

## نقش بکارگیری سیستم مدیریت فرایند کسب و کار در بهبود عملکرد سازمانها

### ■ معصومه قریشی\*

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی  
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز  
m.ghorashi@gmail.com

### ■ حسین صفرزاده

عضو هیأت علمی و استادیار  
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز  
hr.safarzadeh@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۰۵/۰۴  
تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۰۸/۰۱

### چکیده

امروزه فرایندهای کسب و کار، کلید موفقیت هر سازمان هستند. بنابراین داشتن یک رویکرد مدیریت فرایند کسب و کار قوی در سازمانها حائز اهمیت است. سازمانها به تجربه آموخته‌اند که مدیریت فرایند کسب و کار، سرمایه‌گذاری قوی در رویارویی سریع با تغییرات محیطی است. مدیریت فرایند کسب و کار با داشتن الگوهای متعدد مورد نیاز سازمانها، روشی یکپارچه و نظاممند را برای طراحی، اجرا و مدیریت فرایندهای کسب و کار سازمانها ارائه می‌نماید. در هر یک از فرایندها، افراد و سامانه‌ها نقش دارند. با توجه به اینکه سیستم مدیریت فرایند کسب و کار بستری را فراهم می‌آورد تا انجام کلیه فرایندها در سازمان به صورت خودکار درآیند، همه راهها در حال منتهی‌شدن به سیستم مدیریت فرایند کسب و کار به عنوان هسته اصلی سیستم‌های سازمانی جهت بهبود عملکرد سازمانها می‌باشد. در این مقاله انواع داده‌های مربوط به یک فرایند عنوان شده و سپس یک مدل یکپارچه برای هماهنگی این داده‌ها با مدیریت فرایند کسب و کار بیان می‌گردد. پس از آن سیستم مدیریت فرایند کسب و کار معرفی می‌گردد. در نهایت به بررسی همسوسازی مدیریت فرایند کسب و کار و مدیریت راهبردی پرداخته می‌شود، زیرا تدوین راهبرد مناسب و مهم‌تر از همه پیاده‌سازی مطلوب آن با استفاده از مدیریت فرایند باعث بهبود عملکرد و ارتقاء اثربخشی سازمان شده و موجب رضایت ذینفعان می‌گردد.

### واژگان کلیدی

سیستم مدیریت فرایند کسب و کار، کارت امتیازی متوازن، مدیریت راهبرد، مدیریت فرایند کسب و کار.

### مقدمه

امروزه کسب و کارها با تغییرات سریعی روبرو هستند و در فضای رقابتی کنونی، سازمانی می‌تواند به حیات خود ادامه دهد که ساز و کارهای لازم را برای رویارویی با این تغییرات دارا باشد. یکی از رویکردهای جدیدی که به حیات سازمانها در فضای پر از رقابت امروز کمک می‌کند، رویکرد فرایندمحوری و مدیریت مبتنی بر فرایند می‌باشد. فرایندها هسته اصلی کسب و کار سازمان محسوب می‌شوند. سازمانها در گذشته برای تک‌تک فرایندها سیستم‌های جداگانه‌ای در محدوده آن فرایند تهیه می‌کردند که به سیستم‌های جزیرهای معروف بودند، ولی

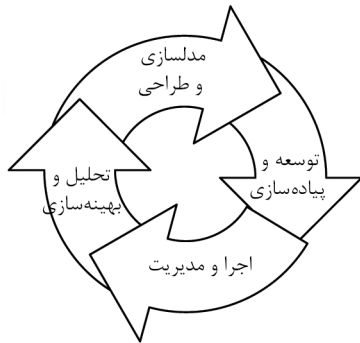
به دلیل عدم ارتباط بین این سیستم‌ها و ابزارهای مربوطه حجم کار را به حداقل رسانده و مدیریت امور را سهل و کارآمد می‌کند. امروزه مدیریت فرایند تجاری زمینه‌ساز پیشرفت مستمر است. بسیاری از شرکتها به تجربه آموخته‌اند که مدیریت فرایند کسب و کار یک سرمایه‌گذاری قوی در رویارویی سریع با نیازهای تغییرات در دنیای پویای امروز می‌باشد.

### فرایند

فرایند عبارت است از یک سری فعالیت‌های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می‌گردد. [۱۳] فرایند به عنوان مجموعه‌ای از کارها و فعالیت‌های درون‌سازمانی است که

مطرح شد که با داشتن الگوهای متعدد مورد نیاز سازمانها، روشی یکپارچه برای تعریف، اجرا، بازیابی و مدیریت فرایندهای کسب و کار سازمانها ارائه می‌نماید و با استفاده از روشها

\* نویسنده مسئول مکاتبات



شکل ۱- چرخه حیات فرایند کسب و کار [۶]

زمان تغییر دهند. مسئولان اجرای فرایندها در مورد نحوه اجرای فرایندهای تحت مسئولیت خود، اطلاعات کامل و به‌روز را دریافت نموده و در هر لحظه می‌توانند بر روند اجرای هر یک از فرایندها تأثیر گذارند. مدیران سازمان، نظارت دقیقی بر روند اجرای روال‌های جاری در سازمان خود داشته و گزارش‌های آماری ارائه شده توسط این سیستم، اطلاعات بسیار باارزشی را در جهت بازمهندسی فرایندهای کاری و تجاری سازمان و بهبود روش‌ها در اختیار می‌گذارند [۶] مدیریت فرایند کسب و کار در طول برنامه راهبردی، ورودی‌هایی را برای مانیتورینگ شاخص‌های عملکرد فرایند تجاری تهیه می‌کند [۴] و درباره این موضوع بحث می‌کند که کلیه فرایندها و همه راه‌هایی که به مشتری ختم می‌شود، تحت کنترل درآیند. [۱۱] یک سازمان مجموعه‌ای از فرایندهای استاندارد دارد که معماری تجاری آن با بکارگیری اصول مدیریت فرایند تجاری پشتیبانی می‌گردد. [۷]

هامر و چامپی در سال ۱۹۹۳ به منظور دستیابی به پیشرفت‌های چشمگیر هزینه، کیفیت خدمت‌رسانی و سرعت طراحی مجدد

سازمان با توجه به نقش و وظایف سازمانی خود، با فرایندها ارتباط خواهند داشت و فرایندها را اجرا می‌کنند؛  
۴- **مرحله تحلیل و بهینه‌سازی**<sup>۵</sup>: استقرار فرایندها در سازمان به منزله اتمام کار نیست، بلکه از این پس سازمان باید بتواند اجرای فرایندها را بر اساس یک سری از معیارهای کلیدی در زمینه اندازه‌گیری کارایی فرایندها، تحلیل نماید و در صورت لزوم، تغییرات لازم را در فرایندها افزایش دهد.

#### مدیریت فرایند کسب و کار<sup>۶</sup>

مدیریت فرایند کسب و کار در دنیای آکادمیک دهه‌های ۵۰ و ۶۰ به عنوان اجرای بهبود در رویکرد مدیریت کیفیت شناسایی شد. در دهه ۸۰ مؤلفان همر و چامپی<sup>۷</sup> مدیران تجاری را به مدیریت فرایندها، فرایند مهندسی مجدد و مدیریت گردش کار معطوف داشتند. [۱۱] مدیریت فرایند محور عبارت است از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان برآورده ساختن نیاز مشتریان می‌باشد. [۹] مدیریت فرایند کسب و کار با داشتن الگوهای متعدد مورد نیاز سازمان‌ها، روشی یکپارچه و نظام‌مند را برای طراحی، اجرا و مدیریت فرایندهای کسب و کار سازمان‌ها ارائه می‌نماید. در هر یک از فرایندها، افراد و سامانه‌ها نقش دارند. [۱۰] سیستم مدیریت فرایند کسب و کار، بستری را فراهم می‌آورد تا به وسیله آن انجام رویه‌های سازمانی و گردش کار سازمان بر اساس فرایندها به صورت کاملاً نظام‌مند و خودکار درآید. با استفاده از این سیستم، مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی می‌توانند فرایندهای اجرایی سازمان را مطابق نظر خود تعریف نموده و در هر

هدف واحدی را برآورده می‌کند و می‌تواند خروجی‌های معینی را از ورودی‌های مشخص تولید کند. [۱] هر فرایند از طریق مجموع زیرفرایندهای داخلی به همراه توالی بین زیرفرایندها نقطه شروع و پایان بیان می‌کند. [۱۰] فرایندهای 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 محلی‌سازی<sup>۱</sup> شده‌اند. [۱۱]

#### چرخه حیات فرایندهای کسب و کار

هر فرایند باید با توجه به وضع مطلوب پیاده شود و سپس در طول زمان می‌توان فرایند مورد نظر را بهبود بخشید. این روال ممکن است بارها در مورد هر یک از فرایندها اجرا گردد. از این رو چرخه حیات مدیریت فرایندهای کسب و کار به طور تکرار شونده است و در هر تکرار باید ارزش افزودهای به فرایند و منطق کاری آن افزوده گردد. در مورد پروژه‌های مدیریت فرایند کسب و کار نیز مانند دیگر پروژه‌های اطلاعاتی سازمانی لازم است در سازمان، زمینه‌سازی‌هایی انجام شود که این امر می‌تواند شامل انواع فرهنگ‌سازی‌های لازم در سازمان نیز باشد. [۶]

۱- **مرحله طراحی و مدل‌سازی**<sup>۱</sup>: ابتدا هسته اصلی کسب و کار و فرایندهای مربوطه مدل‌سازی می‌شوند؛

۲- **مرحله توسعه و پیاده‌سازی**<sup>۲</sup>: پس از شناخت و مدل‌سازی فرایندهای کسب و کار، فرایندهای مربوطه به همراه قوانین کسب و کار پیاده‌سازی شده، باید نهادینه شوند؛

۳- **مرحله اجرا و مدیریت**<sup>۳</sup>: پس از استقرار سیستم در سازمان، افراد بخش‌های متعدد

1. Customized  
2. Model & Design  
3. Develop & Deploy

4. Manage & Interact  
5. Analyze & Optimize

6. Business Process Management (BPM)  
7. Hammer & Champy

جدول ۱- انواع داده‌های مربوط به یک فرایند کسب و کار [۱۴]

نوع	مرحله	توضیح
راهبرد	طراحی و مدل‌سازی	شامل داده‌هایی حول راهبرد کسب و کار و راهبرد فناوری اطلاعات می‌باشد.
قابلیت و توانایی	تمام مراحل	شامل قابلیت‌های مربوط به کار، ارائه نیروی انسانی و نیز شرح ارتباطاتی است که چه وقت و چگونه کار یا نیروی انسانی می‌تواند استفاده شود.
قرارداد	تمام مراحل	شامل قراردادهای خدمات نرم‌افزاری، قراردادهایی برای محصولات تجاری و قوانین پذیرفته‌شده تجاری می‌باشد.
الگوها و فرایندها	تمام مراحل	شامل الگوهای مشترک، مدل‌ها و الگوهای فرایند ایجادشده و فرایندهای موجود مربوط به این فرایندها می‌باشد.
قوانین تجاری	اجرا	شامل محدودیت‌های تجاری و سیاست‌های مورد قبول استفاده‌شده برای اجرای فرایند است.
عملکرد	نظارت، بهینه‌سازی و طراحی	شامل عملکرد فناوری اطلاعات و استانداردهای عملکرد تجاری و استانداردهای کار و نیروی انسانی می‌باشد.

فرایند کسب و کار، مهندسی مجدد را به‌عنوان بازنگری پایه‌ای طراحی مجدد فرایندهای سازمانی تعریف کرده‌اند. ایجاد ارزش برای مشتری، عامل راهنما و هدایت‌گر در طراحی مجدد فرایندها به شمار می‌آید که در آن فناوری اطلاعات اغلب نقش مهمی را ایفا می‌نماید.

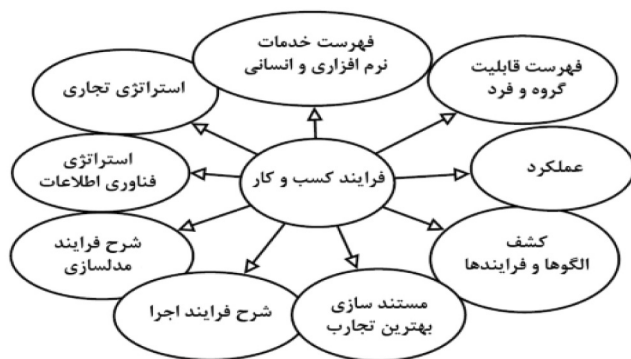
### مدیریت فرایند کسب و کار از طریق فناوری اطلاعات

مدیریت فرایند کسب و کار، پارادایمی مرکب از مفاهیم مدیریتی و فناوری اطلاعات می‌باشد. فناوری تاکنون این توانایی را نداشته است که خود را به‌طور کامل با شرایط واقعی فرایندهای سازمان وفق دهد. زمان زیادی است که نیاز به نوعی از سیستم‌ها جهت پیاده‌سازی مدیریت فرایند کسب و کار وجود دارد. مبنای معماری سیستم‌های اطلاعاتی مدرن، مدیریت و بهبود فرایندهای کسب و کار می‌باشد تا فرایند گردش وظایف، اطلاعات و کار در سازمان روان‌تر شده و بهره‌وری سازمانی نیز ارتقا یابد. [۱۱] در واقع در سیستم‌های اطلاعاتی مدرن، تلاش می‌شود تا با بهبود فرایندهای کسب و کار، سایر جنبه‌های مدل کسب و کار نیز بهبود یافته که در بلندمدت، منجر به رضایت مشتریان و رشد مالی شرکت خواهد شد. [۸] استفاده از فناوری‌های اطلاعات در سازمان جهت بهبود توانایی سازمان برای مدیریت بهتر فرایند تغییرات می‌باشد. [۱۲] سازمان‌هایی که برای تحقق مأموریت سازمانی خود از فناوری اطلاعات استفاده می‌کنند ناچارند برای مواجهه با تغییرات جنبه‌های مختلف سیستم اطلاعاتی خود شامل فرایندها، قوانین کاربران، حق دسترسی‌ها و مدل داده‌ای آن را تغییر دهند. [۸]

تجاری پیچیده، وجود فرایندهای کسب و کار پیچیده‌تر و مشکل‌تر برای مدیریت، الزامی می‌باشد. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند فناوری‌های اطلاعات را برای فرایندهای کسب و کار به کار گیرند و این فرایندها را با تغییرات پویای محیطی تطبیق دهند، باید توانایی جمع‌آوری، هماهنگی و مدیریت انواع مختلف داده را در چرخه حیات فرایندهای کسب و کار داشته باشند و این بدین معنی است که انواع زیادی از داده‌ها باید از طریق چرخه حیات فرایند کسب و کار یکپارچه شده و با هم هماهنگ گردند. این داده‌ها در ۵ زمینه اصلی تعریف می‌شوند: راهبرد فرایند، معماری فرایند، مالکیت فرایند، ارزیابی فرایند و بهبود فرایند. در اینجا وضعیت و چگونگی ادغام داده‌ها با مدیریت فرایند بررسی می‌گردد: اینکه چه نوع داده‌هایی مورد نیازند، چرا اهمیت دارند و چگونه یکپارچه می‌شوند تا برای فرایندهای کسب و کار به کار برده شوند. طبق تحقیقات انجام‌شده، داده‌هایی وجود دارند که باید با مدیریت فرایند کسب و کار یکپارچه گردند. در جدول ۱ داده‌هایی بررسی می‌گردند که در چرخه حیات فرایند کسب

### یکپارچه‌سازی و هماهنگی داده‌ها با کمک فناوری اطلاعات در مدیریت فرایند کسب و کار

از آنجا که فرایندهای تجاری کلید موفقیت هر سازمان می‌باشد، داشتن یک رویکرد مدیریتی فرایند کسب و کار قوی در سازمان حائز اهمیت است. زیرا سازمان را قادر می‌سازد تا فرایندهای کسب و کار جدیدی را ایجاد کند و فرایندهای موجود را مطابق با تغییرات محیطی بهبود بخشد. مدیریت فرایند کسب و کار شامل تمام فعالیت‌هایی می‌شود که برای دستیابی به فرایندهای تجاری قابل تطبیق و توانا به سازمان کمک می‌کند. در سال‌های اخیر برای انجام فعالیت‌های فرایند در سازمان‌ها به جای تکیه بر تنها یک منبع سازمانی (خدمات نرم‌افزاری و نیروی انسانی)، فرایندهای تجاری در سازمان با تکیه بر فناوری اطلاعات و با بکارگیری و فراهم‌آوردن منابع چندگانه سازمانی صورت می‌گیرد. این تغییر جهت پارادایم به وسیله فناوری‌های نوظهور و یکی شدن نیروی انسانی با فرایندهای کسب و کار صورت می‌گیرد. در این تغییر جهت، با وجود نیازهای



شکل ۲- مدل یکپارچه برای هماهنگی انواع مختلف داده‌ها با مدیریت فرایند [۱۴]

و کار مورد نیاز می‌باشند.

در سراسر چرخه حیات فرایند کسب و کار، انواع مختلفی از داده‌ها برای اهداف مختلف مورد نیازند. انواع این اطلاعات برای تصمیم‌گیری تکنیک‌های مورد استفاده حائز اهمیت می‌باشند. بنابراین یکپارچه‌سازی انواع داده‌ها و تهیه آنها به عنوان خصوصیات داخلی سیستم مدیریت فرایند تجاری مهم است، طوری که به حل چالش‌هایی کمک می‌کند که از شکاف بین سطح تجاری و سطح فناوری جهت تطبیق فرایندهای تجاری با تغییرات محیطی بوجود آمده است. قابلیت و دسترسی داده، از مهمترین منابع مورد نیاز برای فرایندهای تجاری خدمات نرم‌افزاری و نیروی انسانی می‌باشند. قابلیت بکارگیری داده‌ها برای تمام مراحل فرایند کسب و کار بحرانی است، زیرا می‌تواند به طراحی و تطبیق فرایند تجاری بهبود بخشد. قابلیت و توانایی در تمام مراحل چرخه حیات مورد نیاز می‌باشد. اما در بیشتر مواقع در سیستم مدیریت فرایند کسب و کار قابلیت در مرحله طراحی و برخی مواقع هم جهت بهینه‌سازی در زمان اجرا بکار برده می‌شود. در رابطه با نقش نیروی انسانی هم می‌توان گفت انسان می‌تواند فرایند را به خوبی طراحی کرده و به همان خوبی فعالیت‌هایی را در فرایند ارائه دهد. الگوها و فرایندهای قابل استفاده مجدد و عملکرد به خوبی در سیستم مدیریت فرایند کسب و کار هماهنگ نشده است. وقتی ما بتوانیم الگوها و فرایندهای قابل استفاده مجدد را مدیریت کنیم، می‌توانیم آنها را با دیگر تکنیک‌ها مثل تجزیه و تحلیل فرایند جهت تهیه ساز و کارهای قوی برای طراحی فرایندهای جدید، ترکیب نماییم. ما باید به خوبی فرایند را تحلیل

کرده و نتایج تحلیل عملکرد را برای ارتباط با سطوح مختلف فرایند تجاری بررسی کنیم. عملکرد به طور قوی با الگوها و مدل‌های فرایند مرتبط است، گرچه باید به درستی مدیریت و اجرا گردد. [۱۴]

تکنیک‌هایی جهت مدیریت داده‌های یکپارچه برای فرایندهای تجاری در طول تکامل آنها. مدل شکل ۲ شامل داده‌های یکپارچه برای بکارگیری در مدیریت فرایند کسب و کار می‌باشد. در این مدل انواع مختلفی از داده وجود دارد. هر یک از داده‌ها متعلق به یک ارتباط داده‌ای خواهد بود. این فرایند می‌تواند مبتنی بر XML باشد. در این بخش هماهنگی داده‌ها برای مدیریت فرایند کسب و کار شرح داده شده است. وقتی فرایندهای تجاری بر منابع فناوری اطلاعات مثل خدمات نرم‌افزاری و خدمات نیروی انسانی، تکیه می‌کنند، نیاز به یکپارچه‌سازی تعداد زیادی از داده‌ها، تجزیه و تحلیل و همبستگی بین آنها و در دسترس بودن آنها در تمام مراحل فرایند می‌باشد. [۱۴]

### مدیریت داده‌های یکپارچه برای سیستم مدیریت فرایند کسب و کار

در ابتدا، با توجه به یک نیاز، فرایند کسب و کار طراحی می‌گردد. سپس مدل‌سازی، اجرا، نظارت و پس از آن بهینه‌سازی می‌شود و انواع مختلفی از داده‌های مرتبط با فرایند توسط ابزار گوناگون ایجاد می‌گردند. ما در وضعیت جاری به ساز و کاری نیاز داریم که انواع داده‌ها را در چرخه حیات فرایند کسب و کار به هم مرتبط کند. دو مورد اصلی برای سیستم مدیریت داده یکپارچه که باید با سیستم مدیریت فرایند کسب و کار یکپارچه گردد، بیان می‌شود:

### سیستم مدیریت فرایند کسب و کار

استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان جهت بهبود توانایی سازمان برای مدیریت بهتر فرایند تغییرات می‌باشد. سیستم‌های مدیریت فرایند کسب و کار قادر هستند که مدیریت فرایند

یک مدل منعطف و هماهنگ جهت یکپارچگی انواع مشتقات داده مورد نیاز توسط مدیریت فرایند کسب و کار؛

بودن تدوین برنامه‌های راهبردی، دیدگاه پروژه‌های به جای فرایندی در تدوین برنامه‌های راهبردی، نداشتن ابزار و فناوری در ارتباطات راهبردی سازمان، فقدان پیوند فرایندها با راهبردهای سازمان، فقدان فرایند مدیریت راهبرد در سازمان‌ها، عدم درگیر شدن مدیران اجرایی با تدوین برنامه‌ها و از طرفی با وجود مدیریت فرایند در سازمان، سازمان‌ها باید طراحی ارگانیکی خود را بر اساس فرایندهای سازمانی انجام دهند و بین فرایندها با راهبردهای سازمان ارتباط ایجاد کنند و در سازمان فرایند مدیریت راهبرد ایجاد نمایند. لذا باید آن دسته از فرایندها را مورد توجه قرار دهند که اولاً تأثیر راهبردی برای سازمان در جهت رسیدن به چشم‌انداز را داشته باشند، و ثانیاً با اهداف راهبردی در نقشه استراتژی اتصال داشته باشند. [۲]

با وجود مدیریت فرایند در سازمان، امروزه فرایند می‌تواند به‌عنوان محرک استراتژی عمل نماید. عملکرد بالای فرایند می‌تواند آینده سازمان را جلو ببرد، به جذب مشتریان و بازارهای جدید کمک نماید و مراکز سوددهی اضافی را ایجاد نماید. کارت‌های امتیازی متوازن یک مفهوم نوین مدیریتی است که به همه مدیران در تمام سطوح کمک می‌کند تا بتوانند فعالیت‌های کلیدی خود را پایش و کنترل نمایند. [۱۵] کارت‌های امتیازی متوازن، به طور کلی معیارهای عملکرد صحیح را به منظور پیدا کردن، تطبیق و در نهایت اصلاح راهبرد کسب و کار مورد نظر به کار می‌گیرند. علاوه بر دیدگاه‌های مالی مرسوم، این کارت‌ها مدیر را قادر می‌سازد تا دیدگاه مشتری، عملیات، نوآوری سازمانی و توانایی یادگیری سازمان را به گونه‌ای با هم تلفیق نمایند. کارت‌های امتیازی

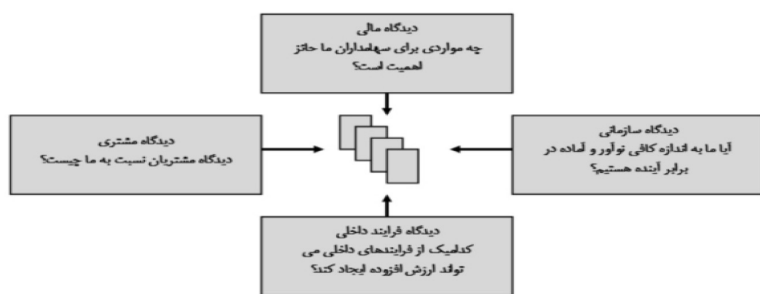
گسترده‌شدن حوزه و تعداد فرایندها، نظم‌پذیر نبودن سازمان‌ها و فرهنگ ما، روش‌شناسی و فوت و فن کار را نام برد. [۱۱]

### همسوسازی راهبرد و مدیریت فرایندهای کسب و کار

مدیریت راهبرد و مدیریت عملکرد دو مقوله جدا هستند، ولی هر دوی آنها ضروری بوده و باید یکپارچه شوند. مایکل پورتر از صاحب‌نظران استراتژی می‌گوید: اثربخشی عملیاتی و اثربخشی راهبرد لازمه عملکرد برتر هستند. اما هرکدام به صورت کاملاً متفاوتی عمل می‌کنند. راهبرد بلندپروازانه‌ای که به فرایندهای سرآمد عملیاتی و حاکمیتی متصل نباشد، نمی‌تواند اجرایی باشد. توجه داریم که سرآمدی عملیاتی می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد، کیفیت را بهبود بخشد و زمان اجرا و تأخیر فرایند را کم کند اما بدون چشم‌انداز و هدایت راهبرد و تنها با اتکا به بهبود عملیات، نمی‌توان موفقیت پایدار را تجربه کرد. مایکل همر مبدع مدیریت و مهندسی مجدد فرایند، معتقد است که فرایندهای عملیاتی با عملکرد بالا برای موفقیت شرکت لازمند اما کافی نیستند. یکی از مدیران ارشد می‌گوید: ممکن است بهترین فرایندهای جهان را داشته باشید اما تا وقتی که فرایندهای حاکمیتی شما نتواند مسیر تحقق اهدافتان را نشان دهد، نمی‌توانید به موفقیت فکر کنید. [۵]

امروزه بیشتر سازمان‌ها آگاه شده‌اند که با وجود سرعت زیاد تغییرات و رقابت در محیط بیرونی دیگر نمی‌توانند مسائل گوناگونی را که در سازمان اتفاق می‌افتد از طریق وظایف سلسله مراتبی حل کرد. با وجود مسائلی از قبیل طولانی

کسب و کار را پشتیبانی کنند، زیرا سیستم‌های فنی آنها به سیستم فنی و اجتماعی سازمان متصل می‌باشد که به مدیریت کمک می‌کنند. یک فرایند کسب و کار، یک سیستم فنی-اجتماعی است که توسط ماشین و انسان اجرا می‌گردد و یک سیستم مدیریت فرایند کسب و کار یک سیستم فنی می‌باشد. [۱۲] سیستم‌های مدیریت فرایند کسب و کار سیستم‌هایی هستند که کلیه فرایندهای کلان و خرد سازمان را خودکار می‌نمایند. این سیستم‌ها امکان شناسایی، مدل‌سازی، استقرار، اجرا، مدیریت وظایف، یکپارچه‌سازی با سایر سیستم‌های اطلاعاتی و مانیتورینگ و بهبود فرایندهای کسب و کار سازمانی را به صورت استاندارد در اختیار سازمان قرار می‌دهد. [۸] این سیستم نوع خاصی از نرم‌افزار می‌باشد که از تمام چرخه عمر فرایندهای کسب و کار پشتیبانی می‌کند. همه راه‌ها در حال منتهی‌شدن به سیستم مدیریت فرایندهای سازمانی به‌عنوان هسته سیستم‌های سازمانی آینده هستند. نسل جدیدی از سیستم‌ها در حال ظهور می‌باشند که هدف اصلی آن هماهنگ کردن فرایندها با کار دیگران است. شعار اصلی آنها این است که "جزئی از سیستم یا افراد آنها باشیم". این سیستم‌ها که از سال ۲۰۰۵ به بعد در حال فراگیر شدن هستند، اکثراً مبتنی بر فناوری و پروتکل‌های معماری سرویس‌گرا هستند. دلیل استفاده این سیستم‌ها از معماری سرویس‌گرا قابلیت بالای انعطاف‌پذیری و استفاده مجدد این معماری است که در مباحث مدیریت فرایندهای کاری مورد نیاز است. از چالش‌های بکارگیری سیستم مدیریت فرایند کسب و کار می‌توان بحث فناوری، نوع سازمان و بلوغ آن،



شکل ۳- مدل کارت امتیازی متوازن [۳]



شکل ۴- مدل اجرای علم استراتژی [۲]

متوازن، درک نتایج مالی را از مقیاس‌های غیرمالی که منجر به موفقیت‌های بلندمدت می‌شوند، امکان‌پذیر می‌سازند. چه مواردی برای سهامداران ما اهمیت دارد؟ دیدگاه مشتریان نسبت به ما چیست؟ کدامیک از فرایندهای داخلی ارزش‌زا هستند؟ آیا ما به اندازه کافی نوآور و آماده در برابر آینده هستیم؟ [۳] مدل کارت امتیازی متوازن در شکل ۳ مشاهده می‌گردد. بدین ترتیب امروزه پیاده‌سازی راهبرد از طریق کارت امتیازی متوازن که به عنوان علم اجرای استراتژی از مبدعین آن مطرح گردیده است، به سه مؤلفه ضروری احتیاج دارد: ۱- مدیریت راهبرد، ۲- مدیریت فرایند و ۳- مدیریت مالی.

همچنین مدیریت منابع انسانی و مدیریت اطلاعات در این مدل به عنوان دو زیرساخت اساسی برای پشتیبانی این سه مؤلفه مطرح خواهد بود. یعنی مدیریت منابع انسانی و اطلاعات باید همسو با راهبردهای سازمان عمل نماید. این مدل را می‌توان در شکل ۴ ملاحظه کرد. با توجه به اینکه تدوین راهبرد مناسب و مهم‌تر از همه پیاده‌سازی مطلوب آن موجب ارتقاء اثربخشی سازمان شده و رضایت خاطر ذینفعان (سهامداران، کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و جامعه) را سبب می‌شود، کارت امتیازی متوازن سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا سیستم مدیریت فرایندهای کسب و کار، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و منابع مالی خود را در جهت راهبردهای سازمان همسو و متمرکز کنند. پس سازمان‌ها برای اجرای اهداف راهبردی خود باید انرژی و منابع را برای فرایندهایی که بیشترین اهمیت را از منظر راهبرد دارند، صرف نمایند. بنابراین باید فرایندهای راهبردی خود را از میان انبوهی از فرایندها کشف نمایند. [۲]

### نتیجه‌گیری

برای مواجهه با تغییرات جنبه‌های مختلف سیستم اطلاعاتی خود شامل فرایندها، قوانین کاربران، حق دسترسی‌ها و مدل داده‌ای آن را تغییر دهند. سازمان‌ها باید طراحی ارگانیکی خود را بر اساس فرایندهای سازمانی انجام دهند و بین فرایندها با راهبردهای سازمان ارتباط ایجاد کنند و در سازمان فرایند مدیریت راهبرد ایجاد گردد. سازمان‌ها باید بر اساس کارت امتیازی متوازن، سیستم مدیریت فرایندهای کسب و کار، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و منابع مالی خود را در جهت راهبردهای سازمان همسو و متمرکز کنند و فرایندهای راهبردی خود را از میان انبوهی از فرایندها کشف نمایند.

از آنجایی که مدیریت فرایند کسب و کار زمینه‌ساز پیشرفت مستمر برای سازمان می‌باشد، بنابراین سازمان باید قادر باشد تا فرایندهای کسب و کار جدیدی را ایجاد کند و فرایندهای موجود را مطابق با تغییرات محیطی بهبود ببخشد. همانطور که در مقاله عنوان شد، در سراسر چرخه حیات فرایند کسب و کار، انواع مختلفی از داده‌ها برای اهداف مختلف مورد نیاز می‌باشد. پس یکپارچه‌سازی انواع داده‌ها و تهیه آنها به عنوان خصوصیات داخلی سیستم مدیریت فرایند تجاری مهم می‌باشد. سازمان‌هایی که برای تحقق مأموریت سازمانی خود از فناوری اطلاعات استفاده می‌کنند، ناچارند



## References

1. Amirkabiri, A., Organization and Management Approaches & Organizational Behavior, Negahe Danesh, Tehran, 1th Edition, 339, 1385. (in Persian)
2. Chitgarha, M. & Raze, M., A Suggestion Method for Evaluation & Selection of Affected Processes on Organization Strategy, Balanced Scorecard Academy, 1386. (in Persian)
3. Have, S. T., Key Management Models, Translated by: A. A. Farhangi, H. Safarzadeh & Khademi, H., Rasa, Tehran, 1thEdition, 31-35, 1386. (in Persian)
4. Jubileu, A.P & et al, Knowledge Oriented process Portal for Continually Improving NPD, University of sao paulo, 2007.
5. Kaplan, R. S. & Norton, D. , The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Translated by: M. Atefi, Nab Group, Tehran, 1th Edition, 1388. (in Persian)
6. Kordi, M. & Najafi, N, Defintion of Business Process Maanagement, Sientific Communication, Vol 10, No 10, 1387. (in Persian)
7. Lee, R.G & Dale, B.G , Business Process Management: A Review and Evaluation, Business Process Management Journal, Vol. 4, No. 3, 1998, pp. 214-225.
8. Moradi, H., Use of Expert Process Information Systems, 1387. (www.IT Expert.ir) (in Persian)
9. Ramezani, M. R. & Poorbakhsh, H., New Structures of organization & Process Management, Tadbir, 187, 1386. (in Persian)
10. Saberi, M., 1387. (<http://ict.nioc.ir>) (in Persian)
11. Shams, F., Bussiness Process Management & Service Oriented Architecture, Esfahan, 1388. ([www.esoa.ir](http://www.esoa.ir)) (in Persian)
12. Shaw, R., Holland, P., Kawalek, P., Snowdon, B. & Warboys, B., Elements of A Business Process Management System: Theory and Practice, Business Process Management Journal, Vol. 13, No. 1, 2007 pp. 91-107.
13. Soltani, M. & Esmaeiloo, S., Process Oriented Management, Tadbir, 194, 1384. (in Persian)
14. Truong, Hong-Linh & Dustdar, Schahram, Integrating Data for Business Process Management, Vienna University of Technology, 2009.
15. <http://www.daneshjou.ir> (in Persian)