

## الویت بندی عوامل پیاده سازی مدیریت فرآیند کسب و کار

حمیدرضا ذکاوتی<sup>۱\*</sup>

### چکیده

اگر بخواهیم به طور ساده مدیریت فرآیند کسب و کار را توصیف کنیم، اینگونه می توان عنوان کرد «مجموعه ای یکپارچه از مدیریت منابع، قوانین کاری، فعالیت ها، شاخص های عملکردی و اهداف را مدیریت فرآیند کسب و کار می گویند». در سال های اخیر، بهبود فرآیندهای کسب و کار به عنوان یکی از اولویت های برتر کسب و کار برای مدیران فناوری اطلاعات پدیدار شده است، و در حال حاضر مدیریت فرآیندهای کسب و کار به عنوان بهترین روش جهت تسهیل بهبودهای فرآیند در نظر گرفته می شود. چالش های پیاده سازی مدیریت فرآیند کسب و کار به طور گسترده در ادبیات ذکر شده است اما پژوهش در مورد عوامل حیاتی برای پیاده سازی متناوب و موفق مدیریت فرآیند کسب و کار، کمیاب و گسسته می باشد. این تحقیق بر مدیران و کارآفرینان تمرکز دارد، با هدف ارائه راهنمایی عملی و جامع برای بهره گیری بهینه از اصول مدیریتی در سفر به موفقیت کسب و کارها.

**واژه های کلیدی:** فرآیند کسب و کار، مدیریت کسب و کار، عوامل حیاتی موفقیت.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: دانشجوی DBA، دانشگاه مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. / Hamidreza\_zeka@yahoo.com

## مقدمه

در دنیای امروز تغییر و پویایی سازمان‌ها از اصول اولیه است. بنابراین مدیران با تجربه به این اصل باید سیستم‌های مورد نظر را طوری تعدیل و اصلاح کنند که با شرایط محیطی سازگار باشند. خودکارسازی فرآیندها و استفاده از متدولوژی استاندارد برای طراحی فرآیندها در سازمان‌های بزرگ منجر به دستیابی به اهداف راهبردی کسب و کار نظیر کاهش هزینه کل، کنترل ریسک و حفاظت از مالکیت‌های ذهنی می‌گردد. مدیریت فرآیند کسب و کار (BPM) یک فناوری نوظهور است که هدفش ارائه راه حل‌های نرم‌افزاری برای دستیابی به خودکارسازی و استاندارد کردن فرآیندها می‌باشد. سیستم‌های مدیریت فرآیند کسب و کار بر اساس توسعه در دو دامنه فناوری اطلاعات و کسب و کار بنیان نهاده شده است.

محیط امروزی شرکت‌های تجاری تغییرات زیادی کرده است و آنها را با چالش‌های مهمی روبرو ساخته است. از جمله کوتاه‌تر شدن چرخه عمر محصولات، افزایش رقابت‌های بین‌المللی و... برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده سازمان و همچنین حفظ انعطاف‌پذیری سازمان جهت انطباق با این شرایط محیطی آشنایی با مدیریت فرآیند های کسب و کار ضروری به نظر می‌رسد. (حقیقی و موجودی، ۱۳۸۸).

هر چند تحقیقات گذشته به درک اهمیت پیاده‌سازی و استفاده از مدیریت فرآیندهای کسب و کار و سیستم‌های مدیریت فرآیند کسب و کار و همچنین شناسایی و بررسی کمک‌شایانی کرده‌اند، این موضوع که در چارچوب رویکرد پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار چه عوامل حیاتی موفقیتی حائز اهمیت هستند و در هر فاز پیاده‌سازی چه عواملی نقش مهمی را ایفا می‌کنند مورد بررسی قرار نگرفته است. از طرف دیگر، بررسی و تحلیل عوامل حیاتی موفقیت یکی از رهیافت‌های اصلی جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. شناخت این گلوگاه‌ها به مدیران سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا ضمن تمرکز بیشتر بر نقاط حیاتی، استراتژی و راه‌کارهایی را گزینش و پیاده‌سازی نمایند تا موفقیت بیشتر و پایداری را نصیب سازمان خود سازند.

## تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی

### فرآیند کسب و کار:

تعاریف متعددی برای فرآیند کسب و کار مطرح شده که ضمن در داشتن تفاوت‌های جزئی دارای نقاط اشتراک بالایی هستند.

- داوِنپورت<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) فرآیند را به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازماندهی شده و حساب شده می‌داند که به منظور تولید محصولی خاص برای مشتری یا بازاری خاص طراحی شده است، تعریف می‌نماید. (داوِنپورت، ۱۹۹۳).

- طبق تعریف دیگر یک «فرآیند کسب و کار» مجموعه‌ای کامل و هماهنگ از وظایف به هم پیوسته‌ای است که باید به منظور ایجاد ارزش برای مشتریان یا برآوردن دیگر اهداف استراتژیک سازمان اجرا شوند. (استرنادل، ۲۰۰۶) با عنایت به تعاریف ارائه شده در مورد فرآیند کسب و کار، تعریف انتخاب شده برای تحقیق حاضر به شرح زیر می‌باشد:

<sup>2</sup> Davenport

فرآیند در سازمان به صورت مجموعه‌ای از عملیات متصل به هم تعریف می‌شود که دارای ابتدا و انتهای مشخص است، هدف معینی دارد و برای سازمان یک ارزش افزوده ایجاد می‌کند. تعریف رسمی فرآیند همین است، ولی در واقع هر کاری که افراد سازمان در جهت حمایت از عملکرد روزانه یا بلند مدت یک سازمان انجام می‌دهند، یک فرآیند محسوب می‌گردد. (ساناز و حیدی، ۱۳۸۹).

فرآیند کسب و کار مجموعه‌ای کامل و هماهنگ از وظایف به هم پیوسته‌ای است که باید به منظور ایجاد ارزش برای مشتریان یا برآوردن دیگر اهداف استراتژیک سازمان اجرا شوند.<sup>۳</sup>

### مدیریت فرآیند کسب و کار:

این سازه به عنوان یک رویکرد ساختار یافته و سیستماتیک شامل روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهایی برای طراحی، مستند سازی، تجزیه و تحلیل، بهبود، کنترل و مدیریت فرایندهای عملیاتی کسب و کار به منظور کمک به بهبود کیفیت محصولات و خدمات تعریف می‌شود.<sup>۴</sup>

در ادامه مطلب به چند تعریف از مدیریت فرآیند کسب و کار اشاره می‌شود.

در واژه‌نامه شرکت بی پی ترندز (۲۰۰۷)، «مدیریت فرایندهای کسب و کار» همسوسازی فرآیندها با اهداف استراتژیک سازمان، طراحی و پیاده‌سازی معماری فرآیندها، ایجاد سیستم‌های اندازه‌گیری و آموزش مدیران برای مدیریت اثربخش فرایندها، تعریف شده است.

از دیدگاه شرکت گارتنر<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، منظور از «مدیریت فرایندهای کسب و کار»، طراحی، اجرا و بهبود فعالیت‌های بین وظیفه‌ای است که اشخاص، سیستم‌های اطلاعاتی و شرکای تجاری را به هم پیوند می‌دهد. گارتنر اخیراً تعریف جدیدی از مدیریت فرایندهای کسب و کار ارائه کرده است: «مدیریت فرایندهای کسب و کار شیوه و روش مدیریتی است که با نظارت بر روی فرایندهای کسب و کار محیطی را فراهم می‌آورد تا به دو هدف مهم دست یابیم: بهبود و پیشرفت چابکی سازمان و اجرای موثر و کارآمد فرایندها».

به طور کلی و با توجه به هدف این پژوهش، می‌توان مدیریت فرایندهای کسب و کار را به صورت زیر تعریف کرد:

«مدیریت فرایندهای کسب و کار» شاخه‌ای از دانش است که در نتیجه تعامل و برخورد مدیریت و فناوری اطلاعات پدید آمده است. این سازه به عنوان یک رویکرد ساختار یافته و سیستماتیک شامل روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهایی برای طراحی، مستند سازی، تجزیه و تحلیل، بهبود، کنترل و مدیریت فرایندهای عملیاتی کسب و کار به منظور کمک به بهبود کیفیت محصولات و خدمات تعریف می‌شود. (ون در الست، ۲۰۰۳).

<sup>۳</sup> Strnadl, C. F. (2006)

<sup>۴</sup> Van der Aalst

<sup>۵</sup> گارتنر (Gartner) شرکت پژوهشی و مشاوره آمریکایی است، که در زمینه‌ی ارائه‌ی خدمات برون‌سپاری، تحقیق و پژوهش و مشاوره فناوری اطلاعات فعالیت می‌نماید. شرکت گارتنر در سال ۱۹۷۹ توسط گیدئون گارتنر راه‌اندازی شد و در حال حاضر دارای عملیات در ۸۵ کشور جهان می‌باشد. دفتر مرکزی این شرکت در شهر استنفورد، کنتیکت، ایالات متحده آمریکا قرار دارد و سهام آن در بازار بورس نیویورک معامله می‌شود.

## اهمیت و ضرورت پژوهش

در دنیای کنونی، سازمانی شانس بقا دارد که ساز و کارهای لازم را برای آگاهی سریع از تغییرات محیطی را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد. سازمان‌ها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. سازمان‌های وظیفه‌مدار به سختی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود، رویکرد فرآیندی است. لذا امروزه برای بقا و موفقیت باید رویکرد فرآیندی داشت و باید بر عملکرد فرآیندها و مدیریت و بهبود آنان تمرکز نمود. (جعفری و اخوان، ۱۳۸۵).

به منظور دستیابی به موفقیت در مدیریت فرآیندهای کسب و کار، نه تنها ضروری است که توجه به فرآیند در راس تمام فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان قرار گیرد و سازمان برنامه و طرحی منظم را در این زمینه تدوین و تعقیب نماید، بلکه لازم می‌باشد که عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند شناسایی و با یک روش و برنامه مشخص مورد ارزیابی قرار گیرند.

استفاده از توصیف حیاتی یا به عبارت دیگر بحرانی برای عوامل موفقیت از آن رو است که چنانچه محقق نشوند، کل سیستم و فرآیند با خطر اساسی مواجه می‌شود. این عوامل وجود دارند و خلق نمی‌شوند. از این رو باید آنها را شناسایی و کشف کرد.

سازمان‌ها روش‌های مختلفی را برای مدیریت فرآیندهای کسب و کارشان اتخاذ می‌کنند. اما با توجه به بررسی‌های صورت گرفته مشخص شده است که تعداد زیادی از پروژه‌ها و برنامه‌های مدیریت فرآیند کسب و کار با شکست مواجه شده‌اند. در نتیجه تحقیقات بسیاری به این موضوع پرداختند و سعی در شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت فرآیند کسب و کار کردند. در این تحقیق به دنبال این موضوع هستیم تا با گردآوری تمام مطالعات و تحقیقات صورت گرفته در این زمینه، گروه‌بندی جدیدی از عوامل ارائه داده و سپس عوامل موفقیت در هر فاز از پیاده‌سازی را شناسایی، بررسی و سپس الویت بندی کنیم. در انتها نیز چارچوب پیشنهادی تحقیق به صورت مطالعه موردی در سازمان‌های ایرانی مورد بررسی قرار گرفت.

## جایگاه، اهمیت و مزایای مدیریت فرآیندهای کسب و کار

### ویژگی‌ها و مزایای مدیریت فرآیندهای کسب و کار

مدیریت فرآیند کسب و کار علاوه بر خودکارسازی گردش کار قابلیت‌های دیگری را فراهم کرده است. این قابلیت‌ها به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که بتوانند فرآیندهای بیشتری را کنترل کنند. برخی از مزایای استفاده از مدیریت فرآیندهای کسب و کار به شرح زیر می‌باشد:

۱. مستند سازی و تعریف فرآیندها: استانداردهایی مانند BPMN امکان مستند سازی فرآیندها را فراهم می‌کند.
۲. خودکارسازی اجرای فرآیندها: با مدیریت فرآیند کسب و کار تمام قوانین و منطق‌های تجاری سازمان اتوماتیک خواهند شد.

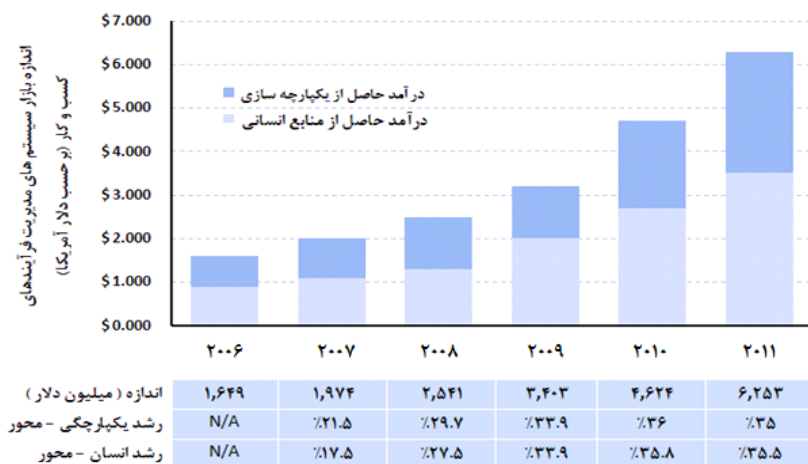
۳. شناسایی فرصت‌ها و بهبود فرآیندها: همچنین مدیریت فرآیند کسب و کار معیارهایی را فراهم می‌کند برای اندازه‌گیری هزینه فرآیندها و زمان اجرا که در این صورت بهینه سازی بر اساس نتایج واقعی خواهد بود.

۴. حذف فعالیت های غیر ضروری: در مدیریت فرآیند کسب و کار به کمک مدل سازی فرآیندها، سازمان ها می توانند فرصتی برای حذف کارهای غیر ضروری داشته باشند.
۵. کنترل کارایی فرآیندهای در حال اجرا: مدیریت فرآیند کسب و کار با ابزارهای نظارتی امکان نظارت وضعیت فرآیندها را فراهم می سازد در نتیجه این کنترل باعث ثبات و سازگاری فرآیندها برای رسیدن به کیفیت بیشتر و بهینه کردن آنها برای کارایی بیشتر می شود. همچنین قابلیت اندازه گیری آنها باعث می شود که دید مدیریتی بهتری داشته باشیم.
۶. همکاری مشتری ها و شرکا در فرآیندهای تجاری: مدیریت فرآیند کسب و کار امکان همکاری مشتریان و شرکا را از خارج از سازمان فراهم می کند. و برای فرآیندهایی که خارج از محدوده سازمان قرار دارند، بسیار کاربردی خواهد بود.
۷. کاهش منابع مورد نیاز: فرآیندهای کسب و کار به افراد و منابع زیادی نیاز دارند تا اجرا شوند. مدیریت فرآیند کسب و کار می تواند تعداد منابع مورد نیاز برای یک فرآیند را کاهش دهد.
۸. افزایش هماهنگی: مدیریت فرآیند کسب و کار هماهنگی بین بخش های مختلف یک شرکت را از بعد جغرافیایی بهبود می بخشد.
۹. افزایش سرعت اجرای چرخه فرآیندها: مدیریت فرآیند کسب و کار با کاهش زمان اجرای فرآیندها و امکان اجرای موازی آنها سرعت کسب و کار را بهبود می دهد.
۱۰. افزایش رضایتمندی مشتری: با کاهش زمان اجرا و اطمینان از درستی آنها باعث می شود که مشتریان سریع تر و آسان تر به نیازمندی های خودشان برسند.
۱۱. چابکی سازمان: مدیریت فرآیند کسب و کار این امکان را برای سازمان ها فراهم می سازد که در صورت تغییر شرایط به راحتی بتوانند تغییرات را در فرآیندها اعمال کنند. به این ترتیب به حفظ موقعیت سازمان در بازار رقابتی کمک می نماید.
- انجام مدیریت کسب و کار با کمک سیستم های مدیریت فرآیند کسب و کار، ویژگی های فراوانی دارد از جمله:
۱. فراهم ساختن شاخص های کلیدی کارایی به صورت گرافیکی و بی درنگ و تحلیل آنها.
  ۲. فراهم ساختن امکان کنترل و مدیریت عملیات کسب و کار.
  ۳. امکان پاسخگویی سریع به تغییر مبتنی بر رویدادهای کسب و کار.
  ۴. تمرکز بر پارامترهای فرآیند و تحلیل بی درنگ به منظور تعیین فرایندهایی که سبب ایجاد گلوگاه شده اند. (فورستر، ۲۰۰۷).
- اگر چه در چند سال اخیر استفاده از مدیریت فرآیندهای کسب و کار به صورت گسترده ای در جهان رواج یافته است ولی هنوز مفهوم آن به درستی درک نمی شود. موضوع مدیریت فرآیندهای کسب و کار به طور کلی آنقدر مهم است که شرکت هایی مانند دلفی<sup>۶</sup>، گارتنر<sup>۷</sup> از آن به عنوان (عامل تاثیر گذار بعدی «و» یکی از مهمترین تکنولوژی های کسب و کار) نام برده اند. با توجه به بازار رو به رشد نرم افزارهای مدیریت فرآیند کسب و کار، کمتر مدیری یافت می شود که این رشد و فرصت را نادیده بگیرد. (فورستر، ۲۰۰۷). همان طور نیز مشخص است،

<sup>۶</sup> Delphi

<sup>۷</sup> Gartner

مطابق برآوردهای فورستر، بازار سیستم های مدیریت فرآیندهای که در شکل کسب و کار در فاصله سال های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۱ میلادی، از ۱.۷ میلیارد دلار به ۶.۳ میلیارد دلار خواهد رسید که بخشی از این هزینه صرف منابع انسانی و بخش دیگری از آن صرف یکپارچه سازی فرآیندهای کسب و کار شود. این امر نشانگر اهمیت این تکنولوژی می باشد. (والمر و توینر، ۲۰۰۷).



رشد بازار جهانی سیستم های مدیریت فرآیند کسب و کار - شکل شماره (۱)

### طیف محصولات سیستم مدیریت فرآیندهای کسب و کار

در بازار جهانی سیستم های مدیریت فرآیندهای کسب و کار، طیف گسترده ای از محصولات و فناوری ۲ طیف محصولات نرم افزاری های نرم افزاری، تحت این عنوان دسته بندی می شوند. در شکل ۲ مدیریت فرآیندهای کسب و کار نمایش داده شده است.

و در سمت چپ طیف، زبان مدیریت فرآیندهای کسب و کار مانند BPEL یا جاوا، و در سمت راست طیف، یک سیستم کامل مدیریت فرآیندهای کسب و کار قرار دارد که می تواند نوع خاصی از فرآیند را پشتیبانی کند.



شکل شماره (۲)

واضح است که ساخت یک سیستم مدیریت فرآیندهای کسب و کار با استفاده از زبان برنامه ریزی مانند جاوا، کار و زمان بسیار زیادی را می طلبد زیرا شما مجبور هستید تمام کارکردها و ابزارهای که در یک بسته سیستم های مدیریت فرآیندهای کسب و کار وجود دارد، از قبیل محیط مدل سازی، سیستم ایجادکننده فرم های مربوط به کارکنان، موتور مدیریت فرآیندهای کسب و کار و موارد دیگر را ایجاد کنید. این امر نیازمند به کارگیری یک کار گروه برنامه ریزی قوی است. از سوی دیگر خرید یک بسته آماده کار، تنها می تواند بخشی از نیازهای شما را برآورده سازد و قابلیت توسعه چندانی ندارد. پس انتخاب عاقلانه، خرید بسته ای است که از یک زبان برنامه ریزی صرف بیشتر

بوده اما یک بسته کامل غیر قابل توسعه نیز نباشد. با حرکت از سمت چپ طیف به سمت راست، محصولات ساختار یافته تر شده و شامل اجزای کامل تر و آماده استفاده می شوند، که این امر توسعه و ایجاد ابزار نهایی مورد نظر را برای کاربر سریع تر و آسان تر می سازند. (بی پی تر ندز، ۲۰۰۷).

### سیر تکاملی توسعه مفهوم و کاربرد مدیریت فرآیند کسب و کار

در سال های گذشته، طی مدت زمان کوتاهی مدیریت فرآیندهای کسب و کار بسیار رشد و پیشرفت کرده، به طوری که سه دوره زیر را طی کرده است:

- نرم افزار (Software)
- نرم افزار به بسته (software to suite)
- بسته به سیستم (suite to system)

### چرخه حیات و اجزای کلیدی مدیریت فرآیندهای کسب و کار

#### اجزای مختلف مدیریت فرآیند کسب و کار

مدیریت فرآیندهای کسب و کار چند ضابطه را در بر می گیرد تا در محیط ها و بخش های متفاوتی در یک سازمان به کار گرفته شود. برخی از این روش ها عبارتند از:

#### مدل سازی فرآیند کسب و کار<sup>۸</sup>

این روش فرآیند را در یک قالب گرافیکی تعریف می کند. فرآیندهای مدل شده به طور مستقیم در ضوابط بعدی مدیریت فرآیندهای کسب و کار استفاده می شوند. بنابراین مدل سازی فرآیند معمولاً به عنوان شروع کار مدیریت فرآیندهای کسب و کار در نظر گرفته می شود. این مدل ها با استفاده از مدل ساز<sup>۹</sup> فرآیند تعریف می شوند. مدل بدست آمده از اشیایی تشکیل شده که موتورهای مدیریت فرآیندهای کسب و کار می توانند به آنها مرتبط شوند. این مدل ها از دیاگرام های متفاوتی تشکیل می شوند تا ابعاد متفاوتی از سازمان را نمایش دهند. مدل ها در یک انبار ساخت یافته نگهداری می شوند.

#### مستند سازی فرآیند کسب و کار<sup>۱۰</sup>

مسئول مستند سازی بهبود یافته توسط فرایندها است. این بخش مکملی است بر دیاگرام های فرآیندها با استفاده از اشکال و به طور کلی گرافیک، توضیحات عملکردها (آنچه باید انجام شود) و ترتیب کارها یا قدم ها. همچنین مستندات بیشتری نیز در رابطه با چگونگی کارهای کسب و کار وجود دارد. مواردی مانند دستورالعمل کار، روال های کاری استاندارد، قالب های اصلی<sup>۱۱</sup>، اجزای آموزشی و غیره به دیاگرام ها اضافه می شوند تا یک فرآیند مستند شده را ایجاد کنند.

<sup>8</sup> Business Process Modeling

<sup>9</sup> Process Modeler

<sup>10</sup> Business Process Documentation

<sup>11</sup> Master Templates

### ارائه گواهی فرآیند کسب و کار<sup>۱۲</sup>

Gating مراقبت از قابلیت فرآیندها برای هماهنگی با استانداردهای مستندات صنعتی مانند ایزو و یا با یک داخلی. این مورد تأیید می کند که فرآیندها قبل از بکارگیری در داخل سازمان با روش مناسبی تأیید Process و گواهی شده‌اند.

### همکاری در فرآیند کسب و کار<sup>۱۳</sup>

را می دهد تا از دانش چگونگی انجام فرآیند استفاده کنند و از طریق همکاری کاربر و کار، تولید را بهبود بخشند. این بخش از مدیریت فرآیندهای کسب و کار نه تنها فرآیندهای گواهی و مستند شده و آماده برای کلیه کارمندان و بخش ها را می سازد، بلکه با فراهم کردن کارکردهایی برای همکاری کارمندان به آنها این امکان را می دهد که پروژه‌ها، کارها و تراکنش ها را در یک کار تیمی مدیریت کنند. به این ترتیب مدیریت دانش<sup>۱۴</sup> را در سطح کل سازمان توسعه می دهند.

### پذیرش فرآیندهای کسب و کار<sup>۱۵</sup>

فرآیندها را برای تنظیمات داخلی و خارجی آماده می کنند. فرآیندهایی که گواهی شده‌اند و پذیرا هستند برای انجام ممیزی، دریافت گواهی یا هر دو استفاده می شوند.

### بهینه سازی فرآیندهای کسب و کار<sup>۱۶</sup>

این ضابطه مسئول بهبود مستمر فرآیندها<sup>۱۷</sup> (CPI) می باشد و شامل ابزارهایی برای تعیین کارایی فرآیند واقعی در برابر نرم افزارهای داخلی و شاخص های صنعتی است. قابلیت تحلیل کمی یکپارچه نیز برای تشخیص گلوگاه‌ها و تخمین زمان های توان عملیاتی و امکان کاهش هزینه در این ضابطه به کار می رود. این تحلیل کمی معمولاً شامل یک موتور شبیه ساز برای تحلیل های «اگر ... چه می شود» (What-If) است تا مشکلات فرآیند را با پیش دستی<sup>۱۸</sup> مشخص کند.

### خودکارسازی فرآیند کسب و کار<sup>۱۹</sup>

وظیفه این ضابطه یکپارچگی کاربرها، فرآیندها و نرم افزارهای کاربردی مربوطه است. با استفاده از یک موتور مدیریت جریان کار با استفاده از اطلاعات فرآیند مدیریت فرآیندهای کسب و کار، آنگونه که مدل شده است، می تواند برای مسیر دهی و اجرای تراکنش های خودکار بکار رود. این تراکنش های خودکار میتواند شامل اجرای کار

<sup>12</sup> Business Process Certification

<sup>13</sup> Business Process Collaboration

<sup>14</sup> Knowledge Management

<sup>15</sup> Knowledge Management

<sup>16</sup> Business Process Optimization

<sup>17</sup> Continues Process Improvement

<sup>18</sup> Proactive

<sup>19</sup> Business Process Automation



پیاده شده توسط کار قبلی، برنامه‌ریزی کار تکامل یافته و اعلان کاربر، نظارت در زمان واقعی بر اجرای کار و اجرای ویژه و... باشند.

### ساختار کلی مدیریت فرآیندهای کسب و کار

ساختار مدیریت فرآیند کسب و کار یک ساختار افقی است و در کل سازمان به کار گرفته می‌شود چون فرآیندها به هم وابسته‌اند. مدیریت فرآیندهای کسب و کار از ۴ حوزه زیر پشتیبانی می‌کند:

۱. افراد که شامل کارمندان، مشتریان و فروشندگان هستند.
  ۲. فرایندها که وظیفه هماهنگی سلسله مراتبی در عرض سازمان را دارند.
  ۳. اطلاعات که شامل بانک اطلاعاتی ساخت یافته داده‌های بدون ساختار مشخص هستند.
  ۴. سیستم‌ها که شامل سیستم‌های موجود بسته‌های نرم‌افزاری، نرم‌افزارهای سفارشی هستند.
- یکی از مهم‌ترین کاربردهای نرم‌افزارهای سیستم‌های مدیریت فرایند کسب و کار، یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و سرویس‌های نرم‌افزاری سازمان است. کاربرد سیستم‌های مدیریت فرآیند کسب و کار در یکپارچه‌سازی، الگوی جدیدی از یکپارچه‌سازی را که مبتنی بر استفاده از سرویس‌های زیرساختی مشترک است به وجود آورده است.

### چرخه حیات مدیریت فرآیندهای کسب و کار

در بخش‌های قبلی، مفاهیم و ادوار توسعه سیستم مدیریت فرآیندهای کسب و کار مورد بررسی قرار گرفتند. همانطوری که خود این ابزار در حال تکامل است، چرخه حیات و متدولوژی‌های توسعه آن نیز مراحل تکاملی مختلفی را طی کرده‌اند و این روند ادامه دارد. از بررسی متون و ادبیات در این زمینه مشخص می‌شود که تا کنون هیچ نقطه نظر یکسانی درباره چرخه حیات مدیریت فرآیندهای کسب و کار در ادبیات و حتی در بین فروشندگان مدیریت فرآیندهای کسب و کار وجود ندارد. می‌توان نسخه‌های متفاوت زیادی را در این زمینه یافت که حتی ممکن است بر اساس اشکال مختلف نرم‌افزار فروشندگان، موضوعات مختلفی را بیان کنند.

به عنوان مثال چرخه حیات توسعه یافته توسط شرکت DEXPERT دارای مراحل زیر می‌باشد:

- ۱- تحلیل ۲- طراحی ۳- پیاده‌سازی ۴- اجرا ۵- کنترل.

از چرخه‌های شناخته شده دیگری که برای مدیریت فرآیندهای کسب و کار توسعه یافته، توسط ون در آلست<sup>۲۰</sup> می‌باشد، که دارای ۴ مرحله می‌باشد: ۱- تشخیص ۲- طراحی فرایند ۳- قالب بندی سیستم ۴- تصویب فرآیند. رویکرد مدیریت فرآیندهای کسب و کار، در مدیریت، بر مبنای چرخه بهبود مستمر فرآیندهای کسب و کار استوار است که به طور کلی از چهار مرحله زیر تشکیل می‌شود. (وسکه، ۲۰۰۷):

### مدل سازی و طراحی<sup>۲۱</sup>

در نخستین گام از چرخه مدیریت فرآیندهای کسب و کار، سازمان باید فرآیندهای کسب و کار خود را به دقت مدل‌سازی کند. مدل‌سازی و مستندسازی فرآیندهای کسب و کار به مدیران کمک می‌کند که درک بهتری از کسب

<sup>20</sup> Van der Alast

<sup>21</sup> Model and Design

و کار خود به دست آورده و در صورت لزوم تغییراتی در روش انجام کارها بدهند. باید توجه داشت که منظور از مدل‌سازی، تنها مستندسازی وضعیت موجود نیست، بلکه باز طراحی و تغییر در فرآیندها، به صورت کلی یا جزئی را هم شامل می‌شود. (وسکه، ۲۰۰۷).

به طور کلی می‌توان این مرحله را به صورت زیر خلاصه نمود:

- مدل سازی و مستندسازی فرآیندهای کسب و کار
- طراحی شماتیک فرم های الکترونیکی
- طراحی شماتیک برنامه های کاربردی هماهنگ

## توسعه و پیاده سازی<sup>۲۲</sup>

در گام دوم، فرآیندهای مدل شده در گام قبل باید اجرا شوند. وجود مدل های سازمانی از فرآیندهای کسب و کار و دسترسی همه ذی‌نفعان سازمان به این مدل‌ها، سبب می‌شود که میزان یکنواختی اجرای فرآیندهای کاری بتدریج افزایش یابد.

به طور کلی فعالیت های این مرحله را می‌توان به صورت زیر خلاصه نمود:

- اجرای فرآیندهای کسب و کار
- توسعه فرآیندهای ترکیبی جدید با توسعه مولفه های جدید
- پیاده سازی فرآیندها در سیستم

## پایش و کنترل<sup>۲۳</sup>

همزمان با اجرای فرآیندها، مدیریت سازمان باید عملکرد و نتایج اجرای فرآیندهای کسب و کار را به صورت مداوم اندازه گیری کرده و با نتایج از پیش تعیین شده مقایسه کند. هر گونه انحراف از اهداف تعیین شده باید تحلیل و عیب یابی شود و راه حل های آن تعیین گردد. (وسکه، ۲۰۰۷).

به طور کلی فعالیت های این مرحله را می‌توان به صورت زیر خلاصه نمود:

- تعامل مستقیم کاربران نهایی با سیستم
- دیده‌بانی فرآیندهای در حال اجرا
- مدیریت موثر و اعمال کنترل بر روی فرآیندها

## تجزیه و تحلیل

نتایج ناشی از پایش فرآیندها، در صورتی که منجر به کشف اشکالاتی در طراحی فرآیندها شود، باید در یک فرآیند طراحی مجدد مورد استفاده قرار گرفته و اشکالات مشاهده شده در فرآیندهای کسب و کار را اصلاح کند. (وسکه، ۲۰۰۷).

به طور کلی فعالیت های این مرحله را می‌توان به صورت زیر خلاصه نمود:

<sup>22</sup> Develop and Deploy

<sup>23</sup>Control and Monitoring

- ردیابی آنی فرآیندهای کسب و کار
- مدیریت شفاف بر روی عملکرد فرآیندهای کسب و کار
- بهینه سازی آنی فرآیند

## نقش عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت فرآیندهای کسب و کار

### ۱- تعریف عوامل حیاتی موفقیت

عوامل حیاتی موفقیت طبق نظر روکارت<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۵)، عبارت است از نواحی محدودی از نتایج که در صورت رضایت بخش بودن عملکرد رقابتی را برای سازمان تضمین خواهد کرد. به عبارتی اگر این کارها درست انجام شود، کسب و کار مربوطه شکوفا خواهد شد. عوامل حیاتی موفقیت موضوعاتی را شامل می‌شود که برای فعالیت‌های فعلی و موفقیت آینده سازمان کلیدی هستند. (روکارت، ۱۹۹۷).

### ۲- لزوم عوامل حیاتی موفقیت جهت استفاده مدیریت فرآیند کسب و کار

در حالیکه تحقیقات بسیاری بر روی تکنیک‌های مدل سازی فرآیندها و مجموعه برنامه‌های کاربردی انجام شده، اما تحقیقات تجربی کمتری در زمینه عوامل حیاتی موفقیت و همچنین ارزیابی موفقیت آن‌ها صورت گرفته است. پیش از بررسی عوامل حیاتی موفقیت، باید «موفقیت» مدیریت فرآیندهای کسب و کار به درستی تعریف شود؛ که اغلب مطالعات اخیر فاقد این موارد می‌باشد. از آن جایی که مدیریت فرآیندهای کسب و کار می‌تواند به دلایل مختلف آغاز شود و واحد تجزیه و تحلیل از موفقیت تعاریف گوناگونی را ارائه داده است، می‌توان یک تعریف کلی از موفقیت را به صورت زیر بیان کرد: «مدیریت فرآیندهای کسب و کار در صورتی موفق است که بتواند به طور پیوسته اهداف از پیش تعیین شده را هم در حوزه پروژه به تنهایی و هم در طول مدت زمانی طولانی برآورده سازد». (ترکمن، ۲۰۰۹).

علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های قابل توجه در حوزه مدیریت فرآیندهای کسب و کار، اکثر بررسی‌ها نشان می‌دهد که ۶۰ تا ۸۰ درصد پروژه‌های مدیریت فرآیندهای کسب و کار از ابتدا ناموفق بوده است. بنابراین، تعجب برانگیز نیست که صنعت خدمات مجاب نشده که رویکرد فرآیند کسب و کار می‌تواند منافع قابل سنجش و مشهودی را به همراه داشته باشد و طبیعت ریسک پذیر مدیریت فرآیندهای کسب و کار سبب شده تا یک بررسی در رابطه با عوامل موفقیت و شکست آن انجام گیرد. به طور کلی عوامل حیاتی موفقیت یکی از موضوعات اولیه برای تحقیق بوده است. این عوامل می‌توانند برای تعداد محدودی از حوزه‌ها مشخص شوند، و در نتیجه آن اگر رضایت بخش بودند، عملکرد موفق را تضمین می‌کنند. مرور ادبیات مختلف اساساً عوامل حیاتی موفقیت نسبتاً کلی و مشابهی را برای مدیریت فرآیندهای کسب و کار ارائه می‌دهند که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: پشتیبانی مدیریت ارشد، مدیریت پروژه، پشتیبانی پروژه، ارتباطات و هماهنگی بین بخشی، و آموزش کاربر نهایی. مدیریت ارشد اغلب به عنوان مهم‌ترین عامل در نظر گرفته می‌شود که باید از تلاش‌های مدیریت فرآیندهای کسب و کار پشتیبانی کند. ظاهراً عوامل مشابه دیگر که اغلب در مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی سنتی وجود دارند مانند: رهبری، سرمایه‌گذاری، ارتباطات، آموزش در مدیریت فرآیندهای کسب و کار نیز به کار رفته‌اند. بعلاوه، عوامل حیاتی موفقیت شناسایی شده برای مدیریت فرآیندهای کسب و کار اغلب عوامل خاصی هستند. آیا عوامل حیاتی موفقیت سازمان‌ها که در

<sup>24</sup> Rockart

یک کشور یا صنعت مورد استفاده قرار می‌گیرند می‌توانند در کشورها یا صنایع دیگر که به ندرت تایید شده‌اند نیز به کار روند. معمولاً هیچ توضیح نظری یا دلیلی برای انتخاب یک نوع خاص سازمان ارائه نشده است. در چنین مواردی، نه یافته‌های کلی و نه تفاوت‌های بالقوه میان صنایع نمی‌تواند اقتباس شود. به نظر فقدان یک رویکرد سیستماتیک به تغییر و بهبود احساس می‌شود. از آنجایی که فناوری اطلاعات معمولاً هم به عنوان عامل و هم به عنوان تسهیل کننده‌ی تغییرات شناسایی شده در پروژه‌های مدیریت فرآیندهای کسب و کار محسوب می‌شود، موضوع مهم و مرتبط، تضمین موفقیت سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات می‌باشد. به هر حال، اغلب بحث‌های زیادی بر روی ارزش کسب و کار فناوری اطلاعات و اثر فناوری اطلاعات بر عملکرد کسب و کار مطرح است. بنابراین، رویکرد فرآیند محور به منظور تامین ارزش کسب و کار، شناخت بهتری را نسبت به روش‌های مختلف استفاده از فناوری اطلاعات ایجاد می‌کند. از اینرو، باید ارزش فناوری اطلاعات در سطح فرآیند/فعالیت، در جایگاه انتظار می‌رود اثرات اولیه و مهم درک شود، مورد سنجش قرار گیرد. (ترکمن، ۲۰۰۹).

### پیشینه و خاستگاه مفهوم مدیریت فرآیندهای کسب و کار

در این بخش سعی بر آن است که به روشن سازی جایگاه و خاستگاه مفهوم مدیریت فرآیند پرداخته شود. برگرفته از پیم (پیم، ۲۰۰۸) می‌تواند در تبیین دقیق خاستگاه مدیریت فرآیند، مدیریت فرآیند در اصل ریشه از مدیریت علمی در اوایل قرن بیستم تاثیر، پذیرفته است. در خلال دهه‌های هفتاد و هشتاد کیفیت فراگیر، سیستم تولیدی تویوتا، تئوری محدودیت‌ها زنجیره ارزش، و متدولوژی روملر و بارچه به تعریف و معرفی مدیریت فرآیند گرایش داشتند. مهندسی مجدد نیز یکی از اصول مفهوم مدیریت فرآیند در اوایل دهه ۱۹۹۰ بود که در انتهای دهه به سمت یک رویکرد وسیع تر یعنی طراحی مجدد تغییر جهت داد. سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش و محک زنی نیز از جمله مفاهیمی هستند که بر مدیریت فرآیند تاثیرگذار بودند. (پیم، کالیراکس و همکاران، ۲۰۰۸). در مجموع از دهه ۱۹۹۰ مدل‌های پیشرفته و رشد یافته مفاهیم مهمی را در جهت گرایش و هموار کردن راه به سوی بهبود فرآیندها ارائه کردند. (چیریس، کنراد و همکاران، ۲۰۰۳).

### روش تحقیق

از آنجا که هدف از این تحقیق، شناسایی و بررسی عوامل حیاتی موفقیت در چارچوب پیاده سازی مدیریت فرآیندهای کسب و کار می‌باشد، روش تحقیق مورد استفاده آمیخته اکتشافی می‌باشد.

### روش‌های گردآوری اطلاعات

نظر به اینکه این تحقیق یک پژوهش آمیخته اکتشافی است لذا برای جمع آوری اطلاعات از روش‌های ذیل استفاده شده است:

روش کتابخانه‌ای: برای گردآوری اطلاعات مربوط به پیشینه و ادبیات تحقیق (اطلاعات ثانویه) از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. در این مرحله با استفاده از روش فرا ترکی بکه روش تحقیق اصلی این تحقیق به شمار می‌رود، بیش از ۱۰۰ مقاله لاتین و فارسی در زمینه مدیریت فرآیندهای کسب و کار و عوامل حیاتی موفقیت در پیاده سازی

سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار گردآوری شد که اغلب این مقالات از طریق اینترنت بدست آمده‌اند. علاوه بر آن، کتب مختلف لاتین و فارسی نیز در این زمینه مورد مطالعه قرار گرفت. روش مصاحبه عمیق: از طریق مراجعه به خبرگان در زمینه مدیریت فرآیند کسب و کار (مصاحبه حضوری)، با انجام مصاحبه نیمه باز در قالب پرسش‌های باز که در رابطه با موضوع تحقیق تنظیم شده است، مصاحبه‌ای با آنها صورت پذیرفت. در طی این مصاحبه‌ها با استفاده از ضبط صوت نظرات خبرگان ثبت شد. روش میدانی: از ابزار پرسشنامه برای گردآوری نظریات کارکنان و مدیران (اطلاعات اولیه) جهت ارزیابی عوامل موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب و کار استفاده می‌شود.

### نتیجه‌گیری

امروزه به کارگیری رویکردهای نوین در فرآیند کسب و کار، ضمن ایفای نقش مهمی در افزایش بهره‌وری سازمان-ها، جایگاه ویژه‌ای را در اکثر صنایع به خود اختصاص داده است. یکی از رویکردهایی که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه سازمان‌ها و شرکت‌ها بوده «مدیریت فرآیندهای کسب و کار» است که در قالب سیستم‌های نرم‌افزاری ارائه می‌شود. به منظور دستیابی به موفقیت در مدیریت فرآیندهای کسب و کار، لازم است که عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار شناسایی شده و مورد ارزیابی قرار گیرد. تحقیقات تجربی مربوط به شناسایی و بررسی عوامل حیاتی موفقیت در چارچوب پیاده‌سازی مدیریت فرآیندهای کسب و کار بسیار محدود می‌باشد. اکثر تحقیقات تنها به ارائه چند عامل کلیدی از طریق مرور ادبیات اکتفا می‌کنند. از این رو هدف اصلی این تحقیق، بررسی و الویت‌بندی کردن عوامل در چارچوب پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب و کار می‌باشد. با توجه به اینکه در این تحقیق چارچوبی برای پیاده‌سازی در نظر گرفته شده و سپس عوامل شناسایی شده در این چارچوب گنجانیده شده است، کار جدیدی محسوب می‌شود.

### نتایج حاصل از تحلیل محتوا

بر اساس روش آنتروپی شانون می‌توان از لحاظ کمی به توصیف عوامل حیاتی موفقیت و تعیین میزان پشتیبانی تحقیقات گذشته از عوامل و زیرعوامل پرداخت.

در جدول (۱) رتبه‌بندی عوامل حیاتی موفقیت در هر فاز / مرحله از چارچوب پیاده‌سازی مدیریت فرآیندهای کسب و کار نشان داده شده است. مراحل پیاده‌سازی شامل موارد زیر است:

۱. مدیریت سازمان و فرآیندها

۲. طراحی معماری

۳. توسعه فناوری اطلاعات براساس معماری سرویس‌گرا

۴. مدیریت پیاده‌سازی و تغییر

۵. اندازه‌گیری و کنترل

جدول شماره (۱): رتبه بندی عوامل موفقیت در هر فاز / مرحله از چارچوب

رتبه	رتبه هر	عوامل حیاتی موفقیت	فازها / مراحل
۳	۱	فرهنگ سازمانی	مدیریت سازمان و فرآیندها
۴	۲	ارتباطات و آگاهی	
۴	۳	متدولوژی روش شناسی	
۵	۴	رهبری	
۶	۵	استراتژی	
۶	۱	معماری فرآیند	طراحی معماری
V	۲	معماری اطلاعات	
۲	۱	(زیر ساخت فنی) فناوری و سیستم های اطلاعاتی	توسعه فناوری اطلاعات بر
A	۲	معماری سرویس گرا	اساس معماری سرویس
۲	۱	افراد	مدیریت پیاده سازی و تغییر
۳	۲	مدیریت پروژه	
۳	۲	مدیریت تغییر	
۱	۱	استانداردها و اندازه گیری عملکرد	اندازه گیری و کنترل
۴	۲	بهینه سازی و بهبود فرآیند	
A	۳	کنترل عملکرد فرآیند	

## منابع

- دلاور، علی، (۱۳۷۴)، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی، تهران: انتشارات رشد.
- حقیقی، محمد و موجودی، امین، (۱۳۸۸)، «مدیریت فرآیند کسب و کار: روش‌های اجرا و عوامل کلیدی موفقیت برای اجرای روش‌ها».
- سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه، (۱۳۸۰)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، آگاه، چاپ پنجم.
- ترجمه محمد صائبی و شیرازی، چاپ اول، تهران: مرکز «روش تحقیق در مدیریت»، سکاران، اوما ۱۳۸۱، آموزش مدیریت دولتی.
- چاپ اول، تهران: انتشارات، «تحلیل آماری پیشرفته»، (صالحی صدقیانی، جمشید و ابراهیمی، ایرج، (۱۳۸۱) هستان. آذر، عادل و مومنی، منصور، (۱۳۸۳): آمار و کاربرد آن در مدیریت، تحلیل آماری، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- وحیدی، ساناز، (۱۳۸۹)، «ارائه مدل یکپارچه برای مدیریت فرآیند کسب و کار با رویکرد معماری سرویس‌گرا»، دانشگاه صنعتی مالک اشق، به منظور اخذ مدرک کارشناسی ارشد در رشته مهندسی کامپیوتر. پرایش کامپیوتر. شرکت‌های چندملیتی مشاوره فناوری اطلاعات.
- شرکت‌های مشاوره بنیان‌گذاری شده در ۱۹۷۹ (میلادی).
- اخوان، پیمان؛ جعفری، مصطفی؛ ۱۳۸۵. نظریه پردازی و آزمایش نظریه‌ها در حوزه مدیریت دانش (ارائه یک رویکرد ترکیبی با به کارگیری روش‌های کیفی و کمی تحقیق)
- Abdullah S. Al-Mudimigh, (2007), "The role and impact of business process management in enterprise systems Implementation", Business Process Management Journal Vol. 13 No. 6, 2007 pp866-874q, Emerald Group Publishing Limited 1463-7154, available at: [www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm](http://www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm).
- Bruin, Tonia de. (2005) "Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity" – Michael ROSEMAN – BP Trends.
- BP Trends (2007), "An Introduction to BPM Suites", available at: [www.BPTrends.com](http://www.BPTrends.com).
- Brudaru, Paul. NĂFTĂNĂILĂ, Ionel. (2009), "Successfully Introducing the Methods and Instruments for Flexible Business Processes Automation into Romanian Companies", Review of International Comparative Management Vol. 10, Issue 4, October.
- Balzarova M., Bamber C., McCambridge S. and Sharp J. (2004), "Key Success Factors in Implementation of Process-Based Management. A UK Housing Association Experience", Business Process Management Journal, Vol. 10, No.4, pp. 387-399.
- Chong, Sandy (2007), "Business process management for SMEs: an exploratory study of implementation factors for the Australian wine industry", Curtin Business School, Curtin University of Technology, Journal of Information Systems and Small Business, vol. 1, no. 1-2, pp. 41-58.
- Hung. R. Y. (2006), "Business process management as competitive advantage: A review and empirical study, Total Quality Management & Business Excellence, Vol.17, No.1, pp. 21-40.
- Trkman, P. (2009), "the Critical Success Factors of Business Process Management," International Journal of Information Management, article in press, pp.1-10
- Davenport, T.H. (1993), Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Strnadl, C. F. (2006), "Aligning business and IT: The process-driven architecture model", Information Systems Management, Vol.32, No. 4, pp. 76-77.
- Vander Aalst, W.M.P., ter Hofstede, A.H.M. and Weske, M. (2003), "Business process management: a survey", Proceedings of the International Conference of Business Process (Management, Eindhoven, the Netherlands, 62 June.)

Vollmer, Ken and Colin Teubner (2007), “BPMS Revenue to Reach \$3.6 Billion by 2011”, Forrester.

Rockart, JF. (2005) Chief Executives Define Their Own Data Needs, Harvard Business Review, March-April, pp. 18-39, 1997.

Chrissis, M., Konrad, M. and Shrum, S. (2003), CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement, Addison-Wesley, Boston, MA.

Weske, Mathias (2007), “Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures”, Springer.



## Prioritization of Implementing Factors of Business Process Management

Hamidreza Zekavati<sup>1\*</sup>

### Abstract

if we want to simply describe business process management, that's how it is. "an integrated set of resource management, work rules, activities, performance indicators, and goals is called business process management. "in recent years, business process improvement has emerged as one of the top business priorities for information technology managers, and now business process management is considered as the best method to facilitate process improvements. the challenges of business process management implementation are widely mentioned in the literature, but research on critical factors for the successful and intermittent implementation of business process management is scarce and discrete. the research focuses on managers and entrepreneurs, with the aim of providing practical and comprehensive guidance for the optimal application of management principles in the journey to business success.

**Keywords:** business process, business management, critical success factors.

<sup>1</sup> Corresponding author: DBA Student, University of Management, University of Tehran, Iran/ Hamidreza\_zeka@yahoo.com