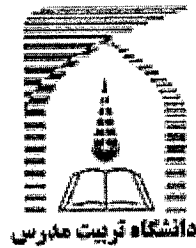




۹۱۳۷۸



دانشکده علوم انسانی

پایان نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت فن آوری اطلاعات

شناسایی فرایندهای اصلی و اولویت بندی بهبود آنها از طریق یک مدل MADM جهت پیاده سازی

مهندسی مجدد فرایندها در شرکت مخابرات

فلورا امانتی

استاد راهنما

دکتر بهروز زارعی

استاد مشاور

دکتر علی کرمانشاه

دفتر اطلاعات کتابخانه ملی  
تاسیس ۱۳۵۷






۱۳۸۷ / ۲ / ۵

مهر ۸۶

۹۸۴۷۸

## تاییدیه اعضای هیات داوران در جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد

اعضای هیات داوران نسخه نهایی پایان نامه کارشناسی ارشد خانم فلورا امانتی تحت عنوان " شناسائی فرایندهای اصلی و اولویت بندی بهبود آنها از طریق یک مدل MADM جهت پیاده سازی مهندسی مجدد فرایندها در شرکت مخابرات " را از نظر فرم و محتوا بررسی نموده و پذیرش آن را برای تکمیل درجه کارشناسی ارشد پیشنهاد می کند.

اعضای هیات داوران	نام و نام خانوادگی	رتبه علمی	امضا
۱- استاد راهنما	دکتر بهروز زارعی	استادیار	
۲- استاد مشاور	دکتر علی کرمانشاه	استادیار	
۳- استاد ناظر	دکتر شعبان الهی	استادیار	
۴- استاد ناظر	دکتر علی رجب زاده	استادیار	
۵- نماینده تحصیلات تکمیلی	دکتر شعبان الهی	استادیار	

## دستورالعمل حق مالکیت مادی و معنوی در مورد نتایج پژوهشهای علمی

### دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه: با عنایت به سیاستهای پژوهشی دانشگاه در راستای تحقق عدالت و کرامت اندسانها که لازمه شکوفایی علمی و فنی است و رعایت حقوق مادی و معنوی دانشگاه و پژوهشگران، لازم است اعضای هیأت علمی، دانشجویان، دانش‌آموختگان و دیگر همکاران طرح، در مورد نتایج پژوهشهای علمی که تحت عناوین پایان‌نامه، رساله و طرحهای تحقیقاتی با هماهنگی دانشگاه انجام شده است، موارد ذیل را رعایت نمایند:

**ماده ۱-** حقوق مادی و معنوی پایان‌نامه‌ها/ رساله‌های مصوب دانشگاه متعلق به دانشگاه است و هرگونه بهره‌برداری از آن باید با ذکر نام دانشگاه و رعایت آیین‌نامه‌ها و دستورالعملهای مصوب دانشگاه باشد.

**ماده ۲-** انتشار مقاله یا مقالات مستخرج از پایان‌نامه/ رساله به صورت چاپ در نشریات علمی و یا ارائه در مجامع علمی می‌باید به نام دانشگاه بوده و استناد راهنما نویسنده مسئول مقاله باشند. تبصره: در مقالاتی که پس از دانش‌آموختگی بصورت ترکیبی از اطلاعات جدید و نتایج حاصل از پایان‌نامه/ رساله نیز منتشر می‌شود نیز باید نام دانشگاه درج شود.

**ماده ۳-** انتشار کتاب حاصل از نتایج پایان‌نامه/ رساله و تمامی طرحهای تحقیقاتی دانشگاه باید با مجوز کتبی صادره از طریق حوزه پژوهشی دانشگاه و براساس آیین‌نامه‌های مصوب انجام شود.

**ماده ۴-** ثبت اختراع و تدوین دانش‌آفرینی و یا ارائه در جشنواره‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی که حاصل نتایج مستخرج از پایان‌نامه/ رساله و تمامی طرحهای تحقیقاتی دانشگاه باید با هماهنگی استاد راهنما یا مجری طرح از طریق حوزه پژوهشی دانشگاه انجام گیرد.

**ماده ۵-** این دستورالعمل در ۵ ماده و یک تبصره در تاریخ ۱۳۸۴/۴/۲۵ در شورای پژوهشی دانشگاه به تصویب رسیده و از تاریخ تصویب لازم‌الاجرا است و هرگونه تخلف از مفاد این دستورالعمل از طریق مراجع قانونی قابل پیگیری خواهد بود. ۱۳۸۴/۳/۲۱ پ

تقدیم به

روح بزرگوار مادر مهربانم

که همیشه و در همه حال یار و پشتیبان من است.

با تشکر و سپاس از کلیه اساتید ارجمند و گرامی به ویژه جناب آقایان دکتر زارعی و دکتر الهی که مرا در طول مدت تحصیل و انجام این پروژه یاری کردند و نیز کارشناس محترم گروه جناب آقای نجفی که در انجام کارهای اداری مربوطه زحمات بسیار متقبل شدند.

## چکیده

در راستای حرکت به سوی دولت الکترونیکی، شرکت مخابرات ایران بعنوان مجری تامین زیر ساخت های لازم برای فن آوری اطلاعات، برای ارائه خدمات ارتباطی مشتریان می بایست کارایی و قابلیت رقابت خود را جهت رویارویی با بازار رقابتی و پویا افزایش دهد که در اینصورت بهترین کار حضور فعال در رقابت روزافزون و سود بردن از توسعه سریع ارتباطات و فن آوری اطلاعات است. ورود تکنولوژی به سازمان بر ساختار و در نتیجه تبدلات بین عناصر و روابط بین آنها تاثیر می گذارد، پس انجام تغییرات اساسی و زیر ساختاری در شرکت مخابرات که دارای شبکه ای یکپارچه و بسیار گسترده و سیستم های گوناگون می باشد، نیاز به آمادگی داشته و ضرورتاً مطالعات ژرف موضوع و بررسی کلیه جوانب را می طلبد. با این نگرش با توجه به اهمیت مخابرات در توسعه و پویایی اقتصاد کشور در این پژوهش به ضرورت ایجاد تغییر در شرکت مخابرات پرداخته می شود.

در این تحقیق هدف اصلی شناسایی فرایندهای شرکت مخابرات واز آنجا که امکان تغییر و بهبود همزمان فرایندهای ناکارآمد وجود ندارد، اولویت بندی آنها جهت پیاده سازی مهندسی مجسد می باشد و تعریف نیاز و توانایی سازمان برای دگرگونی، درک نیازهای کلیدی سازمان، از اهداف فرعی است که در این پروژه دنبال می شود. این تحقیق می تواند کمکی در تدوین برنامه تحول در شرکت مخابرات بوده و زیر ساخت برنامه جامع IT شرکت مخابرات را فراهم نماید. شرکت های مخابرات سایر استانها و نیز سازمان مدیریت و برنامه ریزی می توانند استفاده کنندگان این تحقیق باشند.

کلمات کلیدی: فرایند، بهبود، اولویت بندی، تصمیم گیری چند شاخصه

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱.....	فصل اول کلیات و طرح پژوهش
۲.....	۱-۱ مقدمه
۳.....	۲-۱ تعریف مسئله و بیان پرسش اصل پژوهش
۴.....	۳-۱ سابقه و ضرورت انجام پژوهش
۶.....	۴-۱ فرضیه، هدف و کاربردها
۷.....	۵-۱ روش انجام پژوهش
۹.....	۶-۱ تعریف اصطلاحات بکار گرفته شده
۱۲.....	فصل دوم ادبیات پژوهش
۱۳.....	۱-۲ تغییر در سازمان
۱۴.....	۲-۲ سازمان های وظیفه ای و نواقص آنها
۱۷.....	۳-۲ نگرش فرایندی در سازمان
۱۸.....	۱-۳-۲ مزیت های نگرش فرایندی
۱۹.....	۲-۳-۲ تشخیص مشخصات یک فرایند تجاری
۲۲.....	۳-۳-۲ طبقه بندی فرایندهای سازمان
۲۳.....	۴-۳-۲ طبقه بندی APQC
۲۴.....	۴-۲ ارزیابی عملکرد فرایند
۲۶.....	۵-۲ بهبود فرایند
۲۹.....	۶-۲ مهندسی مجدد فرایند های داخلی سازمان
۳۲.....	۱-۶-۲ ابعاد مهندسی مجدد فرایندها
۳۶.....	۲-۶-۲ تجزیه و تحلیل فرایندها در مهندسی مجدد
۳۷.....	۷-۲ مهندسی مجدد و تکنولوژی اطلاعات
۳۷.....	۱-۷-۲ نقش های تکنولوژی اطلاعات



۴۳.....	۲-۷-۲	تاثیر تکنولوژی اطلاعات بر سازمان ها و مدیریت.....
۴۴.....	۳-۷-۲	نقش تکنولوژی اطلاعات قبل از طراحی مجدد ( توانمند ساز).....
۴۵.....	۴-۷-۲	نقش تکنولوژی اطلاعات حین طراحی مجدد ( به عنوان تسهیل کننده).....
۴۶.....	۵-۷-۲	نقش تکنولوژی اطلاعات حین پیاده سازی (به عنوان اجرا کننده).....
۴۶.....	۸-۲	تغییر ساختار سازمانی.....
۴۷.....	۱-۸-۲	تجزیه و تحلیل فرایندها و طراحی ساختارها.....
۴۸.....	۲-۸-۲	بررسی های مفهومی.....
۵۱.....	۹-۲	متدولوژی های مهندسی مجدد.....
۵۴.....	۱۰-۲	دلایل موفقیت و شکست پروژه های مهندسی مجدد.....
۵۷.....	۱۱-۲	مهندسی مجدد در صنایع مخابراتی.....
۶۱.....	۱۲-۲	روش های تصمیم گیری چند شاخصه.....
۶۶.....	۱۳-۲	جمع بندی.....
۶۸.....		<b>فصل سوم : روش شناسی پژوهش.....</b>
۶۹.....	۱-۳	نگاهی به شرکت مخابرات ایران.....
۷۲.....	۲-۳	شرکت مخابرات کردستان.....
۷۵.....	۳-۳	چهارچوب متدولوژی انجام پروژه.....
۷۵.....	۱-۳-۳	تحلیل وضع موجود.....
۷۶.....	۲-۳-۳	الگو APQC.....
۸۳.....	۳-۳-۳	شناسایی کلان فرایندها و تعاملات هرکدام با محیط.....
۸۳.....	۴-۳-۳	تعیین زیر فرایندهای کلان فرایندهای اصلی.....
۸۴.....	۵-۳-۳	تحلیل نتایج رضایت مندی مشتریان.....
۸۴.....	۶-۳-۳	تحلیل حجم ارتباطات زیر فرایند.....
۸۴.....	۷-۳-۳	تحلیل زمان انجام زیر فرایند.....
۸۴.....	۸-۳-۳	تحلیل نیروی انسانی.....

۸۵.....	مدل مفهومی.....	۹-۳-۳
۸۵.....	تعیین مدل مناسب تصمیم گیری برای اولویت بندی.....	۱۰-۳-۳
۸۵.....	اولویت بندی.....	۱۱-۳-۳
۸۵.....	زیرفرایندهای کارآمد.....	۱۲-۳-۳
۸۶.....	زیر فرایندهای ناکارآمد.....	۱۳-۳-۳
۸۶.....	رویه اصلی روش ترکیبی TOPSIS و AHP.....	۴-۳
<b>۹۳.....</b>	<b>فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها ..</b>	
۹۴.....	تحلیل وضع موجود.....	۱-۴
۹۴.....	اصلاحات جهانی مخابرات.....	۲-۴
۹۶.....	اهم تغییرات قوانین مخابراتی.....	۳-۴
۱۰۶.....	ضرورت تجدید ساختار.....	۱-۳-۴
۱۰۷.....	ساختار مورد نظر.....	۲-۳-۴
۱۱۱.....	شناسایی فرایندها در شرکت مخابرات براساس الگو APQC.....	۴-۴
۱۲۲.....	فرایند تاسیس مراکز کم ظرفیت.....	۱-۴-۴
۱۲۸.....	سطوح سازمانی در شرکت مخابرات.....	۲-۴-۴
۱۳۱.....	مدل مفهومی.....	۵-۴
۱۳۳.....	اولویت بندی.....	۶-۴
۱۴۳.....	اعتبار سنجی مدل.....	۷-۴
<b>۱۴۵.....</b>	<b>فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهادات</b>	
۱۴۶.....	تحلیل یافته های پژوهش.....	۱-۵
۱۴۶.....	نتایج پژوهش.....	۲-۵
۱۵۰.....	فرضیه های تحقیق.....	۳-۵
۱۵۲.....	مقایسه یافته های پژوهش با پژوهش های پیشین.....	۴-۵
۱۵۴.....	محدودیت ها.....	۵-۵

۱۵۸.....	۶-۵ پیشنهاد تحقیقات آتی
۱۶۵.....	فهرست منابع و مآخذ
	ضمائم
۱۶۹.....	ضمیمه الف
۱۸۷.....	ضمیمه ب
۲۱۸.....	چکیده انگلیسی

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲ چگونه تکنولوژی اطلاعات بر فرایند جدید اثر می گذارد .....	۴۲
جدول ۲-۲ اعداد متناظر با دآوری های زبانی .....	۶۵
جدول ۱-۳ مقادیر شاخص تصادفی در مشخصه های مختلف .....	۹۰
جدول ۱-۴ زیر فرایند های تاسیس مرکز کم ظرفیت .....	۱۲۴
جدول ۲-۴ زمان انجام فرایند به تفکیک مراحل .....	۱۲۴
جدول ۳-۴ زمان انجام فرایند شبکه کابل روستایی .....	۱۳۰
جدول ۴-۴ زمان انجام فرایند به تفکیک مراحل .....	۱۳۰
جدول ۵-۴ ماتریس تصمیم .....	۱۳۴
جدول ۶-۴ ماتریس اهمیت نسبی .....	۱۳۵
جدول ۷-۴ ماتریس وزن دار نرمالیزه .....	۱۳۸
جدول ۸-۴ اولویت بندی فرایندهای مرتبط با مشتریان خارجی .....	۱۴۰
جدول ۹-۴ اولویت بندی فرایندهای مرتبط با مشتریان داخلی .....	۱۴۱
جدول ۱۰-۴ اولویت بندی زیر فرایند های فرایند تاسیس مرکز سوئیچ پر ظرفیت .....	۱۴۲
جدول ۱۱-۴ اولویت بندی زیر فرایند های فرایند سیستم انتقال کم ظرفیت .....	۱۴۳
جدول ۱-۵ مقایسه سطوح سازمانی و کل زمان انجام فرایند .....	۱۴۸
جدول ۲-۵ مقایسه زمان انجام فرایندها به تفکیک مراحل .....	۱۴۹

## فهرست اشکال و نمودارها

صفحه	عنوان
۲۷.....	شکل ۱-۲ رتبه بندی عملکرد فرایند ها.....
۲۷.....	شکل ۲-۲ استراتژی های بهبود فرایند ها.....
۳۱.....	شکل ۳-۲ لوزی سیستم تجاری.....
۳۲.....	شکل ۴-۲ ابعاد مهندسی مجدد.....
۳۵.....	شکل ۵-۲ مدل تغییر فرایند های تجاری.....
۳۶.....	شکل ۶-۲ مهندسی مجدد تغییرات زیاد ایجاد می کند.....
۳۹.....	شکل ۷-۲ نقش تکنولوژی اطلاعات در مهندسی مجدد فرایند.....
۴۸.....	شکل ۸-۲ فرایند سازمانی و فرایند کار.....
۴۸.....	شکل ۹-۲ فرایند به عنوان فعالیت های سلسله وار.....
۴۹.....	شکل ۱۰-۲ مدل فرایند شبکه.....
۵۳.....	شکل ۱۱-۲ متدولوژی ابلنسکی.....
۵۶.....	شکل ۱۲-۲ عوامل موثر در شکست / موفقیت پروژه های مهندسی مجدد.....
۷۴.....	شکل ۱-۳ نمودار سازمانی شرکت مخابرات کردستان.....
۷۶.....	شکل ۲-۳ الگوی شناسایی و تحلیل فرایند ها جهت اصلاح.....
۱۲۱.....	شکل ۱-۴ فرایند های شناسایی شده طبق الگو APQC.....
۱۲۱.....	شکل ۲-۴ نمودار تعاملات کلان فرایند تلفن ثابت.....
۱۲۳.....	شکل ۳-۴ زیر فرایند های فرایند تاسیس مرکز کم ظرفیت.....
۱۲۸.....	شکل ۴-۴ چارت سازمانی شرکت مخابرات.....
۱۲۹.....	شکل ۵-۴ ساختار حوزه توسعه و مهندسی.....
۱۴۹.....	شکل ۱-۵ نمودار ارزیابی عملکرد فرایند های موجود.....
۱۵۳.....	شکل ۲-۵ جایگاه پروژه های مورد بررسی در طبقه بندی پروژه های مهندسی مجدد.....

# فصل اول

## کلیات و طرح پژوهش

## ۱-۱ مقدمه

بهبود ساختار مخابرات و افزایش خدمات مخابراتی به نوبه خود عامل مهمی در توسعه اقتصادی هر کشور می باشد. تنوع در انواع سرویس ها و سیستم ها و افزایش تعداد مشترکین و دارندگان انواع سرویس های مخابراتی از یک طرف و سیاست دولت مبنی بر خصوصی سازی بخش هایی از مخابرات و نگرش جدید دولت بر شرکت های دولتی از طرف دیگر به شکلی است که دیگر ساختار موجود آنگونه که لازم است جوابگو نمی باشد. لذا اهمیت نگرش فرایندی و پیاده سازی این نگرش در شرکت مخابرات بیش از پیش احساس می شود.

یک زیر ساخت، پی ریزی بنیادی نصب و ایجاد تسهیلاتی است که دوام و رشد جامعه به آن بستگی دارد. ریشه تغییرات در راه اطلاعات و مخابرات قرار گرفته و بر زندگی مردم، تجارت و سازمان ها تاثیر می گذارد. در تکنولوژی ها و زیر ساخت ها تحولات چشمگیری رخ داده است که می توان به قابلیت های مخابراتی جهانی و محلی، دسترسی به منابع جهانی و ملی محاسباتی، دسترسی جهانی و ملی به منابع اطلاعاتی، طیف گسترده قابلیت های سخت افزاری و نرم افزاری کامپیوتر اشاره کرد. عرضه کنندگان و کاربران کاربردهای تکنولوژی اطلاعات از جمله تجارت الکترونیک، برای تقویت شبکه مورد استفاده خود به زیر ساخت های مخابراتی نیاز دارند. برای توسعه و گسترش موثر ملی و جهانی کاربردهای تکنولوژی اطلاعات، زیر ساخت ها و سرویس های مختلفی مورد نیاز هستند که به هم ارتباط یافته و با هم عمل کنند. تعریف سیاست هایی که دسترسی این زیر ساخت ها را برای کاربران و عرضه کنندگان کاربردهای تکنولوژی اطلاعات تضمین کند، مهم است.

## ۲-۱ تعریف مسئله و بیان پرسش اصل پژوهش

در راستای طرح تکفا و حرکت به سوی دولت الکترونیکی، شرکت مخابرات به عنوان مجری تامین زیر ساخت های لازم (NII) فن آوری اطلاعات، برای ارائه خدمات ارتباطی مشتریان به عنوان یک سازمان لازم است ساختار و فرایند ها را به روز گرداند. ورود تکنولوژی به سازمان بر ساختار و در نتیجه تبادلات بین عناصر و روابط بین آنها تاثیر می گذارد، پس لازم است با نگرش فرایندی در سازمان، فرایند های اصلی شناسایی شده و فرایند هایی که نیازمند بهبود و مهندسی مجدد هستند، مشخص گردند .

نگرش فرایندی نه تنها در تامین خواست مشتریان بلکه در سرعت و چابکی سازمان در پاسخگویی به این خواست ها نیز موثر است. نگرش فرایندی به سازمان از زمان پیدایش، باعث ایجاد تحولات قابل توجهی در روش ها و ابزار مدیریت شده است. این روش ها و ابزار، فرایند را به عنوان یک جزء اساسی و غیر قابل انکار در تجزیه و تحلیل و بهبود عملکرد سازمان به شمار می آورند .

بنابراین، سازمان را می توان در قالب شبکه ای از فرایندها که قابل شناسایی، مستند سازی، کنترل و بهبود هستند، توصیف کرد. فرایند محوری می تواند بر مشکلات سازمانهای سنتی، که در آنها اطلاعات از طریق زنجیره فرمان به سمت مرکز سازمان جریان و در آنجا تصمیمات اتخاذ می شود، غلبه کند. در محیط ارائه شده در نگرش سنتی، مسائل و مشکلات میان سازمانها و واحدها، معمولاً در بالاترین سطوح حل می شود. از آنجائیکه مدیران ارشد ممکن است فاقد اطلاعات خاص برای حل درست مشکلات باشند، تصمیم آنها می تواند به موقع و صحیح نباشد.

با این نگرش با توجه به اهمیت مخابرات در توسعه و پویایی اقتصاد کشور در این پژوهش به ضرورت ایجاد تغییر در شرکت مخابرات پرداخته می شود. از آنجایی که قبل از هر تغییری می بایست به سه سوال اساسی « چرا / چه / چگونه » پاسخ داد. پس لازم است ابتدا وضعیت موجود شرکت مخابرات مورد بررسی قرار گرفته و لزوم و اهمیت تغییر در آن درک شود. با نگرش فرایندی به سازمان نگاه شده و



فرایند های اصلی سازمان شناسایی شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. پس، این مورد به عنوان مساله تحقیق در نظر گرفته می شود که « فرایند های اصلی شرکت مخابرات ایران کدامند و کدامیک جهت پیاده سازی مهندسی مجدد دارای اولویت بیشتری هستند؟ »

### ۳-۱ سابقه و ضرورت انجام پژوهش

سیاست مخابرات و تنظیم چهارچوب های کاری برای زیر ساخت های مخابراتی نقش مهمی در حصول توسعه و رشد کاربردهای تکنولوژی اطلاعات بازی می کنند. توسعه در تکنولوژی و همگرایی خدمات می توانند راه های جدیدی در جهت انعطاف پذیری و تسهیلات توسعه کاربردهای تکنولوژی اطلاعات ارائه نمایند. تجارت الکترونیک به عنوان یکی از کاربردهای تکنولوژی اطلاعات که عمومیت بیشتری نیز دارد، به طور گسترده ای به قابلیت استفاده، دسترسی و تعامل سرعت بالای زیرساخت های مخابراتی که به سادگی قابل دستیابی بوده و تاخیر در شبکه را کاهش داده و نیز این امکانات هم برای مشتریان و هم ارائه دهندگان خدمات، قیمت معقولی داشته باشد، بستگی خواهد داشت .

زیر ساخت های مورد نیاز کاربردهای تکنولوژی اطلاعات تغییرات سریعی دارند، کاربرد های جدید توسعه و اشاعه یافته اند. به خاطر ترافیک دیتای تولید شده و استفاده از اینترنت، تقاضا، برای ظرفیت شبکه افزایش یافته و حالت های اولیه سرویس های مختلف کاربردهای تکنولوژی اطلاعات به خاطر الگوها و طرح های استفاده از شبکه های مخابراتی بطور ریشه ای تغییر یافته است. به هر حال سیاست گذاران باید بپذیرند که این زیر ساخت ها برای مهیا کردن یک محدوده از سرویس های مختلف نیاز است و بنابراین انگیزه های اقتصادی، پشتیبانی سرمایه گذاری و تغییر تکنولوژی را فراهم کنند.

شرکت مخابرات باید کارایی و قابلیت رقابت خود را جهت رویارویی با بازار رقابتی و پویا افزایش دهد که در اینصورت بهترین کار حضور فعال در رقابت روزافزون و سود بردن از توسعه سریع ارتباطات و فن آوری

اطلاعات است. لذا به منظور حصول اطمینان از این که شرکت مخابرات ایران در آینده شرکتی استواروماندنی است لازم است که ارزش زیادی برای مشتری های خود قایل شده، موقعیتی مستحکم در بازار ارتباطات ایران کسب نماید. در دو دهه گذشته شرکت هایی با ساختاری مشابه ساختار کارکردی شرکت مخابرات و با همین نارسایی ها به ساختار تجاری روی آورده اند. در این نگرش حتی کسانی که هدف نهایی خود را سرویس دهی و ارائه خدمت قلمداد می کنند، معتقدند که با منفعت طلبی مجبورند خدمات بهتری عرضه کنند یعنی اینکه عرضه خدمات بهتر و بیشتر، وسیله ایست برای کسب سود بیشتر نیز به نوبه خود در گروهی کیفیت خدمات است. ساختار تجاری ساختاری است که هر یک از واحد های آن براساس مشتری و بازار از یکدیگر متمایز شوند یعنی خود نیز واحد تجاری باشند.

ترسیم یک سازمان به کمک فرایندهای داخلی آن، نگرش جدیدی است که از سال ۱۹۹۰ در مقابل نگرش های سنتی به سازمان مطرح شده است. فرایند، یک جهت گیری به سمت نیازها و خواست های مشتریان دارد. در واقع برقراری ارتباط میان اجزاء یک فرایند هدفی جز هماهنگی و همکاری در راستای برآورده کردن این نیازها را دنبال نمی کند. در شرایط سخت رقابتی کنونی که جلب رضایت مشتریان (و یا بطور کلی ذینفعان) از هر زمانی مهمتر شده است، نگاه به سازمان بصورت مجموعه ای از فعالیت ها یا بخش های مجزا و مستقل نمی تواند ضامن موفقیت سازمان باشد. در بخش مخابرات علاوه بر فرایندهای سیاسی و اقتصادی، فن آوری های جدید نیز در دهه اخیر باعث تحولات بسیار شگرفی در صنعت مخابرات گردیده که این تحولات علاوه بر تامین خواسته های کنونی بشر، آینده مخابرات را به سمت جهانی شدن و رقابت سوق می دهد. با اعتقاد به این نکته که انجام تغییرات اساسی و زیر ساختاری در یک سازمان دولتی مانند شرکت مخابرات ایران که دارای شبکه ای یکپارچه و بسیار گسترده و سیستم های گوناگون مخابراتی می باشد، نیاز به آمادگی داشته و در این رابطه مطالعات ژرف موضوع و بررسی کلیه جوانب امر ضروری می باشد.

## ۱-۴ فرضیه، هدف و کاربردها

در این تحقیق هدف اصلی شناسایی فرایندهای شرکت مخابرات و اولویت بندی آنها جهت پیاده سازی مهندسی مجدد می باشد و تعریف نیاز و توانایی سازمان برای دگرگونی، درک نیازهای کلیدی سازمان، ماموریت ها و اهداف و اولویت بندی از اهداف فرعی است که در این پروژه دنبال می شود .

این تحقیق می تواند کمکی در تدوین برنامه تحول در شرکت مخابرات بوده و زیر ساخت برنامه جامع IT شرکت مخابرات را فراهم نماید. شرکت های مخابرات سایر استانها و نیز سازمان مدیریت و برنامه ریزی می توانند استفاده کنندگان این تحقیق باشند. ماهیت کار شرکت مخابرات استان ها یکسان است و فقط بنابه وسعت جغرافیایی آنها و دارای مرکز SC بودن با هم تفاوت دارند نتایج این تحقیق می تواند بسیار مورد استفاده باشد. فرایندهای شناسایی شده در شرکت مخابرات استان ها یکسان است. البته با تفویض اختیاراتی که به شرکت مخابرات استان ها شده است آهنگ فرایند تغییر متفاوت است. اگرچه تمامی استان های ایران و حتی خود شرکت مخابرات ایران دارای ساختاری کارکردی است و هنوز کامل به نگرش فرایندی روی نیاورده است .

در حال حاضر در شرکت مخابرات در زمینه ایجاد تغییر بسیار بحث شده و تغییرات کوچکی نیز در سطح شرکت مخابرات ایران انجام شده است بطوریکه شرکت مخابرات ایران به سه شرکت ارتباطات زیر ساخت، شرکت ارتباطات سیار و شرکت فن آوری اطلاعات تقسیم شده که زیر نظر شرکت مخابرات مادر فعالیت دارند اما بررسی های ریشه ای صورت نگرفته است و ساختار درونی هر کدام از این شرکت ها همان ساختار کارکردی است و دید فرایندی ندارد. این تحقیق می تواند در تدوین برنامه شرکت مخابرات مثمر ثمر باشد .

برای انجام این تحقیق دو فرضیه در نظر گرفته شده که ضمن شناسایی فرایندهای اصلی، تعاملات کلان فرایندها با محیط بیرونی، تعیین زیر فرایندها و فعالیت های مربوطه، با تحلیل داده های جمع آوری شده که در فصول بعدی بحث خواهد شد رد یا قبول این فرضیه ها بررسی می گردد این فرضیه ها عبارتند از :

◆ اهمیت بهبود در حوزه های مختلف فرایندهای سازمان یکسان نمی باشد.

◆ با روش های AHP و TOPSIS فرایندها را می توان اولویت بندی کرد.

## ۵-۱ روش انجام پژوهش

روش تحقیق در اینجا متکی بر تکنیک های اساسی مصاحبه و مشاهده تشریح علمی جمع آوری داده است. مطالعه میدانی است و در سطح شرکت مخابرات در خصوص فرایندها و زیر فرایندهای مختلف با مسئولین مستقیم و کارکنان قسمت های مربوطه مصاحبه انجام شده است. برای نگاشت هر زیر فرایندها در سولاتی که از مسئولین و کارکنان عملیاتی پرسیده شده است توالی فعالیت های انجام شده، مدت زمان انجام هر فعالیت که زمان عملیات، بازرسی، انتقال و تاخیر را در برمی گیرد و زمان انجام کار کارشناسی، مدیریتی، خدماتی و دفتری استخراج شده که نتایج حاصل در جداولی که در ضمیمه آمده، تدوین شده است.

این گزارش در پنج فصل تدوین شده است، فصل اول «کلیات پژوهش»، فصل دوم «ادبیات پژوهش»، فصل سوم «روش شناسی پژوهش»، فصل چهارم «تجزیه و تحلیل داده ها» و فصل پنجم «نتیجه گیری و پیشنهادات» را در بر می گیرد. فرایندهای شناسایی شده، نمودار تعاملات کلان فرایندها با محیط بیرون و جداول نگاشت فرایندها و زیر فرایندها در ضمیمه وارد شده است.