



## طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب و کار با رویکرد ارتقاء عملکرد

### در شرکتهای خدماتمحور: پژوهشی آمیخته

مهین دولتی<sup>۱</sup>

میرزاحسن حسینی<sup>۲</sup>

حسین وظیفه‌دوست<sup>۳</sup>

جمشید عدالتیان شهریاری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۷/۱۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۸/۲۳

#### چکیده

ضرورت مدیریت کارآمد، شیوه بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی دقیق با استراتژی سازمانی یکپارچه، منعطف و هوشمند گام مهم عقلانی‌سازی فرآیند و آینده شرکت است. طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب‌وکار با رویکرد ارتقاء عملکرد در شرکتهای خدمات‌محور در تهران هدف اصلی پژوهش است. روش پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی (نظریه داده‌بنیاد) با نمونه آماری ۱۶ نفر به شیوه مصاحبه ساختارنیافته و کمی (پیمایش) با نمونه آماری بین ۳۶۸ نفر بوده است. نتایج کیفی نشان از صورت‌بندی مفاهیم اقتصاد - محوری، دانش‌محوری، فرصت‌محوری در شرایط بحرانی و مشتری‌محوری (عوامل علی)، حکمروا محوری و فناوری‌محوری (عوامل زمینه‌ای)، شایستگی محوری و مشارکت‌محوری (راهبردها) و جو سازمانی مطلوب (عامل مداخله‌گر) منجر به پیامدهای عملکردمحوری با هدف ارتقاء و موفقیت برنامه‌های سازمانی در رابطه با مقوله محوری مدیریت مطلوب فرآیند کسب‌وکار دارد. نتایج کمی نیز مدل پارادایمی استخراجی بخش کیفی را تأیید کردند و نشان دادند تمام این عوامل در مدیریت مطلوب فرآیند کسب‌وکار تأثیر داشته‌اند.

#### کلمات کلیدی

مدیریت فرآیند کسب‌وکار، شرکتهای خدمات‌محور، روش آمیخته، تهران.

۱- گروه کارآفرینی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. m.dolati546@gmail.com

۲- گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول) Ri.hosseini@yahoo.com

۳- گروه مدیریت بازرگانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. vazifehdust@yahoo.com

۴- گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Jam.edalatian\_shahriari@iauctb.ac.ir

ایجاد تغییر و پویاسازی، در فضای رقابتی کنونی بین بنگاه‌ها و شرکت‌ها، یکی از اصول اولیه هر سازمانی محسوب می‌شود که مدیران باید از طریق مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار<sup>۱</sup>، برنامه‌هایی را در جهت سازگاری با تغییرات محیطی و تعدیل و اصلاح آن تدوین کنند. فرآیندها که هسته اصلی کسب‌وکار سازمان تلقی می‌شوند در شناسایی وضعیت موجود، و مدل‌سازی فرآیندها بعد از انجام اصلاحات، تأثیر دارند (روحانی و دیگران، ۱۳۹۴، ۵۵) چرا که عملکرد مطلوب هر سازمان و اثربخشی آن، منوط به سازگاری با تغییرات محیطی و استفاده از بهترین منابع در جهت مقابله با چالش‌های سازمان است (عبداللهی و کریمی، ۱۳۹۸، ۵۹). مدیریت فرآیند کسب‌وکار، بر بهبود فرآیندهای کسب‌وکار<sup>۲</sup> به عنوان یکی از ارکان اساسی اجرای فرآیند تمرکز دارد و با تأثیر فناوری اطلاعات در آن، شناسایی، مدل‌سازی، تجزیه و تحلیل، اجرا، کنترل و بهبود فرآیندهای کسب و کار صورت می‌پذیرد (فرنز و دیگران ۲۰۲۰، ۲). شرکت‌های خدمات‌محور<sup>۳</sup> شرکت‌های مبتنی بر رویکرد وظیفه‌مداری هستند که برای تک‌تک واحدهای وظیفه‌ای خود، فرآیندهای جداگانه‌ای دارند و به سختی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر باشند از همین‌رو، در چنین شرکت‌هایی توجه به رویکرد فرآیند‌محور و مدیریت مبتنی بر فرآیند کسب‌وکار در مقابل رویکرد وظیفه‌ای یکی از موضوعات محوری هستند (احمدی، ۱۳۹۷، ۲۲). شرکت‌هایی که در حوزه خدمات فعالیت دارند، می‌توانند با اتکال به رویکرد فرآیندی کسب‌وکار تعریفی اصلاح‌گرایانه و مبتنی بر تغییر را در خصوص ابعاد مختلف کسب‌وکار داشته باشند و بسترهای نوینی را برای ارتقاء عملکرد خود خلق کنند؛ به تعبیری این گروه از شرکت‌ها با به روزرسانی اهداف و مأموریت‌های سازمانی از نظر نیروی انسانی، کیفیت خدمات، فنآوری، مشتری‌مداری، استفاده از فرصت‌های ایجادشده، و بهره‌گیری از نقاط قوت شرکت در زمینه‌های مختلف این امکان را می‌یابند تا پلی بین ساختار و سیاست‌های سازمانی شرکت، مردم و نهادهای نیازمند خدمات ایجاد کنند.

در مطالعات و پژوهش‌های مختلف مرتبط با مدیریت فرآیند کسب‌وکار، چگونگی مدیریت (بیت کاسکا<sup>۴</sup> کاسکا<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، پسیک‌بیچ و دیگران<sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، ماگال‌هیز و دیگران<sup>۶</sup> (۲۰۱۹)، درآمدزایی و سودآوری (ووک‌سیک و دیگران<sup>۷</sup> (۲۰۱۸)، گبری‌لیزیک و دیگران<sup>۸</sup> (۲۰۱۶)، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی (بیت کاسکا (۲۰۱۸)، صیدو دیگران<sup>۹</sup> (۲۰۱۸)، وومبراک و مندلیگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸)، پاپادوپلس و دیگران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۸)، فضای رقابتی و نقش رقابت در موفقیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار (وومبراک و دیگران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۶)، ووک‌سیک و دیگران (۲۰۱۸)، مشارکت در فرآیند کسب‌وکار (رویزر و کرن<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۵)، مارتگو و دیگران<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۷)، استفاده از فناوری‌های اطلاعات در اجرای فرآیند (صید و همکاران (۲۰۱۸)، مندلیگ

## طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب و کار.../دولتی، حسینی، وظیفه دوست و عدالتیان شهریاری

و دیگران<sup>۱۵</sup> (b ۲۰۱۹)، فیشر و دیگران<sup>۱۶</sup> (۲۰۲۰)، و سرانجام فرهنگ و جو سازمانی در فرآیند کسب و کار (ریزرت و دیگران<sup>۱۷</sup> ۲۰۱۷)، وومبراک و مندلینگ<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۸) در بهبود عملکرد شرکت‌ها و موفقیت و ارتقای عملکرد آن‌ها نقش مهمی دارند.

نداشتن رویکرد فرآیندی در شرکت‌های خدمات‌محور، منجر به افزایش هزینه‌ها، دوباره‌کاری در اجرای فرآیند، افزایش زمان اجرای فرآیند، ارائه خدمات با صرف منابع بیش‌تر و نارضایتی مشتریان می‌گردد. فرآیندگرایی مبنایی اثربخش در توفیق این دسته از شرکت‌ها است تا بتوانند فرآیندهای موجود را با خواسته‌ها، انتظارات، و رضایت مشتریان خود همسو و هماهنگ کنند و با داشتن الگویی متناسب با اهداف استراتژیک شرکت‌های مذکور، روشی سرآمد، روزآمد و کارآمد را برای ارزیابی، طراحی، اجرا و مدیریت فرآیندهای کسب و کار ارائه نمایند. پژوهش حاضر تلاش دارد مدل مدیریت فرآیند کسب و کار را با رویکرد ارتقاء عملکرد مورد واکاوی قرار دهد. بنابراین با توجه به دغدغه‌های موجود، این سؤال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان مدل مدیریت فرآیند کسب و کار را با رویکرد ارتقاء عملکرد در شرکت‌های خدمات‌محور طراحی و تبیین کرد؟

### **مباحث نظری و پیشینه پژوهش**

#### **مباحث نظری**

فرآیند کسب و کار به مجموعه‌ای از رویدادها و فعالیت‌هایی دلالت دارد که با بخش‌های مختلف سازمانی در ارتباط است تا به خروجی معینی دست یافته و برای حداقل یکی از مشتریان خود ارزش افزوده خلق کند (وسک<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۹، ۱۷). مدیریت فرآیند کسب و کار نیز یکی از جدیدترین استراتژی‌های مدیریت فرآیند است که بر بهبود مستمر فرآیندهای کسب و کار با استفاده از فناوری اطلاعات به عنوان یکی از ارکان اساسی اجرای فرآیند تمرکز دارد.

استراتژی مدیریت فرآیند کسب و کار به دنبال دستیابی به انعطاف‌پذیری و چابکی در رشد و تکامل و پویایی فرآیندهای کسب و کار و سیستم‌های فناوری مرتبط با آن‌ها است. مدیریت فرآیند کسب و کار، مجموعه‌ای از روش‌ها و فناوری‌ها برای شناسایی، مدل‌سازی، تحلیل، اجرا، کنترل و بهبود فرآیندهای کسب و کار است (فرنندز و دیگران<sup>۲۰</sup>، ۲۰۲۰). رویکرد فرآیندمحوری جهت‌دستیابی به کارایی و اثربخشی عملکرد شرکت و ارائه محصولات و خدمات با کیفیت، حائز اهمیت است. اگرچه، اجرای مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت‌ها و سازمان‌ها همچنان یک چالش اساسی است. اما چنانچه پروژه مدیریت فرآیند کسب و کار با مدیریت دانش ادغام گردد و با دیدگاه دانشی این پروژه پیاده‌سازی و اجرا گردد، و یک مرکز

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

تعالی مدیریت فرآیند کسب و کار، طراحی گردد، منجر به بهبود فرآیند و اثربخشی و کارایی عملکرد و عملیات این مرکز در شرکت خواهد شد. طراحی و ایجاد یک مرکز تعالی مدیریت فرآیند کسب و کار در یک شرکت نیازمند مشارکت قابل توجه کارکنان سطح بالا، توانمندسازی منابع انسانی و منابع مالی کافی می‌باشد. طراحی این مرکز یک فعالیت پیچیده و طولانی مدت است که می‌تواند منجر به بهبود فرآیند کسب و کار و ارائه عملکرد بهتر شود (بیت کاسکا ۲۰۱۸، ۱۲۶).

عوامل کلیدی موفقیت، همان عوامل مؤثر برای پیاده‌سازی موفق مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت‌های خدمات محورا است. تاکنون محققان زیادی در تحقیقات خود، طی سال‌های مختلف، برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار را شناسایی و دسته‌بندی کردند. در این تحقیقات، بین محققان اختلاف نظرهایی هم وجود داشته و هر کدام از زوایای مختلف به این عوامل پرداختند. نتایج مدل‌های عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار، نشان داد که در مجموع در همه مدل‌های مورد بررسی، ۷ مقوله اصلی (فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، سبک مدیریت، سبک رهبری، طراحی و معماری فرآیند، برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان) و ۲۱ مفهوم (منابع انسانی، حاکمیت فرآیند، ارتباطات و همکاری در فرآیند، عوامل انگیزشی و پاداش، فرهنگ‌شناسی، مدیریت تغییر فرآیند، مدیریت پورتفولیوی فرآیند، مدیریت سازمان و فرآیندها، ساختار سازمانی مناسب، محیط کسب و کار، سیستم ارزیابی عملکرد، پروژه فرآیند، مدیریت ارشد، رهبری فرآیند، متدولوژی مناسب، سنجش و کنترل فرآیند، استراتژی، معیارهای عملکرد فرآیند، معماری اطلاعات و فرآیند، معماری فناوری اطلاعات و معماری فرآیند کسب و کار) شناسایی شدند (Rosemann & vom Brocke (2015), Roeser (2015), Buh et al (2015), vom Brocke et al (2016), Gabryelczyk et al (2016), Marengo et al (2017), Reisert et al (2017), Kovacic et al (2017), Czarnecki (2017), Bitkowska (2018), Vuksic et al (2018), Papadopoulos et al (2018), vom Brocke & Mendling (2018), Pejić Bach et al (2019), Buh et al (2015), Bitkowska (2018), Papadopoulos et al (2018), vom Brocke & Mendling (2018), Pejić Bach et al (2019), Mendling et al (2019a), Mendling et al (2019b), Magalhães et al (2019), vom Brocke & Mendling (2018), Mendling et al (2019b), Pejić Bach et al (2019), Fischer et al (2020)

### پیشینه پژوهش

در حوزه مدیریت فرآیند کسب و کار پژوهش‌هایی انجام شده که در این بخش به نمونه‌هایی از آن اشاره می‌شود.

روحانی و دیگران (۱۳۹۴) با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، ۲۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار را در پنج گروه "مدیریتی"، "سازمانی"، "فرآیندی"، "انسانی" و "فنی"، به ترتیب اولویت و

## طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب و کار.../دولتی، حسینی، وظیفه دوست و عدالتیان شهر یاری

اهمیت شناسایی کردند. مدل مذکور به تأمین‌کنندگان و استفاده‌کنندگان مدیریت فرآیند کسب و کار جهت موفقیت در روند پیاده‌سازی این سیستم و مقابله با بحران‌های احتمالی کمک می‌کند.

غیاث‌آبادی فراهانی و دیگران (۱۳۹۸) مدیریت فرآیند کسب و کار بر عملکرد مالی در سیستم بانکداری را در جامعه آماری مدیران و معاونان بانک های شهر اراک انجام داده‌اند. نتایج حاکی از آن است که مشتری‌گرایی، برتری، مسئولیت‌پذیری و کارگروهی بر فرهنگ مدیریت فرآیند کسب و کار تأثیر داشته است و همچنین فرهنگ مدیریت فرآیند کسب و کار در بهبود عملکرد مالی نقش دارد.

محبی‌آشتیانی و اخوان (۱۳۹۸) در بین کارکنان ۹ شعبه از شعبات بانک از طریق پرسشنامه نشان دادند یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی و مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین نتایج نشان داد ارتقاء یادگیری سازمانی بر شکل‌گیری بهبود عملکرد سازمانی نقش داشته است.

صید و همکاران (۲۰۱۸) پس از مرور سیستماتیک و بررسی ادبیات نظام‌مند عوامل کلیدی موفقیت مرتبط با پروژه‌های BPM در سازمان‌های دولتی، ۱۴ عامل کلیدی از جمله (پشتیبانی مدیریت ارشد، ارتباطات، آمادگی برای تغییر سازمانی، پشتیبانی و مشارکت مشتریان و سهامداران، انتخاب تیم BPM، مقاومت در برابر تغییر، توانمندسازی کارکنان، زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت پروژه و مهارت‌های آن، آگاهی از فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازمانی، حاکمیت فرآیند، همراستایی با استراتژی و عوامل محیطی خارجی) را شناسایی کردند.

وومبراک و مندلینگ (۲۰۱۸) یک چارچوب برای BPM در مؤسسات و شرکت‌های خدماتی (آموزشی و مشاوره‌ای)، طراحی کرده‌اند. این مدل و چارچوب، در چهار بُعد زمینه‌ای (هدف، فرآیند، سازمان و محیطی)، شش عنصر اصلی حوزه‌های قابلیت سازمانی مانند: (تطابق با استراتژی سازمانی، حاکمیت، روش‌ها، فناوری اطلاعات، افراد و فرهنگ سازمانی) را شناسایی کردند.

پاپادوپولس و دیگران (۲۰۱۸)، هدف بخش دولتی از پیاده‌سازی BPM دستیابی به دو هدف زیر است؛ ۱- مدرنیزه کردن خدمات و ارائه آن با هزینه‌ای پایین تر ۲- ارائه خدمات با سطوح بالاتر کیفیت به مشتری. امروزه، کاربرد اجرایی مدیریت فرآیند کسب و کار در بخش دولتی، به حداکثر رساندن نتایج، افزایش کارایی مدیریت، بهبود عملکرد، شفافیت، حکمرانی خوب و افزایش پاسخگویی به انتظارات مشتریان بوده است. همچنین نتایج بررسی‌ها نشان داد BPM در یکپارچگی سیستم‌ها، داده‌ها و منابع درون شرکت و کاهش هزینه‌ها، زمان و منابع و بهبود عملیات نقش داشته است

مندلینگ و دیگران (۲۰۱۹a) به این نتیجه رسیدند تلفیق مدیریت فرآیند کسب و کار با فناوری بلاک‌چین، به نحوی ساختاریافته، منسجم و هماهنگ، برای یکپارچگی و اتوماسیون و بهبود مستمر

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

فرآیندهای کسب و کار مورد استفاده قرار می گیرند و از طریق این عوامل می توان به تصمیم گیری عقلانی، انعطاف پذیری بیشتر، چابکی و بهبود و بهینه سازی در فرآیندهای کسب و کار در سازمان و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی، اثربخشی و بهره وری سازمانی رسید.

ماگال هیز و همکاران<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۹) در ۲۳ شرکت خدماتی برزیل عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت فرآیند کسب و کار را در ۵ دسته (هم سویی با استراتژی، ارزیابی عملکرد، تغییرات سازمانی، پشتیبانی سیستم های اطلاعاتی، آموزش و توانمندسازی کارکنان) شناسایی کردند که منجر به توسعه فرآیند و موفقیت در پیاده سازی BPM در شرکت های مورد مطالعه شده اند.

مندلینگ و دیگران (۲۰۱۹b) جهت ساماندهی مدیریت فرآیند کسب و کار، پس از مصاحبه با خبرگان در زمینه BPM و مدیران سازمان های فرآیندمحور عوامل کلیدی موفقیت را شناسایی و مدیریت کردند. نتایج نشان داد به منظور توسعه سیستماتیک BPM در یک سازمان و طراحی ساختار آن در سازمان شش عامل اصلی کلیدی موفقیت (تطابق با استراتژی سازمانی، حاکمیت فرآیند، متدلوژی مناسب، فناوری اطلاعات، افراد و فرهنگ) و عوامل فرعی شناسایی شدند.

ون لودی و بویلز (۲۰۱۹) براساس یک گروه متخصصان متشکل از ۱۹ مدیر و مشاوران اروپایی، هفت گرایش مورد انتظار (BPM مشارکتی، BPM هوشمند، BPM ارزش آفرین، BPM مشتری مداری، BPM چابک، BPM استراتژیکی و BPM همسو با فناوری اطلاعات) در فعالیت های BPM شناسایی کردند که در نوآوری های دیجیتال نقش داشته اند.

فیشر و دیگران (۲۰۲۰) شرکت های کوچک و متوسط، و مدیریت فرآیند کسب و کار را به عنوان یک رکن اساسی جهت طراحی استراتژی تحول دیجیتالی در نظر گرفته اند. نتایج نشان داد استراتژی تحول دیجیتالی توانسته از طریق پیاده سازی پروژه مدیریت فرآیند کسب و کار، به شرکت ها کمک کند

### **روش شناسی پژوهش**

#### **روش پژوهش**

پژوهش حاضر از لحاظ رویکردی، آمیخته اکتشافی است؛ ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی که در بخش کیفی، از گراند تئوری جهت کشف و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار استفاده و سپس با بهره گیری از نظریه داده بنیاد، مدل مفهومی، طراحی می شود تا از روش کمی برای آزمون فرضیه ها و مدل استفاده شده است. در پژوهش حاضر، برای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از

## طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب و کار.../دولتی، حسینی، وظیفه دوست و عدالتیان شهریاری

مصاحبه ساختارنیافته و در بخش کمی از روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه با طیف لیکرت استفاده شده است.

### جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری بخش کیفی متشکل از ۱۶ نفر از مدیران شرکت‌های خدمات‌محور بودند که به پروژه مدیریت فرآیند کسب‌وکار اشراف داشته، دارای تحصیلات تکمیلی و تجربیات پژوهشی و آموزشی در زمینه مذکور بوده و سابقه مدیریتی بین ۵ تا ۲۵ سال در شرکت‌های خدماتی داشتند. جامعه آماری بخش کمی پژوهش، شرکت‌های خدمات‌محور در سطح مناطق ۲۲ گانه شهر تهران بودند با استفاده از شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ابتدا شرکت‌های خدماتی فعال و نیمه فعال به تعداد ۱۱۵ مورد انتخاب شدند و در مرحله بعد خوشه‌های مرتبط با شرکت‌های فعال به تعداد ۷۶ مورد به عنوان حجم نمونه مورد گزینش قرار گرفتند و در مرحله نهایی به صورت تصادفی ساده از بین حوزه‌های فعالیت این شرکت‌ها ۳۶۸ نمونه انتخاب شدند.

### نتایج پژوهش

#### نتایج بخش کیفی

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در نظریه داده‌بنیاد براساس سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی و سپس صورت‌بندی مقوله‌های کلان، فرعی و مفاهیم هسته در نرم‌افزار Maxqda18 صورت پذیرفته و سپس با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد، مدل مفهومی، طراحی شده است.

#### کدگذاری باز ۲۲

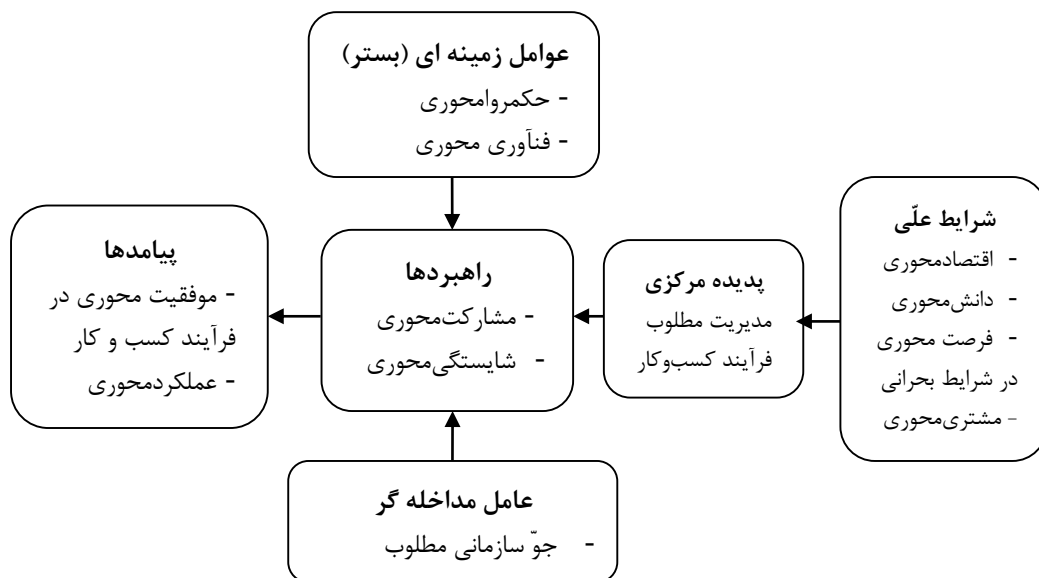
در این مرحله پژوهش‌گر در دو مرحله کدگذاری اولیه و ثانویه، مفاهیم را طی مصاحبه‌ها شناسایی، استخراج و بررسی کرده و بعد از انجام هر مصاحبه، به بررسی و تحلیل متن هر مصاحبه در قالب سطر به سطر، کلمه به کلمه و یا پاراگراف به پاراگراف بدون محدودیت و با تفکری باز، به کدگذاری اولیه مفاهیم پرداخته است. در این مرحله، ۲۵۲۱ کد اولیه مرور و سپس داده‌های مشابه با یکدیگر ادغام شدند و در نهایت تعداد ۲۳۸۶ کد در ۱۵۴ طبقه در روند کدگذاری باز قرار گرفتند.

#### کدگذاری محوری ۲۳

کدگذاری محوری، منجر به شکل‌دهی چارچوب صوری و غیرمنعطف برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده است. در این مرحله، از رویکردی جهت‌تعمق در مورد مقوله‌ها، مفاهیم، و ایجاد ارتباط بین آن‌ها برای معنابخشی به داده‌های مصاحبه استفاده می‌شود. انتزاعی‌ترین مرحله کدگذاری، کدگذاری

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

محوری است که از طریق آن ارتباط و روابط بین مقوله‌های ایجادشده تفسیر و تشریح می‌شود (چارمز و بریانت<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۹، ۳۷۴). پس از تشخیص پدیده مرکزی، مقولات شناسایی شده در مرحله کدگذاری باز، بر طبق گفته‌های مصاحبه‌شوندگان در قالب شرایط علی<sup>۲۵</sup> (عوامل علی تأثیرگذار در پدیده مرکزی)، شرایط مداخله‌گر<sup>۲۶</sup> (شرایط عام تأثیرگذار در راهبردها)، شرایط زمینه‌ای<sup>۲۷</sup> (شرایط خاص تأثیرگذار در راهبردها)، راهبردها (اقدامات حاصل از پدیده محوری) و پیامدها<sup>۲۸</sup> (خروجی‌های حاصل از راهبردها) توصیف شدند. کدگذاری محوری موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت‌های خدمات‌محور در قالب مدل پارادیمی در شکل ۱- نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل پارادیمی مدیریت مطلوب فرآیند کسب و کار

### کدگذاری گزینشی<sup>۲۹</sup>

مطابق با نتایج کدگذاری محوری قضایای پژوهش به شرح زیر استخراج شده است.  
 قضیه اول: اقتصاد محوری، دانش محوری، فرصت محوری در شرایط بحرانی و مشتری محوری، شرایط علی برای ایجاد مدیریت مطلوب فرآیند کسب و کار در شرکت‌های خدمات محور محسوب می‌شوند.  
 قضیه دوم: مدیریت مطلوب فرآیند کسب و کار، به عنوان عاملی مؤثر در راهبردهای اثربخش در شرکت‌های خدمات‌محور مطرح می‌شود.



## طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب و کار.../دولتی، حسینی، وظیفه دوست و عدالتیان شهریاری

قضیه سوم: مشارکت محوری و شایستگی محوری، به عنوان راهبردهایی در جهت تسهیل مسیر موفقیت و عملکرد محوری در شرکت‌های خدمات محور مطرح می‌شوند.

قضیه چهارم: حکمروا محوری و فناوری محوری، زمینه و بستری خاص را برای مشارکت محوری و شایستگی محوری، در شرکت‌های خدمات محور فراهم می‌آورند.

قضیه پنجم: شرایط مداخله‌گر (جو سازمانی مطلوب) بستر عام را برای مشارکت محوری و شایستگی محوری، در شرکت‌های خدمات محور پدید می‌آورند.

قضیه ششم: عوامل مداخله‌گر، و زمینه ای از طریق میانجی‌گری راهبردها در پیامدهای موفقیت و عملکرد محوری شرکت‌های خدمات محور تأثیر دارند.

قضیه هفتم: در تأثیرگذاری شرایط علی در وقوع پیامدهای موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار و ارتقاء عملکرد در شرکت‌های خدمات محور، مدیریت مطلوب فرآیند کسب و کار و راهبردها، نقش میانجی‌گری دارند.

قضیه هشتم: در تأثیرگذاری مدیریت مطلوب فرآیند کسب و کار در وقوع پیامدهای موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار و ارتقاء عملکرد در شرکت‌های خدمات محور، راهبردها، نقش میانجی‌گری دارند.

### نتایج بخش کمی

در بخش کمی، از ابزار پرسشنامه در قالب سؤالات باز و بسته طراحی شده در سطح اندازه‌گیری اسمی، رتبه‌ای و فاصله‌ای و در مؤلفه‌های مختلف ویژگی‌های فردی، اقتصاد محوری، دانش محوری، فرصت محوری در شرایط بحرانی، مشتری محوری، حکمروا محوری، فناوری محوری، جو سازمانی مطلوب، مشارکت محوری، شایستگی محوری و عملکرد محوری برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. جهت ارزیابی روایی صوری، پس از تنظیم پرسشنامه و طراحی سؤالات جهت اندازه‌گیری متغیرهای مورد مطالعه، سؤالات توسط اساتید راهنما و مشاورین، و نیز ۳ نفر از متخصصین و خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش، مورد ارزیابی قرار گرفت و پس از اعمال نظر آنها، پرسشنامه نهایی تنظیم شده است. هم‌چنین جهت سنجش پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شده است که در نهایت با آلفای ۰/۹۲ مورد تأیید قرار گرفت.

### آزمون فرضیه‌ها

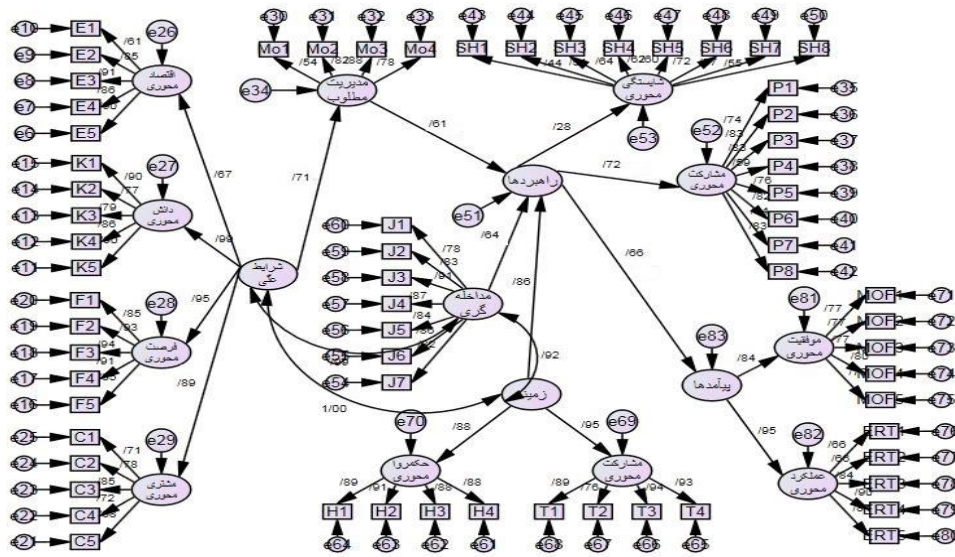
این بخش از پژوهش به آزمون فرضیه‌های تحقیق در قالب ارزیابی مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌پردازد.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

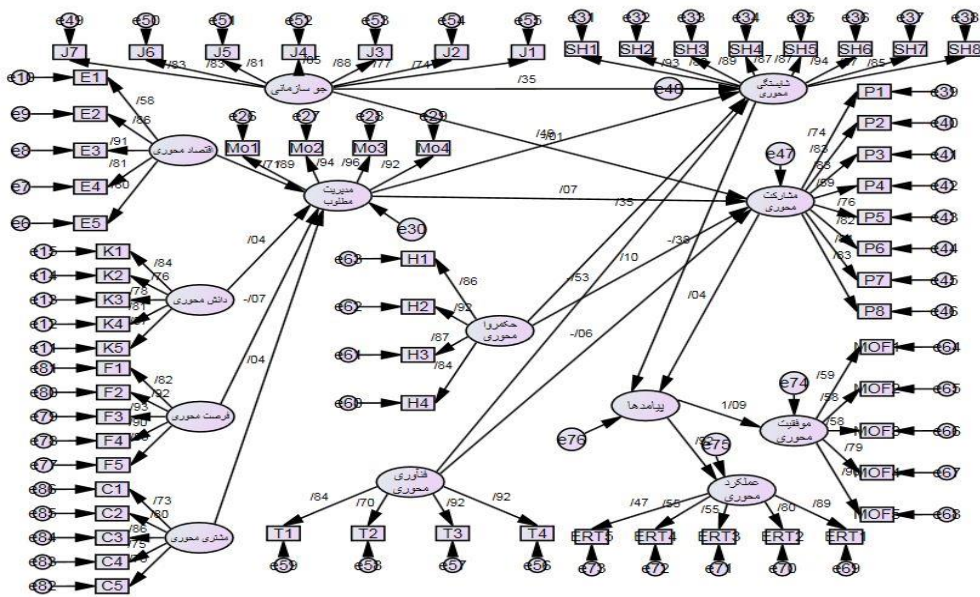
جدول ۱: خلاصه آزمون فرضیه‌ها

شماره فرضیه	فرضیه	ضریب مسیر	تأیید یا رد
۱	شرایط علی در مدیریت مطلوب فرآیند کسب و کار تأثیر دارد.	۰/۷۱	تأیید
۱-۱	اقتصادمحوری در مدیریت مطلوب فرآیند کسب و کار تأثیر دارد	۰/۷۴	تأیید
۲-۱	دانش‌محوری در مدیریت مطلوب فرآیند کسب و کار تأثیر دارد	۰/۵۶	تأیید
۳-۱	فرصت‌محوری در مدیریت مطلوب فرآیند کسب و کار تأثیر دارد	۰/۷۷	تأیید
۴-۱	مشتری‌محوری در مدیریت مطلوب فرآیند کسب و کار تأثیر دارد	۰/۷۸	تأیید
۲	مدیریت مطلوب فرآیند کسب و کار در راهبردها دارد.	۰/۶۱	تأیید
۱-۲	مدیریت مطلوب فرآیند کسب و کار در راهبرد شایستگی محور تأثیر دارد.	۰/۱۸	تأیید
۲-۲	مدیریت مطلوب فرآیند کسب و کار در راهبرد مشارکت محور تأثیر دارد.	۰/۷۶	تأیید
۳	راهبردها در پیامدهای موفقیت و عملکردمحوری تأثیر دارد	۰/۶۶	تأیید
۱-۳	مشارکت‌محوری در پیامدهای موفقیت و عملکردمحوری تأثیر دارد	۰/۴۹	تأیید
۲-۳	شایستگی‌محوری در پیامدهای موفقیت و عملکردمحوری تأثیر دارد	۰/۹۷	تأیید
۴	عوامل زمینه‌ای و بسترها در راهبردها تأثیر دارد.	۰/۸۶	تأیید
۱-۴	حکمروامحوری در راهبرد شایستگی محور تأثیر دارد	۰/۵۱	تأیید
۲-۴	حکمروامحوری در راهبرد مشارکت محور تأثیر دارد	۰/۷۵	تأیید
۳-۴	فناوری‌محوری در راهبرد شایستگی محور تأثیر دارد	۰/۷۱	تأیید
۴-۴	فناوری‌محوری در راهبرد مشارکت محور تأثیر دارد	۰/۴۷	تأیید
۵	عوامل مداخله‌گر در راهبردها تأثیر دارد.	۰/۶۴	تأیید
۱-۵	جوّ سازمانی مطلوب در راهبرد شایستگی محور تأثیر دارد.	۰/۵۱	تأیید
۲-۵	جوّ سازمانی مطلوب در راهبرد مشارکت محور تأثیر دارد.	۰/۵۵	تأیید

طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب و کار.../دولتی، حسینی، وظیفه دوست و عدالتیان شهریاری



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد (مدل کلی)



شکل ۳: مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد (مدل زیرمؤلفه‌ها)

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

جدول ۲: ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری

معناداری (Sig)	نسبت بحرانی (CR)	خطای استاندارد	برآورد استاندارد	برآورد غیراستاندارد	ضرایب مستقیم
۰/۰۰۰	۵/۲۴	۰/۰۲۵	۰/۷۱	۱/۰۵	عوامل علی ← مدیریت مطلوب
۰/۰۰۰	۴/۸۶	۰/۰۹	۰/۶۱	۱/۲۳	مدیریت مطلوب ← راهبردها
۰/۰۰۰	۶/۵۴	۰/۰۲	۰/۶۴	۱/۰۱	عوامل مداخله‌گر ← راهبردها
۰/۰۰۰	۸/۷۴	۰/۰۳	۰/۸۶	۱/۰۸	عوامل زمینه‌ای ← راهبردها
۰/۰۰۰	۷/۱۱	۰/۳۳	۰/۶۶	۱/۲۳	راهبردها ← پیامدها
۰/۰۰۰	۴/۲۸	۰/۰۶	۰/۷۴	۱/۱۳	اقتصادمحوری ← مدیریت مطلوب
۰/۰۰۰	۳/۳۹	۰/۰۸	۰/۵۶	۱/۱۷	دانش محوری ← مدیریت مطلوب
۰/۰۰۰	۵/۳۷	۰/۰۷	۰/۷۷	۱/۲۰	فرصت محوری ← مدیریت مطلوب
۰/۰۰۰	۵/۳۹	۰/۰۸	۰/۷۸	۱/۰۸	مشتری محوری ← مدیریت مطلوب
۰/۰۰۴	۲/۶۱	۰/۰۹	۰/۱۸	۱/۰۰	مدیریت مطلوب ← شایستگی محوری
۰/۰۰۰	۳/۵۹	۰/۱۴	۰/۷۶	۱/۲۰	مدیریت مطلوب ← مشارکت محوری
۰/۰۰۰	۳/۴۴	۰/۷۱	۰/۵۱	۱/۰۰	جو سازمانی مطلوب ← شایستگی محوری
۰/۰۰۰	۳/۵۹	۰/۸۵	۰/۵۵	۱/۰۰	جو سازمانی مطلوب ← مشارکت محوری
۰/۰۰۰	۳/۲۷	۰/۰۴	۰/۵۱	۱/۰۰	حکروا محوری ← شایستگی محوری
۰/۰۰۰	۴/۵۱	۰/۱۶	۰/۷۵	۱/۱۷	حکروا محوری ← مشارکت محوری
۰/۰۰۰	۳/۴۵	۰/۲۴	۰/۷۱	۱/۰۴	فناوری محوری ← شایستگی محوری
۰/۰۰۰	۳/۶۳	۰/۰۷	۰/۴۷	۱/۰۴	فناوری محوری ← مشارکت محوری
۰/۰۰۰	۴/۶۱	۰/۱۱	۰/۹۷	۱/۹۲	شایستگی محوری ← پیامدها
۰/۰۰۰	۲/۵۷	۰/۱۵	۰/۴۹	۱/۲۴	مشارکت محوری ← پیامدها
ضرایب غیرمستقیم مدل کلی					
۰/۲۹=۰/۶۶*۰/۶۱*۰/۷۱	عوامل علی ← مدیریت مطلوب ← راهبردها ← پیامد				
۰/۴۲=۰/۶۶*۰/۶۴	عوامل مداخله‌گر ← راهبردها ← پیامد				
۰/۵۷=۰/۶۶*۰/۸۶	عوامل زمینه‌ای ← راهبردها ← پیامد				
۰/۴۰=۰/۶۶*۰/۶۱	مدیریت مطلوب ← راهبردها ← پیامد				
ضرایب غیرمستقیم مدل جزئی					
۰/۲۸=۰/۴۹*۰/۷۶*۰/۷۴	اقتصادمحوری ← مدیریت مطلوب ← مشارکت محوری ← پیامدها				
۰/۱۳=۰/۹۷*۰/۱۸*۰/۷۴	اقتصادمحوری ← مدیریت مطلوب ← شایستگی محوری ← پیامدها				
۰/۲۱=۰/۴۹*۰/۷۶*۰/۵۶	دانش محوری ← مدیریت مطلوب ← مشارکت محوری ← پیامدها				

### طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب و کار.../دولتی، حسینی، وظیفه دوست و عدالتیان شهریاری

۰/۱=۰/۹۷*۰/۱۸*۰/۵۶	دانش محوری	مدیریت مطلوب	شایستگی محوری	پیامدها
۰/۲۹=۰/۴۹*۰/۷۶*۰/۷۷	فرصت محوری	مدیریت مطلوب	مشارکت محوری	پیامدها
۰/۱۳=۰/۹۷*۰/۱۸*۰/۷۷	فرصت محوری	مدیریت مطلوب	شایستگی محوری	پیامدها
۰/۲۹=۰/۴۹*۰/۷۶*۰/۷۸	مشتری محوری	مدیریت مطلوب	مشارکت محوری	پیامدها
۰/۱۴=۰/۹۷*۰/۱۸*۰/۷۸	مشتری محوری	مدیریت مطلوب	شایستگی محوری	پیامدها
۰/۳۷=۰/۴۹*۰/۷۶	مدیریت مطلوب	مشارکت محوری	پیامدها	
۰/۱۷=۰/۹۷*۰/۱۸	مدیریت مطلوب	شایستگی محوری	پیامدها	
۰/۴۹=۰/۹۷*۰/۵۱	جو سازمانی	شایستگی محوری	پیامدها	
۰/۲۷=۰/۴۹*۰/۵۵	جو سازمانی	مشارکت محوری	پیامدها	
۰/۴۹=۰/۹۷*۰/۵۱	حکمران محوری	شایستگی محوری	پیامدها	
۰/۲۳=۰/۴۹*۰/۴۷	فناوری محوری	مشارکت محوری	پیامدها	
۰/۶۹=۰/۹۷*۰/۷۱	فناوری محوری	شایستگی محوری	پیامدها	

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

شاخص‌ها	مقدار قابل قبول	مقادیر حاصله	نتیجه
X <sup>2</sup> /df	۳ < X <sup>2</sup> /df < ۵	۳/۲۲	برازش مناسب
RMSEA	< ۰/۰۵	۰/۰۳۴	برازش مناسب
GFI	> ۰/۹۰	۰/۹۱	برازش مناسب
IFI	> ۰/۹۰	۰/۹۲	برازش مناسب
RMR	< ۰/۰۵	۰/۰۴۱	برازش مناسب

نتایج بررسی مدل اندازه‌گیری نشان داد مقدار RMSEA کم‌تر از ۰/۰۵ است، و نتایج شاخص‌های RMSEA، GFI، IFI و RMR نشان از برازش بالای مدل معادلات ساختاری را دارد.

#### بحث و نتیجه‌گیری

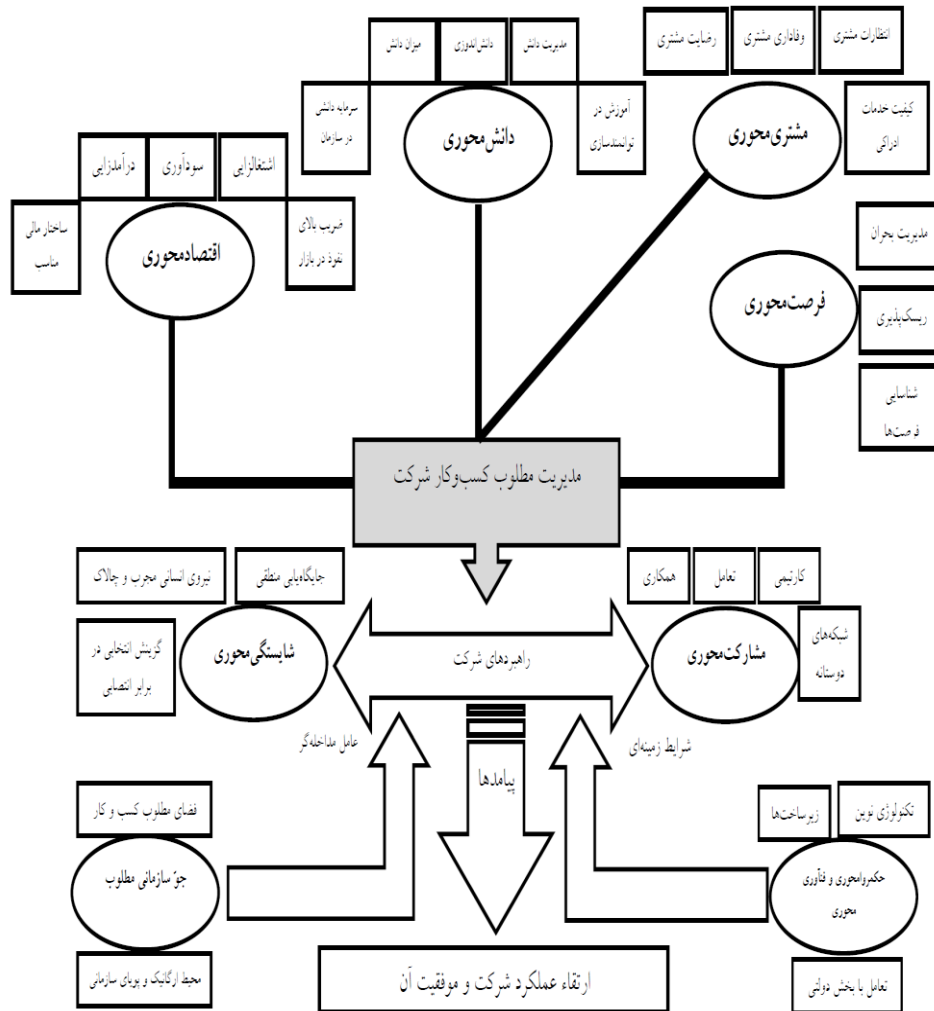
یافته‌های مدل پارادایمی و روابط بین متغیرهای آن نشان می‌دهد یکسری از مفاهیم و روابط بین آن‌ها، در نتایج پژوهش‌های پیشین به آن توجه نشده و از جمله موضوعات نوین در پژوهش حاضر می‌باشد. در این مدل، چهار متغیر «اقتصادمحوری»، «دانش محوری»، «مشتری محوری» و «فرصت-محوری در شرایط بحرانی» به عنوان عوامل علی شناخته شدند که مقوله «اقتصادمحوری»، با یافته‌های ادبیات و بدنه دانش وومبراک و دیگران (۲۰۱۶)، ووک سیک و دیگران (۲۰۱۸)، گبری لیزیک و دیگران (۲۰۱۶) سازگاری داشته است. کدهای «دانش محوری» با یافته‌های ادبیات «بووه و دیگران

### فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

(۲۰۱۵)، وومبراک و مندلینگ (۲۰۱۸)، ماگال‌هیز و همکاران (۲۰۱۹)، محبی‌آشتیانی و اخوان (۱۳۹۸) هم‌خوانی داشته است. مقولهٔ مشتری‌مداری با یافته‌های ادبیات بووه و دیگران (۲۰۱۵)، رزمن‌وبروک (۲۰۱۵)، رویزروکرن (۲۰۱۵)، کوواسیس و دیگران (۲۰۱۷)، مندلینگ و دیگران (۲۰۱۹ a)، و پسیک‌بیچ و دیگران (۲۰۱۹) سازگاری داشته است.

از بین این متغیرها مفاهیم اصلی «دانش‌محوری» و «فرصت‌محوری در شرایط بحرانی»، در هیچ یک از مدل‌های پیشین در حوزه مدیریت فرآیند کسب‌وکار، یافت نشدند و می‌توانند به عنوان وجه تمایز و نوآوری این مدل نسبت به مدل‌های قبل عنوان شده و از گزینه‌های تسهیل‌بخش در مدیریت فرآیند کسب‌وکار محسوب می‌شوند. همچنین دو متغیر «مشارکت‌محوری» و «شایستگی‌محوری» به عنوان راهبردهای مدیریت مطلوب فرآیند کسب‌وکار شناخته شدند که متغیر «مشارکت‌محوری» با یافته‌های ادبیات بووه و دیگران (۲۰۱۵) رزمن و بروک (۲۰۱۵)، رویزروکرن (۲۰۱۵)، وومبراک و دیگران (۲۰۱۶)، ریزرت و دیگران (۲۰۱۷)، مارنگو و دیگران (۲۰۱۷)، صید و همکاران (۲۰۱۸)، وومبراک و مندلینگ (۲۰۱۸) سازگاری داشته است. متغیر «شایستگی‌محوری» در مدل‌های پیشین مورد مطالعه در حوزه مدیریت فرآیند کسب‌وکار، طرح نشده بود و یکی از وجوه تمایز و نوآوری دیگر این مدل نسبت به مدل‌های قبل به حساب می‌آید. دو متغیر «حکروامحوری» و «فناوری‌محوری» متغیرهای زمینه‌ای مدل بودند که متغیر «فناوری‌محوری» با یافته‌های ادبیات رزمن و بروک (۲۰۱۵)، رویزروکرن (۲۰۱۵)، گبری‌لیزیک و دیگران (۲۰۱۶)، مندلینگ و دیگران (۲۰۱۹b)، ماگال‌هیز و همکاران (۲۰۱۹)، و فیشر و دیگران (۲۰۲۰) سازگاری داشته است. متغیر حکروامحوری به عنوان یکی از متغیرهای زمینه‌ای در مدل‌های مورد بررسی پژوهش مشاهده نشد لذا این متغیر نیز از پارامترهای جدید شناسایی شده در پژوهش حاضر است. متغیر جوّ سازمانی مطلوب نیز به عنوان عامل مداخله‌گر شناسایی شد که با یافته‌های ادبیات و بدنهٔ دانش وومبراک و دیگران (۲۰۱۶)، گبری‌لیزیک و دیگران (۲۰۱۶)، ووک‌سیک و دیگران (۲۰۱۸)، فیشر و دیگران (۲۰۲۰) و صراف و روخ‌چکار (۱۳۹۷) سازگاری داشته است. پیامدهای بروز و ظهور مدیریت فرآیند کسب‌وکار مبتنی بر موفقیت‌محوری و عملکردمحوری بوده است که نتایج مدل شناسایی پژوهش نشان از وجود ابتکار حضور این متغیرها به عنوان پیامدهای ناشی از شرایط علی، زمینه‌ای، و راهبردهای شرکت همراه با شرایط مداخله‌گری جوّ سازمانی مطلوب مورد شناسایی قرار گرفته است.

طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب و کار.../دولتی، حسینی، وظیفه دوست و عدالتیان شهریاری



شکل ۴: مدل مفهومی تحقیق (منبع: پژوهش حاضر)

**پیشنهادهای پژوهش**

برنامه‌ریزی منسجم و مدون در خصوص طرح‌های درآمدزا برای شرکت از طریق کسب‌وکارهای سودآور، با روی آوردن به الگوهای بهتر اقتصادی یکی از موضوعات محوری است که شرکت‌های خدمات‌محور می‌توانند با اتکال به وضعیت بازار و ضریب نفوذ در آن، با ارائه خدمات بهتر و مطلوب، در این زمینه گام‌های مهمی را بردارند. از طرفی، برنامه‌های دانش‌محور شرکت می‌تواند رویه مناسبی را در جهت آینده کسب‌وکار شرکت و فرآیند آن ایجاد کند لذا شرکت‌ها باید اطلاعات و دانش لازم را در

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

خصوص اجرای مناسب کسب کنند و امکانات لازم را در خصوص دانش‌اندوزی، تسهیم آن، آموزش، و نمودار مدیریت دانشی را در بین کارکنان و عناصر ستادی شرکت برقرار سازند. طراحی برنامه‌های مدون در خصوص مشتری‌محوری مستلزم تمرکز روی بالابردن رضایت مشتریان در خصوص خدمات ارائه شده، تأمین انتظارات و خواسته‌های مشتریان متنوع، بهبودی در کیفیت خدمات و درک مشتریان از آن، و ایجاد وفاداری در مشتریان است چنین امری می‌تواند یکی از بسترهای مهم در جهت بهبودی در مدیریت مطلوب کسب‌وکار است.

تمرکز روی فرصت‌ها و بسترهای فرصت‌ساز می‌تواند روند مطلوبی را به واسطه مدیریت بحران، و شناسایی فرصت‌ها در خصوص ارائه خدمات به جامعه هدف ایجاد کند لذا شناسایی فرصت‌های مواجهه با شرایط بحرانی و غیرمترقبه می‌تواند از نکات مهم و تسهیل‌گر در مدیریت مطلوب کسب‌وکار باشد. لازمه موفقیت شرکت در فرآیند کسب‌وکار، با اتکای به برنامه‌های اقتصادمحور و دانش‌محور، منوط به مدیریت مطلوب در این زمینه است؛ شرکت‌هایی که توجه ویژه‌ای به فرآیند کسب‌وکار به عنوان مهم‌ترین هدف خود در بازار دارند ضرورت دارد تا با طراحی مدیریت مبتنی بر شرایط جامعه هدف، اقدامات لازم را شناسایی، توسعه و مدیریت انجام دهند و از این طریق، امکانی خلق کنند تا برای مشتریان خود ایجاد ارزش نموده و محصول یا خدمات مطلوب به آنان ارائه نمایند. استفاده از پتانسیل شرکت‌ها در بهره‌گیری از نیروی انسانی لایق و باتجربه در رده‌های سازمانی و مشارکت‌دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند زمینه‌های ارتقاء فرهنگ مشارکتی و تقویت روحیه جمعی و در نظر گرفتن منفعت جمعی برای پرسنل شرکت باشد. وجود جو مناسب سازمانی می‌تواند عامل مهم اثرگذار در راهبرددسازی مبتنی بر مشارکت و شایسته‌سالاری در بدنه سازمانی شرکت تلقی شود لذا به شرکت‌های مربوطه توصیه می‌گردد فضای محیط سازمانی را از نظر روانی و سازمانی تلطیف کرده و از هرگونه ایجاد فشارهای شغلی استرس‌زا و دیگر موضوعات پیرامون آن پرهیز کنند. بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نوین در شرکت و تعامل با بخش‌های دولتی می‌تواند قدرت چانه‌زنی شرکت‌ها را در موفقیت برنامه‌های کسب‌وکار تقویت کند لذا پیشنهاد می‌شود تا برنامه‌های مدونی در خصوص نحوه ارتباط با بخش‌های رسمی جامعه و بستن قراردادهای کاری با آن‌ها تنظیم شوند و از طرف دیگر، سازماندهی شرکت‌ها از نظر فن‌آوری‌های به روز و پاسخ‌گویی برخط به مشتریان مورد دقت نظر قرار گیرد.



## طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب و کار.../دولتی، حسینی، وظیفه دوست و عدالتیان شهر یاری

### منابع

- ۱) احمدی، فرامرز (۱۳۹۷). ارائه الگویی مبتنی بر مدیریت فرآیندهای کسب و کار به منظور اصلاح فرآیندهای کاری و روش‌های کار در سازمان‌های خدماتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، مرکز کیش.
- ۲) روحانی، سعید. زارع‌رواسان، احد، دیلمی، هما (۱۳۹۴). عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار. فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، ۳(۱۲)، صص ۵۳-۷۶.
- ۳) صراف، فاطمه و روح چکار، حسین (۱۳۹۷). تبیین رابطه سبک‌های رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد (پیش‌نیازهایی برای عملکرد پایدار سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی)، فصلنامه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، دوره ۱، شماره ۳، صص ۶۸-۵۵.
- ۴) عبداللهی، محبوبه و کریمی، فهیمه (۱۳۹۸). طراحی مدل برای تبیین رابطه یادگیری سازمانی و سلامت سازمانی با عملکرد کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره چهارم، پیاپی ۴۰، صص ۷۳-۵۷.
- ۵) غیاث آبادی فراهانی، مریم. غفاری آشتیانی، پیمان. صفایی اصل، علی و عیدی وند، علی محمد (۱۳۹۸). طراحی مدل فرهنگ مدیریت فرآیند کسب و کار بر عملکرد مالی در سیستم بانکداری. فصلنامه مدیریت کسب و کار، دوره ۱۱، شماره ۴۲، صص ۸۲-۶۸.
- ۶) محبی آشتیانی، سیمین واخوان، پیمان (۱۳۹۸). تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد با میانجیگری مدیریت دانش: مطالعه موردی بانک کشاورزی ایران". فصلنامه رشد فناوری، سال پانزدهم، شماره ۵۹، صص ۶۲-۵۵.
- 7) . [https://doi.org/10.1007/978-3-662-59432-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-59432-2_1)
- 8) Bitkowska, A. (2018). Business Process Management Centre of Excellence as a source of knowledge. *Business, Management and Education*, 16(1), 121-132. <https://doi.org/10.3846/bme.2018.2190>.
- 9) Buh, B., Kovačič, A., & Štemberger, M. I. (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 243-258. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1041776>.
- 10) Charmaz, K & Bryant .A. (2019). *Current Developments in Grounded Theory* London: Sage
- 11) Czarnecki, C. (2017). Establishment of a Central Process Governance organization combined with operational process improvements. Insights from a BPM Project at a leading telecommunications operator in the Middle East. In J. vom

Brocke & J. Mendling (Eds.), Business process management cases: Digital innovation and business transformation in practice. Cham: Springer.

12) Fernández, A. D. R., Fernández, D. R., Marcos-Jorquera, D., & Iglesias, V. G. (2020). Support System for Early Diagnosis of Chronic Obstructive Pulmonary Disease Based on the Service-Oriented Architecture Paradigm and Business Process Management Strategy: Development and Usability Survey Among Patients and Health Care Providers. *Journal of Medical Internet Research*, 22(3), e17161,1-14.

13) Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information and Management*, 103262.1-13. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>.

14) Gabryelczyk, R., Jurczuk, A., & Roztocki, N. (2016). Business process management in transition economies: Current research landscape and future opportunities. AMCIS 2016: Surfing the IT Innovation Wave - 22nd Americas Conference on Information Systems, 1-10.

15) <https://doi.org/10.1007/978-3-030-06234-7>.

16) Kovacic, A., Hauc, G., Buh, B., & S`temberger, M. I. (2017). BPM adoption and business transformation at Snaga, a public company—Critical success factors for five stages of BPM. In J. vom Brocke & J. Mendling (Eds.), Business process management cases: Digital innovation and business transformation in practice. Cham: Springer.

17) Magalhães, M. A., Soares, C. P., Valle, A. B., & Dias, M. de O. (2019). Critical Success Factors on Business Process Orientation. October, 20. *International Journal of Management Technology* Vol.5, No 3, pp. 43-61. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25038.51525>

18) Marengo, E., Dallasega, P., Montali, M., Nutt, W., & Reifer, M. (2017). Process management in construction expansion of the Bolzano Hospital. In J. vom Brocke & J. Mendling (Eds.), Business process management cases: Digital innovation and business transformation in practice. Cham: Springer

19) Mendling, J., Dumas, M., & Rosa, M. La. (2019a). Structuring Business Process Management: Bridging the Gap Between What is Business Process Management? Vol. 9, No 25. January, 1-17.

20) Mendling, J., Dumas, M., & Rosa, M. La. (2019b). The Art of Structuring. *The Art of Structuring*, March.1-7. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-06234-7>.

21) Papadopoulos, G. A., Kechagias, E., Legga, P., & Tatsiopoulos, I. (2018). Integrating business process management with public sector. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2018(JUL), 405-414.

22) Pejić Bach, M., Bosilj Vukšić, V., Suša Vugec, D., & Stjepić, A. M. (2019). BPM and BI in SMEs: The role of BPM/BI alignment in organizational performance. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1–16. <https://doi.org/10.1177/1847979019874182>.

23) Reisert, C., Zelt, S., & Wacker, J. (2017). How to move from paper to impact in business process management. The journey of SAP. In J. vom Brocke & J. Mendling (Eds.), *Business process management cases: Digital innovation and business transformation in practice*. Cham: Springer.

24) Roeser, T., & Kern, E. M. (2015). Surveys in business process management – a literature review. *Business Process Management Journal*, 21(3), 692–718. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2014-0065>.

25) Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2015). Six core elements of business process management. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management: Introduction, methods, and information systems (International handbooks on information systems) (Vol. 1, 2nd ed., pp. 105–122)*. Berlin: Springer.

26) Syed, R., French, E., & Stewart, G. (2018). Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review. 22, 1-39.

27) Van Looy, A., & Poels, G. (2019). A Practitioners' Point Of View On How Digital Innovation Will Shape The Future Of Business Process Management: Towards A Research Agenda. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, January*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2019.774>

28) vom Brocke, J., & Mendling, J. (2018). Frameworks for Business Process Management: A Taxonomy for Business Process Management Cases. 1–17. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-58307-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-58307-5_1).

29) vom Brocke, J., Zelt, S., & Schmiedel, T. (2016). On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management*, 36(3), 486–495. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.002>.

30) Vuksic, V. B., Brik, L., & Tomicic, K. (2018). Understanding The Success Factors In Adopting Business Process Management SoftWare: Case Studies. 16(2), 194–215. <https://doi.org/10.7906/index.16.2.1>.

31) Weske, M. (2019). *Business Process Management.*: Springer - Verlag GmbH Germany ,

- 
- 1 Business process management
  - 2 Business Process
  - 3 Service-oriented companies
  - 4 Bitkowska
  - 5 Pejić Bach et al
  - 6 Magalhães et al
  - 7 Vuksic et al
  - 8 Gabryelczyk et al
  - 9 Syed et al
  - 10 vom Brocke & Mendling
  - 11 Papadopoulos et al
  - 12 vom Brocke et al
  - 13 Roeser & Kern
  - 14 Marengo et al
  - 15 Mendling et al
  - 16 Fischer et al
  - 17 Reisert et al
  - 18 vom Brocke & Mendling
  - 19 Weske
  - 20 Fernández et al
  - 21 Magalhães et al
  - 22 Open coding
  - 23 Axial coding
  - 24 Charmaz, & Bryant
  - 25 Causal conditions
  - 26 intervening conditions
  - 27 context conditions
  - 28 consequences
  - 29 Selective Coding