

چکیده

مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار یک روش‌شناسی نظام‌مند به‌منظور شناسایی، طراحی/ بازطراحی، ایجاد، مستندسازی، اندازه‌گیری، پایش و کنترل فرآیندهای کسب‌وکار، به‌منظور ایجاد ارزش برای مشتریان سازمان با چابکی بالاتر است. پژوهش حاضر با توجه به اهمیت بسیار بالای شناسایی فرآیندها به عنوان سنگ بنای اصلی برای تمام گام‌های موجود در چرخه عمر مدیریت فرآیندهای کسب و کار، به تبیین و تفصیل یک رویکرد جدید و بسیار کارا جهت تعیین و شناسایی فرآیندهای سازمان پرداخته است. سند معماری فرآیندهای کسب و کار سازمان خروجی این رویکرد می‌باشد. در ادامه، شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل شهر تهران به عنوان مطالعه موردی مورد بررسی قرار گرفته است و سه مورد از فرآیندهای اصلی آن شناسایی شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که با استفاده از این روش، امر تعیین فرآیندهای سازمان با دقت و کارایی فوق‌العاده بالایی صورت پذیرفته و در قالبی کاملاً استاندارد ارائه می‌گردد.

کلید واژه:

شناسایی فرآیند، مدیریت فرآیندهای کسب و کار، معماری فرآیندهای کسب و کار، شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل

تبیین رویکردی جهت شناسایی

فرآیندهای کسب‌وکار

(مطالعه موردی: شرکت ساماندهی

صنایع و مشاغل شهر تهران)

عطیه بزرگی پور

کارشناس ارشد دانشگاه علامه طباطبایی

Atieh.bozorgipour@gmail.com

سیما قربانی

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع

دانشگاه صنعتی امیرکبیر

Simaghorbani@gmail.com؛ ۹

حیدر بیرانوند

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه

امام حسین (ع)

Heydar.beyranvand69@gmail.com

مهرداد آقا محمد علی کرمانی (نویسنده

مسئول)

دکتری صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران

m_kermani@iust.ac.ir

مقدمه

یکی از ویژگی‌های دنیای کسب‌وکار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پرقابلیت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخ‌گویی سریع به آن‌ها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندان برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت [1].

سازمان‌ها به‌مرور زمان در اثر تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب‌وکار، انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. سازمان‌های وظیفه مدار به‌سختی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شوند رویکرد فرآیندی است. سازمان‌های گوناگون به‌منظور بهبود عملکرد خود راهکارهای زیادی پیشرو دارند که هر یک به نحوی به پیشرفت آن‌ها در موضوعی خاص کمک شایانی می‌کند، از جمله این موارد می‌توان به مدیریت فرآیند کسب‌وکار اشاره کرد که در تمامی سازمان‌ها قابل انجام و پیاده‌سازی می‌باشد. پوشش گسترده این حوزه مدیریتی سبب به‌کارگیری آن در سازمان‌های گوناگون شده است که مهر تأییدی بر سودمندی به‌کارگیری این روش جهت بهبود عملکرد سازمان می‌باشد.

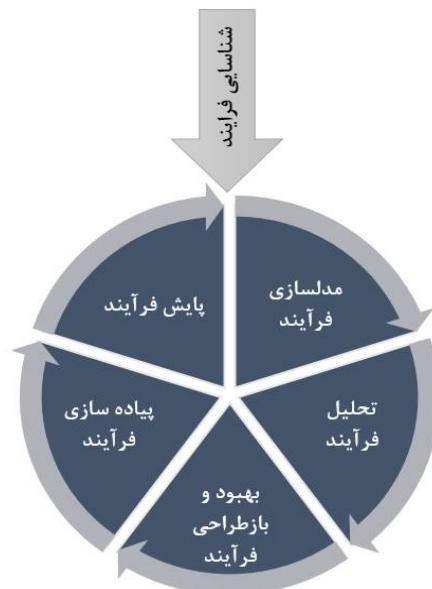
در این پژوهش، ابتدا به تبیین مفاهیم فرآیند و مدیریت فرآیند پرداخته می‌شود. سپس اهمیت مدیریت فرآیند در ساماندهی صنایع و مشاغل مطرح خواهد شد. در ادامه ضمن ارائه یک رویکرد شناسایی فرآیند با عنوان "معماری فرآیندها"، به کشف و شناسایی فرآیندهای شرکت ساماندهی پرداخته خواهد شد.

1. فرآیند چیست؟

فرآیند روش ویژه‌ی انجام کاری است که شامل مراحل و فعالیت‌های متعددی است. در دیدگاه سیستمی یک فرآیند عبارت است از آنچه ورودی را به خروجی تبدیل می‌نماید و دربرگیرنده چگونگی انجام عملکرد سازمان‌های کار است. فرآیند گرایی یعنی درک این حقیقت که هر فعالیت تنها زمانی ارزشمند است که به تکمیل یک فرآیند کمک کند و آن فرآیند نیز، نیازی را در یک شبکه فرآیندی بزرگ‌تر برآورده و ارزش جدید ایجاد کند. استاندارد ایزو 9001 در تعریف فرآیند گرایی می‌گوید: «به‌کارگیری سیستمی از فرآیندها در درون یک سازمان همراه با مشخص کردن و تعامل این فرآیندها و مدیریت کردن آن‌ها رویکرد فرآیندی نامیده می‌شود». از نگاهی دیگر فرآیند را می‌توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می‌افزاید. بنابراین، فرآیندهای کسب‌وکار عبارت‌اند از فعالیت‌های اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه‌ای نیستند و منابع انسانی، مهارت‌های مدیریتی و فناوری را به‌منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می‌کنند [2].

1.1. مدیریت فرآیند محور

در تعریف فرآیند گرایی (اصطلاح فرآیند گرایی و فرآیند محوری یکسان به‌کاربرده شده است) چنین گفته می‌شود که روشی است که با محور قرار دادن فرآیندهای کسب‌وکار و حذف فعالیت‌های بدون ارزش‌افزوده، برای سازمان مزیت رقابتی به ارمغان می‌آورد [3]. مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار یک روش سازمان‌یافته و نظام‌مند به‌منظور تعریف، طراحی یا بازطراحی، ایجاد، مستندسازی، اندازه‌گیری، پایش و کنترل کلیه فرآیندهای کسب‌وکار مکانیزه و غیرمکانیزه، به‌منظور ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان سازمان و اهداف سازمان با چابکی بالاتر است. مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار، سازمان را قادر می‌سازد که فرآیندها را با اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار همسو ساخته که این امر زمینه افزایش بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) از طریق بهبود فعالیت‌ها، فرآیندها و درنهایت واحدهای سازمانی را در ارتباطات درون و برون‌سازمانی فراهم می‌آورد. در شکل (1) چرخه مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار نشان داده شده است. هر فرآیند باید با توجه به وضع مطلوب پیاده شود و سپس در طول زمان می‌تواند فرآیند موردنظر را بهبود بخشید. این روال ممکن است بارها در مورد هر یک از فرآیندها اجرا گردد. از این رو چرخه حیات مدیریت



شکل (1). چرخه حیات فرآیند کسب‌وکار [4]



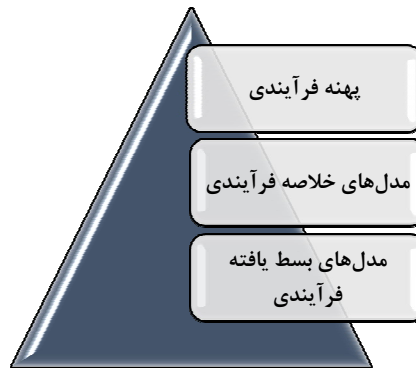
فرآیندهای کسب‌وکار به‌طور تکرارشونده است و هر تکرار باید ارزش‌افزوده‌ای به فرآیند و منطق کاری آن افزوده گردد [4]. در ادامه، بخش ابتدایی این چرخه با عنوان شناسایی فرآیند مورد بررسی قرار خواهد گرفت

2.1. معماری فرآیندها در سازمان

روشی که در این پژوهش جهت شناسایی فرآیندها در نظر گرفته شده است، "معماری فرآیندها" نام دارد. در شکل (2) سطوح مختلف معماری فرآیندی نشان داده شده است.

این شکل سه سطح معماری فرآیندی را نشان می‌دهد. سطح اول "پهنه فرآیندی" نام دارد. در این سطح برای کل سازمان یک فرآیند اصلی در نظر گرفته می‌شود. این سطح از معماری فرآیندی، فرآیندهای سازمان را به‌صورت خلاصه شده و کلی بیان می‌کند. سطح دوم معماری فرآیندی "مدل‌های خلاصه فرآیندی" نام دارد. سطح پهنه فرآیندی، اشاره به تعدادی فرآیند به هم چسبیده دارد که در سطح دوم معماری فرآیندی به تفکیک مشخص می‌شوند. ولی کماکان در این سطح از معماری فرآیندی جزئیات فرآیندها به‌طور کامل مشخص نیست. نهایتاً سطح سوم فرآیند یعنی "مدل‌های بسط یافته فرآیندی" مطرح می‌شود. این سطح از فرآیند شامل تمام ورودی‌ها و درخواست‌های معاونت مربوطه، خروجی‌های مورد نظر معاونت مربوطه و همچنین فعالیت‌هایی است که در راستای تبدیل ورودی‌های معاونت به خروجی‌های مورد نظر آن انجام می‌شوند. همچنین در این سطح ذینفعان و شرکت کنندگان در فرآیند نیز مشخص می‌شوند. نهایتاً بر اساس استاندارد BPMN2 جریان فرآیندها ترسیم می‌شود.

رویکردهای مختلفی برای تعریف معماری فرآیندی وجود دارد. در اینجا از رویکردی که توسط فردی به نام دیکمن 1 ارائه شده است استفاده می‌شود [4]. این رویکرد در سطح یک معماری فرآیندی بر مبنای دو بعد "انواع حالت 2" و "کارکرد کسب‌وکار 3" تعریف می‌شود. در انواع حالت، انواع حالت‌هایی که یک فرآیند توسط سازمان انجام می‌دهد مشخص می‌شوند. حالت‌ها، خدمات یا محصولات هستند که توسط شرکت به مشتری ارائه می‌شوند. البته این مشتری‌ها می‌توانند داخلی (دپارتمان‌های سازمان) یا خارجی باشند. کارکردها وظایف یک شرکت را نشان می‌دهند. به عبارت ساده‌تر کارکردها کارهایی هستند که سازمان انجام می‌دهد. هرکدام از این کارکردها شامل زیر کارکردهای دیگر هستند. برای معماری فرآیندها از جدولی مانند جدول (1) استفاده می‌شود.



شکل (2). هرم معماری فرآیند



جدول (1). ماتریس انواع حالت/کارکردهای کسب و کار

		انواع حالت		
		CT ^۱	CT ^۲	CT ^۳
کارکردهای کسب و کار	BF ^۱	فرآیند 1	فرآیند 2	
	BF ^۲			
	BF ^۳		فرآیند 3	
	BF ^۴			

در جدول (1) تمام انواع حالت‌ها و کارکردهای کسب و کار در سازمان برای سطح یک معماری فرآیندها مشخص می‌شوند که خود پایه و اساس سطوح بعدی معماری فرآیند هستند.

2. گام‌های شناسایی فرآیند

برای شناسایی فرآیندها بر اساس این روش، به‌طور خلاصه گام‌های زیر برداشته می‌شود:

1. شناسایی انواع حالت‌ها
2. شناسایی کارکردهای کسب و کار برای انواع حالت‌ها
3. ساخت یک یا چند ماتریس "انواع حالت/کارکردهای کسب و کار"

همان‌طور که در جدول (1) مشخص است بر اساس انواع حالت‌ها و کارکردهای کسب و کار که دارای شرایط خاصی هستند (شرایط مورد نظر در قالب هشت دستورالعمل توضیح داده خواهند شد): فرآیند اصلی به چند فرآیند جدای از هم تقسیم خواهد شد. این کار در سطح دو معماری فرآیندی اتفاق می‌افتد.

1.2. شناسایی انواع حالت‌ها

هدف اصلی شناسایی ابعاد معمار فرآیندی، شناسایی مسیرهای مختلفی است که فرآیندهای مشابه توسط سازمان از این طرق اجرایی می‌شوند. نوع حالت‌ها اشکال مختلفی دارند. در ادامه به برخی از این موارد اشاره خواهد شد:
نوع محصول: این مشخصه، انواع محصولاتی که توسط شرکت تولید می‌شوند را در نظر می‌گیرد.
نوع خدمت: این مشخصه، به انواع خدماتی که توسط سازمان ارائه می‌شوند اشاره دارد.
کانال ارتباطی: این مشخصه، به کانال‌هایی که سازمان با مشتری ارتباط برقرار می‌کند اشاره دارد (به‌عنوان مثال رودرو، تلفنی، اینترنتی و ...).

نوع مشتری: این مشخصه، انواع مشتری‌هایی که سازمان با آن‌ها در ارتباط است را در نظر می‌گیرد.
 موارد فوق فقط بخشی از مشخصه‌هایی است که انواع حالت‌ها توسط آن‌ها از هم تمییز داده می‌شوند. علاوه بر آن مواردی چون مکان اجرای یک فرآیند، زمان‌بندی‌های اجرای فرآیند، تخصص‌های مورد نیاز برای اجرای فرآیند و ... نیز می‌توانند نوع حالت‌های مختلفی را ایجاد نمایند.



2.2. شناسایی کارکردهای مربوط به هر کدام از انواع حالتها

در گام دوم کارکردهای کسب و کاری که در هر کدام از انواع حالتها انجام می‌شوند شناسایی می‌شوند. کارکردهای کسب و کار در هر سازمان توسط مدل‌های مرجعی که برای این منظور توسعه داده شده‌اند تعیین می‌شوند. یکی از این مدل‌ها APQC's PCF نام دارد. این مدل نقطه آغازی برای طبقه‌بندی کارکردهای کسب و کار است که در سازمان انجام می‌شوند. با این حال چه کارکردهای کسب و کار توسط مدل‌های مرجع تعیین شوند چه غیر از آن، نیاز به مصاحبه با افرادی که در سازمان حضور دارند وجود دارد.

2.3. تشکیل ماتریس مربوط به انواع حالت/کارکردهای کسب و کار

این ماتریس به مانند جدول (1) دارای دو بعد انواع حالتها و کارکردهای کسب و کار است. همان‌طور که قبلاً هم اشاره شد، کارکردهای کسب و کار خود می‌توانند به چند زیر-کارکرد کسب و کار تقسیم شوند. همچنین ماتریس انواع حالت/کارکردهای کسب و کار، خود می‌تواند جهت خوانا تر شدن به چند ماتریس مجزا تفکیک شود.

2.4. شناسایی فرآیند

در گام چهارم با ایجاد ترکیب‌های مختلف نوع حالتها و کارکردهای کسب و کار به شناسایی فرآیندها پرداخته می‌شود. برای شناسایی فرآیندها در این مرحله از یک قاعده مشخص پیروی خواهد شد که طبق آن ابتدا برای هر بخش در سازمان یک فرآیند بزرگ در نظر گرفته می‌شود سپس با استفاده از دستورالعمل‌های مشخص (در ادامه توضیح داده خواهند شد) این فرآیند بزرگ به چند فرآیند کوچک‌تر و مجزا تقسیم می‌شود. این قاعده دارای هشت دستورالعمل است که طبق آن فرآیندهای سازمان در بخش مربوطه تعیین خواهند شد. برخی از این دستورالعمل‌ها مربوط به تقسیم‌بندی عمودی (دستورالعمل‌های 5، 6 و 8) و برخی مربوط به تقسیم‌بندی افقی (دستورالعمل‌های 1 تا 4) فرآیندها در ماتریس انواع حالت/کارکردهای کسب و کار می‌شوند. با این حال در همه سازمان‌ها ممکن است از همه دستورالعمل‌ها استفاده نشود. به همین خاطر استفاده از این دستورالعمل‌ها متناسب با سازمان مربوطه است. در ادامه به تشریح این دستورالعمل‌ها پرداخته خواهد شد:

دستورالعمل اول: اگر یک فرآیند در سازمان دارای اشیاء جاری مختلف در سازمان باشد، می‌تواند به صورت عمودی فرآیند اصلی را به فرآیندهای مجزا تقسیم نمود. منظور از اشیاء جاری، اشیائی است که در طول فرآیندهای کسب و کار سازمان در جریان می‌باشند. به‌طور معمول، هر فرآیند کسب و کار است دارای یک شیء جاری واحد است، به طوری که از اشیاء جاری می‌توان برای شناسایی فرآیندهای کسب و کار استفاده نمود.

دستورالعمل دوم: اگر اشیاء جاری فرآیند به صورت متعدد تغییر کنند می‌توان فرآیند را به صورت عمودی تفکیک نمود. این مورد به این واقعیت اشاره می‌کند که در یک فرآیند اشیاء جاری در یک زمان ممکن است استفاده شوند، درحالی‌که در زمانی دیگر اشیاء جاری دیگری از همان نوع، مورد استفاده قرار گیرند.

دستورالعمل سوم: اگر وضعیت معاملاتی تغییر کند، فرآیند می‌تواند به صورت عمودی تفکیک شود. بر اساس تئوری اقدام-گردش کار، فرآیندهای کسب و کار در قالب تعدادی از معاملات پیش می‌روند. به‌طور خاص این وضعیت‌های معاملاتی به این صورت بیان می‌شود: راه‌اندازی و شروع به کار، مذاکره، اجرا، پذیرش نهایی. در شروع کار بین مشتری و ارائه‌دهنده خدمت تماس برقرار می‌شود. در وضعیت مذاکره و گفتگو، مشتری و ارائه‌دهنده در مورد شرایط خدمت یا محصولی که قرار است ارائه شود صحبت می‌شود. در حالت اجرا، محصول یا خدمت به مشتری ارائه شده و نهایتاً در وضعیت پذیرش نیز در مورد پذیرش و پرداختها بحث می‌شود. در نتیجه انتقال در یک فرآیند از یک حالت به حالت دیگر نشان می‌دهد که فرآیند را می‌توان بر اساس آن تفکیک نمود.

دستورالعمل چهارم: اگر فرآیند دارای یک جدایی منطقی از نظر زمان باشد، می‌تواند به صورت عمودی تفکیک شود. به صورتی که بخش‌های مختلف آن در فواصل زمانی متفاوت انجام شوند. این فواصل زمانی معمولاً به این صورت بیان می‌شوند: یکبار در هر درخواست مشتری، یکبار در روز، یکبار در هرماه و یکبار در سال.

دستورالعمل پنجم: اگر فرآیند دارای یک جدایی منطقی از نظر مکان باشد، می‌تواند به صورت افقی تفکیک شود. فرآیند دارای یک جدایی منطقی در مکان است اگر در مکان‌های مختلف انجام شود و در هر مکان نیز متفاوت از مکان دیگر این کار صورت پذیرد. البته لازم به ذکر است که جدایی مکانی برای اجرای فرآیند شرط کافی جهت تفکیک فرآیند نیست. به عبارت دیگر، این تفکیک فرآیندی باید به گونه‌ای باشد که چاره‌ای جز متفاوت بودن اجرای فرآیند در مکان‌های مختلف وجود نداشته باشد.



دستورالعمل هشتم: اگر فرآیند دارای یک جدایی منطقی از نظر سایر ابعاد مربوطه باشد، می‌تواند به صورت افقی تفکیک شود. به‌مانند تفکیک زمانی که گفته شد " جدایی مکانی برای اجرای فرآیند شرط کافی جهت تفکیک فرآیند نیست " ، تفکیک فرآیندی باید به‌گونه‌ای باشد که چاره‌ای جز متفاوت بودن اجرای فرآیند در معیارهای مختلف وجود نداشته باشد.

دستورالعمل هفتم: اگر در مدل‌های مرجع تفاوت وجود داشته باشد، می‌توان آن را تفکیک نمود. مرجع معماری فرآیندی ، مدل معماری فرآیندی است که در حال حاضر در سازمان موجود است و به‌عنوان بهترین راه‌حل تعریف شده است. این مدل مجموعه‌ای از فرآیندها را ساختاردهی می‌کند. برای مثال اگر یک مرجع معماری فرآیندی خدمات مالی وجود دارد، ساختار آن را می‌تواند به‌عنوان یک نمونه یا نقطه آغاز برای معماری فرآیندی خود استفاده نمود.

دستورالعمل هشتم: اگر یک فرآیند تعداد بیشتری کارکرد را در یک نوع حالت نسبت به نوع حالت دیگر پوشش دهد، می‌توان فرآیند را به‌صورت افقی تفکیک نمود. به‌کارگیری قانون اخیر، وابستگی زیادی به تجزیه کنونی فرآیندها دارد. در صورتی که یک فرآیند در یک ستون نسبت به ستون دیگر کارکردهای بیشتری داشته باشد می‌توان فرآیند را به دو فرآیند مجزا تفکیک نمود.

3. مطالعه موردی؛ شناسایی فرآیندهای شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل شهر تهران

شهرداری تهران به‌ویژه معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست به‌عنوان پیشانی خدمت‌رسانی به شهروندان به دلیل ارتباط مستقیم و مستمر با مردم از این قاعده مستثنا نبوده و ضروری است تا با بهره‌گیری از مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار، زمینه افزایش رضایت مردم و بهبود در خدمت‌رسانی را فراهم نماید. در این راستا شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل شهر باهدف بهبود وضعیت شهر در خصوص ساماندهی مشاغل مزاحم، صنوف مختلف و ایجاد شرایط محیطی مناسب جهت افزایش رفاه شهروندان، به خدمت‌رسانی مشغول است، یکی از مهم‌ترین زیرمجموعه‌های معاونت خدمات شهری و محیط زیست است.

بر اساس روش شناسایی فرآیندی که در این پژوهش توضیح داده شد و همچنین با انجام مصاحبه‌های متعدد با روسای معاونت‌های مختلف شرکت ساماندهی صنایع و مشاغل شهر تهران به شناسایی فرآیندهای دو مورد از معاونت‌های این شرکت پرداخته شده است. این دو معاونت عبارت‌اند از: معاونت هماهنگی مناطق و محیط زیست و معاونت آموزش، پژوهش و برنامه‌ریزی.

3.1. شناسایی فرآیندهای معاونت هماهنگی مناطق و محیط زیست

برای شناسایی فرآیندهای معاونت هماهنگی مناطق و محیط زیست، در ابتدا لازم است خروجی‌های این معاونت، کارکردهای کسب‌وکار و نهایتاً نوع حالاتی که این خروجی‌ها بر اساس آن محقق می‌شوند شناسایی شوند. این موارد در جدول (2) ذکر شده‌اند.

جدول (2). خروجی‌ها ، کارکردهای کسب‌وکار و نوع حالات فرآیندهای معاونت هماهنگی مناطق و محیط زیست

خروجی‌ها	کارکردهای کسب‌وکار	نوع حالت
<ul style="list-style-type: none"> انتقال صنوف به خارج از شهر 	<ul style="list-style-type: none"> ارتباط با اتحادیه ایجاد شرایط انتقال فراهم‌سازی تسهیلات لازم برای انتقال بررسی شرایط انتقال 	<ul style="list-style-type: none"> به شهرک‌های صنعتی انتقال یابد. به مکانی غیر از شهرک‌های صنعتی انتقال یابد.

3.2. ماتریس کارکردهای کسب‌وکار / نوع حالت

در جدول (3) ماتریس "کارکردهای کسب‌وکار / نوع حالت" برای معاونت هماهنگی مناطق و محیط زیست نشان داده شده است.



جدول (3). ماتریس انواع حالت/کارکردهای کسب و کار معاونت هماهنگی مناطق و محیط زیست

		نوع حالت	
		انتقال به شهرک‌های صنعتی	انتقال به مکانی غیر از شهرک‌های صنعتی
کارکردهای کسب و کار	ارتباط با اتحادیه	تسهیل انتقال اصناف از شهر تهران	
	ایجاد شرایط انتقال		
	فراهم‌سازی تسهیلات لازم برای انتقال		
	بررسی شرایط انتقال از شهر تهران		

با توجه به ماتریس "کارکردهای کسب و کار/ نوع حالت" فرآیند این معاونت عبارت است از: "تسهیل انتقال اصناف از شهر تهران"

3.3. شناسایی فرآیندهای معاونت آموزش، پژوهش و برنامه‌ریزی

برای شناسایی فرآیندهای معاونت آموزش، پژوهش و برنامه‌ریزی، خروجی‌ها، کارکردهای کسب و کار و نوع حالاتی که این خروجی‌ها بر اساس آن محقق می‌شوند، در جدول (4) ذکر شده‌اند.

جدول (4). خروجی‌ها، کارکردهای کسب و کار و نوع حالات فرآیندهای معاونت آموزش، پژوهش و برنامه‌ریزی

نوع حالت	کارکردهای کسب و کار	خروجی‌ها
<ul style="list-style-type: none"> داخل شرکت خارج شرکت اصناف 	<ul style="list-style-type: none"> تدوین تقویم آموزشی عقد قرارداد برگزاری دوره آموزشی دریافت بازخورد 	<ul style="list-style-type: none"> کلاس‌های آموزشی اصناف کلاس‌های تربیت مربی برگزاری کلاس‌های آموزشی داخل شرکت کلاس‌های مناطق شهرداری تهران برگزاری همایش آموزشی

4.3. ماتریس کارکردهای کسب و کار/ نوع حالت

در جدول (5) ماتریس "کارکردهای کسب و کار/ نوع حالت" برای معاونت آموزش، پژوهش و برنامه‌ریزی نشان داده شده است.

جدول (5). ماتریس انواع حالت/کارکردهای کسب و کار معاونت آموزش، پژوهش و برنامه‌ریزی

		نوع حالت		
		داخل شرکت	خارج شرکت	اصناف
کارکردهای کسب و کار	نیازسنجی از معاونت‌های مختلف برای تقویم آموزشی	برگزاری دوره‌های آموزشی داخل و خارج شرکت		برگزاری دوره‌های آموزشی برای اصناف
	تدوین تقویم آموزشی			
	هماهنگی با اداره کل آموزش و سایر مکاتبات جهت برگزاری دوره‌ها			
	عقد قرارداد			
	برگزاری دوره			
	دریافت بازخورد			



3.5. فرآیندهای کشف شده

با توجه به ماتریس "کارکردهای کسب و کار/ نوع حالت" فرآیندهای این معاونت عبارت‌اند از: "برگزاری دوره‌های آموزشی داخل و خارج شرکت" و "برگزاری دوره‌های آموزشی برای اصناف".

4. نتیجه‌گیری

رویکردی که در این گزارش جهت معماری فرآیندها ارائه شد، در سطح اول هرم معماری سازمانی، یک فرآیند بسط یافته را ارائه می‌کرد. سطح یک معماری فرآیندی، فرآیند را به صورت خیلی خلاصه شده بیان می‌کند. این سطح عمدتاً نشان می‌دهد که چگونه فرآیندهای از یکدیگر از نظر انواع حالت‌ها و کارکردهای کسب و کاری که پوشش می‌دهند از یکدیگر متمایز می‌شوند. در سطوح بعدی به جزئیات بیشتری از فرآیندها پرداخته می‌شود. به عبارتی فرآیند اصلی سازمان با توجه به انواع حالت‌هایی که ممکن است رخ دهد به چند فرآیند مجزا تفکیک می‌شود. در این پژوهش فرآیندهای معاونت هماهنگی مناطق و محیط زیست و معاونت آموزش، پژوهش و برنامه‌ریزی بر اساس مراحل فوق شناسایی شدند. با استفاده از این رویکرد صرفاً مرحله اول چرخه فرآیندهای کسب و کار یعنی شناسایی فرآیندها محقق می‌شود. این مرحله پایه و اساس مراحل بعدی این چرخه بوده و از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود فرآیندهای سایر معاونت‌های این شرکت نیز با استفاده از این روش شناسایی شود. پیشنهاد دیگر اینکه برای فرآیندهای شناسایی شده، بر اساس استانداردهای روز دنیا در این حوزه، به پیاده‌سازی مراحل بعدی چرخه فرآیندهای کسب و کار پرداخته شود.

5. منابع

- [1]. رمضانیان، محمدرحیم و پور بخش، سید حامد (1385)، "ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرایند"، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره 187
- [2]. جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان، مدیریت بر مبنای فرایند، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره 140، 1382
- [3]. صفرزاده، حسین و قریشی، معصومه، نقش به کارگیری سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار در بهبود عملکرد سازمان‌ها، فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، سال هفتم، شماره 26، 1390
- [4]. Marlon Dumas, Marcello La Rosa Jan Mendling Hajo A. Reijers, "Fundamentals of Business Process Management Fundamentals of Business Process Management", (2013)
- [5]. Tony Benedict, Nancy Bilodeau, Phil Vitkus, Emmett Powell, Dan Morris, Marc Scarsig, Denis Lee, Gabrielle Field, Todd Lohr, Raju Saxena, Michael Fuller, J. F. (2013) "Association of Business Process Management Professionals", (Version ۳).
- [6]. www.ABPMP.org
- [7]. www.samandehi.tehran.ir/
- [8]. T.H. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology* (Harvard Business School Press, Boston, 1993)
- [9]. R. Dijkman, I. Vanderfeesten, H.A. Reijers, The road to a business process architecture: an overview of approaches and their use. BETA Working Paper Series, WP 350. Eindhoven University of Technology, Eindhoven (2011)

پی نوشت

¹ Dijkman
^۲ Case type



^r *Business function*