

۱۴۰۱

# گزارش فرآیند ایران

داستان فرآیندهای بیش از ۳۵۰ سازمان ایرانی



شرکت مشاوره مدیریتی بهفا  
بهین سازان فرآیند امین



بهفالب



سازمان ملی بهداشت و آموزش پزشکی ایران

# پیش‌گفتار

تشدید رقابت و مطالبه مردمی برای دریافت خدمت و کالا با هزینه پایین، کیفیت بالا و زمان تحویل اندک، موجب تلاش بیش از پیش برای دستیابی به سطوح بالاتری از بهره‌وری در بخش خصوصی و دولتی شده است. نوآوری و تدبیر در سال‌های اخیر دو پیشران اصلی بهره‌وری بوده‌اند و سازمان‌ها سرمایه‌گذاری قابل‌توجهی را صرف نظامات نوآوری و مدیریتی خود کرده‌اند. بی‌شک تمامی برنامه‌ها و اهداف راهبردی و عملیاتی و نوآوری‌ها زمانی تبدیل به عملیات می‌شوند که در قالب فرآیندهای واقعی یک سازمان عملیاتی شوند در غیر اینصورت آن‌ها تنها در قالب اسناد و شعارها باقی می‌مانند. این امر مهم باعث شده است که مدیران تحول‌گرا بخش عمده‌ای از تلاش و زمان خود را صرف بازطراحی و بهینه‌سازی فرآیندها کنند.

«گزارش فرآیند ایران ۱۴۰۱» که حاصل یک تلاش فشرده و پیمایش گسترده با مشارکت ۷۳۰ نفر از ۳۸۷ سازمان دولتی و خصوصی ایرانی است، سعی بر آن دارد که تصویری واقعی از وضعیت مدیریت فرآیندها در سازمان‌های ایرانی ارائه دهد. این تحقیق گسترده‌ترین پیمایشی است که تاکنون در ایران در حوزه مدیریت فرآیند انجام شده است و از نظر تعداد مشارکت‌کنندگان قابل رقابت با نمونه‌های بین‌المللی است. لذا نتایج ارائه شده در این گزارش می‌تواند به طور قابل‌توجهی توسط مدیران سازمان‌ها و متخصصین حوزه مدیریت فرآیندها مورد استفاده قرار گیرد. امید است به فضل خداوند متعال این گزارش گامی هر چند کوچک در راستای تعالی مدیریت فرآیندها در سازمان‌ها کشور عزیزمان ایران باشد.

## مهداد کرمانی

مدیر عامل شرکت بهین سازان فرآیند امین  
عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران



## میر سامان پیشوایی

رئیس سازمان ملی بهره‌وری ایران  
عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران



**Iran**

**Process**

**IR**

**Report**

**2022**

## چرا فرآیندگرایی؟

فرآیند گرایی، رویکردی نظام‌مند است که سازمان‌ها برای ایجاد ساختار دقیق و بهینه‌سازی فرآیندهای خود به‌کار می‌گیرند. این ذهنیت استراتژیک به عنوان پیش‌نیازی جهت دستیابی به موفقیت سازمانی عمل می‌کند. با بکارگیری این رویکرد، سازمان‌ها می‌توانند رضایت مشتری و بهره‌وری خود را افزایش و هزینه‌ها را کاهش دهند. این رویکرد با تاکید بر بهبود مستمر و بهینه‌سازی فرآیندهای کسب و کار، نه تنها به افراد در سازمان امکان می‌دهد تا بهبودهای مداوم در فرآیندهای کاری خود را دنبال کنند بلکه به سازمان کمک می‌کند تا منعطف‌تر، کارآمدتر، و رقابتی‌تر عمل کند.

## مدیریت فرآیند

مدیریت فرآیند به زبان ساده اقداماتی است که به منظور شناسایی، مدل‌سازی، تحلیل، بازطراحی، پیاده‌سازی و بهبود و نظارت مستمر بر فرآیندهای سازمان انجام می‌شود. مدیریت فرآیند به سازمان‌ها کمک می‌کند فرآیندهای خود را بهبود داده و هدفمندتر عمل کنند و در نهایت کارایی و کیفیت خدمات یا محصولات خود را افزایش دهند.

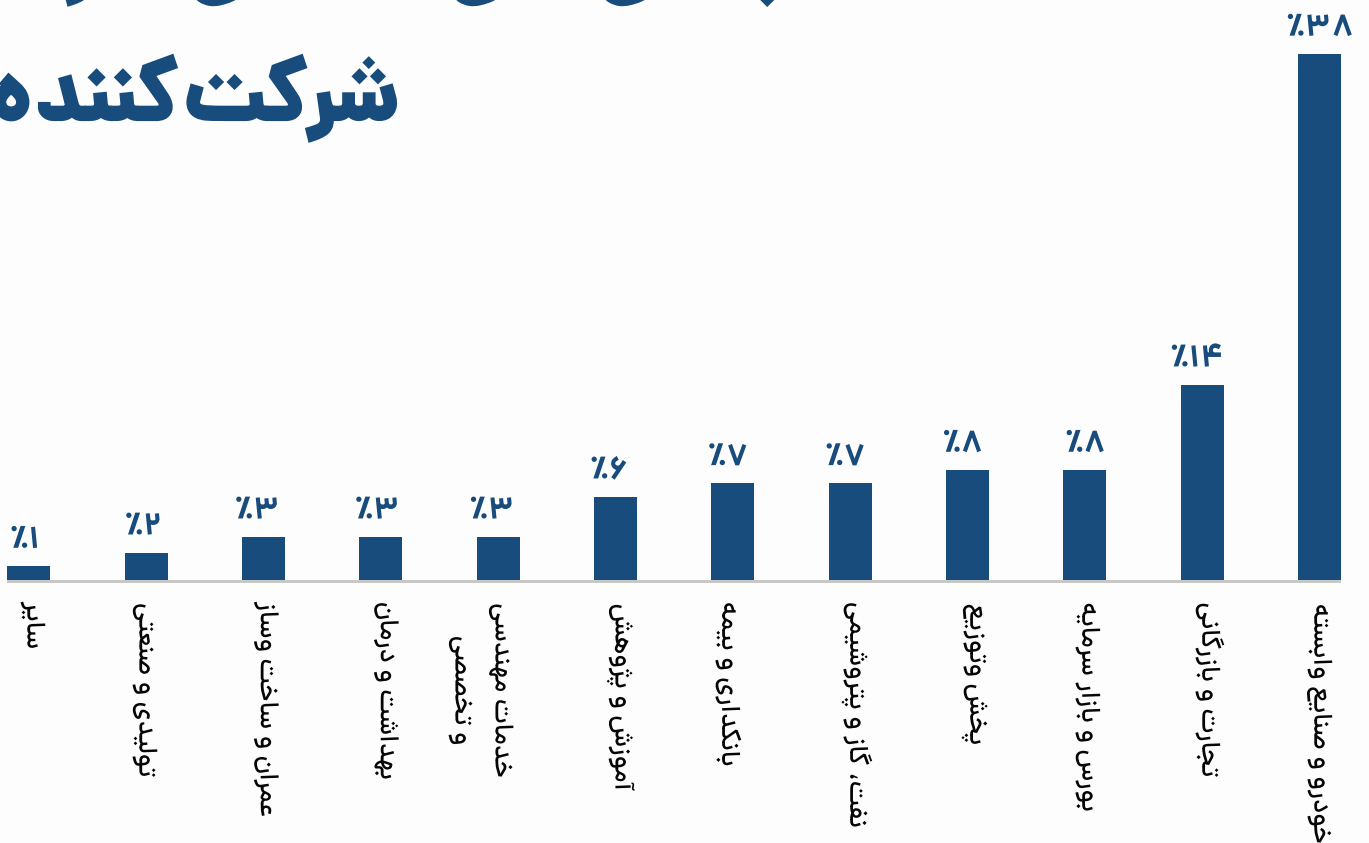
## این گزارش

با توجه به اهمیت بالای مدیریت فرآیند در سازمان‌ها، شرکت دانش‌بنیان بهین سازان فرآیند امین با همکاری سازمان ملی بهره‌وری ایران به تهیه گزارش فرآیند ایران ۱۴۰۱ همت ورزیدند تا از این طریق بینش‌های ارزشمندی را در مورد چالش‌ها و پیشرفت‌های مدیریت فرآیند و فرآیندکاوی در چشم‌انداز تجاری ایران ارائه دهند.

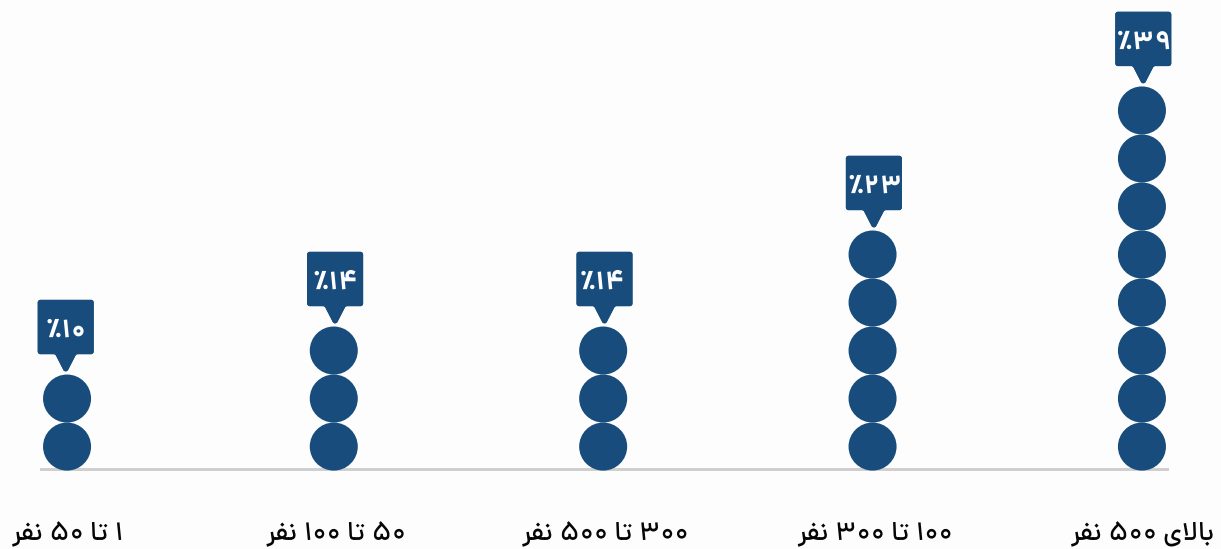
# تعداد مشارکت کنندگان در این تحقیق

۷۳۵ نفر

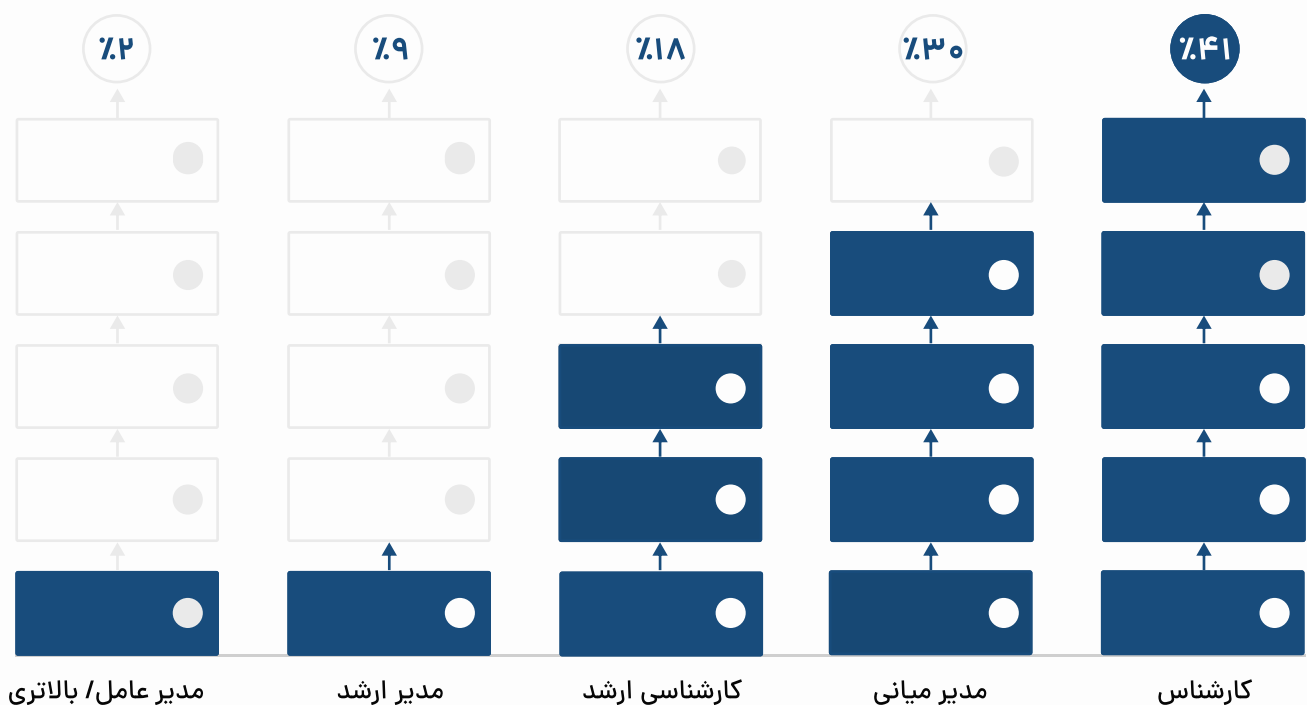
## بخش‌های صنعتی افراد شرکت کننده



# اندازه سازمانی افراد شرکت کننده



# سمت سازمانی افراد شرکت کننده



# فهرست مطالب

۶ — ۸

## تعهد و علاقه‌مندی سازمانی

تعهد و علاقه سازمان و مدیران ارشد دو شرط لازم و کافی جهت به‌کارگیری مدیریت فرآیند در سازمان‌ها است.



۹ — ۱۵

## تحول سازمانی و بهبود فرآیندها

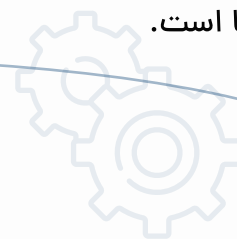
بهبود فرآیندهای سازمانی و ایجاد تغییر و تحول جهت اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت فرآیند، نیازمند مدیریت تغییر اصولی است.



۱۶ — ۱۹

## ابزارهای مدیریت فرآیند

به‌کارگیری ابزارهایی جهت اجرای مدیریت فرآیند، گامی تاثیرگذار جهت تسریع و تدقیق این تلاش‌ها در سازمان‌ها است.



۲۰ — ۲۶

## سرمایه‌گذاری

افزایش شناخت و آگاهی سازمانی نسبت به مدیریت فرآیند و فرآیندکاوی و مزایای به‌کارگیری آن‌ها، نخستین و مهم‌ترین گام برای ترغیب مدیران به سرمایه‌گذاری در این حوزه است.



۲۷ — ۳۶

## فرآیندکاوی

وجود یک ابزار فرآیندکاوی مناسب، مکمل مدیریت فرآیند جهت رسیدن هرچه بهتر سازمان به اهداف خود است.



## تعهد و علاقه‌مندی سازمانی

---

تعهد و علاقه دو شرط لازم و کافی برای اقدام جهت رسیدن به هدف هستند، در بین سازمان‌ها، وجود این علاقه و تعهد در سطح مدیران ارشد، اهمیت قابل توجهی پیدا می‌کند و مدیرانی با تعهد و علاقه‌مندی بیشتر نسبت به پیشرفت سازمانی و برداشتن گامی مثبت در سازمان، می‌توانند تاثیر بسیاری بر حال و آینده سازمان‌ها بگذارند.





# تعهد مدیران، شرط لازم برای بکارگیری مدیریت فرآیند

در حال حاضر، سازمان شما چقدر به انجام پروژه‌های فرآیند کسب‌وکار علاقه دارد؟

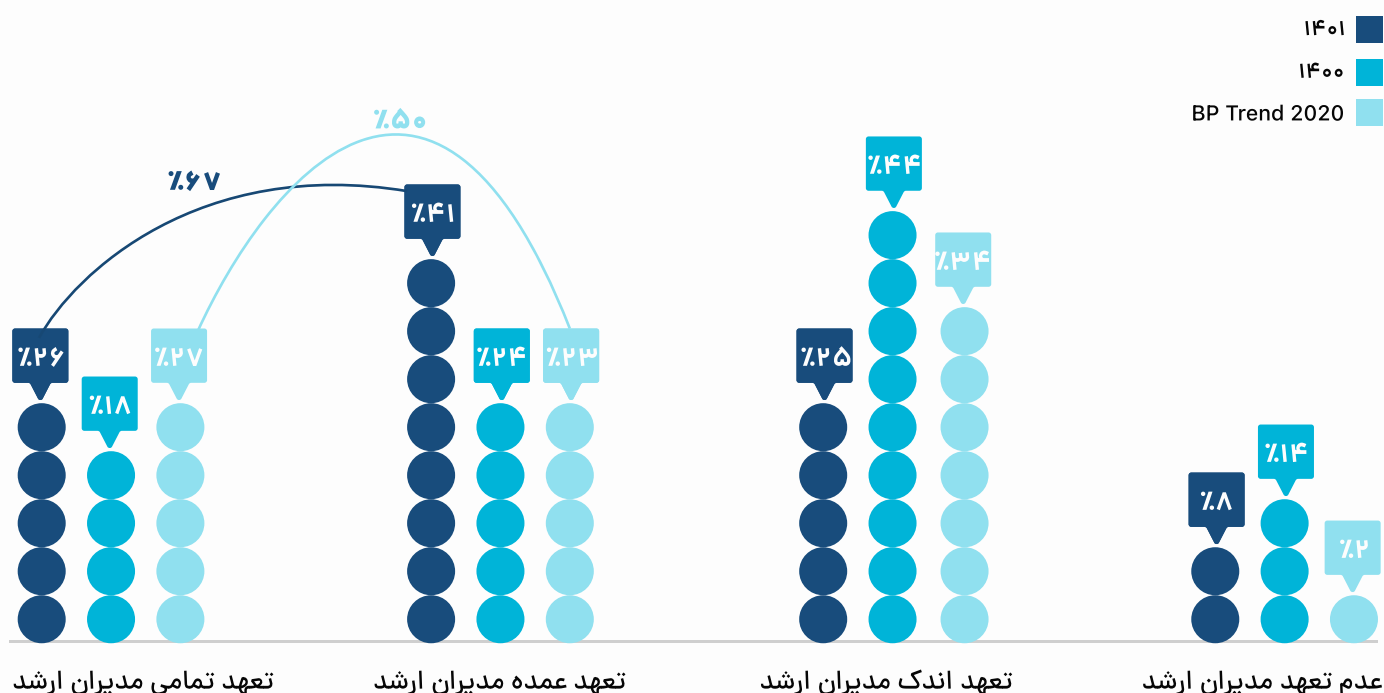
سازمان‌های ایرانی اهمیت قابل توجهی به مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار می‌دهند و نسبت به میانگین جهانی تعهد بیشتری به انجام پروژه‌های مدیریت فرآیند دارند.

۵۰٪

متعهد به انجام پروژه‌های مدیریت فرآیند در جهان

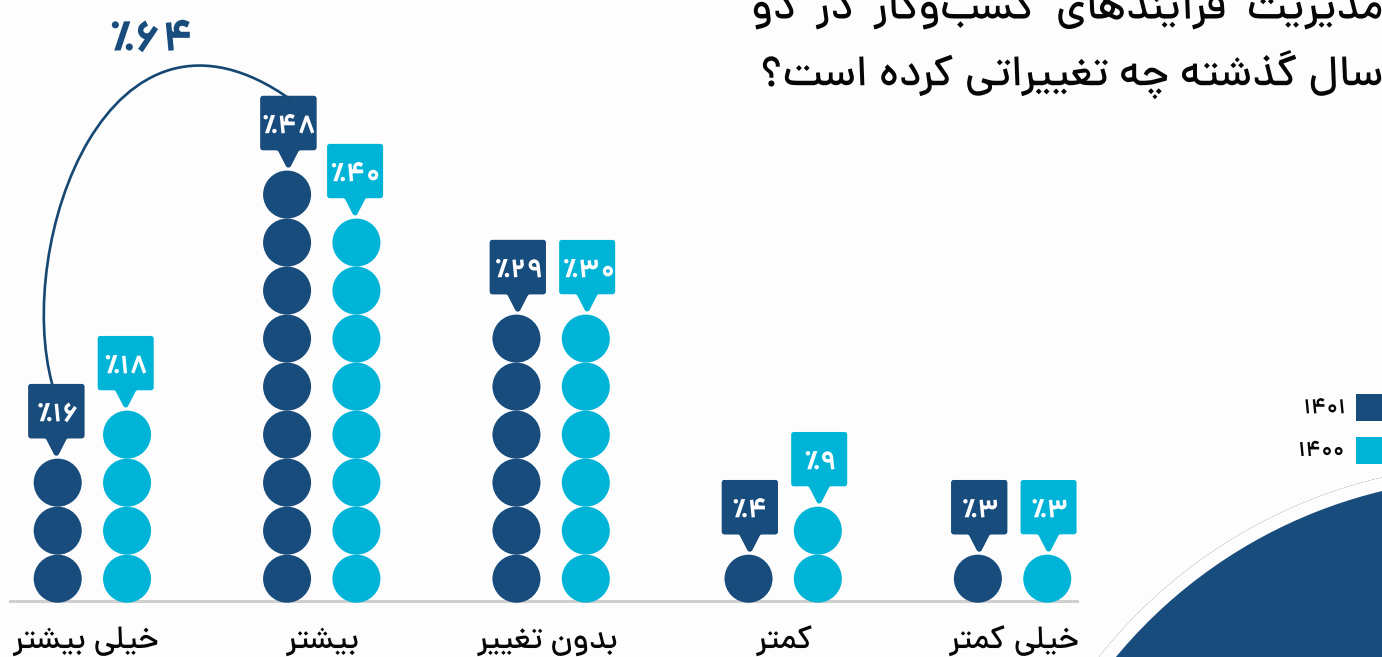
۶۷٪

متعهد به انجام پروژه‌های مدیریت فرآیند در ایران



# مدیریت فرآیند، علاوه بر تعهد نیازمند علاقه مدیران ارشد

میزان علاقه‌مندی سازمان شما در حوزه مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در دو سال گذشته چه تغییری کرده است؟



**۶۴٪ از سازمان‌های ایرانی نسبت  
به مدیریت فرآیند، افزایش علاقه  
را تجربه کرده‌اند**

سازمان‌های ایرانی اهمیت مدیریت فرآیند را به عنوان یک رویکرد استراتژیک برای افزایش کارایی عملکرد کلی درک کرده‌اند.



## تحول سازمانی و بهبود فرآیندها

---

در محیط پویای امروزی، تغییر و تحول سازمانی در جهت بهبود، حیاتی است. مقصود از تغییر و تحول سازمانی، هرگونه اقدامی است که در روندهای جاری و در حال اجرای سازمانها تغییر ایجاد می‌کند و منظور از بهبود فرآیندها بررسی پیچیدگی‌ها و نواقص در روند اجرای فرآیندها و برطرف کردن آنها است.



## دکتر مهدی فتح‌اله

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی  
رئیس هیات مدیره صنایع پتروشیمی دنا  
عضو هیات مدیره شرکت فولاد دامغان  
عضو هیات مدیره فولاد نورد گلستان



### محرك‌های سازمان‌ها برای حرکت به سمت مدیریت فرآیند

رشد و توسعه کسب‌وکارها در دنیای کنونی، از الگوهای مبتنی بر سرمایه‌های فیزیکی به الگوهای مبتنی بر سرمایه‌های دانشی و فناوری، ظرفیت‌های سیستمی و مدیریتی و دیگر زیرساخت‌های نرم تحول‌یافته تا جایی که امروزه بقاء و تعالی کسب‌وکارها درگرو خلق جریان ارزش پایدار، بیشتر و سریع‌تر از رقبا است. بر این اساس عوامل و دلایل متعددی در کسب‌وکارها به‌عنوان پیشران و محرک توجه به نظام‌های مدیریت فرآیندی نقش‌آفرینی می‌کند که از نظر بنده محرک‌های اصلی عبارت‌اند از :

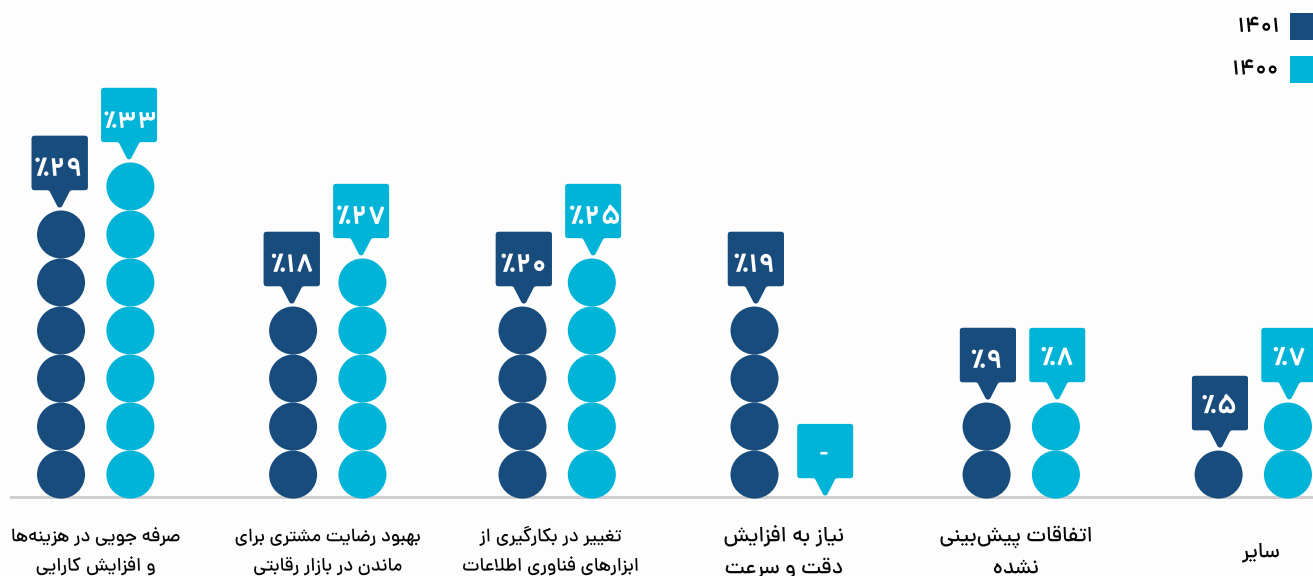
- نیاز سازمان‌ها به تحول، انعطاف، یکپارچگی، پاسخگویی و تعالی کسب‌وکار، بهتر و سریع‌تر از رقبا
- کاربردی سازی دانش و فناوری برای تحقق اهداف کسب‌وکار با نهادینه‌سازی داده‌محوری و فرآیندمحوری
- ثروت‌آفرینی، ارتقای بهره‌وری، ایجاد و توسعه مزیت‌های رقابتی و خلق مستمر جریان ارزش پایدار
- مدیریت مخاطرات و پیچیدگی‌های سازمانی، ایجاد شفافیت، مدیریت ارتباطات و تعاملات درونی و بیرونی و اعمال انضباط کاری و عملیاتی

# بهبود فرآیند نیازمند محرک است

محرک‌های اصلی کسب‌وکار که سازمان شما را به سمت بهبود فرآیندهای تجاری سوق می‌دهد چیست؟

صرفه‌جویی در هزینه، بهبود رضایت مشتری و بکارگیری ابزارهای فناوری اطلاعات، سه محرک اصلی جهت بهبود فرآیندهای کسب‌وکار

از مقایسه نتایج سال ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ می‌توان دریافت که اولویت‌ها و انگیزه‌های سازمان‌های ایرانی برای بهبود فرآیندهای خود تغییر کرده است.



به نظر شما، روش‌ها و فناوری‌های مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار به بهبود کارایی،  
تطبيق پذیری، کاهش هزینه و رضایت مشتری در سازمان شما کمک کرده است؟

روش‌ها و فناوری‌های مدیریت فرآیند، حداقل روی یکی از عوامل

# کاهش هزینه، تطبيق پذیری بهبود کارایی و رضایت مشتری

تاثیر دارد اما این تاثیر تا حد زیادی به بلوغ سازمانی، نحوه ارتقای آگاهی و دانش کاربران، نحوه  
پیاده‌سازی فناوری‌های مدیریت فرآیند و... وابسته است.



# مشارکت در پروژه‌های تحول، نتیجه علاقه و تعهد مدیران ارشد

آیا سازمان شما در پروژه‌های تحول در سال جاری (۱۴۰۱) مشارکت داشته است؟

بله، درگیر بیش از یک پروژه تحول است

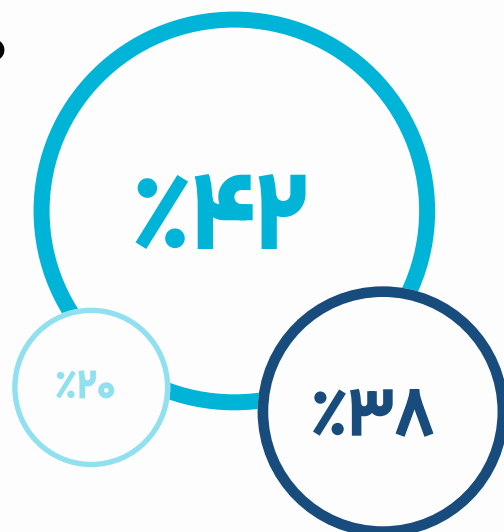
بله، فقط یک پروژه تحول دارد

خیر

۱۴۰۱



۱۴۰۰



## ذهنیت پیشرو به سمت بهبود مستمر و تعهد به پیشبرد رشد و موفقیت سازمانی

کاهش درصد سازمان‌هایی که تنها یک پروژه تحول و بهبود فرآیند در مقایسه سال‌های ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ دارند، نشان‌دهنده یک تغییر استراتژیک به سمت راهکارهای بهبود فرآیند متمرکزتر با تاثیر بالقوه‌ی بالاتر است.

با مقایسه نتایج سال ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱، می‌توان دریافت درصد سازمان‌های ایرانی درگیر در پروژه‌های تحول و بهبود فرآیند افزایش یافته است که نشان‌دهنده تمایل به انجام تغییرات مهم و ایجاد بهبود در کسب‌وکار است.



## سید مصطفی اعتصامی

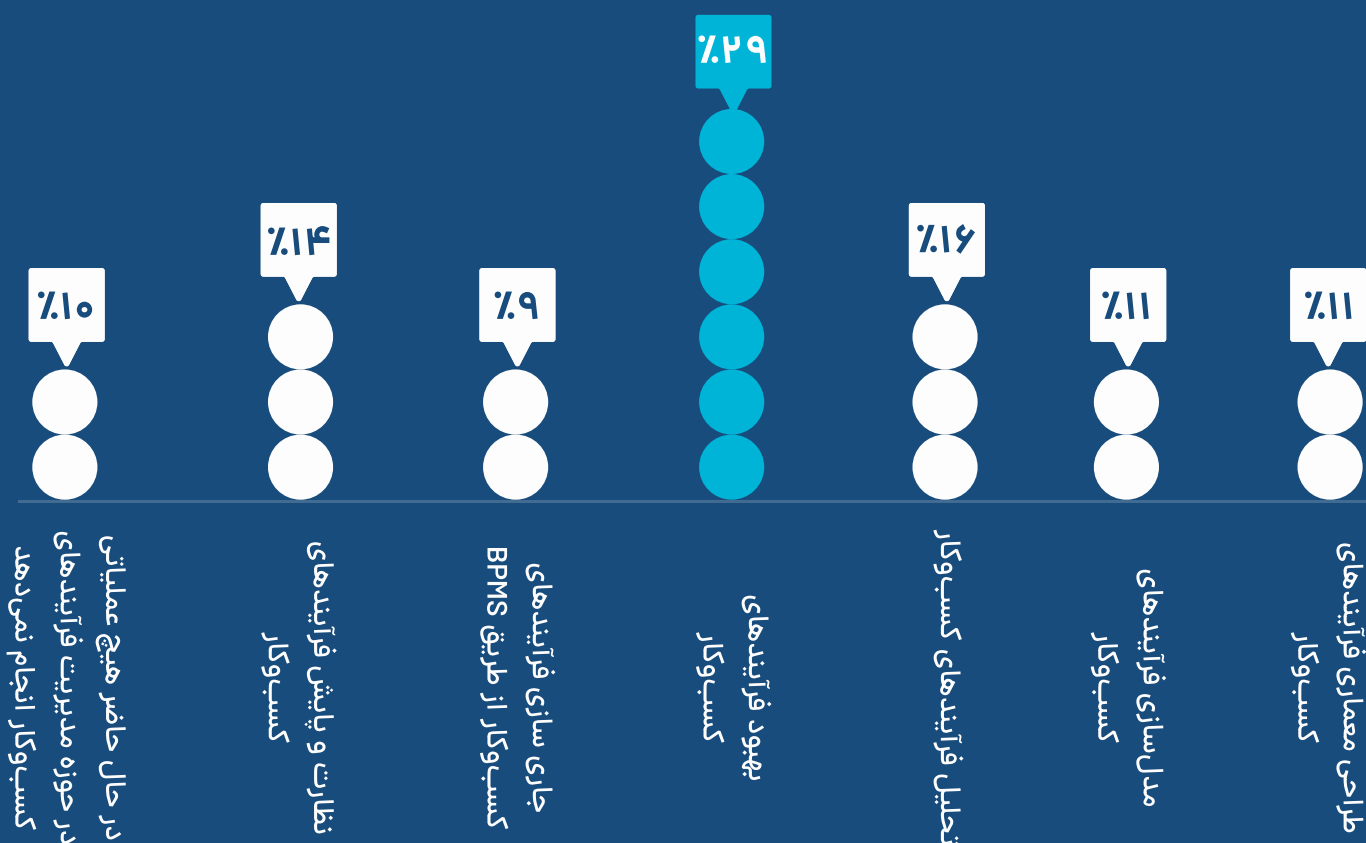
مدیر کل نوسازی و تحول اداری شهرداری اصفهان

# مدیریت فرآیند در مدیریت شهری

بر اساس تجربیات گذشته، امروزه مدیران ارشد شهرداری اصفهان به این باور رسیده‌اند که هرگونه هوشمندسازی و الکترونیکی نمودن خدمات بدون در نظر گرفتن اصلاح و بهبود فرآیندها نافرجام خواهد ماند. لذا با توجه به دیدگاه فوق، اجرای اقدامات و پروژه‌های مرتبط با مدیریت فرآیند در این سازمان و همراهی مدیران ارشد و میانی شهرداری در اجرای این پروژه‌ها، و تاکید و پیگیری شهردار محترم اصفهان در این خصوص را می‌توان از جمله شواهدی نام برد که تغییر نگاه و جهت‌گیری مدیران ارشد شهرداری اصفهان در خصوص مدیریت فرآیند را گواهی می‌دهد.



تمرکز کلی سازمان خود را در حوزه مدیریت فرآیندهای کسب و کار در سال جاری چگونه توصیف می‌کنید؟

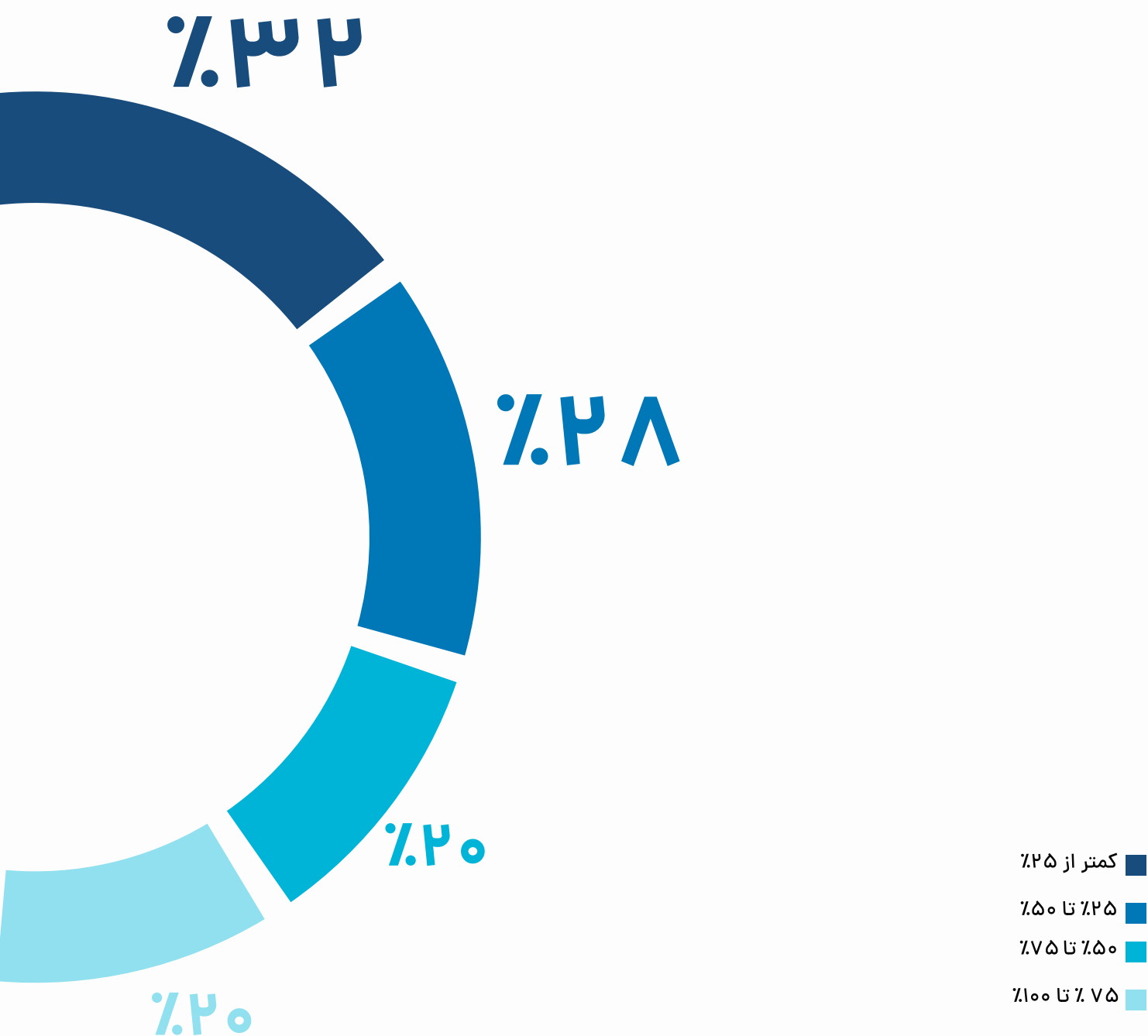


**سازمان‌های ایرانی در مدیریت فرآیندهای کسب و کار دارای سطوح مختلف تمرکز و بلوغ هستند**

چند درصد از فرآیندهای سازمان شما به کمک شاخص‌های عملکردی مورد پایش قرار می‌گیرد؟

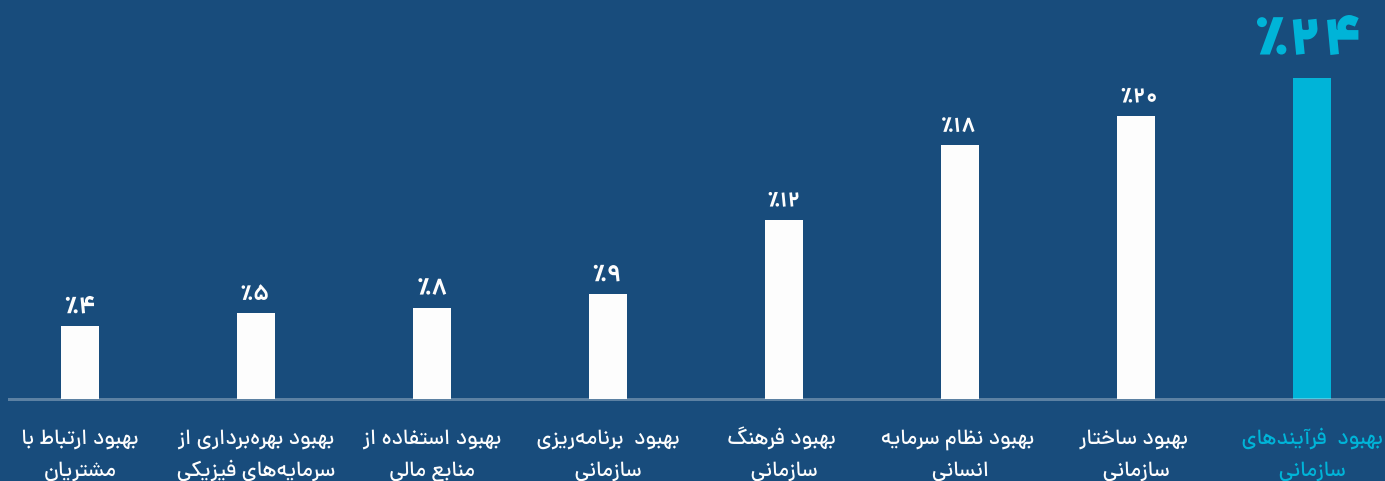
سرمایه‌گذاری در ابزارها، آموزش‌ها و روش‌های مناسب برای نظارت بر عملکرد می‌تواند به طور قابل توجهی به بلوغ فرآیند کمک کند و در نهایت منجر به بهبود عملکرد کلی کسب‌وکار شود.

## اهمیت ترویج فرهنگ تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و پرورش ذهنیت فرآیندمحور در سازمان‌ها

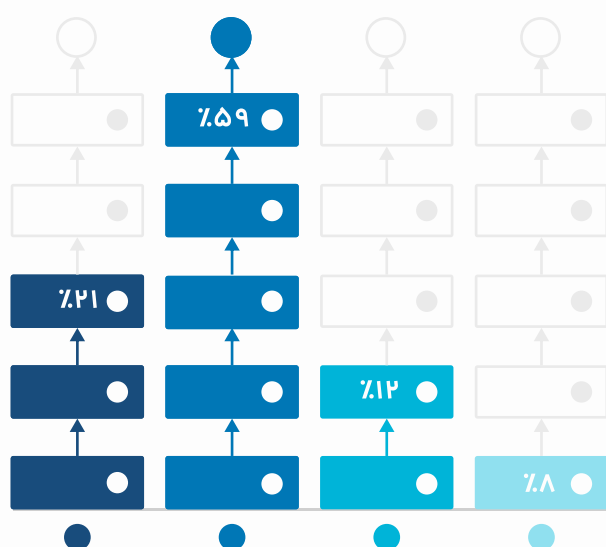


# بهبود فرآیندهای سازمانی، تاثیرگذارترین عامل در افزایش بهره‌وری

کدام یک از موارد زیر تاثیر بیشتری در  
افزایش بهره‌وری در سازمان شما دارد؟



سازمان شما در حال تحلیل و بهبود چه تعدادی از فرآیندهای کسب‌وکار می‌باشد؟



## بهبود تدریجی و محدود، برتر از بهبود رادیکال و گسترده

نتایج نشان‌دهنده محبوبیت مفهوم مدیریت فرآیند نسبت به بازمهندسی فرآیندها است بدین معنا که سازمان‌ها بیشتر مایل هستند که تعداد اندکی از فرآیندها با تاثیر بالقوه بالاتری را برای بهبود برگزینند به جای اینکه تعداد زیادی از فرآیندهای خود را به صورت یکجا بهبود بخشند.

● ۱۱ تا ۵ فرآیند کسب‌وکار در حال بهبود هستند. ● هیچ یک از فرآیندهای کسب‌وکار در حال بهبود نیستند.  
● بیش از ۵ فرآیند کسب‌وکار در حال بهبود هستند. ● ۱ تا ۱۰ فرآیند کسب‌وکار در حال بهبود هستند.

## سرمایه‌گذاری

---

سرمایه‌گذاری مهم‌ترین عامل برای پیشرفت در زمینه‌ای است که برای رشد در آن اقدام کرده‌ایم. سرمایه‌گذاری نشان‌دهنده برخورداری از حمایت مدیران ارشد و دارا بودن اهمیت و اولویت برای سازمان است. در این بخش میزان تمایل سازمان‌ها به انجام سرمایه‌گذاری روی پروژه‌های مدیریت فرآیند و فرآیندکاوی سنجیده شده و با مطالعه این بخش به حیاتی بودن این موضوع در پیشبرد اهداف در رابطه با پیاده‌سازی مدیریت فرآیند و فرآیندکاوی در سازمان پی‌خواهید برد.



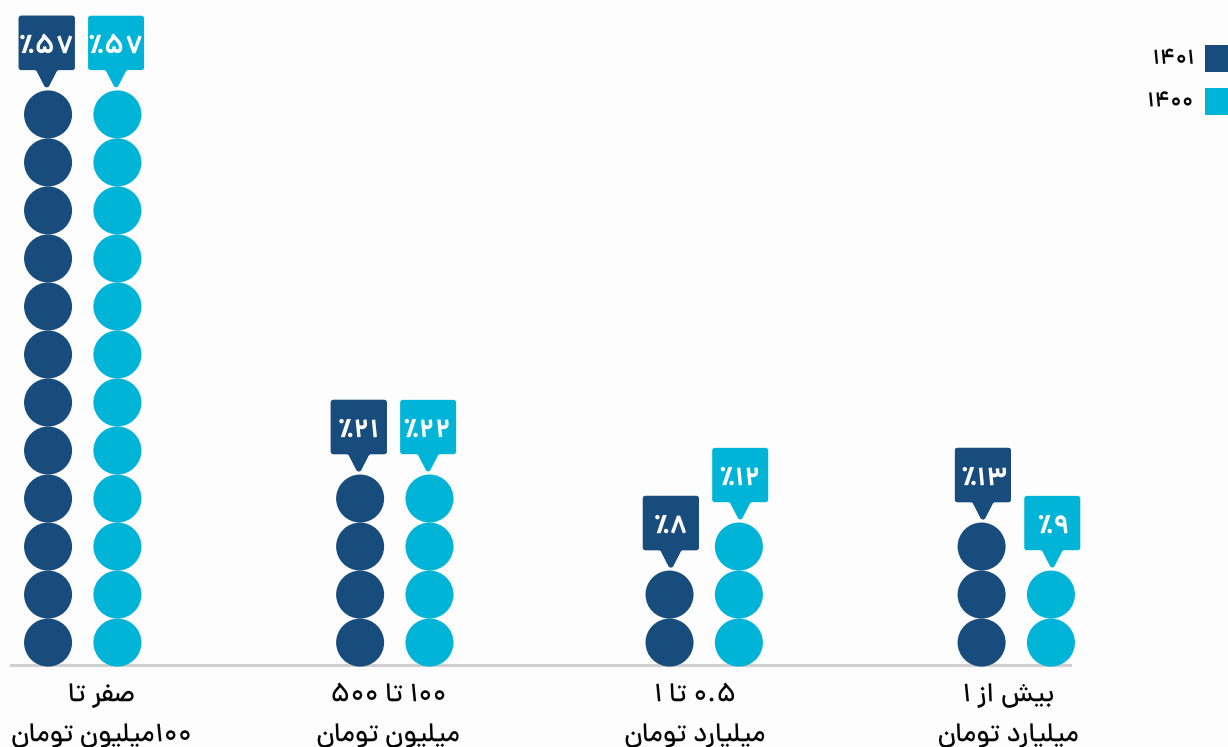
# افزایش آگاهی مدیران نسبت به مدیریت فرآیند، پیش‌نیاز سرمایه‌گذاری

برآورد می‌کنید که سازمان شما در سال ۱۴۰۱ چقدر برای مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار، هزینه (سرمایه‌گذاری) کرده است؟

نکته حائز اهمیت این است که بهبود فرآیندهای سازمانی هزینه‌بر می‌باشد، که این مفهوم نشان‌دهنده این است که مدیران باید فرآیند بهبود را به صورت مستمر و در طی زمان انجام دهند.

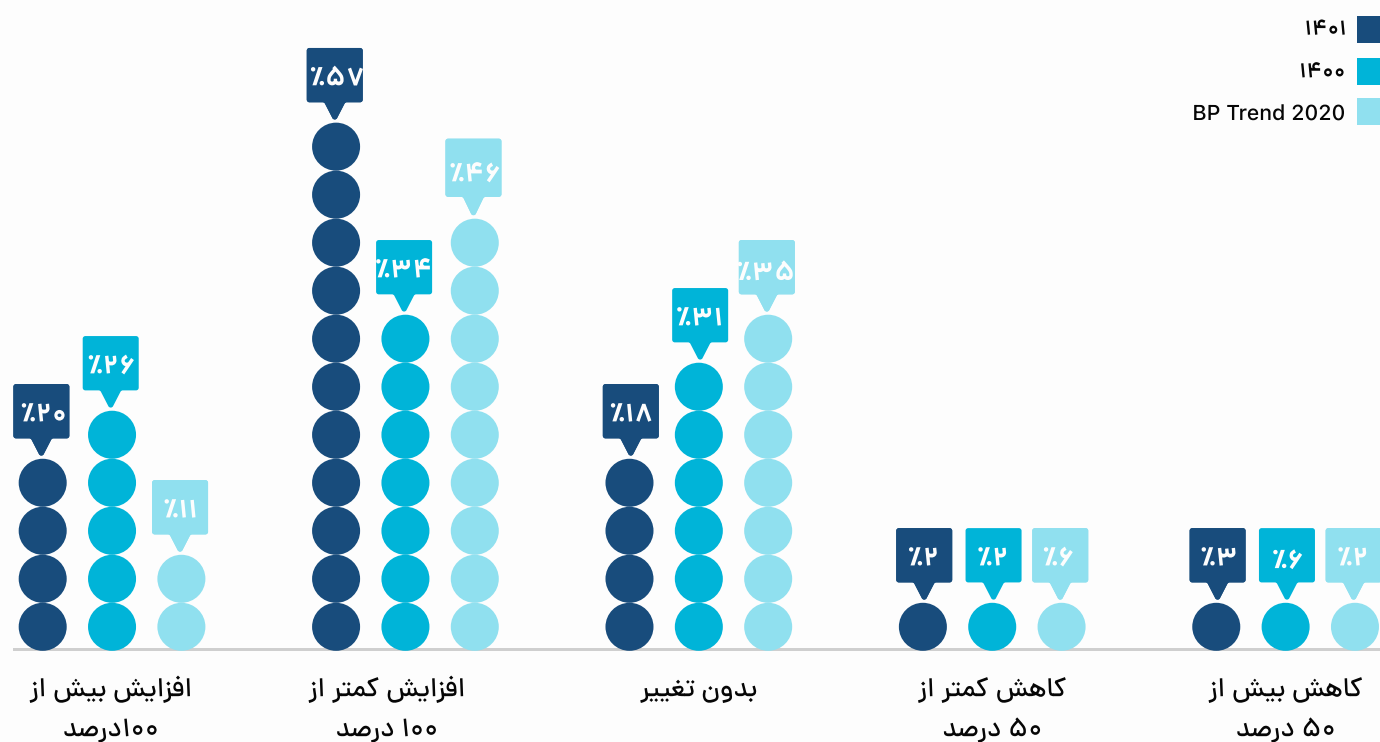
بیش از ۷۵٪ از سازمان‌های ایرانی، حداکثر تا ۵۰۰ میلیون تومان در سال بر حوزه مدیریت فرآیند هزینه می‌کنند.

## اهمیت ترویج فرهنگ بهبود مستمر در سازمان‌های ایرانی



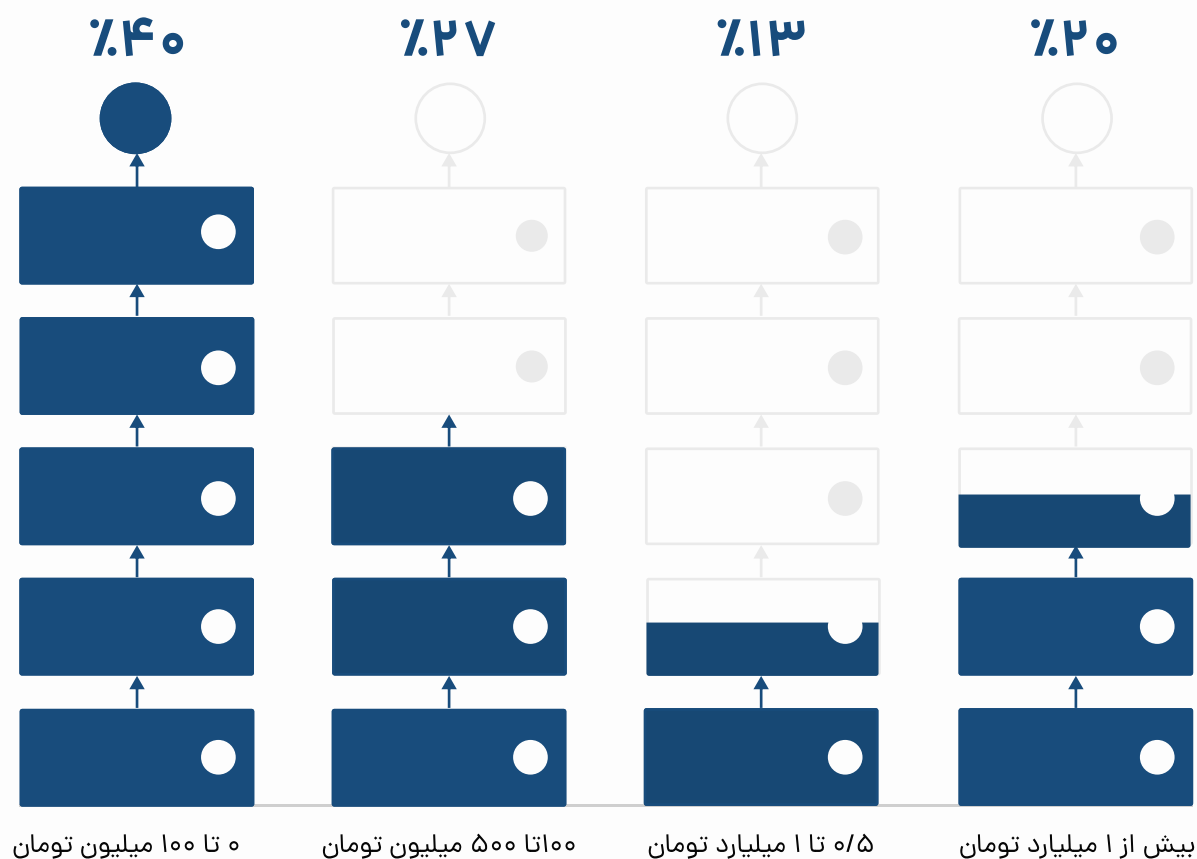
# طرز تفکر مثبت و تمایل به پذیرش فرصت‌ها برای رشد و بهبود در سازمان‌های ایرانی

انتظار دارید که سرمایه‌گذاری سازمان شما در خصوص پروژه‌های مختلف مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در دو سال آینده چگونه تغییر کند؟



پیش‌بینی می‌شود حجم سرمایه‌گذاری سازمان‌های ایرانی در حوزه مدیریت فرآیند کسب‌وکار افزایش می‌یابد.

تخمین می‌زنید که سازمان شما در سال ۱۴۰۱ چه مقدار هزینه برای توسعه سیستم‌های نرم‌افزاری کرده است؟



نتایج نشان‌دهنده توزیع نامتوازن سرمایه‌گذاری بر توسعه سیستم‌های نرم‌افزاری بین سازمان‌های ایرانی است به این صورت که برخی سازمان‌ها سرمایه زیادی جهت توسعه نرم‌افزاری اختصاص داده‌اند و برخی سازمان‌ها سرمایه‌گذاری محدودی در این زمینه داشته‌اند.

## ابزارهای مدیریت فرآیند

---

ابزارها تسهیل‌کننده‌ی راه رسیدن به اهداف هستند. مقصود از ابزار، هرگونه سیستم نرم‌افزاری است که به تسریع روند عملیات کسب‌وکار کمک می‌کند. تعداد ابزارهایی که در سازمان شما به کار گرفته شده و یکپارچگی آنها، اهمیت ویژه‌ای در کارایی و اثربخشی فرآیندهای کاری دارند.



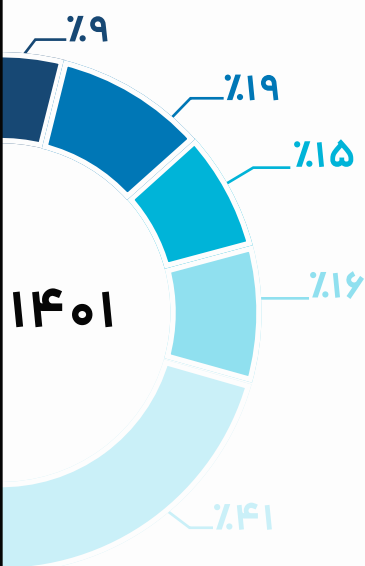


# رویکرد سنتی، رویکرد قالب اجرای فرآیندها در سازمان‌های ایرانی

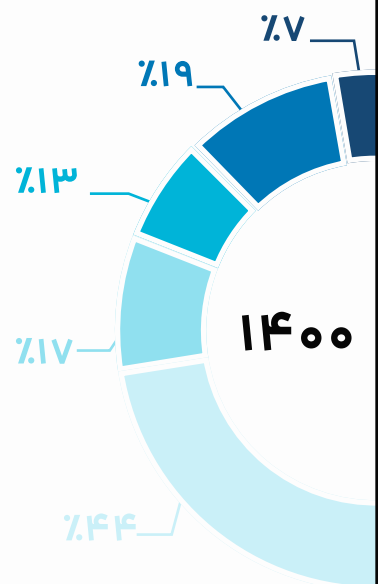
کدام یک از گزینه‌های زیر، وضعیت سازمان شما را در استفاده از ابزارهای نرم‌افزاری توصیف می‌کند؟

## همچنان تعداد قابل توجهی از سازمان‌های ایرانی بر رویکردهای سنتی متکی هستند.

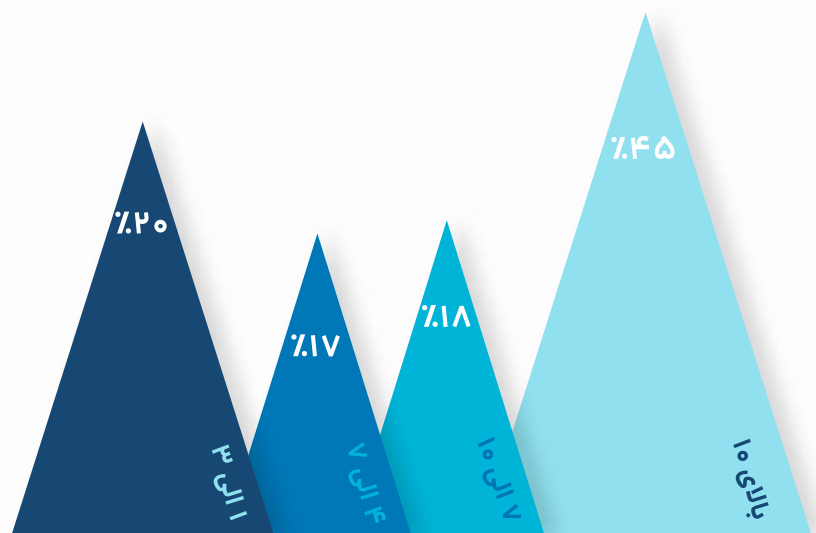
وجود فرصت‌های بالقوه برای سازمان‌ها جهت ارتقای قابلیت‌های مدیریت فرآیند خود با استفاده از ابزارهای نرم‌افزاری.



- مدل‌سازی معماری فرآیند
- مدل‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار
- تحلیل فرآیندهای کسب و کار
- BPMS
- فاقد ابزار نرم‌افزاری



## سازمان‌های ایرانی در بخش‌های مختلف برای پشتیبانی از عملیات خود وابسته به سیستم‌های نرم‌افزاری متعددی هستند.



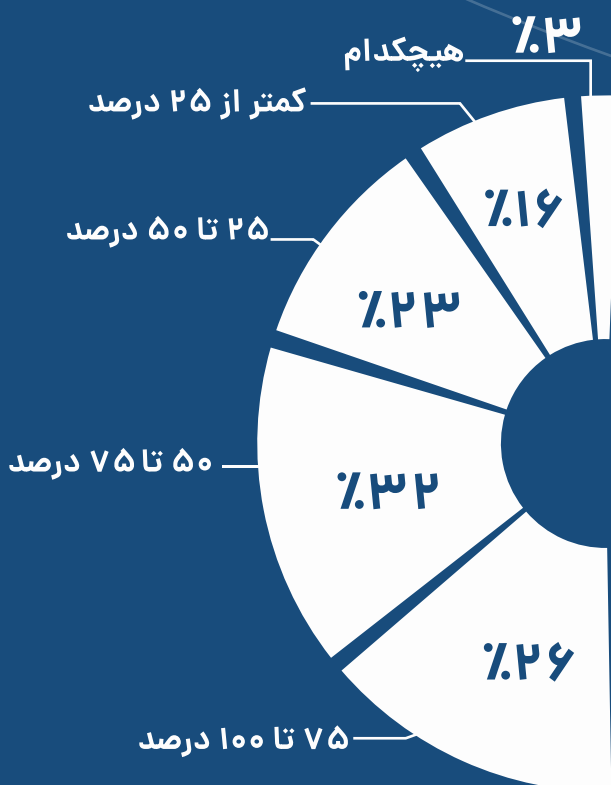
چه تعداد سیستم نرم‌افزاری در سازمان استفاده می‌شود؟

سازمان‌هایی که طیف وسیعی از سیستم‌های نرم‌افزاری را به کار می‌گیرند، باید از یکپارچگی، قابلیت همکاری و مدیریت مؤثر این سیستم‌ها برای بهینه‌سازی کارایی عملیاتی و جریان داده اطمینان حاصل کنند.

چند درصد از فرآیندهای سازمان شما به صورت سیستمی (نرم‌افزاری) پیاده‌سازی می‌شود؟

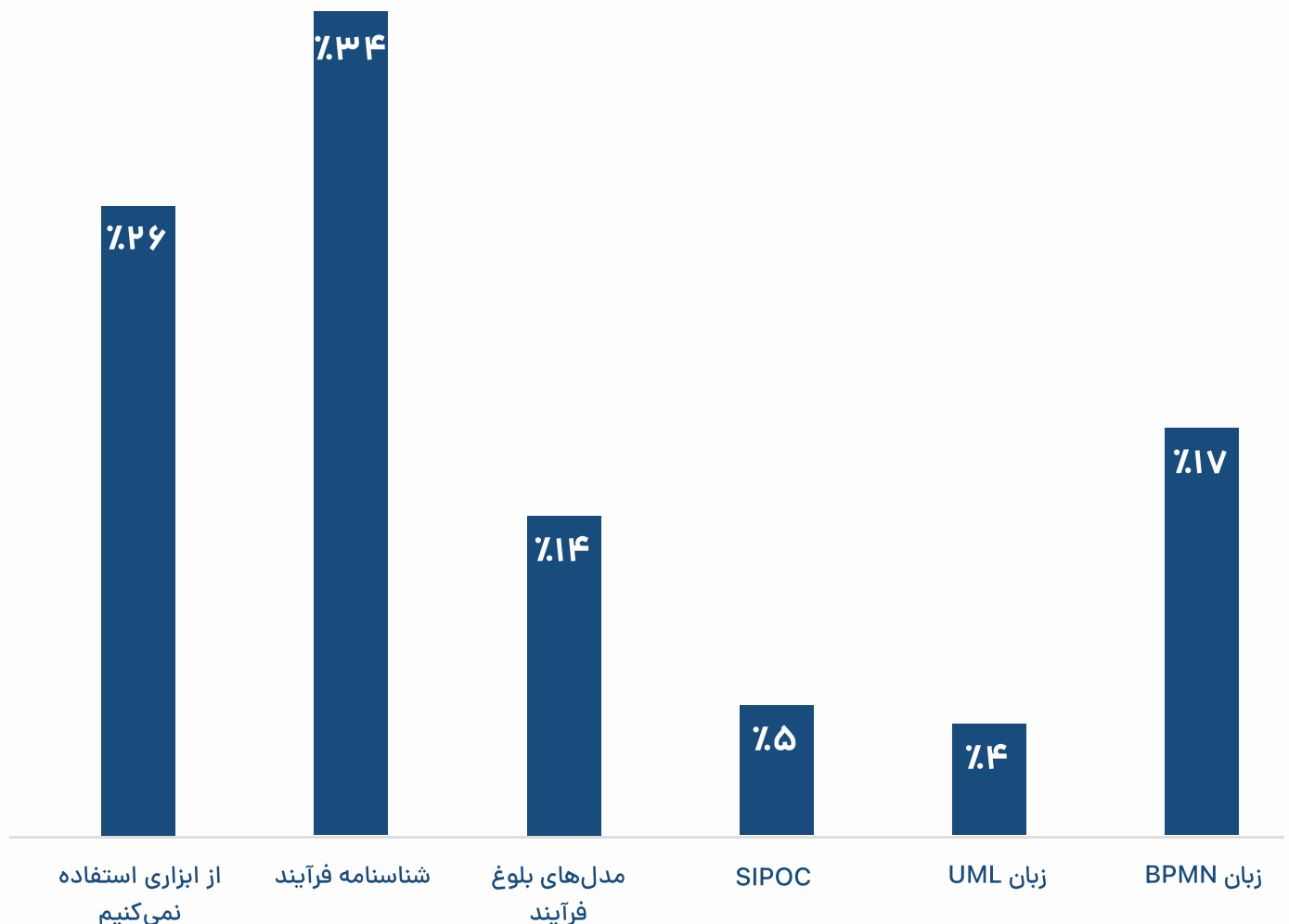
## سازمان‌های ایرانی، آماده ولی بی‌خبر

بیش از ۵۰٪ از سازمان‌های ایرانی در سال ۱۴۰۱ بخش اعظمی از فرآیندهای خود را در سیستم‌های اطلاعاتی فرآیند محور نظیر CRM، BPMS، ERP و... انجام می‌دهند که این امر نشان‌دهنده بلوغ کافی اکثر سازمان‌ها برای بهره‌گیری از پتانسیل‌های فرآیندکاوی است.



# از چه ابزارهایی برای مستندسازی فرآیندهای کسب‌وکار استفاده می‌کنید؟

استفاده بیشتر از ابزارهایی نظیر شناسنامه فرآیند، همراه با پذیرش زبان BPMN و مدل‌های بلوغ فرآیند، نشان‌دهنده سطح بالایی از اهمیت مستندسازی فرآیندها و بهبود مستمر فرآیندهای کسب‌وکار است.



## در صورتی که از ابزار نرم‌افزاری خاصی در حوزه مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان خود استفاده می‌کنید، به چه میزان از آن رضایت دارید؟

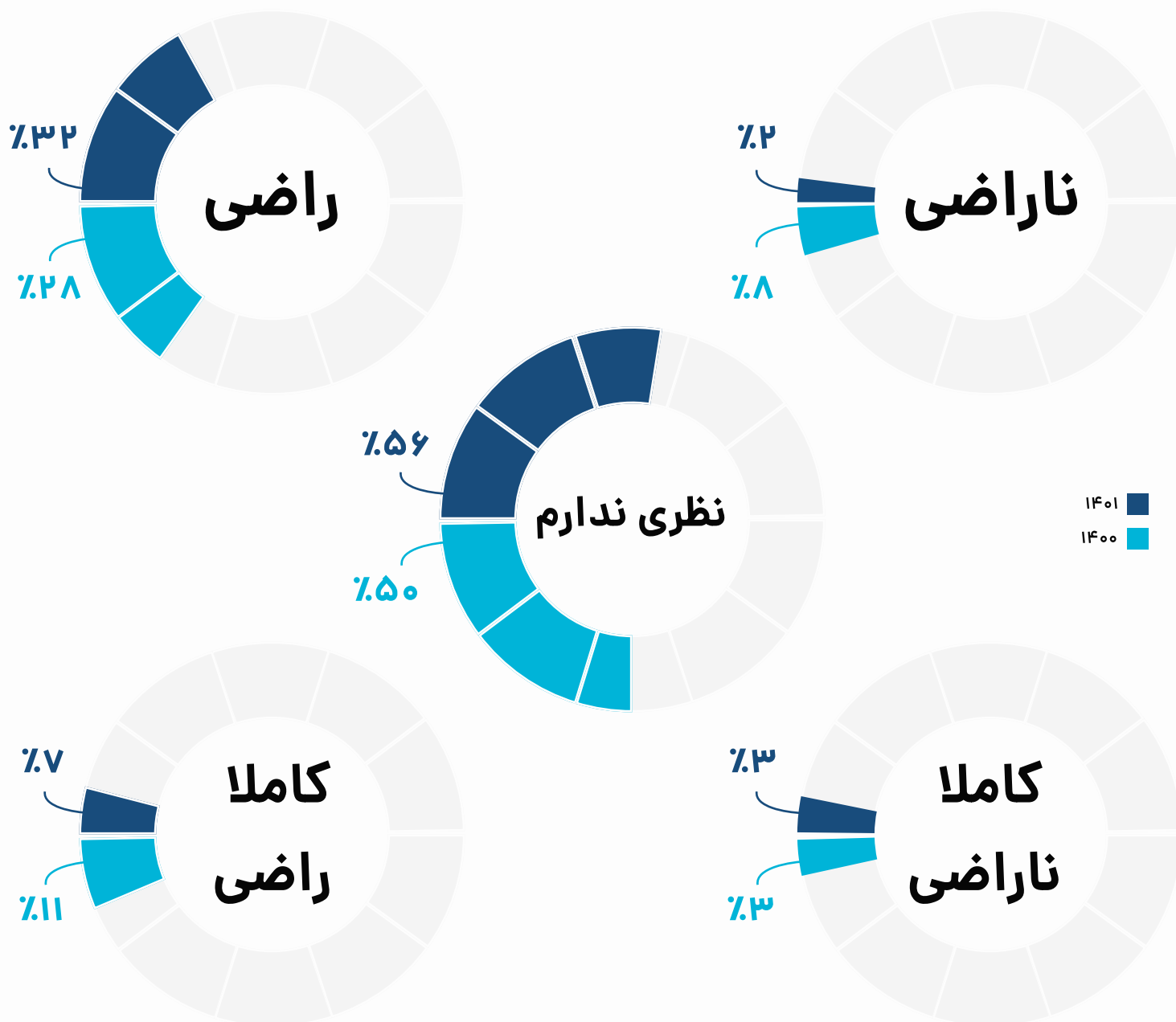
برای بهبود اثربخشی و عملکرد این ابزارها را نشان می‌دهد. با این حال درصد قابل توجه رضایت از نرم‌افزار مدیریت فرآیند، نشان‌دهنده سطح قابل قبولی از بلوغ سازمانی و شناخت نرم‌افزارهای مدیریت فرآیند است.

حضور درصد قابل توجهی از پاسخ‌دهندگان بدون

نظر، نشان‌دهنده اهمیت **ارتقای شناخت**

درباره **ابزارهای نرم‌افزاری** در این حوزه

و اهمیت **ارزیابی مستمر** رضایت کاربران



# دکتر مهدی صادقی

رئیس گروه مدیریت فرآیندها شرکت توزیع  
نیروی برق مشهد



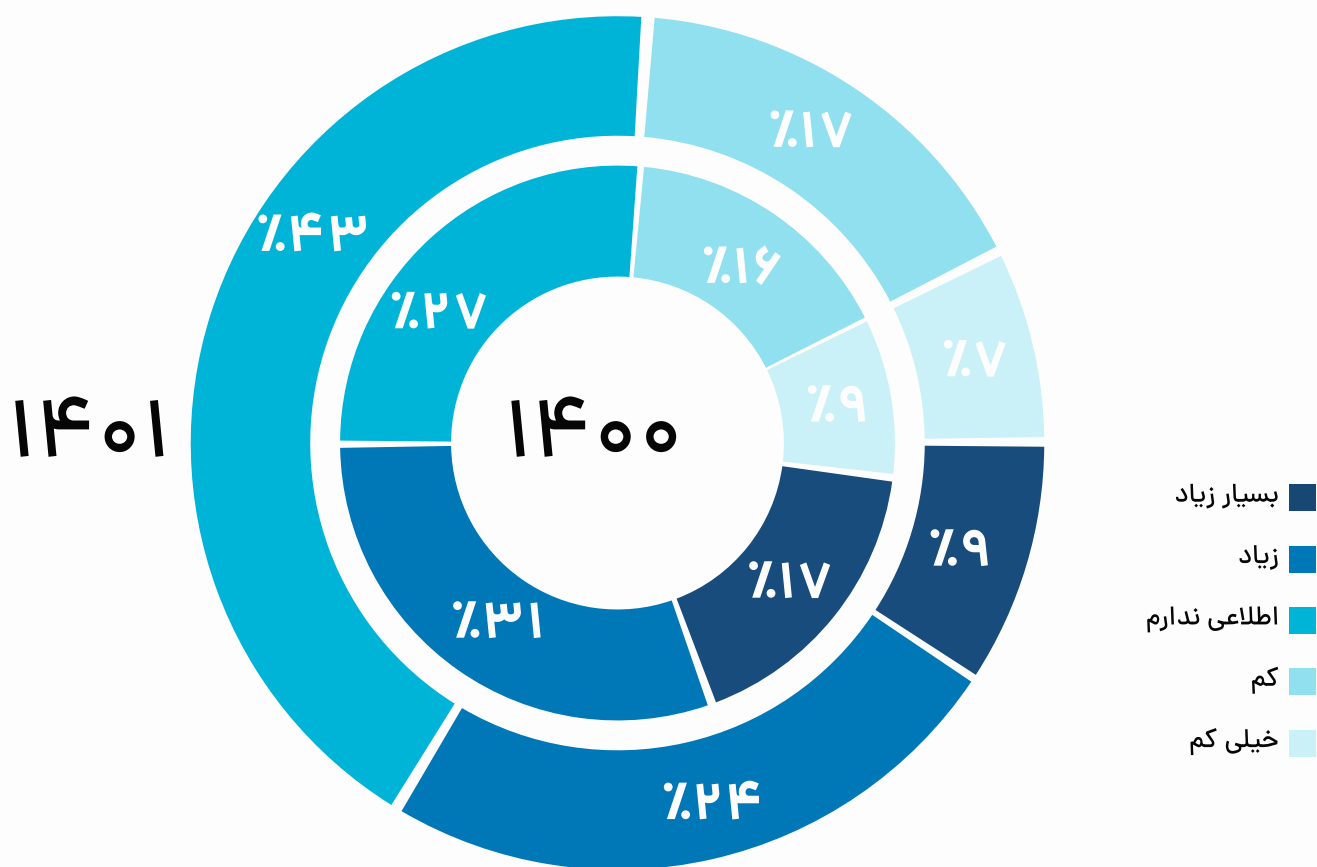
## نقش سیستم‌های اطلاعاتی در پیاده‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان‌ها

سیستم‌های اطلاعاتی در تمام چرخه مدیریت فرآیند از شناسایی، کشف، تحلیل، طراحی مجدد، پیاده‌سازی و کنترل و ارزیابی فرآیند می‌توانند نقش بسیار کلیدی را داشته باشند. سیستم‌های اطلاعاتی قادرند اطلاعات مرتبط با فرآیند را جمع‌آوری، ذخیره و ارائه کنند. تأمین داده‌ها، تحلیل آن‌ها و اطلاع‌رسانی به کاربران از جمله وظایف اصلی سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت فرآیند است. با استفاده از این سیستم‌ها، می‌توان از طریق اتوماسیون فرآیندها، بهبود کیفیت و کارایی فرآیندها را دنبال کرد. اطلاعات جمع‌آوری‌شده توسط سیستم‌های اطلاعاتی می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیران ارائه شود تا بتوانند بهترین تصمیم‌ها را برای بهبود فرآیندها بگیرند. علاوه بر این، این سیستم‌ها قادرند به‌صورت پیشگیرانه نقاط ضعف و مشکلات فرآیندها را شناسایی کنند و به تیم‌ها کمک کنند تا جلوی بروز مشکلات را بگیرند. سیستم‌های اطلاعاتی در پیاده‌سازی مدیریت فرآیند (BPM) نقش مهمی دارند. مهم‌ترین نقش این سیستم‌ها را می‌توان در موارد زیر دانست:

۱. **جمع‌آوری داده‌ها:** سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند داده‌های مرتبط با فرآیندها را جمع‌آوری کرده و از منابع مختلفی مثل سیستم‌های پایگاه داده، حس‌گرها و ابزارهای دیگر بهره ببرند.
۲. **تحلیل داده:** این سیستم‌ها قادر به تحلیل دقیق داده‌ها برای شناخت الگوها، مشکلات و فرصت‌های بهبود فرآیندها هستند.
۳. **نمایش اطلاعات:** اطلاعات تحلیل‌شده را به‌صورت گرافیکی و قابل‌فهم برای مدیران و کارکنان نمایش می‌دهند تا تصمیم‌گیری‌های بهتری انجام شود.
۴. **اتصال به فرآیندها:** این سیستم‌ها می‌توانند به‌صورت خودکار با فرآیندهای سازمانی ارتباط برقرار کنند و اقدامات اجرایی را به‌صورت خودکار انجام دهند.
۵. **پشتیبانی از تصمیم‌گیری:** با ارائه داده‌ها و گزارشات تحلیلی، سیستم‌های اطلاعاتی به مدیران کمک می‌کنند تا تصمیمات بهتری در مورد بهبود فرآیندها بگیرند.

چقدر احتمال دارد که سازمان شما ابزار نرم افزار مدیریت کسب و کار خود را در دو سال آینده تغییر دهد؟

## عدم اطمینان در مورد احتمال تغییر ابزارهای نرم افزار مدیریت کسب و کار

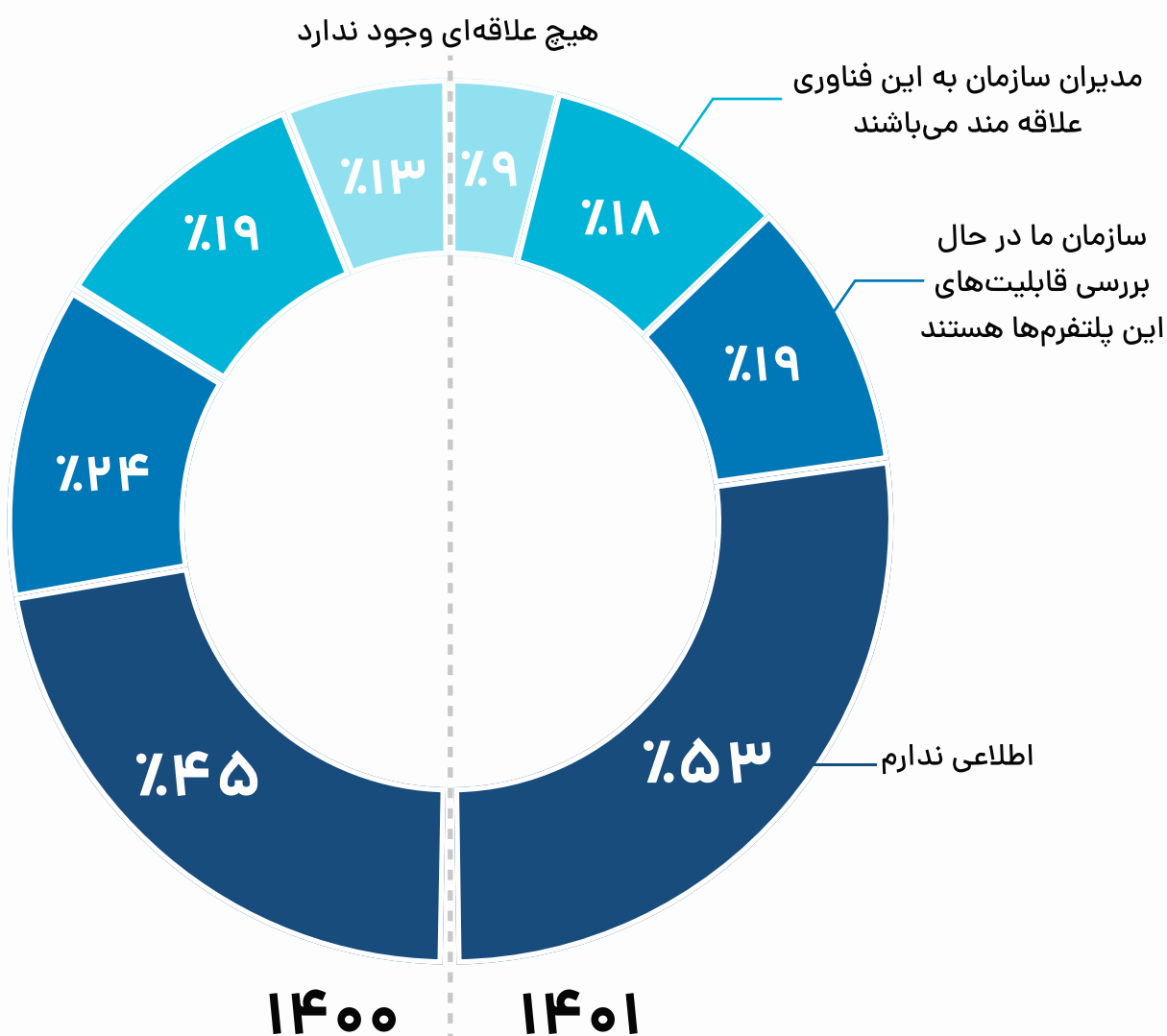


با مقایسه نتایج سال ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ می توان دریافت، درصدی از عدم قطعیت و وجود پتانسیل تغییر و در عین حال مقاومت در برابر تغییر در میان سازمان های ایرانی در بخش های مختلف وجود دارد .

## علاقه فعلی سازمان خود را در استفاده از پلتفرم‌های کم‌کد/بدون کد (کدکم/راه حل‌های بدون کد) برای مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار چگونه توصیف می‌کنید؟

مقایسه نتایج سال ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ نشان‌دهنده علاقه مستمر اما در حال تحول به پلتفرم‌های کم‌کد/بدون کد در سازمان‌های ایرانی است.

سطح متفاوتی از علاقه و آگاهی در مورد پلتفرم‌های کم‌کد/بدون کد برای مدیریت فرآیندها در بین سازمان‌های ایرانی وجود دارد که نشان‌دهنده اهمیت ارتقای آگاهی درباره پلتفرم‌های کم‌کد/بدون کد است. آموزش بیشتر و تلاش برای به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا تصمیمات آگاهانه‌ای نسبت به استفاده از این فناوری‌ها برای بهبود اجرای فرآیندهای کسب‌وکار خود داشته باشند.



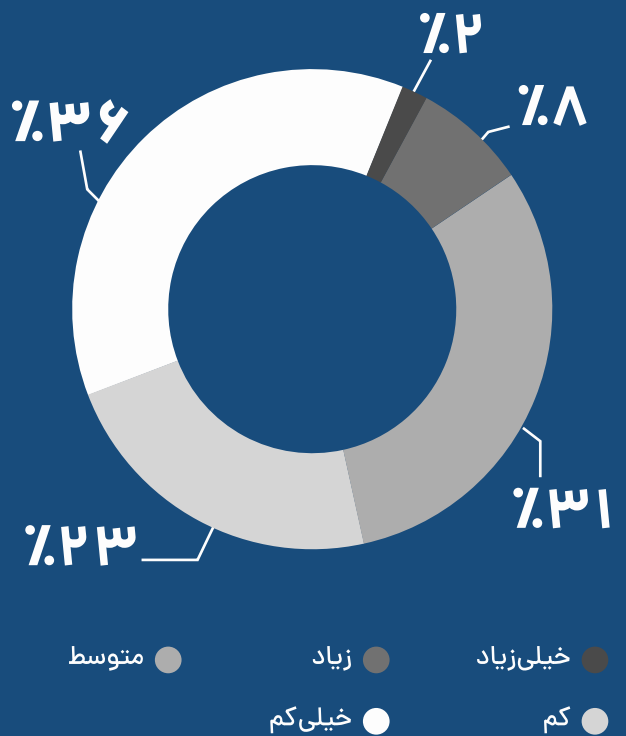




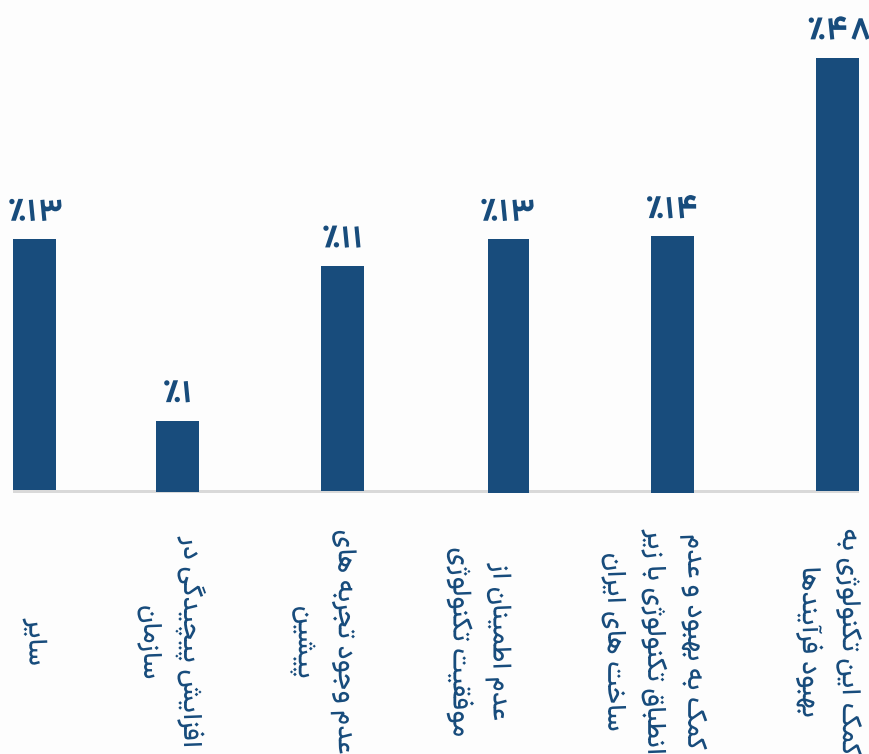
آیا با فناوری فرآیندکاوی آشنایی دارید؟

## اهمیت ارتقا و افزایش دانش در مورد فناوری فرآیندکاوی در بین سازمان‌های ایرانی

با توجه به عدم آشنایی اکثر سازمان‌های ایرانی با فرآیندکاوی، افزایش آشنایی و آگاهی سازمان‌ها درباره آن می‌تواند فرصتی باشد که از پتانسیل فرآیندکاوی برای ارتقای بهره‌وری استفاده شود.



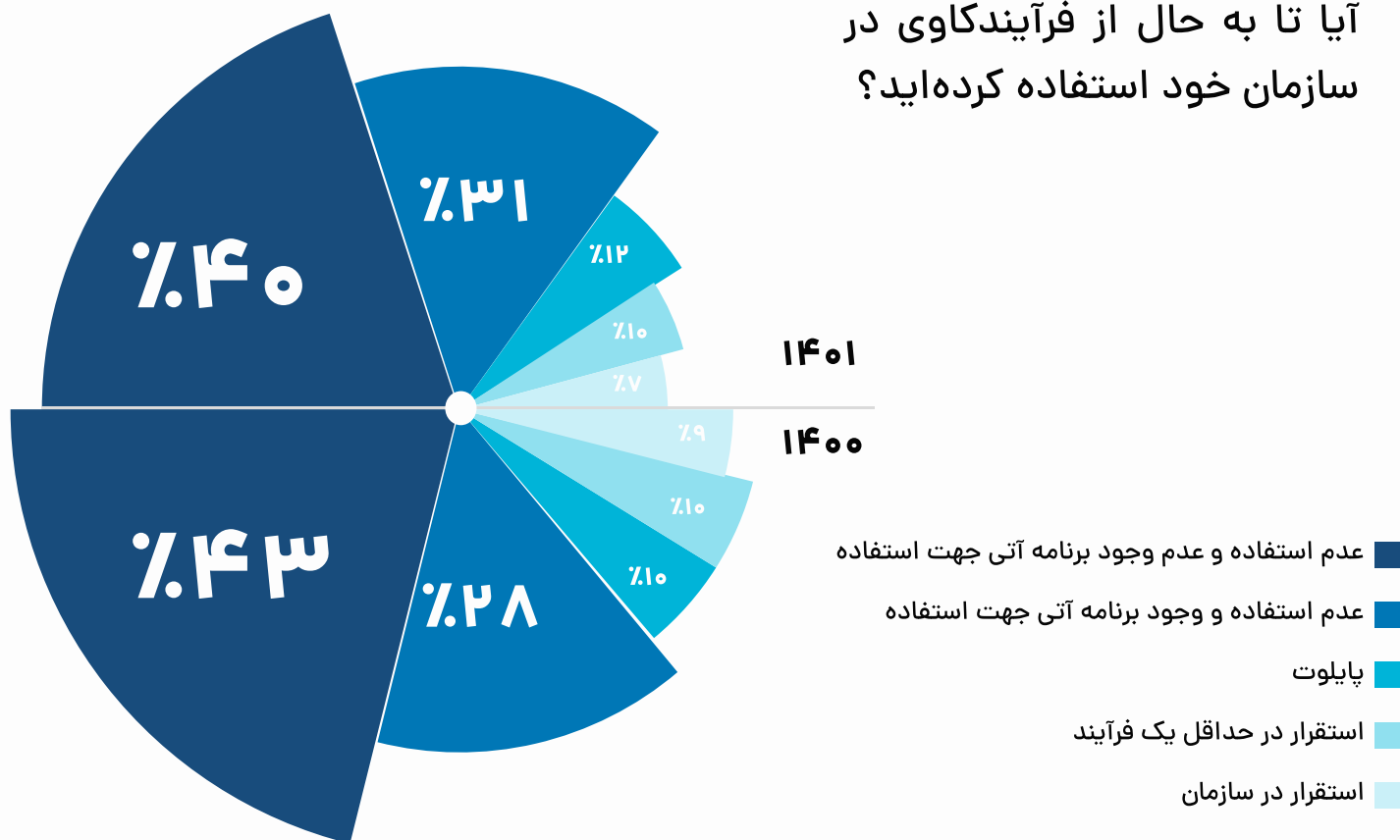
به نظر شما، فرآیندکاوی تا چه حد برای رسیدن به اهداف سازمان شما در زمینه بهبود و بهینه‌سازی فرآیندها موثر است؟



نزدیک به 62% از افراد به نقش مثبت فرآیندکاوی در بهبود فرآیندها باور دارند و تنها یک درصد معتقدند که فرآیندکاوی به زیان سازمان آن‌ها عمل می‌کند.

# فاصله معنادار سازمان‌های ایرانی و جهانی در استفاده از فرآیندکاوی

آیا تا به حال از فرآیندکاوی در سازمان خود استفاده کرده‌اید؟



## Gartner®

Magic Quadrant for Process Mining Tools 2023

طبق این گزارش پیش بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۵

**٪۱۰**

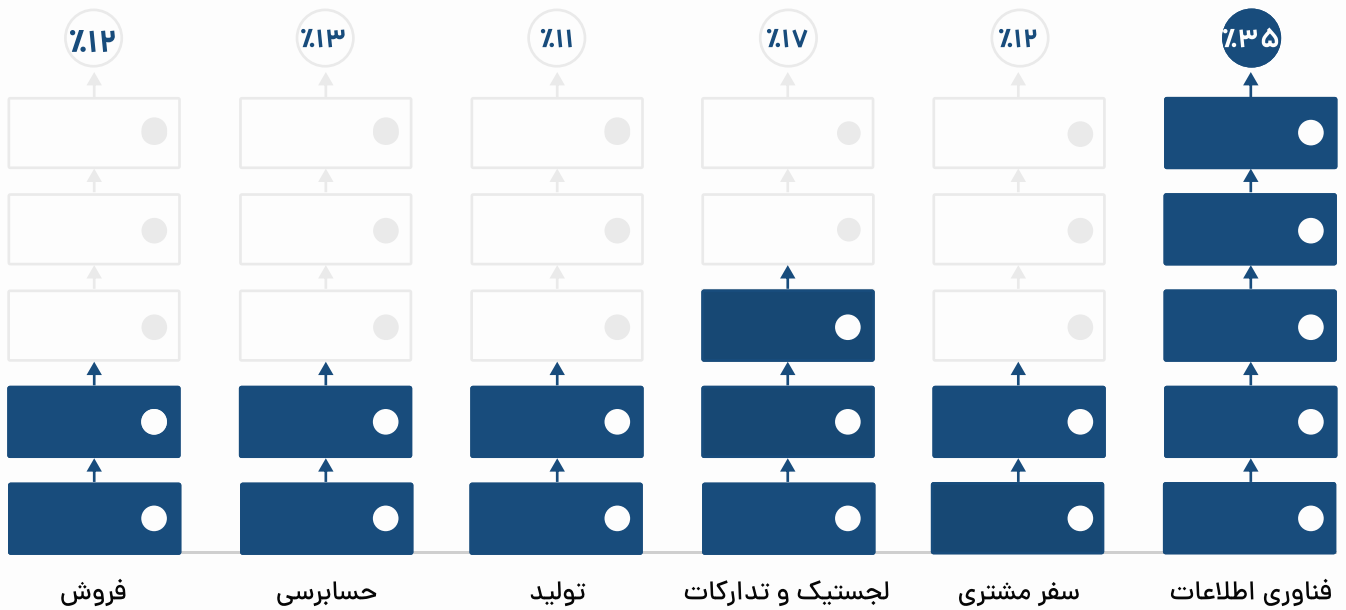
از سازمان‌ها در جهان، حداقل برای

**٪۸۰**

از فرآیندهایشان، از فرآیندکاوی استفاده خواهند کرد.

# به نظر شما، فرآیندکاوی در کدام قسمت از سازمان شما ارزش خلق می‌کند؟

باتوجه به نقش فرآیندکاوی در تحلیل داده‌های سازمان، انطباق‌سنجی فرآیندها و با توجه به تمایل سازمان‌ها به بهبود تجربه و سفر مشتری، فرآیندکاوی می‌تواند در سه بخش فناوری اطلاعات، لجستیک و حساسرسی بیشترین ارزش را خلق کند.



## فناوری اطلاعات، تاثیر پذیرترین بخش سازمان از فرآیندکاوی

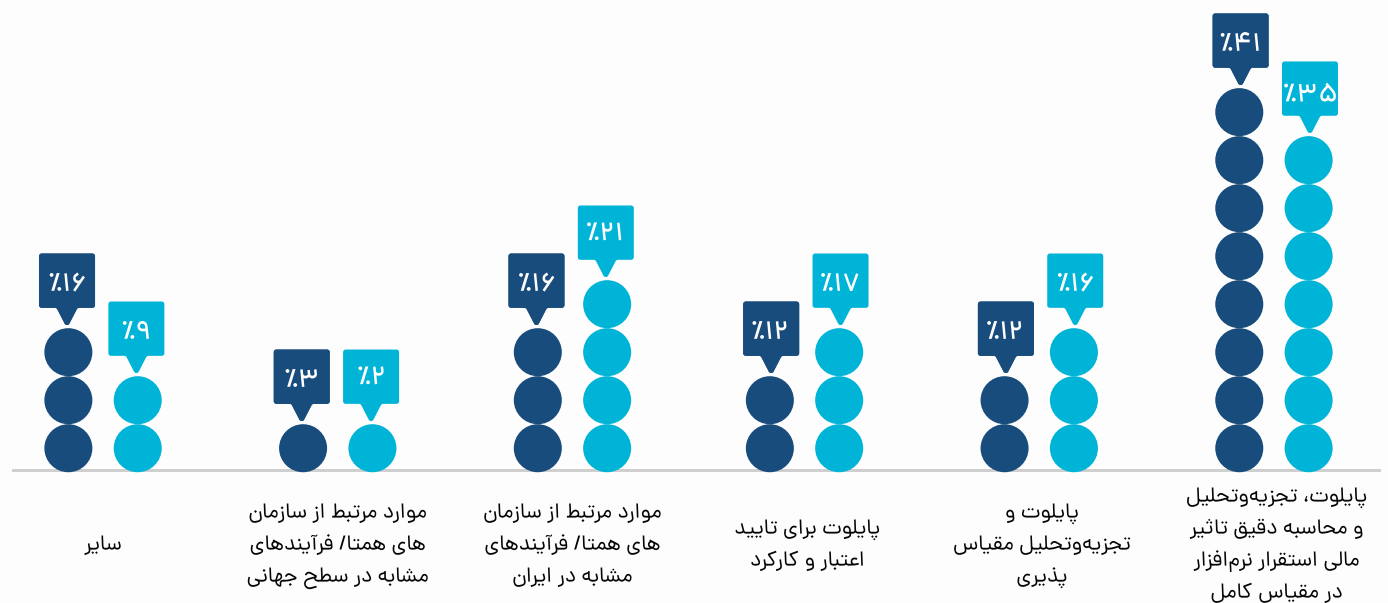
# کاهش عدم اطمینان مدیران نسبت به فرآیندکاوی، گام نخست در حرکت به سمت آن

چه پیش‌نیازهای حداقلی را جهت تصمیم‌گیری در رابطه با حرکت به سمت فرآیندکاوی در سازمان خود، لازم می‌دانید؟

با توجه به جدید و پیچیده بودن دانش فرآیندکاوی، مشاهده نمونه‌های موفق و پیاده‌سازی پروژه‌های پایلوت و آموزش آن‌ها می‌تواند در حرکت به سمت فرآیندکاوی بسیار موثر باشد.

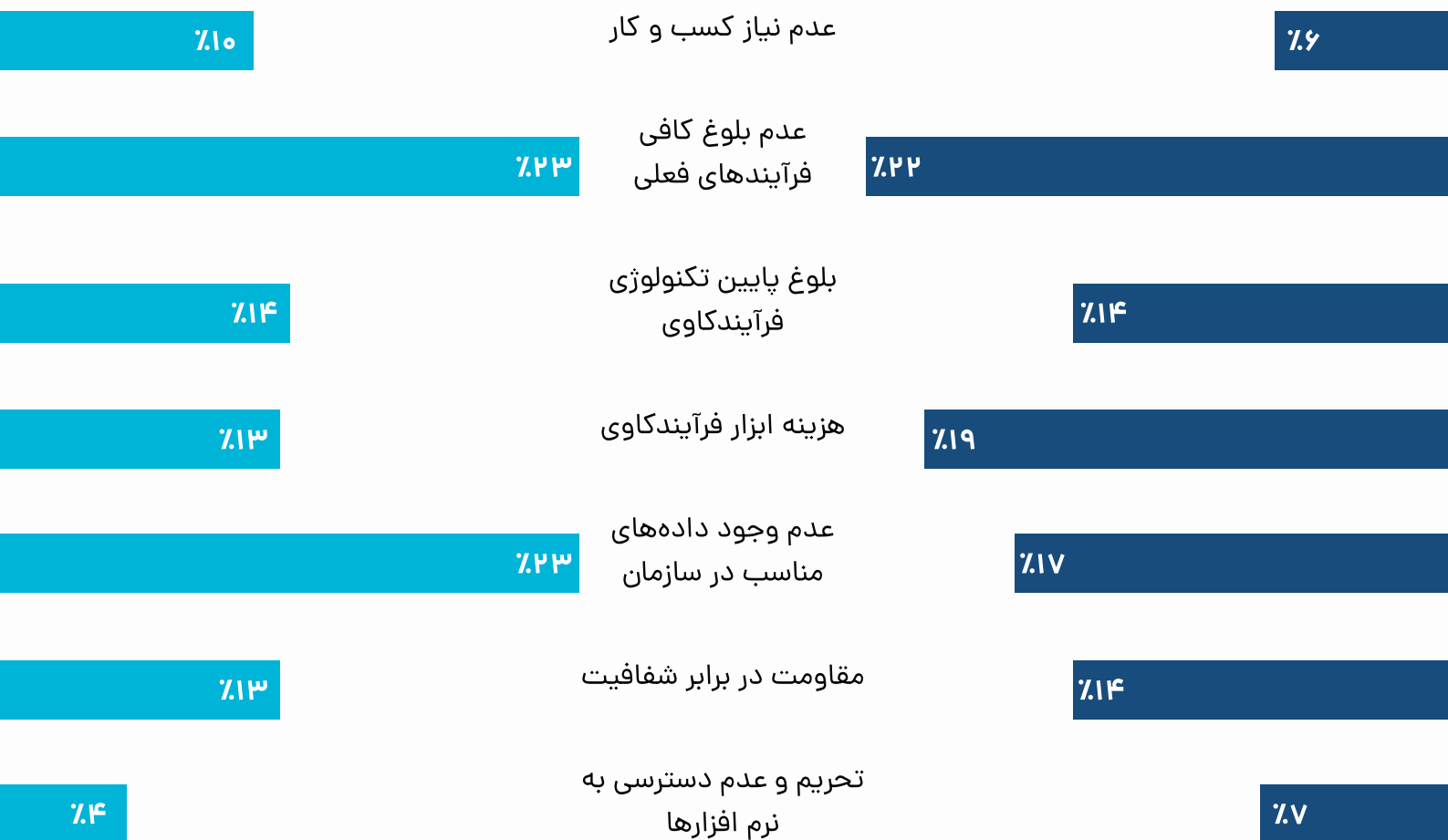
پایلوت فرآیندکاوی در سازمان و بررسی موارد اجرای فرآیندکاوی در سازمان‌های همتای ایرانی و جهانی، مهمترین عوامل برای حرکت به سمت فرآیندکاوی است.

۱۴۰۱  
۱۴۰۰



# چه موانعی در راستای پذیرش فرآیندکاوی در سازمان شما وجود دارد؟

بیش از ۳۵٪ سازمان‌ها، عدم پذیرش فرآیندکاوی را ناشی از عدم بلوغ کافی فرآیندهای فعلی و تکنولوژی فرآیندکاوی می‌دانند در صورتی که طی نتایج پیشین، اکثر سازمان‌ها پیش‌نیازهای لازم برای پذیرش فرآیندکاوی را دارند.



۱۴۰۱ ■  
۱۴۰۰ ■

## موانع و محرک‌های حرکت به سمت فرآیندکاوی

در رابطه با موانع موجود در حرکت به سمت فرآیندکاوی، یک عامل اثرگذار نقص در داده‌ها و یا کیفیت پایین داده‌ها است که یکی از علل آن می‌تواند نبود زیرساخت‌های لازم جهت ثبت مناسب داده‌ها در سازمان باشد. پیچیدگی در تحلیل داده‌ها و ارائه نتایج از عوامل دیگر اثرگذار بر این موضوع هستند که تا حد زیادی وابسته به دانش و مهارت نیروهای سازمانی است که بهترین نتایج را از داده‌ها استخراج کنند. پایبندی سازمان‌ها به نتایج از عوامل دیگر تاثیرگذار در برخی سازمان‌ها است، چراکه بعضاً ممکن است نتایج حاصل از تحلیل‌ها با انتظارات سازمان و مدیران ارشد همخوانی نداشته باشد و یا نیاز به اعمال تغییراتی در سازمان در جهت بهینه‌سازی فرآیندها باشد که این موضوع ممکن است مورد پذیرش سازمان قرارنگیرد یا هزینه‌بر باشد.

موضوع اول درخصوص محرک‌های حرکت به سمت فرآیندکاوی، مشتری‌مداری است، به عبارت دیگر محرک‌های حرکت به سمت فرآیندکاوی مانند یک پیکان هستند و مشتری‌مداری در نوک این پیکان قرار دارد و مواردی از جمله تصمیم‌گیری بهتر، افزایش کارایی، سرعت ارائه خدمات و کشف فرصت‌های جدید برای ارائه خدمات بهتر از عوامل دیگری هستند که در رابطه با این موضوع مطرح می‌شوند.



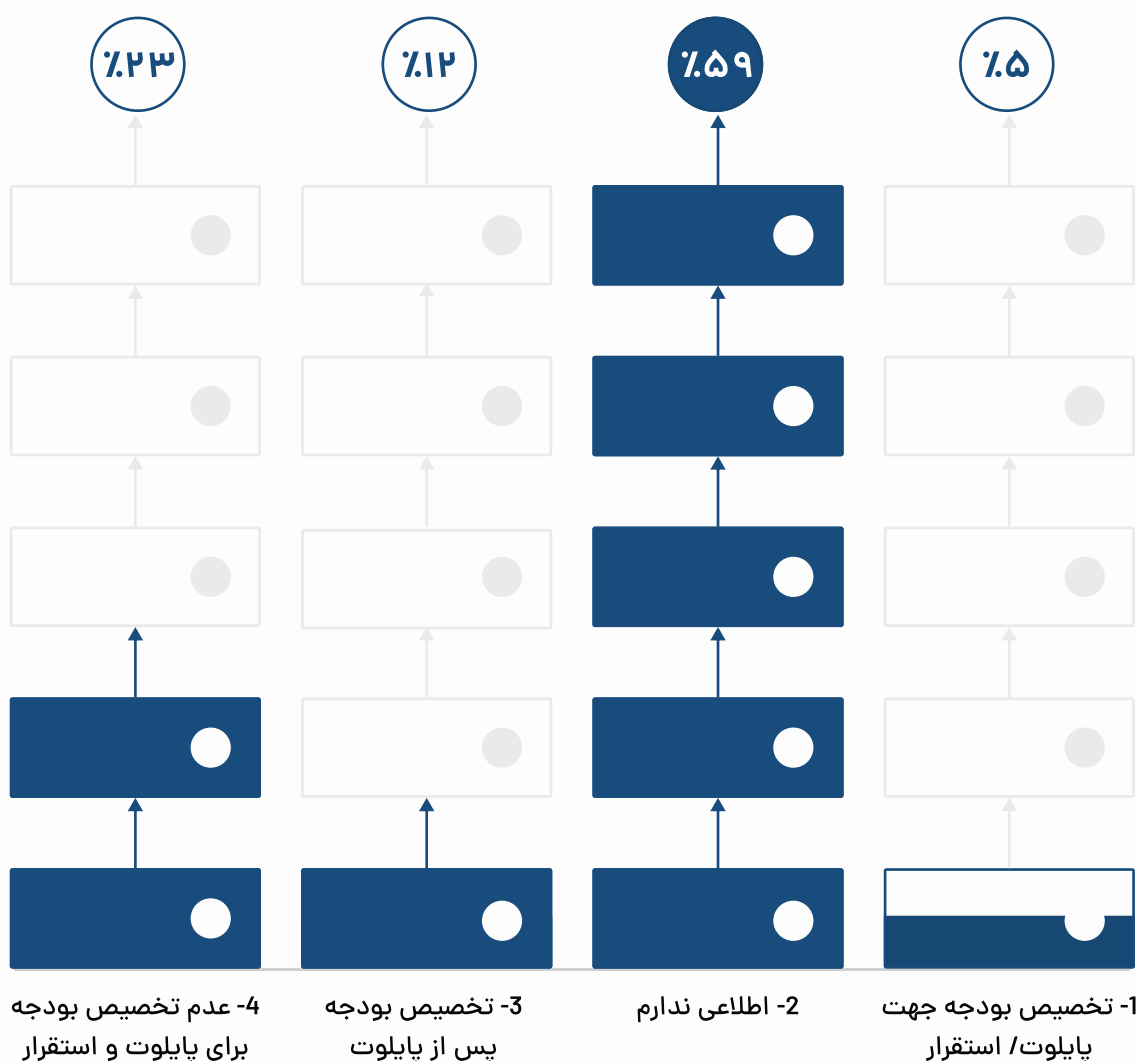
## مهندس فرزاد فروغی

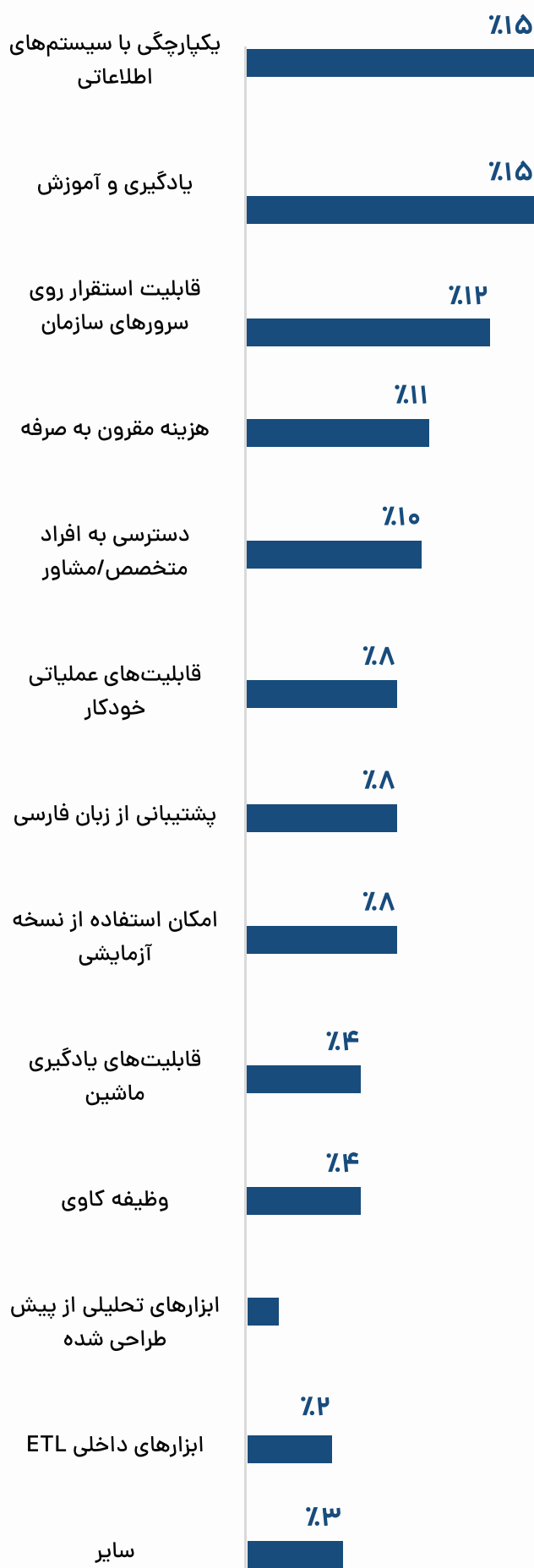
معاون توسعه سازمان و سرمایه‌های  
انسانی بیمه سامان

## وجود تناقض بین عقیده و عمل مدیران در رابطه با فرآیندکاوی، مانعی بزرگ جهت به کارگیری آن

علیرغم اعتقاد اکثریت بر تاثیر مثبت فرآیندکاوی در بهبود فرآیندهای سازمان، اکثر سازمان‌ها هیچ بودجه‌ای برای فرآیندکاوی در سال جدید در نظر نگرفته‌اند. باتوجه به نتایج قبلی، شاید عدم آگاهی نسبت به مزیت‌های فرآیندکاوی و ضعف‌های موجود در فرآیندها و داده‌های خود سازمان بزرگترین دلیل برای توضیح این تناقض باشد.

آیا سازمان شما در بودجه سال ۱۴۰۲ هزینه‌ای را برای فرآیندکاوی در نظر گرفته است؟





## مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر انتخاب ابزار فرآیندکاوی چیست؟

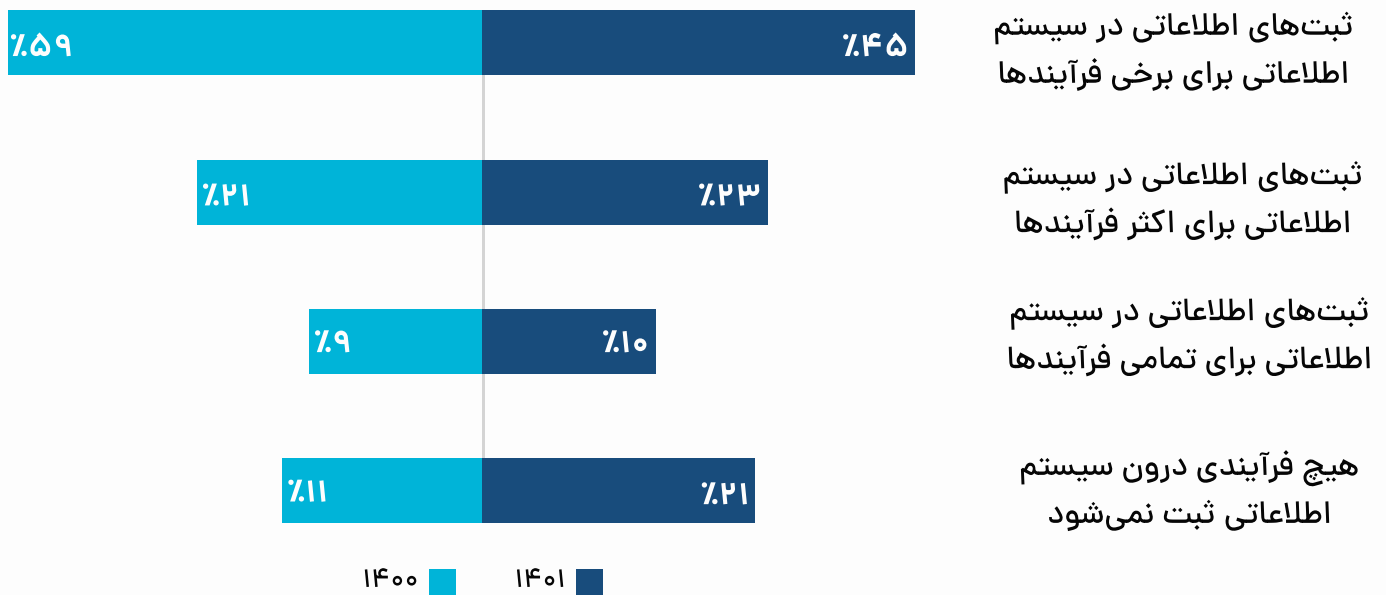
نتایج، اهمیت عواملی مانند یکپارچگی ابزار فرآیندکاوی با سیستم‌های اطلاعاتی، وجود منابع یادگیری/آموزشی کافی، انعطاف‌پذیری جهت تغییر ویژگی‌های نرم‌افزار فرآیندکاوی و دسترسی به پشتیبانی تخصصی در انتخاب ابزارهای تحلیل عاملی را برجسته می‌کند.



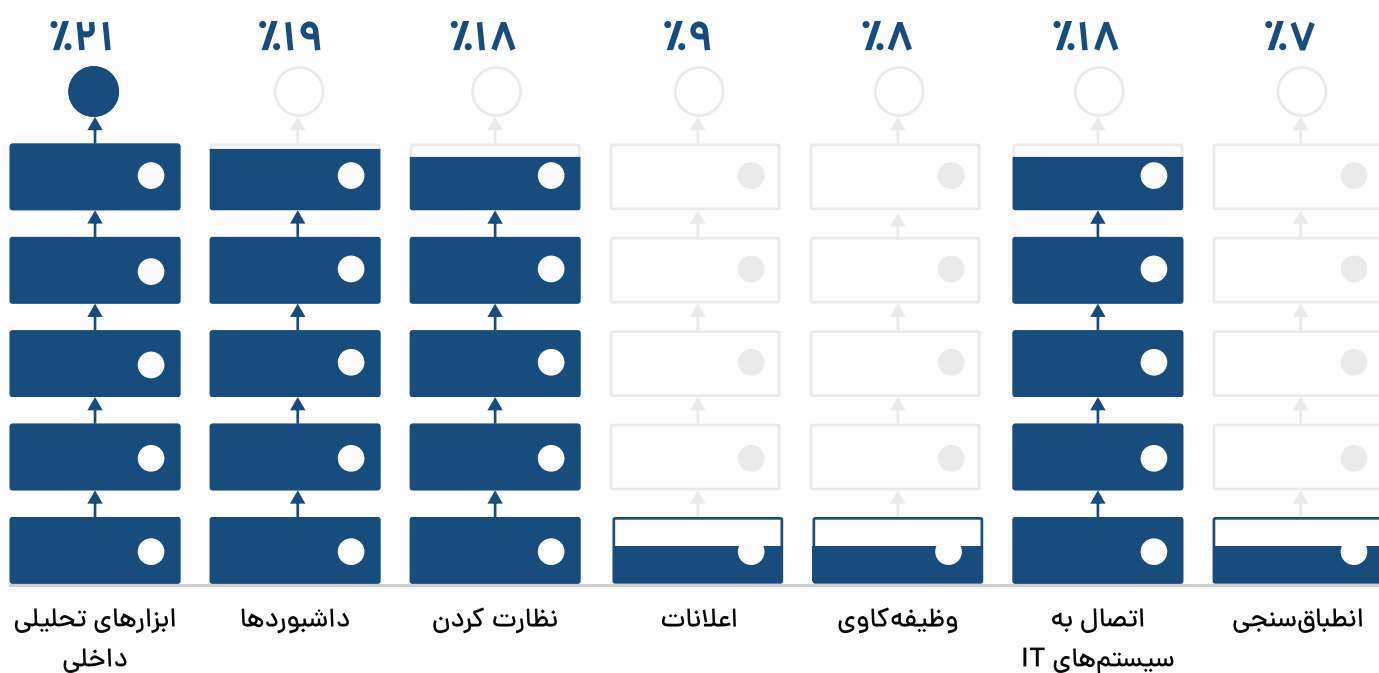
آیا فرآیندهای سازمان شما به اندازه کافی برای پیاده‌سازی فرآیندکاوی بالغ است؟

## خوراک اولیه پیاده‌سازی فرآیندکاوی در سازمان‌ها وجود ثبت‌های اطلاعاتی در سیستم‌های اطلاعاتی فرآیند محور است

بیش از ۶۵٪ سازمان‌ها حداقل نیازمندی‌ها را برای پیاده‌سازی فرآیندکاوی دارند ولی تعداد کمی از آنها به سراغ آن رفتند که نشان‌دهنده لزوم افزایش آگاهی سازمان‌ها در این زمینه است.



## یک ابزار فرآیندکاوی باید از نظر کارکردی چه ویژگی‌ای داشته باشد تا به بهینه‌سازی و بهبود فرآیندهای فعلی سازمان شما کمک کند؟



وجود ویژگی‌های گوناگون در یک ابزار فرآیندکاوی لزوماً به معنای جذابیت آن ابزار نیست. لذا بر اساس پاسخ‌های داده‌شده اگر یک ابزار فرآیندکاوی ویژگی‌های پایه‌ای و حیاتی مربوط به فرآیندکاوی از جمله وجود ابزارهای تحلیلی داخلی، داشبوردها، مانیتورینگ و اتصال به سایر سیستم‌های اطلاعاتی را به بهترین وجه ارائه‌کند، بیشتر مورد استقبال قرار خواهد گرفت تا ابزار فرآیندکاوی که طیف وسیعی از ویژگی‌ها را با کیفیتی متوسط ارائه می‌کند. در نتیجه باید از افزایش ویژگی‌های غیرضروری در ابزار فرآیندکاوی پرهیز کرد.





سازمان ملی بهره‌وری ایران

سازمان ملی بهره‌وری ایران بر اساس ماده ۷۹ قانون برنامه پنجم توسعه کشور به عنوان موسسه دولتی ایجاد شده است. فلسفه وجودی این سازمان، راهبری ((حرکت ملی بهره‌وری)) به منظور ((ارتقای مستمر بهره‌وری)) و در نتیجه تحقق پیشرفت پایدار ایران و تمدن نوین اسلامی می‌باشد. سازمان ملی بهره‌وری ایران در افق ۱۴۰۵ هجری شمسی، موثرترین نماد تنظیم‌گر هوشمند و هم‌افزا با دستگاه‌های حاکمیتی کشور در حوزه بهره‌وری خواهد بود.

[www.npo.gov.ir](http://www.npo.gov.ir)

شرکت دانش‌بنیان بهین سازان فرآیند امین با بیش از ۱۱ سال تجربه، فعالیت خود را از سال ۱۳۹۰ آغاز کرده‌است و در جهت پاسخ‌گویی به نیاز کسب‌وکارها به شناخت و عارضه‌یابی سازمانی، سنجش بلوغ فرآیندی و پیاده‌سازی مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان‌ها گام برمی‌دارد. ایجاد فرهنگ فرآیندی در زیست‌بوم تجاری ایران از جمله اهداف مهم این شرکت است.



شرکت مشاوره مدیریتی بهفا  
بهین سازان فرآیند امین

[www.abpmp-ir.org](http://www.abpmp-ir.org)

بهفالب اولین ابزار فرآیندکاوی در خاورمیانه است که توسط شرکت بهفا توسعه داده شده‌است. این ابزار مبتنی بر داده‌های سازمان به کشف عارضه‌های پنهان و رفع آن‌ها می‌پردازد. بهفالب به طور کامل خودکار گردش کار فرآیندها را کشف کرده و می‌تواند گلوگاه‌ها، دوباره‌کاری‌ها و تخلقات اجرایی را در لحظه شناسایی کند. همچنین بهفالب به شما این امکان را می‌دهد که با تعریف قوانین و دستورالعمل‌های خود، به انطباق‌سنجی و استانداردسازی عملکرد سازمان بپردازید. در حقیقت می‌توانید وضع موجود و مطلوب فرآیندها را مقایسه کرده و انحرافات را شناسایی کنید.



[www.behfalab.com](http://www.behfalab.com)

بہفالب



شرکت مشاوره مدیریتی بہفا  
بہمن سازان فراتند امین



**behfalab.com**  
**abpmp-ir.org**

**نشانی:**

تهران، نارمک، فرجام غربی، خیابان  
حسینعلی پلاک ۹

۷۷۴۹۸۸۲۲

**تلفن:**

info@behfalab.com  
info@abpmp-ir.org

**ایمیل:**



اَزمان مَی بَهره‌وری ایران



NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I. R. IRAN

**npo.gov.ir**

**نشانی:**

تهران، خیابان شهید بهشتی، خیابان  
میرعماد، کوچه شانزدهم شماره ۱۶

۱۵۸۷۸۵۳۷۱۳

**کدپستی:**

۴۲۳۹۱۰۰۰

**تلفن:**

Info@npo.gov.ir

**ایمیل:**

