

دانشگاه ...

# گزارش پروژه کارشناسی

عنوان

مدیریت فرآیند در سازمان (مطالعه موردی...)

نگارش

...

استاد راهنما

....

## چکیده

مدیریت فرآیند کسب و کار مجموعه فرآیندهایی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارایی کسب و کارشان را بهبود بخشند. در واقع این مجموعه فرآیندها، کارایی و اثر بخشی هر سازمان را با اتوماتیک نمودن فرآیند کسب و کار آن سازمان بهینه می‌سازند.

شناسایی فرآیندهای کسب و کار نسبتاً ساده است. اما مشخص نمودن بخش‌های مختلف کسب و کار و یافتن صاحبان فرآیندها، دشوار می‌باشد. مدیریت فرآیند کسب و کار علاوه بر مدیریت فرآیندهای کسب و کار در سازمان، یکپارچه‌سازی بی‌درنگ فرآیندها را با تامین کنندگان، شرکای تجاری و مشتریان بر عهده دارد.

اصولاً با توجه به روند تغییرات محیط‌های کسب و کار، تمرکز اکوسیستم‌های کسب و کار را می‌توان به صورت زیر تقسیم نمود:

- تولید بیشتر (تعداد)، دهه ۱۹۶۰ میلادی
- تولید ارزان (هزینه)، دهه ۱۹۷۰ میلادی
- تولید بهتر (کیفیت)، دهه ۱۹۸۰ میلادی
- تولید سریعتر (زمان)، دهه ۱۹۹۰ میلادی
- تنوع تولید بیشتر (سرویس)، قرن ۲۱ میلادی

بزرگترین چالش کسب و کار عبارت است از تغییر بازار و مشتریان، ظهور رقبای جدید و تغییر قوانین کسب و کار سازمان‌ها. در نتیجه به مرور زمان نیاز به یک روش و سیستمی برای تعریف، مدیریت، تحلیل و بهینه‌سازی فعالیت‌های کسب و کار احساس شد.

در گذشته مر سوم بود که برای هر یک از این فرآیندها، سیستم‌های جداگانه‌ای در محدوده آن فرآیند تهیه می‌شد که به سیستم‌های جزیره‌ای معروف بودند.

به مرور زمان مشکلات اساسی این نوع نگرش پدیدار می‌شد که یکی از بزرگ‌ترین آن‌ها این بود که چون هر یک از سیستم‌ها برای یک فرآیند خاص تهیه می‌شد، اتصال سیستم‌ها به یکدیگر مشکل یا حتی غیرممکن بود و از طرفی چون دید طراحی سیستم‌ها در مورد بخشی از سازمان و نه کل آن بود، این سیستم‌ها اهداف کلی سازمان را به نحو مطلوب برآورده نمی‌کردند.

بدین صورت ایده سیستم‌های یکپارچه سازمانی به وجود آمد. در این دیدگاه برای سازمان یک سیستم متشکل از تعدادی زیر سیستم مستقل، ولی مرتبط با هم طراحی می‌شد که مشکلات مذکور را مرتفع می‌ساخت. با این حال یک مشکل اساسی که هنوز هم خودنمایی می‌کرد، حجم زیاد کار برای طراحی و پیاده‌سازی این سیستم‌ها بود.

به این صورت مدیریت فرآیند کسب و کار مطرح شد؛ مجموعه فرآیندهایی که با داشتن الگوهای متعدد مورد نیاز سازمان‌ها، روشی یکپارچه برای تعریف، اجرا و مدیریت فرآیندهای کسب و کار سازمان‌ها را ارائه می‌کرد و با استفاده از متدها و ابزارهای خاص خود حجم کار توسعه راه‌حل‌های اطلاعاتی برای سازمان‌ها را به حداقل می‌رساند.

در زمینه تعریف مدیریت فرآیند کسب و کار و مفهوم آن، بین شرکت‌های مختلف و صاحب‌نظران این رشته اختلافاتی وجود دارد، ولی آنچه عموماً در بین این نظرات مشترک است این است که: مدیریت فرآیند کسب و کار روشی یکپارچه و نظام‌مند برای طراحی، اجرا و پایش فرآیندهای کسب و کار است که ممکن است در هر یک از آن‌ها افراد یا نرم‌افزارها در سازمان درگیر باشند.

۶	۱. <u>فصل ۱- بیان مسئله</u> .....
۶	۲. <u>مقدمه</u> .....
۷	۳. <u>فرآیند گرایی</u> .....
۸	الف - <u>تشخیص فرآیندها:</u> .....
۸	ب - <u>شناساندن اهمیت فرآیندها به همه دست اندرکاران:</u> .....
۸	ج - <u>انتخاب معیار ارزیابی:</u> .....
۸	د - <u>به کارگیری مدیریت فرآیندگرا:</u> .....
	4. <u>مثال فرایند گرایی</u> .....
	5. <u>مثال هایی از کاربرد های مدیریت فرآیند در سازمان های دولتی و خصوصی</u> .....
	6. <u>تفاوت میان فرآیند و وظیفه</u> .....
	7. <u>طبقه بندی فرآیندهای سازمانی</u> .....
	8. <u>روش شناخت فرآیند</u> .....
	9. <u>چرخه مدیریت فرآیند های سازمان</u> .....
	10. <u>مدل سازی فرآیند</u> .....
	11. <u>مدل سازی سازمان</u> .....
	12. <u>متا مدل فرآیند</u> .....
	13. <u>تکامل مدیریت فرآیندهای کسب و کار</u> .....
	14. <u>فصل دوم- ضرورت ، محدودیت ها و فرضیات و اهداف و مدل تحقیق</u> .....
	15. <u>ضرورت و اهداف</u> .....

<a href="#">Error! Bookmark not defined.</a>	<a href="#">۱۶. محدودیت های تحقیق</a>
<a href="#">Error! Bookmark not defined.</a>	<a href="#">۱۷. فرضیات تحقیق</a>
<a href="#">Error! Bookmark not defined.</a>	<a href="#">۱۸. اهداف تحقیق</a>
<a href="#">Error! Bookmark not defined.</a>	<a href="#">۱۹. دامنه کاربرد تحقیق</a>
<a href="#">Error! Bookmark not defined.</a>	<a href="#">۲۰. مدل مفهومی تحقیق</a>
<a href="#">Error! Bookmark not defined.</a>	<a href="#">۲۱. فصل سوم-امکان سنجی پیاده سازی مدیریت کسب و کار در سازمانها</a>
<a href="#">Error! Bookmark not defined.</a>	<a href="#">not defined.</a>
<a href="#">Error! Bookmark not defined.</a>	<a href="#">۲۲. فصل چهارم مطالعه موردی-صنعت بیمه</a>
<a href="#">Error! Bookmark not defined.</a>	<a href="#">۲۳. نتیجه گیری</a>
<a href="#">Error! Bookmark not defined.</a>	<a href="#">منابع و مراجع</a>

شکل ۱	نمایی شماتیک از فرایند در سازمان	۶
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۲	نمایی از فلوچارت فرآیند
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۳	چرخه مدیریت فرآیندهای کسب و کار
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۴	چرخه مدیریت فرایند سفارش
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۵	مدل سازی سازمان
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۶	مدل مفهومی تحقیق
شکل ۷	عوامل کلیدی موفقیت در به کارگیری مدیریت فرایند کسب و کار (حقیقی و موجودی، ۱۳۸۸)	
<b>Error! Bookmark not defined.</b>		
<b>Error!</b>	شکل ۸	چارچوب تئوریک عوامل حیاتی موفقیت در پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار
<b>Bookmark not defined.</b>		
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۹	عوامل حیاتی موفقیت در پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار
<b>defined.</b>		
<b>Error!</b>	شکل ۱۰	چارچوب فاکتورهای موفقیت مدیریت فرایندهای کسب و کار (Bandara, et al., 2009) ...
<b>Bookmark not defined.</b>		
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۱۱	طبقه بندی عوامل حیاتی موفقیت کسب و کار
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۱۲	خلاصه پژوهش های پیشین
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۱۳	شاخص های چارچوب پژوهش حاضر
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۱۴	عوامل و زیر عوامل آمادگی پیاده سازی مدیریت فرایندهای کسب و کار
<b>defined.</b>		
<b>Error!</b>	شکل ۱۵	ادامه ی عوامل و زیر عوامل آمادگی پیاده سازی مدیریت فرایندهای کسب و کار
<b>Bookmark not defined.</b>		
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۱۶	ارتباط بین چارچوب نظری و سوال های پژوهش در پرسشنامه
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۱۷	آماره های توصیفی برای میانگین امتیاز شاخص ها وانحراف معیار
<b>defined.</b>		
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۱۸	آماره های توصیفی برای میانگین امتیاز شاخص ها وانحراف معیار
<b>defined.</b>		
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۱۹	مقدار تأثیر متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته در الگو
<b>Error!</b>	شکل ۲۰	رتبه بندی عوامل سنجش آمادگی پیاده سازی BPM با استفاده از آزمون فریدمن
<b>Bookmark not defined.</b>		
<b>Error!</b>	شکل ۲۱	رتبه بندی عوامل سنجش آمادگی پیاده سازی BPM با استفاده از آزمون فریدمن
<b>Bookmark not defined.</b>		
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	شکل ۲۲	مزایای مدیریت کسب و کار سیاست گذاران و گردانندگان سازمان
<b>defined.</b>		

**Error! Bookmark not defined.** ..... شکل ۲۳ مزایای مدیریت کسب و کار فرآیند بیمه گری

**Error! Bookmark not defined.** ..... شکل ۲۴ مزایای مدیریت کسب و کار فرآیند ادعای خسارت

**Error!** ..... شکل ۲۵ انتقال کنترل شده از سیستم فعلی بیمه به سیستم مجهز به مدیریت فرآیند کسب و کار

**Bookmark not defined.**

## ۱. فصل ۱- بیان مسئله

### ۲. مقدمه

فرآیند مجموعه فعالیتهای متوالی و مرتبط به هم بوده که محصول خاصی را به وجود می آورد و برای ایجاد این محصول به درون داده های خاصی (ورودی) نیاز دارد که زمینه را برای درست عمل نمودن آن فراهم می سازند. فرآیند، یک سری منطقی از تراکنش های مرتبط با یکدیگر است که ورودی را به نتایج و خروجی ها تبدیل می کند.



شکل ۱ نمایی شماتیک از فرایند در سازمان

فرآیندهای موجود در هر سازمان برای دستیابی به مأموریت سازمان طراحی شده اند، تا با عملکرد بهتر نیازهای اساسی مشتریان را تأمین نمایند. برای پاسخگویی به نیازها و خواسته های مشتریان باید فرآیندهای موجود کارایی و اثر بخشی لازم را داشته باشند. یک فرآیند زمانی کارایی لازم را خواهد داشت که بصورت درست انجام گیرد و زمانی از اثر بخشی برخوردار خواهد بود که بصورت درست انتخاب و طراحی شده باشد. فرآیند، معرف یک یا دسته ای از فعل و انفعالات است که به منظور تبدیل داده ها به باز داده ها انجام می گیرد.

در یک تعریف معادل می توان گفت فرآیند، یک سری منطقی از تراکنش های مرتبط با یکدیگر است که ورودی را به نتایج و خروجی ها تبدیل می کند.



انواع فرآیندها:

سه نوع فرآیند کسب و کار وجود دارد :

- فرآیند های مدیریتی:

این فرآیند ها فعالیتهای نظام مند مثل مدیریت راهبردی و نحوه اداره سازمان را حمایت می کنند.

- فرآیند های عملیاتی (اصلی):

این فرآیند ها ارزشی را در راستای کسب و کار اصلی سازمان ایجاد می کنند. مثل خرید، تولید، بازاریابی و فروش.

- فرآیند های پشتیبانی:

این فرآیندها فرآیند های عملیاتی را پشتیبانی می کنند. مثل حسابداری، استخدام و فناوری اطلاعات.

### ۳. فرآیند گرایی

در تعریف فرآیندگرایی چنین گفته می شود که روشی است که با محور قراردادن فرآیندهای کسب و کار و حذف فعالیتهای بدون ارزش افزوده، برای سازمان مزیت رقابتی به ارمغان می آورد. به منظور اینکه یک سازمان در راه فرآیندگرایی گام بردارد می بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده سازی موارد زیر به کار گیرد:

مشکل کندی سازمانهای نوین، ریشه فرایندی دارد. دسترسی دیر هنگام به نتیجه های دلخواه، ناشی از کندی انجام وظیفه ها نیست. علت کندی کار این است که پاره ای از افراد وظیفه هایی غیر ضروری انجام می دهند و در فاصله میان انجام این دو وظیفه نیز وقت زیادی تلف می شود. وجود اشتباه در نتیجه نهایی کار، به دلیل بدکار کردن افراد نیست، بلکه می تواند علت های بسیاری داشته باشد. انعطاف ناپذیری سازمان به این دلیل نیست که کارکنان در انجام وظیفه های خود روش ثابت و یکنواختی دارند، بلکه بدان علت است که کسی نمی داند که وظیفه های جداگانه چگونه بایستی ترکیب شوند تا نتیجه دلخواه به دست آید. هزینه سنگین سازمانها گویای این مطلب نیست که انجام وظیفه های مستقل پرهزینه اند، زیرا علت واقعی آن است که ما افراد گوناگونی را به کار می گیریم تا از ترکیب مناسب وظیفه های جداگانه ای که نتیجه نهایی را به بار خواهند آورد، مطمئن شوند. کوتاه سخن اینکه مشکل نه در انجام وظیفه ها و فعالیتهای مستقل، که در چگونگی پیوند دادن آنها و ایجاد یک کل، نهفته است. سالهاست

کـــه شرکتها در زمینه بهسازی وظیفه های سازمانی کوششهای چشمگیری می کنند ولی کمترین توجهی به فرایند کارها ندارند.

از سوی دیگر، باید پذیرفت که کامیابی فرایند محوری به معنای نابودی ساختار سنتی سازمانهاست. بنابه دیدگاه آدام اسمیت، بنیان سازماندهی بر تخصصی کردن کارها و بخش کردن فرایندها به وظیفه های ساده است.»

#### الف - تشخیص فرآیندها:

ابتدا باید فرآیندها را شناسایی کرده و برای آنها نام و عنوان برگزید. شناسایی و نامگذاری فرآیندها گامی بسیار حساس و بنیادین است. پاره ای از سازمانها به اشتباه، فعالیتهای وظیفه ای کنونی را فرآیند به حساب می آورند.

#### ب - شناساندن اهمیت فرآیندها به همه دست اندرکاران:

گام دوم شناساندن فرآیندها و اهمیت آنها به همه مدیران، کارکنان و نمایندگان دور و نزدیک است به نحوی که باید فرآیندها، نام آنها، ورودیها و خروجیها و ارتباطات آنها برای همه افراد ملموس باشد.

#### ج - انتخاب معیار ارزیابی:

برای اطمینان از کارکرد درست فرآیندها، باید بتوان پیشرفت آنها را اندازه گرفت و در آن صورت به معیارهایی نیازمندیم. این معیارها می توانند برحسب ضرورت بر پایه خواسته مشتری یا بر پایه نیازهای خود سازمان مانند هزینه فرآیند و به کارگیری درست منابع واقع شوند. معیارهای همگون در کارکرد فرآیندی، افراد را به صورت یک تیم منسجم درخواهد آورد.

#### د - به کارگیری مدیریت فرآیندگرا:

سازمان فرآیند محور بایستی همواره در به سازی فرآیندهای خود بکوشد زیرا این رویکرد کاری پیوسته و مداوم است. بنابراین، عمده فعالیت مدیریتی این گونه سازمانها اداره و پیشبرد درست فرآیندها در بالاترین توان آنها، بهره گیری از فرصتها در به سازی فرآیندها، و پیگیری در کاربرد فرصتهاست. فرآیند محوری یک طرح موقتی نبوده، بلکه راه و روشی دائمی و فراگیر است.

این پروژه شامل فایل ورد گزارش است جهت دانلود به لینک زیر مراجعه کنید

[www.sanaye20.ir](http://www.sanaye20.ir)