

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیندهای سازمان در سامانه ۱۸۸۸

(مورد مطالعه شهرداری منطقه ۴)

امیر مه‌ری^۱، شهرام خلیل نژاد^۲

چکیده:

نظارت در جامعه اسلامی، برخاسته از مسئولیت آحاد جامعه در قبال یکدیگر است. وظیفه همگانی امر به معروف و نهی از منکر و نصیحت و خیرخواهی در حق یکدیگر، نوعی نظارت و مراقبت است که سلامت جامعه و حکومت را تضمین می‌کند. بدین ترتیب یکی از برنامه‌های عملی اسلام امر به معروف و نهی از منکر است که برای حفظ جامعه از خطرات و بحران‌های داخلی و همچنین جهت رشد و تعالی جامعه اسلامی، در قرآن به مناسبت‌های گوناگون صریحاً مورد تأکید قرار گرفته است. مسأله نظارت شهروندان در زمان ما به مسأله اجتماعی- فرهنگی بسیار جدی تبدیل شده است و رویکرد شهرداری تهران نیز با راه‌اندازی سامانه نظارت همگانی ۱۸۸۸ در این راستا به منظور تقویت حق نظارت مردم بر حاکمیت بیش از پیش نمود پیدا کرده است. بحثی که امروز در اکثر جوامع و سازمانها بدان پرداخته می‌شود، ایجاد دید فرآیندی در سازمان، رویکرد تفکر سیستمی و در رأس آن مدیریت فرآیندهای سازمان است و با توجه به نقشی که سامانه ۱۸۸۸ در بالابردن سطح رضایت شهروندان از مجموعه مدیریت شهری به عنوان آرمان و اعتلای کارآمدی نظارت همگانی دارد، بررسی عوامل تأثیرگذار در مدیریت فرآیندهای سازمان (کسب و کار) در این سامانه که منجر به بهره‌وری سازمانی می‌گردد بسیار تعیین کننده خواهد بود که در این مجال به صورت موردی در شهرداری منطقه ۴ تهران پیاده سازی می‌گردد. از این روی هدف از این تحقیق شناسایی عوامل موفقیت و تأثیرگذار بر مدیریت فرآیندهای موجود در سامانه ۱۸۸۸ و مدیریت آنها به منظور ایجاد بهره‌وری سازمانی و ارتقاء سطح عملکردی، شناسایی رویه‌های ناکارآمد و برداشتن گام‌هایی هرچند کوچک در بهبود و اصلاح آنها می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت فرآیند، شهرداری منطقه ۴، سامانه ۱۸۸۸

^۱ نویسنده مسئول، کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علوم تحقیقات تهران،

ایران، amir.mohti@gmail.com

^۲ عضو هیئت علمی و استادیار دانشکده مدیریت، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران

sh.khalilnezhad@atu.ac.ir



Identifying the key factors for the success of organizational processes management in the ۱۸۸۸ system (Case study of District ۴ Municipality)

Abstract:

Supervision in Islamic society arises from the responsibility of individuals in society towards each other. The public duty of enjoining what is good and forbidding what is evil, and advising and benevolence towards one another is a kind of supervision and care that guarantees the health of society and the government. Thus, one of the practical programs of Islam is enjoining what is good and forbidding what is evil, which has been explicitly emphasized in the Qur'an on various occasions in order to protect society from internal dangers and crises, as well as for the growth and excellence of Islamic society. In our time it has become a very serious socio-cultural issue. And the approach of Tehran Municipality with the launch of the public oversight system in ۱۸۸۸ in this regard to strengthen the right of people to oversee the government has become more evident. The discussion that is addressed today in most societies and organizations, Systemic thinking and at the top of it is the management of organizational processes and considering the role that the ۱۸۸۸ system has in raising the level of citizens' satisfaction with the urban management complex as an ideal and enhancing the efficiency of public oversight, This system that leads to organizational productivity will be very decisive. Therefore, the purpose of this study is to identify the factors of success and impact on the management of processes in the ۱۸۸۸ system and their management in order to create organizational productivity and improve performance, identify. Inefficient procedures and taking small steps to improve and correct them.

Keywords: Process Management, District ۴ Municipality, ۱۸۸۸ System

مقدمه

در پژوهش صورت گرفته، ابتدا عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرایند کسب و کار شناسایی، یکپارچه و توسعه یافته و سپس بر پایه این عوامل، چارچوبی برای ارزیابی میزان آمادگی شرکت مورد مطالعه جهت پیاده سازی موفق مدیریت فرایند کسب و کار ارائه شده است. (کلهری و حاجی-حیدری، ۱۳۸۸) پژوهشی با موضوع و هدف شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار انجام داده اند. عوامل شناسایی شده در این پژوهش عبارت اند از: روش شناسی، مدیریت پروژه، فناوری اطلاعات، جو سازمانی، مدیریت تغییر و مدیریت ارشد که البته هر یک از این عوامل شامل تعدادی متغیر می باشند. (تارخ و تیمورنژاد، ۱۳۹۰) در مطالعه ای به بررسی فاکتورهای موفقیت پروژه های مدیریت فرایند کسب و کار به عنوان یکی از روشهای مهندسی مجدد فرایند، در سازمانهایی که خدمات زیر ساختی فرایندهای کسب و کار ارائه میدهند، پرداخته اند. در نهایت نیز چارچوب تئوری به منظور نشان دادن فاکتورهای موفقیت ارائه گردیده است. (امیری، جشنی آرانی، خالویی و هاشمی بازار، ۱۳۸۹) نیز در تحقیق خود با ارائه یک چارچوب تئوریک، عوامل حیاتی موفقیت مدیریت فرایند کسب و کار را در سه سطح استراتژیک، فنی و عملیاتی مورد بررسی قرار می دهند. مقاله ای با عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرایند کسب و کار توسط (اتنن و لاینما، ۲۰۰۸) انجام گرفته است که عوامل کلیدی موفقیت حاصل شده را به چهار دسته تقسیم نموده اند: مدیریت و رهبری، معماری و فناوری اطلاعات، مدیریت تغییر، همکاری و ارتباطات. (مایرز، ۲۰۰۲) نیز مجموعه ای از بهترین روشها را برای پروژه های مدیریت فرایند کسب و کار معرفی می کند.

(ترکمن، ۲۰۱۰) در مقاله ای یک چهارچوب نظری اصولی با استفاده از سه تئوری: تئوری اقتضایی، تئوری قابلیت‌های پویا و تئوری تناسب فناوری کار، پیشنهاد می کند که هر یک شامل تعدادی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرایند کسب و کار می باشند. (علی بابایی، بانداری و اقدسی، ۲۰۰۱) چارچوبی جامع از عوامل موفقیت و همچنین روشهای مرتبط با دستیابی به موفقیت ارائه داده اند. این چارچوب از نه عامل تشکیل شده است. (مکسونی، ۲۰۰۱) پژوهشی در زمینه تجزیه و تحلیل، طراحی و پیاده سازی پروژه های موفق فرایندهای کسب و کار انجام داده است که در نتیجه این پژوهش، ۸۴ عامل موفقیت این پروژه ها ضروری معرفی شده. (راوستین و با تنبورگ، ۲۰۰۴) در مقاله ای چارچوبی برای پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار اعتبارسنجی نموده و ۲۲ عامل

جامعه شناسان از دیرباز مفاهیمی چون کنترل اجتماعی و نظارت اجتماعی را مورد توجه قرار داده اند و مفهوم سازی های مختلفی از آنها را ارائه داده اند. همچنین مفهوم نظارت نزد دانشمندان مدیریت مورد تأمل و تحلیل قرار گرفته است. براساس ره آورد این دو گستره معرفتی می توان به مفهوم سازی از نظارت همگانی دست یافت. نظارت همگانی مفهوم مرکبی است و لذا می توان ابتدا جزء آن را تعریف کرد. نظارت همگانی بر حسب ارزیابی و گاهی در برابر آن تعریف می گردد. گفته اند، نظارت، ارزیابی و مقایسه پیش بینی ها یا عملکردها و شناخت علل و تفاوت میان آنها است. (شکری و همکاران، ۱۳۷۸، ۳۶۳).

بر اساس این تعریف تحقیق نظارت همگانی چهار عنصر یا چهارگام (تدوین استانداردهای عملکرد، مقایسه عملکرد، معیارها و استانداردها، تعیین یا تحلیل میزان و علل انحرافات و اقدامات اصلاحی) است (همان، ۳۶۳).

نظارت یا نظریه ریشه لغوی آن گونه ای دیده بانی است نسبت به تصمیم گیری ها و اقدامات اما آن صرفاً رؤیت نیست بلکه تحلیل تصمیم گیری ها و اقدامات به منزله آنچه در واقع رخ می دهد در ترازوی آنچه باید رخ می داد. این مؤلفه به منزله ترازوی ارزیابی و تحلیل داده هاست. و آن منحصر به قوانین، مقررات و برنامه ها نیست بلکه استانداردهای اخلاقی مدون (مانند سند جامع اخلاقی یا حداقل کدهای اخلاقی) و ارزش های اخلاقی غیر مدون را نیز شامل می شود.

نظارت و پرسشگری (امر به معروف و نهی از منکر) از مفاهیم آشنا در فرهنگ اسلامی است که به منظور جلوگیری از انحرافات فردی و اجتماعی پیش بینی شده است.

پیشینه تحقیق

پژوهشی در ایران توسط رضایی، تدین، استادی و اقدسی (۱۳۸۸) در مورد شناسایی و ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مؤثر بر آمادگی و موفقیت پیاده سازی مدیریت فرایند، انجام گرفته است که در این مطالعه فهرستی از ۸۴ عامل کلیدی ارائه گردیده است. حاجی صادقی، نیرومند و رنجبر (۱۳۹۰). پژوهشی با موضوع سنجش میزان آمادگی پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار انجام داده اند.



بایی و سرکیس جهت ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت متدولوژی‌ای ارائه می‌دهند که مدیران پروژه را در ایجاد مناسب استراتژیهای سرمایه گذاری مدیریت فرایند کسب و کار کمک می‌نماید. چهار مورد از مهمترین عواملی که در مطالعه موردی ایشان به عنوان عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شده اند عبارت اند از: هم‌ترازی استراتژیک، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت پروژه و محیط همکاری. (الدماش و السلیم، ۲۰۱۱)، پژوهشی انجام داده اند و هدف از آن، معرفی عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی سیستم فرایند کسب و کار در هر فاز پروژه است.

کلیدی موفقیت را در پنج حوزه مشخص (مدیریت سازمانها و فرایندها، معماری توسعه فرایند و معماریهای اطلاعات)، توسعه (توسعه نرم افزارهای کاربردی کسب و کار سرویس گرا و انطباق با زیر ساختارهای فناوری اطلاعات)، اندازه گیری و کنترل، مدیریت تغییر و پروژه) دسته بندی می‌نمایند. (رژمن و وامبراک، ۲۰۰۸) یک چارچوب برای مقایسه شش عامل هسته ای سیستم مدیریت فرایند کسب و کار ارائه داده اند. این شش عامل عبارت اند از: هم‌ترازی استراتژیک، حاکمیت، روشها، فناوری اطلاعات، مردم و فرهنگ.

جدول ۱. عوامل کلیدی موفقیت در تحقیقات پیشین

سانس و همکاران، ۲۰۱۴	بایی و سرکیس، ۲۰۱۳	مک سوینی، ۲۰۱۳	کلهری و حاجی حیدری ۱۳۹۱	امبری و همکاران، ۱۳۹۰	رضایی و همکاران، ۱۳۸۸	عوامل کلیدی موفقیت
*						تعریف روشنی از حاکمیت مدیریت فرایند سازمان
	*	*		*		هم راستایی کافی مدیریت فرایند کسب و کار با استراتژی‌های سازمان
				*		استاندارسازی مناسب فرآیندهای سازمان
		*		*	*	بهبود مناسب و مستمر فرآیندهای سازمان
		*		*	*	مدلسازی دقیق فرآیندهای سازمان
*	*	*			*	تمرکز کافی بر مشتریان سازمان
			*		*	مدیریت مناسب تغییرات
*			*		*	برقراری ارتباطات و هماهنگی مؤثر در روند پیاده سازی مدیریت فرایند سازمان
				*	*	مشارکت مؤثر ذینفعان در پیاده سازی مدیریت فرایند سازمان
*					*	اطلاع رسانی دقیق و درک کافی به افراد در مورد الزامات پیاده سازی



					مدیریت فرآیند سازمان
	*		*		مدیریت مناسب منابع انسانی در پیاده سازی در پیاده سازی مدیریت فرآیند سازمان
*			*	*	ایجاد و مدیریت مناسب منابع انسانی در پیاده سازی مدیریت فرآیند سازمان
*			*	*	وجود آموزش مناسب و کافی
			*	*	تعویض دقیق و مناسب اختیارات کارمندان در پیاده سازی مدیریت فرآیند سازمان
*	*		*	*	برخورداری از مدیریت و رهبری شایسته سازمان
		*	*	*	برخورداری از متدولوژی مناسب پیاده سازی مدیریت فرآیند سازمان
*	*		*	*	فرهنگ سازمانی مناسب
	*			*	شناسایی دقیق فرآیندهای کلیدی سازمان
				*	وجود معماری سازمانی مناسب
	*	*		*	به کارگیری معماری سرویس‌گرای مناسب در پیاده سازی مدیریت فرآیند سازمان
		*			برخورداری از ضمانات اجرایی مدیریت
*					وجود زیرساخت‌های مناسب
				*	ایجاد روش‌های مناسب تحلیل، طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت فرآیند سازمان

چارچوب نظری

کارکرد نظارت همگانی

بیشترین بازدهی (بهره وری در مدیریت شهری) را به میان می‌آورد. «یازی محمدهادی، نظارت همگانی، شهروندی و توسعه سازمانی (مجموعه مقالات)، تهران، شهرداری تهران، ۱۳۸۷.» همچنین سبب پیشگیری و درمان فساد اداری در سه عرصه رفتار مالی و حقوقی می‌شود. «خورشیدی غلامحسین، نظارت همگانی، شهروندی و توسعه سازمانی

نظارت همگانی نقش راهبردی در توسعه فرهنگ و پویایی سازمان های مدیریت شهری دارد. نظارت همگانی به راستی با کمترین هزینه،



توسعه اقتصادی به صورتی بسیار ساده می‌توان بهره‌وری را نسبت شاخص خروجیها به شاخص ورودیها در نظر گرفت (انتشارات او ای سی دی، ۲۰۱۱).

استیفن پی. رابینز بهره‌وری را مجموعه‌ای از کارایی و اثر بخشی می‌داند. بنابراین برای رسیدن به بهره‌وری باید بطور کارا و مؤثر عمل کرد. اگر سازمان بتواند به اهدافی که در مورد میزان دستیابی به رضایت ارباب رجوعان (دست‌یاب، کارایی بالاتری از قبل خواهد داشت. همان‌طور که در مثال بالا شاهد هستیم بهره‌وری تلفیقی از اثر بخش و کارابودن است.

تعریف مرکزی بهره‌وری ژاپن «بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره و به طریقه علمی و کاهش هزینه‌های تولید (هزینه‌های ارائه خدمات)، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، انگونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان (ارباب رجوعان سازمانهای اداری) باشد».

تعریف آژانس بهره‌وری اروپا «بهره‌وری درجه (میزان) استفاده مؤثر از هریک از عوامل تولید است».

تعریف سازمان بهره‌وری ملی ایران «بهره‌وری، یک فرهنگ، یک نگرش عقلایی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است».

سازمان بین‌المللی کار نیز در تشریح مفهوم بهره‌وری این‌طور بیان می‌کند که محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی تولید می‌شود که این چهار عامل عبارت است از: زمین، سرمایه، کار و سازماندهی. نسبت ترکیب این عوامل برای محصولات معیاری برای سنجش بهره‌وری است. به باور آژانس بهره‌وری به شیوه‌های زیر می‌تواند تبیین شود:

- ۱- بهره‌وری، درجه استفاده مؤثر از هریک از عوامل تولید است.
- ۲- بهره‌وری در درجه اول، دیدگاهی فکری است که همواره سعی دارد آنچه را در حال حاضر موجود است، بهبود بخشد. بهره‌وری بر این عقیده مبتنی است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر و با گرفتن نتایج برتر از روز پیش به انجام رساند (پروکوپنکو، ۱۳۷۲)

(مجموعه مقالات)، تهران، شهرداری تهران، ۱۳۸۷». در رهیافت زندگی شهری نیز آثار و برکات فراوان از نظارت همگانی حاصل است به گونه‌ای که می‌توان آن را سرمایه اجتماعی خوانند. «کاظم زاده اکبر، نظارت همگانی، شهروندی و توسعه سازمانی (مجموعه مقالات)، تهران، شهرداری تهران، ۱۳۸۷». همچنین جامعه‌شناسان با مطالعات تجربی نقش نظارت همگانی در افزایش سلامت اجتماعی را نشان داده است. اما تحقق این نقش در گرو کارایی و اثربخشی نظارت همگانی استوار است.

از سوی دیگر اگر نظارت همگانی بر اصول اخلاقی استوار نشود به جای آنکه نردبان توسعه شود، سرسره سقوط و انحطاط می‌گردد. یکی از عوامل مؤثر در جهت‌گیری اخلاقی نظارت همگانی، اصل اعتماد متقابل است.

مورد اعتماد بودن حق شهروندان است و اعتماد به شهروندان مسئولیت اخلاقی مدیریت شهری است و برعکس مورد اعتماد بودن حق مدیران است و اخلاق شهروندی اقتضاء می‌کند که به مدیران اعتماد کنیم.

مروری بر ادبیات بهره‌وری و مدیریت فرآیندهای سازمان

به منظور داشتن مبنایی صحیح برای پژوهش لازم است به کارهای مرتبطی که در این زمینه انجام شده است، مراجعه شود. این امر موجب می‌شود که از دوباره کاریها پرهیز و گامهای درستی در تعیین شاخصها و روابط موجود بین متغیرهای ثابت و وابسته برداشته شود.

تعاریف و مفاهیم بهره‌وری

درمورد تعریف بهره‌وری، تعریف پذیرفته شده‌ای نیست که مورد توافق همگان باشد؛

اما در اینجا به تعدادی از تعریفها اشاره می‌شود. «بهره‌وری» در مقاله‌ای توسط فردی به نام «کوئیزی»

در سال ۱۷۶۶ میلادی ظاهر شد. بعد از بیش از یک قرن در سال ۱۸۸۳ آن‌طور که فرهنگ لغت شناسی لاروس بیان می‌کند- فردی به است «لیتر» بهره‌وری را بدین‌گونه تعریف کرد: «قدرت و توانایی تولید کردن» که در واقع در اینجا بهره‌وری اشتیاق به تولید را بیان می‌کند. از اوایل قرن بیستم این اصطلاح مفهوم دقیقتری به عنوان رابط بازده (ستانده) و عوامل و وسایل به کار رفته برای تولید آن بازده (نهاده یا داده) را به دست آورد. (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۹) از نظر سازمان همکاری و



مدیریت فرآیندهای سازمان

دهه ۸۰ توجه مدیران، توسط کتاب همبر و چمپی، به مدیریت فرآیند مهندسی و مهندسی مجدد فرآیند و مدیریت جریان کار جلب شد و امروزه مدیریت فرآیند کسب و کار این توجه را از آن خود کرده است. بسیاری از شرکتها به تجربه دریافته اند که مدیریت فرآیند کسب و کار به خصوص در شرایطی که نیازها به سرعت در حال تغییر است- و این از ویژگیهای جهان امروز است- دارای بسیار مهمی به شمار می‌رود.

بسیاری از شرکتها دارای فرایندهای کسب و کار هستند که این فرآیندها برای مدل کسب و کار آن شرکت منحصر به فرد خواهند بود. از آنجایی که این فرآیندها با توجه به شرایط خاص بازار، بارها و بارها تکامل می‌یابند، راهکار مدیریت فرآیند کسب و کار که برمی‌گزینند، باید بتواند خود را با شرایط و نیازمندی‌های شرکت در پاسخ به شرایط جدید تطبیق دهد. شرکتها برای بهره‌گیری اثر بخش از مدیریت فرآیند کسب و کار باید تنها به داده‌ها و مدیریت داده‌ها متمرکز نشوند، بلکه شیوه فرآیند گرا را برگزینند. جداسازی جریانها، قوانین کسب و کار و خدمات است. شناسایی فرآیندهای کسب و کار نسبتاً ساده است. اما مشخص نمودن بخش‌های مختلف کسب و کار و یافتن صاحبان فرآیندها، دشوار می‌باشد. مدیریت فرآیند کسب و کار علاوه بر مدیریت فرآیندهای کسب و کار در سازمان، یکپارچه سازی بی‌درنگ فرآیندها را با تأمین کنندگان، شرکای تجاری و مشتریان برعهده دارد. مدیریت فرآیند کسب و کار اتوماسیون را از دیدگاه افقی مورد توجه قرار می‌دهد نه عمودی. (پیروزفر ۱۳۸۴)

مدیریت فرآیند کسب و کار نمایانگر این واقعیت است که فرآیند کسب و کار پیچیده، پویا و دینامیک است. در سراسر سازمان در هم تنیده و دور از دسترس شریکان تجاری و مشتریان است. خودکار سازی و مدیریت فرآیندها، نیازمند نگرش و ابزارهای پشتیبانی‌کننده جدیدی است که واقعیت یاد شده را منعکس می‌کند. مدیریت فرآیند کسب و کار باعث می‌شود تا فرآیندها، در شرایطی که نیازهای تجاری و اطلاعات جدید درباره نحوه کار استفاده کنندگان و نیازهای در حال تغییر، در حال تغییر و اصلاح هستند، مدلسازی و به صورت پویا نگهداری شود. مدیریت فرآیند کسب و کار نوعی مدیریت تغییر و روش شناسی استقرار سیستم است که به درک و مدیریت مستمر فرآیندهای کسب و کار کمک می‌کند. روش شناسی مدیریت فرآیندهای کسب و کار بر فرضیات زیر استوار است:

- فرآیندهای کسب و کار همیشه در حال تغییر است.
- فرآیندها با هم تقاطع دارند.

امروزه سیستم مدیریت فرآیندهای کسب و کار بستری فراهم می‌آورد تا بوسیله آن انجام رویه‌های سازمانی یا به عبارت دیگر گردش کار سازمان براساس فرآیندها بصورتی کاملاً مکانیزه و خودکار درآید. با استفاده از این سیستم مدیران و برنامه‌ریزان سازمان می‌توانند فرآیندهای اجرایی سازمان را مطابق نظر خود تعریف نموده و در هر زمان تغییر دهند، چرا که فرآیندها هسته اصلی کسب و کار سازمان محسوب می‌شوند. مسئولین اجرای فرآیندهای تحت مسئولیت خود اطلاعات کامل و به روز را دریافت نموده و در هر لحظه می‌توانند بر روند اجرای هر یک از فرآیندها تاثیر گذارند. مدیران سازمان به آسانی نظارت دقیقی بر روند اجرای روال‌های جاری در سازمان خود داشته و گزارشهای آماری ارائه شده توسط این سیستم اطلاعات بسیار با ارزشی را در جهت باز مهندسی فرآیندهای کاری و تجاری سازمان و بهبود روشها در اختیار می‌گذارد. مدیریت فرآیندهای کسب و کار با داشتن الگوهای متعدد مورد نیاز سازمانها، روشی یکپارچه برای تعریف، اجرا، بازبینی و مدیریت فرآیندهای کسب و کار سازمانها ارائه می‌نماید و با استفاده از روشها و ابزارهای مربوطه حجم کار را به حداقل رسانده و مدیریت امور را سهل و کارآمد می‌کند.

فرآیند

فرآیند عبارت است از یک سری فعالیت‌های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می‌گردد.

فرآیند به عنوان مجموعه‌ای از کارها و فعالیت‌های درون سازمانی است که هدف واحدی را برآورده می‌کند و می‌تواند خروجی‌های معینی را از ورودی‌های مشخص تولید کند.

هر فرآیند از طریق مجموع زیر فرآیندهای داخلی به همراه توالی بین زیر فرآیندها نقطه شروع و پایان میکند.

فرآیندهای موجود در سازمانها پیچیده پویا و دائماً در حال تغییر هستند و به صورت نامنظمی گسترش یافته و در هر سیستم و نهادی به صورتی متفاوت محلی سازی شده اند.

هدف مدیریت فرآیندهای سازمان

در دهه ۵۰ و ۶۰ توسط مجامع علمی جهان مدیریت فرآیندهای کسب و کار به عنوان عنصری مهم و در رهیافت مدیریت کیفیت شناخته شد. در



که این سامانه در چارچوب برنامه های کلان شهرداری تهران و با رویکرد نظارت بر اجرای دقیق وظایف محوله به شهرداری با نگرشی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و اطلاع رسانی بعنوان چشم بینای شهرداری بصورت مستمر اقدام به تعمیق سیاست های نظارت همگانی و انجام وظایف محوله در راستای بسط و توسعه نظارت مردم بر مدیریت می نماید.

اگر بخواهیم اندکی درخصوص زیرفرآیندهای این سازمان صحبت کنیم به موارد ذیل می توان اشاره نمود:

۱. دریافت و رسیدگی سیستمی به پیامها و نقطه نظرات شهروندان
۲. رسیدگی و پیگیری ویژه به پیامهای شهروندان از طریق
۳. بکارگیری و فعال سازی نظارت های مردمی
۴. تهیه گزارشهای نظارتی و ارزیابی عملکرد رده ها
۵. بروز رسانی و ایجاد بسترهای ارتباطی و نرم افزاری جدید
۶. برگزاری جلسات نظارتی سامانه ۱۸۸۸ (با تاکید بر حضور میدانی)
۷. جلسات کمیسیونهای نظارت و رسیدگی
۸. فراهم نمودن امکان بازدید اقشار مختلف مردم از سامانه نظارت همگانی ۱۸۸۸
۹. حضور در نشست ائمه جماعات و بازدید از مساجد شهر تهران
۱۰. تهیه و بروز رسانی اقلام تبلیغاتی در سامانه ۱۸۸۸
۱۱. انجام تبلیغات محیطی در اشکال مختلف
۱۲. انجام فعالیت های پژوهشی و تحقیقاتی

شناسایی فرایند اصلی در سامانه ۱۸۸۸

با توجه به چشم انداز و مأموریت این سامانه مردمی، «دریافت و رسیدگی سیستمی به پیامها و نقطه نظرات شهروندان» شناسایی می گردد که این فرآیند فعالیتهایی را در زیر مجموعه خود شامل گردد که در ذیل به آنها پرداخته می شود:

- ۱- دریافت تماس های مردمی با سامانه ۱۸۸۸ اط رریق تلفن ۱۸۸۸، صندوق صوتی، اینترنت و راهنمایی و ارشاد تلفنی شهروندان درخصوص خدمات و ماموریت های محوله به شهرداری

• فرآیندها میان سازمانهای متعدد و اشخاص ذینفع جریان دارد.

مدیریت فرآیندهای کسب و کار بر اجرای فرآیندهای کسب و کار نظارت می نمایند تا مدیران بتوانند با توجه به داده های دریافتی فرآیندها را تحلیل کرده و آنها را تغییر دهند. این سیستم همه عناصر فناوری را برای اداره کردن چرخه گردش فرآیند از لحظه معرفی تا زمان به کارگیری، اجرا، اندازه گیری، تغییر و به کارگیری مجدد در یک طرح جماع گردآوری می کند. در زمینه تعریف مدیریت فرآیندهای کسب و کار و مفهوم آن بین شرکت های مختلف و صاحب نظران این رشته اختلافاتی وجود دارد، ولی آنچه عموماً در بین این نظرات مشترک است این است که مدیریت فرآیندهای کسب و کار روشی یکپارچه و نظام مند برای طراحی، اجرا و پایش فرآیندهای کسب و کار است که ممکن است در هریک از آنها افراد یا نرم افزارها در سازمان درگیر باشند. تعاملات بین افراد و نرم افزارها و گردش اطلاعاتی سازمان است که به آن حیات می بخشد و هدف از وجود مدیریت فرآیندهای کسب و کار این است که بتواند این فرآیندها را در سازمان مدیریت کند و ابزاری برای بهبود آنها در طول زمان نیز ارائه دهد.

مراحل اصلی مدیریت فرآیندهای سازمان شامل موارد ذیل می باشد:

۱. شناسایی
۲. مدل سازی
۳. تخصیص منابع
۴. پایش
۵. بهبود

فرآیندهای موجود در سامانه ۱۸۸۸

طبق آخرین اطلاعات اخذ شده از سامانه نظارت همگانی شهرداری تهران فرآیندهای موجود در این مرکز بدین شرح می باشند:

۱. انجام نظارت کیفی و ارتقاء سطح سلامت اداری
۲. به روز رسانی الگوهای نظارتی و تسری نظارت درون سیستمی
۳. تعمیق و نهادینه سازی نظارت همگانی با تاکید بر مشارکت مدنی

از شروع تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد (جدول ۲). نتیجه آزمون KMD به میزان $0/750$ و مقدار sig کمتر از $0/05$ آزمون بارتلنت نشان دهنده کفایت نمونه و شایستگی جهت انجام تحلیل عاملی در این تحقیق است. در ادامه دسته بندی عوامل کلیدی موفقیت، با روش تحلیل عاملی اکتشافی و به کمک نرم افزار SPSS22 و لیزرل صورت پذیرفت. روند دسته بندی عوامل در نرم افزار طی دو مرحله صورت گرفت که در این دو مرحله با توجه به نتایج اشتراکات، متغیرهایی که مقدار اشتراک استخراجی آن ها کوچک تر از $0/5$ بودند، از پژوهش حذف گردیدند. این متغیرها عبارت اند از: اشتراک مناسب قدرت در پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار، به کارگیری معماری سرویس گرای مناسب در پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار، تعریف روشنی از حاکمیت مدیریت فرایند کسب و کار، به کارگیری تصمیم گیری گروهی در پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار. نتایج حاصل از چرخش واریماکس در جدول (۳) آمده است. همان طور که مشخص است پنج عامل، مقدار ویژه بالاتر از یک داشته و $35/383$ درصد حجم متغیرهای موجود را تفسیر می کنند. بدیهی است که $36/617$ درصد باقیمانده، سهمی از واریانس متغیر وابسته است که توسط سایر متغیرها، به جز متغیرهای مورد توجه تحقیق، تفسیر می شود یا واریانس خطا است. نهایتاً با 27 متغیر مجدداً تحلیل عاملی اکتشافی صورت پذیرفت و متغیرها در پنج گروه قرار گرفتند. پس از مرتب سازی متغیرها با توجه به بار عاملی آن ها، پنج دسته از عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار حاصل گردید و براساس مصاحبه با اساتید و همچنین سه فرد خبره در حوزه سیستم مدیریت فرایند کسب و کار، ارتباط موجود بین عوامل توجیه شدند. آنگاه نام گذاری دسته عوامل کلیدی موفقیت انجام رفت که به شرح در جدول (۴) آورده شده است.

- ۲- ثبت سیستمی پیام های مردمی در ۴ قالب (انتقاد، شکایت، پیشنهاد و تقدیر و تشکر)
- ۳- ارجاع پیام های ثبت شده مردمی به رده های اجرایی جهت رسیدگی بعد از پردازش پیام و احراز هویت شهروند
- ۴- تکمیل و به نتیجه رساندن پیام های مردمی با آیتم «نتیجه نهایی»

روش تحقیق:

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و با توجه به استفاده از روشهای مطالعه کتابخانه ای و روشهای میدانی نظیر پرسشنامه، می توان بیان کرد که پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش گردآوری داده ها، یک پژوهش توصیفی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان ارشد شهرداری منطقه ۴ تهران است که آشنایی نسبی با مفهوم فرایند و مدیریت فرایندها در سازمان دارند. تعداد اعضای جامعه آماری 367 نفر برآورد گردید که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه 187 نفر محاسبه گردید، که همین تعداد پرسشنامه معتبر و قابل استفاده نیز توسط محقق جمع آوری شد. پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق شامل 25 سؤال است که از کتاب پرسشنامه های دکتر محمد مقیم، جلد نهم استخراج گردیده است. جهت تدوین پاسخها از طیف لیکرت پنج درجه ای استفاده شده است. برای ارزیابی روایی و اعتبار پرسشنامه از روایی محتوا و صوری استفاده شد و قبل از توزیع بین جامعه آماری، طرح اولیه پرسشنامه توسط سه نفر از متخصصین مربوطه مورد بررسی قرار گرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ، که میزان همبستگی مثبت اعضای یک مجموعه را باهم منعکس می کند و هر قدر مقدار آن به عدد یک نزدیک تر باشد، اعتبار درونی آن بیشتر است، استفاده گردید. مقدار ضریب آن برابر $0/85$ شد. لذا این مقدار ضریب مناسبی برای پایایی سؤالات و نیز نشان دهنده توان بالای این پرسشنامه است.

یافته های تحقیق

در این تحقیق به منظور بررسی کم بودن وابستگی درونی و جزئی متغیرها برای کفایت نمونه گیری آزمون KMD و $2 \times X$ بارتلنت، قبل



جدول ۲. آزمون KMO و بارتلت

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		۰/۷۵۰
Bartlett's Test of Sphericity	Approx, Chi-Square	۱۴۲۹/۱۹۴
	Df	۵۶۱
	Sig.	۰/۰۰۰

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی چرخش داده شده

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative%	Total	% of Variance	Cumulative%
۱	۷/۸۷۲	۲۵/۰۷	۲۵/۰۷	۷/۸۷۲	۲۵/۰۷	۲۵/۰۷
۲	۵/۶۳۷	۱۶/۵۳۴	۳۹/۶۲۴	۵/۶۳۷	۱۶/۵۳۴	۳۹/۴۲۴
۳	۴/۳۸۱	۱۵Dec-	۵۲/۴۷۴	۴/۳۸۱	۱۵Dec-	۵۲/۴۷۴
۴	۳/۲۱۸	۹/۴۳۹	۶۱/۹۱۳	۳/۲۱۸	۹/۴۳۹	۶۱/۹۱۳
۵	۱/۱۸۳	۴۷Mar-	۶۵/۳۸۳	۱/۱۸۳	۴۷Mar-	۶۵/۳۸۳
۶	۰/۹۳۷	۲/۷۴۸	۶۸/۱۳۱			
۷	۰/۹۱۳	۲/۶۷۸	۷۰/۸۰۹			
۸	۰/۸۴۷	۲/۴۸۴	۷۳/۲۹۳			
۹	۰/۸۰۱	۲/۳۴۹	۷۵/۶۴۲			
۱۰	۰/۷۸۴	۲/۲۹۹	۷۷/۹۴۱			
۱۱	۰/۷۵۲	۲/۲۰۵	۸۰/۱۴۶			



فصلنامه رهبریتی در مدیریت بازرگانی، دوره چهارم (فصل زمستان)، سال ۱۳۹۹، صفحه ۲۲۷-۲۴۴

۱۲	۰/۷۲۳	-Feb۱۲	۸۲/۲۶۶		
۱۳	۰/۶۹۵	۲/۰۸۳	۸۴/۳۰۴		
۱۴	۰/۶۲۸	۱/۸۴۲	۸۶/۱۴۶		
۱۵	۰/۵۹۴	۱/۷۴۲	۸۷/۸۸۸		
۱۶	۰/۵۳۱	۱/۵۵۷	۸۹/۴۴۵		
۱۷	۰/۴۹۷	۱/۴۵۷	۹۰/۹۰۲		
۱۸	۰/۴۲۵	۱/۲۴۶	۹۲/۱۴۸		
۱۹	۰/۴۰۳	۱/۱۸۲	۹۳/۳۳		
۲۰	۰/۳۹۷	۱/۱۶۴	۹۴/۴۹۴		
۲۱	۰/۳۵۶	۱/۰۴۴	۹۵/۵۳۸		
۲۲	۰/۳۳۶	۰/۹۸۵	۹۶/۵۲۳		
۲۳	۰/۳۱	۰/۹۰۹	۹۷/۴۳۲		
۲۴	۰/۲۴۹	۰/۷۳	۹۸/۱۶۲		
۲۵	۰/۲۳۳	۰/۶۸۳	۹۸/۸۴۵		
۲۶	۰/۲۱۷	۰/۶۳۶	۹۹/۴۸۱		
۲۷	۰/۱۷۳	۰/۵۰۷	۱۰۰		

جدول ۴. دسته بندی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت فرآیند سازمان

بار عاملی	نام عامل	نام عامل	عامل
۰/۷۸۵	برخورداری از مدیریت و رهبری شایسته سازمان	مدیریتی	F۱
۰/۷۶۷	مدیریت مناسب پروژه		



۰/۶۱۵	ایجاد و مدیریت مناسب گروه پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار		
۰/۶۴۷	وجود ریسک پذیری کافی		
۰/۵۲۸	استفاده از مشاوران معتبر در پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار		
۰/۷۵۸	تعریف دقیق اهداف پیاده سازی مدیریت فرآیند کسب و کار و هم راستایی کافی مدیریت فرآیند کسب و کار با استراتژی های سازمان	سازمانی	F۲
۰/۷۰۱	تمرکز کافی بر مشتریان سازمان		
۰/۶۱۳	ایجاد یک سازمان پشتیبان مناسب در پیاده سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار		
۰/۷۴۸	برقراری ارتباط و هماهنگی موثر در روند پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار		
۰/۷۴۹	شناسایی دقیق فرایندهای کلیدی سازمان	فرآیندی	F۳
۰/۶۷۸	بهبود مناسب و مستمر فرایندهای سازمان		
۰/۵۷۶	سنجش مناسب و کافی عملکردها در روند پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار		
۰/۵۷۸	یکپارچه سازی مناسب برنامه ها و فرایندها در پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار		
۰/۶۰۵	مدل سازی دقیق فرایندهای سازمان		
۰/۶۱۹	استاندارسازی مناسب فرایندهای سازمان		
۰/۶۰۸	مدیریت مناسب منابع انسانی در پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار	انسانی	F۴
۰/۷۷۸	مشارکت موثر ذینفعان در پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار		
۰/۷۱۴	تفویض دقیق و مناسب اختیارات کارمندان در پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار		
۰/۷۰۶	مشارکت، همکاری و پشتیبانی کافی در روند پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار		
۰/۸۰۲	وجود آموزش مناسب و کافی		
۰/۷۱۹	وجود تجربه کافی گروه پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار		
۰/۵۰۰	بهره وری از یادگیری و توسعه در روند پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار		
۰/۶۸۷	ایجاد روش های مناسب تحلیل، طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار	فنی	F۵



۰/۵۷۹	برخورداری از متدولوژی مناسب پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار		
۰/۶۴۴	وجود معماری سازمانی مناسب		
۰/۶۸۰	وجود زیر ساخت های مناسب		

تحلیل عوامل مدیریتی

طبق نتایج تحقیق، دسته عوامل مدیریتی با درصد واریانس ۲۵/۰۷، مهم ترین عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار در ایران است. آنچه به روشنی از عوامل این دسته برداشت می شود تأثیر مهارت های مدیریت و دانش مدیریتی در پیشبرد پروژه پیاده سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار است. زمانی که در مدیریت و رهبری پیاده سازی پروژه به انعطاف پذیری و تغییر اشاره می شود، می توان به نیاز عامل ریسک پذیری در مدیریت پی برد. جهت مواجه شدن و کنترل ریسک، نیاز است مدیران ارشد هر سازمان، برنامه ای مدیریتی مطابق با نوع ریسک پایه ریزی نمایند و حتی با مشاورانی معتبر مشورت کنند. علاوه بر مدیریت ریسک، مدیریت گروه نیز از جمله عوامل و وظایف مدیریتی محسوب می شوند که نیازمند برنامه ریزی دقیق می باشند. در دسته عوامل مدیتی، عامل مدیریت مناسب پروژه، علاوه بر مدیریت پروژه، شامل زیر عامل مهارت ها و متدولوژی های مدیریت پروژه نیز میشود. عامل کلیدی موفقیت ایجاد و مدیریت مناسب گروه پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار نیز، شامل زیر عوامل کلیدی موفقیت وجود گروه و توسعه کار تیمی و همچنین توانایی ها و ظرفیت های گروه مدیریت فرایند کسب و کار است (کلهری و حاجی حیدری، ۱۳۹۱؛ سانتس و همکاران، ۲۰۱۴)

تحلیل عوامل سازمانی

عوامل سازمانی با درصد واریانس ۱۸/۵۴۲، جزء اساسی ترین متغیرهای مؤثر بر پیاده سازی موفق سیستم مدیریت فرایند کسب و کار می باشند. فعالیتی در سازمان نمی توان پیدا کرد که در راستای برآورد اهداف نباشد. همچنین این سازمان ها برای نائل شدن به اهداف مورد نظرشان، به همکاری و هماهنگی افراد و گروههای متفاوت در سطوح مختلف سازمانی و نیز یک سازمان پشتیبان مناسب برای حمایت و راهنمایی در جهت پیاده سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار نیاز دارند.

ارتباطات می تواند نمایانگر تفاوت میان شکست و موفقیت باشند. ارتباط مؤثر شامل حفظ اشتیاق، مشارکت کامل کارکنان، درک نقش ها و مسئولیت ها در فرآیند و توجه به افراد جهت افزایش قابلیت های آنان است (رضایی و همکاران، ۱۳۸۸). از طریق مستند سازی وریه ها و خط مشی ها، استراتژی سازمان فلسفه وجودی سازمان و فن آوری های پشتیبان با هم تطبیق پیدا می کنند. یک فرد می تواند از نقشه های استراتژی استفاده کند تا فرایندهای درون یک سازمان و ارتباط آن ها با استراتژی اصلی را تشخیص دهد و چنین رویکردی به سازمان ها کمک می کند تا پ روزه های مختلف مدیریت فرآیند کسب و کار را بایکدیگر هم راستا کنند و ارزش تجاری مدیریت فرایند کسب و کار را به ذی نفعان مرتبط انتقال دهند (امیری و همکاران، ۱۳۹۰). علاوه بر آنچه بیان گردید. سازمان هاب به مشتریان خود وابسته می باشند، بایستی نیاز های حال و آینده آن ها را درک و الزامات آن ها را تحقق بخشند (جوران و گادفری، ۲۰۰۰). منظور از عامل کلیدی موفقیت هم راستایی کافی مدیریت فرآیند کسب و کار با استراتژی های سازمان توانایی سازمان در همسو بودن با فرایندهای کسب و کار، همسویی با استراتژی و قابلیت ارتباط فرایندها و استراتژی ها است. در دسته عوامل سازمانی، عامل کلیدی موفقیت تمرکز کافی بر مشتریان، به شناسایی و تمرکز بر گروه های مشتریان و نیازهای آن ها اشاره دارد (حاجی صادقی و همکاران، ۱۳۹۰؛ رزمن و وام برگ، ۲۰۱۰؛ بایی و سرکیس، ۲۰۱۳)

همان گونه که در جدول (۴) مشاهده می شود وجود یک سازمان پشتیبان مناسب در پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار یکی از عوامل کلیدی موفقیت محسوب می شود که این عامل دقیقاً به ضروری بوده ایجاد یک سازمان پشتیبان به دلیل دشواری حفظ مدیریت مستمر و همچنین وجود چشم انداز پشتیبان در مدیریت فرایند کسب و کار اشاره دارد. از دیگر عوامل این دسته، برقراری ارتباط و هماهنگی مؤثر در روند پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار است که شامل زیر عواملی چون برقراری ارتباطات مؤثر، نظارت سازمانی و ایجاد اعتماد بالا در کار می شود



در این دسته عامل کلیدی موفقیت یکپارچه سازی مناسب برنامه ها و فرایندها در پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار به مواردی چون یکپارچه سازی ابزار توسعه و یکپارچه سازی برنامه های کاربردی اشاره دارد (اسکت هائور و ویرتز، ۲۰۰۸).

عامل کلیدی موفقیت مدل سازی دقیق فرایندها که در این دسته از عوامل قرار دارد شامل مواردی چون نقشه فرایند، الگوبرداری فرایند، مدل سازی و طراحی فرایند، انبار دیاگرام، نشانه گذاری های مناسب و استاندارد طراحی، کامل بودن نمادهای طراحی فرایند، هماهنگی بین طراحی فرایندها و اجرای فرایندها، پشتیبانی ابزار طراحی از تمامی نشانه گذاری های طراحی در نسخه های اخیر و تعریف دقیق نقش ها و مسئولیت های فرایند، می شود (اسکت هائو و ویرتز، ۲۰۰۸)؛ رضایی و همکاران، ۱۳۸۸؛ رزمن و وام براك، ۲۰۱۰. عامل دیگری که در دسته عوامل فرایندی قرار گرفته است، عامل استانداردسازی و فرایندهای سازمان است که زیر عوامل مثل استانداردسازی فرایندها و استفاده از بهترین استانداردهای مدل سازی و فناوری ها را در بر میگیرد (امیری و همکاران، ۱۳۹۰؛ ترکمن، ۲۰۱۰).

تحلیل عوامل انسانی

دسته عوامل انسانی با درصد واریانس ۱۱/۷۲۱، چهارمین دسته عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار در این پژوهش محسوب شده است. بر اساس مفهوم فرایند گرایی، نگرش مردم در سازمان ها باید تغییر کند و مردم باید یاد بگیرند که در تمامی حوزه های عملیاتی مسئولیتها را بپذیرند و همچنین یاد بگیرند که کار خود را با سایر تلاشها برای رسیدن به نتایج فرایند ها یکپارچه سازند (جستن و نیل، ۲۰۰۸). بنابراین با وجود همه اینها، تغییرات رفتاری نرم تر ضروری است، به علاوه آموزش ابزاری و روندی جدید در فرایندها است و وجود چنین آموزشی بخش کامل کننده هر پروژه است (علی بابایی و همکاران، ۲۰۰۹).

با توجه به آنچه در بالا اشاره شد، می توان دریافت همه عوامل کلیدی موفقیتی که در این دسته قرار گرفته اند، به نقش تأثیر گذار افراد در پیاده سازی موفق سیستم مدیریت فرایند کسب و کار اشاره دارند. در بعد انسانی، دقیقاً افراد به مشارکت و همکاری در گروه می پردازند، با انجام مسئولیت خود در نقشی که به آنها توفیق اختیار داده شده است و به کارگیری تجاربی که از فعالیت هایشان در گروه کسب نموده اند می

(کلهری و حاجی حیدری، ۱۳۹۱؛ آنتن و لاینما، ۲۰۱۱؛ ال داماش و ال سلیم، ۲۰۱۳).

تحلیل عوامل فرایندی

وجود دسته عوامل کلیدی موفقیت فرایندی، با درصد واریانس ۱۴/۳۳ بسیار حائز اهمیت است. چرا که تشخیص فرایندها مهم است و این اجازه را می دهد که جزیره های اطلاعاتی موجود در سازمان شکسته شود تا افراد بتوانند نگاه کلی تری نسبت به مسئله داشته باشند. سازمان ها اغلب در این زمینه از مدل سازی فرایند استفاده می کنند (امیری و همکاران، ۱۳۹۰). از آنجا که عواملی که در این دسته قرار گرفته اند همگی به فرایندهای سازمان و فرایندهای پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار اشاره نموده اند، این دسته از عوامل به عنوان دسته عوامل فرایندی معرفی گردیده است. طراحی دوباره فرایندها یک گام اصلی در مدیریت فرایند هاست. سازمان های پیشرو اهمیت اندازه گیری فرایندهای کسب و کار را دریافته اند و این سنجش عملکرد را نه تنها در سطح فرایند، بلکه در کل سازمان و در سطح هر کارمند به صورت فردی انجام می دهند.

(راملر برنج ۲۰۰۴) در این گروه، عامل شناسایی دقیق فرایندهای کلیدی سازمان، به شناسایی فرایندها و فرصت ها در روند پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار، عامل بهبود مناسب و مستمر فرایندهای سازمان، اهمیت دادن به برنامه های کاربردی فرایند، مدیریت برنامه سازمان و فرایندهای پروژه، مرتبط بودن فرایندها با اهداف سازمانی و بهینه سازی و بهبود مستمر فرایند اشاره دارد (حاجی صادقی و همکاران، ۱۳۹۰؛ رزمن و وام براك، ۲۰۱۰). عامل سنجش مناسب و کافی عملکردها در روند پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار شامل مواردی چون تعریف شاخص های کلیدی عملکرد فرایند (برپایه اهداف ماموبیت های فرایند و نیاز های مشتریان)، بازبینی دوره ای معیارهای فرایند، اندازه گیری عملکرد فرایند (سنجش فرایند)، سنجش پیچیدگی توسعه، سنجش پیچیدگی پیکر بندی، کنترل نسخه فرایند، مقایسه معیار عملکرد با منابع داخلی و خارجی، اجرای استانداردهای داخلی و خارجی و سطح درست نظارت رسیدن به نتایج کسب و کار با مجموعه ای از موفقیت های کوچک، توانایی پیگیری نایج و اندازه گیری موفقیت، می شود (رضایی و همکاران، ۱۳۸۸؛ اسکت هائور و ویرتز، ۲۰۰۸).

در دسته عوامل فنی، عامل موفقیت ایجاد روش های مناسب تحلیل، طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار شامل مواردی چون استفاده از زبان اجرایی مناسب و استاندارد، اطلاعات دقیق در باره قابلیت های ابزار و به علاوه مطابقت نشانه گذاری های طراحی و زبان اجرایی است. عامل کلیدی موفقیت برخورداری از متدولوژی مناسب نیز زیر عواملی چون استفاده از متدولوژی مناسب، خط مشی کلی نگر، به کارگیری یک خط مشی و رویکرد تکراری و فزاینده، توسعه نمونه سازی مجموعه مدیریت فرایند کسب و کار را شامل می شود (کلهری و حاجی حیدری، ۱۳۹۱؛ امیری و همکاران، ۱۳۹۰؛ اسکت هائور و ویرتز، ۲۰۰۸). عامل کلیدی موفقیت دیگری که در این دسته قرار دارد، وجود معماری سازمانی مناسب است که مواردی چون معماری فرایند سازمانی، مدیریت داده، فهم وابستگی و یکپارچگی منابع داده را در بر می گیرد (اسکت هائور و ویرتز، ۲۰۰۸؛ راوستین و باتنبورگ، ۲۰۱۰؛ رزمن و وام براك؛ ۲۰۱۰). وجود زیر ساخت های مناسب نیز از عوامل کلیدی موفقیت شناخته می شود که در دسته عوامل فنی قرار گرفته است و زیر عوامل آن عبارت است از: درک زیرساخت کسب و کار و منابع و زیر ساخت های فناورانه برای حمایت از طرح مدیریت فرایند کسب و کار (مک سویی، ۲۰۰۹؛ مانس و همکاران، ۲۰۱۴؛ راوستین و باتنبورگ، ۲۰۱۰).

نتیجه گیری و پیشنهاد

نتایج حاصل از نظر سنجی خبرگان در مورد میزان اهمیت هر یک از عوامل و سپس تحلیل اکتشافی آن ها، پنج دسته عوامل کلیدی موفقیت "مدیریتی"، "سازمانی"، "فرایندی"، "انسانی"، و "فنی" است. دسته عوامل مدیریتی با درصد واریانس ۲۵/۰۷، به عنوان مهم ترین عامل کلیدی موفقیت پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار است. پس از دسته عوامل کلیدی موفقیت مدیریتی، دسته عوامل سازمانی با درصد واریانس ۱۸/۵۴۲، دومین اولویت را در بین دسته عوامل استخراجی دارند. دسته بعدی با درصد واریانس ۱۴/۳۳ به عنوان دسته عوامل فرایندی نام گذاری شد. دسته عوامل انسانی و دسته عوامل فنی با درصد واریانس های ۱۱/۷۲۱ و ۴/۵۲ به عنوان دسته های چهارم و پنجم دسته بندی این تحقیق شناخته شدند.

نتایج حاصل از این پژوهش می تواند به پیاده سازی موفق سامانه های مدیریت فرایند کسب و کار کمک کند و مدیران و کارشناسان پیاده کننده این سیستم را در مواجه شدن با بحران ها و چالش های احتمالی

توانند روند انجام پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار را بهبود بخشند. بنابراین با وجود تأثیر مستقیم افراد (مردم) در به کارگیری هر یک از عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار که در پژوهش حاضر در یک بعد قرار گرفته اند، عوامل انسانی برای این دسته انتخاب گردید. به غیر از افراد یا نیروی انسانی، آنچه در عامل کلیدی موفقیت مدیریت منابع انسانی به آن توجه می شود، سیستم پاداش است. در مورد عامل کلیدی موفقیت مشارکت مؤثر ذنفعان می توان به زیر عواملی چون مشارکت تأمین کنندگان در فرایندهای توسعه، همکاری از پیش تعیین شده سازمان های شرکت کننده و مشارکت درگیری کاربران و کارمندان اشاره نمود. عامل کلیدی موفقیت توفیق دقیق و مناسب اختیارات، علاوه بر واگذاری اختیارات، به مفهوم همکاری و مشارکت کارکنان اشاره دارد و همچنین عامل کلیدی موفقیت وجود آموزش مناسب و کافی، علاوه بر بحث مناسب بودن آموزش، مفهوم توانمند سازی کارکنان و مدیران را نیز در بر می گیرد (کلهری و حاجی حیدری، ۱۳۹۱؛ بایی و سرکیس، ۲۰۱۳).

وجود تجربه کافی گروه پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار، از دیگر عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی این سیستم است که در دسته عوامل انسانی قرار گرفته است. این عامل به اهمیت تجربه اعضای سازمان در مورد ابزارهای فناوری و اطمینان داشتن به شایستگی کاربران داخلی اشاره دارد (سانتس و همکاران، ۲۰۱۴).

تحلیل عوامل فنی

عوامل فنی به مواردی چون دانش، روش تکنیک و وسایل لازم برای اجرای وظایف خاص که از راه تجربه، آموزش و تعلیم به دست آمده، تلقی می شود. آخرین دسته از عوامل کلیدی موفقیت شناخته شده در این پژوهش با درصد واریانس ۴/۵۲، دسته عوامل فنی نام گذاری شده است. به اعتقاد متخصصان حوزه مدیریت پروژه های فرایند کسب و کار، یک روش شناسی کلی که راهنمایی برای مدیریت پروژه های مدیریت فرایند کسب و کار، استفاده از ابزار مناسب و انتخاب روش در پروژه های مدیریت فرایند کسب و کار باشد، ضروری است (امیری و همکاران، ۱۳۹۰). با توجه به زیر عوامل این دسته، به روشنی می توان دریافت که تمامی عوامل موجود در این دسته، به ابزارها، روش ها و تکنیک هایی اشاره دارند که در پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار کلیدی محسوب می شوند.

بنابراین عنوان دسته عوامل فنی برای این گروه مناسب است.

با در نظر گرفتن جامعه وسیع تر و خبرگان بیشتر، انجام مطالعات و تحقیقات گسترده تر در حوزه تواناییهای تئوری سیستم مدیریت فرایند کسب و کار در سازمان ها و شرکتهای ایرانی استخراج عوامل کلیدی موفقیت خاص آن ها، بررسی چگونگی تأثیر هر یک از پیامدهای پیاده سازی و استقرار سیستم مدیریت فرایند کسب و کار در سازمان های دولتی و خص. صی. از دیگر پیشنهادات در این زمینه میتوان به لزوم بهره گیری از قابلیت های سیستم فناوری اطلاعات و اتوماسیون اداری پیشرفته جهت تپشتیبانی از مدل ها و راهکارهای فنی مدیریت فرآیندها اشاره کرد که رویه های بهبود را مؤثر تر و کارآمد می نماید. ضمن اینکه با توجه به نقش پررنگ مدیریت عالی سازمان به حامی و متولی اجرای این طرح، لزوم داشتن ضمانت اجرایی قوی از جانب بالادست سازمان بسیار مهم جلوه گر می نماید.

منابع:

۱. ایازی محمدحادی، «نظارت همگانی، کمترین هزینه، بیشترین بازدهی». نظارت همگانی، شهروندی توسعه سازمانی (مجموعه مقالات). تهران، شهرداری تهران، ۱۳۸۷
۲. خورشیدی غلامحسین، «نظارت همگانی و فساد اداری». نظارت همگانی، شهروندی و توسعه سازمانی (مجموعه مقالات). تهران، شهرداری تهران، ۱۳۸۷
۳. فرامرزی قرا ملکی احد، اخلاق حرفه ای در سازمانهای مردم نهاد، تهران، ریاست جمهوری، مرکز امور زنان و خانواده، ۱۳۸۷.
۴. تاریخ، محمد جعفر و همکاران، (۱۳۹۰). فاکتورهای موفقیت در سامانه های مدیریت فرایند کسب و کار، مجله مهندسی صنایع و مدیریت سامانه ها، دوره ۱، شماره ۱، صفحات ۳۱ تا ۴۰
۵. رضایی، کامران و همکاران (۱۳۸۸)، «عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت فرایند و ارائه چهارچوبی برای ارزیابی آمادگی سازمان». نشریه مدیریت صنعتی، دوره ۱، شماره ۳، پاییز و زمستان ۱۳۸۸، صفحات ۳۷ تا ۵۲.
۶. روحانی، سعید و همکاران (۱۳۹۴). «عوامل کلید موفقیت پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار» فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات سال سوم، شماره ۱۲، تابستان ۹۴ صفحات ۵۳ تا ۷۶.

در اجرا و پیاده سازی آن یاری نموده و به طور کلی نرخ شکست پروژه های پیاده سازی این سیستم را کاهش دهد.

نتیجه دیگری که از این پژوهش حاصل می گردد این است که با مدیریت فرآیند های سازمان و یکپارچه سازی شیوه ها و رویه ها، نظم و انسجام خاصی در سازمان و سامانه ۱۸۸۸ شکل خواهد گرفت که افزایش کارایی و اثر بخشی را به دنبال خواهد داشت و در نهایت منتج به بهره وری مطلوبتر سازمانی خواهد شد.

از آنجا که مدیریترابرد و مدیریت عملکرد دو مقوله جدا از یکدیگر هستند و همسو کردن این دو می تواند به افزایش اثر بخشی سازمان کمک شایانی، نماید، پس پیاده سازی مدیریت فرآیند ها در این سامانه می تواند نقش بسزایی در مهندسی مجدد فرایندها و ارتقاء سطح عملکرد فرآیندهای عملیاتی و اصلی سازمان ایفا نماید.

هرچند یافته های پژوهش حاضر در پیاده سازی موفق سامانه های مدیریت فرایند کسب و کار در سازمان ها و شرکت ها بسیار کاربردی و مهم است، اما این تحقیق از برخی محدودیت ها نیز رنج می برد. یکی از قابل توجه ترین محدودیت های پژوهش حاضر این است که مبانی نظری جامع و کاملی در مورد سامانه های مدیریت فرایند کسب و کار در ایران در دسترس نبوده و بیشتر منابع، تنها به بحث و معرفی مدیریت فرایند کسب و کار پرداخت و به طور کامل و دقیق در مورد سیستم مدیریت فرایند کسب و کار اقدامی صورت نگرفته است. از دیگر محدودیت های موجود این است که عوامل کلیدی معرفی شده در این تحقیق، بیشتر از طریق مرور ادبیات موجود در این حوزه شناسایی شده اند و این مطالعات عموماً در سایر کشورها انجام گرفته اند. از این رو ممکن است که عواملی با توجه به فضای خاص کشور ما مورد نیاز باشد که در این تحقیق به زور دقیق و خاص به آن پرداخته نشده است. همچنین یافته های تحقیق پیش رو، باتوجه به نمونه های مورد استفاده در شهرداری منطقه ۴ صورت گرفته و می تواند جای تعمیم به دیگر مناطق و دیگر سازمانهای تابعه شهرداری تهران را داشته باشد ضمن اینکه مقایسه این پژوهش با نتایج حاصل از تحقیقات مشابه با دیگر سازمانها و نهادهای دولتی و خصوصی نیز انجام پذیرفته است.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر و محدودیت های موجود در روند انجام این پژوهش، پیشنهادهایی برای محققان آینده در این حوزه، در ادامه آورده شده است که عبارت اند از: ارزیابی مجدد و به روز رسانی مدل ارائه شده



۷. Jubilew.A.P & et al, knowledge Oriented process Portal for Continually Improving NPD, University of Sao Paulo, ۲۰۰۷.
۸. Shaw,R,Holland,P.,Kawleak,P.,Snowdon,B,& Warblys,B.,Elements of a Business process Management System:Theory and Practice,Business Process Management Journal, Vol, ۱۳, No. ۱, ۲۰۰۷ pp. ۹۱-۱۰۷.
۹. Truong,Hong-linh&Dustdar,Schahram,Integrating Data for Business Process Management,Vienna University of Technology, ۲۰۰۹.
۱۰. Abdolvand,NAIbadvi, A& Ferdowsi, Z. (۲۰۰۸). Assessing readiness for business process reengineering Business Process Management Journal, ۱۴(۴), ۴۹۷-۵۱۱.
۱۱. Al-Dahmash,A&Al-Saleem, S. (۲۰۱۳). Evaluating phase level for critical success factors of BPM- system implementation: a case study in a Saudi government organization. Training. ۱۷(۱۶), ۱۵.
۱۲. Bai,C.& Sarkis,J. (۲۰۱۳). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. International Journal of Production Economics, ۱۴۶(۱), ۲۸۱-۲۹۲.
۱۳. Bandara, W. Alibabaei, A.& Aghdasi, M(۲۰۰۹). Means of achieving business process management success factors. Paper presented at the Proceedings of the ۴th Mediterranean Conference on Information Systems.
۱۴. Chang, J.F. (۲۰۰۵). Business process management systems: strategy and implementation: CR