

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بیرونی کلیدی موفقیت در مدیریت فرآیند کسب‌وکار با رویکرد سازمان‌های خدماتی (مطالعه موردنی: بانک تجارت)

مجله علمی پژوهش در مدیریت و مطالعات اجتماعی (سال اول)
شماره ۱ / پاییز ۱۳۹۴ / ص ۹۵-۸۰

سید محمد مسعود ناصریان^۱، صادق شهبازی^۲، عاطفه داوری^۳، امیر حق بین^۴

^۱ پژوهشگر، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع.

^۲ استادیار، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع.

^۳ کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی، دانشکده اقتصاد، گروه مهندسی صنایع.

^۴ بانکدار، بانک تجارت، شعبه مرکزی اصفهان.

نام نویسنده مسئول:

سید محمد مسعود ناصریان

چکیده

پیاده‌سازی و اجرای مدیریت فرآیند کسب‌وکار جهت مقابله با چالش‌های دنیای مدرن به دلایل وجود عواملی همواره با موفقیت همراه نبوده است. در تحقیقات صورت گرفته در این حوزه این عوامل تحت عوامل بحرانی موفقیت (CSF) صرفاً با تأکید بر محیط داخل سازمان شناسایی شده‌اند و به عوامل تأثیرگذار خارج از سازمان به دلیل تأثیر غیر مستقیم آن‌ها توجهی نشده است. از این‌رو با توجه به اینکه سازمان‌های کنونی به میزان بالایی با محیط بیرون سازمان در تعامل هستند، لذا هدف تحقیق حاضر شناسایی و بررسی عوامل بحرانی موفقیت خارج از سازمان می‌باشد. در این پژوهش با بررسی گسترده پیشینه تحقیق عوامل مؤثر موقیت خارج از سازمان مدیریت فرآیند کسب‌وکار (BPM) و سازمان، این عوامل شناسایی و با استفاده از نظر خبرگان حوزه BPM، و تحلیل‌های آماری با کمک نرم‌افزار SPSS، Super Decision و روش ANP به ارزیابی و بررسی میزان تأثیر این عوامل بر موفقیت BPM پرداخته شده است. در مرور اولیه منابع ۷۱ عامل مؤثر انتخاب شد که پس از پالایش اولیه و حذف برخی از عوامل مشترک به وسیله خود محققین، ۳۲ عامل احصاء گردید و درنهایت پس از تجزیه و تحلیل آماری با ایجاد پرسشنامه مطابق استاندارد لیکرت، ۲۴ عامل خارجی موثر بر BPM انتخاب و با استفاده از روش ANP رتبه بندی گردید.

واژگان کلیدی: عوامل بحرانی موفقیت، عوامل بحرانی موفقیت خارج از سازمان، مدیریت فرآیند کسب و کار، CSF، BPM.

در چند دهه اخیر و با توجه به رقابت روزافروزن صنایع و سازمان‌ها با یکدیگر در جهت کسب سود و بازار بیشتر و حرکت شرکت‌ها به سمت انعطاف‌پذیری و جهانی‌شدن، فرآیندها در سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردیده‌اند^[۱، ۲]. از همین رو روبکردهای فرآیندی همچون، *TQM, BPR, BPI*, ... و اخیراً *BPM* (مدیریت فرآیند کسب‌وکار) به عنوان جامع‌ترین روبکرد مدیریت فرآیند توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده‌اند^[۱].

BPM عبارت است از مجموعه‌ای از اصول، روش‌ها و ابزارهایی برای بهبود عملکرد سازمان است که پایه و اصل آن، این است که همه کارها در یک سازمان بخشی از یک فرآیند می‌باشد^[۳]. از این‌رو *BPM* را می‌توان به عنوان یک نظم جامع مدیریتی در نظر گرفت که بر فرآیندها به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان تأکید می‌کند^[۴]. *BPM* را برای اهداف این مقاله می‌توان به عنوان تمام تلاش‌های یک سازمان برای تجزیه و تحلیل و بهبود مداوم فعالیت‌های اساسی مانند تولید، بازاریابی و ... تعریف نمود^[۱]. برای بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت فرآیند کسب‌وکار یکی از مهم‌ترین موضوعات می‌باشد و اگر به موفقیت بیانجامد مزایای قابل توجهی برای سازمان به ارمغان می‌آورد؛ مانند درک بهتر فرآیندهای کسب‌وکار، کنترل بیشتر و عملکرد بهتر کسب‌وکار^[۵]. پذیرش *BPM* یک‌روند بسیار پیچیده و وقت‌گیر است که نیاز به تلاش، زمان، منابع و نظم بسیار دارد و همان‌گونه که باندرا و همکاران (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای نشان دادند بسیاری از سازمان‌ها در این روند ناموفق بوده‌اند به‌گونه‌ای که در تحقیقی که توسط وال استریت ژورنال در سال ۲۰۱۲ صورت گرفت، نشان داده شد تنها ۶۰ درصد این ابتکارات و پژوهش‌های *BPM* منجر به یک نتیجه مطلوب می‌شود^[۵].

ماهیت مخاطره انگیز مدیریت فرآیند کسب‌وکار یک بررسی دقیق از عوامل کلیدی موفقیت را ایجاب می‌کند^[۶]. تحقیقات نشان می‌دهد عوامل کلیدی موفقیت متعددی همچون پشتیبانی مدیریت ارشد می‌توانند در موفقیت *BPM* سازمان تأثیرگذار باشند^[۲، ۶]. از این‌رو شناخت عوامل مؤثر بر سازمان می‌تواند موفقیت در *BPM* را ارتقا دهد.

تحقیقات و مطالعات بسیاری باهدف پیدا کردن و کشف عوامل موفقیت و شکست *BPM* صورت گرفته است که تقریباً تمامی آن‌ها به بررسی عوامل داخل سازمان می‌پردازد ولی با توجه به گفته ریچارد ال دفت که سازمان را این‌گونه تعریف می‌کند: سازمان نهادی اجتماعی است که دارای هدف می‌باشد و سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه فعالیت‌های خاصی را انجام می‌دهد و دارای مرزهایی شناخته‌شده است. این مرز شناخته‌شده محیط سازمان را به دو بخش داخلی و خارجی تقسیم می‌کند از این‌رو شناخت هرکدام از این محیط‌ها و عوامل مؤثر بر آن‌ها امری مهم تلقی می‌گردد^[۷]. همچنین برخلاف گذشته، امروزه سازمان‌ها بیشتر از قبل با محیط خارج خود در تماس هستند و از آن و بر آن تأثیر می‌گذارند. با این حال اکثر پژوهش‌هایی که تاکنون بروی عوامل موفقیت *BPM* انجام گرفته است تمرکزشان بر روی عوامل داخلی سازمان بوده است و سعی بر شناسایی، دسته‌بندی و رتبه‌بندی این عوامل داشته‌اند و محیط خارج در مطالعات پژوهش دیده نشده است^[۸]. از این‌رو و همان‌طور که پیداست هدف تحقیق حاضر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بیرونی کلیدی موفقیت در مدیریت فرآیند کسب‌وکار با کمک شناسایی عوامل بیرونی مؤثر در موفقیت سازمان از طریق مطالعه گستردۀ منابع علمی و ارزیابی و بررسی و انتخاب این عوامل با استفاده از روش‌های آماری و تصمیم‌گیری چند معیاره در خصوص تأثیر آن‌ها در موفقیت *BPM* می‌باشد. پس سوالات تحقیق عبارتند از:

۱- چه عوامل بیرونی کلیدی در موفقیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار مؤثر می‌باشند؟

۲- اولیت‌بندی عوامل بیرونی کلیدی موفقیت در مدیریت فرآیند کسب‌وکار به چه شکلی می‌باشد؟

مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته مدیریت فرآیند کسب‌وکار

فرآیند عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیت‌های هدفمند که ورودی‌های مشخص را مصرف کرده و خروجی‌های مشخصی تولید می‌نماید. در سازمان فرآیندها به سه دسته اصلی فرایندهای اصلی، فرایندهای مدیریتی، فرآیندهای پشتیبانی تقسیم می‌گردند^[۹]. اصطلاح فرآیند توسط ادوارد دمینگ به‌واسطه *TQM* و مایکل پورتر به‌واسطه *BPR* مطرح گردید. که هرکدام به‌نوعی جهت بهبود عملکرد سازمان تلاش و هدف خاصی را دنبال می‌کردند. پس از مدتی که بسیاری از پژوهش‌های مرتبط با مهندسی مجدد با موفقیت زیادی روبرو نگردیدند، *BPM* پا به عرصه ظهر نهاد^[۱۰].

باینکه *BPM* بیش از ۲۰ سال است مطرح گردیده، اما هنوز در ک درستی از مفهوم *BPM* در میان دانشگاهیان و شاغلان در کسبوکار ایجاد نگردیده است[۵]. ازین رو تعاریف بسیاری از *BPM* مطرح گردیده است: زاری و سینکلر مدیریت فرآیند کسبوکار را یک رویکرد ساختاریافته جهت تجزیه و تحلیل و بهبود مداوم فرآیندهای اساسی مانند تولید، بازاریابی، ارتباطات و دیگر فرآیندهای اصلی شرکت می‌دانند[۱۱]. در جایی دیگر مدیریت فرآیند کسبوکار را رویکردی سیستماتیک برای مدیریت و بهبود کسبوکار سازمان با مدیریت فعل و همانگ از تمام جنبه‌های، مشخصات، طراحی، پیاده‌سازی، بهره‌برداری، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و بهینه‌سازی فرآیندهای کسبوکار به منظور دستیابی مؤثر و کارا به اهداف کسبوکار تعریف گردیده است[۱۲]. همچنین می‌توان *BPM* را زمینه‌ای از دانش جهت ارتباط و اتصال مابین کسبوکار و فناوری اطلاعات، شامل روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارها برای تجزیه و تحلیل، بهبود، نوآوری، طراحی، مستندسازی و کنترل فرآیندهای کسبوکار، شامل مشتریان، نیروی انسانی، برنامه‌های کاربردی و سایر منابع اطلاعاتی تعریف نمود[۱۳].

می‌توان با در نظر گرفتن مجموعه این تعاریف سه تفسیر متفاوت را از *BPM* در نظر گرفت[۵]:

۱. به عنوان یک راه حل نرم‌افزاری برای اتوماسیون و مدیریت کردن فرآیندها (نگاه *IT* به *BPM*)

۲. به عنوان یک چرخه عمر برای مدیریت و بهبود فرآیندها.

۳. به عنوان یک رویکرد برای مدیریت یک سازمان از دیدگاه فرآیند.

در مقاله پیش رو، ما هر سه برداشت را مدنظر قرار داده‌ایم با این حال تمرکز اصلی ما بر روی دو مورد آخر می‌باشد و دلیل آن نیز این است که ما *BPM* را یک رویکرد مدیریتی در نظر می‌گیریم که به اقدامات استراتژیک و عملیاتی سازمان شدیداً وابسته است[۱۴، ۱۳].

عوامل بحرانی موققیت در مدیریت فرآیند کسبوکار

از سال ۱۹۶۱ عوامل بحرانی موققیت (*CSF*) جهت تعریف عوامل و یا چیزهایی که باید درست انجام شوند تا سازمان‌ها بتوانند به اهداف و مأموریتشان برسند مطرح گردید. *CSF*‌ها را می‌توان در تمامی سطوح سازمانی و فعالیت‌های آن همچون یک سیستم، پروژه و یا فرآیندها مورد استفاده قرارداد. عامل حیاتی موققیت (*CSF*) اصطلاح مدیریتی برای عنصری است که یک سازمان یا پروژه برای دستیابی به مأموریت خود ضروری میداند، تعریف می‌گردد[۱۵].

عوامل حیاتی موققیت (*CSF*) به فعالیت‌ها، رویه‌ها یا زمینه‌های خاصی اشاره دارد که یک بنگاه اقتصادی یا سازمانی برای ادامه حیات خود به آنها بستگی دارد. عوامل حیاتی موققیت برای هر سازمانی منحصر به فرد است و اهداف فعلی کسب و کار و آینده را منعکس می‌کند. با استفاده از تجزیه و تحلیل کسب و کار می‌توان عوامل مهم موققیت سازمان را شناسایی کرد[۱۶]. پتانسیل و توانایی *CSF*‌ها بی‌حدود حصر است، اما همان‌طور که برای هر ابزاری صادق است این مزایا تنها برای کسانی مشهود است که به صورت عملی از آن استفاده می‌کنند. با این حال قبل از پیاده‌سازی موفق، شناخت جامع و کامل آن‌ها جهت به کارگیری مؤثر و کاهش عوامل مؤثر ناشناخته و تأثیرگذار امری ضروری و حیاتی است[۱۵].

CSF‌ها را باید با توجه به محیط کسبوکار شناسایی نمود. محیط کسبوکار مجموعه‌ای از همه شرایط، حوادث و تأثیرات است که بر سازمان تأثیر می‌گذارد. به طور کلی می‌توان گفت که محیط کسبوکار ترکیبی از عوامل محیط خارج از سازمان و داخل سازمان می‌باشد(HANS, 2018). ازین رو می‌توان گفت منشأ ایجاد *CSF*‌ها می‌تواند داخلی مانند(حمایت مدیریت ارشد، زیرساخت *IT* و...) و یا خارجی همچون (تغییرات در فناوری و یا قانون‌گذاری) باشد[۱۵].

در طول چند دهه گذشته مدیریت فرآیند کسبوکار (*BPM*) به طور فزاینده‌ای نقش عمده‌ای در بهبود و اتوماتیک سازی فرآیندهای سازمان‌ها انجام داده است[۱۷]. از آنجایی که *BPM* می‌تواند به دلایل مختلفی در یک سازمان آغاز گردد، تعریف موققیت نیز از دید آن‌ها نیز متفاوت می‌باشد[۱]. به طور کلی می‌توان موققیت *BPM* را تطبیق دستاوردها با اهداف پیشنهادی در هر دو حالت اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت نامید[۵]. با این حال پیاده‌سازی و اجرای موفق *BPM*، از آنچه در ابتدا به نظر می‌رسد بسیار مشکل‌تر می‌باشد[۱۸].

در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۸ توسط (عبدالوند ، البدوی و فردوسی) صورت گرفت نشان داده شد که حدود ۶۰ تا ۸۰ درصد پژوههای *BPM* با شکست روبرو می‌گردد^[۱]. از این‌رو شناخت عوامل بحرانی موفقیت در شروع پژوههای *BPM* در جلوگیری و کاهش شکست و افزایش سطح بلوغ، امری حیاتی است زیرا با درک این عوامل و تصمیم‌گیری در مورد چگونگی مقابله کردن با آن‌ها می‌توان احتمال رخ داد و ریسک ناشی از آن‌ها را به حداقل رساند^[۱۷].

مطالعات پیشین

عوامل بحرانی موفقیت *BPM* عموماً با عوامل داخلی شناخته می‌شوند. بنابراین تحقیقاتی کافی در خصوص عوامل خارجی که می‌توانند بر موفقیت *BPM* مؤثر باشد صورت نگرفته است. از این‌رو در دو بخش به مرور کلی پژوهش‌های صورت گرفته که می‌توانند این دست از عوامل را برای ما مشخص نماید می‌پردازیم:

بخش اول به بررسی‌های پژوهش‌های صورت گرفته جهت شناسایی عوامل بحرانی موفقیت خارجی *BPM* می‌پردازیم. راهان سید و همکاران^[۱۸] در مقاله مروی با عنوان، درست انجام دادن! تأثیر عوامل بحرانی موفقیت *BPM* در بخش دولتی، *BPM* را یکی از اصلی‌ترین راه‌های موفقیت، برای سازمان چه خصوصی و دولتی می‌داند و به دنبال پاسخ به این سؤال است که عوامل بحرانی موفقیت *BPM* در سازمان‌های دولتی چیست؟ و این عوامل داخلی و خارجی را در ۱۴ حوزه به شرح جدول زیر نشان می‌دهد^[۱۹].

جدول ۱: عوامل داخلی و خارجی موفقیت

ردیف	CSF	ردیف	CSF
۱	پشتیبانی تعهد و درک مدیریت ارشد از <i>BPM</i> (داخلی)	۲	زیرساخت فناوری ارتباطات و اطلاعات (داخلی و خارجی)
۳	ارتباطات (داخلی)	۴	فرهنگ (داخلی و خارجی)
۵	آمادگی برای تغییر سازمانی (داخلی)	۶	مدیریت پژوهه و مهارت‌های مدیریت پژوهه (داخلی)
۷	مشارکت مشتریان داخلی و خارجی (داخلی و خارجی)	۸	آگاهی <i>ICT</i> (داخلی)
۹	انتخاب تیم <i>BPM</i> (داخلی)	۱۰	ایجاد واحد <i>IT-BPM</i> (داخلی)
۱۱	کاهش ترس‌های ناشی از کوچک‌سازی (داخلی)	۱۲	استراتژی واحد و هماهنگ (داخلی)
۱۳	توانمندسازی(داخلی)	۱۴	محیط خارج سازمان (خارجی)

بخش دوم مقاله هر یک از این ۱۴ عامل را بررسی و زیر عوامل مرتبط به آن‌ها را از پژوهش‌های مختلف استخراج و به آن‌ها اشاره می‌نماید از جمله این زیر عوامل می‌توان به حمایت دولت، کمک‌های بلاعوض، واگذاری‌ها، کمک‌های فنی، کنترل نمودن و قوانین و مقررات را برای عامل محیط خارج از سازمان اشاره نمود^[۱۹].

ماروین تی. هاول^[۲۰] (۲۰۱۰) در کتابی با عنوان عوامل بحرانی موفقیت ساده‌شده، پیاده‌سازی قدرتمند بهبود کسب و کار، *CSF* را را مهم‌تر از آن چیزی که شناخته شده‌اند به حساب می‌آورد. در این کتاب به شناخت و انتخاب *CSF*‌ها برای ایجاد خلاقیت و ابتکار در تمامی زمینه‌های سازمان پرداخته شده است. *CSF*‌ها در این کتاب به دو قسمت داخلی و خارجی تقسیم‌شده‌اند. عوامل خارجی مطرح شده عبارت‌اند از: دولت (قوانینی که توسط دولت در آینده تصویب می‌گردد، قوانین فعلی، مالیات، پشتیبانی دولت)-صنعت(حجم بازار، سهم بازار، عرضه انرژی، ظرفیت عرضه)- اقتصاد(امکان‌سنجی، سطح دستمزد، نوع نیروی کار)- فن‌آوری(فن

^۱ Rehan Syed at el.

^۲ Marvin T. Howell

آوری‌های جدید)- اجتماعی(اخلاق کار، تغییرات جمعیت‌شناسی، محیط‌زیست، حقوق مصرف‌کننده) [۱۵]. مارکو جانکوویک و همکاران^۳ در پژوهشی با عنوان تأثیر عوامل خارجی بر فعالیت‌های شرکت‌های تجاری در صربستان، به شناسایی عوامل محیط خارج از سازمان و شدت تأثیر آن‌ها بامطالعه ۶۰ شرکت در صربستان می‌پردازد. عوامل خارجی مطرح شده در این تحقیق ۲۳ عامل بوده از جمله می‌توان به عواملی همچون نرخ بالای مالیات، مشکل در جمع آوری مطالبات مالی، سطح بالای فساد، یافتن شرکای تجاری مناسب و ... اشاره نمود [۲۰]. ان جورج جی. کا و همکاران^۴ در پژوهشی با عنوان آیا محیط خارج بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد؟ مورد مطالعه شرکت‌های دولتی کنیا به بررسی عوامل مؤثر و شدت تأثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت‌های دولتی کنیا می‌پردازد. عوامل خارجی مطرح شده در این پژوهش عبارت‌اند از: فاکتورهای سیاسی، فاکتورهای موجود در بازار، فعالیت‌های اتحادیه‌های کارگری، ورود رقبای جدید، قدرت تأمین کنندگان، قدرت جامعه [۲۱]، زیاورو رحمان و همکاران (۲۰۱۸)^۵ در پژوهشی با عنوان عوامل داخلی و خارجی و سودآوری بانک‌ها به بررسی عوامل داخلی و خارجی که سو آوری بانک‌ها در پاکستان را تحت تأثیر قرار می‌دهد می‌پردازد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد عوامل خارجی همچون سهم بازار، نرخ مالیات، خدمات مبتنی بر هزینه، نسبت هزینه عواملی هستند که می‌توانند بر روی سودآوری بانک‌ها مؤثر باشند [۲۲]. درمجموع ۱۱ پژوهش مرتبط در این حوزه مورد مطالعه قرار گرفت که نتیجه آن در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۲: عوامل بحرانی موفقیت خارجی و پیشینه‌های مرتبط

3 Marko Janković at el.

4 Njoroge J. K. et al.

5 Zia ur Rehman et al.

6 Dragnić

7 Janković et al.

8 Musa et al.

8 Masa et al.
9 CHITECH

CHITECH
10 Kauškale & Geinele

10 Kauskale & Gelpel
11 Ratnasabapathy et al

11 Kattasabapalli
12 Nieraga et al.

12 Njoro
13 Sud

13 Syed et
14 EME

14 FME

15 Howell

	*					*	*		حمایت دولت (شامل سیاست‌گذاری‌های مالی، بانکی و کمک به تصویب قوانین لازم)
			*						سیاست‌های پولی
				*					محدودیت‌های سیاسی
					*				روابط بین‌المللی
	*	*		*	*				قوانين محیط‌زیست
	*			*	*				محدودیت‌های تجاری
	*				*	*	*		ثبات سیاسی
		*			*				نرخ رشد اقتصادی
					*	*			نرخ بهره
*									نسبت هزینه
					*	*			نرخ تعریفه واردات و صادرات
		*				*			سیاست‌های اقتصادی
*									خدمات مبتنی بر هزینه
	*								سیاست‌های بانک مرکزی
						*			قیمت انرژی
				*					ظرفیت توسعه بازار
*	*	*				*			نرخ مالیات
	*			*	*	*			نرخ ارز
					*		*		وضعیت عمومی اقتصاد
						*	*		پشتیبانی سیستم بانکی
*	*				*				نرخ تورم
			*						فاکتورهای بازار
	*				*				شیوه زندگی
*					*				توسعه جامعه
*					*	*			نرخ رشد جمعیت
	*								ارزش‌های اجتماعی
*					*				درآمد
*	*				*				تحصیلات
			*						فاکتورهای محیطی
*					*				توزیع سنی
*	*				*				هنچارهای اجتماعی و نگرش‌های حرفه‌ای به کار
			*						فعالیت‌های اتحادیه‌های کارگری
*					*				جنبهای زیست‌محیطی
			*						فاکتورهای تکنولوژی
	*								قوانين مربوط به مالکیت معنوی

	*									اختراع‌ها و مجوزها
*				*						فن‌آوری‌های جدید
					*					استانداردهای کیفیت
				*						اتوماسیون‌های موجود
			*							امکان‌سنجی فنی
*			*	*						سرعت توسعه تکنولوژی
			*							انگیزه‌های توسعه تکنولوژی
					*					اطلاعات از بازار خارج
	*	*								رقابت در بازار
*										آلودگی
*				*	*	*				زیرساخت در سطح ملی
			*	*	*	*				نوع قوانین موجود
*			*	*		*				کارایی قوه قضائیه
*			*	*						بوروکراسی
		*								فاکتورهای نظارتی
*			*			*				اجرای قانون
*										قوانین واردات و صادرات
*			*			*				سطح فساد
*			*	*						قوانین حمایتی از مصرف کننده
*			*	*						قوانین مربوط به نیروی کار
			*	*						قوانین مربوط به ایمنی
				*			*			نوع مشتریان
*			*	*	*					نیروی خبره کار جهت جذب
*		*								ظرفیت تأمین‌کنندگان
*	*									سهم بازار
		*								تکنولوژی‌های رقبا
		*								جهانی شدن
*										روش‌های تأمین انرژی
			*							فاکتورهای اجتماعی و فرهنگی
*										حجم بازار

روش پژوهش

مطالعه موردی:

مطالعه موردی در بانک تجارت استان اصفهان صورت گرفت.

این سازمان به چند دلیل به عنوان مطالعه موردی انتخاب گردید:

- ۱- این سازمان در زمینه پیاده‌سازی و اجرای *BPM* در سازمان خود پیشرو بوده و می‌خواهد آن را در سطح سازمان خود توسعه دهد.

- پژوهشکده این سازمان سعی به انتقال دانش به دست آمده خود به سایر شرکتها با تولیدات متفاوت داشته و سعی به ایفای نقش مشاور را برای سایر سازمان‌ها دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و نوع روش پژوهش پیمایشی می‌باشد. از آنجاکه پژوهش‌های پیمایشی انواع مختلفی داشته و با توجه به اینکه پژوهش حاضر اطلاعات را در یک محدوده زمانی خاصی جمع‌آوری می‌کند، بنابراین از نوع پیمایشی مقطعی می‌باشد.

جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش بین مدیران ارشد و میانی که حداقل دارای ۱۰ سال سابقه کار باشند و با مفاهیم مدیریت فرآیند به خوبی آشنا باشند انتخاب گردیدند. حجم این جامعه در مطالعه موردی ما ۳۸ نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران برای سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای ۰،۰۸، ۳۰ نفر محاسبه گردید. لازم به ذکر است دلیل استفاده از نمونه‌گیری در این جامعه خیلی کوچک عدم دسترسی به برخی از مدیران سطح بالای سازمان می‌باشد. از این و نمونه‌گیری حتی برای این حجم کم لازم می‌باشد.

پرسشنامه

در این پژوهش ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه است. از دو نوع پرسشنامه در این پژوهش استفاده گردیده است. پرسشنامه اولیه مورد استفاده در این پژوهش از نوع طیف لیکرت ۵ سطحی و دارای ۳۲ سؤال و پرسشنامه دوم، پرسشنامه ANP جهت رتبه‌بندی عوامل مؤثر می‌باشد.

ساختار اصلی پرسشنامه از مطالعه ادبیات پژوهشی در حوزه عوامل مؤثر موفقیت بر کسب‌وکار و با کمک اساتید دانشگاهی ایجاد شد.

برای ارزیابی روایی و اعتبار این پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده و از اساتید و صاحب‌نظران و کارشناسان خواسته شد تا در مورد اعتبار محتوایی این پرسشنامه اظهار نظر کنند و بدین‌صورت روایی آن مورد تأیید قرار گرفت. همچنین به منظور بررسی پایایی در این پرسشنامه تعدادی محدود توسط برخی از اساتید دانشگاهی تکمیل و توسط آزمون آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت مقدار پاسخ آزمون صورت گرفته برابر با ۰،۸۵۱، و از آنجاکه این مقدار از ۰،۷ بزرگ‌تر است پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار می‌گیرد.

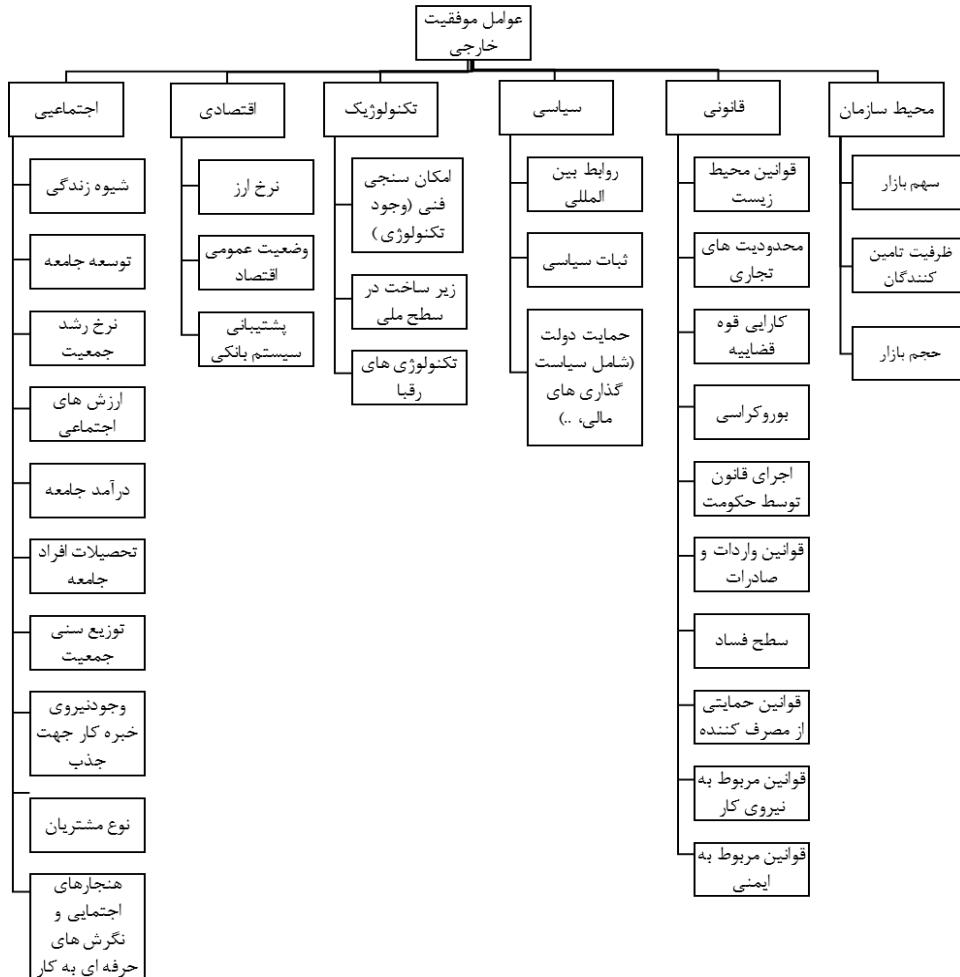
تجزیه و تحلیل داده‌ها

تشريح فرآيند اجرای روش

از آنجاکه مؤلفه‌های استخراج شده بسیار کلی بود و موفقیت سازمان را بادید وسیع می‌بینند و با توجه به اینکه هدف مطالعه و پژوهش مذکور استخراج عوامل مؤثر خارجی بر موفقیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار می‌باشد، از این‌رو مؤلفه‌های بالا ابتدا با توجه و نظر محققین پایش و سپس توسط متخصصین این حوزه با استفاده از پرسشنامه و آزمون‌های آماری مورد آزمون قرار گرفت. سپس با توجه به نتایج به دست آمده و استخراج عوامل مؤثر، با توجه به میزان اهمیت و شدت تأثیر عوامل بر موفقیت سازمان با روش ANP جهت اولویت‌بندی مورد ارزیابی قرار گرفت.

پایش اولیه عوامل مؤثر

با توجه به نبود پژوهش‌های مرتبه این تحقیق، عوامل مؤثر به صورت کلی استخراج گردیدند و بسیاری از آن‌ها با یکدیگر همپوشانی داشته و یا چندان بر روی موفقیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار مؤثر نبوده‌اند، از این‌رو قبل از انجام هرگونه کار پژوهشی لازم گردید این عوامل به وسیله محققان بررسی، پایش و همگن گردند. همچنین خروجی این عوامل را برای فهم ساده‌تر در دسته‌بندی PESTEL وارد شده است. نتیجه این پایش را در تصویر زیر می‌توانیم بینیم:

تصویر ۱: دسته‌بندی عوامل بحرانی موافقیت خارجی با استفاده از مدل *PESTEL*

پایش ثانویه عوامل با استفاده از پرسشنامه و آزمون‌های آماری پس از پایش و همگن‌سازی اولیه عوامل، و دسته‌بندی این عوامل در مدل *PESTEL*، نوبت به ارزیابی شدت تأثیر این عوامل با استفاده از نظر خبرگان می‌باشد. از این‌رو پرسشنامه تنظیم‌شده از طیف لیکرت در اختیار خبرگان قرار گرفت که نتایج تحلیل آن‌ها به شرح زیر می‌باشد.

با توجه به قضیه حد مرکزی و ازانجاکه تعداد حجم نمونه ما از ۳۰ بیشتر است می‌توانیم آزمون تک نمونه میانگین بر روی آن استفاده کنیم.

فرضیه این آزمون عبارت است از:

$$H_0: \mu \geq 3$$

عدد ۳ در اینجا معیار ما از تأثیر داشتن و یا نداشتن فاکتورهای بحرانی موافقیت سازمان در مدیریت فرایند کسب‌وکار می‌باشد. اگر میانگین جامعه مورد آزمون از عدد ۳ بیشتر باشد آنگاه فرض تأثیر داشتن آن فاکتور پذیرفته می‌شود.

جدول ۳: نتایج آزمون *T*

*One-Sample Test
Test Value = 3*

عنوان	تی	آزادی	درجه	آماره	اختلاف	سطح اطمینان ۹۵%	حد پایین	حد بالا
سهم بازار	۶۳۹.۱۲-	۲۹	۰۰۰.	۵۶۷.۱-	۵۶۷.۱-	۸۲.۱-	۳۱.۱-	۸۲.۱-
حجم بازار	۹۸۰.۱-	۲۹	۰۵۷.	۱۶۷.-	۱۶۷.-	۳۴.-	۰۱.	۳۴.-
ظرفیت تأمین کنندگان	۰۲۶.۱۷	۲۹	۰۰۰.	۵۶۷.۱	۵۶۷.۱	۳۸.۱	۷۵.۱	۳۸.۱
قوانين محیطزیست	۲۲۳.۲۴-	۲۹	۰۰۰.	۸۰۰.۱-	۸۰۰.۱-	۹۵.۱-	۶۵.۱-	۹۵.۱-
محدودیت های تجاری	۲۳۲.۱۵	۲۹	۰۰۰.	۳۲۳.۱	۳۲۳.۱	۱۵.۱	۵۱.۱	۱۵.۱
کارابی قوه قضاییه	۹۷۷.۱۹	۲۹	۰۰۰.	۷۰۰.۱	۷۰۰.۱	۵۳.۱	۸۷.۱	۵۳.۱
بوروکراسی	۷۷۰.۱۰	۲۹	۰۰۰.	۲۰۰.۱	۲۰۰.۱	۹۷.	۴۳.۱	۹۷.
اجرای قانون توسط حکومت	۳۸۹.۱۵	۲۹	۰۰۰.	۴۰۰.۱	۴۰۰.۱	۲۱.۱	۵۹.۱	۲۱.۱
قوانين واردات و صادرات	۸۳۲.۱۵-	۲۹	۰۰۰.	۴۶۷.۱-	۴۶۷.۱-	۶۶.۱-	۲۸.۱-	۶۶.۱-
سطح فساد	۴۲۵.۱۵	۲۹	۰۰۰.	۲۶۷.۱	۲۶۷.۱	۱۰.۱	۴۳.۱	۱۰.۱
قوانين حمایتی از مصرف کننده	۰۳۹.۱۹	۲۹	۰۰۰.	۶۶۷.۱	۶۶۷.۱	۴۹.۱	۸۵.۱	۴۹.۱
قوانين مربوط به کار	۲۳۴.۱۲	۲۹	۰۰۰.	۱۳۳.۱	۱۳۳.۱	۹۴.	۳۲.۱	۹۴.
قوانين مربوط به ایمنی	۰۸۹.۱۶-	۲۹	۰۰۰.	۶۳۳.۱-	۶۳۳.۱-	۸۴.۱-	۴۳.۱-	۸۴.۱-
روابط بین المللی	۵۷۷.۱۵	۲۹	۰۰۰.	۴۳۳.۱	۴۳۳.۱	۲۵.۱	۶۲.۱	۲۵.۱
ثبت سیاسی	۰۴۲.۱۲	۲۹	۰۰۰.	۳۲۳.۱	۳۲۳.۱	۱۱.۱	۵۶.۱	۱۱.۱
حمایت دولت(شامل سیاست گذاری های مالی و ...)	۹۳۳.۱۰	۲۹	۰۰۰.	۳۰۰.۱	۳۰۰.۱	۰۶.۱	۵۴.۱	۰۶.۱
امکان سنجی فنی (وجود تکنولوژی)	۲۰۴.۹	۲۹	۰۰۰.	۰۳۳.۱	۰۳۳.۱	۸۰.	۲۶.۱	۸۰.
زیرساخت در سطح ملی	۸۶۶.۹	۲۹	۰۰۰.	۱۶۷.۱	۱۶۷.۱	۹۲.	۴۱.۱	۹۲.
تکنولوژی های رقبا	۷۰۶.۱۳-	۲۹	۰۰۰.	۵۶۷.۱-	۵۶۷.۱-	۸۰.۱-	۳۳.۱-	۸۰.۱-
نرخ ارز	۷۹۲.۱۰	۲۹	۰۰۰.	۱۶۷.۱	۱۶۷.۱	۹۵.	۳۹.۱	۹۵.
وضعیت عمومی اقتصاد	۲۶۹.۱۰	۲۹	۰۰۰.	۳۲۳.۱	۳۲۳.۱	۰۷.۱	۶۰.۱	۰۷.۱
پشتیبانی سیستم بانکی	۰۵۰.۱۱	۲۹	۰۰۰.	۳۲۳.۱	۳۲۳.۱	۰۹.۱	۵۸.۱	۰۹.۱
شیوه زندگی	۱۴۰.۱۰-	۲۹	۰۰۰.	۳۰۰.۱-	۳۰۰.۱-	۵۶.۱-	۰۴.۱-	۵۶.۱-
توسعه جامعه	۲۷۹.۶-	۲۹	۰۰۰.	۱۰۰.۱-	۱۰۰.۱-	۴۶.۱-	۷۴.-	۴۶.۱-
نرخ رشد جمعیت	۴۴۳.۷	۲۹	۰۰۰.	۰۶۷.۱	۰۶۷.۱	۷۷.	۳۶.۱	۷۷.
ارزش های اجتماعی	۸۷۲.۹	۲۹	۰۰۰.	۱۳۳.۱	۱۳۳.۱	۹۰.	۳۷.۱	۹۰.
درآمد جامعه	۵۹۳.	۲۹	۰۵۵۷.	۱۰۰.	۱۰۰.	۲۴.-	۴۴.	۲۴.-
تحصیلات افراد جامعه	۳۳۹.۱۲	۲۹	۰۴۰۰.۱	۱۷.۱	۱۷.۱	۱۷.۱	۶۳.۱	۱۷.۱
توزیع سنی جمعیت	۵۱۰.۸-	۲۹	۰۰۰.	۳۰۰.۱-	۳۰۰.۱-	۶۱.۱-	۹۹.-	۶۱.۱-
وجود نیروی خبره کار جهت جذب	۱۰۹.۹	۲۹	۰۰۰.	۱۳۳.۱	۱۳۳.۱	۸۸.	۳۹.۱	۸۸.
نوع مشتریان	۴۴۱.-	۲۹	۰۶۷.-	۶۶۲.	۶۶۲.	۳۸.-	۲۴.	۳۸.-
هنجرهای اجتماعی و نگرش های حرفه ای به کار	۶۹۹.۱۴	۲۹	۰۰۰.	۵۳۳.۱	۵۳۳.۱	۳۲.۱	۷۵.۱	۳۲.۱

اگر حدود بالا و پایین هر دو منفی باشند و آماره آزمون $.05 < sig < \mu$ است و درنتیجه آن فاکتور در موقوفیت مدیریت کسب و کار مؤثر نمی باشد.

اگر حدود بالا و پایین هر دو مثبت باشند و آماره آزمون $sig < .05$ باشد، نتیجه می‌گردد $\mu > 3$ است و درنتیجه آن فاکتور در موفقیت مدیریت کسب و کار مؤثر می‌باشد.

اگر آماره آزمون $.05 \leq sig$ باشد، نتیجه می‌گردد $\mu = 3$ است و درنتیجه آن فاکتور در موفقیت مدیریت کسب و کار چندان مؤثر نمی‌باشد.

با توجه به پاسخ‌ها و تحلیل‌های پرسشنامه عوامل شماره ۱-۲-۳-۹-۱۹-۲۳-۲۴-۴-۱۳ و ۲۹ بر روی موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار مؤثر نبوده و از تحلیل ANP می‌توان حذف نمود.

رتیبه‌بندی عوامل مؤثر با تحلیل ANP

فرآیند تحلیل شبکه‌ای چون حالت عمومی AHP و شکل گستردگی آن است، بنابراین تمامی ویژگی‌های مثبت آن از جمله سادگی، انعطاف‌پذیری، به کارگیری معیارهای کمی و کیفی به طور همزمان، و قابلیت بررسی سازگاری در قضاوت‌ها را دارا بوده و مضارفاً می‌تواند ارتباطات پیچیده (وابستگی‌های متقابل و بازخورد) بین و میان عناصر تصمیم را با به کارگیری ساختار شبکه‌ای بجای ساختار سلسله‌مراتبی در نظر بگیرد. فرآیند تحلیل شبکه‌ای هر موضوع و مسئله‌ای را بهمراه "شبکه‌ای از معیارها، زیر معیارها و گزینه‌ها (همه این‌ها عناصر نامیده می‌شوند)" که با یکدیگر در خوش‌هایی جمع شده‌اند، در نظر می‌گیرد. تمامی عناصر در یک شبکه می‌توانند، به هر شکل، دارای ارتباط با یکدیگر باشند. به عبارت دیگر، در یک شبکه، بازخورد و ارتباط متقابل بین و میان خوش‌ها امکان‌پذیر است. بنابراین ANP را می‌توان متشکل از دو قسمت دانست: سلسله‌مراتب کنتری و ارتباط شبکه‌ای. سلسله‌مراتب کنتری ارتباط بین هدف، معیارها، و زیر معیارها را شامل شده و در ارتباط درونی، سیستم تأثیرگذار است و ارتباط شبکه‌ای وابستگی بین عناصر و خوش‌ها را شامل می‌شود. این تحلیل دارای سه بخش مختلف می‌باشد [۲۹]:

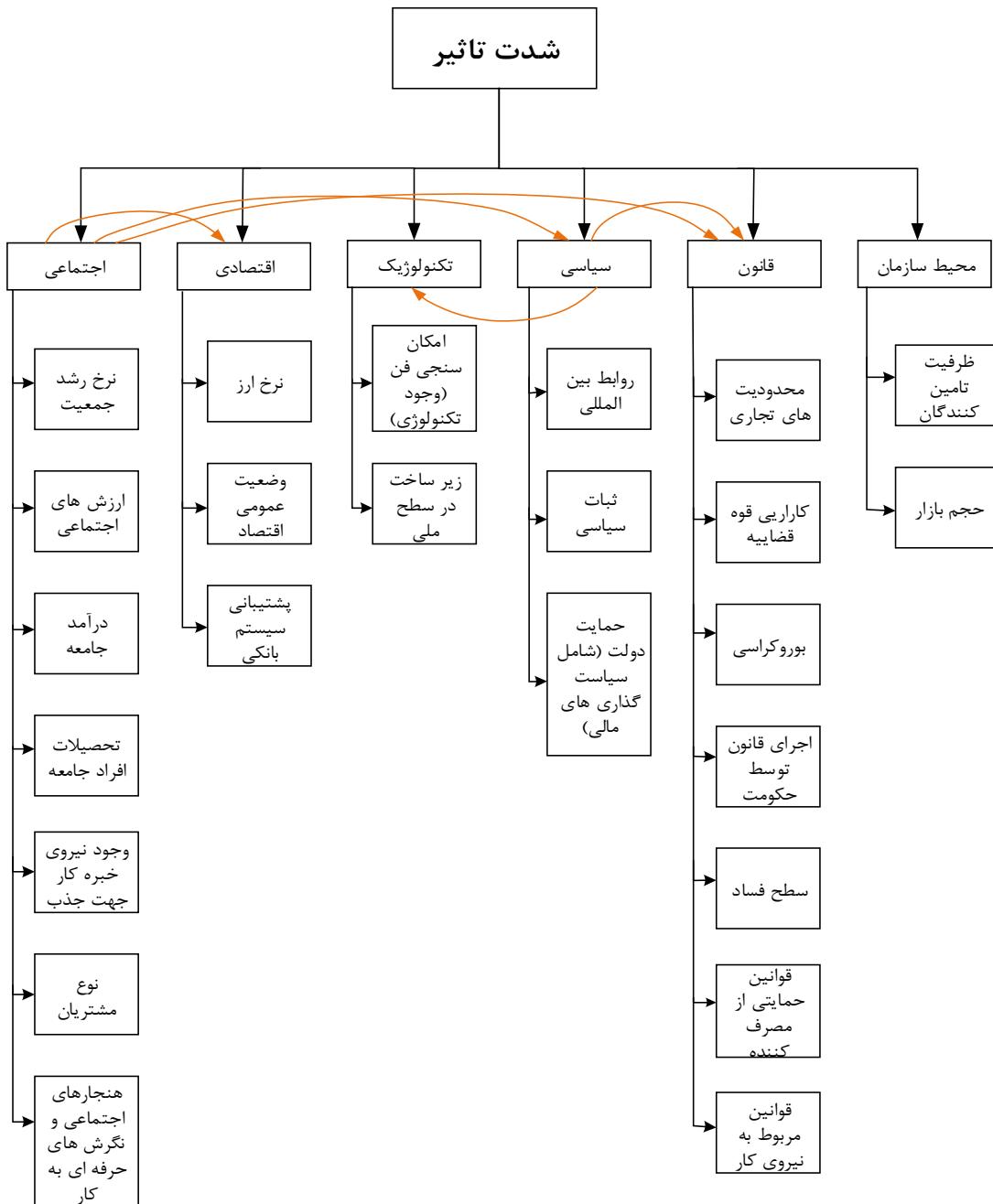
۱) تعیین معیارها، گزینه‌ها و ساختار تصمیم

۲) تشکیل ماتریس مقایسات زوجی

۳) تشکیل سوپر ماتریس و تعیین اولویت گزینه‌ها

هدف از آن تحلیل اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر خارجی در موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار می‌باشد.

با توجه به مدل PESTEL ایجاد شده و هدف اولویت‌بندی ما یعنی شدت تأثیر عوامل خارجی، عواملی را که در پایش ثانویه با استفاده از خبرگان بی‌تأثیر شناخته شدند، حذف کرده و مدل ارتباط شبکه‌ای عوامل مؤثر را ترسیم می‌نماییم.



تصویر ۲: مدل ارتباط شبکه‌ای عوامل مؤثر

جدول ۴: خلاصه نتایج تحلیل ANP

رتبه	ایده آل	نرمال	جمع	عوامل
۱	۰۰۰۰۱	۲۲۲۵۰	۰۹۷۶۰	امکان‌سنجی فنی (وجود تکنولوژی)
۲	۷۰۴۱۰	۱۵۶۷۰	۰۶۸۷۰	وضعیت عمومی اقتصاد
۳	۴۷۵۸۰	۱۰۵۹۰	۰۴۶۵۰	وجود نیروی خبره کار جهت جذب
۴	۴۰۴۷۰	۰۹۰۰۰	۰۳۹۵۰	قوانين مربوط به کار
۵	۲۸۶۰۰	۰۶۳۶۰	۰۲۷۹۰	تحصیلات افراد جامعه
۶	۲۳۱۶۰	۰۵۱۵۰	۰۲۲۶۰	سطح فساد
۷	۲۲۱۸۰	۰۴۹۳۰	۰۲۱۷۰	پشتیبانی سیستم بانکی
۸	۱۵۵۴۰	۰۳۴۶۰	۰۱۵۲۰	هنجرهای اجتماعی و نگرش‌های حرفه‌ای به کار
۹	۱۳۹۷۰	۰۳۱۱۰	۰۱۳۶۰	نرخ ارز
۱۰	۱۲۴۴۰	۰۲۷۶۰	۰۱۲۱۰	اجرای قانون توسط حکومت
۱۱	۱۱۱۱۰	۰۲۴۷۰	۰۱۰۸۰	زیرساخت در سطح ملی
۱۲	۰۸۹۲۰	۰۱۹۸۰	۰۰۸۷۰	ارزش‌های اجتماعی
۱۳	۰۸۳۰۰	۰۱۸۵۰	۰۰۸۱۰	حمایت دولت (شامل سیاست‌گذاری‌های مالی و ...)
۱۴	۰۸۱۴۰	۰۱۸۱۰	۰۰۷۹۰	ظرفیت تأمین کنندگان
۱۵	۰۷۶۲۰	۰۱۷۰۰	۰۰۷۴۰	کارایی قوه قضائیه
۱۶	۰۶۰۲۰	۰۱۳۴۰	۰۰۵۹۰	نوع مشتریان
۱۷	۰۵۴۴۰	۰۱۲۱۰	۰۰۵۳۰	بوروکراسی
۱۸	۰۴۰۷۰	۰۰۹۱۰	۰۰۴۰۰	حجم بازار
۱۹	۰۳۵۷۰	۰۰۷۹۰	۰۰۳۵۰	نرخ رشد جمعیت
۲۰	۰۳۱۷۰	۰۰۷۰۰	۰۰۳۱۰	ثبت سیاسی
۲۱	۰۳۰۰۰	۰۰۶۷۰	۰۰۲۹۰	قوانين حمایتی از مصرف کنندگان
۲۲	۰۲۴۲۰	۰۰۵۴۰	۰۰۲۴۰	درآمد جامعه
۲۳	۰۲۱۰۰	۰۰۴۷۰	۰۰۲۱۰	محدودیت‌های تجاری
۲۴	۰۱۲۱۰	۰۰۲۷۰	۰۰۱۲۰	روابط بین‌المللی

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش سعی شده است با یک مرور نظاممند در مقاله‌ها، کتاب‌ها و منابع الکترونیک به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بیرونی کلیدی موفقیت در مدیریت فرآیند کسب‌وکار پرداخته شود.

درمجموع ۱۱ پژوهش مرتبط در این حوزه بین سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۸ انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفت. در مطالعه اولیه از این پژوهش‌ها در مجموع ۷۱ عامل که در منابع به خوبی ذکر گردیده بود استخراج گردید. با توجه به همپوشانی بسیاری از این عوامل با یکدیگر، محققین به پالایش اولیه آنها پرداختند و از این ۷۱ عامل ۳۲ عامل انتخاب شد. که این عوامل را می‌توان در تصویر ۱ مشاهده نمود.

در مرحله اول و در تلاش جهت پاسخ به سوال اول تحقیق، پرسشنامه‌ای استاندارد مطابق با طیف لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد، شامل ۳۲ سوال طراحی گردید و در میان خبرگان مطالعه موردي توزیع شد. مطابق پاسخ خبرگان مطالعه موردي،

عوامل همچون، سهم بازار، قوانین محیط زیست، قوانین واردات و صادرات، قوانین مربوط به ایمنی، تکنولوژی‌های رقبا، شیوه زندگی، توسعه جامعه و توزیع سنی جمعیت از عوامل خارجی موثر در موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار حذف گردید. می‌توان به عده دلایل حذف این عوامل از دید خبرگان خدماتی بودن مطالعه موردنی عدم تاثیر عوامل یاد شده در آن و کلی بودن عامل به دلیل نبود پژوهشی در خصوص عوامل بیرونی کلیدی موفقیت در مدیریت فرآیند کسبوکار و انتخاب آنها از عوامل عوامل بیرونی کلیدی موفقیت سازمان اشاره نمود.

پس از حذف عوامل ناموثر مطابق نظر خبرگان جهت پاسخ به سوال دوم تحقیق، با استفاده از ابزار و روش *ANP* و نرم افزار *Super Decision* به رتبه بندی این عوامل با هدف شدت تاثیر در موفقیت پرداخته شد که ۵ رتبه اول در عوامل عبارت‌اند از؛ ۱- امکان‌سنجی فنی (وجود تکنولوژی)، ۲- وضعیت عمومی اقتصاد، ۳- وجود نیروی خبره کار جهت جذب، ۴- قوانین مربوط به کار و ۵- تحصیلات افراد جامعه، که هر کدام در سازمان‌های بانکی و مالی بهشت می‌تواند موفقیت آن را تحت تأثیر قرار دهد و می‌توان با توجه به قانون پارتی با مدیریت این عوامل خارجی ۸۰ درصد تاثیر عوامل خارجی موثر در موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار را مدیریت نمود.

یکی از مهمترین تاثیرات *CSF*‌ها علاوه بر تاثیر در میزان موفقیت، تاثیر در افزایش سطح بلوغ سازمان می‌باشد، از این رو اهمیت آنها را دوچندان می‌کند. از این رو پیشنهاد می‌گردد در ادامه با توجه به اینکه، شاید برخی از این عوامل با یکدیگر رابطه چه مستقیم و یا معکوس داشته باشند، این عوامل را از طریق *ISM* و تحلیل‌های *MIC-MAC* تحلیل و نوع رابطه آن‌ها با یکدیگر شناسایی گردد. همچنین پیشنهاد می‌گردد، از طریق انجام آزمون‌های معادلات ساختاری میزان تأثیر، متغیرهای نهان را که با استفاده از دسته‌بندی *PESTEL* ایجادشده بودند را بر موفقیت سازمان سنجیده گردد. همچنین لازم است بررسی میزان شدت تاثیر مابین عوامل موثر داخلی و عوامل موثر خارجی در موفقیت مدیریت فرآیند کسبوکار صورت پذیرد.

منابع و مراجع

- [1] P. Trkman, "The critical success factors of business process management," International journal of information management, vol. 30, pp. 125-134, 2010.
- [2] A. Sikdar and J. Payyazhi, "A process model of managing organizational change during business process redesign," Business Process Management Journal, vol. 20, pp. 971-998, 2014.
- [3] M. L. Rosa, "Strategic business process management," presented at the Proceedings of the 2015 International Conference on Software and System Process, Tallinn, Estonia, 2015.
- [4] M. Hrabala, M. Opletalová, and D. Tučekc, "Teaching business process management: Improving the process of process modelling course," Journal of Applied Engineering Science, vol. 15, pp. 113-121, 2017.
- [5] B. Buh, A. Kovačić, and M. Indihar Štemberger, "Critical success factors for different stages of business process management adoption—a case study," Economic Research-Ekonomska Istraživanja, vol. 28, pp. 243-257, 2015.
- [6] روحانی, ز. رواسان, احمد, دیلمی, و هما, "عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار," مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند, 2015, vol. 3, pp. 53-76.
- [7] R. Daft, J. Murphy, and H. Willmott, "Organization theory and design. Cengage Learning EMEA," Hampshire, 2010.
- [8] P. Lückmann and C. Feldmann, "Success factors for business process improvement projects in small and medium sized enterprises—empirical evidence," Procedia computer science, vol. 121, pp. 439-445, 2017.
- [9] M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling, and H. A. Reijers, Fundamentals of business process management vol. 1: Springer, 2013.
- [10] A. Cleven, R. Winter, and F. Wortmann, "Process Performance Management as a Basic Concept for Sustainable Business Process Management—Empirical Investigation and Research Agenda," in International Conference on Business Process Management, 2010, pp. 479-488.
- [11] M. Zur Muehlen and D. T.-Y. Ho, "Risk management in the BPM lifecycle," in International Conference on Business Process Management, 2005, pp. 454-466.
- [12] R. Davis and E. Brabander, ARIS design platform: getting started with BPM: Springer Science & Business Media, 2007.
- [13] M. Indihar Štemberger, B. Buh, L. Milanović Glavan, and J. Mendling, "Propositions on the interaction of organizational culture with other factors in the context of BPM adoption," Business Process Management Journal, vol. 24, pp. 425-445, 2018.
- [14] L. Aparecida da Silva, I. Pelogia Martins Damian, and S. Inês Dallavalle de Pádua, "Process management tasks and barriers: functional to processes approach," Business Process Management Journal, vol. 18, pp. 762-776, 2012.
- [15] M. T. Howell, Critical success factors simplified: Implementing the powerful drivers of dramatic business improvement: Productivity Press, 2009.
- [16] D. V. B. HANS, "BUSINESS ENVIRONMENT—CONCEPTUAL FRAMEWORK AND POLICIES," vol. 4, 2018 2018.
- [17] B. K. do Amaral Castro, A. Dresch, and D. R. Veit, "Key critical success factors of BPM implementation: a theoretical and practical view," Business Process Management Journal, 2019.
- [18] J. Jeston, Business process management: practical guidelines to successful implementations: Routledge, 2014.
- [19] R. Syed, W. Bandara, E. French, and G. Stewart, "Getting it right! Critical success factors of BPM in the public sector: a systematic literature review," Australasian Journal of Information Systems, vol. 22, 2018.
- [20] M. Janković, M. Mihajlović, and T. Cvetković, "Influence of external factors on business of companies in Serbia," Ekonomika, vol. 62, pp. 31-38, 2016.

- [21] J. Njoroge, W. Ongeti, D. Kinuu, and F. Kasomi, "Does external environment influence organizational performance? The case of Kenyan State Corporations," *Management and Organizational Studies*, vol. 3, pp. 41-51, 2016.
 - [22] Z. ur Rehman, S. A. Khan, A. Khan, and A. Rahman, "INTERNAL FACTORS, EXTERNAL FACTORS AND BANK PROFITABILITY," *Sarhad Journal of Management Sciences*, vol. 4, pp. 246-259, 2018.
 - [23] D. Dragnić, "Impact of internal and external factors on the performance of fast-growing small and medium businesses," *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, vol. 19, pp. 119-159, 2014.
 - [24] M. M. Musa, R. Bin Amirudin, T. Sofield, and M. A. Mus, "Influence of external environmental factors on the success of public housing projects in developing countries," *Construction Economics and Building*, vol. 15, p. 30, 2015.
 - [25] W. E. Chitechi, "external environmental factors affecting the performance of the export of services sector in kenya," school of business, university of nairobi, 2014.
 - [26] L. Kauškale and I. Geipele, "Economic and social sustainability of real estate market and problems of economic development—a historical overview," *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management*, vol. 4, pp. 6-31, 2016.
 - [27] S. Ratnasabapathy, R. Rameezdeen, and N. A. Lebbe, "Exploratory study of external environmental factors influencing the procurement selection in construction," *Women's career advancement and training & development in the*, p. 1576, 2008.
 - [28] T. FME. (2013). PESTLE Analysis of Straregy Skills. Available: www.free-management-ebooks.com
- [۲۹] زبردست ، اسفندیار، "کاربرد فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) در برنامه ریزی شهری و منطقه ای،" نشریه هنرهای زیبا-معماری و شهرسازی، vol. 2, pp. 79-90, 2010.