

طرح جامع شناسایی، مستندسازی و بهبود فرآیندهای کاری دانشگاه خوارزمی

مدیریت سرمایه انسانی
اداره ساختار و فرآیندها
پاییز ۱۴۰۴

فهرست

۱.	مقدمه	۲
۲.	اهداف پروژه	۲
۱.۲	اهداف راهبردی	۲
۲.۲	اهداف عملیاتی	۲
۳.	دامنه پروژه	۳
۱.۳	روش مبتنی بر ذی‌نفعان (روش پیشنهادی)	۳
۲.۳	روش مبتنی بر ماهیت فرآیندها	۳
۴.	مراحل اجرای پروژه	۳
مرحله ۱:	آماده‌سازی	۳
مرحله ۲:	احصاء فرآیندها	۴
مرحله ۳:	مستندسازی و ترسیم	۴
مرحله ۴:	تحلیل و بهبود	۴
مرحله ۵:	ایجاد بانک فرآیندها	۴
مرحله ۶:	پایش، بازنگری و بهبود مستمر	۴
۵.	چک لیست اجرایی پروژه	۵
۱.۵	چک لیست مرحله احصاء	۵
۲.۵	چک لیست مستندسازی	۵
۳.۵	چک لیست تحلیل و بهبود	۵
۴.۵	چک لیست بانک فرآیندها	۶
۶.	زمانبندی اجرای پروژه	۶
۷.	نقشه راه تصویری	۶
۸.	نیروی انسانی پروژه	۷
۹.	نتایج و خروجی‌های مورد انتظار	۷

۱. مقدمه:

دانشگاه خوارزمی به عنوان یک نهاد آموزشی و پژوهشی با سابقه دارای مجموعه‌ای گسترده و پیچیده از فرآیندهای آموزشی، پژوهشی، منابع انسانی، مالی و پشتیبانی است که طی سالها شکل گرفته، تغییر کرده و گاه‌ها بهبود یافته است. در ادوار مختلف تلاش‌هایی برای بهبود فرآیندهای کاری انجام شده اما عموماً این فرآیندها به صورت غیر مستند و شفاهی و بر اساس تفسیر شخصی بین کارکنان منتقل شده است و همین امر موجب بروز موارد زیر شده است:

- عدم یکپارچگی در اجرای فرآیندها در واحدهای مختلف.
- اتلاف زمان و هزینه در اثر گردش‌های زائد و تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف.
- موازی کاری، دوباره کاری و وابستگی شدید به افراد.
- نارضایتی ذی‌نفعان و کاهش بهره‌وری سازمانی.

در این طرح سعی شده است مقدمات لازم جهت شناسایی، مستندسازی فرآیندهای کاری دانشگاه، با هدف ایجاد یک نظام استاندارد، مدرن و مبتنی بر داده در مدیریت فرآیندهای کاری ارائه شود تا دانشگاه بتواند در مسیر تحول اداری، چابک‌سازی، هوشمندسازی و ارتقای کیفیت خدمات گام بردارد.

۲. اهداف پروژه:

۱.۲ اهداف راهبردی:

- استقرارمدیریت فرآیند محور^۱.
- افزایش بهره‌وری منابع انسانی و مالی.
- توسعه زیرساخت تحول دیجیتال و اتوماسیون.
- ارتقای رتبه دانشگاه از طریق بهبود کیفیت خدمات.

۲.۲ اهداف عملیاتی:

- کاهش حداقل ۳۰ درصد زمان چرخه اجرای فرآیندها.

^۱Process-Oriented Management

- کاهش تعداد فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و گردش‌های غیرضروری.
- شفاف‌سازی نقش‌ها، مسئولیت‌ها و نقاط تعامل.
- استاندارد سازی نحوه اجرای فرآیندها در کل دانشگاه.
- ایجاد بانک اطلاعاتی جامع، یکپارچه و قابل جستجو از فرآیندها.
- افزایش رضایت دانشجویان، اعضای هیأت علمی و کارکنان.

۳. دامنه پروژه:

۱.۳ روش مبتنی بر ذی‌نفعان (روش پیشنهادی):

- فرآیندهای مرتبط با دانشجویان (آموزش، پژوهش، رفاه، خدمات).
- فرآیندهای مرتبط با اعضای هیأت علمی (استخدام، ارتقا، پژوهش، مأموریت، ارزیابی، حقوق و دستمزد).
- فرآیندهای مرتبط با کارکنان (استخدام، آموزش، رفاه، ارتقاء، حقوق و دستمزد).

۲.۳ روش مبتنی بر ماهیت فرآیندها:

- آموزشی
- پژوهشی و فناوری
- اداری و مالی
- خدماتی و پشتیبانی

👉 روش مبتنی بر ذی‌نفعان به دلیل سادگی، قابلیت فهم و دسترسی بهتر، توصیه می‌شود.

۴. مراحل اجرای پروژه:

مرحله ۱: آماده‌سازی:

- تشکیل تیم پروژه و تعیین ساختار پروژه.
- تدوین شیوه نامه اجرا و شاخص‌های ارزیابی.
- هماهنگی با واحدهای دانشگاهی و اداری.

مرحله ۲: احصاء فرآیندها:

- جمع‌آوری مستندات، فرم‌ها و گردش‌نامه‌ها.
- مصاحبه با کارشناسان و مدیران مرتبط.
- مشاهده میدانی اجرای فرآیندها.
- استخراج فهرست جامع فرآیندها.

مرحله ۳: مستندسازی و ترسیم:

- استانداردسازی قالب مستندسازی.
- ترسیم فلوچارت فرآیندها با BPMN.
- تعیین ورودی‌ها، خروجی‌ها، نقش‌ها، ریسک‌ها و قوانین حاکم.

مرحله ۴: تحلیل و بهبود:

- تحلیل گلوگاه‌ها و فعالیت‌های بدون ارزش افزوده.
- تطبیق با قوانین بالادستی و استانداردهای وزارت علوم.
- طراحی فرآیندهای مطلوب با رویکرد سادگی، چابکی و هوشمندسازی.

مرحله ۵: ایجاد بانک فرآیندها:

- طراحی معماری داده و طبقه‌بندی فرآیندها.
- بارگذاری فرآیندها و ایجاد قابلیت جستجو.
- اتصال به سامانه‌های موجود دانشگاه.

مرحله ۶: پایش، بازنگری و بهبود مستمر:

- تدوین روال بازنگری سالانه.
- به‌روزرسانی در صورت تغییر قوانین یا ساختار سازمانی.

^۲Business Process Model & Notation (مدل‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار)

- پیشنهاد ارتقای فرآیندها با فناوری‌های نوین^۳.

۵. چک لیست اجرایی پروژه:

۱.۵ چک لیست مرحله احصاء

- بررسی مستندات واحد.
- شناسایی مالکان فرآیند.
- انجام حداقل یک جلسه مصاحبه برای هر فرآیند.
- ثبت گردش کار واقعی (واقع‌بینانه).
- گردآوری فرم‌ها، آیین‌نامه‌ها و مدارک.

۲.۵ چک لیست مستندسازی:

- ترسیم فرآیند در قالب BPMN.
- تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها.
- تعیین نقاط تصمیم‌گیری.
- تعیین زمان، هزینه و ریسک‌ها.

۳.۵ چک لیست تحلیل و بهبود:

- شناسایی گلوگاه‌ها.
- بررسی فعالیت‌های بدون ارزش افزوده.
- ارائه پیشنهاد حذف، ادغام یا اتوماسیون.
- طراحی فرآیند مطلوب.

^۳AI(Artificial Intelligence) – RPA(Robotic Process Automation)

^۴Business Process Model & Notation (مدل‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار)

۴.۵ چک لیست بانک فرآیندها:

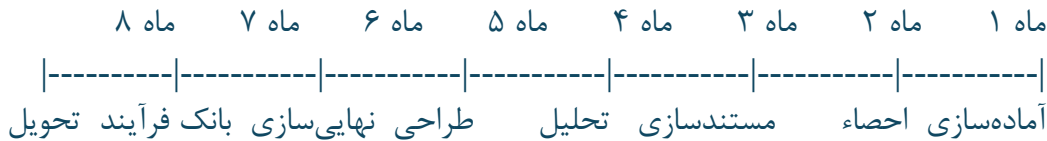
- بارگذاری فایل‌ها.
- طبقه‌بندی براساس ذی‌نفعان.
- اتصال به سامانه‌ها.
- اعتبارسنجی داده‌ها.

زمانبندی اجرای پروژه:

زمانبندی پروژه بر اساس حجم تخمینی فرآیندها و با فرض وجود حداقل پنج کارشناس تمام وقت و همکاری مناسب واحدها به صورت تخمینی و از زمان انعقاد قرارداد با مجری طرح محاسبه و ارائه شده است.

مرحله	مدت زمان پیشنهادی
آماده‌سازی	۲ هفته
احصاء فرآیندها	۳ ماه
ترسیم و مستندسازی	۲ ماه
تحلیل و بهبود	۲ ماه
ایجاد بانک فرآیندها	۱ ماه

۶. نقشه راه تصویری^۵:



نسخه تحلیلی: فاز: آماده سازی- ۲ هفته / فاز ۲: احصاء فرآیندها- ۳ ماه / فاز ۳: مستندسازی- ۲ ماه / فاز ۴: تحلیل و بهبود- ۲ ماه / فاز ۵: ایجاد بانک فرآیندها- ۱ ماه

۷. نیروی انسانی پروژه:

با توجه به حجم بالای فرآیندهای دانشگاه و نیاز به استانداردسازی خروجی‌ها، ترکیب نیروی انسانی به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

نقش	تعداد	نوع همکاری	شرح وظایف
مدیر پروژه	۱	پاره‌وقت	هدایت، نظارت، مدیریت جلسات
کارشناس احصاء	۲	تمام‌وقت	مصاحبه، مشاهده، استخراج داده
کارشناس تحلیل	۱	تمام‌وقت	تحلیل و طراحی
کارشناس مستندسازی	۲	تمام‌وقت	ترسیم فلوچارت و ورود اطلاعات
پشتیبان	۱	پاره‌وقت	هماهنگی، مستندسازی جانبی

مجموع نیرو: ۶ نفر (۵ تمام‌وقت + ۱ پاره‌وقت).

برون سپاری: پیشنهاد می‌شود پروژه با همکاری دانشجویان مقطع تحصیلات تکمیلی دانشکده‌های فنی - مهندسی و مدیریت دانشگاه، به صورت قرارداد کار دانشجویی و یا به صورت توافقی با حداقل هزینه انجام شود.

➤ ناظر اصلی پروژه مدیر محترم سرمایه انسانی می‌باشند و کارشناسان شاغل در اداره ساختار و فرایندهای اداری مسئولیت انجام هماهنگی و ارائه گزارش‌های لازم را تا پایان پروژه بر عهده خواهند داشت.

۸. نتایج و خروجی‌های مورد انتظار:

- تهیه نقشه جامع فرآیندهای دانشگاه.
- تدوین فهرست فرآیندهای کلیدی، پشتیبان و مدیریتی.
- ارائه گزارش تحلیل وضعیت موجود و نقاط ضعف.
- ارائه پیشنهادهای بهبود و طراحی فرآیندهای مطلوب.
- تهیه دفترچه فرآیندهای کاری دانشگاه و ایجاد بانک اطلاعاتی قابل جستجو.



طرح جامع شناسایی، مستندسازی و بهبود فرآیندهای کاری دانشگاه خوارزمی

پائیز ۱۴۰۴