

مستندسازی و بهبود فرآیندهای دانشگاه

بازنگری و مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی

عصر ما، عصر سازمان‌های بزرگ و پیچیده است، مدیر امروز باید از چگونگی شکل‌گیری نظام تحت امر و نحوه ایجاد سازمان و اصلاح و تغییر آن آگاه باشد برای نیل به اهداف سازمان، سازمان‌دهی و طراحی فرایندهای آن گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدف‌های جزئی‌تر و وظایف واحدها شکسته شده و تحقق آن میسر می‌شود. در سازمان‌دهی، وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌ها مشخص شده و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آن‌ها معین می‌شود.

سازمان‌ها برای رسیدن به پویایی و انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات، باید نسبت به محیط درون و بیرون خود، شناخت کافی داشته باشند. برای کسب این شناخت، باید بتوان با یک دید سیستمی، روابط پیچیده میان عناصر سیستم را تحلیل کرد. یک رویکرد در این زمینه، تجزیه سیستم یا سازمان به مجموعه‌ای از سیستم‌های کاری (System Work) است. یک سیستم کاری، سیستم مورد مطالعه را به عناصری تقسیم می‌کند که تجزیه و تحلیل آن برای تحلیلگر آسان‌تر باشد. بنابراین، مستندسازی فرایندها اولین گام برای بهبود سازمان خواهد بود. بر اساس تحقیقات علمی، در حوزه مدیریت و اصلاح ساختار، کل یک سازمان، برای آغاز تغییرات، اقدام به مستندسازی و بهنگام‌سازی فرایندها می‌نمایند. شکی نیست که بدون مستندسازی فرایندها مدیر و کارکنان سازمان درک درستی از وضعیت سازمان و موقعیت خود نخواهند داشت و بدون اطلاع از چگونگی فرایندها برای رسیدن به رضایت مشتریان، ارتقای کیفیت خدمات و امور جاری در سازمان و حتی کاهش هزینه‌ها و طرح‌های دیگر بهبود سازمانی را به هدفی دست‌نیافتنی مبدل می‌نمایند و هزینه‌های غیرضروری و زیادی را به سازمان تحمیل می‌کنند؛ که نتیجه آن کاهش کیفیت خدمات و نارضایتی است. بدیهی است مبحث فرایند‌گرایی فصل مشترک بسیاری از اقدامات مدیریتی از قبیل اجرای مدیریت استراتژیک، اجرای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، سیستم مدیریت کیفیت، تعالی سازمانی و... است و اگر در سازمانی این مهم به خوبی انجام پذیرد، می‌توان ادعا کرد که زیرساخت بسیاری از سیستم‌های مدیریتی تأمین شده و امکان دستیابی به بهره‌وری و تعالی فراهم آمده است.

اساس و ساختار طراحی سازمان‌ها بر رویکردهای نوین بنا شده است. این رویکرد، سازمان را نه بعد از ساختار سازمانی، بلکه با استفاده از محرک‌های تحقق و تکوین آنچه به پیدایش خدمت و محصول منجر می‌شود مورد هدف قرار می‌دهد که به مفهوم رایج فرایند یا مدیریت سازمان بر اساس فرایندها اطلاق می‌گردد. تعمیم این دیدگاه و این سبک از مدیریت باعث گردیده تا سازمان‌های متقاضی از روش‌ها و

شیوه‌های گوناگونی جهت شناسایی، طراحی، مستندسازی و به‌کارگیری فرآیندهای خود استفاده نمایند. پرواضح است که انتشار این دیدگاه در سازمان‌ها ایجاب می‌نماید تا ضمن در اختیار داشتن رویکردی شفاف و معین، به‌گونه‌ای عمل شود تا کلیه کاربران امروز و ذینفعانی که در آینده به این گروه اضافه خواهد شد، از ساختاری واحد استفاده نمایند.

امروزه تمامی سازمان‌ها با ضرورت پاسخ‌گویی مناسب و به موقع به ذی‌نفعان، مشتریان و ارباب رجوع مواجه هستند. در این میان آنچه به واقع باعث ایجاد ارزش برای مشتریان سازمان می‌شود فرآیندهای آن است. در چنین فضایی، مدیریت فرایندها به کمک سازمان‌ها آمده است. فرایند مجموعه‌ای از فعالیت‌های وابسته به هم است که تعدادی ورودی (نهاد) را به تعدادی خروجی (ستاده) تبدیل می‌کند. مدیریت فرایندهای کسب‌وکار یا همان (Business Process Management) BPM شامل روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهایی جهت پشتیبانی از شناسایی، تحلیل و طراحی، ارزیابی و مدیریت فرایندهای کسب و کار است؛ به عبارت دیگر، یک رویکرد ساختار یافته به منظور بهبود عملکرد و کیفیت محصول و خدمات است و تلاش دارد تا فرایندهای سازمان را با استراتژی سازمان همسو نماید و به موازات آن رضایت مشتری را بهبود دهد. هدف نهایی مدیریت فرایندهای سازمانی دستیابی به اهداف سازمانی و ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان است. فرآیندها از مهم‌ترین ارکان هر سازمان هستند که فعالیت‌های اجرایی، سازمان‌دهی نیروی انسانی و حتی ساختار تشکیلاتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به عبارت دیگر فرآیندها به دنبال تحقق اهداف اساسی سازمان می‌باشند و در نگرش سیستمی با یکدیگر در تعامل هستند. بدون تردید قبل از هرگونه تغییر یا اصلاح در ابتدا باید به فرآیندها مراجعه کرد، لذا مستندسازی فرآیندها اولین گام برای بهبود سازمان خواهد بود. بر اساس تحقیقات علمی در حوزه مدیریت و اصلاح ساختار تمامی سازمان برای آغاز تغییرات نسبت به مستندسازی و به هنگام سازی فرآیندها اقدام می‌نمایند. شکی نیست که بدون مستندسازی فرآیندها مدیر و کارکنان سازمان، درک درستی از وضعیت سازمان و موقعیت خود نخواهند داشت و بدون اطلاع از چگونگی فرآیندها برای رسیدن به رضایت مشتریان، ارتقاء کیفیت خدمات و امور جاری در سازمان و حتی کاهش هزینه‌ها و بهینه‌سازی و اتوماسیون اداری را به هدفی دست‌نیافتنی مبدل می‌نماید و هزینه‌های زیاد و غیرضروری به سازمان تحمیل می‌شود که نتیجه آن کاهش کیفیت خدمات و نارضایتی است. مهندسی مجدد و مدل‌سازی فرآیندها موجب افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت سازمان خواهد شد. بدیهی است مبحث فرآیند گرایی فصل مشترک بسیاری از سیستم‌های مدیریتی از قبیل سیستم مدیریت کیفیت، تعالی سازمانی بهره‌وری طرح تکریم ارباب رجوع و می‌باشد و اگر در سازمانی این مهم به خوبی انجام گردد می‌توان ادعا نمود که زیرساخت بسیاری از سیستم‌های مدیریتی تأمین شده است.

امروزه فرایندها، کلید موفقیت هر سازمان هستند. فرایندها، هسته اصلی کسب و کار سازمان محسوب می‌شوند. بنابراین داشتن رویکرد مدیریت فرایند در سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است. مدیریت فرایند با داشتن الگوهای متعدد مورد نیاز سازمان‌ها، روشی یکپارچه و نظام‌مند را برای طراحی، اجرا، تحلیل و توسعه، کنترل و مدیریت فرایندها در جهت دستیابی به نتایج هدف‌گذاری شده همسو با اهداف استراتژیک سازمان، ارائه می‌نماید. مدیریت طرح و برنامه دانشگاه نیشابور بنا دارد پس از شناسایی کلیه فرایندهای کاری دانشگاه، نسبت به مستندسازی، مدل‌سازی، تحلیل، بازطراحی، اصلاح، بهبود و مکانیزه کردن فرایندهای دانشگاه (به ویژه فرایندهای ساخت یافته و دارای اولویت) اقدام نماید. علاوه بر این مقرر است طی دوره های کاری معینی با پیاده سازی روش های اجرایی پایش و اندازه‌گیری فرایند و پایش و اندازه‌گیری خدمت در جهت ارزیابی و کنترل فرایندها گام‌های مؤثری برداشته شود.

شرح وظایف

- طراحی و بازطراحی نقشه جامع فرایندهای دانشگاه
- مستندسازی فرایندها و فعالیت‌های دانشگاه و بازنگری مستمر مستندات
- پایش و اندازه‌گیری مستمر فرایندها و فعالیت‌های دانشگاه و انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
- کنترل مستمر و نگهداری اسناد و سوابق دانشگاه و امحای مستندات منسوخ شده
- طراحی و بازطراحی فرایندهای اصلی و کلیدی دانشگاه
- همکاری در استقرار فرایندها و نظارت بر حسن اجرای مدل بهبود یافته فرایندهای دانشگاه
- هدایت کارگروه‌های بهبود فرایندها و فعالیت‌های دانشگاه
- انجام مطالعات در زمینه استقرار نظام‌ها و مدل‌های مدیریت فرایندها

اهداف

- ارائه درخواست‌های بهبود فرایندهای کاری مبتنی بر نقشه فرایندی دانشگاه؛
- نظام‌مند نمودن نحوه ارائه درخواست‌های بهبود فرایندها توسط واحدها؛
- مدیریت نمودن ظرفیت و اولویت دانشگاه در انجام درخواست‌های بهبود؛
- شفاف نمودن مراحل انجام درخواست‌ها و تعامل میان مدیریت منابع انسانی و تحول سازمانی، مرکز فاوا و واحدهای دانشگاه؛
- فراهم نمودن امکان مدیریت درخواست‌ها و ایجاد و نگهداری سوابق کلیه درخواست‌ها؛

ارائه گزارش آنلاین از درخواست‌های فرآیندی دانشگاه؛
حذف نسخ کاغذی مستندات فرآیندی.

مفاهیم

■ **فرآیند چیست؟** فرآیند عبارت است از یک سری فعالیت‌های مرتبط با هم که هدف خاصی دارند. می‌توانید فرآیند را یک زنجیره ارزش در نظر بگیرید که پیشرفت هر مرحله، ارزشی را به مرحله قبل اضافه می‌کند. فرآیند مجموعه‌ای از فعالیت‌های وابسته به هم است که تعدادی ورودی (نهاد) را به تعدادی خروجی (ستاده) تبدیل می‌کند.

■ **فرآیندگرایی چیست؟** فرآیندگرایی نوعی نگرش نتیجه‌گرا است که در راستای رسیدن به اهداف سازمان، بر وضعیت و شرایط موجود متمرکز می‌شود. کسب و کارها قبل از مطرح شدن موضوع فرآیند و فرآیندگرایی، با سبک «وظیفه محوری» درگیر بوده و به کلی فاقد تفکر فرآیندی هستند یا ممکن است برخی بخش‌ها برای خود فرآیندهای ناقص و مبهم تعریف کرده باشند. در هر صورت، برای اصلاح و بهبود روند انجام کارها، نیاز به بازنگری و مهندسی مجدد فعالیت‌ها است. در واقع مهندسی مجدد در کسب و کار به معنی تفکر مجدد و بازطراحی فرآیندهای کسب و کار جهت بهبود و ارتقای شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) است. یکی از مهم‌ترین روش‌های بهبود و بهینه‌سازی فرآیندها در سازمان، مستندسازی است. در رویکرد فرآیندی، یک فرآیند از ابتدا تا انتها بدون در نظر گرفتن واحد انجام دهنده گام‌های اجرایی، مستندسازی و مدل‌سازی می‌شود.

■ **مستندسازی فرآیندها چیست و چگونه انجام می‌شود؟** اگر قصد دارید یک فرآیند جدید معرفی کنید و یا به بهینه‌سازی فرآیندهای موجود بپردازید، بهترین راه این است که کار خود را با مستندسازی فرآیندهای کسب و کار شروع کنید. اما چگونه مستندسازی کنیم؟ برای انجام درست و موفق این کار، باید دیدگاهی روشن و از بالا به پایین داشته باشید. بنابراین مستندسازی، بخش مهمی از مدیریت فرآیندهای کسب و کار (BPM) را تشکیل می‌دهد. مستندات مربوط به فرآیندهای کسب و کار، به عنوان یک راهنما برای کارمندان در تمامی سطوح سازمان به حساب می‌آید. آن‌ها به وسیله این مستندات، می‌توانند متوجه شوند که یک فرآیند خاص چگونه باید انجام شود. بر اساس توضیحاتی که داده شد، مستندسازی فرآیندها عبارت است از: ثبت کلیه فعالیت‌ها از مرحله احساس نیاز تا مرحله اجرا، به ترتیبی که کاربران بتوانند به راحتی از آن‌ها استفاده کنند. در حال حاضر، عمدتاً مبنای طراحی و مدل‌سازی فرآیندها، استاندارد

بین‌المللی (Business Process Model & Notation) BPMN بوده و نرم‌افزارهای تخصصی ویزو و بیزاجی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نقشه فرایندی چیست؟ نقشه فرایندی یک تصویر بزرگ و جامع از سازمان ارائه می‌نماید تا بتوان چگونگی گردش کار در سطح کلان را نمایش داد. سازمان‌ها باید انواع فرایندهای مورد نیاز برای تحقق اهداف کسب و کار سازمان خود را مشخص نمایند اگر چه این فرایندها بسته به نوع و ماهیت هر سازمان منحصر به فرد است ولی می‌توان این فرایندها را به صورت عمومی طبقه بندی نمود. برای این که فرایندهای سازمان خود را بشناسیم، چارچوب‌های فرایندی متعددی در دسترس می‌باشند که هر یک از چارچوب‌های فرایند، نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارند.

بر پایه مدل مرجع APQC، انواع فرایندهای کلان و سطوح فرایندی دانشگاه عبارتند از:

- مدیریت راهبردی
- فرایندهای کلان اصلی: مدیریت آموزش، مدیریت پژوهش و فناوری، مدیریت فرهنگی و اجتماعی و مدیریت خدمات دانشجویی
- فرایندهای کلان پشتیبانی و مدیریتی: مدیریت تعالی سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع مالی، مدیریت دارایی‌ها، مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت ارتباطات

• **اهداف تدوین نقشه فرایندی**

شناسایی فرایندهای موجود و پیش‌بینی فرایندهای آتی مورد نیاز دانشگاه؛
تعیین محدوده فرایندها و درک ارتباط و وابستگی بین آن‌ها؛
ارائه دسته‌بندی مناسب برای فرایندهای دانشگاه؛
آگاهی از نقش هر کدام از فرایندها در انجام امور؛
تعیین مالکیت فرایندها و متولی تصمیم‌گیری و راهبری آن‌ها و
مدیریت درخواست‌های به روز رسانی نقشه فرایندی با توجه به نیازهای جدید دانشگاه

• **مراحل مستند سازی:**

- **نام‌گذاری فرایند:** انتخاب عنوان مناسب برای جدا کردن فرایندها از یکدیگر، اولین مرحله مستند سازی به شمار می‌رود.
- **هدف گذاری:** اهداف باید به طور صریح و مشخص بیان شوند. تحقق و برآورده شدن نیازها پس از اجرای برنامه، به شما نشان می‌دهد هدف درستی را انتخاب کرده‌اید.
- **تبدیل فرایندها به اجزای کوچک‌تر:** سعی کنید فرایندها را کوچک کنید. هرچه فرایندها به اجزای کوچک‌تری تقسیم شوند، مطالعه و تصمیم‌گیری در مورد آن‌ها ساده‌تر خواهد بود.
- **شناسایی و جمع‌آوری اطلاعات:** یکی از مراحل بسیار مهم در مستند سازی فرایندها، شناسایی و جمع‌آوری درست و دقیق اطلاعات، مستندات، اسناد، مدارک و... است.

- **تعیین اختیارات و مسئولیت‌ها:** شرح وظایف و حدود اختیارات هر یک از اعضای تیم مستند سازی را به طور دقیق تعیین کنید. با انجام این کار از بروز بسیاری از مشکلات جلوگیری خواهید کرد.
- **شرح کار:** تمامی فعالیت‌های مورد نیاز و مراحل انجام آن‌ها را روشنی بیان کنید.
- **زمان پروژه:** سعی کنید زمان شروع تا پایان فعالیت‌ها را به درستی تخمین بزنید. تخمین شما باید تا جای ممکن به واقعیت نزدیک باشد.

❑❑ **چرا به مستند سازی فرایندها نیاز داریم؟** مستندات فرآیند برای سازمان شما نوعی نقشه راه است که کمک می‌کند وضعیت فعلی یک فرآیند را شناسایی کنید تا بتوانید آن را به خوبی بهینه سازی کنید. توجه داشته باشید هر کاری که بیش از یک بار انجام شود یا به وسیله چند نفر انجام شود، باید مستند شود. انجام این کار به سازگاری و هماهنگ شدن سازمان با شرایط استاندارد کمک می‌کند. همچنین برای شما این امکان را فراهم می‌کند تا فرایندها را کنترل کرده و مراحل کار را بازنگری کنید. علاوه بر این، با مستندات فرآیند می‌توانید بفهمید کارکنان دقیقاً چه کاری انجام می‌دهند. بنابراین دیدگاه درستی از عملکردهای داخلی کسب و کار به دست می‌آورد.

در صورتی که مستند سازی فرایندها و ثبت آن‌ها به درستی صورت نگرفته باشد، زمانی که کارمندی سازمان را ترک می‌کند، هر گونه دانش فرآیندی او نیز از سازمان خارج می‌شود. همچنین زمانی که شما کارمند جدیدی را استخدام می‌کنید، نیاز به یک فرآیند مستند دارید تا به او کمک کند نقش خود را در سازمان بفهمد.

مستند سازی، در آسان‌تر شدن آموزش‌های رسمی تأثیر قابل توجهی دارد و امکان استفاده از آن‌ها را به صورت ساده و روان فراهم می‌کند.

اطلاعات بصری و مبتنی بر وظایف، برای کاربران اهمیت زیادی دارد، این بخش نیز اهمیت مستندات سازمانی را به خوبی نشان می‌دهد.

❑❑ **مستند سازی فرایندها چیست و چگونه انجام می‌شود؟**

❑❑ **چرا معماری فرایندها در سازمان لازم است؟**

◀ پروژه

مهمترین گام در اصلاح فرایندها، شناخت وضع موجود است. این شناخت شامل همه جنبه‌های درونی و بیرونی سازمان می‌شود. یکی از این جنبه‌های درونی، فرایندهای جاری در سازمان است. از دیگر مراحل

مهم، بنیادی و اساسی اجرای مدیریت دانش، مستندسازی است که امکان اجرای مدیریت دانش را در همه سازمان‌ها، به‌صورت خاص، فراهم می‌آورد. تجزیه و تحلیل دقیق مشاغل و تهیه شناسنامه‌های شغلی نیز از اقدامات اصلی و اساسی در اجرای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی است. برای شناخت دقیق مشاغل سازمانی، مستندسازی فرایندها امری ضروری است در واقع مستندسازی فرایندها یعنی شناخت فرایند انجام کار، آن‌چنان که اجرا می‌شود و به تصویر کشیدن آن از ابعاد مختلف، به‌نحوی که اطلاعات موردنیاز برای شناسایی فرایند انجام کار را ارائه نماید. هرگونه اقدام برای بررسی، اصلاح و مهندسی مجدد فرایندها و روش‌های انجام کار مستلزم شناخت آن از ابعاد گوناگون است. در واقع، گام نخست در تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌های انجام کار آگاهی از چگونگی، ابعاد و نحوه اجرای روش خواهد بود.

در این راستا دانشگاه نیز به عنوان یک سازمان مهم که کلان فرایندهای آن شامل تولید، ترویج و توزیع دانش می‌باشد برای هدایت و کنترل صحیح فرایندها در جهت رسیدن به اهداف خود، در مرحله اول احتیاج به مستندسازی فرایندها و انجام پروژه‌ای با "عنوان بررسی و تحلیل ساختار و مستندسازی فرایندهای دانشگاه و ارائه برنامه بهبود" دارد. این پروژه در دو بخش مهم شامل "مستندسازی" و "بهبود فرایندها" قابل تعریف است. در این طرح، تلاش می‌شود ابتدا با استفاده از روش‌های علمی مهندسی، نسبت به شناسایی و مستندسازی فرایندها اقدام و سپس با توجه به شناخت کامل از فرایندهای صورت گرفته در محیط دانشگاه و تجزیه و تحلیل آن، بتوان پیشنهادهایی برای بهبود شیوه انجام، هدایت و مهندسی مجدد فرایندها ارائه نمود.

■ اهداف پروژه :

- مستندسازی فرایندهای در حال انجام واحدهای مختلف.
- هماهنگی فرایندهای اصلی و کلیدی دانشگاه با طرح تحول راهبردی دانشگاه، مأموریت‌ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت آن.
- ایجاد بستر و فرهنگ مناسب در استفاده از فرایندهای کلیدی و اصلی در بین کارکنان دانشگاه.
- کاهش هزینه‌های دانشگاه از طریق حذف فعالیت‌ها یا ضوابط زائد و غیر کارآمد و تسهیل و تسریع امور (کاهش زمانهای انتظار، کاهش دوباره کاری‌ها، کاهش اتلافات، حذف فعالیت‌های موازی و حذف فعالیت‌های غیر ضروری).
- اصلاح و بهبود فرایندها، ایمن‌سازی فرایندها و حذف حلقه‌های غیر ضروری
- افزایش بهره‌وری از طریق افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌ها و فرایندها.
- کاهش زمان انجام امور و افزایش رضایت و خشنودی ارباب رجوع و ذینفعان.
- ایجاد زمینه‌ای برای دستیابی به اطلاعات باارزش برای تصمیم‌گیری در بخش‌های مختلف سازمان.
- بهبود کیفیت و ارتقای ارائه خدمات.
- تعیین حجم کار هر فرد و هر واحد بمنظور ایجاد تناسب در مشاغل.
- به وجود آمدن نگرش فرایندی، مشتری‌گرایی و کلان‌نگری در لایه‌های مختلف سازمان دانشگاه.

- آماده کردن شرایط برای فرایند محوری شدن دانشگاه.
- فرآیندسازی و ایجاد بستر لازم برای سنجش عملکرد افراد، سازمان، بخشها، گروهها و واحدهای سازمان.

□□ نقشه راه:

همانگونه که در مقدمه نیز توضیح داده شد این پروژه دارای دو فاز اصلی مستند سازی و بهبود می باشد در فاز اول برای شناسایی وضع موجود به شناسایی فرآیندها و مستند سازی آنها پرداخته می شود. در فاز شناسایی وضع موجود، بر اساس بررسی و ملاحظات انجام شده قبلی و مطالعه اسناد، مدارک، آیین نامه ها، مصوبات و ضوابط، فرآیندهای اصلی، پشتیبانی و مدیریتی کلان و فرعی دانشگاه شناسایی می شود. به عبارت دیگر، ابتدا کلیه فرآیندهای اصلی، مدیریتی و پشتیبانی تحت عنوان فرآیندهای کلیدی شناسایی شده و فارغ از آنکه بهینه بوده یا خیر، مستند می شوند. در فاز بهبود، ابتدا می بایست فرصت های بهبود را شناسایی نمود و سپس برای عملی ساختن بهبود برنامه ریزی کرد. در نهایت نیز راهکارهای شناسایی شده برای بهبود را اجرا نموده تا بهبود مورد نظر حاصل شود. یعنی با استفاده از روش های علمی اقدام به مهندسی مجدد فرآیندها می گردد. این روش بر اساس مبانی نظری و علمی مدیریت سیستمی و مدیریت کیفیت و اصول مهندسی مجدد سازمانها با نگرش به سازمان های دانشگاهی پیشنهاد شده است. در واقع مراحل انجام کار بصورت ذیل انجام خواهد گرفت:

الف - فاز اول

- ۱ (بررسی و ملاحظه مطالعات انجام شده قبلی)
- ۲ (مطالعه اسناد، مدارک، آیین نامه ها، مصوبات و ضوابط)
- ۳ (تعیین کارشناسان همکار در واحدهای مختلف دانشگاه.)
- ۴ (تشکیل جلسات توجیهی و آموزشی.)
- ۵ (شناخت وضع موجود و مستندسازی:
 - ۱-۵ شناسایی فرایندها اصلی، پشتیبانی و مدیریتی کلان دانشگاه
 - ۲-۵ شناسایی فرایندهای فرعی
 - ۳-۵ احصا روش اجرایی فرایند
 - ۴-۵ تهیه دستورالعمل های لازم
 - ۵-۵ تهیه فرم های لازم
 - ۶-۵ شناسایی توالی و تاثیر متقابل فرایندها
 - ۷-۵ تهیه شناسنامه فرایند (مستندسازی)

ب - فاز دوم:

۱- تجزیه و تحلیل فرایندها

۱-۱ تعیین مطلوبیت‌های سازمان

۲-۱ شناخت مشکلات فرایند

۲-۱ بررسی نقاط ضعف و مشکلات

۳-۱ ریشه‌یابی و تجزیه و تحلیل علل بروز عوارض و نابسامانی‌ها

۴-۱ تعیین فرصت‌های بهبود

۲ (تهیه وضع پیشنهادی و راهکار اجرا

۱-۲ تعیین راهکارهای بهبود و اقدامات اصلاحی

۲-۲ اولویت‌بندی راهکارهای بر مبنای شاخص‌ها

۳-۲ برنامه‌ریزی و پیش‌بینی منابع مورد نیاز جهت اجرای راهکارها

۴-۲ اقدامات اصلاحی (زمان، هزینه، منابع انسانی، اطلاعاتی، سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)

۳ (اجرای راهکارهای بهبود و اقدامات اصلاحی

۱-۳ اجرای راهکارها

۲-۳ کنترل و نظارت

۳-۳ سنجش مجدد عملکردها

۴-۳ بازنگریها و دوباره طراحی و برنامه‌ریزی

۵-۳ اقدامات پیشگیرانه