

تعاون و کشاورزی، سال نهم، شماره ۳۳، بهار ۱۳۹۹

طراحی مدل عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار در شرکت‌های تعاونی خدماتی با رویکرد فراترکیب

مهین دولتی^۱، میرزا حسن حسینی^{۲*}، حسین وظیفه دوست^۳، جمشید عدالتیان شهریار^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۷/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۹/۲۳

چکیده

رشد پیچیدگی در سازمان و تغییرات روزافزون در فعالیت و عملکرد شرکت‌های تعاونی خدمات‌محور، توجه به اجرای مناسب مدیریت فرایند کسب و کار در این شرکت‌ها را به امری مهم بدل کرده است. به همین منظور، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار در شرکت‌های تعاونی خدماتی شهر تهران انجام گرفت. این پژوهش از نظر هدف، بنیادی و روش مورد استفاده به شیوه کیفی و با رویکرد فراترکیب بود که در زمره پارادایم تفسیرگرایی محسوب می‌شود. این تحقیق با نمونه اولیه‌ای مشتمل بر ۱۱۳ پژوهش مرتبط بود که از پایگاه‌های علمی از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ استخراج شدند و پس از غربالگری مطالعات مرتبط از نظر عنوان، چکیده، محتوا و روش‌شناسی پژوهش‌ها، ۴۰ مطالعه به روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند و نتایج و یافته‌های آنها با استفاده از نرم‌افزار کیفی مکس کیودا با هم ترکیب شدند. نتایج فراترکیب اولیه منجر به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت شامل ۷ مقوله اصلی، ۲۱ مفهوم و ۷۴ شاخص شد. در مرحله بعد، از طریق مصاحبه با مدیران و خبرگان شرکت‌های تعاونی خدماتی، نتایج حاصل از این روش با هدف ارزیابی اعتبار مقوله‌های استخراجی، مورد تحلیل و راستی‌آزمایی قرار گرفت و در نتیجه ژرف‌نگری و مطالعه متون مرتبط با این شاخص‌ها، مدل جامع نهایی به دست آمد. یافته‌ها نشان داد مقولات اصلی شامل طراحی و معماری فرایند، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی راهبردی، فرهنگ، سبک مدیریت، سبک رهبری و سازمان و ۲۱ مفهوم بود که در نهایت، در ۳ سطح خرد، میانی و کلان تبیین شد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت فرایند کسب و کار، شرکت‌های تعاونی، عوامل کلیدی موفقیت، فراترکیب

۱. دانشجوی دکتری کارآفرینی، آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

Ri.hosseini@yahoo.com

* نویسنده مسئول

۳. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

فرایند کسب‌وکار^۱ به مجموعه‌ای از رویدادها، فعالیت‌ها و تصمیمات مرتبط اطلاق می‌شود که با بخش‌های مختلف سازمانی درگیر شده تا به برونداد مشخصی برسد و برای حداقل یکی از مشتریان خود خلق ارزش نماید. مدیریت فرایند کسب‌وکار^۲ نیز هنر و علم نظارت بر نحوه عملکرد سازمان در جهت اطمینان از پیامدهای باثبات و سازگار و استفاده از فرصت‌های بهبود است تا با ایجاد زمینه‌های بهبودی در کل زنجیره رویدادها، فعالیت‌ها و تصمیمات، در نهایت برای مشتریان، ارزش‌افزایی و مدیریت اثربخشی در سازمان داشته باشد. این زنجیره رویدادها، فعالیت‌ها و تصمیمات در سازمان موسوم به فرایند کسب‌وکار است (Dumas et al., 2018).

مدیریت فرایندهای سازمانی مدیریتی با رویکرد جامع‌نگر است. این رویکرد بر همسوسازی کلیه جوانب سازمانی با نیازهای مشتری و خلق ارزش افزوده برای آن متمرکز است. اجرای مدیریت فرایند منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان شده و در بدنه سازمان‌ها به واسطه فرایندهای کسب‌وکار، خلق ارزش صورت می‌گیرد (احمدی، ۱۳۹۷). مدیریت فرایند کسب‌وکار از منظر سازمانی و مسائل فنی برای شناسایی، طراحی، مستندسازی، کنترل، اجرا و بهبود فرایندهای کسب‌وکار در شرکت‌ها مطرح می‌شود و مبتنی بر مجموعه‌ای از ایده‌های نوین در رابطه با ارتقای عملکرد سازمانی است (Rosemann & Vom Brocke, 2015).

ایجاد تغییر و پویایی سازمانی در فضای رقابتی کنونی یکی از اصول اولیه است که باید مدیران برنامه‌ریزی‌هایی را در جهت سازگاری با شرایط محیطی و تعدیل و اصلاح آن داشته باشند. در این راستا، فرایندها هسته اصلی کسب‌وکار سازمان قلمداد می‌شوند و مدیریت فرایند کسب‌وکار شامل شناسایی وضعیت موجود فرایندها، مدل‌سازی آنها و تعیین تأثیر مدیریت فرایندها پس از اجرای اصلاحات می‌باشد. هدف هر رویکرد عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرایند کسب‌وکار، شناسایی مجموعه عواملی است که مدیران آنها برای موفقیت خود بهره می‌گیرند تا در یک سازمان، با درک بهتری از این عوامل، راه‌حل‌های معقول برای حذف یا جلوگیری از دلایل شکست اجرا و موانع پیش‌روی آن ارائه گردد (روحانی و همکاران، ۱۳۹۴).

1. Business Process
2. Business Process Management

کسب‌وکارهای خدمات‌محور، به‌ویژه در شرکت‌های تعاونی، به عنوان یک بخش راهبردی متأثر از مدیریت فرایند کسب‌وکار می‌تواند با انجام اصلاحات فرایندی، به رفع مشکلات روش‌های پیشین مدیریتی و لحاظ نمودن محدودیت‌های بودجه و الزامات قانونی موجود بپردازد تا گام‌های ضروری برای انجام کار، یکپارچه‌سازی آنها و حذف فعالیت‌های بدون ارزش‌افزوده برداشته شود و اقدامات لازم برای افزایش انعطاف‌پذیری، کیفیت و سرعت انجام فرایندها صورت گیرد. رابطه تنگاتنگ خدمات تولیدی و خدمات مرتبط با محصولات تولیدی حکایت از اهمیت بخش خدمات دارد؛ چراکه این بخش در رقابت‌پذیری فرایند تولید کالاها و افزایش ارزش‌افزوده و نیز تقویت اقتصاد جامعه نقش کلیدی دارد و لذا سرمایه‌گذاری در بدنه سازمانی، منابع انسانی، تمرکز روی مشتری‌مداری، و بهره‌گیری از فناوری‌ها از ضرورت‌های اصلی توجه به مدیریت فرایند کسب‌وکار در این حوزه به حساب می‌آیند (رستمی، ۱۳۹۷). درکل، نحوه مدیریت، میزان انگیزه و مشارکت اعضا، نحوه نهادینه‌شدن روش‌های کسب‌وکار تعاونی‌ها، میزان آشنایی به عملکرد شرکت‌های مذکور، فرهنگ کار گروهی، فضای کسب‌وکار (مشهدی‌باقر، ۱۳۹۴)، همسویی با استراتژی، استانداردهای فرایندها (Reisert et al., 2017)، توانمندسازی کارکنان، مشارکت فعال کارکنان در فرایند، شفافیت در اجرای فرایند (Marengo et al., 2017)، هم‌راستایی مدیریتی فرایند کسب و کار و هوش کسب‌وکار (Pejić Bac et al., 2019)، محیط مشارکتی، و سرانجام فناوری اطلاعات (Bai & Sarkis, 2013) در بهبود عملکرد شرکت‌های تعاونی خدماتی و ارتقای عملکرد آنها نقش کلیدی دارند.

مطابق با نقش مدیریت فرایند کسب‌وکار در ارتقای عملکرد شرکت‌های خدماتی، هدف نهایی این مدیریت خلق ارزش، ارتقا و بهبود عملکرد است؛ چراکه کیفیت خدمات ادراکی و کسب درآمد حاصل از کسب‌وکار خدمات‌محور محرک‌های مهمی هستند که ضریب تأثیر بالایی در برآورده ساختن انتظارات مشتریان و تصمیم‌گیری‌های مدیران و رهبران هر شرکت دارند؛ لذا لزوم مدیریت صحیح و کارآمد فرایند کسب‌وکار، بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی‌های دقیق و داشتن اهداف و استراتژی سازمانی یکپارچه، منسجم، منعطف و هوشمند گامی در جهت پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان، تصمیمات عقلانی مدیریتی و رهبری در اجرای فرایند است. شرکت‌های تعاونی خدماتی از لحاظ اقتصادی، یکی از جلدی‌ترین راه‌های توسعه پایدار در برنامه‌های توسعه

کسب‌وکار هستند. نقش و اهمیت این شرکت‌ها در ارتقای سطح درآمد، توسعه و بهبود وضعیت اجتماعی و اقتصادی شرکت، و افزایش بهره‌وری آنها قابل توجه است. همچنین ورود و حضور این گونه شرکت‌ها در فعالیت‌های اقتصادی منجر به تحول و بهبود کسب‌وکار خواهد شد. لذا با توجه به اهمیت فزاینده خدمات و جایگاه آن در اقتصاد و گرایش بالای کسب‌وکارها به سمت خدمات، نیاز به داشتن سیستمی یکپارچه با اتکال به اجرای صحیح فرایندهای کسب‌وکار در آن بیش از پیش درک شده است. این شرکت‌ها برای بهبود عملکرد، کسب مزیت رقابتی در بین سایر رقبای، رفع انتظارات مشتریان و افزایش کارایی باید زنجیره فرایندهای کسب‌وکار خود را تعیین و مدیریت نمایند. بی‌گمان نبود دید فرایندی در این گونه شرکت‌ها منجر به افزایش هزینه‌های ارائه خدمات، دوباره‌کاری‌ها در اجرای فرایند، افزایش زمان اجرای فرایند، ارائه خدمات با صرف منابع بیشتر و نارضایتی مشتریان می‌گردد؛ بنابراین، لزوم استفاده از مدیریت فرایند کسب‌وکار با راهبردها و کارکردهای خاص در شرکت‌های تعاونی خدماتی جهت رویارویی سریع و انطباق با تغییرات و عوامل محیطی و تأمین نیازهای مشتریان و کسب مزیت رقابتی در بازار، به شدت ملموس و پاسخ‌گوی مشکلات، مسائل و چالش‌های درون شرکتی می‌باشد. ازسویی، در اجرای رویکرد مدیریت فرایند کسب‌وکار قوی در شرکت‌ها، به‌ویژه تعاونی‌های خدماتی، عوامل کلیدی موفقیت متعددی تأثیرگذارند. بر همین اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی و سطح‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب‌وکار در شرکت‌های تعاونی خدماتی شهر تهران با رویکرد فراترکیب پیشینه و بدنه دانش مرتبط با موضوع و طراحی و ارائه مدلی جامع از این عوامل بود. شایان ذکر است هیچ کدام از مطالعات مدلی برای مدیریت فرایند کسب‌وکار ارائه نداده‌اند، ولی پژوهش حاضر، الگویی جامع و مناسب در این زمینه طراحی کرده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت فرایندهای کسب‌وکار در عصر فناوری، یک ابزار برای طراحی و اجرا و بهبود یک فعالیت و یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های یک سازمان است که منجر به دستیابی به اهداف آن سازمان و موجب می‌شود که خروجی آن درک واقع بینانه‌ای از بهبود و ارتقای عملکرد سازمان باشد. اتوماسیون فرایندها منجر به تسریع چرخه فرایند و بهبود فرایند سازمانی و افزایش کارایی آن می‌شود. همچنین طراحی مدیریت فرایند کسب‌وکار در عصر

فناوری تا حد امکان باعث کاهش هزینه‌های عملیاتی و نیروی کار در سازمان شده و سرعت رشد و توسعه سازمان را افزایش می‌دهد. اجرای پروژه مدیریت فرایند کسب‌وکار در سازمان‌ها نشان داده که می‌توان بر توسعه مهارت‌ها، قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازمانی جهت ارتقای عملکرد تمرکز داشت (Fischer et al., 2020).

شرکت‌های تعاونی خدماتی به مرور زمان در اثر تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب و کار انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. شرکت‌های مبتنی بر رویکرد وظیفه مداری برای تک تک واحدهای وظیفه‌ای خود فرایندهای جداگانه‌ای در محدوده آن واحد تهیه می‌کنند. این نوع شرکت‌ها به سختی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. همچنین به دلیل عدم ارتباط بین این فرایندها در مرز بین واحدهای وظیفه‌ای با یکدیگر و نیز طراحی فرایندها فقط در یک بخش، اهداف کلی شرکت به نحو مطلوب محقق نمی‌شود؛ از این رو، رویکرد جامعی تحت عنوان رویکرد فرایند محوری و مدیریت مبتنی بر فرایند که در آن یک سیستم از تعدادی زیر سیستم تشکیل شده است و مرتبط با هم طراحی می‌شوند در مقابل رویکرد وظیفه‌ای، به این شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود. شرکت‌های تعاونی خدماتی به تجربه آموخته‌اند که مدیریت فرایند کسب‌وکار یک سرمایه‌گذاری راهبردی در حفظ مزیت رقابتی شرکت با تغییرات در دنیای پویای امروز است و به دلیل نقش پررنگ مدیریت فرایند کسب‌وکار در افزایش نتایج عملکرد، توجه بیشتر این نوع شرکت‌ها به آن جلب شده است؛ اما آنچه در مدیریت فرایند کسب‌وکار مهم است، انتخاب یک مدل برای آن در شرکت‌های تعاونی خدماتی می‌باشد و از آنجا که در انتخاب یک مدل مناسب، عوامل کلیدی موفقیت متعدد و متنوعی تأثیر دارند، انتخاب یک مدل مناسب و اثربخش برای فرایندهای کسب‌وکار در شرکت‌های تعاونی خدماتی، یک رویکرد مهم در این حوزه به شمار می‌رود. فرایندگرایی مبنایی اثربخش در توفیق شرکت‌های تعاونی خدماتی می‌باشد تا بتوانند فرایندهای موجود را با خواسته‌ها و رضایت مشتریان خود همسو و هماهنگ کنند و با داشتن الگویی متناسب با اهداف شرکت، روشی سرآمد، روزآمد و کارآمد برای ارزیابی، طراحی، اجرا و مدیریت فرایندهای کسب و کار ارائه نمایند؛ بنابراین، با توجه به اهمیت پروژه مدیریت فرایند کسب‌وکار و اجرای آن در شرکت‌های تعاونی خدماتی، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت تأثیرگذار در آن از جایگاه والایی برخوردار است.

در جدول زیر، به نمونه هایی از تحقیقات انجام شده در زمینه شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار اشاره شده است:

جدول ۱. پیشینه پژوهش

عوامل کلیدی موفقیت	روش تحقیق	سال	محقق / محققان
۱- هم‌ترازی استراتژی (برنامه‌ریزی بهبود فرایند، پیوند قابلیت فرایند و استراتژی، معماری فرایند سازمانی، ارزیابی فرایند، سهامداران و مشتریان فرایند)؛ ۲- حاکمیت (تصمیم‌گیری مدیریت فرایند، مسئولیت‌ها و نقش‌های فرایند، ارتباط عملکرد و معیارهای فرایند، استانداردهای مرتبط با فرایند، نظارت مدیریت فرایند)؛ ۳- روش‌شناختی (مدل‌سازی و طراحی فرایند، اجرای فرایند، کنترل و نظارت فرایند، نوآوری و بهبود فرایند، مدیریت پروژه فرایند و برنامه‌های مرتبط با آن)؛ ۴- فناوری اطلاعات (زیرساخت و ابزارهای مناسب، درک درست از فناوری اطلاعات، متخصصان فناوری اطلاعات، سطح سرمایه‌گذاری فناوری اطلاعات)؛ ۵- افراد (تجربه و مهارت‌های فرایند، دانش مدیریت فرایند، آموزش فرایند، مشارکت در فرایند، رهبران مدیریت فرایند)؛ ۶- فرهنگ (حساسیت نسبت به تغییر فرایند، ارزش‌ها و باورهای فرایند، نگرش‌ها و رفتارهای فرایند، توجه رهبری به فرایند، شبکه‌های اجتماعی مدیریت فرایند)	کیفی، مروری	۲۰۱۵	رویترز و کرن
۱- هم‌ترازی استراتژیک؛ ۲- حاکمیت؛ ۳- فاکتورهای ابزارها و روش‌ها؛ ۴- روش‌شناسی؛ ۵- فناوری اطلاعات؛ ۶- منابع انسانی؛ ۷- فرهنگ سازمانی؛ ۸- محیط کسب و کار؛ ۹- مالکیت سازمان؛ ۱۱- ساختار سرمایه؛ ۱۲- سطح کنترل دولت	کیفی، مروری	۲۰۱۶	گیری لیزیک و همکاران
۱- روش‌های مناسب برای مدل‌سازی و تجزیه و تحلیل؛ ۲- پشتیبانی مدیریت ارشد در سراسر پروژه؛ ۳- دانش فرایند ساخت‌وساز؛ ۴- شناسایی زنجیره‌های ارزش اصلی و فرصت‌های بهبود در کسب‌وکار؛ ۵- روابط بین تیم بهبود فرایند در طول پروژه؛ ۶- پشتکار تحلیلگر فرایند؛ ۷- شفافیت لازم در سازمان؛ ۸- فرهنگ سازمانی؛ ۹- بهبود فرایند؛ ۱۰- منابع مالی	کیفی، مصاحبه، برگزاری کارگاه‌های آموزشی	۲۰۱۷	داو
۱- پشتیبانی مدیریت ارشد؛ ۲- ارتباطات؛ ۳- آمادگی برای تغییر سازمانی؛ ۴- پشتیبانی و مشارکت مشتریان و سهامداران؛ ۵- انتخاب تیم BPM؛ ۶- مقاومت در برابر تغییر؛ ۷- توانمندسازی کارکنان؛ ۸- زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ ۹- مدیریت پروژه و مهارت‌های آن؛ ۱۰- آگاهی از فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ ۱۱- فرهنگ سازمانی؛ ۱۲- حاکمیت فرایند؛ ۱۳- هم‌راستایی با استراتژی؛ ۱۴- عوامل محیطی خارجی	کیفی، مروری	۲۰۱۸	صید و همکاران

عوامل کلیدی موفقیت	روش تحقیق	سال	محقق / محققان
۱- روش شناختی مناسب؛ ۲- هم‌راستایی با استراتژی؛ ۳- حاکمیت مدیریت فرایند کسب‌وکار؛ ۴- فناوری اطلاعات مرتبط با BPM؛ ۵- سیستم های اطلاعاتی فرایند - آگاه ۶- سیستم های مدیریت فرایند کسب و کار؛ ۷- افراد؛ ۸- فرهنگ سازمانی	کیفی، مصاحبه	۲۰۱۹	مِندلینگ و همکاران
۱- هم‌سویی با استراتژی؛ ۲- رویکرد کل‌نگر؛ ۳- آگاهی مدیریت و کارکنان از فرایند؛ ۴- نمونه کارهایی از ابتکارات مدیریت فرایند؛ ۵- روش‌شناسی بهبود فرایند؛ ۶- معیارهای فرایند؛ ۷- تمرکز بر مشتری؛ ۸- مدیریت فرایند؛ ۹- سیستم های اطلاعاتی؛ ۱۰- مدیریت تغییر	کیفی، مصاحبه مطالعه موردی	۲۰۱۹	پسیک بیچ و همکاران
۱- هم‌راستایی استراتژیک؛ ۲- ارزیابی عملکرد؛ ۳- تغییرات سازمانی؛ ۴- پشتیبانی سیستم های اطلاعاتی؛ ۵- آموزش و توانمندسازی کارکنان	کیفی، مصاحبه مطالعه میدانی	۲۰۱۹	ماگال هیز و همکاران
۱- هم‌راستایی راهبردی؛ ۲- حاکمیت سازمانی؛ ۳- روش‌شناسی؛ ۴- فناوری اطلاعات؛ ۵- کارکنان؛ ۶- فرهنگ سازمانی	کیفی، مصاحبه گروه کانونی	۲۰۱۹	کواسی
۱- هم‌راستایی با استراتژی؛ ۲- حاکمیت؛ ۳- روش‌شناسی؛ ۴- افراد؛ ۵- فرهنگ؛ ۶- فناوری اطلاعات	کیفی، صاحب‌مطالعه موردی	۲۰۲۰	فیشر و همکاران
۱- رهبری؛ ۲- مدیر پروژه کسب‌وکار؛ ۳- پیوند با راهبرد سازمان؛ ۴- معماری فرایند؛ ۵- یک رویکرد ساختاریافته برای اجرای BPM؛ ۶- مدیریت تغییر افراد؛ ۷- افراد و توانمندسازی؛ ۸- راه اندازی و تکمیل پروژه؛ ۹- عملکرد پایدار؛ ۱۰- تحقق یافتن ارزش	کیفی	۱۳۹۴	حاجی حیدری و شفیعی

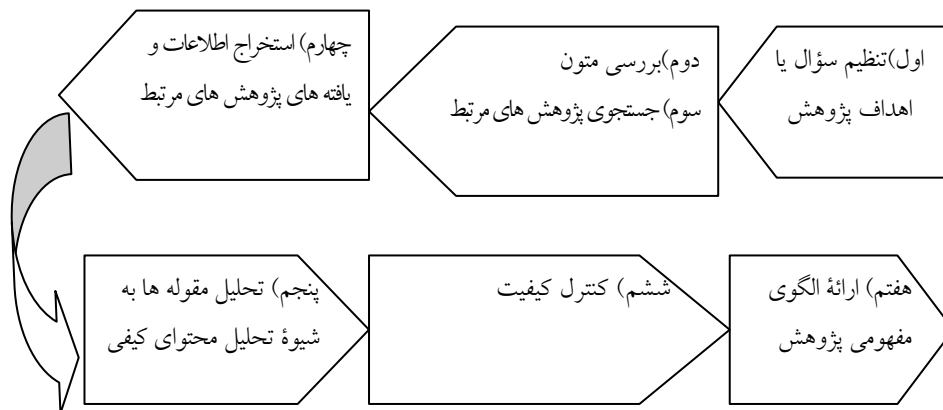
پس از مطالعه پژوهش‌های پیشین، مشاهده شد هریک از مطالعات از زوایای مختلف، عوامل کلیدی موفقیت تأثیرگذار در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار را بررسی کرده اما هیچ‌یک، مدل جامعی ارائه نداده اند؛ از این‌رو، ارائه مدل جامع هدف این پژوهش بوده و به دلیل تعدد تحقیقات در این زمینه، نمونه‌هایی از تحقیقات به عنوان پیشینه پژوهش (جدول ۱) آمده است. بنابراین پژوهش حاضر به پرسش‌های اساسی در حوزه مدیریت فرایند کسب‌وکار پاسخ داده است. این پرسش‌ها عبارت‌اند از: ۱- عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت

فرایند کسب و کار کدام‌اند؟ ۲- سطح‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار چگونه است؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر به روش کیفی و با رویکرد فراترکیب^۱ انجام شد. رویکرد فراترکیب تلفیقی تفسیری از نتایج کیفی مبتنی بر سنتزهای تفسیری داده‌ها و شواهد است (ودادهیر، ۱۳۸۹). این رویکرد از روش‌های نوظهور در مطالعات کیفی است که جهت تفسیر سیستماتیک نتایج مطالعات کیفی برای تبیین نوین از پدیده مشترک مورد مطالعه استفاده می‌شود (امیری و عابدی‌جعفری، ۱۳۹۸). از نظر زیمرمن (Zimmer, 2006)، فراترکیب مطالعه کیفی است که با استفاده از اطلاعات و یافته‌های استخراجی، از مطالعات کیفی یا موضوعات مرتبط و مشابه بهره‌گیری می‌کند؛ بنابراین، نمونه‌های مورد نظر برای فراترکیب متشکل از مطالعات کیفی منتخب متناسب با سؤالات پژوهش است تا یافته‌های این مطالعات مورد واکاوی و تحلیل قرار گیرد. از همین رو، مراحل انجام پژوهش به شرح ذیل آمده است که با بهره‌گیری از الگوی هفت مرحله‌ای "سندلوسکی و بارسو"^۲ (۲۰۰۷) تحقیق یافته است:

1. Meta-Synthesis
2. Sandelowski & Barroso



شکل ۱. الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو

مرحله اول: تنظیم پرسش یا هدف پژوهش

در پژوهش حاضر، هدف اصلی تعیین عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب‌وکار می‌باشد برای این منظور، شاخص‌های مورد اشاره در ادبیات تحقیق بررسی شد.

جدول ۲. پرسش‌های پژوهش

پرسش	پارامترهای تعیین کننده
۱- عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب‌وکار کدام‌اند؟	What (چه چیزی)
۲- سطح بندی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب‌وکار چگونه است؟	Who (جامعه مورد مطالعه)
جامعه مورد مطالعه برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار کدام است؟	When (محدودیت زمانی)
محدوده زمانی تحقیق مورد نظر کدام است؟	How (چگونگی روش)
داده‌های مورد نظر در تحقیق مذکور چگونه جمع‌آوری شده است؟	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون

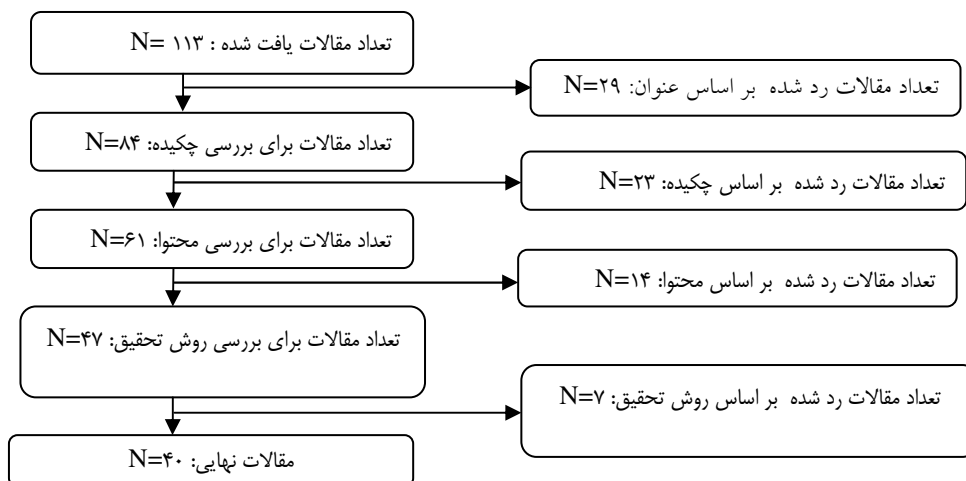
جامعه آماری این تحقیق شامل پژوهش‌ها، مقالات مروری، پایان‌نامه و کتاب بود که از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ برای مطالعات خارجی و ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۴ برای مطالعات داخلی در پایگاه‌های علمی امرالد^۱، الزویر^۲، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۳، سیج^۴، اسپرینگر^۵، مگیران^۶، مرکز اسناد و مدارک علمی ایران^۷ و نورمگز^۸ در حوزه مدیریت فرایند کسب‌وکار جستجو شد.

واژگان کلیدی متنوعی در فارسی همچون «مدیریت فرایند کسب‌وکار»، «کسب‌وکار تعاونی خدماتی»، «عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرایند کسب‌وکار»، «فرایند کسب‌وکار»، «اجرای مدیریت فرایند کسب‌وکار»، «عوامل کلیدی موفقیت»، «مدل موفقیت» و در انگلیسی نیز «BPM»، «Service Cooperative Business»، «critical success factors of BPM»، «Implementation BPM»، «Business Process» و «Business Process Management»، «Critical Success Factors» و «Success Model» برای جستجوی منابع، مورد استفاده قرار گرفت. در نتیجه جستجو و بررسی پایگاه داده‌ها، مجلات و موتورهای جستجوی مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی مورد نظر، تعداد ۱۱۳ پژوهش نهایی مرتبط برای فراترکیب انتخاب شدند.

مرحله سوم: جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب

در این مرحله، ابتدا محقق کلیه مقالات منتخب را براساس کلیدواژه‌ها چندین بار مورد بازنگری قرار داد به این مفهوم که در هر بازبینی، تعدادی از مقالات غیرمرتبط با اهداف پژوهش کنار گذاشته شدند و این امر با استناد به پارامترهایی همچون عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت روش پژوهش انجام شد که الگوریتم انتخاب پژوهش‌های منتخب برای فراترکیب در شکل ۲ آمده است که در نهایت تعداد نهایی پژوهش‌های برگزیده برای فراترکیب، ۴۰ مورد می‌باشد.

1. Emerald
2. Science Direct
3. Scientific information Database (SID)
4. Sage
5. Springer
6. Magiran
7. Iran.doc
8. Noormags



شکل ۲. خلاصه نتایج جستجو و انتخاب مقالات نهایی (مأخذ: یافته های تحقیق)

مرحله چهارم و پنجم: استخراج اطلاعات و تحلیل مقوله‌ها

در پژوهش حاضر، اطلاعات پژوهش‌های منتخب براساس روش تحلیل محتوای کیفی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت و طی مراحل آماده‌سازی (تعمق در داده‌ها و درک کلیات متون)، سازمان‌دهی (کدگذاری و صورت‌بندی مقوله‌ها)، و گزارش‌دهی انجام گرفت. در پژوهش حاضر، ۷۴ کد در نرم افزار مکس کیودا^۱ شناسایی شد که با در نظر گرفتن فراوانی آنها، در مجموع ۸۲۲ کد با فراوانی استخراج شد. مکس کیودا نرم افزاری برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و قادر است تمام داده‌های جمع‌آوری شده در زمینه تحقیقات اجتماعی تجربی را تجزیه و تحلیل کند. از این نرم افزار می توان به عنوان شاخص سیستماتیک استفاده و به طور خودکار حجم زیادی از متن را کد گذاری کرد (Kuckartz & Rädiker, 2019). در این مرحله، محقق کدهای شناسایی شده در مرحله قبل را به دقت مطالعه کرده و با در نظر گرفتن مفاهیم هر یک از کدها، آنها را در یک مفهوم مشترک دسته‌بندی می کند. سپس با تحلیل مفاهیم بر اساس وجه اشتراک آنها، مفاهیم

یافت شده را در یک مقوله قرار می دهد. بر اساس تحلیل های صورت گرفته، با کمک تحلیل ۴۰ مقاله نهایی، در مجموع، ۷ مقوله و ۲۱ مفهوم و ۷۴ شاخص به عنوان عوامل کلیدی مؤثر در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار در این پژوهش، کشف و شناسایی شدند. در جدول ۳ کدهای نهایی استخراج شده قابل مشاهده می باشد.

جدول ۳. طبقه بندی کدها به مفاهیم و مقوله - خروجی مکس کیودا

مقوله اصلی	مفاهیم	کد	برخی منبع استخراج کدها
طراحی و معماری فرایند	معیارهای عملکرد فرایند	در دسترس بودن معماری اطلاعات و فرایند پیش از آغاز اجرای BPM تعیین معیار عملکرد برای فرایند های سازمانی، استفاده از انواع استانداردها و تکنیک های مدل سازی در اجرای BPM	امیری و همکاران (۱۳۹۰) Ravesteyn & Batenburg (2010), Mendling et al. (2019b), Marengo et al. (2017), Bitkowska (2018), Syed et al. (2018), Czarnecki (2017), Ravestejin (2012), Vuksic et al. (2018), Ohtonen & Lainema (2011), Pejić Bach et al. (2019), Trkman (2010), Papadopoulos et al. (2018), Bai & Sarkis (2013), Gabryelczyk et al. (2016), Roeser & Kern (2015), Hajiheydari & Dabaghkashani (2011), vom Brocke & Mendling (2018), Fischer et al. (2020), Nyambandi (2016), Kavosi (2019)
		بهبود سازی فرایندها برای اجرای BPM ایجاد خلاقیت و نوآوری در بهبود فرایند، یکپارچگی بین فرایند های سازمانی جهت اجرای فرایند	
	معماری فرایند کسب و کار	رفتارها و ویژگی های فرایند، یکپارچگی اطلاعات و فرایندهایی با سهم ارزش بالا، یکپارچگی اطلاعات و دانش در فرایند	

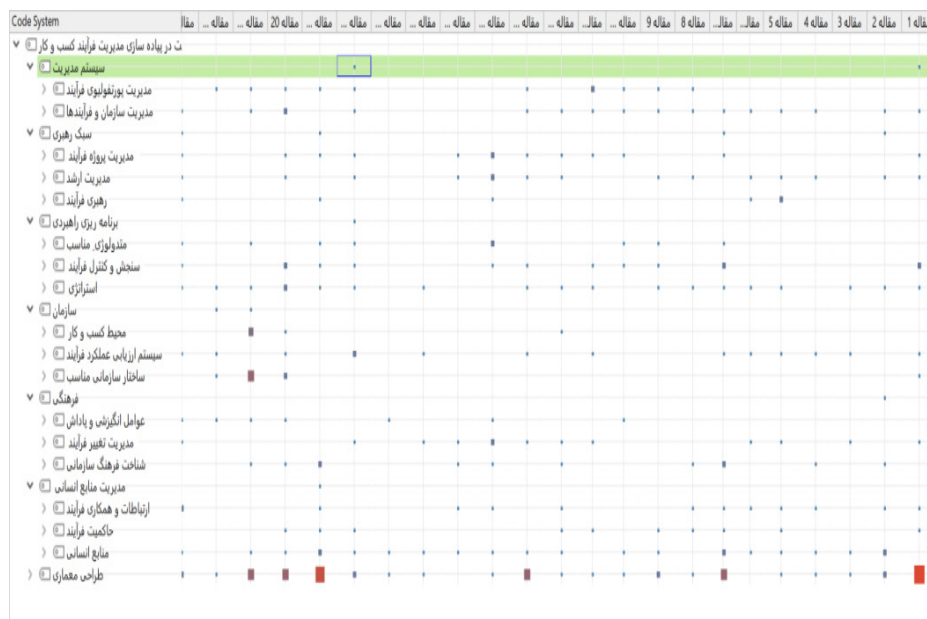
	<p>میزان سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات، استفاده مناسب از زیرساخت ها و ابزارهای مناسب و قابلیت های فناوری اطلاعات، یکپارچگی سیستم اطلاعاتی و فرایندها در طول اجرای BPM سیستم های اطلاعاتی فرایند - آگاه</p>	<p>طراحی و معماری فرایند معماری فناوری اطلاعات</p>
<p>Reisert et al. (2017), Dave (2017), Ravesteyn & Batenburg(2010), Mendling et al. (2019a), Marengo et al. (2017), Bitkowska (2018), Syed et al. (2018), Czarnecki (2017), Ravestejin (2012), Majidabad (2014), Ringim et al. (2012), Dabaghkashani et al. (2012), Ohtonen & Lainema (2011), Trkman (2010), Papadopoulos et al. (2018), Bai & Sarkis (2013), Roeser & Kern (2015), Vom Brocke & Mendling (2018)</p>	<p>ارتباط بین تیم BPM و کارکنان داخلی، نقش کار گروهی در اجرای فرایند، ایجاد شبکه های اجتماعی مدیریت فرایند و ارتباط بین آنها</p> <p>حکمرانی به عنوان یکی از اهداف در آغاز پروژه، مسئول رعایت قوانین مدیریت فرایند کسب و کار، مدیریت فرایند کسب و کار</p> <p>میزان دانش کارکنان در مورد مفاهیم BPM، آموزش و توانمند سازی کارکنان، مشارکت فعال کارکنان در فرایند، میزان تعهد، تخصص و مهارت کارکنان</p>	<p>ارتباطات و همکاری فرایند</p> <p>مدیریت منابع انسانی</p> <p>منابع انسانی</p>
<p>حاجی حیدری و شفیعی (۱۳۹۴)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰)</p> <p>Vom Brocke et al. (2016), Santos et al. (2014), Kovac ˇic et al. (2017), Reisert et al. (2017), Ringim et al. (2012), Vuksic et al. (2018), Ohtonen & Lainema (2011), Vom Brocke & Mendling (2018), Kavosi (2019), Santos et al. (2012)</p>	<p>سیستم تشویق و پاداش مناسب، حجم فعالیت های مالی، پایگاه سرمایه قوی، هزینه جذب مشتری</p> <p>مدیریت تغییرات ناشی از اجرای BPM، وجود مهارت و تجربه مدیریت تغییر در سازمان به منظور تسهیل تغییرات سازمانی، وجود مهارت غلبه بر مقاومت زیاد در برابر تغییر در اجرای BPM</p>	<p>عوامل انگیزشی و پاداش</p> <p>فرهنگ</p> <p>مدیریت تغییر فرایند</p>

	<p>حساسیت نسبت به تغییر فرایند، ارزش ها و باورهای مرتبط با فرایند پایبندی به طراحی فرایند، رعایت قوانین و مقررات در پروژه مدیریت فرایند کسب و کار</p>	فرهنگ شناسی	فرهنگ
<p>Santos et al. (2014), Kovac ˇic et al. (2017), Buh et al. (2015), Škrinjar & Trkman (2013) , Ringim et al. (2012), Dabaghkashani et al. (2012), Papadopoulous et al. (2018), Bai & Sarkis (2013), Roeser & Kern (2015), Hajiheydari & Dabaghkashani (2011), Vom Brocke & Mendling (2018), Kavosi (2019), Vuksic et al. (2018)</p>	<p>مدیریت شناسایی و کشف فرصت های فرایندهای کسب و - کار، استاندارد سازی فرایندها، سازمان دهی طراحی و مدل سازی فرایند آموزش و خودکارسازی فرایند</p>	مدیریت پورتفولیوی فرایند	سبک مدیریت
	<p>آگاهی از منافع و چالش های مدیریت فرایند کسب و کار، مدیریت شفاف سیستم های فرایندی، درک و شناخت مفاهیم BPM</p>	مدیریت سازمان و فرایندها	
<p>میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰) Marengo et al. (2017), Ravestejin (2012), Rosemann & Vom Brocke (2015), Hajiheydari & Dabaghkashani (2011), Vom Brocke & Mendling (2018), Fischer et al (2020), Nyambandi (2016), Kavosi (2019), Santos et al. (2012), Vuksic (2018), Al- dahmash& Al- saleem (2013), Fischer et al. (2020), Yambandi (2016)</p>	<p>نظارت و کنترل پروژه، مدیریت اجرای پروژه، وجود مهارت و دانش کافی جهت شناخت اجرای پروژه، مدیریت برنامه ریزی و زمان بندی پروژه، استفاده از متالوژی های مدیریت پروژه</p>	مدیریت پروژه فرایند	سبک رهبری
	<p>تعهد مدیریت ارشد در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار، تعهد مدیریت ارشد در تبادل اهداف، استراتژیکی، چشم اندازها و اهداف، ایجاد اطمینان و اعتماد بین کارکنان، مشارکت و پشتیبانی کامل مدیریت ارشد</p>	مدیریت ارشد	

	اعتماد سازی بین سرپرستان و زیردستان، اشتراک چشم انداز و اطلاعات با زیردستان، مسئول واگذاری اختیارات، مربی‌گری حرفه‌ای در فرایند	رهبری فرایند	سبک رهبری
Pejić Bach et al. (2019), Santos et al. (2014), Buh et al. (2015), Dave (2017), Marengo et al. (2017), Czarnecki (2017), Ravesteyn (2012), Majidabad (2014), Rosemann & vom Brocke (2015), Roeser & Kern (2015), Vom Brocke & Mendling (2018), Fischer et al. (2020), Yambandi (2016), Kavosi (2019), Mendling et al. (2019b), Margherita (2014)	رویکرد کلی و ساختاریافته جهت اجرای BPM، استفاده از رویکردها و تکنیک‌های مناسب برای اجرای BPM، انتخاب روش‌های بهبود فرایند توسعه یافته	متدولوژی مناسب	برنامه ریزی راهبردی
	ارزیابی فرایندها با توجه به تناسب آنها با استراتژی شرکت، بازمهندسی سیستم‌های اطلاعاتی قدیمی، تجزیه و تحلیل و طراحی مجدد فرایند کنترل مدیریت فرایند کسب‌وکار	سنجش و کنترل فرایند	
	تمرکز بر مشتریان، نیازها و انتظارات آنها، تعریف دقیق اهداف واضح و مشخص مرتبط با مدیریت فرایند کسب‌وکار، هم‌راستایی استراتژیک مدیریت کسب‌وکار با استراتژی سازمان	استراتژی	
امیری و همکاران (۱۳۹۰)، حاجی حیدری و شفیعی (۱۳۹۴) Vuksic et al. (2018), Vom Brocke et al. (2016), Gabryelczyk et al. (2016), Kovac'ic et al. (2017), Buh et al. (2015), Reisert et al. (2017), Ravesteyn & Batenburg (2010), Magalhães et al. (2019), Mendling et al. (2019a), Bitkowska (2018), Šyed et al. (2018), Ravesteyn (2012), Škrinjar & Trkman (2013), Dabaghkashani et al. (2012), Ohtonen & Lainema (2011), Trkman (2010), Papadopoulos et al. (2018), Bai & Sarkis (2013), Hajiheydari & Dabaghkashani (2011), Santos et al. (2012), Ravesteyn (2014)	محیط بیرونی، محیط رقابتی، عدم قطعیت محیط کسب‌وکار، محیط مشارکتی	محیط کسب و کار	سازمان
	طراحی تکنیک‌ها و اندازه‌گیری‌های مناسب، انطباق با دستورالعمل‌ها و استانداردهای مدیریت فرایند کسب‌وکار، طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد جهت ارزیابی موفقیت پروژه	سیستم ارزیابی عملکرد	
	طراحی سازمان فرایندگر، وسعت و گستردگی سازمان، اندازه سازمان	ساختار سازمانی مناسب	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

در شکل زیر، میزان توافق میان کدهای مختلف در نرم افزار مکس کیودا مشاهده می شود. در واقع، این شکل میزان تکرار هر مفهوم را در هر مقاله به صورت گرافیکی نشان می دهد و تراکم مربع ها و بزرگی آنها نشان دهنده فراوانی بالاتر در آن مفهوم است.



شکل ۳. میزان توافق میان کدهای مختلف در میان مقالات گوناگون در نرم‌افزار مکس کیودا (مأخذ: یافته های تحقیق)

مرحله ششم: کنترل کیفیت (قابلیت اعتماد پژوهش)

در این مرحله، نتایج حاصل از روش فراترکیب شامل ۷ مقوله اصلی و ۲۱ مفهوم و ۷۴ شاخص در سه سطح خرد، میانی و کلان است که پس از تکمیل مراحل روش فوق، در جلسات گروه کانونی با خبرگان و مدیران شرکت های تعاونی خدماتی شهر تهران، ارائه شد و بعد از کنترل و مقایسه کدگذاری ها در این جلسات، توافق روی مقولات استخراجی صورت پذیرفت. روایی مدل پژوهش با استفاده از روایی محتوایی از دو جنبه مورد سنجش قرار گرفت: اول، استفاده از عوامل کلیدی موفقیت مطالعات ارائه شده پیشین که ابعاد و مفاهیم را تشکیل می دهند و به روایی مدل منجر می شود؛ دوم، برگزاری جلسات گروه کانونی و

ارائه مدل در این جلسات به خبرگان در حوزه مورد مطالعه و عدم تغییر در مدل که نشان دهنده روایی آن است. همچنین جهت ارزیابی کیفیت و سنجش پایایی مفاهیم، نتایج به وسیله شاخص کاپا^۱ مورد تحلیل قرار گرفت. محقق ۷ زیرمقوله و خبرگان ۱۰ زیرمقوله ایجاد کردند که از این تعداد، ۷ مفهوم مشترک هستند (جدول ۴). مقدار شاخص کاپا برابر ۰/۷۲۷ محاسبه شد که نشان دهنده توافق معتبر بین محقق و خبرگان است.

جدول ۴. پایایی پژوهش

		نظر محقق		
		بله	خیر	مجموع
نظر خبره	بله	A: ۷	B: ۳	۱۰
	خیر	C: ۰	D: ۱	۱
	مجموع	۷	۴	N: ۱۱

مأخذ: یافته های تحقیق

$$\text{توافق مشاهده شده} = (A+D)/N = (7+1)/11 = 0.727$$

مرحله هفتم: ارائه یافته ها

بعد از ارائه نتایج حاصل از روش فراترکیب، شامل ۷ مقوله اصلی و ۲۱ مفهوم و ۷۴ شاخص و تأیید اعتبار کیفیت یافته ها، جهت سطح بندی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار در شرکت های تعاونی خدماتی، با کمک محقق و خبرگان (۱۲ نفر با سنین ۶۰-۲۴ سال که از نظر میزان تحصیلات در محدوده دیپلم تا دکتری قرار داشتند و دارای سه سال

سابقه مدیریتی بودند) عوامل، استخراج و نحوه قرارگیری مفاهیم در هر سطح ارزیابی و تعیین شد (جدول ۵).

جدول ۵. فراوانی مفاهیم (براساس تعداد ارجاعات در مطالعات)

مقوله	مفاهیم	کد	فراوانی (تعداد ارجاعات)
طراحی و معماری فرایند	معیارهای عملکرد فرایند	در دسترس بودن معماری اطلاعات و فرایند پیش از آغاز اجرای BPM، تعیین معیار عملکرد برای فرایند های سازمانی، استفاده از انواع استانداردها و تکنیک های مدل سازی در BPM	۲۰
	معماری فرایند کسب و کار	بهبود سازی فرایندها برای اجرای BPM، ایجاد خلاقیت، نوآوری در بهبود فرایند، یکپارچگی بین فرایند های سازمانی جهت اجرای فرایند	۵۶
	معماری اطلاعات و فرایند	رفتارها و ویژگی های فرایند، یکپارچگی اطلاعات و فرایندهایی با سهم ارزش بالا، یکپارچگی اطلاعات و دانش در فرایند	۲۶
مدیریت منابع انسانی	معماری فناوری اطلاعات	میزان سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات، استفاده مناسب از زیرساخت ها و ابزارهای مناسب و قابلیت های فناوری اطلاعات، یکپارچگی سیستم اطلاعاتی و فرایندها در طول اجرای BPM، سیستم های اطلاعاتی فرایند - آگاه	۸۳
	ارتباطات و همکاری فرایند	ارتباط بین تیم BPM و کارکنان داخلی، نقش کار گروهی در اجرای فرایند، ایجاد شبکه های اجتماعی مدیریت فرایند و ارتباط بین آنها	۴۳
	حاکمیت فرایند	حکمرانی به عنوان یکی از اهداف در آغاز پروژه، مسئول رعایت قوانین مدیریت فرایند کسب و کار، مدیریت تصمیم گیری در مدیریت فرایند کسب و کار	۲۷
فرهنگی	منابع انسانی	میزان دانش کارکنان در مورد مفاهیم BPM، آموزش و توانمندسازی کارکنان، مشارکت فعال کارکنان در فرایند، میزان تعهد، تخصص و مهارت کارکنان	۷۶
	عوامل انگیزشی و پاداش	سیستم تشویق و پاداش مناسب، حجم فعالیت های مالی، پایگاه سرمایه قوی، هزینه جذب مشتری	۱۸
	مدیریت تغییر فرایند	مدیریت تغییرات ناشی از اجرای BPM، وجود مهارت و تجربه مدیریت تغییر در سازمان به منظور تسهیل تغییرات سازمانی، وجود مهارت غلبه بر مقاومت زیاد در برابر تغییر در اجرای BPM	۳۴
	شناخت فرهنگ سازمانی	حساسیت نسبت به تغییر فرایند، ارزش ها و باورهای مرتبط با فرایند، پایبندی به طراحی فرایند، رعایت قوانین و مقررات در پروژه مدیریت فرایند کسب و کار	۴۰

مقوله	مفاهیم	کد	فراوانی (تعداد ارجاعات)
سبک مدیریت	مدیریت پورتفولیوی فرایند	مدیریت شناسایی و کشف فرصت‌های فرایندهای کسب‌وکار، استانداردهای فرایندها، سازمان‌دهی طراحی و مدل سازی فرایند، آموزش و خودکارسازی فرایند	۴۲
	مدیریت سازمان و فرایندها	آگاهی از منافع و چالش‌های مدیریت فرایند کسب‌وکار، مدیریت شفاف سیستم‌های فرایندی، درک و شناخت مفاهیم BPM	۴۷
سبک رهبری	مدیریت پروژه فرایند	نظارت و کنترل پروژه، مدیریت اجرای پروژه، وجود مهارت و دانش کافی جهت شناخت اجرای پروژه، مدیریت برنامه ریزی و زمان بندی پروژه، استفاده از متدولوژی‌های مدیریت پروژه	۳۸
	مدیریت ارشد	تعهد مدیریت ارشد در اجرای مدیریت فرایند کسب‌وکار، تعهد مدیریت ارشد در تبادل اهداف استراتژیکی، چشم اندازها و اهداف، ایجاد اطمینان و اعتماد بین کارکنان، مشارکت و پشتیبانی کامل مدیریت ارشد	۲۶
برنامه‌ریزی راهبردی	رهبری فرایند	اعتمادسازی بین سرپرستان و زیردستان، اشتراک چشم انداز و اطلاعات با زیردستان، مسئول واگذاری اختیارات، مربی‌گری حرفه‌ای در فرایند	۱۴
	متدولوژی مناسب	رویکرد کلی و ساختاریافته جهت اجرای BPM، استفاده از رویکردها و تکنیک‌های مناسب برای اجرای BPM، انتخاب روش‌های بهبود فرایند توسعه یافته	۳۱
سازمان	سنجش و کنترل فرایند	ارزیابی فرایندها با توجه به تناسب آنها با استراتژی شرکت، بازمهندسی سیستم‌های اطلاعاتی قدیمی، تجزیه و تحلیل و طراحی مجدد فرایند، کنترل مدیریت فرایند کسب‌وکار	۲۲
	استراتژی	تمرکز بر مشتریان، نیازها و انتظارات آنها، تعریف دقیق اهداف واضح و مشخص مرتبط با مدیریت فرایند کسب‌وکار، هم‌راستایی استراتژیک مدیریت فرایند کسب و کار با استراتژی سازمان	۶۹
سازمان	محیط کسب و کار	محیط بیرونی، محیط رقابتی، عدم قطعیت محیط کسب و کار، محیط مشارکتی	۷۱
	سیستم ارزیابی عملکرد فرایند	طراحی تکنیک‌ها و اندازه‌گیری‌های مناسب، انطباق با دستورالعمل‌ها و استانداردهای مدیریت فرایند کسب‌وکار، طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد جهت ارزیابی موفقیت پروژه	۲۸
	ساختار سازمانی مناسب	طراحی سازمان فرایندگرا، وسعت و گستردگی سازمان، اندازه سازمان	۱۹

مأخذ: یافته‌های تحقیق

نتایج و بحث

در راستای پاسخگویی به پرسش اول پژوهش، یعنی شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار، یافته‌های زیر از فراترکیب مطالعات پیشین در ۳ سطح خرد، میانی و کلان، به دست آمد که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

در سطح خرد: ۲ مقوله اصلی شامل فرهنگ (مدیریت تغییر فرایند، عوامل انگیزشی و پاداش، فرهنگ شناسی) و مدیریت منابع انسانی (ارتباطات و همکاری در فرایند، حاکمیت فرایند، منابع انسانی)؛

در سطح میانی: ۲ مقوله اصلی شامل سبک مدیریت (مدیریت پورتفولیوی فرایند، مدیریت سازمان و فرایند) و سازمان (ساختار سازمانی مناسب، محیط کسب و کار، سیستم ارزیابی عملکرد)؛ در سطح کلان: ۳ مقوله اصلی شامل طراحی و معماری فرایند (معیارهای عملکرد فرایند، معماری اطلاعات و فرایند، معماری فناوری اطلاعات، معماری فرایند کسب و کار)، برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژی، سنجش و کنترل فرایند، متدولوژی مناسب) و سبک رهبری (مدیریت پروژه فرایند، مدیریت ارشد، رهبری فرایند).

در راستای پاسخگویی به پرسش دوم پژوهش، یعنی نحوه سطح‌بندی این عوامل، با توجه به عوامل استخراج شده و پس از برگزاری جلسات کانونی با مدیران و خبرگان شرکت‌های تعاونی خدماتی، ۷۴ شاخص شناسایی شده در سه سطح خرد، میانی و کلان سطح‌بندی شدند که از این تعداد، ۲۱ شاخص در سطح خرد، ۱۷ شاخص در سطح میانی و ۳۶ شاخص در سطح کلان قرار گرفتند.

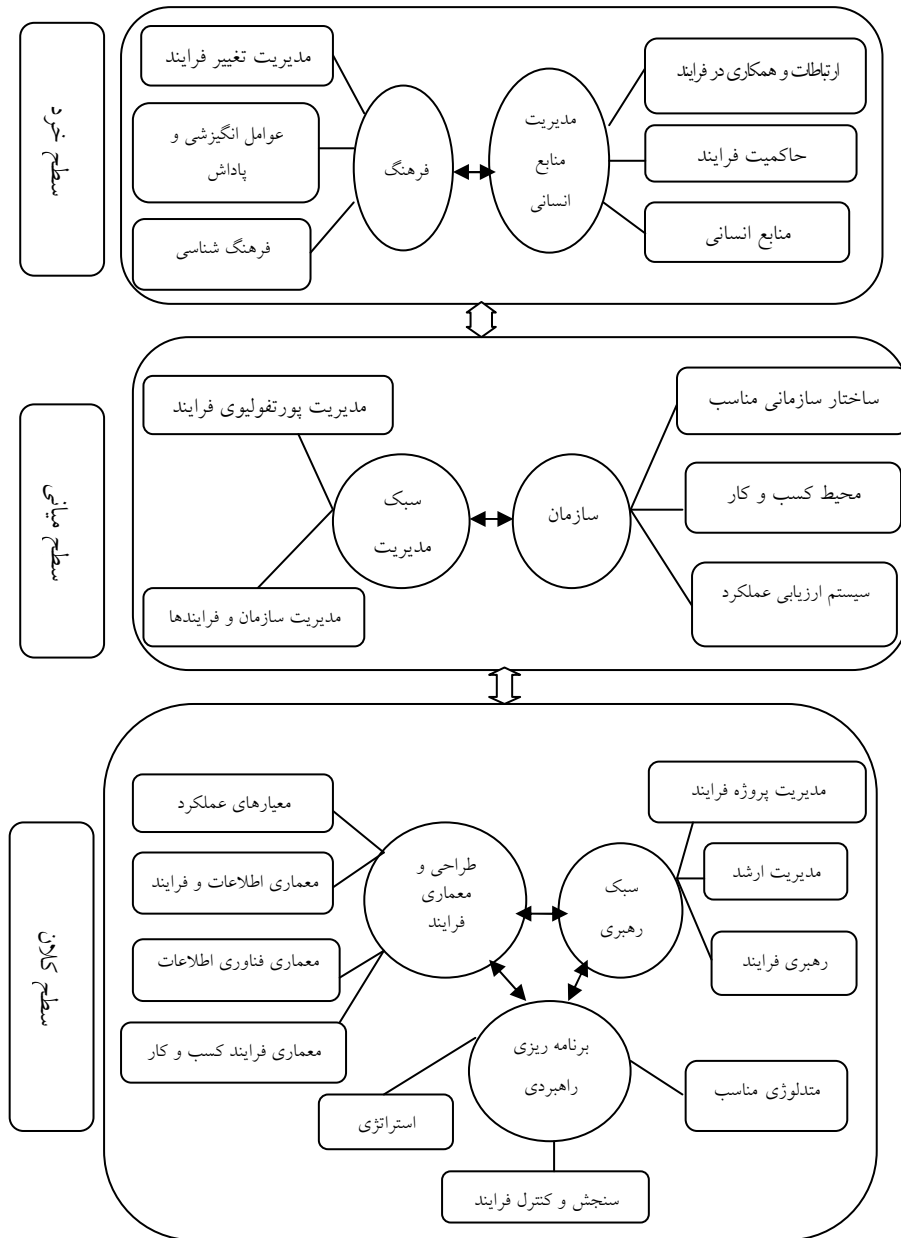
نتایج استفاده از شاخص کاپا، جهت تأیید اعتبار عوامل کلیدی شناسایی شده، حاکی از این بود که تمام ۷ مقوله اصلی از عوامل مؤثر محسوب می‌شوند. عوامل کلیدی موفقیت، که در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار مورد بررسی قرار گرفتند، عبارت‌اند از:

سطح خرد معطوف به مدیریت منابع انسانی و ویژگی های فردی، ارتباطات بین افراد و فرهنگ آنها می باشد و حاصل منابعی مانند: Mendling et al., 2019a؛ Reisert et al., 2017؛ Kovac'ic et al., 2017 بوده و نتیجه آن، ۲ مقوله اصلی "فرهنگ" و "مدیریت منابع انسانی" و ۶ مفهوم شامل "منابع انسانی"، "حاکمیت فرایند"، "ارتباطات و همکاری در فرایند"، "عوامل انگیزشی و پاداش"، "فرهنگ شناسی" و "مدیریت تغییر فرایند" است.

سطح میانی اشاره به سازمان یا شرکتی دارد که بین سطوح خرد و کلان قرار گرفته و ارتباط بین این دو سطح را برقرار می سازد که از منابعی همچون: Kavosi, 2019؛ Brocke & Mendling, 2018؛ Magalhães et al., 2019 استخراج شده و نتیجه آن، ۲ مقوله اصلی "سبک مدیریت" و "سازمان" و ۵ مفهوم شامل "مدیریت پورتفولیوی فرایند"، "مدیریت سازمان و فرایندها"، "ساختار سازمانی مناسب"، "محیط کسب و کار" و "سیستم ارزیابی عملکرد" است.

سطح کلان در نتیجه تجزیه و تحلیل، نتایج تعاملات در یک سطح بزرگ مثل جامعه را پیگیری می کند و حاصل منابعی مانند: Pejić Bach et al., 2019؛ Fischer et al., 2020؛ Nyambandi, 2016؛ Marengo et al., 2017 بوده و نتیجه آن، ۳ مقوله اصلی "طراحی و معماری فرایند"، "سبک رهبری" و "برنامه ریزی راهبردی" و ۱۰ مفهوم "مدیریت پروژه فرایند"، "مدیریت ارشد"، "رهبری فرایند"، "متدولوژی مناسب"، "سنجش و کنترل فرایند"، "استراتژی"، "معیارهای عملکرد فرایند"، "معماری اطلاعات و فرایند"، "معماری فناوری اطلاعات" و "معماری فرایند کسب و کار" است.

با توجه به مطالب یادشده، مدل جامع عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار در شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۴. مدل جامع عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار (منبع: یافته‌های تحقیق)

مدل ارائه شده نشان می دهد فرهنگ از طریق عواملی مانند مدیریت تغییر فرایند و داشتن مهارت و تجربه در سازمان به منظور تسهیل تغییرات سازمانی، عوامل انگیزشی و پاداش برای کارکنان و شناخت فرهنگ؛ مدیریت منابع انسانی از طریق عواملی همچون نحوه ارتباطات و همکاری کارکنان در اجرای فرایند، حاکمیت در اجرای فرایند و مشارکت فعال کارکنان در فرایند و میزان دانش و آگاهی منابع انسانی از نحوه اجرای فرایند در سطح خرد نقش فعالی را ایفا می کنند. در این سطح، بین فرهنگ و منابع انسانی هم ارتباط برقرار است و همکاری های بین این دو عامل می تواند در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار مؤثر واقع شود.

سبک مدیریت از طریق عواملی مانند مدیریت پورتفولیوی فرایند و شناخت فرصت های پنهان در اجرای فرایند و خودکارسازی آن، مدیریت سازمان و فرایندها از طریق مدیریت شفاف سیستم های فرایندی؛ سازمان از طریق عوامل کلیدی مانند ساختار سازمانی مناسب، محیط رقابتی و مشارکتی کسب و کار و سیستم ارزیابی و شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد در سطح میانی نقش فعالی را ایفا می کنند. در این سطح، بین سبک مدیریت و سازمان هم ارتباط برقرار است و همکاری های بین این دو عامل می تواند در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار مؤثر واقع شود.

طراحی و معماری فرایند از طریق عواملی مانند معیارهای عملکرد، معماری اطلاعات و فرایند، معماری فناوری اطلاعات و یکپارچگی سیستم اطلاعاتی و معماری فرایند کسب و کار؛ سبک رهبری از طریق عواملی مانند مدیریت پروژه فرایند، پشتیبانی مدیریت ارشد در اجرای فرایند و رهبری فرایند؛ برنامه ریزی راهبردی از طریق عواملی همچون متدولوژی مناسب در اجرای فرایند و کنترل کردن و سنجش این فرایند و استراتژی مناسب جهت اجرای فرایند در سطح کلان نقش فعالی را ایفا می کنند. در این سطح، بین طراحی و معماری فرایند و سبک رهبری و برنامه ریزی راهبردی هم ارتباط برقرار است و همکاری های بین این سه عامل می تواند در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار مؤثر واقع شود.

بنابراین جهت اجرای مدیریت فرایند کسب و کار در شرکت های تعاونی خدماتی توجه به عوامل شناسایی شده در هر سه سطح به طور هم زمان ضرورت و اهمیت دارد. عوامل شناسایی شده در سطح میانی به عنوان یک رابط بین سطح خرد و کلان جهت اجرای مدیریت فرایند کسب و کار نقش مؤثری ایفا

می‌کند. بین سطوح و عوامل تشکیل دهنده هر سطح تعامل برقرار شده تا مدیریت فرایند کسب و کار به طور موفقیت آمیز در جهت ارتقای عملکرد شرکت های تعاونی خدماتی طراحی و اجرا گردد. این عوامل شناسایی شده در هر سه سطح، عوامل کلیدی موفقیت به هم پیوسته ای هستند که در تعامل دائمی با یکدیگرند و متقابلاً موجب تقویت هم می شوند و نتیجه این تعاملات موفقیت مدیریت فرایند کسب و کار همراه با رشد و شکوفایی، بهبود و ارتقای عملکرد می باشد.

وجه تمایز خروجی این پژوهش نسبت به مطالعات پیشین، بررسی جامع و کامل مقوله های اصلی و مفاهیم و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت فرایند کسب و کار در سه سطح به طور هم زمان و استخراج مدل نهایی از آنها بوده که به نوعی از جمع بندی یافته های پژوهش های پیشین حاصل شده است.

شایان ذکر است هیچ کدام از مطالعات پیشین (مانند: مندلینگ، ۲۰۱۹؛ صید و همکاران، ۲۰۱۸؛ بیت کاسکا، ۲۰۱۸؛ پاپادوپولیس و همکاران، ۲۰۱۸؛ ماگال هیز و همکاران، ۲۰۱۹؛ کوواسی، ۲۰۱۹؛ فیشر و همکاران، ۲۰۲۰؛ پسیک بچ و همکاران، ۲۰۱۹؛ داو، ۲۰۱۷) مدلی برای مدیریت فرایند کسب و کار ارائه نداده اند در صورتی که پژوهش حاضر الگویی جامع و مناسب در این زمینه طراحی کرده و از این لحاظ دارای نوآوری بوده است.

پیشنهادهای پژوهش

بر اساس نتایج فراترکیب مطالعات انجام شده، پیشنهاداتی در راستای ارتقای عملکرد شرکت های تعاونی خدماتی، با بهره گیری از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرایند کسب و کار، متناسب با سه سطح خرد، میانی و کلان به شرح زیر ارائه می گردد:

با عنایت به اینکه سطح خرد روی دو مقوله "فرهنگ و مدیریت منابع انسانی" تمرکز دارد، به بخش های مرتبط با واحدهای درون شرکت همچون بخش تأمین منابع نیروی انسانی، کارگزینی و مالی توصیه می گردد جهت بهبود عملکرد شرکت های تعاونی خدماتی و بهینه سازی فرایند کسب و کار، نسبت به ایجاد زمینه ها و بسترهای انگیزشی مانند تغییر در فرایندهای پاداش دهی،

امتیاز بخشی به کارکنان و نحوه درآمدزایی، تمهیدات لازم را بیندیشند و به کار بندند. تحقق این امر نیز مستلزم شناخت فرهنگ سازمانی شرکت‌های مذکور می باشد. همچنین ارتباطات و همکاری‌های گروهی مطابق با حاکمیت فرایندی در بین کارکنان صورت گیرد تا هر کدام از نیروهای انسانی در بخش‌های مختلف شرکت، وظایف سازمانی خود را طبق قوانین و الزامات قانونی مورد نیاز و فرهنگ حاکم، انجام دهند.

برای بهبود عملکرد شرکت و بهینه سازی فرایندهای کسب و کار در سطح میانی، که بر دو مقوله "سازمان و سبک مدیریت" متمرکز است، پیشنهاد می‌گردد بخش‌هایی مانند آموزش، پژوهش و اداری مستقر در شرکت به منعطف و شفاف کردن سبک مدیریت در اجرای فرایند اقدام نمایند که این امر منوط به ارتقای فرهنگ مشارکتی و تقویت روحیه جمعی و در نظر گرفتن منفعت گروهی برای کارکنان است به گونه ای که افراد در تصمیم گیری برای اجرای فرایند دارای استقلال نظر و صاحب اختیار باشند. همچنین طراحی دقیق شاخص های ارزشیابی عملکرد کارکنان براساس کارایی آنان جهت افزایش انگیزه کاری‌شان در شرکت و در جهت پیشبرد اهداف شرکت و بهبود عملکرد آن توصیه می‌گردد.

برای بهبود عملکرد و بهینه‌سازی فرایندهای کسب و کار در سطح کلان، که بر پایه سه مقوله "طراحی و معماری فرایند، سبک رهبری و برنامه‌ریزی راهبردی" استوار است، به مدیران عامل و هیئت مدیره و رئیس مجمع عمومی توصیه می‌شود به برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی دقیق و طراحی یک رویکرد منسجم و کل نگر و سیستمی در اجرای فرایند و نظارت کامل بر آن و ایجاد یک جو اعتماد در بین کارکنان بپردازند. همچنین بازمهندسی فرایندها، اصلاح استراتژی شرکت با نظر خواهی از کارکنان و راه اندازی شبکه‌های مجازی و تالار گفتگو جهت آموزش و توانمندسازی نیروی کار در زمینه چگونگی اجرای فرایند توصیه می‌شود.

منابع

- احمدی، ف. (۱۳۹۷). *ارائه الگویی مبتنی بر مدیریت فرایندهای کسب‌وکار به منظور اصلاح فرایندهای کاری و روش‌های کار در سازمان‌های خدماتی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، مرکز بین‌المللی کیش.
- امیری، م، جشنی آرانی، م، خالویی، غ. و هاشمی باراز، س.م. (۱۳۹۰). *عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت فرایند کسب‌وکار*. همایش بین‌المللی مدیریت فرایندهای سازمانی، ۲(۹۰)، ۱-۱۲.
- امیری، م. و عابدی جعفری، ع. (۱۳۹۸). *فرا ترکیب، روشی برای سنتز مطالعات کیفی*. فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، ۲۵(۹۹)، ۷۳-۸۷.
- جستن، ج. و نلیس، ی. (۱۳۹۴). *مدیریت فرایند کسب‌وکار*. ترجمه نسترن حاجی حیدری و اکرم شفیع. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- رستمی، پروانه (۱۳۹۷). *نقش تعاونی‌های خدماتی در اشتغال‌زایی روستاها (مورد مطالعه: بخش جوادآباد شهرستان ورامین)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، گروه جغرافیا، مدیریت توسعه پایدار، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز.
- روحانی، س، زارع‌رواسان، ا. و دیلمی، ه. (۱۳۹۴). *عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرایند کسب‌وکار*. فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، ۳(۱۲)، ۵۳-۷۶.
- قاسمی، ا. و رعیت پیشه، م.ع. (۱۳۹۴). *ارائه مدلی برای ارزیابی پایداری زنجیره تأمین با رویکرد فراترکیب*. پژوهشنامه مدیریت اجرایی علمی-پژوهشی، ۷(۱۴)، ۹۱-۱۱۲.
- مشهدی‌باقر، ع. (۱۳۹۴). *بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت‌های تعاونی فعال مستقر در استان تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت مالی، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز.
- میرکمالی، س.م، امیری، ع. و حیدری، ط. (۱۳۹۰). *مدیریت فرآیند و عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی آن در کسب‌وکارهای کوچک*. دومین همایش ملی مدیریت فرایندهای سازمانی، ۲(۹۰)،

ودادهیر، ا. (۱۳۸۹). فراترکیب نتایج واکاوی کیفی و مطالعات فرهنگی: واقعیت یا توهم. نشریه برگ فرهنگ، ۲۲، ۲۴-۴۵.

وفایی، ف.، مفتاحی، ه.، نمایان، ف. و ویسه، م. (۱۳۹۸). طراحی الگوی پنجره فرصت کارآفرینی در زنجیره تأمین با استفاده از روش فراترکیب. توسعه کارآفرینی، ۱۲(۳)، ۴۲۱-۴۴۰.

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, 3149-3155.

Bai, C., & Sarkis, J. (2013). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 281-292. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.011>.

Bitkowska, A. (2018). business process management centre of excellence as a source of knowledge. *Business, Management and Education*, 16(1), 121-132. Retrieved from <https://doi.org/10.3846/bme.2018.2190>.

Buh, B., Kovačič, A., & Štemberger, M.I. (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 243-258. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1041776>.

Czarnecki, C. (2017). *Establishment of a central process governance organization combined with operational process improvements*. Insights from a BPM Project at a leading telecommunications operator in the

- Middle East. In J. vom Brocke & J. Mendling (Eds.), *Business process management cases: Digital innovation and business transformation in practice*. Cham: Springer.
- Dabaghkashani, A.Z, Hajiheydari, B.N., & Haghhighinasab, M.H. (2012). A success model for business process management implementation. *International Journal of Information and Electronics Engineering*, 2(5). Retrieved from <https://doi.org/10.7763/ijiee.2012.v2.196>.
- Dave, B. (2017). Business process management - a construction case study. *Construction Innovation*, 17(1), 50–67. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/CI-10-2015-0055>.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H.A. (2018). *Fundamentals of business process management*. Second Edition. Heidelberg: Springer.
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information and Management*, (December 2019), 103262. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>.
- Gabryelczyk, R., Jurczuk, A., & Roztocki, N. (2016). *Business process management in transition economies: current research landscape and future opportunities*. AMCIS 2016: Surfing the IT Innovation Wave - 22nd Americas Conference on Information Systems, 1–10.
- Hajiheydari, N., & Dabaghkashani, Z. (2011). BPM Implementation critical success factors: applying meta-synthesis approach. *International Conference on Social Science and Humanity*, 5, 38–43.

- Kavosi, S. (2019). *Implementation of BPM and lean- Theory and real-world practice. Dissertation. Degree Project Electrical Engineering, Second Cycle, 30 Credits. Stockholm Sweden.*
- Kovac ˇic , A., Hauc, G., Buh, B., & S ˇtemberger, M.I. (2017). *BPM adoption and business transformation at Snaga, a public company—Critical success factors for five stages of BPM.* In J. vom Brocke & J. Mendling (Eds.), *Business process management cases: Digital innovation and business transformation in practice.* Cham: Springer.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with Maxqda: Text, audio, and video.* Retrieved from <https://doi.org/978-3-030-15671-8>, Springer Nature Switzerland AG 2019
- Magalhães, M.A., Soares, C.P., Valle, A.B., & Dias, M. de O. (2019). *Critical success factors on business process orientation.* October, 20. Retrieved from <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25038.51525>.
- Majidabad, F.A. (2014). The study of factors affecting business. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(9), 79–87. Retrieved from <https://doi.org/10.12816/0018331>.
- Marengo, E., Dallasega, P., Montali, M., Nutt, W., & Reifer, M. (2017). *Process management in construction expansion of the Bolzano Hospital.* In J. vom Brocke & J. Mendling (Eds.), *Business process management cases: Digital innovation and business transformation in practice.* Cham: Springer

- Margherita , A. (2014). Business process management system and activities. *Business Process Management Journal*, 20(5), 642 - 662. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-04-2013-0050>
- Mendling, J., Dumas, M., & Rosa, M. La. (2019a). *Structuring business process management: bridging the gap between what is business process management?*. January. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/978-3-030-06234-7>.
- Mendling, J., Dumas, M., & Rosa, M. La. (2019b). *The art of structuring. the art of structuring*, March. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/978-3-030-06234-7>.
- Mendling, J., Weber, I., Van Der Aalst, W., Brocke, J. Vom, Cabanillas, C., Daniel, F., ... Zhu, L. (2018). Blockchains for business process management - Challenges and opportunities. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 9(1). Retrieved from <https://doi.org/10.1145/3183367>.
- Nyambandi, F. (2016). Factors affecting the agility and implementation of business process management in a selected FET college in the Western Cape, South Africa. Dissertation, August.
- Ohtonen, J., & Lainema, T. (2011). Critical success factors in business process management– a literature review. Proceedings of IRIS 2011, TUCS Lecture Notes, 572–585.
- Papadopoulos, G.A., Kechagias, E., Legga, P., & Tatsiopoulos, I. (2018). *Integrating business process management with public sector*. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2018(JUL), 405–414.

- Pejić Bach, M., Bosilj Vukšić, V., Suša Vugec, D., & Stjepić, A.M. (2019). BPM and BI in SMEs: the role of BPM/BI alignment in organizational performance. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1–16. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1847979019874182>.
- Ravestejin, P. (2012). *Factors and competences for business process management systems implementation*. Conference proceedings of the 18th Austral- asian Conference on Information Systems 2012.
- Ravesteyn, P. (2014). A study into the critical success factors when implementing business process management systems 1. *System*, 31(0). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/46702063>.
- Ravesteyn, P., & Batenburg, R. (2010). Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. *Business Process Management Journal*, 16(3), 492–507. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/14637151011049467>.
- Reisert, C., Zelt, S., & Wacker, J. (2017). *How to move from paper to impact in business process management*. The journey of SAP. In J. vom Brocke & J. Mendling (Eds.), *Business process management cases: Digital innovation and business transformation in practice*. Cham: Springer.
- Ringim, K.J, Razalli, M.R, Hasnan, N. (2012). Critical success factors for business process management for small and medium banks in Nigeria. *Business and Management Review*, 2(1), 83 – 91.

- Roeser, T., & Kern, E. M. (2015). Surveys in business process management – a literature review. *Business Process Management Journal*, 21(3), 692–718. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2014-0065>.
- Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2015). *Six core elements of business process management*. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management: Introduction, methods, and information systems (International handbooks on information systems) (Vol. 1, 2nd ed., pp. 105–122)*. Berlin: Springer.
- Santos, H.M., Alves, C. F., Santos, G.V. & Santana, A.L. (2014). Identifying strategies for managing critical success factors of BPM initiatives in Brazilian Public Organizations. June. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/263426371>.
- Santos, H.M., Alves, C.F., Valença, G.A, & Santana, A.F.L. (2012). *Critical success factors of BPM initiatives in Brazilian public organizations*. *Innovation Vision 2020: Sustainable Growth, Entrepreneurship, and Economic Development - Proceedings of the 19th International Business Information Management Association Conference*, 4(May 2014), 1806–1816.
- Škrinjar, R., & Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices. *International Journal of Information Management*, 33(1), 48–60. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.011>.
- Syed, R., French, E., & Stewart, G. (2018). Getting it right ! critical success factors of BPM in the public sector : a systematic literature review. 22.

- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>.
- vom Brocke, J., & Mendling, J. (2018). Frameworks for business process management: a taxonomy for business process management cases. 1–17. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-3-319-58307-5_1.
- vom Brocke, J., Zelt, S., & Schmiedel, T. (2016). On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management*, 36(3), 486–495. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.002>.
- Vuksic, V. B., Brik, L., & Tomicic, K. (2018). Understanding the success factors in adopting business process management software: case studies. 16(2), 194–215. Retrieved from <https://doi.org/10.7906/index.16.2.1>.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311-318.

Designing a Model of Critical Success Factors in the Implementation of Business Process Management in Services Cooperative Companies Using Meta-synthesis Approach

*M. Dolati*¹, *M. Hosseini*^{2*}, *H. Vazifehdoost*³,
*J. Edalatian- Shahriari*⁴

Received: 07 Oct, 2019

Accepted: 14 Dec, 2019

Abstract

The growth of complexity in the organization and the increasing changes in the activity and performance of cooperative company's service-oriented, it is important to pay attention to the proper implementation of business process management in the relevant companies. The purpose of study is to design a model of critical success factors in implementation of BPM. The current research is a fundamental in terms of purpose and the used method is qualitative and using meta-synthesis approach that its part of the paradigm of interpretiveism. The study is consisting of 113 sample of related studies that was extracted from databases Emerald, Science Direct, SID, Sage, Springer, Magiran, Scholar google, Iran.doc & noormags during 2010 to 2020. After screening the relevant studies in terms of title, abstract, content and research methodology, 40 studies were selected by judging sampling, and their results and findings were combined using Maxqda quality software. Initial meta-synthesis results to identify key success factors include 7 main categories, 21 concepts and 74 index. In the next step, through interviews with managers and experts of service cooperatives company, the results were analyzed and verified with the aim of evaluating the validity of extractive categories, and according to the evaluation of texts related to these indicators, the final comprehensive model was enumerated. The research findings showed that the main categories were including of process architecture design, human resource management, strategic planning, culture, management style, leadership style and organization in the field of BPM implementation and 21 concepts that finally, it was explained in 3 categories: Micro, Meso and Macro level.

Keywords: Business Process Management, Cooperative Companies, Key Success Factors, Meta-synthesis.

1. PhD Student, Higher Education, Department of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

* Corresponding Author

Ri.hosseini@yahoo.com

3. Professor, Department of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4. Assistant Professor, Department of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran