

بررسی مدیریت چرخه کسب و کار بر مبنای ارتقاء عملکرد (مطالعه موردی: شرکت های خدمات محور)

عمران بائوج خوشامیان^۱، مینا نعیمی^۲، میترا صدوقی^۳

^۱دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی سازمانی و صنعتی، گروه روانشناسی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن،

^۲دانشجوی دکتری اقتصاد، گروه اقتصاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

^۳استادیار گروه علوم تربیتی و مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۸

Business cycle management based on performance improvement (Case Study: Service-Based Companies)

Emran Baouj Khoshamian¹, Mina Naeimi², Mitra Sadoghi³

¹Master's student in organizational and industrial psychology, Department of Psychology, Tunkabon Branch, Islamic Azad University, Tunkabon,

²PhD student in Economics, Department of Economics, Faculty of Management and Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah, Iran

³Assistant Professor, Department of Educational Sciences and Educational Management, Tonkabon Branch, Islamic Azad University, Tonkabon, Iran

Received: (24/05/2022) Accepted: (29/06/2022)

Abstract:

Businesses in today's world have gone beyond ideas, and given the development of technology, equipment, demand, competition, competencies, etc., it must be said that the future must be mapped in this way.

This research is based on research strategy, qualitative research method, data collection (library), semi-structured interviews. In the structural analysis of the interview, the components of the structure of the written text of the interview, ie words, concepts and the relationship between them are counted and examined in terms of repetition rate, number of words, words, allusions and terms used in sentences and their repetition rate. Discover patterns in statements.

In this regard, semi-structured interviews have been conducted using a purposeful approach and studies of primary and secondary data. In order to obtain the validity and reliability of the data, the methods of reviewing the participants and reviewing the non-participating experts in the research as well as confirmatory factor analysis were used.

Citing the opinions of experts has also been important in this regard. Designing and explaining the business process management model with a performance improvement approach in service-oriented companies, identifying the main indicators in designing the business process management model in service-oriented companies, identifying influential causal factors as well as identifying underlying factors (context) influencing The design of this model in service-oriented companies is one of the objectives of this research.

Key words: Business management, performance enhancement, service-oriented companies,

چکیده

کسب و کارها در دنیای کنونی فراتر از افکار شده اند و با توجه به توسعه فناوری ها، تجهیزات، تقاضاها، رقابت ها، شایستگی ها و... اینطور باید گفت که آینده را باید هم اینگونه ترسیم کرد. این تحقیق مبتنی بر استراتژی پژوهشی، روش پژوهشی از نوع کیفی، ابراز جمع آوری داده ها (کتابخانه ای)، مصاحبه های نیمه ساختار یافته است. در تحلیل ساختاری مصاحبه، اجزای ساختار متن نوشتاری مصاحبه، یعنی واژه ها، مفاهیم و ارتباط میان آنها بر حسب میزان تکرار، تعداد واژه ها، الفاظ، کنایه ها و اصطلاحات به کار رفته در جمله ها و میزان تکرارشان شمارش و بررسی می گردد تا الگوهای موجود در گفته ها کشف شود در این راستا با استفاده از رویکرد هدفمند و مطالعات داده های اولیه، ثانویه، مصاحبه های نیمه ساختارمند انجام گردیده است. برای بدست آوردن اعتبار و روایی داده ها از روشهای بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت کننده در پژوهش و همچنین تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید. استناد به نظرات صاحب نظران نیز در این امر حائز اهمیت بوده است. طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب و کار با رویکرد ارتقاء عملکرد در شرکت های خدمات محور، شناسایی شاخص اصلی در طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت های خدمات محور، شناسایی عوامل علی تأثیرگذار همچنین شناسایی عوامل زمینه ای (بستر) تأثیرگذار در طراحی مدل مذکور در شرکت های خدمات محور از اهداف این تحقیق است.

واژه های کلیدی: مدیریت کسب و کار، ارتقا عملکرد، شرکت های خدمات محور، مدل مدیریت کسب و کار

در حقیقت، مدیریت فرآیند کسب و کار تبدیل به یک رشته مدیریت جامع شده است. به این ترتیب، نیاز به مجموعه‌ای از جنبه‌ها باید برای کاربرد موفقیت‌آمیز و پایدار آن مورد توجه قرار گیرد. از این رو شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت فرآیند کسب و کار به عنوان عوامل ضروری جهت سنجش عملکرد سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد که این عوامل عبارتند از؛ همسویی فعالیت ها با استراتژی های سازمان ، حاکمیت ، روش ها ، فن آوری اطلاعات ، مردم و فرهنگ . (Rosemann & Brocke . 2010)

"مدیریت فرآیندهای کسب و کار^۲ شاخه ای از دانش است که به عنوان یک رویکرد ساختار یافته و نظام مند شامل روش ها ، تکنیک ها و ابزارهایی برای طراحی، مستند سازی ، تجزیه و تحلیل ، بهبود، کنترل و مدیریت فرآیندهای عملیاتی کسب و کار به منظور کمک به بهبود نتایج عملکرد (به ویژه خدمات) تعریف می شود (Vander Aalst et al. 2003)

(Trkman (2010) بیان می کند اگرچه مدیریت فرآیند کسب و کار یک مفهوم رایج است ، اما هنوز به طور نظری بر پایه تئوری استوار نشده است . این امر منجر به مشکلاتی در شناسایی هر دو جنبه عمومی و خاص برنامه‌های مدیریت فرآیند کسب و کار می‌شود . بنابراین او در مقاله خود ، یک چارچوب نظری زیربنایی را با سه نظریه زیر مطرح می‌کند : احتمال ، قابلیت‌های پویا و انطباق با فن آوری . فرض اصلی این است که ابتدا تناسب بین محیط کسب و کار و فرآیندهای کسب و کار^۳ مورد نیاز است . سپس بهبود مستمر و تناسب مناسب بین وظایف فرآیند کسب و کار و سیستم‌های اطلاعاتی باید وجود داشته باشد . تئوری زمینه‌ای برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در یک مطالعه موردی از بخش بانکداری استفاده می‌شود . عوامل کلیدی موفقیت از دید او عبارتند از : همسویی فعالیت ها با استراتژی های سازمان ، میزان سرمایه‌گذاری در فن آوری اطلاعات ، ارزیابی عملکرد، سطح تخصص کارکنان، تغییرات سازمانی ، بلوغ فرآیندی ، پیاده‌سازی تغییرات پیشنهادی، استفاده از یک سیستم بهبود مستمر، استانداردسازی فرایندها، آگاهی مدیریت و کارکنان از فرآیند ، خودکار سازی فرآیند ، آموزش و توانمندسازی کارکنان .

مدیریت فرآیند کسب و کار ، در سال‌های اخیر به بالاترین سطح در اکثر سازمان‌ها تبدیل شده است . از آنجا که این مفهوم چند رشته‌ای است، موفقیت در این تلاش نیازمند در نظر گرفتن عوامل مختلف است . مطالعات زیادی برای شناسایی این عوامل انجام شده است . با این حال ، بیشتر آن‌ها محدود به معرفی عوامل سطح بالا یا شناسایی ابزار موفقیت در یک زمینه خاص هستند . یک چارچوب جامع از عوامل موفقیت و همچنین ابزارهای مرتبط برای دستیابی به موفقیت ارائه می‌شود . این چارچوب ، ۹ عامل را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت فرآیند کسب و کار معرفی می‌کند که عبارتند از ؛ فرهنگ، رهبری، ارتباطات، فن آوری اطلاعات، همسویی با استراتژی سازمان ، توان مهارتی / ادراکی افراد، مدیریت پروژه، ارزیابی عملکرد و روش (Bandara et al, 2009) امروزه، بسیاری از سازمان‌ها بر یک سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار^۴ (BPMS) تکیه دارند ، زیرا یک رویکرد سیستماتیک برای همسو کردن فرآیندهای سازمان با نیازهای مشتریان فراهم می‌کند . تحقیقات زیادی برای بررسی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرآیند کسب و کار انجام شده است که در این جا ، منظور ارائه عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت فرآیند کسب و کار در کل پروژه نیست بلکه برای هر فاز پروژه و پیشنهاد عوامل موفقیت برای هر فاز می‌باشد ، که به شرح ذیل می‌باشد ؛ حمایت مدیریت ارشد ، مدیریت پروژه، ارتباطات ، مشارکت کاربران ، فرهنگ سازمانی ، آموزش و توانمند سازی کارکنان ، مدیریت تغییر مؤثر (Al-Dahmash & AI-Saleem

ادبیات گسترده‌ای وجود دارد که مدیریت فرآیند کسب و کار و رقابت پذیری ، رضایت مشتری و مدیریت تغییر را به هم پیوند می‌دهد و عواملی مانند؛ کاهش زمان اجرای فرآیندها ، کاهش زمان بازاریابی، بهبود در ارائه خدمات، تأثیر مثبت بر فرهنگ مدیریت و تیم‌های کاری، از جمله مزایای استفاده از مدیریت فرآیند کسب و کار در سازمان می‌باشد (De Bruin and

¹ Critical Success Factor

² Business Process Management

³ business process

⁴ Business Process Management Systems

Rosemann, 2006)

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: مستندسازی و تعریف فرآیندها، خودکارسازی اجرای فرآیندها، شناسایی فرصت‌ها و بهبود فرآیندها، حذف فعالیت‌های غیر ضروری، کنترل کارآیی فرآیندهای در حال اجرا، همکاری مشتری‌ها و شرکا در فرآیندهای تجاری، کاهش منابع و دوباره کاری‌ها، افزایش هماهنگی، افزایش سرعت اجرای فرآیندها، افزایش رضایتمندی مشتری، چابکی سازمان (Weske, 2007)

هر چند تحقیقات گذشته به بررسی و شناخت اهمیت پیاده‌سازی و استفاده از مدیریت فرآیندهای کسب و کار و همچنین عوامل مؤثر موفقیت آمیز در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب و کار پرداخته‌اند ولی تاکنون مدلی برای مدیریت فرآیند کسب و کار با رویکرد ارتقاء عملکرد در شرکت‌های خدمات محور ارائه نشده است. لذا پژوهش حاضر، بر این باور است، پس از تبیین مفاهیم مدیریت فرآیند کسب و کار، عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب و کار، عملکرد نهاد و شرکت‌های خدمات محور "مطالعه موردی تحقیق" مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت‌های خدمات محور را با رویکرد ارتقاء عملکرد مورد بررسی و سنجش قرار دهد. خروجی‌های نهاد در دو بُعد محصول و خدمات می‌باشد که با توجه به هدف رساله‌ی اینجانب، شرکت‌های خدمات محور مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است.

بر این اساس خدمات عبارتند از: فعالیت‌های اقتصادی که از یک طرف برای طرف دیگر تأمین می‌شوند. غالباً کارها بر اساس محوریت زمان انجام می‌شود تا دریافت کنندگان در مورد خودشان یا اموال خریداری شده‌ای که مسئولیت خرید آن به عهده‌ی خودشان است، نتایج مطلوبی به دست آورند. مشتریان انتظار دارند که در ازای صرف پول، زمان و تلاش که منجر به دسترسی به کالا، نیروی کار، تخصص حرفه‌ای، تسهیلات، اینترنت و سیستم‌ها می‌شود، سودی نصیب‌شان شود (In edvardsson, Gustafsson & Roos, 2005). از آنجایی که بخش‌های خدمات محور در جهان، با سرعت زیادی رو به گسترش است، در تمام کشورهای پیشرفته، مشاغل جدیدی در این بخش ایجاد می‌شوند و مرتباً خدمات جدیدی ارائه و معرفی می‌گردند. شغل‌های خدماتی فقط محدود به شغل‌های رده پایین با دستمزد کم از قبیل کار در رستوران و یا پاسخگویی به تلفن نیست. بسیاری از مشاغل خدماتی دستمزد بالایی دارند و نیازمند افرادی با تحصیلات بالا هستند و (Weissenberger-Eibl & Koch, 2007)

لذا با توجه به اهمیت خدمات در اقتصاد جهان و اینکه امروزه جهان بیشتر به سمت خدمات گرایش دارد و سهم خدمات از سهم اقتصاد بیشتر شده است، و خدمات بر اقتصاد غلبه یافته است، شرکت‌های خدمات محور به عنوان مطالعه موردی تحقیق انتخاب شده و محقق در صدد آن است مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در این نهادها را طراحی و تبیین نماید.

شرکت‌های خدمات محور به مرور زمان در اثر تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. نهادهای مبتنی بر رویکرد وظیفه‌مداری، برای تک‌تک واحدهای وظیفه‌ای خود، فرآیندهای جداگانه‌ای در محدوده‌ی آن واحد تهیه می‌کنند. این نوع نهادها به سختی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. همچنین به دلیل عدم ارتباط بین این فرآیندها در مرز بین واحدهای وظیفه‌ای با یکدیگر و نیز طراحی فرآیندها فقط در یک بخش، اهداف کلی نهاد به نحو مطلوب محقق نمی‌شود، از این رو رویکرد جامعی تحت عنوان رویکرد فرآیند محوری و مدیریت مبتنی بر فرآیند که در آن یک سیستم از تعدادی زیر سیستم تشکیل شده است و مرتبط با هم طراحی می‌شوند در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به این نهادها پیشنهاد می‌شوند.

از این رو شرکت های خدمات محور به تجربه آموخته اند که مدیریت فرآیند کسب و کار یک سرمایه گذاری راهبردی در حفظ مزیت رقابتی نهاد با تغییرات در دنیای پویای امروز است و به دلیل نقش پررنگ مدیریت فرآیند کسب و کار در افزایش نتایج عملکرد نهادها، توجه بیشتر این نوع نهادها به آن جلب شده است. اما آنچه در مدیریت فرآیند کسب و کار مهم است، انتخاب یک مدل برای آن در شرکت های خدمات محور می باشد، و از آنجایی که برای انتخاب یک مدل مناسب، عوامل کلیدی موفقیت متعدد و متنوع تأثیر دارند، انتخاب یک مدل مناسب و اثربخش برای فرآیندهای کسب و کار در شرکت های خدمات محور، یک رویکرد مهم در این حوزه به شمار می روند. فرآیندگرایی مبنایی اثربخش در توفیق شرکت های خدمات محور می باشد⁵ تا بتوانند فرآیندهای موجود را با خواسته ها و رضایت مشتریان خود همسو و هماهنگ کنند و با داشتن الگویی متناسب با اهداف شرکت های خدمات محور، روشی سرآمد، روزآمد و کارآمد برای ارزیابی، طراحی، اجرا و مدیریت فرآیندهای کسب و کار در این نهادها ارائه نمایند. "

اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

مدیریت فرآیند کسب و کار از منظر سازمانی و مسائل فنی برای شناسایی، طراحی، مستند سازی، کنترل، اجرا و بهبود فرآیندهای کسب و کار در نهادها مطرح می شود. در واقع مدیریت فرآیند کسب و کار، یک سیستم جامع برای مدیریت و تبدیل عملیات در سازمانی است که اساس آن بر روی مجموعه ای از ایده های جدید در مورد عملکرد سازمانی از انقلاب صنعتی قرار دارد (Vom Brocke, & Rosemann, 2010).

مدیریت فرآیند کسب و کار یک مفهوم رایج و شناخته شده در انتخاب بهترین کسب و کار است که اگر با قابلیت های فناوری اطلاعات همراه باشد باعث موفقیت در نهاد در جهت رسیدن به اهداف آن می باشد. از آنجایی که ابزار فناوری اطلاعات معمولاً به عنوان عامل تغییرات شناخته شده در پروژه های مدیریت فرآیندهای کسب و کار محسوب می شود، موضوع مهم و مرتبط، تضمین موفقیت سرمایه گذاری های فناوری اطلاعات می باشد. به هر حال، اغلب بحث های زیادی بر روی ارزش کسب و کار فناوری اطلاعات و اثربخشی های فناوری اطلاعات بر عملکرد کسب و کار در نهادها مطرح است. بنابراین، رویکرد فرآیند محور به منظور تامین ارزش کسب و کار، شناخت بهتری را نسبت به روش های مختلف استفاده از فناوری اطلاعات ایجاد می کند. از این رو، باید ارزش و میزان اهمیت فناوری اطلاعات در سطح فرآیند / فعالیت، در جایی که انتظار می رود اثرات اولیه و مهم درک شود، مورد سنجش قرار گیرد. (Trkman, 2010)

اهمیت و ضرورت تحقیق از این جهت است که عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت های خدمات محور در قالب یک مدل و به صورت دسته بندی شده با روش کیفی گراندتئوری⁵ و از طریق کدگذاری های باز، محوری و انتخابی تدوین و ارائه می شود، و سپس با استفاده از پرسشنامه ای که میان مدیران و کارشناسان ارشد شرکت های خدمات محور در سطح تهران توزیع و گردآوری می گردد وضعیت جاری نهاد را در هر یک از عوامل حیاتی موفقیت در پیاده سازی مدیریت فرآیند کسب و کارها که در قالب یک مدل درآمده، سنجیده و نتایج آن را در جهت ارتقاء عملکرد نهاد، مورد بررسی قرار می دهد

پژوهش حاضر به صورت موردی و به دلیل اهمیت فزاینده ی خدمات در اقتصاد کشورمان، برای شرکت های خدمات محور در سطح شهر تهران انجام می شود.

بنابراین، نیاز به داشتن سیستمی یکپارچه مبتنی بر فرآیندهای برگرفته شده از استاندارد مرتبط و مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت های خدمات محور بیشتر از پیش درک شده است. حال در این تحقیق به دنبال طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب و کار با رویکرد ارتقاء عملکرد در شرکت

های خدمات محور هستیم .

با توجه به شرایط رقابتی در بازار و نیز مشکلات متعدد ناشی از عدم یکپارچگی سیستم ها در نهادهای مختلف، در سال های اخیر در شرکت های خدمات محور، نیاز به بکارگیری مفهوم مدیریت فرآیند کسب و کار احساس شده است. در سال های اخیر، بنا به توجه کشورمان به بخش خدمات ، لزوم روی آوردن به فناوری های نوین و مفاهیم نوین مدیریتی برای پیشتازی در بازارهای رقابتی در این نهادها شدت گرفت. بر همین اساس شرکت های خدمات محور که امروزه جهان به سمت آنها بیشتر از گذشته گرایش یافته است ، از اهمیت بالایی برخوردارند و لزوم به کارگیری سیستمی مبتنی بر فرآیندهای استاندارد و یکپارچه در آنها بیشتر احساس می شود. مدیریت فرآیند کسب و کار ، قبل از هر اقدامی جهت به کارگیری و پیاده سازی باید به ارتقاء عملکرد نهاد توجه نماید . بنابراین این سؤال مطرح می شود که چگونه می توان مدل مدیریت فرآیند کسب و کار با رویکرد ارتقاء عملکرد در شرکت های خدمات محور را ارائه داد ؟ تا بعد از مشخص شدن پاسخ این سوال بتوانیم اقدامات بعدی را جهت سنجش ارتقاء عملکرد شرکت های خدمات محور و معیارهای آن انجام دهیم. (اقتباس از پورعزت وهمکاران. ۱۴۰۰)

مرور ادبیات و سوابق مربوطه:

ردیف	محقق / محققان	سال	عنوان	یافته های تحقیق
۱	Harmon	2015	وسعت و تکامل مدیریت فرآیند کسب و کار	مدیریت فرآیند کسب و کار ، به طور گسترده ، فرآیندی است که هدف آن موفقیت در یافتن بهترین و مناسب ترین کسب و کار و مدیریت آنها است. جهان در حال تغییر بسیار سریع است و در آینده ای نزدیک حتی سریعتر تغییر خواهد کرد. همچنین ماهیت مدل های کسب و کار و فرآیندها به سرعت در حال تغییر است ، به طوری که سیستم های برون سپاری و اطلاعاتی فرآیند را به سمت خلق ارزش برای مشتریان تغییر می دهند.
۲	vom Brocke et all	2014	ده اصل مدیریت فرآیند کسب و کار خوب	فناوری اطلاعات ، فقط یک بخش از مدیریت فرآیند کسب و کار است . همچنین بخش های اساسی مانند ارتباطات و پذیرش نیز وجود دارد. تصمیم نهایی درباره معرفی مدیریت فرآیند کسب و کار باید توسط مدیریت ارشد با یک حمایت بالا- پایین از مدیریت اتخاذ شود که یک عامل بنیادی برای معرفی موفق است. در این تحقیق اصول شناخته شده مدیریت فرآیند کسب و کار مطرح می گردد، که این اصول به صورت سیستماتیک و تجربی به کار گرفته می شود. یافته ها به افراد حرفه ای اجازه می دهد تا به طور جامع از ابتکارات مدیریت فرآیند کسب و کار استفاده کنند و یک راهنمای کلی برای اجرای آن فراهم کنند . علاوه بر این ، اصول ممکن است برای مقابله با مسایل معاصر در دیگر حوزه های مدیریتی نیز به کار گرفته شوند.
۳	Lunardi et al	2014	تأثیر پذیرش مدیریت فناوری اطلاعات بر عملکرد مالی: یک تحلیل تجربی در میان نهادهای برزیلی	شناسایی مدیریت فرآیند کسب و کار و سازه های وسیع و گسترده ی آن ، همچنین درک اینکه متغیرهای مرتبط با مدیریت فرآیند کسب و کار بر عملکرد نهاد اثر می گذارند، برای هدایت نظریه پردازان و شاغلین در نهاد بسیار مفید است و از این طریق می توانند پروژه هایی که بر بهبود عملکرد نهاد تأثیر می گذارند شناسایی کنند. همچنین نشان می دهند به تازگی، به منظور توجیه سرمایه گذاری فناوری اطلاعات ، مفهوم قابلیت های فناوری اطلاعات در بسیاری از سازمان ها مورد استقبال قرار گرفته است و بیان می کنند که نهادهایی که مدل های مدیریت فرآیند کسب و کار با تلفیقی از قابلیت های فناوری اطلاعات دارند، سرمایه گذاری بیشتری نسبت به رقبای خود دارند و از مزیت رقابتی بیشتری برخوردارند.
۴	Heilig & Möller	2014	مدیریت فرآیند کسب و کار با استفاده از نرم افزار SAP NetWeaver	استفاده از فرآیندهای استاندارد فناوری اطلاعات می تواند بخش اساسی یک نهاد باشد . اما اگر یک فرآیند استاندارد نیازهای نهاد را برآورده نکند ، این برنامه هرگز مقبولیت خود را در نهاد پیدا نخواهد کرد. بنابراین نرم افزار یا فرآیندهای استاندارد تعریف شده باید مستند ، تحلیل و درک شوند .
۵	Al-Dahmash & Al-Saleem	2013	ارزیابی سطح فزاینده برای عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی سیستم BPM: یک مطالعه موردی در یک سازمان دولتی عربستان سعودی	امروزه ، بسیاری از سازمان ها بر یک سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار تکیه دارند ، زیرا یک رویکرد سیستماتیک برای همسو کردن فرآیندهای سازمان با نیازهای مشتریان را فراهم می کند. تحقیقات زیادی برای بررسی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت فرآیند کسب و کار انجام شده است که هدف از آن، معرفی این عوامل در هر فاز پروژه است.
۶	Li u et al	2013	تأثیر قابلیت های فناوری اطلاعات بر عملکرد نهاد: نقش های میانجی ظرفیت جذب و چابکی زنجیره تامین	ظرفیت جذب و چابکی زنجیره تامین به طور کامل به عنوان واسطه تاثیرات قابلیت های فناوری بر عملکرد نهاد هستند. علاوه بر اثرات مستقیم، ظرفیت جذب همچنین دارای اثرات غیر مستقیم بر عملکرد نهاد از طریق شکل دادن به چابکی و چابکی زنجیره تامین است.

۷	Antonucci & Goeke	2011	شناسایی مسئولیت ها و موقعیت های مناسب که برای موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار مورد نیاز است به یک چالش تبدیل شده است. مدیریت فرآیند کسب و کار موفق نیاز به دانش گسترده در زمینه مدیریت فرآیند کسب و کار و تخصص کسب و کار خاص همان نهاد به همراه اطلاعات جامعی از قابلیت های فناوری اطلاعات دارد و برای ایجاد چنین تخصصی یک نهاد ممکن است نیاز به اتخاذ روش خاصی برای مدیریت فرآیند داشته باشد که در آن از قابلیت های فناوری اطلاعات جهت پیشبرد اهداف سازمانی و بهبود عملکرد استفاده نماید.	شناسایی مسئولیت ها و موقعیت های مناسب برای موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار: یک چارچوب معتبر و قابل اعتماد
۸	Li	2010	موضوع تلفیق کسب و کار و فناوری اطلاعات از سال ۱۹۸۰، به یکی از ده موضوع مدیریت فناوری اطلاعات تبدیل شده است. اساساً، سیستم های فناوری اطلاعات از معاملات تجاری و فعالیت های یک نهاد پشتیبانی کرده و به طور مستمر جهت هماهنگی با اهداف و اهداف تجاری نهاد رسیده به آن تلاش می کند.	بهبود یکپارچگی کسب و کار و فناوری اطلاعات از طریق معماری کسب و کار
۹	Snabe et al	2008	جهت مدیریت مؤثر فرآیند کسب و کار در سازمان چرخه ی حیات چهار مرحله ای (تجزیه و تحلیل فرآیند های جدید، طراحی فرآیندهای جدید، پیاده سازی فرآیندهای جدید و کنترل فرآیندهای جدید) می تواند مفید باشد که در رأس آن افراد، سازمان و تکنولوژی قرار دارد. بنابراین مطرح کردند جهت اداره مؤثر این مدیریت، قابلیت های فناوری اطلاعات می تواند اثرگذار باشد.	نقشه راهی برای مدیریت فرآیند کسب و کار
۱۰	Paim et al	2008	سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش و محک زنی نیز از جمله مفاهیمی هستند که بر مدیریت فرآیند تأثیرگذار بودند	وظایف مدیریت فرآیند: یک دیدگاه مفهومی و عملی
۱۱	Cummins	2008	نهادهایی که از ابزار فناوری اطلاعات استفاده می کنند می توانند به طور مداوم سرعت، هزینه و کیفیت عملیات را بهبود بخشند و به سرعت در حال پیشرفت باشند و به فرصت های کسب و کار جدید پاسخ دهند.	ساخت نهادچابک: معماری خدمات گرا، مدیریت فرآیند کسب و کار، مدیریت مبتنی بر مدل
۱۲	Smith & Finger	2003	امروزه فناوری اطلاعات نقش بسیار مهمی در حمایت و حاکمیت فرآیندهای کسب و کار داشته و کنترل فرآیندهای کسب و کار به این معناست که کسب و کارهای امروزی نیازمند کنترل بر سیستم های فناوری اطلاعات خود می باشند.	مدیریت فرآیند کسب و کار: موج سوم

حال، با توجه به اهمیت مدیریت فرآیند کسب و کار در نهادها ی خدمات محور، ابتدا عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت فرآیند کسب و کار توضیح داده شده و سپس مدل مفهومی اولیه این تحقیق که از ادبیات تحقیق استخراج گردیده، ارائه می گردد.

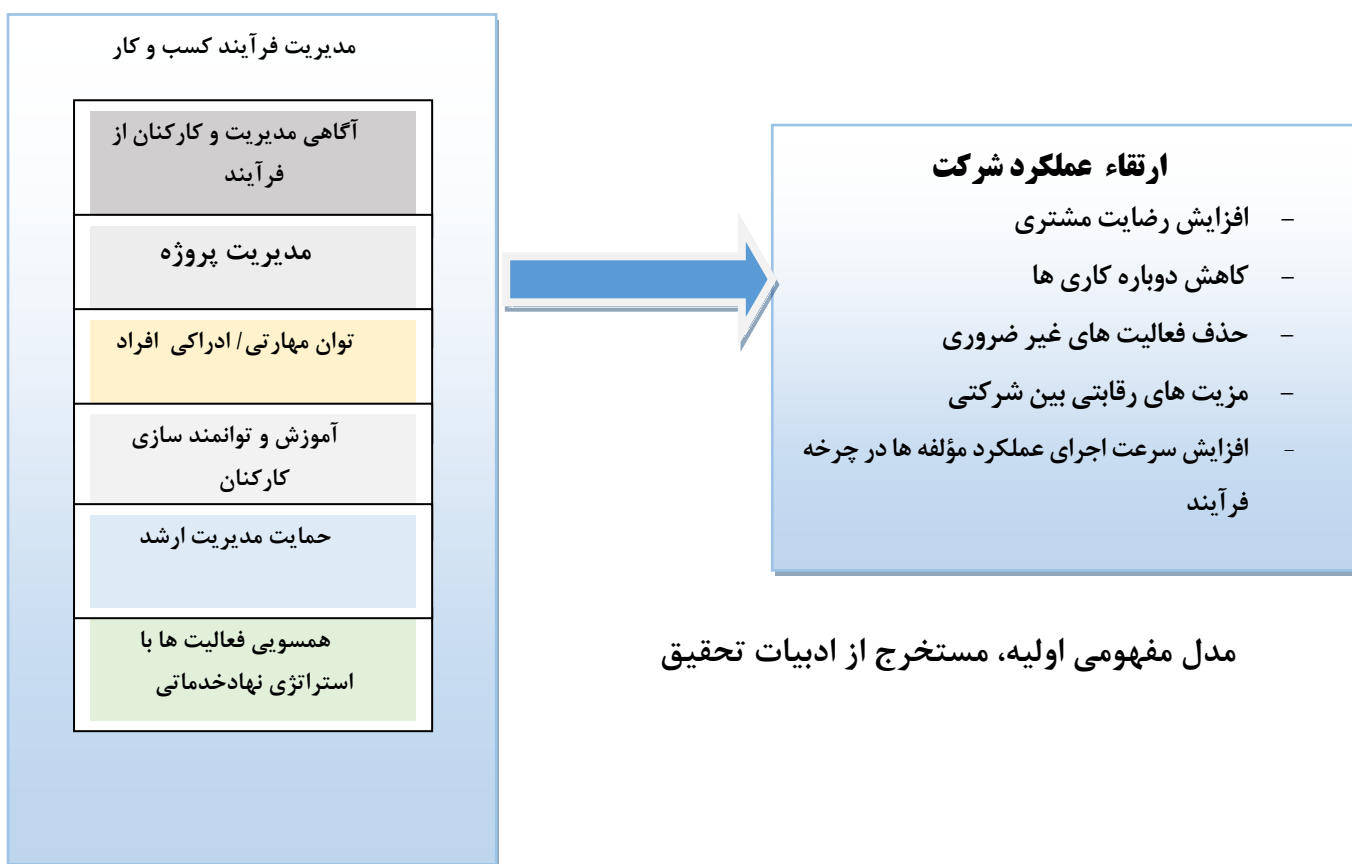
منابع معرف شاخص های مدل مفهومی اولیه تحقیق

ردیف	شاخص	منبع
۱	همسویی فعالیت ها با استراتژی سازمان	Rosemann & Brocke, 2010
۲	آگاهی مدیریت و کارکنان از فرآیند	Trkman, 2010
۳	مدیریت پروژه	Bandara et al, 2009
۴	توان مهارتی / ادراکی افراد	Bandara et al, 2009
۵	آموزش و توانمند سازی کارکنان	Trkman, 2010
۶	حمایت مدیریت ارشد	Al-Dahmash & Al-Saleem, 2013

7	افزایش رضایت مشتری	Garimella, Lees, 2008
8	کاهش دوباره کاری ها	Weske,2007
9	حذف فعالیت های غیر ضروری	Weske,2007
10	مزیت های رقابتی بین شرکتی	De Bruin and Rosemann, 2006
11	افزایش سرعت اجرای فرآیندها	Weske,2007

متغیرهای مورد بررسی در قالب یک مدل مفهومی و شرح چگونگی بررسی و اندازه گیری متغیرها:

- متغیرهای زمینه ای (مانند متغیرهای مربوط به ویژگی های نهاد خدمات محور)
- متغیرهای مداخله گر (مانند متغیرهای مربوط به منابع انسانی)
- متغیرهای علی (مانند متغیرهای مربوط به مدیریت فرآیند کسب و کار)
- متغیرهای مربوط به پیامدهای راهبردها



مدل مفهومی اولیه، مستخرج از ادبیات تحقیق

جنبه جدید بودن و نوآوری در تحقیق:

خدمات شامل هرگونه فعالیتی است که از طرف شرکت های خدمات محور با (رویکرد نوآورانه) در اختیار متقاضیان قرار می گیرد. این بخش از اقتصاد که از ارکان اثربخش فعالیت های اقتصادی در کشورهای در حال توسعه می باشد، در دهه های اخیر در تقویت و ارتقاء تولید ناخالص ملی رشد بهینه ای داشته است و بخش عمده ای از ارزش افزوده ی کل اقتصاد را تأمین کرده است و موجبات بخش بزرگی از ارزش تولید ناخالص ملی (GNP)⁶ کشورها را تأمین نموده است و بر این اساس جایگاه متمایزی را ایجاد نموده است. نهادهای خدمات محور در هزاره ی سوم به یک

⁶ Gross National Product

تولید ناخالص ملی مجموع ارزش پولی کالاها و خدمات نهایی تولید شده در یک سال مشخص با استفاده از عوامل تولیدی که متعلق به شهروندان یک کشور می باشد، است.

بخش راهبردی و پیشتاز در تأمین تولید ناخالص داخلی (GDP) ۷ کشورهای در حال توسعه تبدیل شده است. با تداوم روند توسعه رقابت‌های اقتصادی در جهان و قرارگرفتن کشورهای متعدد و متنوع در مسیر رشد و شکوفایی اقتصادی، به تدریج اهمیت راهبردی بودن نتایج عملکرد نهادهای خدمات محور افزایش یافته است. در بسیاری از کشورها، نهادهای خدمات محور، بخش قابل توجهی از راهبردهای توسعه اقتصادی (درون‌زا) را فراهم می‌آورند. کشورهای پیشتاز در امور شرکت‌های خدمات محور، تلاش می‌کنند با حفظ و ارتقاء راهبرد‌های رشد اقتصادی، حوزه‌های نوینی به منظور تقویت نظام اقتصادی خود طراحی و پیاده‌سازی نمایند، بر این اساس تمرکز بر روی شرکت‌های خدمات محور، توجه بسیاری از اساتید و متخصصین دانش کسب و کار را به خود جلب کرده است.

همچنین با شکل‌گیری فزاینده‌ی مجموع فناوری‌های نوآورانه در هزاره‌ی سوم، کارآمدترین تصمیم، این است که مدیریت فرآیند کسب و کارها در شرکت‌های خدمات محور به شیوه‌ی نوآورانه‌ای مورد بررسی قرار گیرد و از قابلیت‌های دانش‌های نوین و مؤثر، به منظور ارتقاء نتایج عملکرد نهادهای مذکور، در مدل این تحقیق مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد.

لذا جنبه‌ی نوآورانه‌ی این پژوهش، پرداختن به مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت‌های خدمات محور و تعمیم نتایج آن در جهت ارتقاء عملکرد شرکت‌های خدمات محور می‌باشد، همچنین روش تحقیق کیفی گراند تئوری هم از دیگر نوآوری‌های مطروحه در این پژوهش می‌باشد زیرا در هیچ کدام از پژوهش و تحقیقات گذشته مدل مدیریت فرآیند کسب و کار و عوامل مؤثر بر آن با روش کیفی گراند تئوری مورد بررسی قرار نگرفته است. از این رو پرداختن به مواردی نظیر شرکت‌های خدمات محور، مدیریت فرآیند کسب و کار در نهادهای خدمات محور با رویکرد ارتقاء عملکرد شرکت‌های خدمات محور، روش کیفی گراند تئوری، و ارائه مدل و یکپارچه‌سازی موارد یادشده از جمله نوآوری‌های این تحقیق می‌باشد که در سایر پژوهش‌ها به طور مبسوط به آن پرداخته نشده است.

اهداف مشخص تحقیق (شامل اهداف کلی، اختصاصی و کاربردی):

هدف اصلی:

طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب و کار با رویکرد ارتقاء عملکرد در شرکت‌های خدمات محور می‌باشد.

اهداف فرعی:

- الف: شناسایی شاخص اصلی در طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت‌های خدمات محور
- ب: شناسایی عوامل علی تأثیرگذار در طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت‌های خدمات محور
- ج: شناسایی عوامل زمینه‌ای (بستر) تأثیرگذار در طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت‌های خدمات محور
- د: شناسایی عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار در طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت‌های خدمات محور
- و: شناسایی راهبرد‌های طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت‌های خدمات محور
- ن: شناسایی پیامدهای طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت‌های خدمات محور
- م: شناسایی روابط بین عوامل مؤثر بر مدیریت فرآیند کسب و کار و اولویت بندی آنها در شرکت‌های خدمات محور
- ز: طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار با رویکرد ارتقاء عملکرد در شرکت‌های خدمات محور
- ه: تعمیم نتایج کمی به دست آمده درباره مدیریت فرآیند کسب و کار با رویکرد ارتقاء عملکرد در شرکت‌های خدمات محور

۷ Gross Domestic Product

تولید ناخالص داخلی به ارزش پولی (مبلغ) تمامی کالا و خدماتی گویند که در بازه زمانی مشخصی در داخل

مرزهای یک کشور تولید می‌شود.

ج: ارائه پیشنهاد های کاربردی برای پیاده سازی موفقیت آمیز کسب و کار های خدمات محور
ح - در صورت داشتن هدف کاربردی، نام بهره‌وران (سازمان‌ها، صنایع و یا گروه ذینفعان) ذکر شود (به عبارت دیگر محل اجرای مطالعه موردی)

گزاره های تحقیق

سؤالات تحقیق:

چگونه می توان مدل مدیریت فرآیند کسب و کار با رویکرد ارتقاء عملکرد در شرکت های خدمات محور را طراحی و تبیین کرد ؟

سوالات فرعی :

الف: شاخص اصلی در طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت های خدمات محور چیست ؟

ب: عوامل علی تأثیر گذار در طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت های خدمات محور کدامند ؟

ج: عوامل زمینه ای (بستر) تأثیر گذار در طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت های خدمات محور چیست ؟

د: عوامل مداخله گر تأثیر گذار در طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت های خدمات محور چیست ؟

و: راهبردهای طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت های خدمات محور کدامند ؟

ن: پیامدهای طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت های خدمات محور کدامند ؟

ت: بین عوامل مؤثر بر مدیریت فرآیند کسب و کار چه ارتباطی وجود دارد و اولویت بندی آن ها به چه صورتی می باشد؟

ه: چگونه نتایج کمی ، یافته های کمی به دست آمده درباره مدیریت فرآیند کسب و کار برای ارتقاء عملکرد در شرکت های خدمات محور را تعمیم می بخشند ؟

ج: پیشنهاد های کاربردی برای پیاده سازی موفقیت آمیز کسب و کار های خدمات محور کدامند؟

محدودیت ها و پیامدها:

کتمان حقایق به دلیل ملاحظات سازمانی در خصوص تغییر از محدودیت های این مطالعه بوده است. که آوردهای این مطالعه می تواند در فرهنگ استقبال از تغییر سازنده نافذ باشد.

پیامدهای عملی:

از دیگر مزایای مدیریت فرآیند کسب و کار در سازمان می توان به موارد زیر اشاره کرد : نظارت بهتر بر عملیات کسب و کار، بازگشت سریع سرمایه، دستیابی به بازار جهانی، امکان شناسایی و اصلاح فرآیندها، بهبود فرآیندهای ارتباطی، باز خورد سریع، شناسایی گلوگاه ها، بهبود مداوم، تسهیل تغییرات و هماهنگی با شرایط جدید، ایجاد مبانی تعریف سیاست گذاری، یکپارچه سازی فرآیندها و خدمات، تهیه گزارش ها و تحلیل اجرایی و مدیریتی، افزایش رضایت مشتری، اولویت دهی مؤثر، سرعت بخشیدن به تصمیم گیری، توسعه ی فناوری و تکنولوژی، بلوغ سازمان (Garimella, Lees, 2008)

همسویی فعالیت ها با استراتژی های سازمان ، حاکمیت بر محیط رقابتی ، روش مند بودن در جامعه هدف ، مردم و فرهنگ را مسخر خود کردن، بهبود مستمر و تناسب مناسب بین وظایف فرآیند کسب و کار و سیستم های اطلاعاتی، همسویی فعالیت ها با استراتژی های سازمان ، میزان سرمایه گذاری در فن آوری اطلاعات، ارتقا سطح تخصص کارکنان، انعطاف به موقع در تغییرات سازمانی ، بلوغ فرآیندی ، پیاده سازی تغییرات پیشنهادی، استفاده از یک سیستم بهبود مستمر، استاندارد سازی فرایندها، آگاهی

مدیریت و کارکنان از فرآیند، خودکار سازی فرآیند، آموزش و توانمندسازی کارکنان. نظارت بهتر بر عملیات کسب و کار، بازگشت سریع سرمایه، دستیابی به بازار جهانی، امکان شناسایی و اصلاح فرآیندها، بهبود فرآیندهای ارتباطی، باز خورد سریع، شناسایی گلوگاه‌ها، بهبود مداوم، تسهیل تغییرات و هماهنگی با شرایط جدید، ایجاد مبانی تعریف سیاست گذاری، یکپارچه سازی فرآیندها و خدمات، تهیه گزارش‌ها و تحلیل اجرایی و مدیریتی، افزایش رضایت مشتری، اولویت دهی مؤثر، سرعت بخشیدن به تصمیم‌گیری، توسعه فناوری و تکنولوژی و در نهایت بلوغ سازمانی را انتظار داریم.

تعریف واژه‌ها و اصطلاحات فنی و تخصصی

"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 (Smith, Fingar (2003

"مدیریت فرآیند کسب و کار"، رویکرد مدیریتی برای ایجاد و مدیریت فرآیندهای کسب و کار نهاد است (Snabe et al.,2008).

"شرکت‌های خدمات محور": شرکت‌های خدماتی باید نقش‌های کارمندان را به گونه‌ای تعریف و تعیین کنند که به خوبی از عهده‌ی انجام آن برآیند و موجب رضایت بیشتر مشتریان شوند

(Wirtz ; Chew& Lovelock,2009).

"عملکرد نهاد" هدف از انجام هر فعالیتی در هر واحد تجاری دستیابی به بالا ترین سطح اثربخشی و کارایی می‌باشد که در اصطلاح به آن عملکرد گفته می‌شود. برای تحقق این هدف می‌بایست تمامی تلاش‌ها را به کار گرفت (Gordon, Lawrence et al , 2009)

روش شناسایی تحقیق:

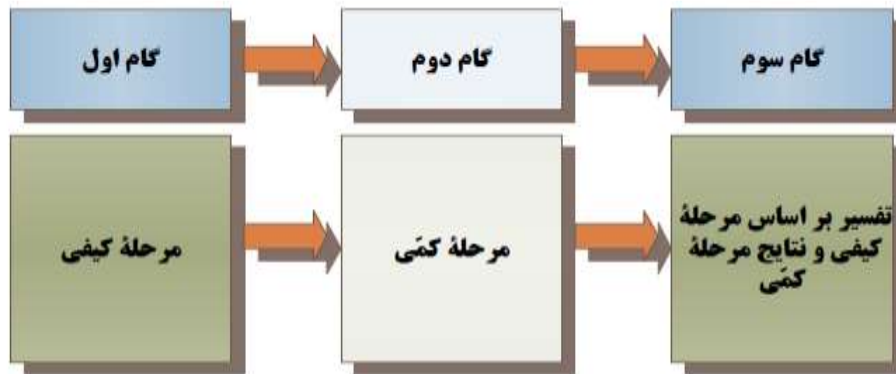
الف- شرح کامل روش تحقیق بر حسب هدف، نوع داده‌ها و نحوه اجراء (شامل مواد، تجهیزات و استانداردهای مورد استفاده در قالب مراحل اجرایی تحقیق به تفکیک):

تذکر: درخصوص تفکیک مراحل اجرایی تحقیق و توضیح آن، از به کار بردن عناوین کلی نظیر، «گردآوری اطلاعات اولیه»، «تهیه نمونه‌های آزمون»، «انجام آزمایش‌ها» و غیره خودداری شده و لازم است در هر مورد توضیحات کامل در رابطه با منابع و مراکز تهیه داده‌ها و ملزومات، نوع فعالیت، مواد، روش‌ها، استانداردها، تجهیزات و مشخصات هر یک ارائه گردد.

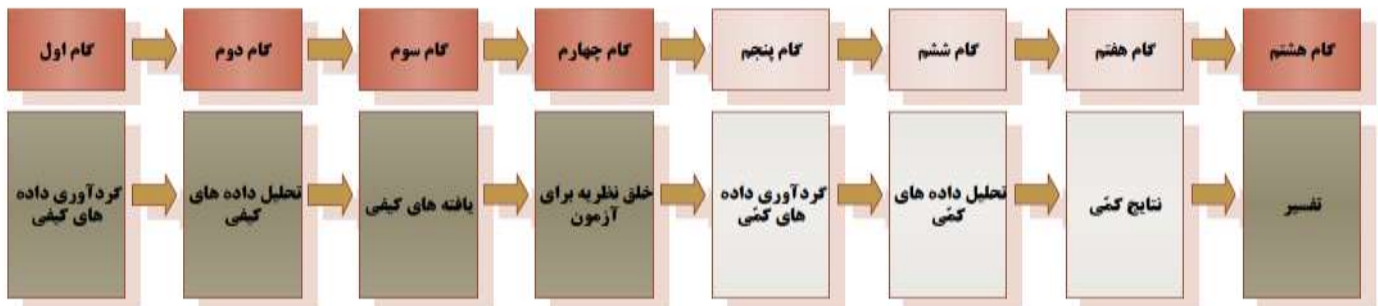
نوع تحقیق بر اساس هدف، کاربردی است، چرا که هدف آن طراحی و تبیین مدل مدیریت فرآیند کسب و کار با رویکرد ارتقاء عملکرد در شرکت‌های خدمات محور می‌باشد.

پژوهش از نوع پژوهش کیفی است که در آن از رویکرد اکتشافی و مدل تدوین نظریه استفاده می‌شود و پژوهش در سه مرحله اجرا می‌گردد. مرحله اول که به صورت کیفی انجام می‌شود و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با مسئولان مربوطه گردآوری می‌شوند، در مرحله دوم تم‌های کلیدی استخراج شده و به مدل مربوطه تبدیل می‌شوند و در مرحله سوم نیز آزمون مدل و نیز میزان تأثیر گذاری آن بر ارتقاء عملکرد شرکت‌های خدمات محور به صورت آزمون‌های معادلات ساختاری انجام می‌گیرد. راهبرد پژوهشی در مرحله اول (نظریه داده بنیاد) است. خردمایه استفاده از این راهبرد در این مرحله از پژوهش به کاربری آن باز می‌گردد و از آنجا که طراحی مدلی برای مدیریت فرآیند کسب و کار با رویکرد ارتقاء عملکرد در شرکت‌های خدمات محور می‌باشد لذا راهبرد نظریه داده بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. همچنین روش مندی آن در عین ابتناء بر دیدگاه مشارکت‌کنندگان و نیز بهره‌گیری از مجموعه‌ای از قضایا و مدل آزمون پذیر در مرحله دوم پژوهش منجر به انتخاب آن به عنوان راهبرد پژوهش در مرحله کیفی خواهد شد. با کشف و

استخراج عوامل مؤثر بر مدیریت فرآیند کسب و کار با رویکرد ارتقاء عملکرد پرسشنامه ای جهت نظر سنجی از متخصصین که با مسائل روزمره در این زمینه درگیر هستند تنظیم خواهد شد و به بررسی متغیرهای پژوهش خواهیم پرداخت . برای آزمون فرضیه ها نیز از آزمون های آماری مناسب بهره خواهیم برد . در مرحله سوم تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصله از پرسشنامه انجام خواهد گرفت و نتایج حاصله در قالب مدل نهایی برای هدف تحقیق تدوین خواهد گشت .شایان ذکر است که در این شیوه بخش کیفی پژوهش نسبت به بخش کمی دارای اهمیت بیشتری است به همین جهت نسبت به مرحله کمی تیره تر نشان داده ایم و رویکرد اکتشافی به طور کلی به صورت زیر نمایش داده می شود .



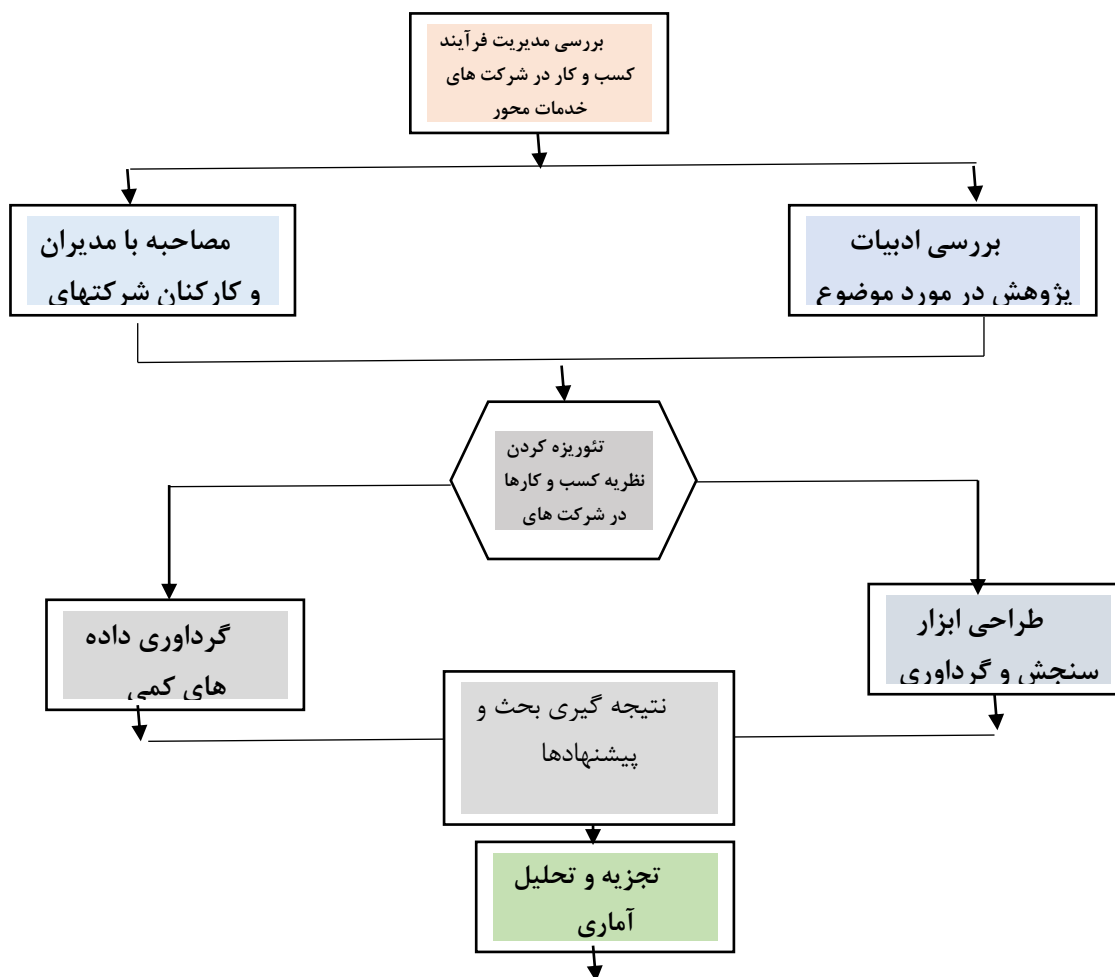
مدل تدوین نظریه و گونه شناسی رویکرد فوق نیز به صورت زیر نمایش داده می شود :



منبع: (creswell and clark ,2007:76)

خردمایه استفاده از این روش به دلیل نقاط قوت آن است . استفاده از طرح اکتشافی نقاط قوت بارزی دارد . اولاً از آنجا که این طرح در دو مرحله مجزا انجام می شود و هر مرحله به صورت مستقل انجام می شود و گزارشی مخصوص به خود دارد و دوم اینکه علیرغم تاکیدی که در این طرح بر بعد کیفی پژوهش می شود مرحله کمی آن را برای مخاطبان کمی گرا پذیرفتنی می سازد و در نهایت اینکه می توان به راحتی از این طرح برای مطالعات پژوهشی چند مرحله ای استفاده نمود هرچند باید توجه نمود که این طرح به دلیل دو مرحله ای بود زمان بر هم هست (creswell and clark ,2007:76)

در شکل زیر فرآیند انجام پژوهش نمایش داده شده است :



در این مطالعه، داده های موجود در پرسشنامه ها در دو روش تحقیق توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت.

۱. روش تحقیق توصیفی: نمایش درصد فراوانی (تجمعی و نسبی)، میانگین متغیرهای جمعیت شناختی با کمک ترسیم نمودارهای مربوطه

۲. روش تحقیق استنباطی: کیفی، داده بنیاد

جامعه آماری، روش نمونه گیری

روش نمونه گیری در روش کیفی هدفمند است و از خبرگان متخصص در این حوزه که به صورت هدفمند انتخاب می شوند؛ سؤال پرسیده می شود و تا زمانی ادامه می یابد که به نقطه اشباع برسیم و روش نمونه گیری در روش کمی کاملاً تصادفی و بر اساس جدول Q میباشد .

روش گردآوری داده ها:

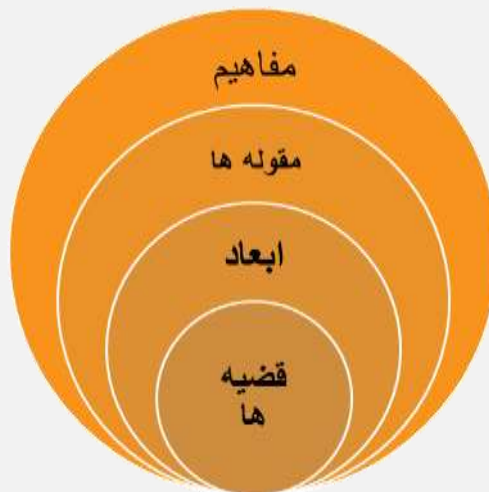
روش مناسب گردآوری اطلاعات در گراند تئوری بر اساس منطق حضور در عرصه و انجام مصاحبه های باز و خود افشاگرانه است. پژوهشگر ممکن است داده ها را از طریق مصاحبه، مشاهده، مراجعه به اسناد یا ترکیبی از این منابع جمع آوری نماید.

یادداشت های روزانه، روش شرکت کنندگان مشاهده گر، مصاحبه های رسمی، غیررسمی یا نیمه سازمان یافته نیز راههای معتبری برای تولید داده است

در این روش تکیه گاه اصلی نظریه مبنایی است و مصاحبه ای است که در آن به آزمودنی مورد مصاحبه برای هدایت جریان گفت و گو، آزادی بیشتری داده می

شود(بی، ۱۳۸۱، خنفر ۱۳۹۵)

کونکی(۲۰۰۸) معتقد است در روش نظریه داده بنیاد، داده های حاصل از مصاحبه ها و مشاهدات مکمل یکدیگرند؛ به محقق اجازه می دهد پدیده تحقیق را جامع تر نشان دهد. مشاهدات اغلب به پژوهشگران امکان می دهد تاداده های جمع آوری شده از طریق مصاحبه هاتفسیر کنند، یا آن را با معنای دیگری القامی کند، روش اصلی گردآوری داده‌ها در روش داده بنیاد، استفاده از انواع مصاحبه (مصاحبه بدون ساختار، مصاحبه نیمه ساختار یافته، مصاحبه ساختار یافته) است. با تحلیل و کدگذاری متن مصاحبه‌ها به ارائه مدل پارادایمی پرداخته می‌شود. (اشتراوس و کورین در سال ۱۹۹۴) در یک تعریف مشابه گراند تئوری را این‌گونه تبیین کرده‌اند: منظور از تئوری داده بنیاد، نظریه برگرفته از داده‌هایی است که در طی فرایند پژوهش به‌صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند. در این راهبرد، گردآوری و تحلیل داده‌ها و نظریه‌ای که در نهایت از داده‌ها استخراج می‌شود، در ارتباط نزدیک با یکدیگر قرار دارند. در روش گراند تئوری با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. به طوری که این نظریه در یک سطح وسیع، یک فرایند، عمل یا تعامل را تبیین می‌کند. بیشتر پژوهشگران از روش استراوس و کورین برای انجام تحلیل گراند تئوری استفاده می‌کنند.



عناصر گراند تئوری

انواع داده و ابزار گردآوری:

داده های این تحقیق به دلیل اینکه مقرر است تفسیر و آنالیزهای عینی گردد، از نوع کیفی می باشد. قصد داریم از داده ها بطور سیستماتیک نظریه استخراج کنیم، در این تحقیق برای گردآوری داده های کیفی و ایجاد اطلاعات بسیار عمیق از انواع مصاحبه ها بهره گیری می گردد. مصاحبه وجه غالب گردآوری اطلاعات در پژوهشهای کیفی بوده و با طراحی سوالات باز -پاسخ از قبل برنامه ریزی شده در زمان و مکان خارج از وقایع روزمره، طراحی می شوند.

مصاحبه «نیمه ساختاریافته» مصاحبه ای است که در آن، سوالات مصاحبه از قبل مشخص می شود و از تمام پاسخ دهندگان، پرسش های مشابه پرسیده می شود؛ اما آنها آزادند که پاسخ خود را به هر طریقی که می خواهند پاسخ دهند. (دلاور، ۱۳۸۳، ص ۱۵۷-۱۵۸؛ بی، ۱۳۸۴، ص ۶۰۰).

نوع مصاحبه ای که پژوهشگر انتخاب می کند به اهداف تحقیق و ویژگیهای مصاحبه شوندگان بستگی دارد. اگر مصاحبه گر از قبل، اطلاعات جامعی درباره موضوع و ویژگی های پاسخ دهندگان داشته باشد، همچنین علاقه مند به کسب مجموعه اطلاعات بنیادی مشابهی درباره موضوع باشد یا لازم باشد نمونه بزرگی از پاسخ دهندگان بررسی شوند، می توان از روش مصاحبه «ساختاریافته» استفاده کرد (دلاور، ۱۳۸۳، ص ۱۵۸؛ هومن، ۱۳۸۵، ص ۱۱۷).

مصاحبه « بدون ساختار» به عنوان یک جست وجوی مقدماتی برای یافتن موضوعاتی که باید با روش های ساختارمندتر مطالعه شود صورت می گیرد. همچنین جایی که مصاحبه ساختار یافته موجب می شود مصاحبه شونده تحت فشار قرار گیرد یا محقق علاقه مند است برخی از ابعاد تجربه زندگی شخصی مصاحبه شونده را بررسی کند و رسیدن به این هدف تنها از طریق آزاد گذاردن مصاحبه شونده ممکن است، از مصاحبه بدون ساختار استفاده می شود (گیلهام، ۲۰۰۰، ص ۲۱).

روش نمونه گیری:

عموماً نمونه گیری در روش گراند تئوری نمونه گیری گلوله برفی است که در برخی منابع به نمونه گیری نظری هم معروف است. نمونه گیری نظری همان انتخاب نمونه ها در جهت بوجود آمدن یک نظریه استو در نمونه گیری نظری تحلیل گر بطور هم زمان داده هایش را گردآوری، کد گذاری و تحلیل می کند و انتخاب نمونه های بعدی با توجه به تجلیل داده ای گردآوری شده ی پیشین انجام می گردد.

بوسیله ای نمونه گیری های اولیه مفاهیم و شاخص ها شکل میگیرند. و سایر نمونه گیریها به منظور عمق و غنا و معنا بخشیدن به این مقولات انجام می گیرد.

نحوه دسترسی به داده:

با توجه به اینکه در این پژوهش از انواع مصاحبه های و کارکنان و مدیران صورت می گیرد، داده‌ها با توجه مصاحبه های ساهتاریافته و نیمه ساختار یافته جمع آوری می شود. (نکته قابل توجه در تحلیل نظریه داده بنیاد، تحلیل همزمان با نمونه و مورد و استخراج نشانه ها، مفاهیم و شاخص ها می باشد تا بر اساس آن در خصوص نمونه بعدی تصمیم گیری شود(کوربین و اشتراوش،)

روش تحلیل داده ها

این تحقیق مبتنی بر استراتژی پژوهشی، نظریه گراند تئوری ، روش پژوهش کیفی، ابراز جمع آوری داده ها، مصاحبه های نیمه ساختار یافته است.

در تحلیل ساختاری مصاحبه، اجزای ساختار متن نوشتاری مصاحبه، یعنی واژه ها، مفاهیم و ارتباط میان آنها بر حسب میزان تکرار، تعداد واژه ها، الفاظ، کنایه ها و اصطلاحات به کار رفته در جمله ها و میزان تکرارشان شمارش و بررسی می گردد تا الگوهای موجود در گفته ها کشف شود (فرخزاد۱۳۸۴، ۲۸۹ - ۲۸۶) در تحقیق حاضر برای تحلیل داده های کیفی از کدگذاری در مصاحبه های صورت گرفته با مدیران و کارمندان فعال در شرکت های خدمات محور بهره گیری می شود تا بدین طریق مدلی متناسب به منظور شناسایی شاخص اصلی در طراحی مدل مدیریت فرآیند کسب و کار، عوامل علی تأثیرگذار ،راهبرد های طراحی مدل ،عوامل مداخله گر تأثیرگذار، عوامل زمینه ای (بستر) استخراج گردد.

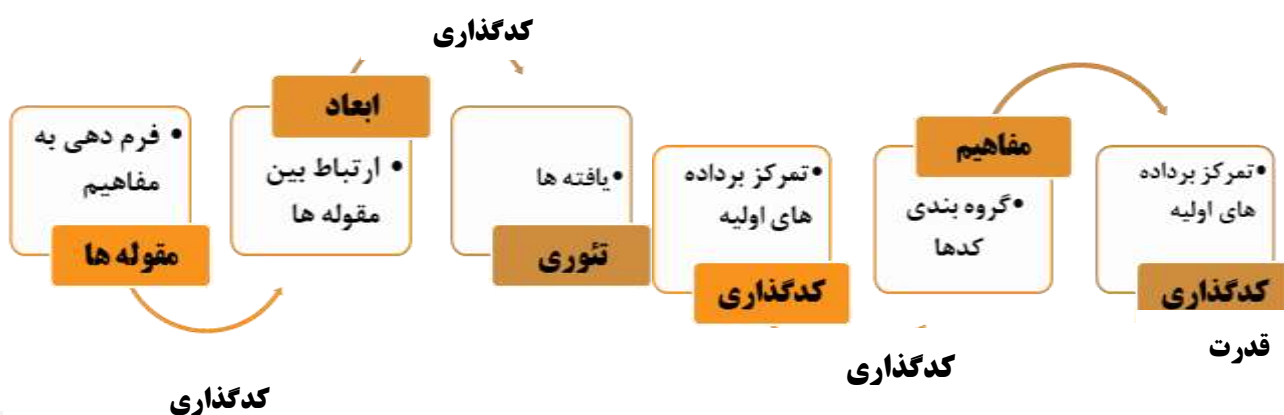
نظریه پردازی داده بنیان مبتنی بر ۳ نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است که در ادامه هر یک تشریح می شوند.

- کدگذاری آزاد **Open Coding** (باز): کدگذاری، روند تجزیه و تحلیل داده‌هاست. کدگذاری باز بخشی از فرایند تحلیل داده‌هاست که به خردکردن، مقایسه‌سازی، نامگذاری، مفهوم‌پردازی و شاخص‌بندی داده‌ها می‌پردازد. طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به‌دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان مورد بررسی قرار می‌گیرند. کدگذاری باز دربرگیرنده رویه‌های زیر است.

- کدگذاری محوری **Axial Coding**: کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی زمینه‌بنیان است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین شاخص‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک شاخص تحقق می‌یابد. در این مرحله پژوهشگر یکی از مقولات را به عنوان شاخص محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر مقولات را با آن مشخص می‌کند.

- کدگذاری انتخابی **Axial Coding**: پدیده مورد نظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. پدیده محوری با این سؤال اصلی همراه است که داده‌ها به چه چیزی دلالت می‌کنند؟ شاخص محوری ایده (انگاره، تصور) یا پدیده‌ای است که اساس و محور فراگرد است. این شاخص همان عنوانی (نام یا برجسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. شاخص‌ای که به عنوان شاخص محوری انتخاب می‌شود باید به قدرکافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی رابه آن ربط داد. استراوس (۱۹۸۷) ویژگی‌های انتخاب شاخص محوری را موارد زیر بیان می‌کند.

روش پیدایش تئوری از داده ها و کدگذاری در روش گراند تئوری



راهبرد تحقیق

روش شناسی تحقیق حاضر گراند تئوری (داده بنیاد) می باشد. این نظریه در یک سطح وسیع، یک فرایند، عمل یا تعامل را تبیین می کند. بیشتر پژوهشگران از روش استراوس و کوربین برای انجام تحلیل گراند تئوری استفاده می کنند. برای تحلیل داده های کیفی از کدگذاری آزاد (باز) استفاده میکنیم. کدگذاری، روند تجزیه و تحلیل داده‌هاست. کدگذاری باز بخشی از فرایند تحلیل داده‌هاست که به خردکردن، مقایسه‌سازی، نامگذاری، مفهوم‌پردازی و شاخص‌بندی داده‌ها می‌پردازد. طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به‌دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان مورد بررسی قرار می‌گیرند. کدگذاری باز دربرگیرنده رویه‌های زیر است.

با توجه به اینکه این تحقیق به دنبال عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت های خدمات محور می باشد، لذا مدیران و کارشناسان ارشد شرکت های خدمات محور در سطح تهران و شرکت های خدمات محور محیط تحقیق می باشند .

معرفی مشارکت کنندگان در تحقیق و نحوه انتخاب جذب و انتخاب آنها

با توجه به اینکه هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل کسب و کار در شرکت های خدمات محور است؛ بنابراین مشارکت کنندگان در تحقیق، شامل مدیران، کارکنان، کارشناسان، بازار گردانان خرد و کلان می باشند.

در استراتژی پژوهش داده بنیاد، نمونه برداری نمی تواند قبل از شروع مطالعه برنامه ریزی شود و تصمیمات خاص نمونه برداری در خلال فرآیند پژوهش شکل می گیرد؛ ضمناً به دلیل اینکه نظریه پردازان داده بنیاد از روالی است اده می کنند که مستلزم گرد آوری و تحلیل هم زمان و متوالی داده ها است لذا نمونه برداری ارادی و متمرکز بر تولید یک نظریه است (کوربین و استراوس، 2015) در این پژوهش از نمونه گیری نظری است اده شده است .نمونه برداری نظری یک نوع فرآیند گردآوری داده است که در آن محقق به طور همزمان داده هایش را گردآوری، کد گذاری و تحلیل می کند و تصمیم می گیرد که مورد بعدی برای مصاحبه به چه کی یتی و در کجا باشد .در این روش جمع آوری داده از نمونه ها تا جایی ادامه دارد که اطلاعات کافی برای تدوین مدل گردآوری شود و اشباع رخ دهد. (بازرگان، 1394)

از جهتی این نوع نمونه گیری شبیه به نمونه گیری گلوله برفی است که در آن واحدهای نمونه نه فقط اطلاعاتی در مورد خودشان بلکه در مورد واحدهای دی ر جامعه نیز ارایه می کنند .در این روش، در یک مصاحبه ابتدایی اغلب با یک خبرساز کلیدی کار را آغاز کرده و سپس از آن شخص می خواهیم که دوستان، آشنایان و یا افرادی که ممکن است برای مصاحبه مناسب باشند را به ما معرفی کند.(مورس، ۲۰۱۰)

ملاحظات اخلاقی تحقیق و نحوه توجه به آن

در مصاحبه های عمیق به خصوص در پژوهش حاضر که هدف مطالعه فرآیند روانشناختی و ادراکی از سازمان برای پیشبرد اهداف است می باشد حفظ حریم خصوص نمونه مورد مطالعه از دغدغه هایی است که باید مورد توجه قرار گیرد .بنابراین آگاه ساختن مصاحبه شوندگان از اهداف تحقیق و اطمینان بخشی به ایشان در خصوص محرمانه بودن اطلاعات شخصی و نهایتاً طراحی و راهبری جلسات مصاحبه به شکلی خوشایند و اطمینان بخش بایستی لحاظ گردد.

صلاحیتها و نقش محقق در تحقیق و نحوه تعامل آن با محیط تحقیق

در این مطالعه پژوهش گر نقش فعالی در همه فرآیند تحقیق دارد که مستلزم توانایی های تأثیری و خلاقیت محقق است (بیجون و هن وود، 2014) به باور گلپزر، پژوهش در نظریه داده بنیاد باید واجد سه ویژگی مهم شامل قدرت توهم سازی و توهم پردازی از داده ها، سعه صدر در تحمل میزانی از ابهام و در نهایت بردباری در مواجهه با مشارکت کنندگان در تحقیق باشد.(گلپزر، 1999)

کوربین نیز، قدرت تحلیل، حساسیت نظری، توانایی اندیشیدن در مورد داده ها از زوایای مختلف و توانایی های کافی برای انتقال یافته ها را رای برای محقق داده بنیاد ضروری می داند (کوربین و استراوس، 2019) پژوهش گر به مدت ۱۰ سال دارای سابقه پژوهشی، تدریس در درس روش شناسی و ماخذ شناسی تحقیق، فعالیت در حوزه های مختلف منابع انسانی، آموزشی و خدمات محور و NGOها است؛ بنابراین درک و آشنایی صحیح و کاملی از محیط زمینه ای و عوامل ساختاری کسب و کار و مسائل متلابه آن به ویژه در زمینه متنوع در کشور دارد .محقق عدم بهره گیری از روش ناختمی مناسب در جمع آوری داده های مربوط به محیط پیرامونی تحقیق را نامطلوب ارزیابی می کند و اظهار می دارد عدم شناخت سازمانهای خدکات محور به سبب رویارویی با جامعه هدف انسانی از متدولوژی تحقیقات کیفی و بنیادی باعث گردیده است که استراتژی های این موضوع جذاب، نتواند نگرش ها، ادراکات، رغبت و نهایتاً رفتارمدیران را به سمت این گرایش هدایت نماید؛ این تجربه به همراه دانش آکادمیک در موضوع مجموعه های خدماتی و کسب و کار، موجب ارتقاء توانایی، مفهوم پردازی، تحلیل و حساسیت نظری محقق گردیده است .ضمن اینکه پژوهش گر از توانایی نگارش مناسبی برای تبیین یافته های تحقیق است.(خنیفر،مسلمی ۱۳۹۵)

نتیجه گیری و یافته ها

ادبیات گسترده ای وجود دارد که مدیریت فرآیند کسب و کار و رقابت پذیری ، رضایت مشتری و مدیریت تغییر را به هم پیوند می دهد و عواملی مانند؛ کاهش زمان اجرای فرآیندها ، کاهش زمان بازاریابی، بهبود در ارائه خدمات، تأثیر مثبت بر فرهنگ مدیریت و تیم های کاری، از جمله مزایای استفاده از مدیریت فرآیند کسب و کار در سازمان می باشد (De Bruin and Rosemann, 2006) .

خلاقیت، نوآوری، بارش ایده ها، تغییر و پویایی نهادها از اصول اولیه ای است که رهبران و مدیران با توجه به این اصل باید سامانه ی مورد نظر را طوری

تعدیل و اصلاح کنند که با شرایط محیطی سازگار باشند.

۹ عامل را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت فرآیند کسب و کار می توان معرفی کرد که عبارتند از: فرهنگ، رهبری، ارتباطات، فن‌آوری اطلاعات، همسویی با استراتژی سازمان، توان مهارتی / ادراکی افراد، مدیریت پروژه‌های عملکردها (Bandara et al, 2009) امروزه، بسیاری از سازمان‌ها بر یک سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار (BPMS) تکیه دارند. زیرا یک رویکرد سیستماتیک برای همسو کردن فرآیندهای سازمان با نیازهای مشتریان فراهم می‌کند.

خودکار سازی فرآیندهای کسب و کار برای طراحی فرآیندها در نهادها، منجر به توفیق اهداف راهبردی کسب و کار به ویژه نتایج عملکرد نهادها می‌گردد. شرکت های خدمات محور آموخته اند که مدیریت فرآیند کسب و کار یک سرمایه گذاری راهبردی در حفظ مزیت رقابتی نهاد با تغییرات، در دنیای پویای امروز است و به دلیل نقش پررنگ مدیریت فرآیند کسب و کار در افزایش نتایج عملکرد نهادها، موجب شده است. با توجه به شرایط رقابتی در بازار، مشکلات متعدد ناشی از عدم یکپارچگی سیستم ها در نهادهای مختلف در شرکت های خدمات محور، نیاز به بکارگیری مفهوم مدیریت فرآیند کسب و کار احساس شده است.

جنبه ی نوآورانه ی این پژوهش، نگاه روش شناختی و پرداختن به مدل مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکت های خدمات محور و تعمیم نتایج آن در جهت ارتقاء عملکرد شرکت های خدمات محور می باشد.

در راستای همسویی فعالیت ها با استراتژی نهاد خدماتی عوامل ذیل را شاهد خواهیم بود

- افزایش رضایت مشتری
- کاهش دوباره کاری ها
- حذف فعالیت های غیر ضروری
- مزیت های رقابتی بین شرکتی
- افزایش سرعت اجرای عملکرد مؤلفه ها در چرخه فرآیند
- مدیریت پروژه
- توان مهارتی/ ادراکی افراد
- آموزش و توانمند سازی کارکنان
- آگاهی مدیریت و کارکنان از فرآیند

منابع:

- عظیمی حسنی، محمد مهدی؛ ذوالفقارزاده، محمد مهدی و وارث؛ سید حامد (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد و مولفه های موثر بر بازاریابی اجتماعی در توسعه فعالیت های بنیادهای خیریه. مدیریت بازرگانی ۱۳(۳)، ۶۱۱-۶۳۲
- سلیمان پور سهی، عباس؛ اعرابی، سید محمد؛ پور عزت، علی اصغر؛ آقایی، محمد؛ (۱۴۰۰). مفهوم پردازی ماهیت اجرای استراتژیک برای تحقق استراتژی های سازمان. مدیریت بازرگانی. ۱۳(۳) ۶۵۵-۶۸۹
- خنیفیر حسین، مسلمی ناهید، اصول و مبانی روش های پژوهش های کیفی (جلد اول و دوم) ۱۳۹۷
- اکبری بورنگ. محمد، پور. سمیرا، آیتی. محسن (۱۳۹۳)، تبیین عملکرد سازمان براساس گرایش به کارآفرینی و سرمایه فکری: مدل معادلات ساختاری، مدیریت بهره وری، سال هشتم - شماره 30، صص ۱۱۵-۱۳۳.
- جبلی، امیر (۱۳۹۹)، رفتار سازمانی با رویکرد مدیریت منابع انسانی، انتشارات فوژان
- کلهری، آویشن و حاجی حیدری، نسترن (۱۳۹۱). شناسایی و بررسی عوامل مؤثر در آمادگی پیاده سازی مدیریت فرایندهای کسب و کار. فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۵. شماره ۲، صفحات ۱۴۹-۱۷۷

- Antonucci, Y. L., and Goeke, R. J. (2011). Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success: Seeking a valid and reliable framework. *Business Process Management Journal*, Vol. 17 No. 1, pp. 127 – 146
- Al-Dahmash, A. & Al-Saleem, S. (2013); “Evaluating phase level for Critical Success Factors of BPM-system implementation: a case study in a Saudi government organization”, *International Journal of Modern Engineering Research*, Vol. 3 PP. 3149-3155.
- Bruin, T and Rosemann, M,(2007). "Using the Delphi Technique to Identify BPM Capability Areas". *ACIS 2007 Proceedings*. 42.<http://aisel.aisnet.org/acis2007/42>
- Ban dara, Wasana and Alibabaei, Ahmad and Aghdasi, Mohammad (2009),“Means of achieving Business Process Management Success Factors”,Athens University of Economics and business, available at: <http://eprints.qut.edu.au/30074/1/c30074.pdf>
- Carr, N. G. (2003). IT Doesn’t Matter (With Letters to the Editor). *Harvard Business Review*, 81(5), 41-49
- Chang, J. F. (2005). *Business process management systems: strategy and implementation*: CRC Press. Taylor & Francis Group
- Cavusgil, S., Wu, F, Yenyurt, S, Kim, D(2006).. The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: a resources-based view, *Industrial Marketing Management* 35,493–504.
- Creswell, J., & Plano Clark, V. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Cummins, F. A., (2008): *Bulding the Agile Enterprise: with SOA, BPM and MBM* Elsevier Inc
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27
- Dumas,M, La Rosa,M, Mendling,J & Reijers ,H.A(2013).*Fundamentals of Business Process Management*.In *Handbook on Business Process Management*,(Springer),Heidelberg New York Dordrecht London,pp.15-22
- De Bruin, T., and Rosemann, M. (2006). Towards understanding strategic alignment of business process management
- Garimella, k., lees, M (2008); *BPM Basics for Dummies*, Software AG Special Edition, Wiley Publishing, Inc., ISBN: 978-0-470-28571-8.
- Harmon, P. (2015). The scope and evolution of business process management. In *Handbook on Business Process Management 1*, (Springer), pp. 37–80.
- Hammer M (2010) What is business process management? In: vom Brocke J, Rosemann M (eds) *Handbook on business process management*, vol 1. Springer, Heidelberg
- Hammer, Michael. "The process enterprise: An Executive perspective."Hammer and Company 1.0 (2001).
- Heilig, B., & Möller, M. (2014). *Business Process Management mit SAP NetWeaver BPM*. Bonn: SAP PRESS
- Hill, J. B., Kerremans, M. & Bell, T (2015); *Cool Vendors in Business Process Management*, Gartner Research, Stamford, CT.
- Hunter, S.D., “Information Technology, Organizational Learning, and the Market Value of the Firm”,*The Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 5:1, 2003, 1-28.
- Lee, T. W. Girolami, M. & Sejnowski, T. J. (1999). Independent component analysis using an extended informal algorithm for mixed sub Gaussian and super Gaussian sources. *Neural computation*, 11(2), 417-441
- Liu . et all The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility 2013(1452–1462)
- Li, C. (2010). *Improving Business - IT Alignment through Business Architecture*. (Doctorate Doctoral Dissertations), Lawrence Technological University, Southfield, MI. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED526497> (ED526497)

- Lunardi, G.L., Becker, J.L., Maçada, A.C.G., and Dolci, P.C. (2014). The impact of adopting {IT} governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms. *Int. J. Account. Inf. Syst.* 15, 66–81
- Neubauer, T. (2009). An empirical study about the status of business process management. *Business Process Management Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 166-183
- Paim, R., Caulliraux, H. and Cardoso, R. (۲۰۰۸), “Process management tasks: a conceptual and practical view”, *Business Process Management Journal*, Vol. ۱۴, No. ۵, pp. ۶۹۴-۷۲۳.
- Ravesteyn, P., Versendaal, J., (2007) , “Success Factors of Business Process Management Systems Implementation.” *Proceedings of the ۱۸th Australasian Conference on Information Systems (ACIS)*, Toowoomba
- Ravesteyn, P. Slinger Jansen, (2009), “A Situational Implementation Method for Business Process Management Systems”, *Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems*, San Francisco, California August 6-9
- Rosemann, M. & Brocke, J.V. 2010. *The six core elements of Business Process Management*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag
- Smith, H. and P. Fingar (2003). *Business Process Management (BPM): The Third Wave*. Tampa, FL, USA, Meghan-Kiffer Press
- Sarang Sharifa, (۲۰۰۶), “The implementation of Business Process Management in the retail banking sector” , *business management journals*, Vol. ۱۱, no. ۴, pp. ۴۵-۵۱
- Snabe, J. H., Rosenberg, A., Møller, C., & Scavillo, M. (2008). *Business Process Management - the SAP Roadmap* (1 ed.). Bonn: Galileo Press
- Truong, Hong-Linh & Dustdar, Schahram, *Integrating Data for Business Process Management*, Vienna University of Technology, 2009
- Trkman .P, Skrinjar .R (2013); “Increasing Process orientation with business process management: Critical practices”, *International Journal of Information Management*, No. 33, PP. 48-60

عمران بائوچ خوشامیان و مینا نعیمیو میترا صدوقی : بررسی مدیریت چرخه کسب و کار بر مبنای ارتقاء عملکرد
(مطالعه موردی: شرکت های خدمات محور)