



طراحی و اجرای مدیریت فرایندها در دانشگاه گیلان

رضا اسماعیل پور^۱، محمد رحیم رمضانیان^۲

^۱ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران
Esmailpour@guilan.ac.ir

^۲ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران
m_ramazanian391@yahoo.com

چکیده

در این مقاله به بررسی چگونگی مدیریت فرایند و اصلاح روشها در دانشگاه گیلان به منظور افزایش کارایی و اثربخشی و بهسازی فرایندهای عملیاتی اجرایی دانشگاه پرداخته می‌شود. از این رو ابتدا به تعریف برخی مفاهیم اساسی همانند مفهوم فرایند، انواع فرایندها، مفهوم مدیریت فرایند پرداخته و سپس اهداف اجرای طرح اصلاح فرایندها و روشهای انجام کار در دانشگاه گیلان، مراحل انجام این طرح و نتایج حاصل از اجرای این طرح مورد بررسی قرار می‌گیرد. با اجرای طرح مدیریت فرایندها در دانشگاه گیلان، تعداد ۳۵۷ فرایند شناسایی و کلیه مراحل هر فرایند مستندسازی شد و ۹۱ فرایند از ۳۵۷ فرایند مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفت و نکته حائز اهمیت اینکه این مهم با همکاری و مشارکت حدود ۶۰ نفر از مدیران و کارشناسان دانشگاه در قالب ۱۱ کار گروه تخصصی در حوزه‌های مختلف دانشگاه انجام شد.

کلمات کلیدی: فرایند، مدیریت فرایند،

Planning and administrating management processes in guilan university

Esmailpour, R and Ramezaninan, M.R

This article examines how the management reform process and method in Guilan University to enhance the efficiency and efficacy and improving administrative processes of university operations will be paid to. Hence, first defined some basic concepts like the concept of process, various processes, the concept of process management objectives and then plan modification processes and methods of work Gilan University, procedure and results of the project implementation plan reviewed is placed, with the project management processes at the University of Gilan, the number 357 identifying the process and all stages of each process and documentation process from 357 in 1991 and reform process was reviewed and the important point that this important collaboration with about 60 University administrators and experts were in the form of 11 working groups specialized in different areas university was conducted.



۱ - مقدمه

یکی از ویژگی‌های دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع نیازهای مشتریان و ارباب رجوع است. در دنیای پرقابلیت امروز، سازمانی شانس بقاء دارد که ساز و کارهای لازم برای آگاهی به موقع از تغییرات و توانایی پاسخ‌گویی سریع به آنها را داشته باشد. سازمان‌ها به مرور زمان و تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی سازمان را از بین می‌برد. سازمان‌های وظیفه‌مدار به دشواری در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف و سازگاری نشان می‌دهند [۶]. بنابراین با توجه به عدم کارایی و اثربخشی سازمان‌های وظیفه‌مدار شرایط جدید نیاز به نظریه و شیوه جدید سازماندهی، را دارد. سازمان‌ها برای اصلاح و بهبود خود نیازمند حرکت به سمت ساختارهای مبتنی بر فرایند می‌باشند، چرا که برای اجرای هر برنامه تحول، بهبود و توسعه، اعم از اقتصادی، اجتماعی، سازمانی و ...، تصمیم‌گیرندگان و مجریان باید بدانند که در چه وضعیتی قرار دارند و در چه زمینه‌هایی می‌توانند به بهبود دست یابند. یکی از راهکارهای موثر که می‌تواند سازمان‌ها را در نیل به این اهداف یاری نماید، مدیریت فرایند و اصلاح روش‌ها می‌باشد. از طرفی اغلب سازمان‌ها با مشکلات عدیده‌ای نظیر عدم هماهنگی، فقدان یکپارچگی امور، فقدان روش‌های مدون منطقی، کثرت تشریفات زائد، تعدد قوانین و مقررات و زمان طولانی غیرقابل قبول در انجام کارها مواجهند که تأثیر منفی آنها بر کیفیت خدمات ارائه شده و رضایت مشتریان کاملاً محسوس است. از مهمترین علل این مشکلات می‌توان به حاکم بودن نگرش وظیفه‌ای در اغلب سازمان‌ها اشاره کرد که عدم توجه به شناسایی و بهبود فرایندها نیز این مشکلات را تشدید کرده است. بخش عمده کارایی و اثربخشی نظام اجرایی در گرو اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار است.

در همین راستا دانشگاه گیلان به عنوان یک کلان سازمان، تصمیم گرفت یک نگرش واقع‌بینانه نسبت به جایگاه و نقش مدیریت فرایندها و اصلاح روش‌های انجام کار داشته باشد. از اینرو این طرح از سوی مدیران ارشد دانشگاه گیلان به عنوان راه حلی منطقی جهت غلبه بر مسائل و مشکلات سازمانی دانشگاه و رفع آنها شناخته شد. در واقع این طرح بستری برای ارائه هر چه بهتر خدمات دانشگاه گیلان به جامعه در نظر گرفته شد.

۲ - مفهوم فرایند

فرایند چیزی جز مجموعه‌ای از وظایف مرتبط به هم و در کنار یکدیگر برای خلق نتیجه‌ای ارزشمند برای مشتری نیست [۸]، در واقع فرایندها اساسی‌ترین و موثرترین متغیر سطح عملکرد در سازمان‌ها به شمار می‌روند. یک سازمان هنگامی از عملکرد، اثربخشی و کارایی مطلوب برخوردار خواهد بود که از فرایندهای عملیاتی و اطلاعاتی مناسب برخوردار باشد. گرچه هیچ‌یک از عوامل ساختاری، فرایندی و انسانی سازمان‌ها مستقل از هم نیستند و عملکرد مطلوب هر یک از آنها و در نتیجه عملکرد کل سازمان مستلزم عملکرد مطلوب مجموعه عوامل ذیربط است، اما می‌توان گفت که سطح فرایندی یا فرایندهای سازمانی نقشی جدی‌تر از سایر عوامل و سطوح بازی می‌کنند. دیکشنری وبستر، یکی از معانی فرایند را روش انجام دادن کار، که معمولاً از مراحل و فعالیت‌های متعددی تشکیل می‌شود تعریف کرده است. استاندارد ISO9000، از فرایند تحت عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با هم یا موثر بر هم که ورودی را به خروجی تبدیل می‌کند، یاد کرده است، همچنین می‌افزاید که هر فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که با صرف منابعی، ورودی‌ها را به خروجی‌ها تبدیل کند، یک فرایند به شمار می‌رود، به عبارت دیگر، در فاصله هر ورودی و خروجی آن، یک فرایند قرار گرفته است [۳].

۳ - انواع فرایند

در یک طبقه‌بندی کلی، فرایندهای موجود در یک سازمان را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: فرایندهای اصلی یا اجرایی (مرکزی): فرایندهای مرکزی از فعالیت‌های تعریف شده سازمان ناشی می‌شوند که مشتریان خارجی، ابتدا و انتهای فرایند می‌باشند و ارتباط مستقیم با مشتری یا اثر مستقیم بر انتظارات مشتری دارند که موجب افزایش در ارزش می‌شود و مشتری برای خروجی این فرایندها پول پرداخت می‌کند، در واقع فرایندهای اصلی سهم عمده‌ای در موفقیت سازمان و رضایت مشتری دارند.



فرآیندهای حمایتی (پشتیبانی): تمرکز بر ارباب رجوع یا مشتری درون سازمانی دارد و به طور غیرمستقیم تولید ارزش می‌کند، فرآیندهای پشتیبانی، فرآیندهای مرکزی را حمایت می‌کند و به ایجاد داده‌ها، اطلاعات یا به قانونمندی‌سازی روش‌های اجرایی اداری می‌پردازند. امور مالی، مدیریت تأمین‌کنندگان، مدیریت تکنولوژی و... در این تقسیم‌بندی قرار می‌گیرند.

فرآیندهای مدیریتی: به هدایت و هماهنگی بین فرآیندهای اصلی پرداخته و تدوین استراتژی می‌کند. ویژگی فرآیندهای مدیریتی، کنترل و تصمیم‌گیری می‌باشد. از این‌رو در برخی از سازمان‌ها آن را فرایند کنترل یا رهبری نیز می‌نامند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی سازمان و فرایند مدیریت بر مبنای اهداف، جزء فرآیندهای مدیریتی می‌باشند. علاوه بر این سازماندهی امور ایمنی، ممیزی‌ها و اطمینان از اهداف، جزء فرآیندهای مدیریتی می‌باشند. علاوه بر این سازماندهی امور ایمنی، ممیزی‌ها و اطمینان از اجرای صحیح مسئولیت‌های تنفیذ شده نیز در این طبقه‌بندی قرار می‌گیرند [۱].

۴ - مدیریت فرایند

مدیریت فرایند، رویکردی سیستماتیک برای اداره و کنترل فرآیندهای یک سازمان با تمرکز و برآورده ساختن نیازهای ارباب رجوع یا مشتریان و افزایش کارایی فرایندها است. افزایش کارایی فرایند، حداقل کردن منابع مصرفی از قبیل زمان، هزینه، مسافت و ... است. صرف‌نظر از شکل سازمانی مدیریت و سطوح آن در یک سازمان، اعمال مدیریت بر فرایندها، از الزامات اجرا و اثربخشی هر سیستم یا سازمان به شمار می‌رود. مدیریت فرایند، متناسب با وضعیت هر سازمان، بر عهده مسئول یک فرایند خاص، مدیر موظف در سازمان، مدیر برنامه‌ریزی استراتژیک، گروه یا تیم هدایت‌کننده یک فرایند یا فرایندها و امثال آن است. مدیریت فرایند را می‌توان در نکات زیر خلاصه کرد:

- هدایت هدفمند و برنامه‌ریزی شده فعالیت‌های مرتبط با تعیین اهداف فرایند و به‌روز رسانی آنها
- حصول اطمینان از سازگاری اهداف فرایند مورد نظر با اهداف کلان سازمان و اهداف سایر فرایندها
- حصول اطمینان از طراحی کارآمد و اثربخش فرایند و رعایت جنبه‌های اقتصادی آن در عملکرد کلی سازمان
- حصول اطمینان از ارائه فرایند به شکل زیبا و قابل فهم برای دیگران، به ویژه برای کاربران و مجریان فرایند
- هدایت و راهنمایی همکاران ذیربط و یا مرتبط با فرایند، در فعالیت‌های طراحی یا اصلاح و طراحی مجدد فرایند و جلب حداکثر مشارکت و همکاری آنها در این راه
- هدایت اجرایی فرایند و حصول اطمینان از اجرای درست آن از طریق بازنگری‌ها، ارزیابی‌ها، ممیزی‌های دوره‌ای
- اندازه‌گیری عملکرد فرایند و استفاده از اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد فرایند در بهبود، به‌روز رسانی و یا طراحی مجدد آن [۲].

۵ - فرایندگرایی در طراحی سازمان (ساختار سازمانی فرایندی)

هر ساختار سازمانی دو هدف عمده را تعقیب می‌کند:

- نشان دهد که چه کسانی برای اجرای اثربخش یک کار، گرد هم جمع شده‌اند
- نشان دهد که در سلسله‌مراتب سازمانی، چه کسی به کدام سطح بالاتر گزارش دهد

یک نمودار سازمانی وظیفه‌گرا، توزیع عمودی اختیارات و شکل برقراری ارتباط بین بالادستان و پایین‌دستان را در سازمان نشان می‌دهد. اما واقعیت این است که هر موفقیتی که نصیب سازمان می‌شود، ناشی از انجام صحیح ارتباط بین کارکردها یا واحدهاست که در اثر ارتباط افقی بین وظایف یا واحدها ایجاد می‌گردد. به عبارت دیگر، بیشترین خدمت ممکن مدیران در سطوح بالای سازمان در این است که یا بین مدیران سطوح پایین‌تر به خوبی ارتباط برقرار کنند و یا اینکه فرایندها و روش‌های انجام کار را به نحوی طراحی کنند که کار با بیشترین کارایی و اثربخشی انجام شود. یک منطق کاملاً جدید در طراحی ساختار سازمان‌ها عبارت است از تشکیل گروه‌های چند تخصصی بر حول فرآیندهای اصلی سازمان، نظیر طراحی محصول، دریافت سفارش، تولید، خدمات پس از فروش و نظایر آن. ساختارهای مبتنی بر فرایندها بیشتر بر روابط سازمانی افقی تأکید می‌ورزند تا روابط عمودی. تمامی کارکردها یا وظایف ضروری برای تولید یک محصول یا خدمت در یک واحد مشترک که معمولاً تحت نظر یک شخص ثالث موسوم به متولی فرایند انجام می‌شود،



متمرکز می‌گردد. در این نوع ساختارها، سطوح مدیریتی اندک و تیم ارشد مدیریتی، کوچک است و فقط بر بعضی خدمات پشتیبانی کلیدی نظیر برنامه‌ریزی استراتژیک، امور مالی و منابع انسانی نظارت می‌کند. ساختار فرایندی، بسیاری از حد و مرزهای سلسله‌مراتبی و بخشی که هماهنگی را مشکل می‌سازد و موجب کندی فرایند تصمیم‌گیری و اجرا می‌شود، از میان برمی‌دارد. این ساختارها، هزینه‌های سرسام‌آور مدیریت بر روابط بین بخش‌ها و سلسله‌مراتب عریض و طولیل سازمانی را کاهش می‌دهند. این ساختارها به سازمان امکان می‌دهند تا منابع خود را بیشتر مصروف خدمت به مشتریان، اعم از مشتریان داخل سازمان یا خارج از سازمان کند [۲]. به طور خلاصه می‌توان گفت دلایلی مانند شفاف‌سازی مسئولیت‌های سازمانی، ایجاد مبنایی برای سیستم‌های مدیریت، بهبود ارتباطات، ایجاد تمرکز بر فعالیت‌های بحرانی و تشخیص فعالیت‌های با ارزش افزوده باعث استفاده از فرایندگرایی گردید [۴]. در ادامه، بحث مدیریت فرایند و اصلاح روش‌ها در دانشگاه گیلان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۶ - هدف از اجرای طرح اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار در دانشگاه گیلان

هدف از اجرای پروژه اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار در دانشگاه گیلان، افزایش کارایی و اثربخشی و بهسازی فرایندهای عملیات اجرایی دانشگاه است که در راستای تحقق هدف مذکور، اهداف جزئی زیر نیز محقق خواهد شد:

- ترویج فرهنگ بهبود فرایندها و بهبود مستمر در واحدهای اجرایی دانشگاه گیلان
- آموزش شیوه‌ها و مهارت‌های مستندسازی فرایندها و روش‌های انجام کار به مدیران و کارکنان دانشگاه گیلان
- افزایش توان تخصص کارکنان در حوزه فعالیت‌های دانشگاه
- اصلاح و تعدیل سیستم‌های زائد در جهت تسهیل فرایندهای عملیاتی
- بهبود ترکیب نیروی انسانی دانشگاه از طریق اصلاح فرایندها
- طراحی مجدد ساختار سازمانی و ایجاد اصلاحات ریشه‌ای از طریق فرایند کارها
- ایجاد مبنا و معیار برای اندازه‌گیری درجه اثربخشی فرایندها
- کاهش مراکز تصمیم‌گیری و مراحل انجام کار و اعمال کنترل در طی فرایند
- ایجاد زمینه‌ها و بسترسازی لازم برای تحول در قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های مورد عمل
- کاهش تعداد کارکنان درگیر در اجرای یک روش (فعالیت) در دانشگاه گیلان
- کاهش زمان انجام کار در اجرای روش و رویه انجام کار
- افزایش میزان رضایت ارباب‌رجوع (دانشجویان، اساتید، سازمان‌های خصوصی و دولتی، دستگاه‌های اجرایی)
- تحول و تکامل شیوه مراجعه و پیگیری ارباب‌رجوع به محل مورد نظر در دانشگاه
- تسهیل و سرعت در انجام پروژه‌های خودکارسازی فعالیت‌های دانشگاه گیلان
- کاهش مراجعات ارباب رجوع و افزایش میزان بهره‌گیری از خودکارسازی و کاهش ارتباط کارکنان با ارباب رجوع برای ارائه خدمت

۷ - مراحل انجام طرح اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار در دانشگاه گیلان

طرح مدیریت فرایندها و اصلاح روش‌ها در دانشگاه گیلان با در نظر گرفتن اهداف فوق، در دو مرحله اصلی انجام گردید، مرحله اول مستند سازی وضع موجود فرایندهای دانشگاه گیلان و مرحله دوم تجزیه و تحلیل و بهبود فرایندها می‌باشد.

۷-۱- مستند سازی وضع موجود فرایندهای دانشگاه گیلان

مستندسازی فرایندها عبارت است از یک روش رسمی برای برقراری ارتباط میان ذی‌نفعان مختلف که بارزترین کارکردهای آن انتقال مقاصد میان آنها، ثبات، یکنواختی اقدامات و مقدمه‌ای برای اقدامات بهبود است [10]. که شروع آن با شناسایی فرایندهای اصلی سازمان می‌باشد (زارعی). در واقع در پروژه‌های ارزیابی و بهبود سازمانی، مستندسازی یکی از فعالیت‌های زمان‌بر بوده، و در برخی از موارد تا حدود ۷۰ درصد از کل زمان پروژه را به خود اختصاص می‌دهد [11]. بسیاری از افراد، سیستم مدیریت فرایندگرا را صرفاً به عنوان شکل متفاوتی از مستندسازی می‌دانند، اما فرایندگرایی در ساختار مستندات و ترسیم نمودارهای فرایندهای سازمانی بر اساس



مشتری‌گرایی بوده و باعث کاهش حجم مستندسازی، ارائه تصویری شفاف از ساختار سازمانی و نمایش ساده ارتباطات می‌شود [۱]. در طی سال‌های گذشته، در کشور ما نیز مستندسازی به عنوان ابزاری کارآمد در پیاده‌سازی و نگهداری سیستم‌های مختلف، به ویژه مدیریت کیفیت مورد استفاده قرار گرفته و همیشه به عنوان قدمی اساسی برای بهبود سیستم‌های مزبور از سوی سازمان‌های معتبر جهانی مانند ISO مورد تأکید قرار گرفته است [۷]. جهت مستندسازی فرایندها در دانشگاه گیلان گام‌های زیر انجام شد:

گام اول: کسب شناخت از سیستم و ساختار دانشگاه گیلان با مطالعه و بررسی ساختار سازمانی و نیروی انسانی دانشگاه گیلان از طریق مشاهده عینی مجریان از وضعیت سازمانی دانشگاه و مصاحبه‌های هدفمند با مدیران و کارشناسان دانشگاه؛ **گام دوم:** برگزاری سمینار آموزشی با عنوان مدیریت فرایند، برنامه اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار در دانشگاه گیلان برای معاونین دانشگاه و مدیران ارشد؛ **گام سوم:** سازماندهی گروه‌های بهبود فرایند؛ **گام چهارم:** برگزاری سمینار آموزشی - توجیهی برای مدیران میانی، مدیران پایه و کارشناسان دانشگاه در خصوص برنامه بهبود فرایندها و روش‌های انجام کار؛ **گام پنجم:** برگزاری جلسه با گروه‌های بهبود فرایند و انتخاب مسئول و دبیر هر گروه و بیان شرح فعالیت‌های هر گروه و شیوه شناسایی و تدوین فرایندهای اصلی واحدهای مختلف دانشگاه گیلان؛ **گام ششم:** احصاء، شناسایی و تدوین فرایندهای اصلی واحدهای مختلف دانشگاه گیلان به وسیله گروه‌های بهبود فرایند؛ **گام هفتم:** برگزاری کارگاه آموزشی برای گروه‌های بهبود فرایند جهت آشنایی با تکنیک‌های مستندسازی فرایندها (نمودار جریان کار و نمودار اکلند)؛ **گام هشتم:** شناسایی و تدوین فرایندهای موجود در حوزه‌های مختلف دانشگاه گیلان توسط گروه‌های بهبود فرایند و ترسیم نمودار جریان فرایند (فلوچارت) فرایندهای شناسایی شده؛ **گام نهم:** ارائه فرایندهای مستندسازی شده تحت عنوان "گزارش شناخت وضع موجود فرایندهای دانشگاه گیلان" به گروه‌های بهبود فرایند جهت بررسی و اعلام نظر در تأیید یا تغییر فرایندها؛ **گام دهم:** اخذ نظرات و تأیید گروه‌های بهبود، اعمال تغییرات اعلام شده در فرایندها و ارائه گزارش نهایی مرحله اول طرح

۷-۲- تجزیه و تحلیل و بهبود فرایندهای وضع موجود

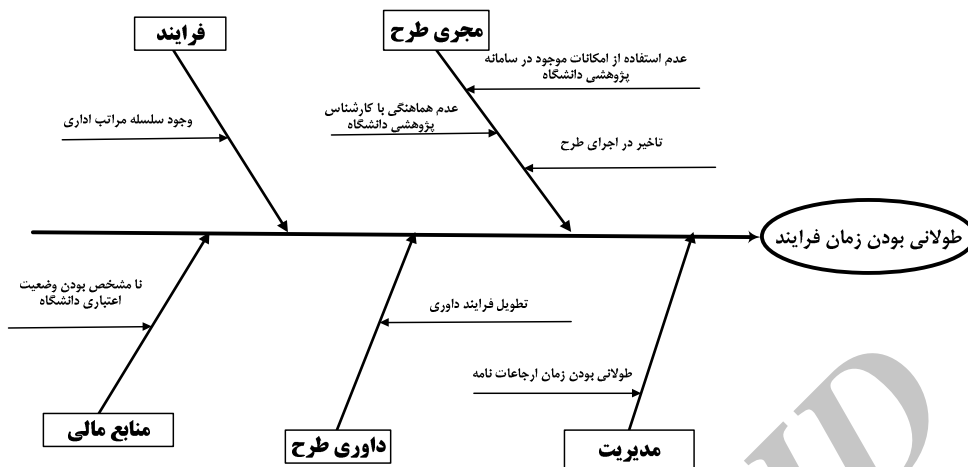
اهمیت و نقش اصلاح فرایندها در هر سازمان انکار ناپذیر است. به خوبی مشهود است که سازمان‌ها در تحقق اهدافشان چنانکه باید موفق نیستند. در راستای رسیدن به بهبود و بهره‌وری نیاز به شناخت و تجزیه و تحلیل فرایندها و ارائه روش‌های نوین بهبود است. برای این مرحله گام‌های زیر انجام شد:

گام اول: برگزاری سمینار آموزشی برای اعضای گروه‌های بهبود فرایندها و آموزش تکنیک‌های تجزیه و تحلیل و بهبود فرایندها به آنها. (تکنیک‌های طوفان ذهنی، برگه‌های کنترل، نمودار هیستوگرام، نمودار شش کلمه‌ای، نمودار علت و معلول و نمودار پارتو)

گام دوم: تجزیه و تحلیل و بررسی فرایندهای وضع موجود دانشگاه بوسیله گروه‌های بهبود فرایند هر حوزه با همکاری معاونین و مدیران اجرایی دانشگاه و مشخص نمودن مراحل زائد، تکراری، غیرمنطبق با اهداف سازمانی دانشگاه از طریق تکنیک‌های بهبود و اصلاح فرایندها. در این مرحله گروه‌ها از تکنیک‌های طوفان ذهنی، نمودار علت و معلول و نمودار پارتو جهت تجزیه و تحلیل فرایندهای مهم حوزه خود استفاده نمودند، دلیل استفاده از این روش‌ها این است که اکثر مسائل سازمانی بیش از یک علت دارند بنابراین برای حل آنها پیشنهاد می‌شود از روش‌های تفکر خلاق به همراه تفکر تحلیلی استفاده گردد [۵]. نمونه‌ای از کاربرد این تکنیک‌ها در تجزیه و تحلیل مربوط به فرایندی از امور پژوهشی با عنوان "فرایند اجرای طرح‌های تحقیقاتی با استفاده از اعتبارات دانشگاه" در ذیل نشان داده می‌شود:



نمودار علت و معلول (استخوان ماهی) فرایند اجرای طرح تحقیقاتی با استفاده از اعتبارات دانشگاه



نمودار (۱): نمودار علت و معلول فرایند اجرای طرح تحقیقاتی با استفاده از اعتبارات دانشگاه

بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده پیشنهادهای جهت بهبود فرایند فوق ارائه شد:

- کاهش زمان داوری طرح حداکثر به هفت روز یا انتخاب مکانیسم جایگزین داوری
 - مشخص نمودن و بلوکه کردن بودجه پژوهشی در ابتدای سال
 - تحویل نامه‌های ورودی برای اقدام به دست اقدام‌گر(بدون ارجاع مافوق)، انجام اقدام لازم توسط اقدام‌گر و سپس تحویل به مافوق جهت تأیید یا عدم تأیید اقدام انجام شده
 - استفاده از سامانه پژوهشی دانشگاه جهت تسریع در انجام فرایند
- گام سوم: اخذ نظرات اصلاحی و فرایندهای اصلاح شده نهایی از گروه‌های بهبود فرایند
- گام چهارم: اعمال تغییرات در فرایندهای وضع موجود با توجه به نظرات اعلام شده از سوی گروه‌های بهبود فرایند(نتایج عملکرد گروه‌های بهبود فرایند در حوزه‌های مختلف دانشگاه گیلان در قالب جدول و نمودار ذیل آورده شد):

جدول (۱) بررسی عملکرد حوزه های مختلف دانشگاه گیلان در طرح مدیریت فرایند و اصلاح روشها

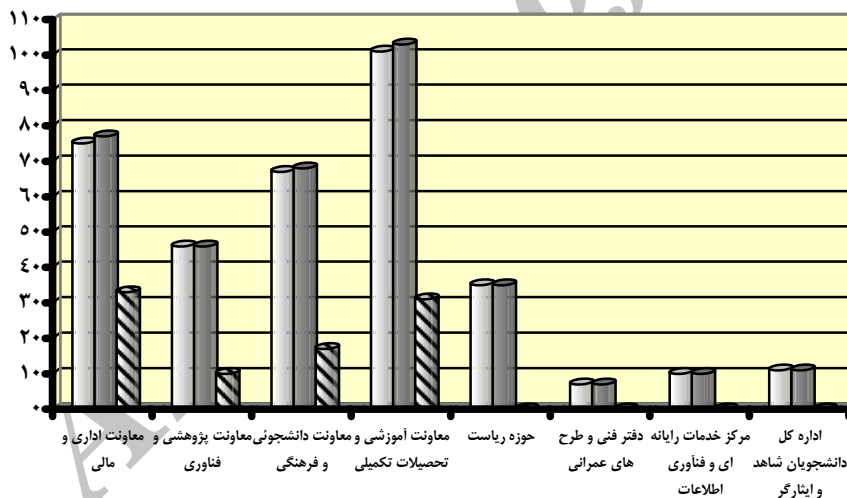
نام حوزه	ادارات تابعه	تعداد فرایندهای مستند شده در مرحله اول	تعداد فرایندها بعد از تجزیه و تحلیل	تعداد فرایندهای تغییر یافته و اصلاح شده	تعداد فرایندهای اضافه شده یا حذف شده	درصد تغییرات و اصلاحات در فرایندها	درصد تغییرات در تعداد فرایندها
معاونت اداری و مالی دانشگاه	مدیریت امور اداری	۳۶	۴۰	۱۱	۴↑	٪۳۰/۵۵	٪۱۱/۱۱↑
	مدیریت امور مالی	۳۱	۲۹	۲۲	۱↑, ۳↓	٪۷۰/۱	٪۶/۴۵↓
	مدیریت بودجه و تشکیلات	۸	۸	-	-	-	-
	مجموع	۷۵	۷۷	۳۳	۲↑	٪۴۴	٪۲/۶↑
معاونت پژوهشی و فناوری دانشگاه	مدیریت امور پژوهشی	۲۳	۲۳	۱۰	-	٪۴۳/۴۷	-
	کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد	۲۳	۲۳	-	-	-	-
	مجموع	۴۶	۴۶	۱۰	-	٪۲۱/۷۴	-
معاونت دانشجویی و فرهنگی	مدیریت امور دانشجویی	۳۹	۴۰	۱۰	۱↑	٪۲۵/۶۴	٪۲/۵۶↑
	مدیریت امور فرهنگی	۲۴	۲۴	۷	-	٪۲۹/۱۶	-
	مرکز مشاوره و درمان	۴	۴	-	-	-	-
	مجموع	۶۷	۶۸	۱۷	۱↑	٪۲۵/۳۷	-



اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی

-	٪۱۶/۶۶	۲↑, ۳↓	۱۰	۶۰	۶۰	مدیریت امور آموزشی	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
-	٪۸۱/۲۵	۲↑, ۳↓	۱۳	۱۶	۱۶	مدیریت تحصیلات تکمیلی	
٪۸/۷	٪۳۴/۷۸	۲↑	۸	۲۵	۲۳	دفتر نظارت و سنجش	
-	-	-	-	۲	۲	دفتر گسترش و برنامه ریزی درسی دانشگاه	
٪۱/۹۸	٪۳۰/۷	۲↑	۳۱	۱۰۳	۱۰۱	مجموع	
-	-	-	-	۱۱	۱۱	گروه حقوقی، بازرسی و رسیدگی به شکایات	حوزه ریاست(دفتر حقوقی، دفتر ریاست و روابط عمومی، دفتر روابط بین الملل، دفتر برنامه ریزی)
-	-	-	-	۸	۸	دفتر ریاست و روابط عمومی	
-	-	-	-	۱۰	۱۰	دفتر همکاریهای علمی و روابط بین المللی	
-	-	-	-	۶	۶	دفتر برنامه ریزی و تحول اداری	
-	-	-	-	۳۵	۳۵	مجموع	
-	-	-	-	۷	۷	مجموع	دفتر مدیریت فنی و طرح های عمرانی
-	-	-	-	۱۰	۱۰	مجموع	مرکز خدمات رایانه ای و فن آوری اطلاعات
-	-	-	-	۱۱	۱۱	مجموع	اداره کل دانشجویان شاهد و ایثارگر
٪۱/۴۲↑	٪۲۵/۸۵	۵↑	۹۱	۳۵۷	۳۵۲	مجموع کل حوزه ها	

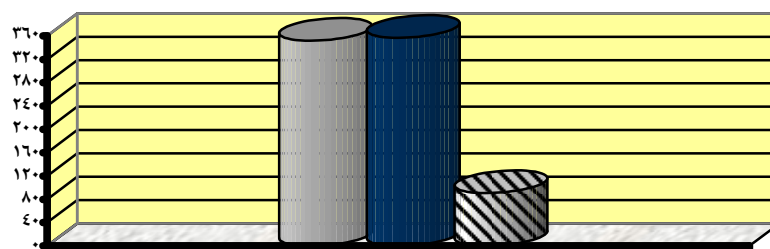
تعداد فرایندهای مرحله ۱
 تعداد فرایندهای مرحله ۲
 تعداد فرایندهای تغییر یافته و اصلاح شده



نمودار(۲): نمودار بررسی عملکرد حوزه های مختلف دانشگاه گیلان در طرح مدیریت فرایند و اصلاح روشها



تعداد فرآیندهای تغییر یافته و اصلاح شده □ تعداد فرآیندهای مرحله ۲ ■ تعداد فرآیندهای مرحله ۱



حوزه های مختلف دانشگاه گیلان

نمودار (۳): نمودار بررسی عملکرد حوزه های مختلف دانشگاه گیلان به طور کلی در طرح مدیریت فرایند و اصلاح روشها

گام پنجم: اعطای گواهی آموزشی و تقدیرنامه و همچنین تخصیص پاداش مادی به اعضای گروه های بهبود فرایند؛ گام ششم: تدوین و ارائه گزارش نهایی فرآیندهای اصلاح شده به شکل نمودار جریان فرایند جهت تصویب به کمیسیون تحول اداری دانشگاه؛ گام هفتم: تبدیل نمودار جریان فرایند به نمودار اکند و ارائه آن به کمیسیون تحول اداری؛ گام هشتم: قرار گرفتن فرایندها در وب سایت دانشگاه گیلان به منظور آشنایی کاربران و ارباب رجوع از فرآیندهای دانشگاه گیلان

۸- نتیجه

همانطور که بیان شد دانشگاه گیلان با هدف کلی افزایش کارایی و اثربخشی و بهسازی فرآیندهای عملیاتی اجرایی دانشگاه، پروژه اصلاح فرایندها و روش های انجام کار را که توسط مدیران ارشد این دانشگاه به عنوان راه حلی منطقی جهت غلبه بر مسائل و مشکلات سازمانی و رفع آنها، بیان شده بود را از خرداد ماه ۱۳۸۶ آغاز و در اسفند ۱۳۸۷ به پایان رساند. تعداد فرآیندهای مستند شده در مرحله اول ۳۵۲ فرایند بود که بعد از تجزیه و تحلیل فرایندها به ۳۵۷ عدد رسید، که از بین این فرایندها تعداد ۹۱ فرایند تغییر و اصلاح یافت. در واقع باعث گردید تا ۲۵/۸۵ درصد از فرایندها تغییر یافته و اصلاح گردند.



مراجع

- [۱] پورشمس، محمدرضا، اصول و فنون مستندسازی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۲.
- [۲] رحمانزاده هروی، محمد، سازمان فرایندگرا و پارادایم‌های سازمانی، چاپ اول، تهران، اجتماع، ۱۳۸۲.
- [۳] رحمانزاده هروی، محمد، فرایندگرایی و استاندارد ISO 9004:2000، چاپ دوم، تهران، تک رنگ، ۱۳۸۲.
- [۴] شاکری، شهرام، مدیریت بر مبنای فرایند، انتشارات کیومرث، ۱۳۸۶.
- [۵] رایسون، مایک، گروه‌های کیفیت، ترجمه اسماعیل پور، رضا، ویراسته زیرک، نصرالله، گیلان، نشر دانشگاه گیلان، ۱۳۸۵.
- [۶] سلطانی، مرتضی، اسمعیل لو، سجاد، مدیریت فرایندمحور، ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۹، ۱۳۸۳.
- [۷] اسماعیل پور، رضا، "مدل‌های مستندسازی فرایندها در سازمان و آرایه مدل مناسب سازمان‌های دولتی ایران (مورد بررسی: سازمان‌های دولتی استان گیلان)"، همایش دستاوردهای علمی - پژوهشی، دوره هشتم، دانشگاه گیلان، اسفند ۱۳۸۶.
- [۸] رضانیان، محمدرحیم، پوربخش، حامد، "ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرایند"، تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۷، آذر ۱۳۸۶.
- [۹] زارعی، بهروز، زارعی، عظیم، "مستندسازی گسترده فرایندها در بخش دولت"، دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد، سال یازدهم، شماره ۸، دی ۱۳۸۶.
- [10] Aldowaisan T.A & Graafer L.R., "Business process Reengineering: An Approach for process", Omega, Vol. 27(5), pp:515-524, (1999).
- [11] Tarnner A.R & Detoro I.J :Process Redesign, PH.PTR, USA, (2000).