



طبقه بندی فرآیندهای

تربیتی در مهد

بر اساس مدل PCF

سطوح کلان فرآیندهای فعالیت

۱۴۰۰

فیفا

طبقه‌بندی فرآیندهای شهرداری مشهد بر اساس محل PCF (سطوح کلان فرآیند تا فعالیت) / نویسندگان مرتضی رضوی نژاد... [و دیگران]؛ مدیر طرح هدا پیروی؛ به سفارش معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی شهرداری مشهد، مشهد: سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری مشهد، انتشارات بوی شهر بهشت، ۱۴۰۰.

۱۱۸ ص: ۹×۱۹ س.۳
۲-۲۸۸-۳۷۰-۶۰۰-۹۷۸

فیفا

نویسندگان مرتضی رضوی نژاد، محمد قنبری، مهدی امامی کشفی، عطیه غلامی، سمیرا اسماعیل زاده، رابعه کوشا.

شهرداری مشهد — برنامه‌ریزی

شهرداری — ایران — مشهد — مدیریت

Municipal government-Iran-Mashhad-Management

رضوی نژاد، مرتضی، ۱۳۶۴ -

پیروی، هدا، ۱۳۵۶ -

شهرداری مشهد معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری مشهد. انتشارات بوی شهر بهشت

JS۷۴۶۹

۳۵۱/۵۵۸۲۲۲

۸۴۵۲۳۳۲

شناسنامه

طبقه‌بندی فرآیندهای شهرداری مشهد بر اساس محل PCF (سطوح کلان فرآیند تا فعالیت)

معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی شهرداری مشهد

نشانی: مشهد، میدان شهدا، ساختمان توسعه، طبقه چهارم، معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی شهرداری مشهد

هدا پیروی

مرتضی رضوی نژاد، محمد قنبری، مهدی امامی کشفی، عطیه غلامی، سمیرا اسماعیل زاده، رابعه کوشا

سید محمد جاودانی ادهمی، بنت الهادی علی اکبری، محمد حسین رجاییان، سبحان کریمی آغویی، سمیه اسماعیل مقدم، سید روح‌الله حسینی، مهسا شایسته مقدم، فرزانه علیخوست

شرکت اندیشه پژوهان تدبیر پایا، مهدی محمدزاده، سپیده صرافان، فاطمه سلطانی، علویه مینا، حسین عبدی، مریم نامی، علی عباسی طلایی، هما نظری

کانون آکهی و تبلیغات صدا و سیما

تابستان ۱۴۰۰ - اول

جلد ۵۰۰

۲-۲۸۸-۳۷۰-۶۰۰-۹۷۸

انتشارات بوی شهر بهشت

(وابسته به سازمان فرهنگی و اجتماعی شهرداری مشهد)

نشانی: مشهد، چهارراه دکتر، سازمان فرهنگی و اجتماعی شهرداری مشهد
نمبر: ۳۸۴۰۱۰۰۴ - ۰۵۱ | وب سایت: ketab.etefaq.org
پست الکترونیک: ketab1@mashhad.ir

عنوان و نام پدیدآور

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

شابک

وضعیت فهرست نویسی

یادداشت

موضوع

موضوع

موضوع

شناسه افزوده

شناسه افزوده

شناسه افزوده

شناسه افزوده

رده بندی کنگره

رده بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

نام کتاب

به سفارش

مدیر طرح

نویسندگان

همکاران

مشاوران

گرافیک و صفحه آرایی

سال و نوبت چاپ

شمارگان

شابک

ناشر

مقدمه

کلان فرآیند ۱: تدوین چشم انداز و برنامه ریزی شهر

۲۸ کلان فرآیند ۱: تا سطح فعالیت

کلان فرآیند ۲: توسعه خدمات و محصولات

۳۲ کلان فرآیند ۲: تا سطح فعالیت

کلان فرآیند ۳: نظارت و صدور مجوزهای شهری

۳۸ کلان فرآیند ۳: تا سطح فعالیت

کلان فرآیند ۴: ارائه خدمات و محصولات

۴۶ کلان فرآیند ۴: تا سطح فعالیت

کلان فرآیند ۵: مدیریت و توسعه سرمایه های انسانی

۷۰ کلان فرآیند ۵: تا سطح فعالیت

کلان فرآیند ۶: مدیریت فناوری اطلاعات

۷۶ کلان فرآیند ۶: تا سطح فعالیت

کلان فرآیند ۷: مدیریت منابع مالی

۸۲ کلان فرآیند ۷: تا سطح فعالیت

کلان فرآیند ۸: احداث، تجهیز، نگهداری و تعمیرات

۸۸ کلان فرآیند ۸: تا سطح فعالیت

کلان فرآیند ۹: مدیریت دارایی ها و سرمایه گذاری

۹۲ کلان فرآیند ۹: تا سطح فعالیت

کلان فرآیند ۱۰: مدیریت تعاملات و ارتباطات

۱۰۰ کلان فرآیند ۱۰: تا سطح فعالیت

کلان فرآیند ۱۱: مدیریت تحول و توسعه سازمانی

۱۰۸ کلان فرآیند ۱۱: تا سطح فعالیت

کلان فرآیند ۱۲: پشتیبانی و راهبری معاملات

۱۱۴ کلان فرآیند ۱۲: تا سطح فعالیت

منابع



دیباچه

۱

فرآیندها اجزای در هم تنیده سازمان‌ها هستند که ماهیت واقعی سازمان را شکل داده و تمامی سطوح عملیاتی، میانی و راهبردی سازمان، از تأمین‌کنندگان تا مشتریان را در بر می‌گیرند. فرآیندها عملیات روزانه سازمان را شکل داده، برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت را عملیاتی کرده و ابزار تحقق استراتژی‌ها و اهداف سازمان محسوب می‌شوند. در واقع فرآیندها مرزهای کارکردی و وظیفه‌ای در سازمان را طی کرده و محصولات و خدمات موردنیاز مشتریان را با افزودن ارزش به ورودی‌ها ارائه می‌دهند. از این رو، مدیریت فرآیندهای سازمانی به منزله در اختیار گرفتن کنترل حرکتی سازمان است که می‌تواند به صورت پیشگیرانه و هوشمندانه از جهت‌گیری نامناسب فعالیت‌ها و بروز انحرافات در اجرای آن‌ها جلوگیری نموده و موجب می‌شود سازمان به طور متوازن و متناسب در جهت اهداف خود گام بردارد.

ایجاد یک سازمان شفاف و چابک با فرآیندهای بهینه که با حداکثر کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها را به اهداف خود برساند همواره مورد تأکید بوده است؛ رویکرد فرآیندی و استانداردسازی مراحل انجام فعالیت‌های اجرایی در مجموعه‌ها و سازمان‌های بزرگ در حال حاضر به عنوان یک الزام اثبات شده به جهت نیل به اهداف مذکور مورد توجه اکثر ابرسازمان‌ها قرار دارد.

از این رو با توجه به اهمیت موضوع و نیاز مجموعه شهرداری مشهد؛ «طرح شناسایی، طبقه‌بندی و بهبود فرآیندها» در دستور کار قرار گرفت. این طرح در قالب ۴ مرحله‌ی انتخاب مدل مرجع علمی، بومی‌سازی مدل منتخب مطابق با الزامات شهرداری مشهد، شناسایی کارکردهای



وضع موجود شهرداری مشهد اعم از مجموعه های ستادی، مناطق، سازمان ها، مؤسسه ها و شرکت های تابعه و در نهایت طبقه بندی و بهبود فرایندها با مشارکت کارشناسان تمامی مجموعه های شهرداری مشهد و با حمایت های مدیران شهری اجرا شد.

طبقه بندی
و بهبود
فرایندها

شناسایی
کارکردهای
وضع موجود

بومی سازی
مدل
منتخب

انتخاب
مدل
مرجع علمی

شکل ۱- مراحل پیاده سازی طرح شناسایی، طبقه بندی و بهبود فرایندها در شهرداری مشهد

در نهایت با بهره گیری از مدل بومی شده؛ با بیش از ۱۶۰۰۰ نفر ساعت کار کارشناسی، جلسات مشترک و ارسال و دریافت مکاتبات؛ «طرح شناسایی، طبقه بندی و بهبود فرایندها» به ثمر رسید و منتج به ۱۲ کلان فرآیند، ۶۱ گروه فرآیند، ۲۲۴ فرآیند، ۷۳۷ فعالیت و ۴۷۴۲ گام^۱ گردید و به عنوان مبنایی برای فعالیت ها و برنامه ریزی ها به تمام مجموعه های شهرداری ابلاغ گردید.

۲ مفاهیم و اصطلاحات تخصصی

• **فرآیند:** در منابع مختلف تعاریف متفاوتی از فرآیند وجود دارد، اما اغلب تعاریف به این موضوع اشاره می کنند که فرآیند مجموعه ای از فعالیت ها است که ارزشی را به مشتری تحویل می دهد. در فرهنگ لغت کمبریج نیز فرآیند به عنوان مجموعه ای از اقدام ها یا رویدادها تعریف می شود که به

۱- با توجه به پویایی فرایندها، امکان بروزرسانی و تغییر آنها در گذر زمان وجود دارد.



منظور دستیابی به یک نتیجه یا ایجاد یکسری تغییرات انجام می‌شوند. در دیدگاه سیستمی نیز فرآیند عبارت است از آنچه ورودی را به خروجی تبدیل می‌کند.

• **سازمان:** واحدی اجتماعی که عامدانه ساخته یا بازسازی می‌شود تا حصول به اهدافی مشخص، ممکن شود (Parsons, 1960). یا در تعریف دیگر، سازمان یک واحد اجتماعی متشکل از دو نفر یا بیشتر است که به صورت نسبتاً پیوسته برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می‌کند (Robbins & Judge, 2013).

• **فرآیندهای سازمان:** هر سازمان دارای مجموعه‌ای از فرآیندها است که از طریق آن‌ها، ایجاد ارزش برای ذینفعان را دنبال می‌کند. تعاریف متفاوتی از فرآیندهای سازمان وجود دارد که چند نمونه از این تعاریف در ادامه ارائه می‌شود:

• فرآیندهای سازمان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها هستند که چند ورودی مختلف را گرفته و با افزودن ارزش، تبدیل به خروجی می‌کنند (Hamer & Champy, 1993).

• فرآیندهای سازمان مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی هستند که با یکدیگر ارتباط منطقی داشته و خروجی سازمان را برای بازار یا مشتریان فراهم می‌نمایند (Davenport, 2013).

• فرآیند سازمان شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که به طور هماهنگ در سازمان اجرا می‌شود. این فرآیندها در تعامل با یکدیگر، اهداف سازمان را محقق می‌سازند (Weske, 2012).

• **مدیریت فرآیندهای کسب و کار (BPM):** مدیریت فرآیندهای کسب و کار شامل مفاهیم، روش‌ها و تکنیک‌های طراحی، پیکره بندی، اجرا و تجزیه و تحلیل فرآیندهای کسب و کار است (Weske, 2012). مهندسی مجدد به تغییرات اساسی و بنیادین در فرآیندهای کسب و کار اطلاق می‌شود، بگونه‌ای که فرآیندهای سنتی و قدیمی کنار گذاشته شده و معماری



فرآیندی سازمان از نو انجام می‌شود. در مقابل، مدیریت فرآیندهای کسب و کار بر تغییرات کوچک و تنظیمات جزئی اما تدریجی و مکرر فرآیندهای کسب و کار تمرکز دارد (Ko et al, 2009). مدیریت فرآیندهای کسب و کار یک نظم مدیریتی است که به فرآیندهای فعلی کسب و کار به عنوان یک دارایی با ارزش و از قبل طراحی شده نگریسته و ضمن بهبود مستمر از آنها بهره می‌گیرد (Hill et al, 2006).

• **معماری فرآیندهای سازمان:** از مفهوم معماری فرآیندهای سازمان به منظور کمک در شناسایی و توصیف ساختار فرآیندهای سازمان استفاده می‌شود. معماری فرآیندهای سازمان عبارت از مدلسازی و بازنمایش فرآیندهای سازمان است که ارتباطات بین فرآیندها را نیز نمایش می‌دهد. بنابراین هدف اصلی از معماری فرآیندهای سازمان عبارت از بازنمایش ساختار یافته و شفاف از فرآیندهای درون سازمان و ارتباطات بین فرآیندی است (Dijkman et al, 2014).

• **فرآیندهای اصلی:** این فرآیندها، هسته مرکزی و فرآیندهای ارزش ساز محسوب می‌شوند که ضمن ایجاد ارزش افزوده، سهم عمده‌ای در موفقیت سازمان دارند. مشتریان خارجی ابتدا و انتهای فرآیندهایی هستند که به صورت محوری در سازمان اجرا می‌شوند.

• **فرآیندهای مدیریتی:** فرآیندهایی هستند که وظیفه هدایت و رهبری نیروی انسانی را در دستیابی به اهداف سازمانی و کل فرآیندها را دنبال می‌کنند و تشکیل دهنده پایگاه اطلاعاتی برای کنترل و تصمیم‌گیری مدیریتی و سنجش میزان اثر بخشی سیستم هستند. این طبقه از فرآیندها به مأموریت و چشم‌انداز سازمان بستگی دارند و نقش هدایت، حمایت و نظارت بر سایر فرآیندها را نیز دارا هستند.

• **فرآیندهای پشتیبان:** این فرآیندها به صورت مستقیم



ارزش ساز نیستند، لیکن برای پشتیبانی فرآیندهای اصلی مورد نیازند و منجر به ایجاد داده، اطلاعات یا قانونمند سازی روش اجرایی می‌شوند.

۱-۲- شناسایی فرآیندهای سازمان

شناسایی فرآیندهای سازمان یکی از مراحل مهم در اغلب چرخه های مدیریت فرآیندها محسوب می‌شود. اغلب سازمان‌ها از منابع کافی برخوردار نیستند تا مدیریت فرآیند را برای کلیه فرآیندهای سازمان اجرا نمایند. حتی اگر منابع کافی برای مدل سازی جزئیات، تجزیه و تحلیل، پیاده سازی و در نهایت نظارت و کنترل مستمر بر همه‌ی فرآیندها وجود داشته باشد، باز هم ضرورت دارد که انرژی و تلاش سازمان بیشتر معطوف فرآیندهایی شود که باز خورد و تأثیرگذاری بیشتری بر اهداف سازمانی داشته باشند. این موضوع منجر به ضرورت فاز شناسایی فرآیندها در چرخه‌های عمر مدیریت فرآیند شده است تا سازمان کلیه فرآیندهایی که از نظر معیارهایی مانند استراتژی، مسائل اصلی کسب و کار، نیازهای ذینفعان، الزامات قانونی و مقرراتی اهمیت دارند، را در معماری فرآیندهای سازمان لحاظ نمایند.

شناسایی فرآیندها نقش کلیدی در موفقیت مدیریت فرآیندهای کسب و کار دارد. (Hamer (1990 به عنوان مبدأ مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار، دومین اشتباه بزرگ در مدیریت فرآیندهای کسب و کار را معطوف به مرحله شناسایی فرآیندها می‌داند و معتقد است تنها در صورتی می‌توان فرآیندها را بهبود یا باز مهندسی نمود که به خوبی شناسایی شده باشند. (Sharp & Mcdermott (2009 نیز بیان می‌کنند شکست پروژه‌های مدیریت فرآیندهای سازمان با تشخیص اشتباه فرآیندها آغاز می‌شود. در اغلب موارد علت انحراف تحلیل‌ها و طراحی‌های مجدد فرآیند، عدم توجه کافی به مراحل شناسایی فرآیندهای سازمان و تعیین دامنه آنها، برقراری ارتباط میان فرآیندهای سازمان و تعیین اهداف آنها می‌باشد.