



تأثیر مدیریت فرایندهای کسب و کار بر کارآفرینی و توسعه پایدار در راستای اقتصاد

مقاومتی

مریم نصیری^{۱-}

حسین رمضانی ایسینی

امین نظری

سعید ساعدی نوین

امیر خسرو بزرگوار

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه غیرانتفاعی البرز، قزوین، ایران

کارشناسی ارشد مدیریت مالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بین الملل قشم، قشم، ایران

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اهواز، اهواز، ایران

کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک بازرگانی، مؤسسه آموزش عالی بصیر، آبیک، ایران

کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه تهران پردیس البرز، البرز، ایران

چکیده: پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش مدیریت فرایندهای کسب و کار (BPM) در توسعه کارآفرینی و پایداری، در چارچوب اقتصاد مقاومتی انجام شده است. با توجه به چالش‌های محیطی و داخلی اقتصاد ایران، از جمله تحریم‌ها، نوسانات اقتصادی و ناکارآمدی ساختاری، بهره‌گیری از BPM می‌تواند زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری، چابکی، تاب‌آوری و نوآوری در کسب و کارها باشد. این پژوهش با رویکرد کیفی و بهره‌گیری از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارآفرینان، از تکنیک تحلیل تم برای شناسایی الگوهای مفهومی استفاده کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت فرایندها از طریق بهینه‌سازی عملیات، ارتقای پاسخگویی به بازار و کاهش اتلاف منابع، به رشد کسب و کارهای نوپا، توسعه پایدار اقتصادی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تقویت تاب‌آوری در برابر تحریم‌ها کمک می‌کند. همچنین، چالش‌هایی نظیر مقاومت درون‌سازمانی، کمبود دانش فنی و محدودیت‌های بیرونی، از جمله موانع اصلی پیاده‌سازی BPM در اکوسیستم کارآفرینی کشور شناسایی شده‌اند. در نهایت، پژوهش با ارائه راهکارهایی اجرایی در زمینه توسعه فرایندمحوری در کسب و کارها، نقش کلیدی BPM را در تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی و رشد پایدار بنگاه‌ها برجسته می‌سازد.

واژگان کلیدی: مدیریت فرایندهای کسب و کار، اقتصاد مقاومتی، کارآفرینی، توسعه پایدار

۱- مقدمه

امروزه اقتصاد کشورها بیش از هر زمان دیگری در معرض تحولات و شوک‌های خارجی و داخلی قرار دارد. گسترش جهانی‌سازی، وابستگی به منابع بین‌المللی، نوسانات شدید بازارهای مالی و انرژی، تحریم‌ها و جنگ‌های تجاری از یک سو، و مشکلات ساختاری اقتصاد داخلی، بوروکراسی ناکارآمد و محدودیت منابع از سوی دیگر، باعث شده راهبردهایی چون اقتصاد مقاومتی، در اولویت سیاست‌گذاری قرار گیرد. اقتصاد مقاومتی به معنای تاب‌آوری ملی در برابر تکان‌ها و تهدیدهای خارجی و داخلی و حرکت به سوی خوداتکایی و پایداری اقتصاد است. دستیابی به این اهداف نیازمند اصلاح ساختارها، افزایش بهره‌وری، بهبود شفافیت، کاهش وابستگی به خارج، و مهم‌تر از همه، حمایت از کارآفرینی و نوآوری در کسب‌وکارهای داخلی است. رشد و توسعه پایدار اقتصادی زمانی دست‌یافتنی است که بخش خصوصی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها بتوانند فضای پویای کارآفرینی را تجربه نمایند و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های نوین مدیریتی، ضمن ارتقای بهره‌وری، خود را با شرایط متغیر محیطی سازگار کنند.

در این میان، مدیریت فرایندهای کسب‌وکار (Business Process Management یا BPM) به عنوان روشی نظام‌مند جهت شناسایی، مدل‌سازی، تحلیل، بهینه‌سازی و پایش فرایندها، جایگاهی کلیدی در ارتقای کارآفرینی و توسعه پایدار یافته است. BPM با ایجاد شفافیت، حذف فعالیت‌های زائد، بهبود مدیریت منابع و ارتقای چابکی ساختار سازمانی، بستر مناسبی برای پیاده‌سازی نوآوری، افزایش سرعت پاسخگویی به تغییرات بازار و خلق ارزش در محصول و خدمت ایجاد می‌کند. تجربه‌های موفق جهانی و مطالعات متعدد، نشان داده‌اند که شرکت‌هایی با ساختار فرایندمحور نه تنها بهره‌وری بیشتری دارند، بلکه در شرایط بحران و بی‌ثباتی نیز عملکرد مقاوم‌تری از خود نشان می‌دهند. در ایران نیز، تأکید سیاست‌های کلان بر رویکرد اقتصاد مقاومتی، توجه

به مدیریت فرایندهای کسب‌وکار در سطوح مختلف از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با این وجود، بسیاری از کسب‌وکارها - به‌ویژه استارت‌آپ‌ها و بنگاه‌های کوچک و متوسط - به دلایلی همچون نبود آگاهی کافی، کمبود منابع مالی و انسانی فقدان نگرش سیستمی، کمتر به ساختارسازی و بهینه‌سازی فرایندهای داخلی خود پرداخته‌اند و این موضوع یکی از علل کاهش پایداری و نرخ شکست بالای این کسب‌وکارهاست.

از سوی دیگر، کارآفرینی موتور محرک توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی در هر جامعه‌ای است. کارآفرینان با خلق نوآوری و ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی، توانسته‌اند اقتصاد را به سمت رشد پایدار و تاب‌آوری سوق دهند. اما حرکت در مسیر کارآفرینی نیازمند محیطی مبتنی بر شفافیت، قابلیت ارزیابی و بهبود مداوم است؛ محیطی که ساختار فرایندی می‌تواند آن را ممکن سازد. مدیریت صحیح فرایندها از یک سو موانع اجرایی و عملیاتی را برطرف می‌کند و از سوی دیگر بستر مناسبی برای تطبیق سریع ایده‌های نو با شرایط بازار و مشتریان فراهم می‌آورد.

بنابراین، بررسی و تحلیل تأثیر مدیریت فرایندهای کسب‌وکار بر توسعه کارآفرینی و پایداری کسب‌وکارها، در چارچوب اقتصاد مقاومتی، ضرورتی دوجندانه پیدا می‌کند. پژوهش حاضر تلاشی است تا این پیوند را در قالب یک مطالعه علمی - کاربردی و مبتنی بر شواهد، به تصویر بکشد و ضمن مرور مبانی نظری و تجربیات عملی، نقش آن را در توانمندسازی کارآفرینان ایرانی و افزایش تاب‌آوری بنگاه‌های کوچک و متوسط مورد واکاوی قرار دهد. هدف نهایی نیز، ارائه راهکارهای اجرایی برای تقویت BPM در اکوسیستم کارآفرینی و ارتقای سهم آن در تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی خواهد بود.

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) و کارآفرینان، محرک‌های اصلی توسعه اقتصادی، اشتغال‌زایی و خودکفایی هستند. اما حجم بالای ناکارآمدی فرایندهای کسب‌وکار، نبود شفافیت عملیاتی،

عمیق تر ارزش آفرینی BPM، از جمله نقش آن در تاب آوری و توسعه کارآفرینی، را به صورت جامع بررسی نکرده اند.

ارتباط BPM و کارآفرینی

کارآفرینی، به ویژه کارآفرینی فناورانه و سازمانی، اتکای زیادی به فرایندهای مؤثر دارد (Stevenson & Jarillo, 1990). بسیاری از محققان استدلال می کنند که یکی از مهم ترین عوامل شکست استارت آپ ها و بنگاه های کوچک، فقدان ساختار و فرایندهای استاندارد است؛ موضوعی که در پژوهش «رشیدی و جعفری» (۱۳۹۵) تأکید شده است. در مطالعات بین المللی، مک^{۷۰} و همکاران (2023) اشاره می کنند که سازمان های کارآفرین با فرایندهای شفاف، به سرعت قادر به شناسایی فرصت ها، ارزیابی ریسک ها و عملیاتی کردن نوآوری های بازار هستند.

دماس^{۷۱} و همکاران (2018) با تحلیل اکوسیستم های استارت آپی در اروپا به این نتیجه رسیدند که استارت آپ های دارای رویکرد فرایندمحور، نرخ نوآوری و ماندگاری بالاتری داشته اند. علیرغم نیاز به انعطاف در کسب و کارهای نوپا، شواهد تجربی نشان می دهد وجود ساختار فرایندی نه تنها سد راه سرعت عمل نیست، بلکه باعث کاهش درصد خطا، سهولت انتقال تجارب و فراهم آوری بستر مناسب برای رشد مقیاس پذیر است (Blank & Dorf, 2012).

مطالعات داخلی مانند پژوهش «علی» (۱۴۰۳) درباره استارت آپ های تأکید دارند که نوآوری، چابک سازی، کاربرد سازی، زیرساخت سازی، سیاست گذاری به افزایش چابکی سازمان، کاهش هزینه های سربار منجر می شود.

BPM، توسعه پایدار و اقتصاد مقاومتی

اقتصاد مقاومتی مفهومی است که اولین بار پس از بحران های مالی و شدت یابی تحریم های اقتصادی، به عنوان استراتژی ملی در جامعه ایران برجسته شد (اسناد

ضعف مدیریت منابع و ساختارهای پیچیده، مانع تحقق پتانسیل های این بخش می شود. پرسش اصلی این پژوهش آن است که :

آیا مدیریت فرایندهای کسب و کار می تواند تأثیری معنادار بر بهبود کارآفرینی و توسعه پایدار در راستای اهداف اقتصاد مقاومتی داشته باشد؟

۲- پیشینه تحقیق

در سال های اخیر، پیوند میان مدیریت فرایندهای کسب و کار، کارآفرینی و توسعه پایدار در بستر اقتصاد مقاومتی به ویژه در کشورهای در حال توسعه، توجه بسیاری از محققان و سیاست گذاران را به خود جلب کرده است. در این مقاله، مرور ادبیات پژوهش در سه محور اصلی انجام شده است: مدیریت فرایندهای کسب و کار و نقش آن در توسعه اقتصادی، BPM و کارآفرینی و اقتصاد مقاومتی و پایداری بنگاه ها.

مدیریت فرایندهای کسب و کار و نقش آن در

توسعه اقتصادی

BPM به عنوان رویکردی ساختاریافته برای تحلیل، بهبود و کنترل فرایندهای سازمانی، محور تحول دیجیتال و پیشبرد بهره وری در سازمان ها معرفی شده است (Dumas et al., 2018). به اعتقاد ریجرز و فان در آلست^{۶۹} (۲۰۲۱)، ارزش افزوده واقعی BPM نه تنها در بهبود بهره وری بلکه در تقویت توان سازگاری و واکنش سریع به تغییرات محیطی نهفته است. تجربه شرکت های بین المللی مانند تویوتا و زیمنس نشان داده که بازطراحی و بهبود مستمر فرایندها به ایجاد مزیت رقابتی پایدار منجر می شود (Hammer, 2010).

در ایران، پژوهش هایی چون «حیدری و همکاران» (۱۳۹۹) بیانگر آن است که پیاده سازی BPM موجب افزایش شفافیت عملیات، کاهش هزینه های سربار و بهبود کیفیت خدمات عمومی شده است. بر اساس مرور کتابخانه ای حاضر، غالب مطالعات داخلی هنوز ابعاد

⁷¹ Dumas

⁶⁹ Reijers & van der Aalst
⁷⁰ mak

بالادستی، ۱۳۹۲). مطالعات مفهومی و کاربردی در سال‌های اخیر سعی کرده‌اند ابعاد مختلف مقاوم‌سازی اقتصاد را، از طریق بهبود بهره‌وری، افزایش خوداتکایی و انطباق ساختاری بنگاه‌های اقتصادی، تحلیل کنند (صبری، ۱۳۹۸؛ محسن‌زاده و مهدوی، ۱۴۰۰).

مدیریت فرایندهای کسب‌وکار نقش مهمی در چابک‌سازی، حذف فعالیت‌های زائد و افزایش قابلیت انطباق بنگاه‌ها با شرایط ناگهانی محیطی دارد. در مطالعه صفری و بقایی (۱۴۰۱) اشاره شده که سازمان‌های دارای فرایندهای منعطف و سیستم‌های ارزیابی مستمر، در مواجهه با بحران‌های اقتصادی و محدودیت منابع، واضحاً عملکرد بهتری داشته‌اند.

قلی پور و همکاران (۱۴۰۳) نیز در پژوهش خود تصریح کردند که شاخص‌های پایداری با اقتصاد مقاومتی، هم راستاست و ضمن افزایش بهره‌وری سازمانی، موجب ارتقای سرمایه اجتماعی و کاهش اثرات مخرب زیست محیطی می‌گردد.

توسعه پایدار و کارآفرینی مبتنی بر BPM

توسعه پایدار مفهومی فراتر از صرف رشد اقتصادی است و شامل پایداری زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی بنگاه‌ها می‌شود (UNDP, 2015). مدیریت فرایندها به دلیل قابلیت استانداردسازی، قابلیت ارزیابی و تسهیل یادگیری و انتقال تجارب به‌ویژه در نسل‌های مختلف سازمانی به عنوان بستری برای تحقق وجوه مختلف توسعه پایدار شناخته شده است (Reijers & van der Aalst, 2021).

در زمینه پایداری بنگاه‌های کارآفرین، طاهائی و همکاران (۱۴۰۳) به این نتیجه رسید که بقای استارت‌آپ‌ها به توانایی آن‌ها در سازگاری با تغییرات بازار، جذب منابع مالی و ایجاد مدل کسب‌وکار پایدار وابسته است. نوآوری مستمر و مدیریت کارآمد نیز نقش کلیدی در افزایش احتمال موفقیت و ماندگاری آن‌ها دارند. همچنین پژوهش‌های میدانی ناظری و همکاران (۱۴۰۲) روی اکوسیستم استارت‌آپ‌های ایرانی، بر بهبود توان

رقابت‌پذیری و انعطاف در بازارهای پرتلاطم با تکیه بر فرایندمحوری تأکید دارند.

با توجه به بررسی مطالعات داخلی و بین‌المللی، هرچند شواهد زیادی پیرامون تأثیر BPM بر بهره‌وری، کاهش هزینه و رشد شرکت‌ها موجود است، اما کمتر پژوهشی به صورت جامع و مبتنی بر داده‌های میدانی، تأثیر مدیریت فرایندها را بر کارآفرینی و توسعه پایدار در چارچوب سیاست‌های اقتصاد مقاومتی بررسی کرده است. نبود دیدگاه تلفیقی بین نقش BPM در نوآوری کارآفرینانه، پایداری و تاب‌آوری بنگاه‌ها در محیط پرتلاطم اقتصادی، خلأ محسوسی در ادبیات پژوهش محسوب می‌شود. نتیجه آنکه مطالعات پیشین، مبانی نظری مناسب و شواهد تجربی قابل‌اتکایی برای پژوهش حاضر فراهم آورده‌اند، اما پژوهش حاضر با تمرکز بر نقش مدیریت فرایندهای کسب‌وکار (BPM) در توسعه کارآفرینی و پایداری، در بستر اقتصاد مقاومتی ایران، به شناسایی و تبیین ابعاد جدیدی از این رابطه پرداخته است.

۳- مبانی نظری

مدیریت فرایندهای کسب‌وکار، مجموعه‌ای از روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهاست که با هدف شناسایی، طراحی، اجرا، مستندسازی، پایش و بهبود مستمر فرایندهای سازمانی به کار می‌رود (Dumas et al., 2018). فرایند مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که با هدف ایجاد ارزش‌افزوده برای مشتریان سازمان، از ورودی به خروجی رسیده و اغلب مرزهای واحدهای سازمانی، مشتریان و حتی تأمین‌کنندگان را در می‌نوردد. BPM نقش کلیدی در ساختارسازی سازمان، افزایش بهره‌وری، شفافیت و کاهش خطای انسانی داشته و بستر مناسب برای تحقق اهداف استراتژیک و رقابتی را فراهم می‌سازد (Reijers & van der Aalst, 2021).

در ادبیات مدیریت، BPM اغلب شامل چرخه‌ای است که مراحل اصلی عبارتند از: مدل‌سازی، اجرا، پایش، بهبود و مستندسازی. با پیاده‌سازی BPM، سازمان‌ها قادر خواهند بود فعالیت‌های غیرضروری را شناسایی و حذف

نموده، میزان بوروکراسی و موازی کاری را کاهش داده و بهره‌وری منابع انسانی و مالی خود را ارتقاء بخشند (Hammer, 2010). اهمیت BPM در زمان‌های بحران یا تغییرات محیطی دوچندان می‌شود، زیرا بنیان چابکی سازمانی، واکنش سریع و برون‌رفت از بحران‌ها، در عملکرد موثر فرایندها نهفته است.

کارآفرینی عبارت است: از فرایند ایجاد ارزش از فرصت‌ها، بدون توجه به منابع موجود در اختیار که می‌تواند منجر به تأسیس کسب و کار جدید، توسعه محصول یا خدمت جدید یا بهبود ساختار سازمانی شود. موفقیت در کارآفرینی در گرو سرعت، انعطاف و امکان تخصیص بهینه منابع است. یکی از چالش‌های اصلی استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای کوچک و متوسط، نبود ساختار و فرایندهای استاندارد و قابل ارزیابی است که موجب افزایش ریسک شکست می‌شود (mak et al., 2023).

BPM به عنوان پیشران موفقیت کارآفرینی شناخته می‌شود؛ زیرا با ایجاد شفافیت و نظم، امکان انتقال تجربه، تسهیل یادگیری، تصمیم‌گیری سریع‌تر و تقسیم بهتر منابع را فراهم می‌سازد. در واقع کارآفرینی سازمانی نیازمند فضای نوآوری باز، انعطاف و ارزیابی پیوسته فرصت‌هاست که فرایندمحور شدن، تحقق آن را آسان‌تر می‌کند (Blank & Dorf, 2012).

مطالعات داخلی نیز مؤید آن است که استارت‌آپ‌ها و بنگاه‌هایی که فرایندهای کلیدی خود را مستندسازی و پایش می‌کنند، نه تنها بقای بیشتری دارند، بلکه سریع‌تر نوآوری را به بازار منتقل می‌کنند و در برابر شوک‌های محیطی مقاوم‌ترند (علی و همکاران، ۱۴۰۳).

توسعه پایدار بر تحقق رشد اقتصادی همراه با حفاظت محیط‌زیست، عدالت اجتماعی و پایداری نهادهای اقتصادی تأکید دارد (UNDP, 2015). در چارچوب توسعه پایدار، سازمان‌ها موظف‌اند نه تنها به رشد سودآوری، بلکه به منافع دینفعان، محیط‌زیست و جامعه نیز توجه کنند. در ایران، با توجه به شرایط خاص

اقتصادی، تحریم‌ها و فشارهای بین‌المللی، اقتصاد مقاومتی راهبرد ملی اصلی برای نیل به پایداری اقتصادی محسوب می‌شود. اقتصاد مقاومتی، مفهومی است که ضمن تأکید بر توان داخلی، کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی، توسعه شفافیت، چابکی و کارآفرینی را در رأس راهبردهای اقتصادی کشور قرار داده است (ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی، ۱۳۹۲).

در این شرایط، سازمان‌ها و بنگاه‌ها باید علاوه بر مدیریت منابع، دارای ساختارهای انعطاف‌پذیر، متکی بر نوآوری و تاب‌آور در برابر شوک‌ها باشند. توسعه پایداری بنگاه‌ها در ایران، هم‌راستی اصول اقتصاد مقاومتی، به ابزارهایی مانند مدیریت فرایندهای کسب و کار نیازمند است تا بتوانند ساختارهای چابک، یادگیرنده و رقابت‌پذیر ایجاد کنند (قلی پور و همکاران، ۱۴۰۳).

BPM با تبیین، پیاده‌سازی و بهبود مستمر فرایندها می‌تواند سازمان را در تحقق اهداف توسعه پایدار کمک کند (Kraus et al, 2024). بهینه‌سازی مصرف منابع، افزایش کیفیت محصولات، کاهش ضایعات و کنترل بهتر پیامدهای زیست‌محیطی، تنها برخی از مزایای BPM هستند. افزون بر این، مدیریت فرایندها با ایجاد شفافیت، پایش مستمر و امکان ارزیابی عملکرد، شرایط لازم را برای یادگیری سازمانی و نوآوری مستمر مهیا می‌کند که به عنوان موتور محرک توسعه پایدار شناخته می‌شود (Dumas et al., 2018).

پژوهش‌های انجام‌شده در صنایع مختلف، نشان داده‌اند که بکارگیری BPM موجب کاهش هزینه‌های عملیاتی، کاهش اثرات منفی زیست‌محیطی و افزایش رضایتمندی جامعه و دینفعان می‌گردد (کریمی و همکاران، ۱۴۰۴).

در کشورهای در حال توسعه و به‌ویژه ایران، که محدودیت منابع، تحریم‌ها و نوسانات اقتصادی قابل توجه است، تسری BPM به عنوان رویکرد غالب مدیریتی، می‌تواند شاخص‌های پایداری اقتصادی را به صورت محسوسی ارتقا بخشد (صفری و بقایی، ۱۴۰۱).

یکی از ارکان تحقق اقتصاد مقاومتی، حمایت از زیست‌بوم کارآفرینی و کسب‌وکارهای نوآور است (Ghafari et al., 2021). در این مسیر، فراهم کردن فرایندهای چابک، شفاف و قابل ارزیابی اهمیت فراوانی دارد. مدیریت فرایندهای کسب‌وکار به کارآفرینان کمک می‌کند فرایندهای کلیدی را آشکار، موانع را تعریف و فرصت‌های بهبود را شناسایی سازند. همچنین BPM موجب تسهیل همکاری بین بخشی، شفافیت هزینه‌ها، کنترل کیفیت و تسریع گردش اطلاعات و تصمیم‌سازی می‌شود و لذا توان بنگاه را برای واکنش سریع به تغییرات بازار و تهدیدات بیرونی تقویت می‌کند (Reijers & van der Aalst, 2021).

تاب‌آوری به معنای توانایی سازمان در پیش‌بینی، مقابله و بازیابی از بحران‌ها و اختلالات محیطی است. دولت‌ها و سازمان‌ها در شرایط پرتلاطم اقتصادی، علاوه بر بهبود فرایندهای تولید و خدمات، باید برای استمرار کسب‌وکار، افزایش قابلیت انطباق و بقا، راهکارهای سیستماتیک اتخاذ کنند. BPM نقش تعیین‌کننده‌ای در تاب‌آور ساختن فرایندهای حیاتی ایفا می‌کند؛ زیرا با پایش و بازطراحی مداوم فرایندها، بنگاه را برای پاسخ به سناریوهای غیرمنتظره آماده می‌سازد (Kraus et al, 2024).

افزون بر این، مدیریت فرایند تسهیل‌گر نوآوری است. سازمان‌هایی که مراحل توسعه محصول یا خدمت خود را استاندارد و مستندسازی می‌کنند، سریع‌تر و با هزینه کمتر نوآوری‌های خویش را به بازار عرضه کرده و در بازار ناپایدار، سهم بیشتری را به خود اختصاص خواهند داد. (mak et al., 2023)

در فضای کنونی کسب‌وکارها، زنجیره تأمین مهم‌ترین نقطه آسیب‌پذیری در برابر اختلالات جهانی و منطقه‌ای است. مدیریت فرایندهای کسب‌وکار با شفاف‌سازی جریان اطلاعات و کالا در زنجیره تأمین، امکان ایجاد همکاری اثربخش‌تر بین تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان را فراهم می‌کند (قنبری

و همکاران، ۱۴۰۲). همچنین کنترل نقاط بحرانی فرایندها، توسعه سامانه‌های هشداردهنده و مدیریت ریسک خروج زود هنگام تأمین‌کننده، از دیگر مزایای BPM در مدیریت زنجیره تأمین است که در نهایت به رشد پایداری بنگاه کمک می‌کند.

علیرغم مزایای فراوان، پیاده‌سازی مدیریت فرایندهای کسب‌وکار در ایران با چالش‌هایی روبه‌روست؛ از جمله فقدان فرهنگ فرایندگرایی، مقاومت سازمانی، کمبود دانش مدیریتی، کمبود منابع مالی و فناوری و همچنین فقدان سیاست‌های حمایتی کافی در اکوسیستم کارآفرینی. به علاوه، بسیاری از استارت‌آپ‌ها و بنگاه‌های کوچک به دلیل ماهیت منعطف خود و نیاز به سرعت عمل، از استقرار کامل سیستم‌های BPM اجتناب می‌کنند که این موضوع، نرخ شکست اولیه را در این کسب‌وکارها افزایش داده است (شاه‌رخ، ۱۳۹۸).

با این حال تجربه‌های موفق داخلی و بین‌المللی نشانگر آن است که تلفیق تدریجی BPM با مدل‌های چابک مدیریتی و فرهنگ مسلط کارآفرینی، راهکاری عملی برای بهبود پایداری و رشد نوآوری در کسب‌وکارهای ایرانی است (Dumas et al., 2018).

۴- روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف جز پژوهش‌های کاربردی است، از نظر نحوه به دست آوردن داده‌ها از نوع کیفی می‌باشد. این روش به دنبال توسعه الگو و روشی داده‌محور است که از طریق داده‌ها به مفاهیم و مقوله‌ها رسیده و با شیوه استقرایی به دنبال ارائه یک مدل می‌باشد و در آن متغیری وجود ندارد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق، بانک‌های اطلاعاتی و فیشبرداری و در بخش رویکرد کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته است که به دنبال پاسخگویی به سؤالاتی چون: چطور، چرا، چه چیزی، چه جایی، چه کسی و چه وقتی انجام گردیده است. کدهای استخراج شده از مصاحبه ۱۵ به بعد به حالت اشباع رسیده‌اند و انجام مصاحبه‌های بیشتر کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه

۵- یافته‌های تحقیق

در پژوهش حاضر، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند یکبار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را خوانده است. پس از آشنایی با داده‌ها مرحله کدگذاری آغاز می‌شود که ایجاد کدها بیشتر به نگاه محقق به داده‌ها بستگی دارد. هرچند مرور و دسته‌بندی کلیه کدها از نکات کلیدی در این مرحله است پیش از آغاز تحلیل کیفی لازم است تا این داده‌ها به صورتی باشند که کار تحلیل به سادگی انجام پذیرد. بدین منظور در این پژوهش بررسی مصاحبه‌ها در قالب جدولی انجام شده است. پس از گوش دادن به متن مصاحبه و بررسی یادداشت‌ها مفهوم کلی مصاحبه‌ها به دست آمد. نمونه شواهد گفتاری که کدهای اولیه از آن استخراج گردیده در جدول ۱ ذکر شده است.

نگردید. جامعه آماری مدیران و کارآفرینان با سابقه موفق و آشنایی با مدیریت فرایندها انتخاب شدند. برای انتخاب افراد خبره جهت برگزاری مصاحبه‌ها، از نمونه‌گیری در دسترس استفاده گردید. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از تکنیک تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوها موجود درون داده‌هاست. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. تحلیل تم فراگردی بازگشتی که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. به منظور بررسی روایی، کدهای تولید شده در فرمی در اختیار پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت که اعتبار نتایج مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این، دو نفر از متخصصان آشنا با تحلیل تم بر مراحل مختلف کدگذاری، مفهوم‌سازی، استخراج مقولات و تدوین مدل نظارت داشتند. برای محاسبه پایایی بازآزمایی، از بین مصاحبه‌های انجام‌شده، چند نمونه مصاحبه انتخاب و کدهای مشخص شده در بازه‌های زمانی دو بار برای هر یک از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. در این پژوهش دو مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و با فاصله زمانی یک ماهه کدگذاری مجدد شد. با توجه به اینکه میزان پایایی باز آزمون ۸۳ درصد است و این مقدار بیش از ۶۰ درصد است، پایایی کدگذاری قابل قبول است. داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها نیز با روش کدگذاری باز و محوری تجزیه و تحلیل شد. در کدگذاری باز هر چیزی کدبندی می‌شود، بنابراین کدهای زیادی بدون توجه به روابط بین آن‌را پیدا خواهد. در این مرحله از طریق تجمیع کدهای باز با یادداشت‌های پژوهشگر کدها تکمیل شده و برای ارائه به دیگران فرموله می‌شود. در مرحله بعد که کدگذاری محوری است، یکپارچه‌سازی کدها از طریق دسته‌بندی آن‌ها انجام شده و سپس به وسیله کدگذاری انتخابی روابط بین کدها تشریح می‌گردد.

جدول ۱- شواهد گفتاری حاصل از مصاحبه‌ها جهت کدگذاری اولیه

کد اولیه	شواهد گفتاری
- کاهش زمان و هزینه‌های اجرایی - شناسایی فرصت‌های بازار	بنظرم تحلیل فرایندهای بازار کمک می‌کند تا نیازهای پنهان مشتریان سریع‌تر شناسایی شود و شرکت‌هایی که از مدیریت فرایند کسب و کار استفاده می‌کنند در زمان و هزینه‌های آنها صرفه‌جویی صورت می‌گیرد.
- کاهش آلودگی و مصرف انرژی	یک واحد تولیدی با بهینه‌سازی فرایندها می‌تواند مصرف آب را ۴۰ درصد کاهش داده و ضایعات صنعتی خود را به حداقل رساند.
- مقاومت کارکنان در برابر تغییر	از چالش استقرار مدیریت کسب و کار این است که کارکنان از جایگزینی فناوری به جای نیروی انسانی نگران هستند.

پژوهشگران پس از اینکه کدگذاری را انجام دادند اقدام به دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده نمودند. در واقع پژوهشگران، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرند که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله برخی از کدهای اولیه تم‌های اصلی را تشکیل می‌دهند، در حالی که گروهی دیگر تم‌های فرعی را شکل داده و مابقی نیز حذف می‌شوند. پس از ایجاد تم‌های فرعی آنها مورد بازبینی و تصحیح قرار می‌گیرند. در مرحله اول کدها مورد بازبینی قرار می‌گیرند و در مرحله دوم اعتبار آنها در نظر گرفته می‌شود. در این قسمت، تعدادی از کدها حذف یا جایگزین شده و تعدادی دست نخورده باقی ماندند. نتایج نهایی در جدول ۲ قابل مشاهده است.

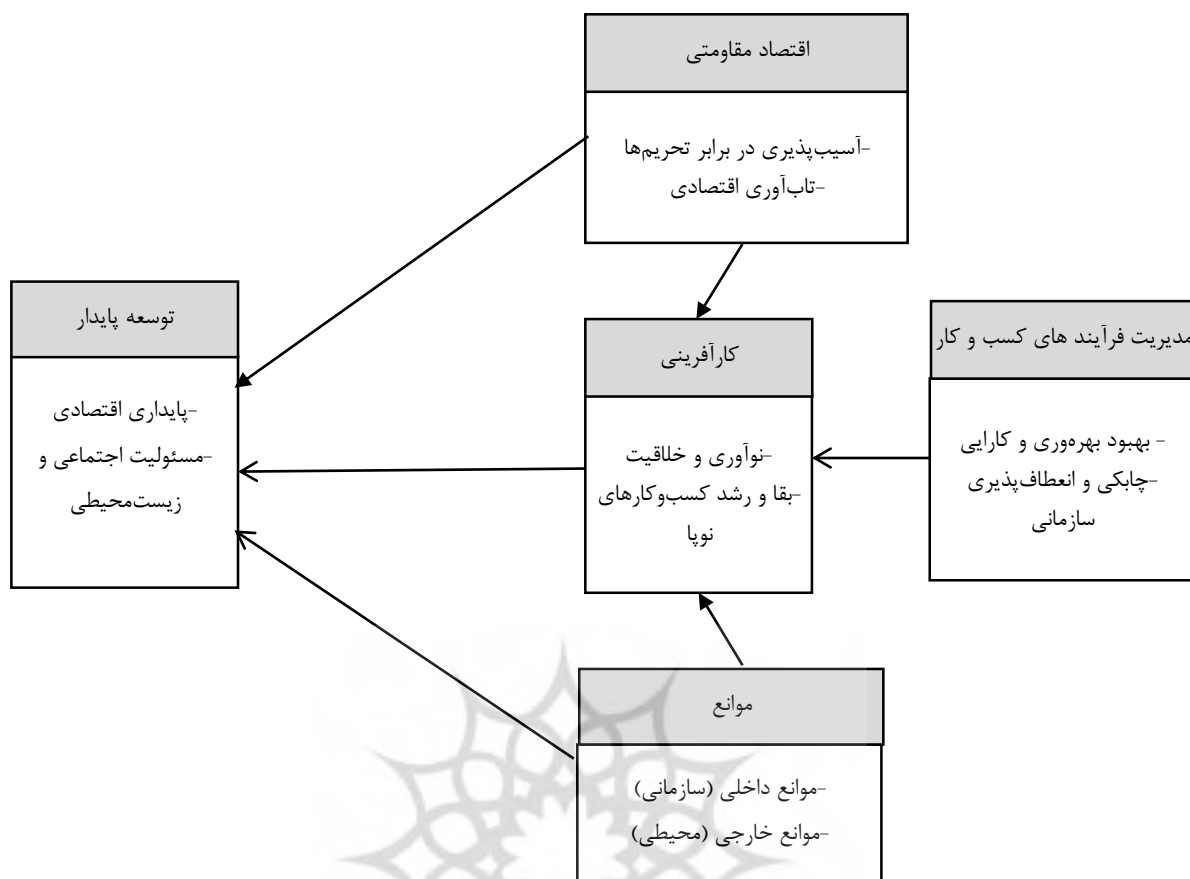
جدول ۲: جدول تم ها

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	کدهای اولیه
۱	مدیریت فرایندهای کسب و کار	بهبود بهره‌وری و کارایی	استانداردسازی فرایندهای عملیاتی
			کاهش زمان و هزینه‌های اجرایی
			افزایش دقت و کاهش خطای انسانی
		چابگی و انعطاف‌پذیری سازمانی	توانایی تطبیق سریع با تغییرات بازار
			طراحی فرایندهای ماژولار و قابل تنظیم
			پایش مستمر و بازخورد سریع
۲	کار آفرینی	نوآوری و خلاقیت	توسعه محصولات و خدمات جدید
			شناسایی فرصت‌های بازار
			استفاده از فناوری‌های نوین
		بقا و رشد کسب و کارهای نوپا	جذب سرمایه و منابع مالی
			مدیریت ریسک‌های کارآفرینی
			ایجاد شبکه‌های حمایتی
۳	توسعه پایدار	پایداری اقتصادی	سودآوری بلندمدت
			کاهش وابستگی به منابع خارجی
			ایجاد اشتغال پایدار
		مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی	کاهش آلودگی و مصرف انرژی
			رعایت استانداردهای اخلاقی و حقوق کارکنان
			مشارکت در پروژه‌های اجتماعی
۴	اقتصاد مقاومتی	آسیب‌پذیری در برابر تحریم‌ها	تقویت زنجیره تأمین داخلی
			توسعه فناوری‌های بومی
			تنوع‌بخشی به بازارهای صادراتی
		تاب‌آوری اقتصادی	ذخیره‌سازی منابع استراتژیک
			بهبود مدیریت بحران‌های مالی
			سیاست‌گذاری‌های ضدتحریم
۵	موانع	موانع داخلی (سازمانی)	مقاومت کارکنان در برابر تغییر
			کمبود دانش فنی مدیریت فرایند
			محدودیت بودجه و منابع مالی
		موانع خارجی (محیطی)	قوانین دست‌وپاگیر دولتی
			نوسانات اقتصادی و تورم
			تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی

مصاحبه‌ها را در قالب پنج تم اصلی مدیریت فرایندهای کسب و کار، کار آفرینی، توسعه پایدار، اقتصاد مقاومتی، موانع شناسایی شد که نتایج در شکل ۱ قابل مشاهده است.

زمانی که یک نقشه رضایت بخش از تم‌ها ایجاد شد پژوهشگران تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهند، سپس داده‌های داخل آنها را تحلیل می‌کند. نتایج حاصل از اجرای

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش



۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

اولین تم شناخته شده مدیریت فرایندهای کسب‌وکار است و تم‌های فرعی آن شامل بهبود بهره‌وری و کارایی و چابکی و انعطاف‌پذیری سازمانی می‌باشد. نتیجه‌گیری از این تم برجسته می‌کند که مدیریت مؤثر فرایندهای کسب‌وکار نقشی اساسی در دستیابی به اهداف سازمانی از طریق بهینه‌سازی منابع، کاهش هدررفت زمان و هزینه، و افزایش دقت عملیات ایفا می‌کند. علاوه بر این، توجه به چابکی سازمانی امکان واکنش سریع به تغییرات محیط رقابتی را فراهم می‌کند. مدیریت فرایندهای کسب‌وکار با رویکردی جامع و مبتنی بر فرایند، می‌تواند به عنوان یک ابزار استراتژیک در تحقق توسعه پایدار و افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. لذا، سازمان‌ها می‌توانند از طریق استانداردسازی، خودکارسازی و بهبود مستمر فرایندها، بهره‌وری عملیاتی

و انعطاف‌پذیری استراتژیک خود را افزایش دهند. در این راستا، پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌ها با استفاده از ابزارهای دیجیتال و روش‌های ساده مدیریت فرایندی، شروع به نقشه‌کشی فرایندهای کلیدی کنند. این شرکت‌ها می‌توانند با به کارگیری نرم‌افزارهای کاربردی، فعالیت‌های تکراری را خودکار کنند، و از طریق آموزش‌های هدفمند، دانش مدیریت فرایندی را درون سازمانی کنند. همچنین، ایجاد یک ساختار بازخورد مستمر و تقویت فرهنگ بهبود مستمر، می‌تواند به شناسایی فرصت‌های بهینه‌سازی در زمان واقعی کمک کند. این رویکردها ضمن کاهش هزینه‌های عملیاتی، به شرکت‌های کوچک امکان واکنش سریع‌تر به تغییرات بازار و مشتریان را نیز فراهم می‌کند. دومین تم شناخته شده کارآفرینی است و تم‌های فرعی آن شامل نوآوری و خلاقیت و بقا و رشد کسب‌وکارهای نوپا است. نتیجه‌گیری از این تم برجسته

می‌کند که کارآفرینی به عنوان یک عامل اصلی توسعه اقتصادی، فراتر از ایجاد یک کسب و کار جدید است و شامل شناسایی فرصت‌های نوظهور، تولید ایده‌های نوآورانه، و مدیریت مؤثر ریسک‌های ناشی از عدم اطمینان است. همچنین، پشتیبانی از بنگاه‌های نوپا از طریق ایجاد زیرساخت‌های حمایتی و تسهیل دسترسی به منابع مالی و دانش فنی، نقش مهمی در استمرار و رشد این کسب و کارها ایفا می‌کند. لذا، کارآفرینی نه تنها به عنوان موتور مولد شغل‌های جدید، بلکه به عنوان یک منبع اصلی نوآوری و رقابت‌پذیری در سطح ملی و بین‌المللی شناخته می‌شود. در این راستا، پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌های کوچک و متوسط با توجه به محدودیت منابع، ابتدا روی شناسایی دقیق نیازهای بازار و تهیه یک مدل کسب و کار قابل اجرا تمرکز کنند. همچنین، استفاده از خدمات مشاوره‌ای، شتاب‌دهنده‌ها و شبکه‌های کارآفرینی می‌تواند به آن‌ها در مدیریت ریسک، جذب سرمایه و افزایش توانمندی‌های استراتژیک کمک کند. شرکت‌های کوچک باید فرهنگ یادگیری سریع، انطباق‌پذیری و تغییر را درون‌سازمانی کنند تا بتوانند در محیطی پویا و رقابتی دوام بیاورند و به رشد پایدار دست یابند.

سومین تم شناخته شده توسعه پایدار است و تم‌های فرعی آن شامل پایداری اقتصادی و مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی می‌باشد. نتیجه‌گیری از این تم برجسته می‌کند که در عصر حاضر، توسعه پایدار به عنوان یک الزام استراتژیک برای سازمان‌ها درآمده است که تنها با توجه به سودآوری مالی قابل دستیابی نیست، بلکه نیازمند تعامل متعادل بین ابعاد اقتصادی، اجتماعی و محیطی است. شرکت‌هایی که در جهت عملیات پایدار حرکت می‌کنند، ضمن کاهش تأثیرات منفی زیست‌محیطی و ارتقای رفاه اجتماعی، توانایی حفظ اعتبار، افزایش وفاداری مشتریان و جذب نیروی کار متخصص را دارند. بنابراین، گنجاندن اصول توسعه پایدار در استراتژی‌های کسب و کار، می‌تواند به ایجاد ارزش بلندمدت و مقاومت در برابر تغییرات محیطی کمک کند. در این راستا، پیشنهاد

می‌گردد که شرکت‌ها با برنامه‌ریزی هدفمند در جهت کاهش مصرف انرژی، استفاده از مواد اولیه قابل بازیافت و بهینه‌سازی فرایندهای تولیدی به منظور کاهش ضایعات، به سمت عملیات سبز حرکت کنند. همچنین، مشارکت در پروژه‌های محلی، حمایت از جوامع محلی و ایجاد فرصت‌های شغلی پایدار می‌تواند به تقویت هویت اجتماعی سازمان کمک کند. شرکت‌های کوچک باید استانداردهای اخلاقی، حقوق کارکنان و شفافیت در عملیات روزمره را در اولویت قرار دهند تا ضمن افزایش اعتماد عمومی، جذب نیروی انسانی متخصص و متعهد را تسهیل کنند. چهارمین تم شناخته شده اقتصاد مقاومتی است و تم‌های فرعی آن شامل کاهش آسیب‌پذیری در برابر تحریم‌ها و افزایش تاب‌آوری اقتصادی می‌باشد. نتیجه‌گیری از این تم برجسته می‌کند که در محیط‌های اقتصادی ناپایدار و تحت تأثیر عوامل خارجی مانند تحریم، تنها شرکت‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند با اتخاذ رویکردهای استراتژیک، بهره‌وری داخلی را افزایش داده و در عین حال از وابستگی‌های بیش از حد به منابع و بازارهای خارجی کاسته شوند. این رویکرد نه تنها به کسب موقعیت رقابتی پایدار کمک می‌کند، بلکه امنیت اقتصادی بنگاه‌ها را در برابر تغییرات غیرقابل پیش‌بینی تقویت می‌کند. لذا، توجه به توسعه فناوری‌های بومی، تقویت زنجیره تأمین ملی و تنوع‌بخشی به منابع درآمدی، از جمله استراتژی‌های کلیدی در ساختار این نوع اقتصاد محسوب می‌شوند. در این راستا، پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌های کوچک و متوسط با شناسایی و استفاده از منابع تولید داخلی، زنجیره تأمین خود را در برابر اختلالات احتمالی تقویت کنند. همچنین، تمرکز بر تولید محصولات با ارزش افزوده بومی و گسترش دسترسی به بازارهای صادراتی جایگزین می‌تواند به کاهش وابستگی به یک بازار واحد کمک کند. علاوه بر این، مدیریت دقیق نقدینگی، ذخیره‌سازی منابع استراتژیک و برنامه‌ریزی برای سناریوهای بحرانی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا در شرایط ناپایدار اقتصادی، عملیات خود را بدون انقطاع

حفظ کنند و حتی فرصت‌های رقابتی جدیدی را به دست آورند.

پنجمین تم شناخته شده موانع است و تم‌های فرعی آن شامل موانع داخلی (سازمانی) و موانع خارجی (محیطی) می‌باشد. در نتیجه شناسایی و مدیریت چالش‌های پیش روی توسعه، پیش از اجرای هرگونه برنامه راهبردی، ضروری است. موانع سازمانی مانند مقاومت کارکنان در برابر تغییر، کمبود دانش فنی و ناکافی بودن منابع مالی، می‌توانند به طور جدی فرایند بهبود عملکرد و رشد بنگاه‌ها را محدود کنند. از سوی دیگر، عوامل محیطی مانند قوانین محدودکننده، نوسانات اقتصادی، تورم بالا و تحریم‌های بین‌المللی نیز می‌توانند شرایط را برای فعالیت بنگاه‌های کوچک بسیار دشوار کنند. بنابراین، بدون تحلیل دقیق و مدیریت مؤثر این موانع، حتی بهترین برنامه‌ها نیز با شکست مواجه خواهند شد. در این راستا، پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌ها با برنامه‌ریزی منظم برای آموزش مداوم کارکنان و ایجاد فرهنگ تغییر و یادگیری سازمانی، مقاومت درونی را کاهش دهند. همچنین، به کارگیری مشاوران مجرب و همکاری با مراکز آموزشی-تحقیقاتی می‌تواند به افزایش سطح دانش فنی و مدیریتی سازمان کمک کند. از سوی دیگر، شرکت‌های کوچک باید در حوزه موانع خارجی، با برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت ریسک و هماهنگی با سازمان‌های صنفی و نهادهای دولتی، به کاهش تأثیر عوامل محیطی بپردازند. این رویکردها می‌توانند به شرکت‌های کوچک کمک کنند تا در محیطی پیچیده و متغیر، توانایی مقابله با موانع را افزایش داده و مسیر رشد خود را با ثبات بیشتری ادامه دهند.

۷- منابع

فتوت کریمی، رضا و نبوی چاشمی، سیدعلی و روح الامینی، مهدی، ۱۴۰۴، طراحی کسب و کار سازگار با محیط در مسیر رشد همه جانبه و پایدار، فصلنامه اکولوژی انسانی، دوره: ۴، شماره: ۱۱

قلی پور، حسین و میرحیدری لنگرودی، سیدامیرحسین و زال نژاد، ستار، ۱۴۰۳، توسعه پایدار با بهبود رویکرد کسب و کار، نهمین همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، همدان. قنبری، امید و مقدم نیا، الهام، ۱۴۰۲، تأثیر عوامل مدیریت زنجیره تامین بر بهبود کیفیت تولید رنگ های صنعتی، اولین کنفرانس بین‌المللی توانمندی مدیریت، مهندسی صنایع، حسابداری و اقتصاد، بابل. علی، امیرحسین، ۱۴۰۳، شناسایی و اولویت بندی مسائل راهبردی کشور در حوزه علم و فناوری کسب و کار (استارت آپی)،

فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، دوره: ۲، شماره: ۴. ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی. (۱۳۹۲). سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی. تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام.

طاهائی، لعلی سادات و رادفر، رضا و جعفری، معصومه، ۱۴۰۳، ارزیابی مدل های کسب و کار استارت آپ های فناورانه مبتنی بر داده کاوی، اولین کنفرانس بین‌المللی فناوری اطلاعات، مدیریت و کامپیوتر، ساری.

صفری، رضا، ۱۴۰۱. شیوه‌های مدیریت فرایند و عملکرد شرکت‌های تولیدی در مواجهه با بحران‌های اقتصادی. فصلنامه راهبرد مدیریت صنعتی، ۱۵(۱)، ۸۸-۱۰۶.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch Press.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of Business Process Management (2nd ed.). Springer.

Hammer, M. (2010). What is business process management? In J. vom Brocke & M.

Kraus, A., Rehse, J. R., & van der Aa, H. (2024). Data-driven assessment of

- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- UNDP (United Nations Development Programme). (2015). Sustainable Development Goals. <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
- Author, A.A., Author, B.B. (Date of publication). *Title of book or larger document* (chapter or section number). Edition. Publication.
- 2- Author, A.A., Author, B.B. (Date of publication). Title of article. *Title of Online Periodical*, volume number (issue number), page.
- business process resilience. *Process Science*, 1(1), 4.
- Mc Loughlin, K., Lewis, K., Lascelles, D., & Nudurupati, S. (2023). Sustainability in supply chains: reappraising business process management. *Production Planning & Control*, 34(1), 19-52.
- Rosemann (Eds.), *Handbook on Business Process Management* (pp. 3–16). Springer.
- Reijers, H. A., & van der Aalst, W.M.P. (2021). Business process management: A comprehensive survey. *Computers in Industry*, 125, 103380.

