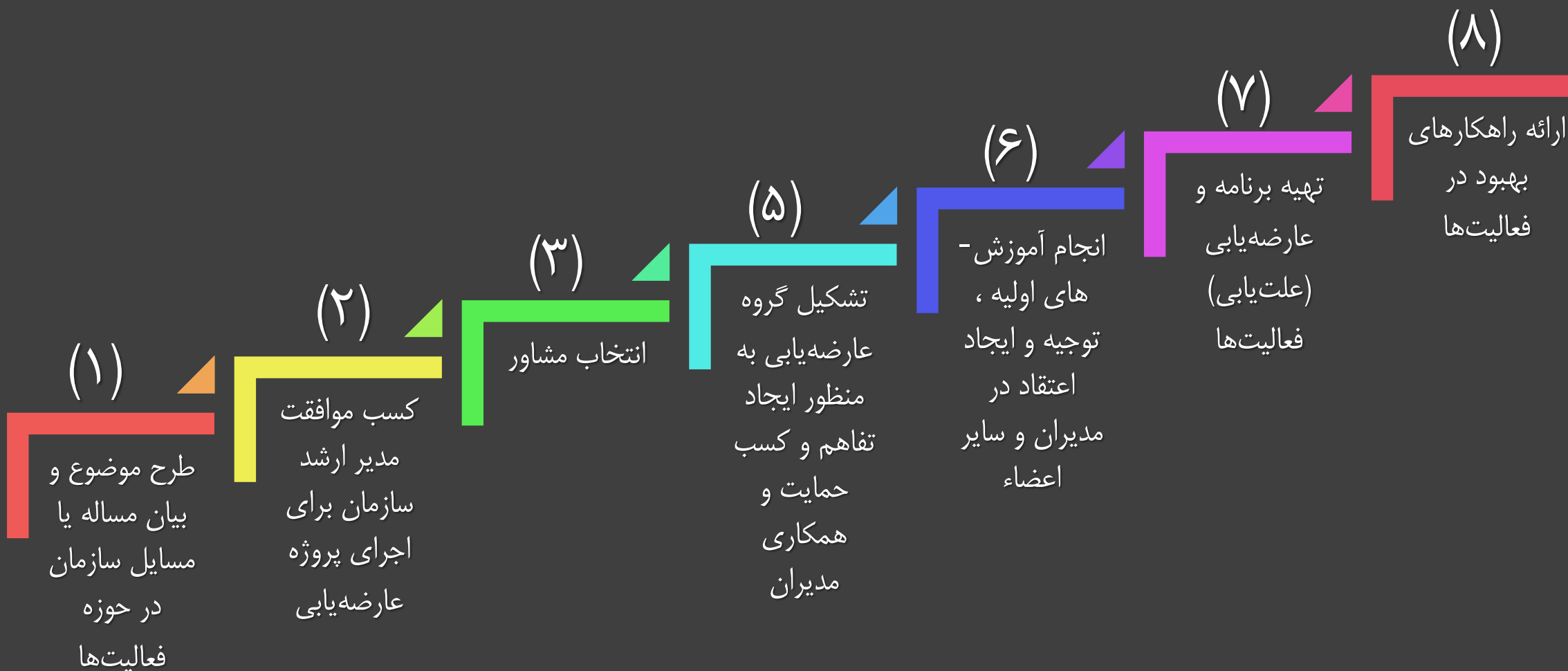
شناسایی و تحلیل محیط موجود برای بررسی
عملکرد فعالیت‌های سازمان

شناخت راهکارهای علمی حل مشکلات در حوزه
فعالیت‌های تعریف آموزش‌ها و پروژه‌های کاربردی

جلوگیری از اتلاف منابع مالی سازمان در پروژه‌های
غیر کاربردی

کاهش هزینه آموزش‌های غیرموثر

مراحل عارضه‌یابی



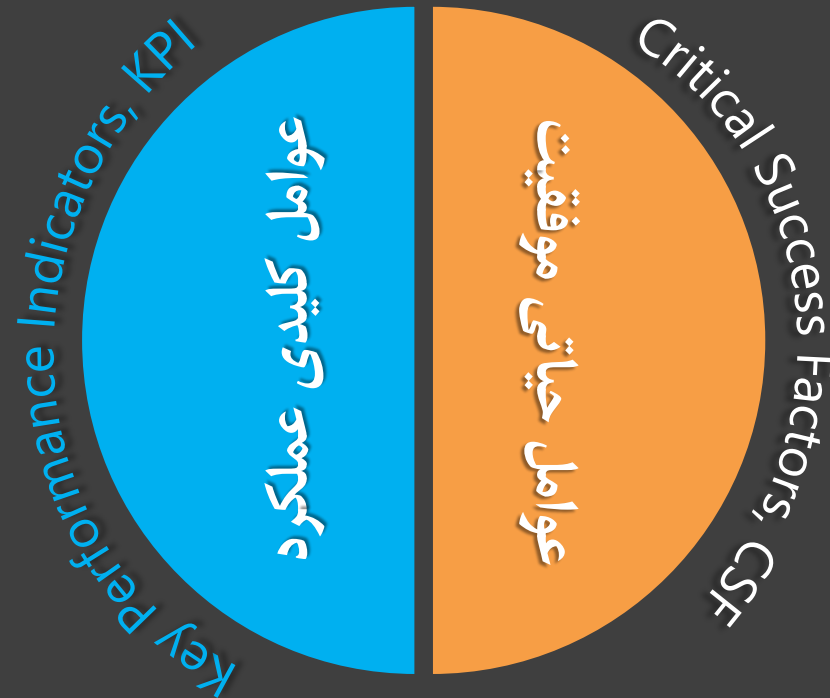
فرآیند عارضه‌یابی



عارضه‌یابی
به صورت
مستمر و در
قالب این
چرخه
صورت
می‌پذیرد

عوامل حیاتی موفقیت یا عوامل کلیدی عملکرد

پیرامون عوامل کلیدی موفقیت و عملکرد تمایز مهمی وجود دارد. بنابراین باید بین دو مفهوم عوامل حیاتی موفقیت و عوامل کلیدی عملکرد تفاوت قایل شد:



عوامل حیاتی موفقیت به عوامل موثر بر موفقیت یک حوزه گفته می شود.



جمهوری اسلامی ایران
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

ابلاغ شاخص‌های مدیریت عملکرد

توسط معاون توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی

(۱)

فرایندهای
دارای
شناسنامه
استاندارد

(۲)

فرایندهای
بازطراحی
شده (اصلاح
شده)

ممنون از نگاه سبزتون



پل زمان خان سامان



سبز کوه شهرکرد



دره عشق