



دانشگاه پیام نور

# بازمهندسی فرایندهای کسب و کار

(کارشناسی ارشد مدیریت)

www.ketab.ir

دکتر امیر هوشنگ تاجفر

|                      |                                                                                                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه              | : تاجفر، امیرھوشنگ، ۱۳۴۰ -                                                                                    |
| عنوان و نام پدید آور | : بازمهندسی فرایندهای کسب و کار (کارشناسی ارشد مدیریت) / امیرھوشنگ تاجفر؛<br>ویراستار علمی محمدمهدی پرهیزگار. |
| مشخصات نشر           | : تهران: دانشگاه پیام‌نور، ۱۳۹۷.                                                                              |
| مشخصات ظاهری         | : ۳۳۲ ص.                                                                                                      |
| فروست                | : دانشگاه پیام نور؛ ۲۵۲۱. گروه مدیریت؛ ۱/ ۱۸                                                                  |
| شابک                 | : 978 - 964 - 14 - 0568 - 9                                                                                   |
| وضعیت فهرست نویسی    | : فیبا                                                                                                        |
| یادداشت              | : کتابنامه.                                                                                                   |
| موضوع                | : مهندسی مجدد (مدیریت) - آموزش برنامه‌ای                                                                      |
| موضوع                | : Reengineering (Management) -- Programmed instruction                                                        |
| موضوع                | : مهندسی مجدد (مدیریت) - راهنمای آموزشی (عالی)                                                                |
| موضوع                | : Reengineering (Management) -- Study and teaching (Higher)                                                   |
| موضوع                | : مهندسی مجدد (مدیریت) - آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی)                                                           |
| موضوع                | : Reengineering (Management) -- Examinations, questions, etc. (Higher)                                        |
| موضوع                | : گردش کار - مدیریت - آموزش برنامه‌ای                                                                         |
| موضوع                | : Workflow -- Management -- Programmed instruction                                                            |
| موضوع                | : گردش کار - مدیریت - راهنمای آموزشی (عالی)                                                                   |
| موضوع                | : Workflow -- Management -- Study and teaching (Higher)                                                       |
| موضوع                | : گردش کار - مدیریت - آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی)                                                              |
| موضوع                | : Workflow -- Management -- Examinations, questions, etc. (Higher)                                            |
| شناسه افزوده         | : پرهیزگار، محمدمهدی، ۱۳۴۴ - ویراستار                                                                         |
| شناسه افزوده         | : دانشگاه پیام‌نور.                                                                                           |
| شناسه افزوده         | : Payam Nor University                                                                                        |
| رده بندی کنگره       | : PDA ۳۹۷ - ۲۰۲۲                                                                                              |
| رده بندی دیویی       | : ۸۴۰۳۶                                                                                                       |
| شماره کتابشناسی ملی  | : ۵۴۳۵۹۰                                                                                                      |



### بازمهندسی فرایندهای کسب و کار

مؤلف: دکتر امیرھوشنگ تاجفر

ویراستار علمی: دکتر محمدمهدی پرهیزگار

تهیه و تولید: دفتر تدوین و تولید کتب و محتوای آموزشی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز چاپ و توزیع دانشگاه پیام‌نور

شمارگان: ۱۰۰ نسخه

نویت و تاریخ چاپ: چاپ اول اسفند ۱۳۹۷

شابک: ۹ - ۵۶۸ - ۱۴ - ۹۶۴ - ۹۷۸

ISBN: 978 - 964 - 14 - 0568 - 9

**فروش این کتاب فقط از طریق نمایندگی‌های دانشگاه پیام‌نور مجاز می‌باشد و فروش**

**آن در سایر مراکز فروش کتاب موجب تعقیب قانونی فروشندگان خواهد گردید.**

( کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر محفوظ و متعلق به دانشگاه پیام‌نور است. تولید، کپی یا خلاصه‌برداری، نشر و ترجمه، چاپ، الکترونیک، توزیع، گسترده، تهیه CD و - این اثر یا بخشی از آن اعم از متن، طرح پست و روی جلد و - بدون اخذ مجوز کتبی از معاونت فناوری و پژوهش دانشگاه خلاف مقررات و تعرض به حقوق مادی و معنوی دانشگاه است. متخلفین وفق قانون حمایت از مولفان و مصنفان و هنرمندان دارای مسئولیت حقوقی و کیفری بوده و تحت پیگرد قرار می‌گیرند.)

قیمت: ۲۰۰۰۰۰ ریال

آدرس فروشگاه مرکزی چاپ و انتشارات دانشگاه پیام‌نور: تهران، خیابان شهید رجایی،  
نرسیده به تقاطع آزادگان، جنب ورزشگاه یادآوران، تلفن: ۵۵۵۰۲۱۰۴ - ۵۵۰۰۹۸۲۸

سایت فروش اینترنتی: <http://digibook.pnu.ac.ir>

## فهرست مطالب

|                                                            |       |
|------------------------------------------------------------|-------|
| پیشگفتار .....                                             | سیزده |
| فصل اول: اصول پایه فرایندهای کسب و کار .....               | ۱     |
| هدف کلی .....                                              | ۱     |
| هدفهای یادگیری .....                                       | ۱     |
| مقدمه .....                                                | ۱     |
| ۱-۱ لایه فرایندی .....                                     | ۲     |
| ۲-۱ تاریخچه فرایند محوری .....                             | ۴     |
| ۱-۲-۱ کارکرد محوری و سازمان .....                          | ۵     |
| ۲-۲-۱ از دست دادن فرایند در کارکردها .....                 | ۶     |
| ۳-۲-۱ ورود به بازمهندسی (سالهای ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۳ میلادی) ..... | ۷     |
| ۴-۲-۱ خروج از بازمهندسی (سالهای ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۵) .....        | ۷     |
| ۵-۲-۱ سالهای تعجب (۱۹۹۶ تا ۲۰۰۰) .....                     | ۸     |
| ۶-۲-۱ گسترش دوباره فرایند محوری (۲۰۰۰ به بعد) .....        | ۹     |
| ۳-۱ گرایش به مدیریت فرایندهای کسب و کار .....              | ۹     |
| ۴-۱ سطوح سازمان از بُعد فرایند .....                       | ۱۰    |
| ۵-۱ اصول پایه فرایند کسب و کار .....                       | ۱۲    |
| ۱-۵-۱ نتیجه فرایند .....                                   | ۱۴    |
| ۲-۵-۱ نحوه شروع فرایند .....                               | ۱۴    |
| ۳-۵-۱ شاخصههای فرایند .....                                | ۱۹    |
| ۴-۵-۱ انواع فرایندهای کسب و کار .....                      | ۲۱    |
| ۵-۵-۱ گروههای مختلف ذینفعان فرایند .....                   | ۲۲    |
| ۶-۱ توانمندسازهای فرایند .....                             | ۲۴    |
| ۱-۶-۱ طراحی گردش کار .....                                 | ۲۶    |

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| ۲۷ | ۱-۶-۲ سیستم‌های اطلاعاتی.....                      |
| ۲۹ | ۱-۶-۳ ایجاد انگیزه و سنجش.....                     |
| ۲۹ | ۱-۶-۴ نیروهای انسانی.....                          |
| ۳۰ | ۱-۶-۵ سیاست‌ها و قوانین.....                       |
| ۳۰ | ۱-۶-۶ ابزارها.....                                 |
| ۳۰ | خلاصه فصل اول.....                                 |
| ۳۰ | خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول.....                |
| ۳۱ | خودآزمایی تشریحی فصل اول.....                      |
| ۳۳ | <b>فصل دوم: مدیریت فرایندهای کسب‌وکار.....</b>     |
| ۳۳ | هدف کلم.....                                       |
| ۳۳ | هدف‌های با سیری.....                               |
| ۳۳ | مقدمه.....                                         |
| ۳۵ | ۲-۱ مدیریت فرایندهای کسب‌وکار.....                 |
| ۳۶ | ۲-۲ ابعاد فرایندهای کسب‌وکار.....                  |
| ۳۸ | ۲-۲-۱ بُعد ارزش (کسب‌وکار).....                    |
| ۳۸ | ۲-۲-۲ بُعد تحول (فرایند).....                      |
| ۳۹ | ۲-۲-۳ بُعد توانمندسازی (مدیریت).....               |
| ۳۹ | ۲-۳ عناصر اصلی مدیریت فرایندهای کسب‌وکار.....      |
| ۴۰ | ۲-۳-۱ هم‌راستایی استراتژیک.....                    |
| ۴۲ | ۲-۳-۲ حاکمیت.....                                  |
| ۴۲ | ۲-۳-۳ روش‌ها.....                                  |
| ۴۳ | ۲-۳-۴ فناوری اطلاعات.....                          |
| ۴۳ | ۲-۳-۵ افراد.....                                   |
| ۴۴ | ۲-۳-۶ فرهنگ.....                                   |
| ۴۴ | ۲-۴ اهداف کاربردی مدیریت فرایندهای کسب‌وکار.....   |
| ۴۶ | ۲-۴-۱ اثربخشی فرایند.....                          |
| ۴۷ | ۲-۴-۲ شفافیت فرایند.....                           |
| ۴۸ | ۲-۴-۳ چابکی فرایند.....                            |
| ۴۸ | ۲-۵ معماری مدیریت فرایندهای کسب‌وکار.....          |
| ۵۰ | ۲-۵-۱ معماری کسب‌وکار.....                         |
| ۵۴ | ۲-۵-۲ معماری فرایند.....                           |
| ۵۶ | ۲-۵-۳ معماری مدیریت فرایندها.....                  |
| ۵۸ | ۲-۵-۴ معماری فناوری.....                           |
| ۶۴ | ۲-۶ الگوهای برتر در مدیریت فرایندهای کسب‌وکار..... |
| ۶۷ | خلاصه فصل دوم.....                                 |

|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| ۶۷ | خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم..... |
| ۶۷ | خودآزمایی تشریحی فصل دوم.....       |

|     |                                                                |
|-----|----------------------------------------------------------------|
| ۶۹  | فصل سوم: اصول بنیادی بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار.....         |
| ۶۹  | هدف کلی.....                                                   |
| ۶۹  | هدف‌های یادگیری.....                                           |
| ۶۹  | مقدمه.....                                                     |
| ۷۱  | ۱-۳ اصول بنیادی بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار.....              |
| ۷۶  | ۲-۳ سیر تحول بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار.....                 |
| ۸۲  | ۳-۳ مفاهیم کلی بازمهندسی فرایندها.....                         |
| ۸۳  | ۱-۳-۳ تغییرات ریشه‌ای.....                                     |
| ۸۴  | ۲-۳-۳ فریند غوری از ساختار تا فرایند.....                      |
| ۸۵  | ۳-۳-۳ بازمهندسی فرایندها و مدیریت جامع کیفیت.....              |
| ۸۶  | ۴-۳-۳ نقش استراتژی در بازمهندسی فرایندها.....                  |
| ۸۷  | ۵-۳-۳ نقش فناوری اطلاعات در بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار.....  |
| ۸۸  | ۴-۳ مشکلات و چالش‌های BPR.....                                 |
| ۸۹  | ۱-۴-۳ ریسک‌های BPR.....                                        |
| ۹۰  | ۲-۴-۳ انتخاب یک سیستم و تغییر فرایند کسب‌وکار برای انطباق..... |
| ۹۱  | ۳-۴-۳ عامل انسانی در BPR.....                                  |
| ۹۳  | ۵-۳ توسعه سیستم و بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار.....            |
| ۹۴  | ۱-۵-۳ سیستم اطلاعاتی و سازمان.....                             |
| ۹۷  | ۲-۵-۳ نقایص توسعه سنتی سیستم‌ها در BPR.....                    |
| ۹۹  | ۶-۳ عوامل کلیدی موفقیت و شکست BPR.....                         |
| ۹۹  | ۱-۶-۳ عوامل کلیدی موفقیت BPR.....                              |
| ۱۰۲ | ۲-۶-۳ مهم‌ترین عوامل شکست BPR.....                             |
| ۱۰۳ | ۷-۳ تجارب بازمهندسی در سازمان‌های ایران.....                   |
| ۱۰۶ | خلاصه فصل سوم.....                                             |
| ۱۰۶ | خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم.....                            |
| ۱۰۷ | خودآزمایی تشریحی فصل سوم.....                                  |

|     |                                            |
|-----|--------------------------------------------|
| ۱۰۹ | فصل چهارم: شناسایی فرایندهای کسب‌وکار..... |
| ۱۰۹ | هدف کلی.....                               |
| ۱۰۹ | هدف‌های یادگیری.....                       |
| ۱۰۹ | مقدمه.....                                 |
| ۱۱۰ | ۱-۴ اندازه و تعداد فرایندهای کسب‌وکار..... |
| ۱۱۲ | ۲-۴ اولویت‌بندی فرایندها.....              |

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| ۱۱۳ | ۱-۲-۴ فاز تعیین                         |
| ۱۱۴ | ۲-۲-۴ فاز ارزیابی                       |
| ۱۱۶ | ۳-۴ طراحی معماری فرایند                 |
| ۱۱۹ | ۱-۳-۴ شناسایی انواع موارد               |
| ۱۲۱ | ۲-۳-۴ شناسایی کارکردها برای هر نوع مورد |
| ۱۲۲ | ۳-۳-۴ ساختن ماتریس مورد/کارکرد          |
| ۱۲۳ | ۴-۳-۴ شناسایی فرایندها                  |
| ۱۲۶ | ۵-۳-۴ معماری کامل فرایند                |
| ۱۲۶ | خلاصه فصل چهارم                         |
| ۱۲۶ | خودآزمایی: مهارت‌های فصل چهارم          |
| ۱۲۷ | خودآزمایی: ششوی فصل چهارم               |
| ۱۲۹ | فصل پنجم: مدیریت ریسک‌های کسب‌وکار      |
| ۱۲۹ | هدف کلی                                 |
| ۱۲۹ | هدف‌های یادگیری                         |
| ۱۲۹ | مقدمه                                   |
| ۱۳۰ | ۱-۵ علائم فرایندها                      |
| ۱۳۱ | ۲-۵ انشعاب و ادغام                      |
| ۱۳۲ | ۱-۲-۵ تصمیمات انحصاری                   |
| ۱۳۴ | ۲-۲-۵ اجرای موازی                       |
| ۱۳۶ | ۳-۲-۵ تصمیم‌گیری فراگیر                 |
| ۱۳۹ | ۴-۲-۵ کار دوباره و تکرار                |
| ۱۴۰ | ۳-۵ مصنوعات اطلاعات                     |
| ۱۴۳ | ۴-۵ منابع                               |
| ۱۴۷ | ۵-۵ تجزیه فرایند                        |
| ۱۴۹ | ۶-۵ استفاده مجدد از فرایند              |
| ۱۵۱ | ۷-۵ تکرار و کار مجدد                    |
| ۱۵۲ | ۱-۷-۵ تکرار موازی                       |
| ۱۵۴ | ۲-۷-۵ تکرار کنترل نشده                  |
| ۱۵۴ | ۸-۵ مدیریت رویدادها                     |
| ۱۵۵ | ۱-۸-۵ رویداد پیام                       |
| ۱۵۷ | ۲-۸-۵ رویداد زمانی                      |
| ۱۵۸ | ۳-۸-۵ رویداد مسابقه‌ای                  |
| ۱۵۹ | ۹-۵ مدیریت استثناءها                    |
| ۱۶۰ | ۱-۹-۵ خروج از فرایند                    |
| ۱۶۰ | ۲-۹-۵ استثناءهای داخلی                  |

|     |                                                  |
|-----|--------------------------------------------------|
| ۱۶۲ | ..... ۳-۹-۵ استثنای خارجی                        |
| ۱۶۳ | ..... ۴-۹-۵ به پایان رسیدن زمان فعالیت           |
| ۱۶۴ | ..... ۵-۹-۵ رویدادهای بدون وقفه و استثنای پیچیده |
| ۱۶۶ | ..... ۶-۹-۵ رویداد زیرفرایند                     |
| ۱۶۷ | ..... ۷-۹-۵ فعالیت‌های جریان                     |
| ۱۶۹ | ..... خلاصه فصل پنجم                             |
| ۱۶۹ | ..... خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم            |
| ۱۷۰ | ..... خودآزمایی تشریحی فصل پنجم                  |

|     |                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------|
| ۱۷۱ | ..... فصل ششم: شناسایی گستره و جزئیات فرایندها        |
| ۱۷۱ | ..... هدف کلی                                         |
| ۱۷۱ | ..... هدف‌های یادگیری                                 |
| ۱۷۱ | ..... مقدمه                                           |
| ۱۷۲ | ..... ۱-۶ روند کشف جزئیات فرایندها                    |
| ۱۷۴ | ..... ۲-۶ چالش‌های کشف جزئیات فرایند                  |
| ۱۷۶ | ..... ۳-۶ روش‌های کشف گستره و جزئیات فرایند           |
| ۱۷۷ | ..... ۱-۳-۶ کشف مبتنی بر شواهد                        |
| ۱۷۹ | ..... ۲-۳-۶ کشف مبتنی بر مصاحبه                       |
| ۱۸۰ | ..... ۳-۳-۶ کشف مبتنی بر کارگاه                       |
| ۱۸۱ | ..... ۴-۳-۶ نقاط قوت و ضعف                            |
| ۱۸۳ | ..... ۴-۶ یافتن جزئیات و گستره فرایند                 |
| ۱۸۵ | ..... ۵-۶ مراحل شناسایی گستره و جزئیات فرایند         |
| ۱۸۵ | ..... ۱-۵-۶ شناسایی حد و مرز فرایند                   |
| ۱۸۸ | ..... ۲-۵-۶ شناسایی زیرفرایندها، فعالیت‌ها و رویدادها |
| ۱۸۹ | ..... ۳-۵-۶ شناسایی کارخواست‌ها                       |
| ۱۹۱ | ..... ۴-۵-۶ شناسایی مشارکت‌کنندگان                    |
| ۱۹۱ | ..... ۵-۵-۶ شناسایی بازیگران و مسئولیت‌های اصلی       |
| ۱۹۲ | ..... ۶-۵-۶ شناسایی عناصر اضافی                       |
| ۱۹۳ | ..... ۷-۵-۶ شناسایی سنجش فرایند                       |
| ۱۹۳ | ..... خلاصه فصل ششم                                   |
| ۱۹۴ | ..... خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم                  |
| ۱۹۴ | ..... خودآزمایی تشریحی فصل ششم                        |

|     |                                          |
|-----|------------------------------------------|
| ۱۹۵ | ..... فصل هفتم: تحلیل فرایندهای کسب‌وکار |
| ۱۹۵ | ..... هدف کلی                            |
| ۱۹۵ | ..... هدف‌های یادگیری                    |

|     |                                        |
|-----|----------------------------------------|
| ۱۹۵ | مقدمه                                  |
| ۱۹۶ | ۱-۷ تحلیل های کیفی و کمی               |
| ۱۹۷ | ۲-۷ تحلیل کیفی فرایند                  |
| ۱۹۸ | ۱-۲-۷ تحلیل ارزش افزوده                |
| ۲۰۱ | ۲-۲-۷ تحلیل ریشه ای دلایل              |
| ۲۰۸ | ۳-۲-۷ مستندسازی مسئله و ارزیابی اثرات  |
| ۲۱۱ | ۳-۷ تحلیل کمی فرایندها                 |
| ۲۱۱ | ۱-۳-۷ سنجش عملکرد                      |
| ۲۱۷ | ۲-۳-۷ تحلیل جریان                      |
| ۲۲۷ | ۳-۳-۷ صف ها                            |
| ۲۲۷ | ۴-۳-۷ کمی نظریه صف                     |
| ۲۳۱ | ۳-۷ ۵ شایستگی                          |
| ۲۳۸ | خلاصه فصل هفتم                         |
| ۲۳۹ | خودآزمایی چهارگانه ای فصل هفتم         |
| ۲۳۹ | خودآزمایی تشریحی فصل هفتم              |
| ۲۴۱ | فصل هشتم: بازطراحی فرایندهای نصب و کار |
| ۲۴۱ | هدف کلی                                |
| ۲۴۱ | هدف های یادگیری                        |
| ۲۴۱ | مقدمه                                  |
| ۲۴۲ | ۱-۸ پایه و اساس طراحی مجدد فرایندها    |
| ۲۴۳ | ۱-۱-۸ دلایل طراحی مجدد                 |
| ۲۴۶ | ۲-۱-۸ طراحی مجدد چیست                  |
| ۲۴۸ | ۳-۱-۸ انتخاب فرایندها برای بازطراحی    |
| ۲۴۹ | ۲-۸ مراحل کلی انجام بازطراحی فرایندها  |
| ۲۴۹ | ۱-۲-۸ آماده سازی برای بازطراحی         |
| ۲۵۱ | ۲-۲-۸ تحلیل و نگاشت شرایط موجود        |
| ۲۵۲ | ۳-۲-۸ طراحی شرایط مطلوب                |
| ۲۵۳ | ۴-۲-۸ پیاده سازی بازطراحی              |
| ۲۵۴ | ۵-۲-۸ بهبود مستمر فرایندها             |
| ۲۵۵ | ۳-۸ ابعاد ارزیابی عملکرد               |
| ۲۵۶ | ۴-۸ انجام بازطراحی                     |
| ۲۵۷ | ۱-۴-۸ روش شناسی                        |
| ۲۶۰ | ۲-۴-۸ تکنیک ها                         |
| ۲۶۴ | ۳-۴-۸ ابزارها                          |
| ۲۶۶ | ۵-۸ بازطراحی اکتشافی                   |
| ۲۶۷ | ۱-۵-۸ آغازین                           |

|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| ۲۶۸ | ۲-۵-۸ طراحی                                                 |
| ۲۶۹ | ۳-۵-۸ ارزیابی                                               |
| ۲۶۹ | ۶-۸ ابتکارات بازطراحی                                       |
| ۲۷۱ | ۱-۶-۸ ابعاد مشتری                                           |
| ۲۷۳ | ۲-۶-۸ ابعاد حوزه عملکردی                                    |
| ۲۷۶ | ۳-۶-۸ ابعاد رفتاری فرایند کسب و کار                         |
| ۲۷۸ | ۴-۶-۸ ابعاد سازمانی                                         |
| ۲۸۳ | ۵-۶-۸ ابعاد اطلاعاتی                                        |
| ۲۸۴ | ۶-۶-۸ ابعاد فنی                                             |
| ۲۸۵ | ۷-۶-۸ ابعاد محیط بیرونی                                     |
| ۲۸۷ | ۷-۸ مدل ریسک و موانع بازطراحی                               |
| ۲۸۷ | ۱-۷-۸ ریسک‌ها از طراحی                                      |
| ۲۹۲ | ۲-۷-۸ موانع بازطراحی فرایندهای کسب و کار                    |
| ۲۹۶ | ۸-۸ عوامل کلیدی موفقیت ریسک در بازطراحی فرایندهای کسب و کار |
| ۲۹۶ | ۱-۸-۸ عوامل کلید موفقیت                                     |
| ۲۹۸ | ۲-۸-۸ عوامل شکست                                            |
| ۲۹۹ | خلاصه فصل هشتم                                              |
| ۳۰۰ | خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم                             |
| ۳۰۰ | خودآزمایی تشریحی فصل هشتم                                   |
| ۳۰۳ | فصل نهم: مدل‌سازی با کارخواست و خدمات کسب و کار             |
| ۳۰۳ | هدف کلی                                                     |
| ۳۰۳ | هدف‌های یادگیری                                             |
| ۳۰۳ | مقدمه                                                       |
| ۳۰۴ | ۱-۹ مفاهیم                                                  |
| ۳۰۴ | ۱-۱-۹ خدمات کسب و کار                                       |
| ۳۰۴ | ۲-۱-۹ کارخواست                                              |
| ۳۰۵ | ۳-۱-۹ ترکیب استفاده از خدمت و کارخواست                      |
| ۳۰۷ | ۴-۱-۹ مثال عملیاتی                                          |
| ۳۰۹ | ۲-۹ روش‌شناسی برای مشخص کردن کارخواست‌ها                    |
| ۳۲۵ | خلاصه فصل نهم                                               |
| ۳۲۵ | خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل نهم                              |
| ۳۲۶ | خودآزمایی تشریحی فصل نهم                                    |
| ۳۲۷ | پاسخ خودآزمایی چندگزینه‌ای                                  |
| ۳۲۹ | منابع                                                       |

## پیشگفتار

پیشرفت فناوری در دهه‌های اخیر، محیط کسب‌وکار را به شدت پیچیده کرده است. محیط کسب‌وکار در طی چند دهه گذشته شاهد تحولات گسترده‌ای بوده و تغییرات زیادی در ابعاد محیط کسب‌وکار تجربه کرده است. رشد فناوری از یک طرف و گسترش فناوری اطلاعات و به کارگیری رایگر سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها از طرف دیگر، پیچیدگی زیادی را به سازمان‌ها در ابعاد مختلف تحمیل کرده‌اند. به عبارت دیگر، گسترش فناوری اطلاعات و به کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی بر این پیچیدگی در سه دهه گذشته افزوده است. برای حفظ مزیت رقابتی و حتی بقا در محیطی که روز به روز در حال پیچیده‌تر شدن است، راهکارهای مختلف برای سازمان‌ها ابداع شده است که به عنوان مثال می‌توان به رویکرد کارکرد محوری اشاره کرد که در گذشته برای مدیریت پیچیدگی در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شد. در رویکردهای کارکرد محوری، سازمان بر اساس کارکردهای سازمانی، به بخش‌ها تقسیم می‌گردد.

تغییرپذیری و پویایی محیط کسب‌وکار در حال افزایش است و با کسب‌وکار استفاده از فناوری اطلاعات در کسب‌وکار این پویایی روز به روز بیشتر می‌شود. در نتیجه سازمان‌ها برای به‌روز نگه داشتن خود و حفظ مزیت رقابتی و حتی در بعضی موارد برای بقا، نیاز به ایجاد تغییرات به صورت مستمر دارند. ایجاد تغییرات در سازمان می‌تواند با چالش‌های زیادی همراه باشد، خصوصاً زمانی که تغییرات به دفعات و به صورت مستمر باید در سازمان اعمال شوند. زمانی که سازمان به صورت کل در نظر گرفته شده یا حتی در زمانی که تغییرات باید در بخش‌ها صورت پذیرد، اعمال تغییرات با مشکلات و چالش‌هایی همراه خواهند بود و معمولاً پرهزینه و زمان‌بر هستند.

دسترسی روزافزون به فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات نیز تا حد زیادی نیاز برای

تغییر در سازمان‌ها را دوجندان کرده است. گسترش و فراگیر شدن اینترنت، منجر به افزایش آگاهی مشتریان شده است و همچنین آن‌ها به امکان داده تا جایگزین‌ها را نیز بتوانند انتخاب کنند. سازمان‌ها باید از عهده افزونگی اطلاعات (که امروزه گریبانگیر بسیاری از آن‌ها شده است) برآیند. انتظارات و سطح مهارت پرسنل سازمان‌ها بسیار افزایش یافته و پیچیدگی فعالیت‌های سازمانی و کارهای روزمره پرسنل آن‌ها نیز در حال افزایش است. افزایش رقابت و تسهیل گردش اطلاعات سازمان‌ها را به سمت تغییرات عمده‌تر ناگهانی در راستای افزایش رضایتمندی مشتری سوق داده است.

توانایی ایجاد تغییرات و البته سرعت و دقت در اعمال آن‌ها به‌منزله ضرورتی برای حفظ مزیت رقابتی در محیط کسب‌وکار امروزی در نظر گرفته می‌شود. در رویکردهای کارکرد محوری برای مثال هرگونه تغییر کل بخش باید در نظر گرفته می‌شد. با توجه به بهبودها و تغییراتی که به‌سورت مستمر ممکن است در سازمان‌ها اعمال گردد، این رویکرد با کاستی‌هایی همراه است.

رویکرد فرایند محوری با توجه به پیچیدگی روزافزون محیط کسب‌وکار و نیاز به تغییرات مستمر در سازمان ابداع شده است. در این رویکرد، کارکردهای سازمان به فرایندهای کسب‌وکار تقسیم می‌شوند. تمرکز روی فرایندها که مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و وظایف است و ورودی‌های مشخصی را به خروجی‌های موردنظر تبدیل می‌کنند، به سازمان‌ها امکان می‌دهد اطلاعات، افراد و موارد مختلف را به‌صورت یکپارچه مدیریت کنند. این فرایندها در کارکرد مستقل هستند، ولی در عین حال با هم در ارتباط هستند. استقلال کاری فرایندها از این بابت اهمیت دارد که این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد تا ارزیابی شرایط و تغییرات را در ابعاد محدودتر (فرایند مشخص) در نظر گرفته و اعمال کنند. فرایندهای کسب‌وکار گستره محدودی از کارکردهای مستقل را پوشش می‌دهند. زمانی که مشکلاتی در بخشی از سازمان مشاهده شده یا اینکه نیازی برای تغییر در بخشی احساس شود، با در نظر گرفتن فرایند یا فرایندهایی که آن بخش از کارکرد را پوشش می‌دهند، می‌توان تغییرات را به‌صورت کنترل شده و محدود (البته با تأثیرات موردنظر) در فرایند یا فرایندها اعمال کرد. با توجه به محدود شدن تغییر به فرایند، هزینه و زمان ایجاد تغییر می‌تواند بسیار کاهش یابد و البته ریسک اعمال تغییرات نیز تا حد زیادی تعدیل خواهد شد.

شناسایی نظام‌مند فرایندها در سازمان‌ها، به‌خصوص تعاملات بین آن‌ها، از ضروریات رویکرد فرایند محوری است. موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی به توانایی سازمان‌ها در اداره کردن و توسعه فرایندها برای ارزش آفرینی برای مشتری (در حالی که مدیریت داخلی را بهبود می‌دهد) دارد.

فرایند محوری را می‌توان به تغییر رویکرد از کارکرد به فرایند نیز تشریح کرد. در این رویکرد فرایندهای مختلف و گردش‌های کار سازمان شناسایی و مدل‌سازی می‌گردند. فرایند جریان استاندارد تکراری است که به‌دفعات اجرا می‌گردد. با انجام نگاشت فرایندها، ارتباطات و وابستگی بین آن‌ها آشکار شده و بنیادی را برای توسعه سازمانی و تصمیم‌گیری استراتژیک را مهیا می‌کنند.

در رویکرد فرایند محوری، بهبود و طراحی مجدد گردش کار به‌صورت مستمر مدنظر است. سازمان با رضایت به سمت فرایند محوری، تغییرات زیادی را تجربه خواهند کرد، در نتیجه تعهد مدیریت از ضروریات این رویکرد است. بدون این تعهد، رویکرد فرایند محوری با چالش‌های متعددی مواجه خواهد بود. در رویکرد فرایند محوری، تمرکز از نتیجه پایانی تا فرایند فعالیت‌هایی که آن‌ها را اجرا می‌کنند معطوف خواهد شد. از آنجا که فرایندها نتایج را خلق و ایجاد می‌کنند، آن‌ها از جمله اولین مواردی هستند که باید توسعه یافته و کتایب شوند. با تمرکز روی فرایندها، دید فرایندی را می‌توان در تمام سطوح سازمانی اعمال کرد.

رویکرد فرایند محوری تغییرات زیادی را در سازمان به همراه خواهد داشت که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- **اشتغال یا مشغولیت سازمانی:** در رویکرد فرایند محوری، نه تنها مدیران، بلکه کلیه کارکنان سازمان روی فرایندها و مشتریان درونی و بیرونی متمرکز می‌شوند. این رویکرد در شفاف‌سازی نقش پرسنل و درگیر کردن آن‌ها در بهبود کار بسیار مؤثر است.

- **مدیریت سازمان:** با استفاده از فرایندها، مدیران امکان خواهند داشت تصویر خوبی از کلیات سازمان به دست آورده و آن را بهبود بخشند. ریسک جهت‌گیری‌های اشتباه در بهینه‌سازی، برای رویکرد کارکردی بسیار بالا است. رویکرد فرایند محوری به پرسنل سازمان، در درک کلی سازمان و اینکه فرایندهای مرتبط با آن‌ها

چگونه در تصویر کلی سازمان قرار می‌گیرند، کمک می‌کند.

- **تمرکز بر ارزش و مشتری:** با تحلیل فرایند از منظر مشتری، قابلیت‌های داخلی برای افزایش ارزش مشتری را می‌توان بهبود داد. این امر می‌تواند منجر به افزایش مزیت رقابتی برای سازمان شود. نگاشت فرایندها نیز به‌عنوان یک پیش‌نیاز برای به حداقل رسانی فعالیت‌هایی که ارزش افزوده‌ای را ایجاد نمی‌کنند، در نظر گرفته می‌شود.

- **شفافیت:** انحراف‌ها و مشکلات سازمان با شفاف‌سازی فرایند، آشکار می‌گردند. با بهبود، مراحلی مجدد یا حتی توسعه فرایندها، می‌توان بر مشکلات و انحرافات فائق آمد.

- **کارآمدی:** تقسیم کارها و کارهای سازمانی به فرایندها، ایجاد تغییرات، شناسایی مشکلات و اقدام به حل آنها در سازمان را تا حد زیادی تسهیل می‌کند. به‌تبع آن آمادگی سازمان برای اعمال تغییرات افزایش می‌یابد.

این کتاب به مبحث رویکرد این محوری و بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار اختصاص داده شده است. مباحث یادکردی رویکرد فرایند محوری (از جمله تاریخچه آن، موارد بنیادی فرایندها و روند تکامل، اصول مدیریت فرایندهای کسب‌وکار، روش‌های شناسایی فرایندهای کسب‌وکار و سیستم آن‌ها، مدل‌سازی فرایندهای کسب‌وکار و نهایتاً بازطراحی فرایندهای کسب‌وکار، در این کتاب پوشش داده شده‌اند. ابتکارات بازطراحی فرایندهای کسب‌وکار نیز به‌صورت فصل مورد بحث قرار گرفته‌اند.

هدف کلی در این کتاب آشنایی مخاطبان با فرایندهای کسب‌وکار، مدل‌سازی و بازمهندسی آن‌هاست.

اهداف کلی یادگیری این کتاب شامل آشنایی مخاطبان با این موارد می‌گردد:

- اصول پایه فرایندهای کسب‌وکار
- مدیریت و بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار
- مدل‌سازی فرایندهای کسب‌وکار
- شناسایی فرایندهای کسب‌وکار و گستره آن‌ها
- تحلیل فرایندها و جزئیات بازطراحی فرایندها می‌شود