

# بهرتعلی

## راهنمای کاربردی ارزیابی بلوغ فرآیند

### Practical Guideline For Process Maturity Assessment

---

نویسندگان:

علیرضا لاری

محمد رضانی



## فهرست مطالب

۱- مقدمه	۱
۲- ضرورت مدیریت فرآیند	۲
۲-۱- مزایای غیرمستقیم مدیریت فرآیند	۳
۲-۱-۱- جایگاه فرآیند در معماری سازمانی و طرح جامع فناوری اطلاعات	۳
۲-۱-۲- جایگاه مدیریت فرآیند در تحقق استراتژی و برنامه ها	۵
۲-۱-۳- مدیریت فرآیند به عنوان پلی است برای استقرار ERP در سازمانها	۶
۲-۲- مزایای مستقیم مدیریت فرآیند	۷
۲-۲-۱- بهینه سازی و حذف فعالیت‌های غیر ضروری	۷
۲-۲-۲- چابکی کسب و کار	۷
۲-۲-۳- بهبود تصمیم گیری	۷
۲-۲-۴- افزایش سرعت کسب و کار و رضایت مشتریان	۸
۳- گام‌های استقرار مدیریت فرآیند	۹
۴- بلوغ فرآیند و جایگاه آن در چرخه مدیریت فرآیند	۱۳
۴-۱- بلوغ فرآیند	۱۳
۴-۲- جایگاه بلوغ فرآیند در چرخه عمر مدیریت فرآیند	۱۴
۴-۲-۱- ارتباط بلوغ با چرخه پس از فاز شناسایی و معماری فرآیند	۱۴
۴-۲-۲- ارتباط بلوغ با چرخه پس از فاز نظارت و کنترل	۱۴
۴-۲-۳- ارتباط بلوغ با چرخه در فاز تحلیل و بهبود فرآیند	۱۵
۴-۲-۴- ارتباط بلوغ با چرخه در فاز نظارت و کنترل	۱۶
۵- ضرورت ارزیابی بلوغ فرآیندها در مدیریت فرآیند	۱۸
۵-۱- ایجاد نقشه راه سفارشی سازی شده برای استقرار مدیریت فرآیند	۱۸
۵-۲- سایر ضرورت‌های ارزیابی بلوغ فرآیندها در مدیریت فرآیند	۲۰
۵-۲-۱- دریافت گواهینامه‌های سازمانی برای ارزیابی بلوغ فرآیندی	۲۰
۵-۲-۲- حضور ثابت بلوغ فرآیندی در آزمون‌های معتبر بین‌المللی	۲۱
۵-۲-۳- ارزیابی ریسک پیش از استقرار نرم افزار ERP	۲۱
۵-۲-۴- ایجاد یک مبنا برای آغاز	۲۲
۵-۲-۵- شناسایی شکاف با وضعیت مطلوب	۲۲
۵-۲-۶- کاهش ریسک	۲۲
۵-۲-۷- تخصیص منابع	۲۳
۵-۲-۸- همسویی با اهداف کسب و کار	۲۳
۵-۲-۹- ایجاد انتظارات واقع بینانه	۲۳
۵-۲-۱۰- کمک به تصمیم گیری	۲۳

- ۶- متدولوژی پیشنهادی ارزیابی بلوغ فرآیند ..... ۲۴
- ۶-۱- معرفی متدولوژی عمومی ارزیابی بلوغ فرآیند ..... ۲۴
- ۶-۱-۱- انتخاب فرآیندهای کلیدی سازمان جهت سنجش بلوغ ..... ۲۵
- ۶-۱-۲- انتخاب مدل مناسب برای ارزیابی بلوغ فرآیند ..... ۲۵
- ۶-۱-۳- جمع آوری اطلاعات مرتبط با مدل بلوغ (گام ۲) در خصوص نحوه اجرای فرآیندهای کلیدی (گام ۱) ..... ۲۸
- ۶-۱-۴- سنجش سطح بلوغ فرآیندهای مورد نظر سازمان ..... ۲۸
- ۶-۱-۵- تعریف اقدامات و رویکردهای بهبود برای افزایش سطح بلوغ فرآیند مربوطه ..... ۲۹
- ۷- مدل های ارزیابی بلوغ فرآیند ..... ۳۰
- ۷-۱- تعریف مدل بلوغ ..... ۳۰
- ۷-۲- انواع مدل های بلوغ فرآیند بر مبنای ارایه راهکارهای بهبود ..... ۳۰
- ۷-۳- علت تعداد بالای مدل های بلوغ چیست؟ ..... ۳۲
- ۷-۴- مدل عمومی ارزیابی بلوغ فرآیند ..... ۳۲
- ۷-۵- انواع مدل های ارزیابی بلوغ فرآیند ..... ۳۳
- ۷-۵-۱- مدل CMM ..... ۳۵
- ۷-۵-۲- مدل CMMI ..... ۳۸
- ۷-۵-۳- مدل BPMM ..... ۴۲
- ۷-۵-۴- مدل Michael Hammer - PEMM ..... ۱۰۱
- ۷-۵-۵- مدل APQC ..... ۱۱۶
- ۷-۵-۶- مدل استاندارد ISO/IEC 15504 یا ISO/IEC 33060 ..... ۱۲۲
- ۷-۵-۷- مدل Gartner ..... ۱۳۲
- ۸- چند مطالعه موردی برای استفاده از مدل های ارزیابی بلوغ فرآیند ..... ۱۴۵
- ۸-۱- CSAA (CALIFORNIA STATE AUTOMOBILE ASSOCIATION) انجمن اتومبیل رانی ایالت کالیفرنیا ..... ۱۴۵
- ۸-۱-۱- معرفی مطالعه موردی ..... ۱۴۵
- ۸-۱-۲- محرک استفاده از مدل ارزیابی بلوغ ..... ۱۴۵
- ۸-۱-۳- ارزیابی و نتایج آن ..... ۱۴۵
- ۸-۱-۴- اقدامات اصلاحی برای افزایش بلوغ ..... ۱۴۶
- ۸-۲- پالایشگاه MOTIVA در پورت آرتور تگزاس ..... ۱۴۶
- ۸-۲-۱- معرفی مطالعه موردی ..... ۱۴۶
- ۸-۲-۲- محرک استفاده از مدل ارزیابی بلوغ ..... ۱۴۶
- ۸-۲-۳- ارزیابی و نتایج آن ..... ۱۴۶
- ۸-۲-۴- اقدامات اصلاحی برای افزایش بلوغ ..... ۱۴۷
- ۸-۳- شرکت میشلن - شرکت فرانسوی تولید تایر ..... ۱۴۷
- ۸-۳-۱- معرفی مطالعه موردی ..... ۱۴۷
- ۸-۳-۲- محرک استفاده از مدل ارزیابی بلوغ ..... ۱۴۸

۱۴۸ ..... ۸-۳-۳- ارزیابی و نتایج آن

۱۴۸ ..... ۸-۳-۴- اقدامات اصلاحی برای افزایش بلوغ

۱۴۹ ..... منابع

## فهرست جداول

جدول ۱- معیارهای انتخاب مدل ارزیابی بلوغ فرآیند [۲].....	۲۶
جدول ۲- مقایسه سطوح نمایش مستمر و مرحله ای CMMI.....	۳۹
جدول ۳- حوزه های فرآیندی براساس سطح بلوغ CMMI.....	۴۱
جدول ۴- سطوح بلوغ و حوزه های فرآیندی مدل بلوغ BPMM.....	۵۶
جدول ۵- ارتباط هدف نهادینه سازی و اقدامات متناظر.....	۵۸
جدول ۶- شرح اقدامات نهادینه سازی.....	۵۹
جدول ۷- سطوح بلوغ فرآیند و ارتباط آن با توانمندسازهای فرآیندی.....	۱۰۷
جدول ۸- سطوح بلوغ سازمان و ارتباط آن با قابلیت های سازمانی.....	۱۱۳
جدول ۹- راهنمای تعیین سطح بلوغ توسط امتیاز بدست آمده از پاسخ به پرسش ها.....	۱۱۹
جدول ۱۰- رابطه بین ۵ سطح بلوغ با ۷ اصل مدیریت فرآیند APQC.....	۱۲۱
جدول ۱۱- مشخصه های سطوح بلوغ در مدل ایزو.....	۱۲۵
جدول ۱۲- ارتباط سطوح بلوغ با مشخصه های موجود در مدل بلوغ ایزو.....	۱۲۷
جدول ۱۳- درصد مورد انتظار سازمان های حاضر در مراحل مختلف بلوغ.....	۱۳۴
جدول ۱۴- چارچوب بلوغ مدیریت فرآیند (BPM) براساس مدل گارتنر.....	۱۳۴

## فهرست شکل ها

- شکل ۱- هرم فاز اول معماری سازمانی ..... ۴
- شکل ۲- چرخه عمر مدیریت فرآیند یا BPM Life Cycle ..... ۱۰
- شکل ۳- ارتباطات عمده بلوغ فرآیند با چرخه عمر مدیریت فرآیند ..... ۱۵
- شکل ۴- سایر ارتباطات بلوغ فرآیند با چرخه عمر مدیریت فرآیند ..... ۱۶
- شکل ۵- ارتباط بلوغ فرآیند با مراحل مختلف چرخه عمر مدیریت فرآیند ..... ۱۷
- شکل ۶- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند [۱] ..... ۱۹
- شکل ۷- نقشه راه آزمون های بین المللی مدیریت فرآیند موسسه OMG ..... ۲۱
- شکل ۸- متدولوژی پیشنهادی برای ارزیابی بلوغ فرآیند ..... ۲۴
- شکل ۹- انواع مدل های بلوغ فرآیند ..... ۳۱
- شکل ۱۰- مدل عمومی ارزیابی بلوغ فرآیند ..... ۳۳
- شکل ۱۱- مدل های معروف ارزیابی بلوغ فرآیند ..... ۳۴
- شکل ۱۲- مدل های کمتر شناخته شده ارزیابی بلوغ فرآیند ..... ۳۵
- شکل ۱۳- مدل ۵ سطحی بلوغ قابلیت CMM ..... ۳۷
- شکل ۱۴- مدل ۵ سطحی بلوغ یکپارچه قابلیت CMMI ..... ۴۰
- شکل ۱۵- شجره نامه مدل BPMM ..... ۴۴
- شکل ۱۶- اصول بنیادین مدل BPMM ..... ۴۵
- شکل ۱۷- انواع ارزیابی توسط مدل BPMM ..... ۴۶
- شکل ۱۸- سطوح بلوغ مدل ارزیابی بلوغ BPMM ..... ۴۸
- شکل ۱۹- سطوح بلوغ مدل BPMM به همراه اهم اقدامات و نتایج در هر سطح بلوغ ..... ۴۹
- شکل ۲۰- معرفی سطوح بلوغ مدل BPMM ..... ۴۹
- شکل ۲۱- ساختار و اجزای مدل بلوغ فرآیندهای کسب و کار ..... ۵۶
- شکل ۲۲- ارتباط بین اقدام نهادینه سازی با اهداف و اقدامات ویژه ..... ۵۹
- شکل ۲۳- دو بعد توانمندساز فرآیند و قابلیت سازمانی در مدل بلوغ PEMM و ارتباط آنها با یکدیگر ..... ۱۰۳
- شکل ۲۴- ساختار شکست توانمندسازهای فرآیندی مدل PEMM ..... ۱۰۶
- شکل ۲۵- راهنمای تعیین سطح بلوغ فرآیند از طریق توانمندسازهای فرآیند به کمک مدل بلوغ PEMM ..... ۱۰۹
- شکل ۲۶- ساختار شکست قابلیت های سازمانی مدل PEMM ..... ۱۱۲
- شکل ۲۷- ۵ سطح بلوغ رویکرد APQC ..... ۱۱۷
- شکل ۲۸- ۷ اصل APQC برای مدیریت فرآیند ..... ۱۲۱
- شکل ۲۹- سطوح بلوغ مدل ISO ..... ۱۲۳
- شکل ۳۰- ویژگی های سطوح مختلف مدل بلوغ ایزو ..... ۱۲۵
- شکل ۳۱- مثالی از ارزیابی بلوغ فرآیند به کمک مشخصه های مدل ایزو ..... ۱۳۱
- شکل ۳۲- ۶ فاز بلوغ مدیریت فرآیند کسب و کار (BPM) ..... ۱۳۳



## ۱- مقدمه

امروزه اهمیت مدیریت فرآیند بر کمتر کسی یا سازمانی پوشیده می باشد. تقریباً همه می دانند که توجه به فرآیندها و بهبود و اصلاح آنها جزو عوامل اصلی موفقیت سازمان بشمار می رود لکن به دلایل متعددی ممکن است به این امر اقدام نکنند و یا از روش های اصولی مدیریت فرآیندهای خود را دنبال نمایند.

آقای دکتر دمینگ یک جمله کلیدی دارند که لازم است بارها و بارها گفته شده و درباره آن تامل شود. آن جمله این است که «۸۵ درصد مشکلات سازمان ها نتیجه فرآیندها، ساختار و مکانیزم های کنترلی است و تنها ۱۵ درصد نتیجه عملکرد کارکنان است».

پس از تجربیات فراوان در زمینه استقرار مدیریت فرآیند، متوجه شدیم که سازمان ها پیش، پس و حین استقرار BPM با چالش هایی به شرح زیر روبه رو می شوند:

۱. عدم شناخت سطح بلوغ فرآیندها
۲. عدم اطلاع از نتایج مدیریت فرآیند برای سازمان
۳. عدم شناخت اولویت ها و راهنمایی برای رسیدن به بلوغ فرآیندی و سازمانی
۴. عدم تحقق نتایج مورد انتظار برخی فرایندها

احتمالاً همانطور که می دانید یکی از راه های مقابله با چالش های مذکور، بکارگیری چارچوب ها و مدل های مربوط به ارزیابی بلوغ فرایندها است.

بر آن شدیم برای آشنایی بیشتر علاقه مندان با حوزه ارزیابی و بلوغ فرایندهای کسب و کار، کتابی کاربردی به رشته تحریر در بیاوریم که علاوه بر آشنایی علاقه مندان و سازمان ها با این مفهوم، راهنمای کاربردی ارزیابی بلوغ فرایندها را براساس مدل ها و استانداردهای جهانی، ایجاد نماییم، زیرا این مفهوم نه تنها ضروری بلکه غیر قابل اجتناب می باشد. اگر سازمانی از سطح بلوغ فرایندهای خود که یکی از مولفه های بلوغ سازمانی است، بی اطلاع باشد هیچ تضمینی برای موفقیت پروژه های BPM وجود ندارد.

متأسفانه علی رغم اهمیت بالای مفهوم بلوغ فرآیندها برای بهبود و رشد سازمانها، اما بسیاری از سازمان های ایرانی همچنان نسبت به این موضوع بیگانه بوده و این موضوع باعث میشود، مدیریت فرآیند در این سازمان ها به صورت صحیح و کامل مورد استفاده قرار نگیرد.

مفهوم بلوغ<sup>۱</sup> در ادبیات مدیریتی به عنوان راهی برای ارزیابی «وضعیت کامل بودن، بی نقص بودن یا آماده بودن» و «تکامل، تکمیل رشد و توسعه» پیشنهاد شده است. بنابراین بلوغ فرآیند بصورت خلاصه عبارت است از اینکه مدیریت فرآیند در یک سازمان تا چه میزان رشد و توسعه داشته و در چه سطحی مورد استفاده قرار می گیرد. برای ارزیابی این میزان بلوغ فرآیندی، مدل های مختلف ارزیابی بلوغ ارائه شده است. این مدل های بلوغ به عنوان ابزاری هستند که به سازمانها کمک می کنند تا در اجرای مدیریت فرآیندهای کسب و کار موفق باشند و به تبع آن، ارزش بیشتری را برای ذینفعان خود ایجاد نمایند.

<sup>۱</sup> Maturity



در حالی که بلوغ فرآیند جزو عوامل کلیدی موفقیت سازمان ها در استقرار مدیریت فرآیند به شمار می‌رود، متأسفانه بسیار مشاهده کرده‌ایم که سازمانها آگاهی لازم در زمینه بلوغ فرآیندی را ندارند. به عبارت دیگر از بلوغ فرآیند استفاده می‌کنیم تا ابتدا بدانیم در حوزه مدیریت فرآیند کجا ایستاده ایم و سپس بتوانیم متناسب با جایگاه فعلی خود، برای آینده مطلوب برنامه ریزی نماییم.

سازمان ها در صورتی به اهداف نهایی ناشی از مدیریت فرایندهای کسب و کار دست می‌یابند که سطح بلوغ فرآیندهای خود در وضعیت موجود را ارزیابی نموده و با توجه به نقشه راهی که توسط مدل بلوغ فرآیند به دست می‌آید، جهت رسیدن به سطوح بالاتر بلوغ فرآیندی هدف گذاری نمایند.

عدم دانش و آگاهی کافی در میان سازمان ها و کارشناسان در مورد سنجش بلوغ فرآیندها از یک طرف و کمبود محتوای آموزشی مناسب و جامع در مورد بلوغ فرآیند، سبب گردید که این کتاب را با هدف استفاده کاربردی از مفهوم بلوغ برای بهبود فرآیندهای سازمانها نگارش نماییم.

سرفصل‌ها و محتوای اصلی این کتاب چنین است که ابتدا در فصل اول، ضرورت مدیریت فرآیند مورد بررسی قرار خواهد گرفت و مزایای مستقیم و غیرمستقیم مدیریت فرآیند معرفی خواهد شد.

در فصل دوم، گام‌های استقرار مدیریت فرآیند به صورت مشروح بیان خواهد شد. آگاهی از این گام‌ها از این جهت حائز اهمیت است که بتوانیم ارتباط بلوغ فرآیند را با گام‌های استقرار مدیریت فرآیند به درستی شناسایی نماییم.

در فصل سوم، به معرفی جایگاه بلوغ فرآیند در چرخه مدیریت فرآیند خواهیم پرداخت. در این فصل ابتدا توضیحات مختصری پیرامون مفهوم بلوغ فرآیند بیان خواهیم کرد و سپس ارتباط بلوغ فرآیند را با گام‌های مختلف چرخه عمر مدیریت فرآیند مورد بررسی قرار خواهیم داد.

در فصل چهارم، ضرورت‌های ارزیابی بلوغ فرآیند را به تفصیل مورد بحث قرار خواهیم داد. در این فصل بیش از ۱۰ ضرورت برای ارزیابی بلوغ فرآیندها در چرخه مدیریت فرآیند ذکر شده است.

در فصل پنجم، متدولوژی پیشنهادی برای ارزیابی بلوغ فرآیند معرفی گردیده است. این متدولوژی از این منظر که حالت عمومی داشته و برای کلیه کسب و کارها و صنایع قابل استفاده می‌باشد بسیار حائز اهمیت است.

در فصل ششم، به تفصیل به معرفی انواع مدل‌های ارزیابی بلوغ خواهیم پرداخت. در این فصل ابتدا تعریفی برای مدل‌های بلوغ ذکر خواهد شد و سپس انواع مدل‌های بلوغ از منظر ارایه راهکار مورد بررسی قرار خواهند گرفت. همچنین توضیحاتی در مورد علت تعداد بالای مدل‌های بلوغ ذکر خواهد شد. سپس مدل عمومی برای ارزیابی بلوغ ارایه خواهد شد. این مدل عمومی برای فهم بیشتر عملکرد مدل‌های بلوغ مکم شایان توجهی خواهد کرد. در بخش انتهایی این فصل نیز ۷ مدل از معتبرترین و شناخته شده ترین مدل‌های موجود در حوزه بلوغ فرآیند به تفصیل معرفی و بیان خواهد شد که این امر و پرداختن دقیق به این تعداد از مدل‌ها به عنوان وجه تمایز اصلی این کتاب با سایر مراجع مربوط به حوزه بلوغ فرآیند خواهد بود. همچنین در این کتاب تمرکز ویژه‌ای به مدل بلوغ فرآیندی BPM که توسط موسسه OMG منتشر گردیده، صورت گرفته است؛ به این دلیل که این مدل به علت پیچیدگی و حجم بالای استاندارد مربوطه کمتر مورد توجه متخصصین امر قرار گرفته و به نوعی مغول واقع گردیده است. در حالی این مدل مزایای قابل توجهی دارد که در بخش مربوطه مفصل پیرامون آن صحبت خواهد شد.

در فصل هفتم نیز چند مورد مطالعه موردی که با استفاده از مدل‌های بلوغ فرآیندی صورت گرفته معرفی خواهد شد. در پایان امید است این کتاب بتواند نقش موثری در افزایش بلوغ فرآیندهای سازمانها ایفا نماید.

## ۵- ضرورت ارزیابی بلوغ فرآیندها در مدیریت فرآیند

در فصل سوم توضیحاتی پیرامون چرخه مدیریت فرآیند و گام های استقرار آن بیان گردید. همچنین در فصل چهارم در خصوص بلوغ فرآیند و جایگاه آن در چرخه مدیریت فرآیند توضیحات مهمی ارائه شد. حال می خواهیم ضرورت ارزیابی بلوغ فرآیندها در مدیریت فرآیند را مورد بررسی و مطالعه قرار دهیم.

### ۱-۵- ایجاد نقشه راه سفرشی سازی شده برای استقرار مدیریت فرآیند

برای استقرار موفقیت آمیز گام های مدیریت فرآیند صرف انجام مراحل آن کافی نیست و باید به عوامل ویژه ای توجه شود. نادیده گرفتن هر یک از این عوامل می تواند منجر به عدم موفقیت پروژه شود. استقرار مدیریت فرآیند در عین سادگی از نکات و ظرافت های بسیار ویژه ای برخوردار است. در شکل ۶ عوامل کلیدی موفقیت استقرار مدیریت فرآیند براساس کتاب اصول و مبانی مدیریت فرآیند کسب و کار<sup>۱</sup> نشان داده شده است.

همان طور که ملاحظه می فرمایید، این عوامل کلیدی موفقیت به ۶ دسته کلی تقسیم شده است:

- (۱) **همسویی استراتژیک:** فعالیت های مدیریت فرآیند و برنامه ریزی استراتژیک و اهداف سازمان باید همراستا بوده و این همسویی با استراتژی های سازمان، باید در تمام مراحل مدیریت فرآیند مدنظر قرار گیرد. به عبارت بهتر همسویی استراتژیک یعنی فرآیندها باید بر اساس استراتژی ها طراحی، بهبود، اجرا، مدیریت و اندازه گیری شوند.
- (۲) **حاکمیت:** به این معنی است که بایستی در سازمان حاکمیت فرآیندی ایجاد شود. برای این منظور باید تعیین کنیم که فرآیند مدیریت تغییرات در مدیریت فرآیند به چه صورت است. همچنین بایستی مشخص کنیم که در هر مرحله از چرخه مدیریت فرآیند چه نقش ها و مسئولیت هایی وجود دارد و متولی استقرار مدیریت فرآیند در سازمان چه واحد یا افرادی هستند. همچنین بایستی سیستم اندازه گیری عملکرد فرآیند و استانداردهای پیاده سازی آن نیز مشخص گردد.
- (۳) **روش یا متد:** برای استقرار مدیریت فرآیند متدولوژی ها و چارچوب های مختلفی وجود دارد نظیر متدولوژی مارلون دوماس برگرفته از کتاب اصول و راهنمای مدیریت فرآیند، متدولوژی چانگ، متدولوژی وسک، متدولوژی جستون و ... یکی از عوامل کلیدی موفقیت این است که متد مناسبی برای مدیریت فرآیند در سازمان انتخاب نماییم که بر مبنای آن بتوانیم شناسایی و کشف فرآیندها، تحلیل و بازطراحی فرآیندها، پیاده سازی و اجرای فرآیندها، پایش فرآیندها و در یک کلام مدیریت پروژه های BPM را به نحو احسن در سازمان پیاده نماییم.
- (۴) **فناوری اطلاعات:** همان طور که پیشتر ذکر شد، مدیریت فرآیند با تکنولوژی و فناوری اطلاعات رابطه تنگاتنگی دارد. سه نوع نرم افزار باید در پروژه های مدیریت فرآیند استفاده شوند: (۱) ابزارهای مدلسازی و تجزیه و تحلیل فرآیند (برای ۴ مرحله اول استقرار مدیریت فرآیند)؛ (۲) ابزارهای BPMS برای مکانیزاسیون فرآیندها؛ (۳) ابزارهای فرآیندکاوی. یعنی برای موفقیت در استقرار مدیریت فرآیند، تکنولوژی های مناسب فناوری اطلاعات از جمله نرم افزارهای BPMS و نرم افزارهای فرآیندکاوی از اهمیت بالایی برخوردار هستند. در نتیجه تحلیلگران فرآیند باید توجه ویژه ای به این نرم افزارها داشته باشند.
- (۵) **کارکنان:** یکی دیگر از عوامل کلیدی موفقیت در پروژه های BPM، کارکنان و افراد سازمان می باشند. به این معنا که این افراد بایستی دانش مدیریت فرآیند داشته و در این زمینه آموزش های لازم را دیده باشند. همچنین ذینفعان فرآیند برای دستیابی به اهداف فرآیند بایستی با یکدیگر همکاری و ارتباط اثربخش برقرار نمایند.

<sup>۱</sup> Fundamentals of Business Process Management

۶) **فرهنگ:** آخرین عامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند در سازمانها عامل فرهنگ می باشد. فرهنگ به این معنی است که باور به مدیریت فرآیند تا چه حد در سازمان وجود دارد و تفکر فرآیندی تا چه میزان در ارزش های شرکت ریشه دوانده است. مصداق دیگر فرهنگ این است که رهبران و مدیران ارشد سازمان تا چه میزان از **BPM** حمایت می کنند. پشتیبانی شبکه های اجتماعی سازمانی از پروژه های **BPM** و استفاده از این ابزارها برای اشاعه بیشتر گفتمان **BPM** در سطح سازمان نیز از مصداق دیگر عامل فرهنگ خواهد بود.

Strategic Alignment	Governance	Methods	Information Technology	People	Culture	Factors
Strategy-driven BPM project planning	BPM decision making	Process identification and discovery	Process identification and discovery	Process knowledge	Responsiveness to process change	Capability areas
Strategy and process capability linkage	BPM roles and responsibilities	Process analysis and redesign	Process analysis and redesign	BPM knowledge	Embedding of process values and beliefs	
Enterprise process architecture	Performance measurement system	Process implementation and execution	Process implementation and execution	BPM and process training	Adherence to process design	
Process performance measures	BPM standards, conventions and guidelines	Process monitoring	Process monitoring	Process collaboration & communication	Leadership attention to BPM	
Process customers and stakeholders	BPM quality controls	BPM project and program management	BPM project and program management	Propensity to lead BPM	BPM social networks	

شکل ۶- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند [۱]

خب همان طور که بیان گردید، عوامل کلیدی موفقیت مدیریت فرآیند در یک سازمان می تواند به ۶ عامل فوق تقسیم گردد. یکی از این عوامل که تأثیر بسیار زیادی را در موفقیت و شکست پروژه های **BPM** دارد عامل متد می باشد. یعنی اینکه در ابتدای آغاز پروژه، یک متدولوژی و روش خوب را برای انجام اقدامات و فعالیت های پیش رو انتخاب نماییم. همان طور که عنوان گردید، متدولوژی های متعددی برای مدیریت فرآیند در ادبیات این حوزه ذکر شده، از جمله:

- ✓ متدولوژی چانگ
- ✓ متدولوژی وسک
- ✓ متدولوژی AVE
- ✓ متدولوژی جستون
- ✓ متدولوژی اشاره شده در کتاب Fundamentals of Business Process Management
- ✓ و ...

یکی از بهترین متدولوژی‌های موجود در حوزه مدیریت فرآیند همان متدولوژی آقای مارلون دوماس می باشد که در کتاب اصول و مبانی مدیریت فرآیند<sup>۱</sup> [۱] به ذکر آن پرداخته است و در فصل سوم این کتاب نیز ۶ گام این چرخه به صورت کامل مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

اما متدولوژی‌های موجود در ادبیات از جمله متدولوژی مارلون دوماس، یک روش شناسی برای انجام پروژه‌های مدیریت فرآیند را به صورت کلی و عام توسعه داده اند و طبیعتاً این متد برای کلیه شرکت و سازمانها در حوزه‌های مختلف و صنایع گوناگون از خودروسازی گرفته تا صنایع غذایی، خرده فروشی، صنایع نفت و گاز، صنایع سنگین فولاد و ... قابل استفاده نخواهد بود. این در حالی است که می دانیم صنایع مختلف، ویژگی‌ها و ملاحظات متفاوتی نیز داشته و امکان این که یک روش ثابت را بدون اعمال هیچ گونه تغییری برای مدیریت فرآیند در صنایع گوناگون بکار بگیریم عملاً غیرممکن است و نهایتاً باعث شکست پروژه‌های BPM خواهد شد.

بنابراین چاره‌ای نداریم جز اینکه یک متد سفارشی سازی شده برای مدیریت فرآیند متناسب با ویژگی‌های سازمان مورد نظر داشته باشیم. یکی از مواردی که برای این منظور بسیار می تواند یاری دهنده باشد، بکارگیری چارچوب‌ها و مدل‌های بلوغ فرآیندی است. در واقع بلوغ فرآیند کمک می کند که یک نسخه متناسب با ویژگی‌های سازمان برای مدیریت فرآیند تجویز نماییم. بدین ترتیب اگرچه متد کلی برای مدیریت فرآیند ممکن است یکی باشد اما این متد برای استفاده در صنایع و سازمان‌های مختلف می تواند با تغییراتی همراه شود تا باعث سهولت پیاده سازی مدیریت فرآیند در آن سازمان شود و موانع و مشکلات پیش رو را از بین ببرد. در واقع بلوغ فرآیند باعث می شود تا در هر سازمانی تمرکز بر روی نقاط قابل بهبود آن سازمان باشد تا خلأهای موجود به بهترین شکل ممکن پر بشود.

بنابراین می توان گفت که اهمیت و ضرورت ارزیابی بلوغ در سازمان‌ها از این حیث نیز بسیار زیاد می باشد. در صورت عدم استفاده از بلوغ فرآیندی، کارشناسان و متخصصین امر مجبور به کلی گویی شده و نمی توانند موانع و مشکلات سازمان را به درستی عارضه‌یابی کنند و به تبع آن نمی توانند یک برنامه عملیاتی برای اولویت بندی اقدامات بهبود ارایه نمایند. در حالی که ارزیابی بلوغ فرآیند، موانع و مشکلات فرآیندی سازمان را به خوبی نشان داده و یک نقشه راه برای رفع موانع و ایجاد بهبودهای لازم در اختیار سازمان قرار خواهد داد. به این ترتیب که نتایج ارزیابی بلوغ به سازمان می گوید که ابتدا چه اقداماتی را برای استقرار بهتر مدیریت فرآیند بایستی انجام دهد و سپس سراغ چه موارد دیگری بایستی برود. این امر، مزیت فوق العاده بلوغ فرآیندی می باشد که باعث اهمیت و کاربرد استراتژیک آن در حوزه مدیریت فرآیند می شود.

## ۲-۵- سایر ضرورت‌های ارزیابی بلوغ فرآیندها در مدیریت فرآیند

علاوه بر سفارشی سازی نقشه راه پیاده سازی مدیریت فرآیند، ضرورت‌های دیگری نیز برای ارزیابی بلوغ فرآیندها می توان بیان کرد. در ادامه برخی از مهم ترین ضرورت‌های بکارگیری ارزیابی بلوغ فرآیند در سازمانها را بیان خواهیم کرد.

### ۱-۲-۵- دریافت گواهینامه‌های سازمانی برای ارزیابی بلوغ فرآیندی

در کشور ما، سازمان‌ها بر مبنای استانداردهای مختلف ISO نظیر ISO 9001، ISO 14001 و ... ممیزی می شوند و در صورتی که از انطباق قابل قبولی با این استانداردها برخوردار باشند برای آنها گواهینامه‌هایی از طرف شرکت‌های اعتباربخشی صادر می شود.

<sup>۱</sup> Fundamentals of Business Process Management

**منابع**

- [۱] Dumas, Marlon, Marcello La Rosa, Jan Mendling, and Hajo A. Reijers. Fundamentals of business process management. Vol. 2. Heidelberg: Springer, 2018.
- [۲] Van Looy, Amy, Manu De Backer, Geert Poels, and Monique Snoeck. "Choosing the right business process maturity model." *Information & Management* 50, no. 7 (2013): 466-488.
- [۳] Becker, Jörg, Ralf Knackstedt, and Jens Pöppelbuß. "Developing maturity models for IT management: A procedure model and its application." *Business & Information Systems Engineering* 1 (2009): 213-222.
- [۴] Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S.. People capability maturity model (P-CMM) version 2.0. Software Engineering Institute, (2009), 18.
- [۵] Fisher, David M. "The business process maturity model: a practical approach for identifying opportunities for optimization." *Business Process Trends* 9, no. 4 (2004): 11-15.
- [۶] Business process maturity model (BPMM). Object Management Group (OMG). 2008: 1-496.
- [۷] Hammer, Michael. "The process audit." *Harvard business review* 85, no. 4 (2007): 111.
- [۸] ISO/IEC 15504, Information technology - Process assessment, 2013.