

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

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

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۴/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۳۰

چکیده

پیاده‌سازی و اجرای مدیریت فرآیند کسب‌وکار جهت مقابله با چالش‌های دنیای مدرن به دلایل و 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 این رو 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 موفقیت 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 در نهایت پس از تجزیه و تحلیل آماری با ایجاد پرسشنامه مطابق استاندارد لیکرت، ۲۴ عامل خارجی مؤثر 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، BPM، CSF.

مقدمه

در چند دهه اخیر و با توجه به رقابت روزافزون 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 رویکردهای فرآیندی همچون *TQM, BPR, BPI* و ... و اخیراً *BPM* (مدیریت فرآیند کسب‌وکار) به‌عنوان جامع‌ترین رویکرد 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 این رو *BPM* را می‌توان به‌عنوان یک نظم جامع مدیریتی در نظر گرفت که بر فرآیندها به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان تأکید می‌کند [۴]. *BPM* را برای اهداف این مقاله می‌توان به‌عنوان 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 باندر و همکاران (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای نشان دادند بسیاری از سازمان‌ها در این روند ناموفق بوده‌اند به‌گونه‌ای که در تحقیقی که توسط وال‌استریت ژورنال در سال ۲۰۱۲ صورت گرفت، نشان داده شد تنها ۶۰ درصد این ابتکارات و پروژه‌های *BPM* منجر به یک نتیجه مطلوب می‌شود [۵].

ماهیت مخاطره‌انگیز 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 این رو 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 این رو شناخت هر کدام 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 بر روی 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 این رو 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 گسترده 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- اولویت بندی 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، فرایندهای پشتیبانی تقسیم می‌گردند [۹]. اصطلاح فرآیند توسط ادوارد دمینگ به‌واسطه *TQM* و مایکل پورتر به‌واسطه *BPR* مطرح گردید. که هر کدام به‌نوعی جهت بهبود عملکرد سازمان تلاش و هدف خاصی را دنبال می‌کردند. پس از مدتی که بسیاری از پروژه‌های مرتبط با مهندسی مجدد با موفقیت زیادی روبرو نگردیدند، *BPM* پا به عرصه ظهور نهاد [۱۰].

باینکه *BPM* بیش از ۲۰ سال است مطرح گردیده، اما هنوز درک درستی از مفهوم *BPM* در میان دانشگاهیان و شاغلان در کسبوکار ایجاد نگردیده است [۵]. از این 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]. درجایی دیگر مدیریت فرآیند کسبوکار را رویکردی سیستماتیک برای مدیریت و بهبود کسبوکار سازمان با مدیریت فعال و هماهنگ 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. *BPM* به عنوان یک راه‌حل 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 باین 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 [۱۳، ۱۴].

عوامل بحرانی موفقیت در مدیریت فرآیند کسبوکار

از سال ۱۹۶۱ عوامل بحرانی موفقیت (*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 موفقیت (*CSF*) اصطلاح مدیریتی برای عنصری است که یک سازمان یا پروژه برای دستیابی به مأموریت خود ضروری میدانند، تعریف می‌گردد [۱۵].

عوامل حیاتی موفقیت (*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 موفقیت 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 موفقیت سازمان را شناسایی کرد [۱۶]. پتانسیل و توانایی *CSF*ها بی‌حد و 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. باین حال قبل از پیاده‌سازی موفق، شناخت جامع و کامل آن‌ها جهت به‌کارگیری مؤثر و کاهش عوامل مؤثر ناشناخته و تأثیرگذار امری ضروری و حیاتی است [۱۵].

*CSF*ها را باید با توجه به محیط کسبوکار شناسایی نمود. محیط کسبوکار مجموعه‌ای از همه شرایط، حوادث و تأثیرات است که بر سازمان تأثیر می‌گذارد. به‌طور کلی می‌توان گفت که محیط کسبوکار ترکیبی از عوامل محیط خارج از سازمان و داخل سازمان می‌باشد (HANS, 2018). از این 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*) به‌طور فزاینده‌ای نقش عمده‌ای در بهبود و اتوماتیک‌سازی فرآیندهای سازمان‌ها انجام داده است [۱۷]. از آنجایی که *BPM* می‌تواند به دلایل مختلفی در یک سازمان آغاز گردد، تعریف موفقیت نیز از دید آن‌ها نیز متفاوت می‌باشد [۱]. به‌طور کلی می‌توان موفقیت *BPM* را تطابق دستاوردها با اهداف پیشنهادی در هر دو حالت اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت نامید [۵]. باین 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 پروژه‌های *BPM* با شکست روبرو می‌گردند [۱]. از این رو شناخت عوامل بحرانی موفقیت در شروع پروژه‌های *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 این رو در دو بخش به‌مرور 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 (۲۰۱۸) در مقاله مروری 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	<i>CSF</i>	ردیف	<i>CSF</i>
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 پروژه و مهارت‌های مدیریت پروژه (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 هماهنگی (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^۲ (۲۰۱۰) در کتابی با عنوان عوامل بحرانی موفقیت ساده‌شده، پیاده‌سازی قدرتمند بهبود کسب‌وکار، *CSF* ها 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 تقسیم شده‌اند. 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

¹ Rehan Syed et al.
² Marvin T. Howell

آوری‌های جدید)- اجتماعی(اخلاق کار، تغییرات جمعیت‌شناسی، محیط‌زیست، حقوق مصرف‌کننده)[۱۵]. مارکو جانکوویک و همکاران^۳(۲۰۱۶) 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 مطرح‌شده در این تحقیق ۲۳ عامل بوده از جمله می‌توان به عواملی همچون نرخ بالای مالیات، مشکل در جمع‌آوری مطالبات مالی، سطح بالای فساد، یافتن شرکای تجاری مناسب و ... اشاره نمود[۲۰]. ان جورج جی. کا و همکاران^۴(۲۰۱۶) 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 مطرح‌شده در این پژوهش عبارت‌اند از: فاکتورهای سیاسی، فاکتورهای موجود در بازار، فعالیت‌های اتحادیه‌های کارگری، ورود رقبای جدید، قدرت تأمین‌کنندگان، 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 سوآوری 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 عملی هستند که می‌توانند بر روی سودآوری بانک‌ها مؤثر باشند[۲۲]. در مجموع 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

پژوهش‌ها	مؤلفه‌ها
[۲۳] [در اکتیک؛ ۲۰۱۴]	
[۲۰] [جانکوویک و همکاران؛ ۲۰۱۶]	
[۲۴] [موسا و همکاران؛ ۲۰۱۵]	
[۲۵] [کتیک؛ ۲۰۱۴]	
[۲۶] [کوسکال و جیپل؛ ۲۰۱۶]	
[۲۷] [راتناساباثی و همکاران؛ ۲۰۰۸]	
[۲۱] [ان جورجی و همکاران؛ ۲۰۱۶]	*
[۱۹] [سید و همکاران؛ ۲۰۱۸]	
[۲۸] [اف.ام.ای؛ ۲۰۱۳]	*
[۱۵] [هاول؛ ۲۰۰۹]	
[۲۲] [رحمان و همکاران؛ ۲۰۱۸]	
	فاکتورهای سیاسی
	جبهه‌های سیاسی
	جنگ
	سیاست‌های مالیاتی
	روندهای سیاسی
	فاکتورهای اقتصادی

3 Marko Janković at el.

4 Njoroge J. K. at el.

5 Zia ur Rehman at el.

6 Dragnić

7 Janković et al.

8 Musa et al.

9 CHITECH

10 Kauškale & Geipele

11 Ratnasabapathy et al.

12 Njoroge et al.

13 Syed et al.

14 FME

15 Howell

16 Rehman et al.

								*	*	حمایت دولت (شامل سیاست‌گذاری‌های مالی، بانکی و کمک به تصویب قوانین لازم)
			*							سیاست‌های پولی
					*					محدودیت‌های سیاسی
						*				روابط بین‌المللی
	*	*			*	*				قوانین محیط‌زیست
		*			*	*				محدودیت‌های تجاری
		*				*	*	*		ثبات سیاسی
			*			*				نرخ رشد اقتصادی
						*	*			نرخ بهره
*										نسبت هزینه
						*		*		نرخ تعرفه 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
	*	*				*				هنجارهای اجتماعی و نگرش‌های حرفه‌ای به کار
				*						فعالیت‌های اتحادیه‌های کارگری
	*					*				جنبه‌های زیست‌محیطی
				*						فاکتورهای تکنولوژی
		*								قوانین مربوط به مالکیت معنوی

		*								اختراعات 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 قضاییه
		*		*	*					بوروکراسی
				*						فاکتورهای نظارتی
		*		*				*		اجرای قانون
		*								قوانین واردات و صادرات
		*		*				*		سطح فساد
	*			*		*				قوانین حمایتی از مصرف‌کننده
		*		*		*				قوانین مربوط به نیروی کار
				*		*				قوانین مربوط به ایمنی
						*		*		نوع مشتریان
	*			*		*		*		نیروی خبره کار جهت جذب
	*			*						ظرفیت تأمین‌کنندگان
*	*									سهم بازار
										تکنولوژی‌های رقبا
		*								جهانی‌شدن
	*									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 به‌عنوان 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.

۲- 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،۰۰۸، 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 رو 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 بدین صورت 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.

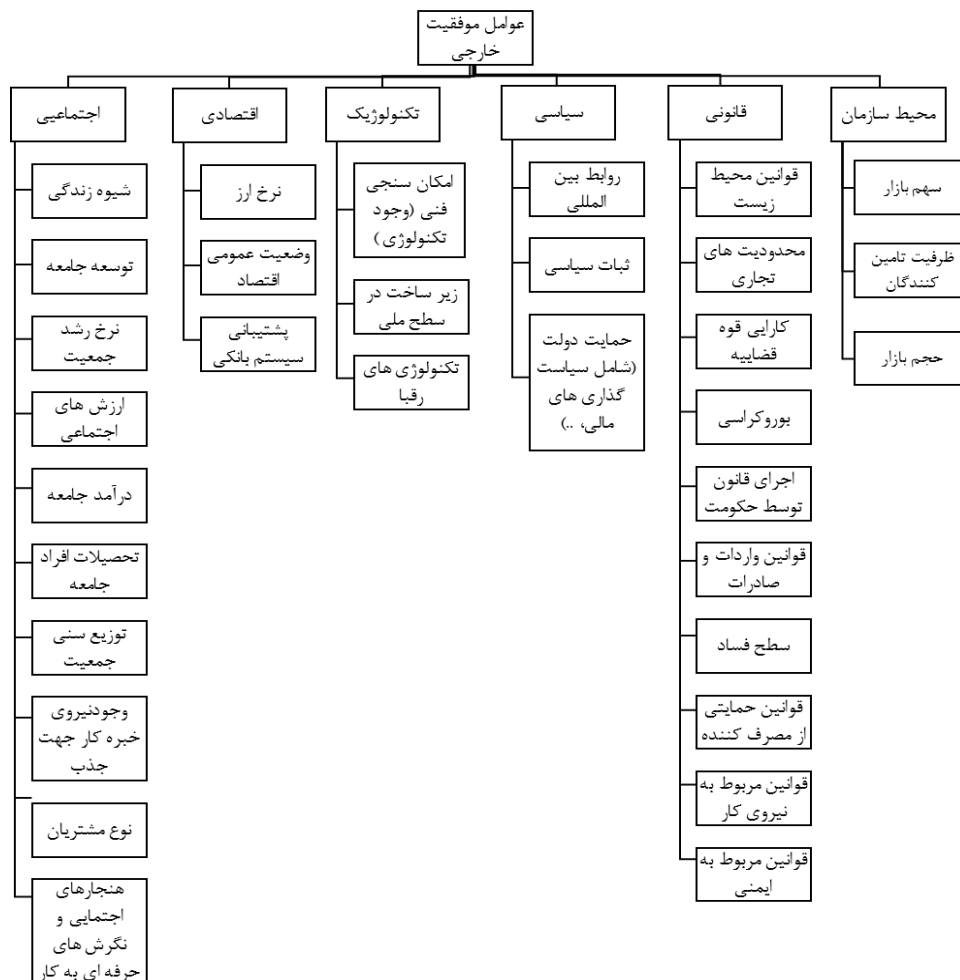
تجزیه و تحلیل داده‌ها

تشریح فرآیند اجرای روش

از آنجاکه مؤلفه‌های استخراج شده بسیار کلی بود و موفقیت سازمان را باید وسیع می‌بینند و با توجه به اینکه هدف مطالعه و پژوهش مذکور استخراج عوامل مؤثر خارجی بر موفقیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار می‌باشد، از این رو 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 مرتبط با اهداف 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 این رو 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 ببینیم.



تصویر ۱: دسته بندی عوامل بحرانی موفقیت خارجی با استفاده از مدل *PESTEL*

پایش ثانویه عوامل با استفاده از پرسشنامه و آزمون های آماری پس از پایش و همگن سازی اولیه عوامل، و دسته بندی این عوامل در مدل *PESTEL*، نوبت به ارزیابی شدت تأثیر این عوامل با استفاده از نظر خبرگان می باشد. از این رو پرسشنامه تنظیم شده از استفاده از طیف لیکرت در اختیار خبرگان قرار گرفت که نتایج تحلیل آن ها به شرح زیر می باشد.

با توجه به قضیه حد مرکزی و از آنجا که تعداد حجم نمونه ما از ۳۰ بیشتر است می توانیم 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 موفقیت سازمان در مدیریت فرایند کسب و کار می باشد. اگر میانگین جامعه مورد آزمون از عدد ۳ بیشتر باشد آنگاه فرض تأثیر داشتن آن فاکتور پذیرفته می شود.

جدول ۳: نتایج آزمون *T*

One-Sample Test
 Test Value = 3

سطح اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین	آماره	درجه آزادی	تی	عوامل
حد بالا	حد پایین					
۳۱.۱-	۸۲.۱-	۵۶۷.۱-	۰۰۰.	۲۹	۶۳۹.۱۲-	سهم بازار
۰.۱.	۳۴.-	۱۶۷.-	۰۵۷.	۲۹	۹۸۰.۱-	حجم بازار
۷۵.۱	۳۸.۱	۵۶۷.۱	۰۰۰.	۲۹	۰۲۶.۱۷	ظرفیت تأمین کنندگان
۶۵.۱-	۹۵.۱-	۸۰۰.۱-	۰۰۰.	۲۹	۲۳۳.۲۴-	قوانین محیط زیست
۵۱.۱	۱۵.۱	۳۳۳.۱	۰۰۰.	۲۹	۲۳۲.۱۵	محدودیت های تجاری
۸۷.۱	۵۳.۱	۷۰۰.۱	۰۰۰.	۲۹	۹۷۷.۱۹	کارایی قوه قضاییه
۴۳.۱	۹۷.	۲۰۰.۱	۰۰۰.	۲۹	۷۷۰.۱۰	بوروکراسی
۵۹.۱	۲۱.۱	۴۰۰.۱	۰۰۰.	۲۹	۳۸۹.۱۵	اجرای قانون توسط حکومت
۲۸.۱-	۶۶.۱-	۴۶۷.۱-	۰۰۰.	۲۹	۸۳۲.۱۵-	قوانین واردات و صادرات
۴۳.۱	۱۰.۱	۲۶۷.۱	۰۰۰.	۲۹	۴۲۵.۱۵	سطح فساد
۸۵.۱	۴۹.۱	۶۶۷.۱	۰۰۰.	۲۹	۰۳۹.۱۹	قوانین حمایتی از مصرف کننده
۳۲.۱	۹۴.	۱۳۳.۱	۰۰۰.	۲۹	۲۳۴.۱۲	قوانین مربوط به کار
۴۳.۱-	۸۴.۱-	۶۳۳.۱-	۰۰۰.	۲۹	۰۸۹.۱۶-	قوانین مربوط به ایمنی
۶۲.۱	۲۵.۱	۴۳۳.۱	۰۰۰.	۲۹	۵۷۷.۱۵	روابط بین المللی
۵۶.۱	۱۱.۱	۳۳۳.۱	۰۰۰.	۲۹	۰۴۲.۱۲	ثبات سیاسی
۵۴.۱	۰۶.۱	۳۰۰.۱	۰۰۰.	۲۹	۹۳۳.۱۰	حمایت دولت (شامل سیاست گذاری های مالی و ..)
۲۶.۱	۸۰.	۰۳۳.۱	۰۰۰.	۲۹	۲۰۴.۹	امکان سنجی فنی (وجود تکنولوژی)
۴۱.۱	۹۲.	۱۶۷.۱	۰۰۰.	۲۹	۸۶۶.۹	زیرساخت در سطح ملی
۳۳.۱-	۸۰.۱-	۵۶۷.۱-	۰۰۰.	۲۹	۷۰۶.۱۳-	تکنولوژی های رقبا
۳۹.۱	۹۵.	۱۶۷.۱	۰۰۰.	۲۹	۷۹۲.۱۰	نرخ ارز
۶۰.۱	۰۷.۱	۳۳۳.۱	۰۰۰.	۲۹	۲۶۹.۱۰	وضعیت عمومی اقتصاد
۵۸.۱	۰۹.۱	۳۳۳.۱	۰۰۰.	۲۹	۰۵۰.۱۱	پشتیبانی سیستم بانکی
۰۴.۱-	۵۶.۱-	۳۰۰.۱-	۰۰۰.	۲۹	۱۴۰.۱۰-	شیوه زندگی
۷۴.-	۴۶.۱-	۱۰۰.۱-	۰۰۰.	۲۹	۲۷۹.۶-	توسعه جامعه
۳۶.۱	۷۷.	۰۶۷.۱	۰۰۰.	۲۹	۴۴۳.۷	نرخ رشد جمعیت
۳۷.۱	۹۰.	۱۳۳.۱	۰۰۰.	۲۹	۸۷۲.۹	ارزش های اجتماعی
۴۴.	۲۴.-	۱۰۰.	۵۵۷.	۲۹	۵۹۳.	درآمد جامعه
۶۳.۱	۱۷.۱	۴۰۰.۱	۰۰۰.	۲۹	۳۳۹.۱۲	تحصیلات افراد جامعه
۹۹.-	۶۱.۱-	۳۰۰.۱-	۰۰۰.	۲۹	۵۱۰.۸-	توزیع سنی جمعیت
۳۹.۱	۸۸.	۱۳۳.۱	۰۰۰.	۲۹	۱۰۹.۹	وجود نیروی خیره کار جهت جذب
۲۴.	۳۸.-	۰۶۷.-	۶۶۲.	۲۹	۴۴۱.-	نوع مشتریان
۷۵.۱	۳۲.۱	۵۳۳.۱	۰۰۰.	۲۹	۶۹۹.۱۴	هنجارهای اجتماعی و نگرش های حرفه ای به کار

اگر حدود بالا و پایین هر دو منفی باشند و آماره آزمون $sig < 0.05$ باشد، نتیجه می گردد $\mu < 3$ است و در نتیجه آن فاکتور در موفقیت 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 در نتیجه آن فاکتور در موفقیت مدیریت کسب‌وکار مؤثر می‌باشد.

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

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

رتبه‌بندی عوامل مؤثر با تحلیل ANP

فرآیند تحلیل شبکه‌ای چون حالت عمومی AHP و شکل گسترده آن است، بنابراین تمامی ویژگی‌های مثبت آن از جمله سادگی، انعطاف‌پذیری، به‌کارگیری معیارهای کمی و کیفی به‌طور هم‌زمان، و قابلیت بررسی سازگاری در قضاوت‌ها را دارا بوده و مضافاً می‌تواند ارتباطات پیچیده (وابستگی‌های متقابل و بازخورد) بین و میان عناصر تصمیم را با به‌کارگیری ساختار شبکه‌ای بجای ساختار سلسله‌مراتبی در نظر بگیرد. فرآیند تحلیل شبکه‌ای هر موضوع و مسئله‌ای را به‌مثابه "شبکه‌ای از معیارها، زیر معیارها و گزینه‌ها (همه این‌ها عناصر نامیده می‌شوند) که با یکدیگر در خوشه‌هایی جمع شده‌اند، در نظر می‌گیرد. تمامی عناصر در یک شبکه می‌توانند، به هر شکل، دارای ارتباط با یکدیگر باشند. به‌عبارت‌دیگر، در یک شبکه، بازخورد و ارتباط متقابل بین و میان خوشه‌ها 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 خوشه‌ها را شامل می‌شود. این تحلیل دارای سه بخش مختلف می‌باشد [۲۹]:

۱) تعیین معیارها، گزینه‌ها و ساختار تصمیم

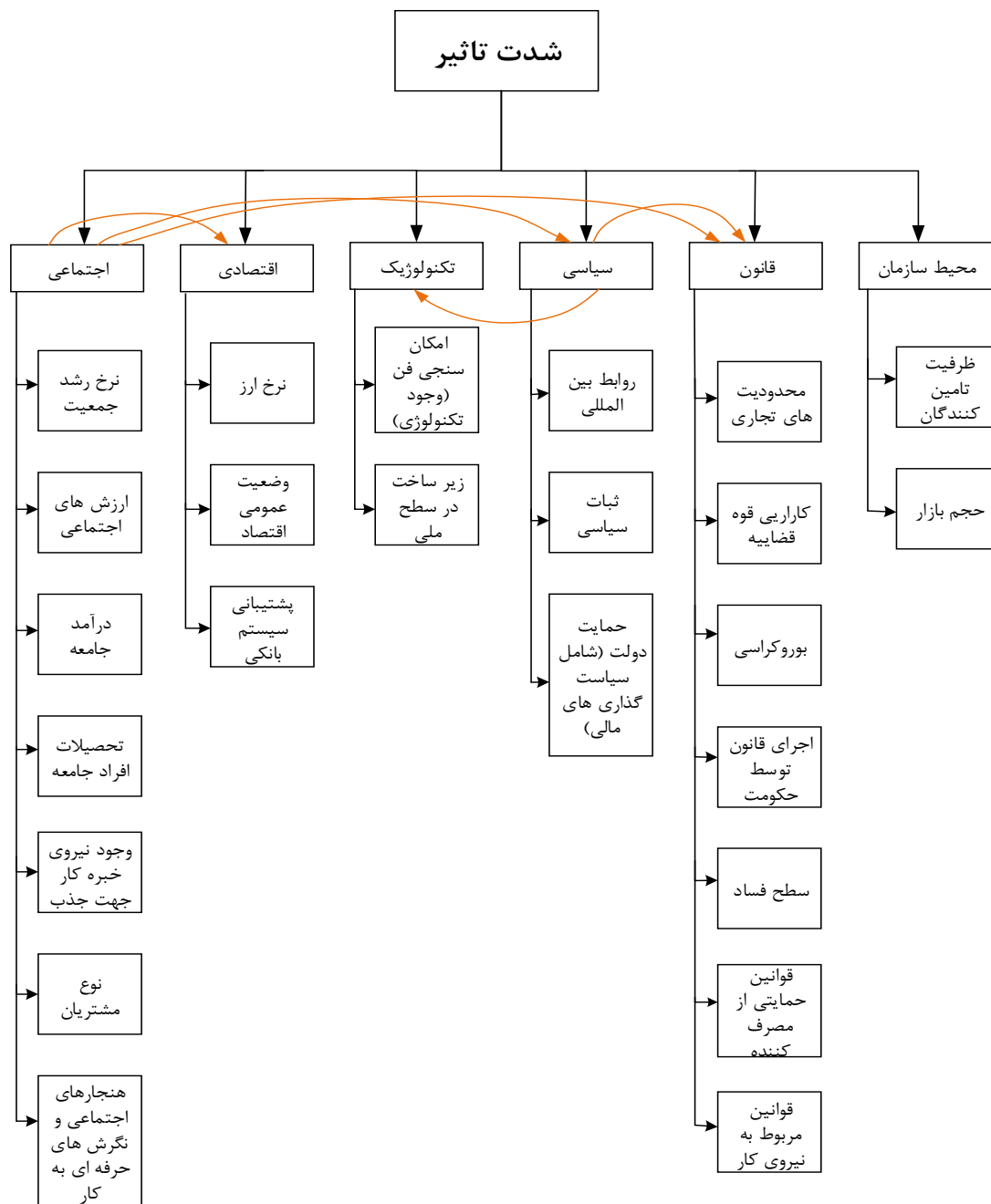
۲) تشکیل ماتریس مقایسات زوجی

۳) تشکیل سوپر ماتریس و تعیین اولویت گزینه‌ها

هدف از آن تحلیل اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر خارجی در موفقیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار می‌باشد.

با توجه به مدل PESTEL ایجادشده 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	۰۰۰۰۰.۱	۲۲۲۵.۰	۰۹۷۶.۰	امکان‌سنجی فنی (وجود تکنولوژی)
۲	۷۰۴۱.۰	۱۵۶۷.۰	۰۶۸۷.۰	وضعیت عمومی اقتصاد
۳	۴۷۵۸.۰	۱۰۵۹.۰	۰۴۶۵.۰	وجود نیروی خبره کار جهت جذب
۴	۴۰۴۷.۰	۰۹۰۰.۰	۰۳۹۵.۰	قوانین مربوط به کار
۵	۲۸۶۰.۰	۰۶۳۶.۰	۰۲۷۹.۰	تحصیلات افراد جامعه
۶	۲۳۱۶.۰	۰۵۱۵.۰	۰۲۲۶.۰	سطح فساد
۷	۲۲۱۸.۰	۰۴۹۳.۰	۰۲۱۷.۰	پشتیبانی سیستم بانکی
۸	۱۵۵۴.۰	۰۳۴۶.۰	۰۱۵۲.۰	هنجارهای اجتماعی و نگرش‌های حرفه‌ای به کار
۹	۱۳۹۷.۰	۰۳۱۱.۰	۰۱۳۶.۰	نرخ ارز
۱۰	۱۲۴۳.۰	۰۲۷۶.۰	۰۱۲۱.۰	اجرای قانون توسط حکومت
۱۱	۱۱۱۱.۰	۰۲۴۷.۰	۰۱۰۸.۰	زیرساخت در سطح ملی
۱۲	۰۸۹۲.۰	۰۱۹۸.۰	۰۰۸۷.۰	ارزش‌های اجتماعی
۱۳	۰۸۳۰.۰	۰۱۸۵.۰	۰۰۸۱.۰	حمایت دولت (شامل سیاست‌گذاری‌های مالی و ..)
۱۴	۰۸۱۴.۰	۰۱۸۱.۰	۰۰۷۹.۰	ظرفیت تأمین‌کنندگان
۱۵	۰۷۶۲.۰	۰۱۷۰.۰	۰۰۷۴.۰	کارایی قوه قضاییه
۱۶	۰۶۰۲.۰	۰۱۳۴.۰	۰۰۵۹.۰	نوع مشتریان
۱۷	۰۵۴۴.۰	۰۱۲۱.۰	۰۰۵۳.۰	بوروکراسی
۱۸	۰۴۰۷.۰	۰۰۹۱.۰	۰۰۴۰.۰	حجم بازار
۱۹	۰۳۵۷.۰	۰۰۷۹.۰	۰۰۳۵.۰	نرخ رشد جمعیت
۲۰	۰۳۱۷.۰	۰۰۷۰.۰	۰۰۳۱.۰	ثبات سیاسی
۲۱	۰۳۰۰.۰	۰۰۶۷.۰	۰۰۲۹.۰	قوانین حمایتی از مصرف‌کننده
۲۲	۰۲۴۲.۰	۰۰۵۴.۰	۰۰۲۴.۰	درآمد جامعه
۲۳	۰۲۱۰.۰	۰۰۴۷.۰	۰۰۲۱.۰	محدودیت‌های تجاری
۲۴	۰۱۲۱.۰	۰۰۲۷.۰	۰۰۱۲.۰	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.

در مجموع 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 موردی توزیع شد. مطابق پاسخ خبرگان مطالعه موردی،

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 عمده دلایل حذف این عوامل از دید خبرگان خدماتی بودن مطالعه موردی عدم تاثیر عوامل یاد شده در آن و کلی بودن عامل به دلیل نبود پژوهشی در خصوص عوامل بیرونی کلیدی موفقیت در مدیریت فرآیند کسب و کار 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 عبارتند از؛ ۱- امکان‌سنجی فنی (وجود تکنولوژی)، ۲- وضعیت عمومی اقتصاد، ۳- وجود نیروی خیره کار جهت جذب، ۴- قوانین مربوط به کار و ۵- تحصیلات افراد جامعه، که هرکدام در سازمان‌های بانکی و مالی به شدت می‌تواند موفقیت آن را تحت تاثیر قرار دهد و می‌توان با توجه به قانون پارتو 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 تاثیر، متغیرهای نهان را که با استفاده از دسته‌بندی *PESTEL* ایجاد شده 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 کسب و کار 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. Tuček, "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. Kovačič, 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، احد، دیلمی، و هما، "عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی سیستم مدیریت فرایند کسب و کار،" *مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*, vol. 3, pp. 53-76, 2015.
- [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-manegement-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.