



تعیین فرآیندهای سازمانی وضع مطلوب با در نظر داشتن دیدگاه برونسپاری نمونه موردی در شرکت توزیع نیروی برق استان چهارمحال و بختیاری

مریم هاشمی

عباس اربابی

شرکت توزیع نیروی برق استان چهارمحال و بختیاری شرکت مهندسی نرم افزاری گلستان

کلید واژه - طرح جامع ICT، معماری سازمانی، فرآیندهای سازمانی (کسب و کار)، برونسپاری فرآیندها، COBIT، فناوری اطلاعات

خلاصه- در این مقاله فرآیندهای وضع مطلوب شرکت توزیع نیروی برق استان چهارمحال و بختیاری با استفاده از زنجیره ارزش تقسیم بندی شده و سپس با استفاده از معیارهایی الویت برونسپاری آنها مشخص شده است. پس از آن روش اصلاح فرآیندها توضیح داده شده است.

۱- مقدمه

چه کاری (وظایف) را به چه نحو (فرآیندها) می خواهد انجام دهد، مبنایی است که بر اساس آن، داده ها و اطلاعات مورد نیاز برای اتخاذ تصمیم های مدیریتی و اجرای فرآیندها تشخیص داده و نحوه گردش اطلاعات مشخص می شود. پس از مشخص شدن وضعیت فرآیندها و اطلاعات، نوبت به ارائه پیشنهادات فنی در مورد سیستم های اطلاعاتی و زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری می رسد.

از طرف دیگر رویکرد کلان دولت به سمت استفاده حداکثر از ظرفیت پیمانکاری و برونسپاری فرآیندهای سازمانی^۱، (که اتفاقاً شرکت توزیع نیروی برق استان چهارمحال و بختیاری نیز به

هر سازمانی ممکن است به دلایل مختلف از جمله: آشفتگی در فرآیندهای فعلی، تغییرات در الزامات و قوانین بالادست، تغییرات محیطی، نیاز به افزایش بهره وری، کاهش هزینه، کاهش هزینه تمام شده، افزایش رضایت مشتریان و ... نیازمند شناسایی و بهسازی فرآیندهای کسب و کار خود باشد.

شرکت توزیع نیروی برق استان چهارمحال و بختیاری در سال ۱۳۸۶ اقدام به تهیه طرح جامع فناوری اطلاعات و ارتباطات نمود. یکی از مراحل اساسی در تهیه چنین طرح هایی، تدوین معماری وضع مطلوب است. به دلیل رویکرد کل نگر و بالا به پایینی که در این پروژه وجود داشت، پس از تبیین استراتژی سازمانی خود، نیازمند شناسایی و ترسیم وضعیت مطلوب فرآیندهای خود بود. اینکه یک سازمان در ابتدا تشخیص دهد که

^۱ BPO: Business Process Outsourcing

- **زنجیره‌های پسین و پیشین؛** شامل زیرحوزه‌های: مدیریت تأمین کنندگان، مدیریت مشتریان



شکل (۲): الگوی کلان فرآیند شرکت

۳- تعیین فهرست فرآیندهای مطلوب

به‌منظور شناسایی و تعیین فرآیندهای مطلوب، از روش‌ها و تکنیک‌ها و همچنین و منابع و مراجع معتبری استفاده می‌گردد که در ادامه به مرور اجمالی آنها پرداخته شده است. لازم به ذکر است که از پاره‌ای از تکنیک‌ها و منابعی که در ادامه آورده شده است، در اصلاح گام‌های اجرایی (بهبود فرآیندها) استفاده خواهد شد.

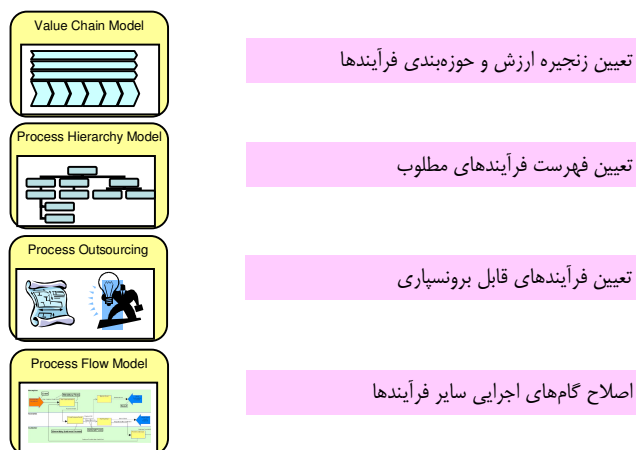
- **در نظر گرفتن قوانین بالادستی؛** بر مبنای استراتژی و اسپاری وظایف تصدی‌گری شرکت‌های برق منطقه‌ای به بخش خصوصی و تفویض اختیار به واحدهای تابعه که منجر به استقلال شرکتهای تولید و توزیع شده است، تقسیم‌بندی وظایف کنونی شرکت توزیع نیروی برق استان چهارمحال و بختیاری نیز دچار تغییراتی خواهد شد که در ادامه بدان اشاره شده است.
- در راستای اجرایی شدن قانون استقلال شرکتهای توزیع نیروی برق در استان‌ها، باید علاوه بر فرآیندهای وضع موجود، فرآیندهای جدیدی در رابطه با «سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی»، «توسعه» و «نظارت و کنترل» در حوزه توزیع و بهره‌برداری و نیز فرآیندهای تازه‌ای در زمینه «سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی» و «نظارت و کنترل» در حوزه‌های فروش و خدمات پس از فروش شرکت انجام گیرد. همچنین این موارد، تغییراتی را نیز در حوزه فرآیندهای مدیریت منابع مالی به دنبال خواهد داشت.

- **همراستاسازی استراتژیک؛** برای تهیه مدل‌های فرآیندی در وضع مطلوب باید علاوه بر در نظر گرفتن پیشران‌های کسب و کار، همراستاسازی با عناصر استراتژیک نظیر اهداف و شاخص‌های کارآیی صورت گیرد. این همراستاسازی ممکن است منجر به تشخیص

تأسی از این رویکرد، آنرا در جمله موضوعات استراتژیک خود می‌داند، باعث شده است تا مسئله تدوین فرآیندهای سازمانی مطلوب، اهمیت دوچندانی یابد.

در این مقاله سعی شده است تا رویکرد حاکم برای استخراج و ارایه مدل بهبودیافته فرآیندهای سازمانی شرکت به‌طور خلاصه نشان داده شود.

به‌منظور شناسایی و ترسیم فرآیندهای وضع مطلوب شرکت توزیع نیروی برق استان چهارمحال و بختیاری از الگوی ذهنی موجود در شکل (۱) استفاده شده که در بخش‌های بعد توضیحی اجمالی در مورد هر یک از این مراحل ارایه شده است.



شکل (۱): الگوی ذهنی جهت شناسایی و ترسیم فرآیندهای وضع مطلوب در شرکت

۲- تعیین زنجیره ارزش و حوزه بندی فرآیندها

برای استخراج مدل فرآیندی کلان از تحلیل زنجیره ارزش استفاده شده است. تحلیل زنجیره ارزش، تکنیکی است که نخستین بار توسط مایکل پورتر نظریه‌پرداز معروف مدیریت در سال ۱۹۸۵ برای تحلیل فرآیندهای کاری بنگاه‌های اقتصادی مطرح شد و پس از آن در تحلیل فرآیندهای کاری سایر سازمان‌ها نیز به کار برده شد. بر این اساس الگوی کلان فرآیند شرکت توزیع نیروی برق استان چهارمحال و بختیاری به صورت شکل (۲) در می‌آید.

طبق این زنجیره ارزش، فرآیندهای شرکت در سه دسته زیر تقسیم‌بندی شده‌اند:

- **زنجیره اصلی؛** شامل زیرحوزه‌های: برنامه‌ریزی تأمین منابع، توسعه و نگهداری از شبکه، توزیع و بهره‌برداری، فروش، خدمات پس از فروش
- **فرآیندهای پشتیبان؛** شامل زیرحوزه‌های: تدارکات، مدیریت منابع مالی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت عمومی، مدیریت اطلاعات، مدیریت تحول

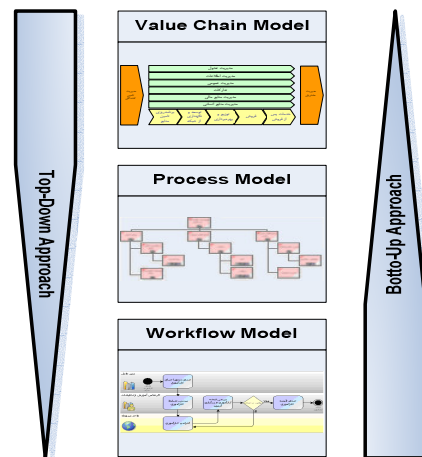
فرآیندهای جدید یا تغییر در فرآیندهای سابق شرکت گردد.

○ **تأمین نیازهای اطلاعاتی؛** برای تهیه مدل‌های فرآیندی در وضع مطلوب باید فرآیندهای مطلوب را با نیازهای اطلاعاتی شناخته شده در وضع موجود ارزیابی کرد. این عمل ممکن است منجر به تشخیص فرآیندهای جدید یا در نظر گرفتن نقطه ثبت در فرآیندهای سابق شرکت گردد.

○ **تقابل با وظایف مطلوب؛** یکی از راه‌های شناسایی فرآیندهای مطلوب، کنترل پوشایی وظایفی است که برای وضع مطلوب شرکت در نظر گرفته می‌شوند. این تکنیک ممکن است منجر به تشخیص فرآیند یا وظایف جدید و یا تغییر در فرآیندها یا وظایف سابق شود.

○ **رویکرد بالا به پایین و رویکرد پایین به بالا؛** یکی از روش‌های شناخته شده برای تهیه مدل‌های فرآیندی، بکارگیری توأم نگرش بالا به پایین و نگرش پایین به بالا می‌باشد. در اینجا سعی شده است تا با استفاده از این رویکرد و ایجاد حالت رفت و برگشتی نسبت به تأمین اهداف زیر اطمینان حاصل شود:

- پوشا بودن کلیه حوزه‌های سازمانی
- جلوگیری از ایجاد شکاف^۲ در مدل
- جلوگیری از همپوشانی^۳ فرآیندها



شکل (۳): رویکرد بالا به پایین و رویکرد پایین به بالا

○ **استفاده از وضعیت موجود؛** فرآیندهایی که در حال حاضر در شرکت در حال اجرایی باشند، مبنای تشخیص فرآیندهای موجود و مهم شرکت در وضعیت مطلوب است. توجه به وضعیت موجود ساختار سازمانی، تشکیلات و ساختار و همچنین فرآیندها، تأمین‌کننده نگرش پایین به بالا در طراحی فرآیندهای جدید می‌باشد.

○ **استفاده از تجربیات پیشین؛** تاکنون طرح‌ها و پروژه‌های متعددی در صنعت برق و شرکت‌های مشابه تهیه و به اجرا در آمده که در آن به نحوی به مدل فرآیندی اشاره شده است. با آن که ممکن است هدف از اجرای این پروژه‌ها متمایز از پروژه‌های طرح جامع باشد (برای مثال، اهدافی مانند اجرای نظام کیفی، اجرای مدل تعالی سازمانی، تهیه سیستم اطلاعاتی، بازمهندسی روش‌ها و بهره‌وری عملیاتی و ...)، با این حال می‌توان علاوه بر شناسایی محدوده و جریان اصلی فرآیند مورد نظر، از ایده‌های به کار گرفته شده در استخراج مدل‌ها و نمودارها استفاده کرد.

○ **استفاده از مدل‌های مرجع کسب و کار؛** مدل‌های مرجع مجموعه‌ای از دانسته‌ها و تجربیات شرکت‌ها و نهادهای مختلف است که بعضاً به صورت استاندارد در آمده و منتشر شده است. برای مدلسازی فرآیندهای وضع مطلوب از مدل‌های مرجع شرکت SAP (نمودارهای mySAP) و مدل مرجع کسب و کار (BRM) چهارچوب FEA استفاده شده است. همچنین برای مدلسازی فرآیندهای مربوط به حوزه مدیریت دانش از مدل مرجع KMPM و نیز از چهارچوب COBIT برای مدلسازی فرآیندهای مدیریت فناوری اطلاعات استفاده گردیده است.

○ **بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی مکانیزه (مکانیزاسیون)؛** در هر مؤسسه و سازمان سیستم‌های اطلاعاتی در اجرای فرآیندهای کاری نقش عمده‌ای را ایفا می‌کنند. بدیهی است که با در نظر گرفتن سیستم‌های اطلاعاتی، فرآیندها دستخوش تغییراتی خواهند شد.

○ **استفاده از رویکرد زیست چرخ منابع؛** در رویکرد زیست چرخ منابع^۴ برای هر یک از منابع سازمانی (مانند پول، دارایی‌های ثابت، نیروی انسانی، ماشین‌آلات و ...) چرخه عمری با مراحل شکل (۴) در نظر گرفته می‌شود:

مثال:	رهاسازی	بکارگیری	تأمین	برنامه‌ریزی
نیروی انسانی	بازنشستگی	مدیریت عملکرد	استخدام	برنامه‌ریزی
پول	پرداخت	مدیریت حساب‌ها	تأمین منابع مالی	بودجه‌ریزی

شکل (۴): چرخه عمر در رویکرد زیست چرخ منابع

^۴ Resource Life Cycle

^۲ Gap

^۳ Overlap

به منظور مشخص نمودن فرآیندهای کاری که قابلیت برونسپاری دارند و تعیین اولویت آنها در برونسپاری، از تعدادی معیار استفاده شده است که عبارتند از:⁷

- **شفافیت:** منظور از شفافیت، وضوح مراحل اجرای کار و قواعد کاری و یا به عبارتی استانداردپذیری فرآیند می باشد. هرچه فرآیندی شفاف تر باشد، تمایل برای برونسپاری آن بیشتر است.
- **تعدد تأمین کنندگان:** تعدد تأمین کنندگان نشان دهنده میزان بلوغ و ظرفیت پیمانکاری برای اجرای کار است. هر چه تعداد پیمانکاران و یا مشاوران تأمین کننده خدمت مورد نظر بیشتر باشد، تمایل برای برونسپاری بیشتر است.
- **میزان سادگی:** فرآیندها را بر اساس گامهای اجرایی و قواعد کاری می توان ساده، متوسط و یا پیچیده در نظر گرفت. هر چه فرآیندی ساده تر باشد، تمایل برای برونسپاری آن بیشتر است.
- **حجم کار:** فرآیندهای دارای تواتر زیاد و یا حجم کاری بالا، باعث تصدی گری و افزایش پرسنل می گردند. هر چقدر حجم کار در فرآیندها بیشتر باشد، تمایل برای برونسپاری آن بیشتر است.
- **ذخیره دانش:** نقطه تمایز و برتری هر شرکت را می توان در ذخیره دانش آن شرکت دانست. در واقع فرآیندهایی که اجرای آنها، دانشی را برای شرکت در پی دارد، منجر به ایجاد مزیت رقابتی نسبت به سایرین می گردد. هر چه میزان لزوم به ذخیره دانش در شرکت بیشتر باشد، تمایل به برونسپاری کمتر است.

هریک از معیارهای یاد شده نسبت به یکدیگر دارای اهمیت خاص و متفاوتی می باشند که سعی شده است در قالب ضریبی مناسب در نظر گرفته شود. برای تعیین ضرایب هر یک از معیارها از روش وزن دهی "ساعتی"⁸ استفاده شده است. مراحل این روش به صورت زیر است:

ماتریس مقایسه زوجی تهیه می شود. در این ماتریس نسبت اهمیت معیارها نسبت به یکدیگر در طیفی از یک تا سه تعیین می گردد.

از اعداد ثبت شده در سطر میانگین هندسی گرفته می شود.

مجموع میانگین هندسی را بدست آورده و میانگین هر سطر را بر مجموع میانگین ها تقسیم می کنیم.

جواب حاصل، وزن پارامتر می باشد.

جدول (۱) مقایسه زوجی معیارها را نشان می دهد.

○ **مدل فرآیندی SAP:** شرکت SAP یکی از شرکت های شناخته شده در زمینه توسعه سیستم های اطلاعاتی یکپارچه و سیستم های ERP می باشد. این شرکت توانسته است با انجام مطالعه و اجرای پروژه های متعدد، مدلی را به عنوان زنجیره ارزش انتقال و توزیع برق ارائه دهد.

استفاده از منابع و رویکردهای مختلف فوق الذکر منجر به طراحی مدل های فرآیندی و وظیفه ای مطلوبی شده است که دارای تفاوت های زیر با وضعیت موجود کسب و کار در شرکت توزیع نیروی برق استان چهارمحال و بختیاری است:

- اضافه شدن پاره ای فرآیندهای مفقود که شرکت توزیع نیروی برق استان چهارمحال و بختیاری برای رسیدن به اهداف و استراتژی های خود به انجام آنها نیاز دارد، اما به هر دلیل تاکنون آن را انجام نمی داده است.
- یکی شدن فرآیندهای تکراری و یکسان که تنها به اعتبار اجرا در واحدهای مختلف شرکت از هم جدا شده اند.
- حذف پاره ای از فرآیندهای پشتیبانی که می توان برای اجرای آنها از توان شرکت های خدماتی (برون سپاری) استفاده نمود
- اضافه شدن برخی فرآیندهای توسعه ای که شرکت باید به عنوان یک سازمان توسعه ای واقع در صنعت برق کشور، آنها را به انجام رساند.
- مجموعه فعالیت های فوق منجر به شناسایی ۱۶۵ فرآیند در وضعیت مطلوب شده است که در ادامه به آنها اشاره شده است.

۴- تعیین فرآیند های قابل برونسپاری

منظور از برونسپاری فرآیندهای سازمانی (BPO)، بکارگیری توان پیمانکاری در اجرای بخشی یا تمام فرآیندهای کاری تکرارپذیر شرکت می باشد.^۵ از مزایای برونسپاری می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- افزایش تمرکز شرکت بر مزیت رقابتی
- کاهش و کنترل هزینه عملیات
- افزایش کیفیت
- افزایش انعطاف پذیری
- تسریع در کسب مزایای ناشی از تجدید ساختار
- افزایش سرعت سازمان
- دسترسی به تکنولوژی ها و منابع (غیر داخلی)

⁵ <http://bpo.knowledgehills.com/BPO/What-Is-BPO.aspx>

⁶ <http://www.tutorial-reports.com/business/outsourcing/advantages.php>

⁷ <http://imi.ir/tadbir/tadbir-147/article-147/5.asp>

⁸ Saaty

فرآیندها، در راستای اجرای معماری سازمانی و ایجاد وضعیت مطلوب، می‌بایستی در دستور کار قرار گیرد. در ارایه مدل‌های فرآیندی بهبود یافته می‌بایستی مواردی همچون الزامات قوانین بالادستی، همراستایی با مولفه‌های استراتژیک، تامین نیازهای اطلاعاتی، تطبیق با وظایف مطلوب، داشتن رویکرد بالا به پایین و پایین به بالا، استفاده حداکثری از مدل‌های ترسیم‌شده در وضع موجود و همچنین رویکرد زیست‌چرخ منابع را در نظر داشت.

ممکن است از منبع و یا رویکرد خاصی مانند الزامات طرح استقلال، تجربیات پیشین، بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی مکانیزه، مدل فرآیندی SAP و مدل‌های مرجع کسب و کار (FEA-BRM, COBIT, KMPPM) نیز استفاده گردد.

جدول (۱): مقایسه زوجی معیارها

معیارها	شفافیت	تعدد تأمین‌کنندگان	میزان سادگی	حجم کار	ذخیره دانش	میانگین هندسی	وزن
شفافیت	۱	۲	۱	۰.۵	۰.۳	۰.۷۶	۱۲٪
تعدد تأمین‌کنندگی	۰.۵۰	۱	۰.۵	۰.۳	۰.۲	۰.۳۳	۵٪
میزان سادگی	۱.۰۰	۲.۰۰	۱	۰.۵	۰.۳	۰.۷۶	۱۲٪
حجم کار	۲.۰۰	۳.۰۰	۲.۰۰	۱	۱	۱.۸۶	۳۰٪
ذخیره دانش	۳.۰۰	۵.۰۰	۳.۰۰	۱.۰۰	۱	۲.۵۹	۴۱٪
جمع						۶.۳	۱۰۰٪

۶- نتیجه‌گیری

با استفاده از روش‌های ذکر شده فرآیندهای مفقود شده یافت می‌شود همچنین با توجه به الویت بندی فرآیندها در برونسپاری آن فعالیت اخذ تصمیم‌گیری برای مدیران ارشد سازمان تسهیل می‌شود. همچنین در صورت برونسپاری فعالیت آن بخش از سازمان و نیروی انسانی درگیر با آن رها شده و شرکت می‌تواند به صورت مطلوب تری به وظایف و اجرای فرآیندهای غیر قابل برونسپاری بپردازد. در این روش مفروضاتی نیز در نظر گرفته شده است به عنوان مثال فرض شده که تمام برداشتهایی که در مرحله شناخت شرکت توزیع نیروی برق استان چهارمحال و بختیاری شده است صحیح بوده است. همچنین در امتیاز دهی فرآیندها برای برونسپاری الویت نیز در نظر گرفته شده است. همچنین گامهایی که در اصلاح فرآیندها اجرا می‌شود گام مؤثری در جهت مهندسی مجدد فرآیندها می‌باشد

امتیاز نهایی هر فرآیند مجموع حاصلضرب امتیاز هر معیار در ضریب معیار (وزن) می‌باشد. اولویت‌بندی فرآیندهای قابل برونسپاری نیز با توجه به امتیاز هر فرآیند (بیشترین به کمترین) صورت گرفته است.

پیش از تعیین امتیاز فرآیندها، می‌بایستی به نکات زیر دقت نمود که:

- فرآیندهای حاکمیتی از قبیل: سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی (غیر فنی)، نظارت و ارزیابی غیر قابل برونسپاری هستند. این عبارت بدین معنی نیست که در اجرای قسمتی از این فرآیندها نمی‌توان از پیمانکار یا مشاور استفاده نمود (مثلاً مشاور می‌تواند در تهیه نسخه اول برنامه استراتژیک سازمان کمک نموده و سازمان ویرایش‌های بعدی را خودش تهیه و بروزرسانی نماید).
 - چنانچه در مقابل فرآیندی امتیازی درج نشده باشد، بدین معنی است که قابل برونسپاری نمی‌باشد.
 - امتیازدهی به فرآیندها، بدون در نظر گرفتن مسأله پیش‌نیازی انجام شده است.
 - هر چه فرآیندی دارای امتیاز نهایی بالاتر باشد (نزدیک به ۵)، اولویت برونسپاری آن بیشتر است.
- در جدول (۲)، با توجه به معیارهایی که قبلاً توضیح داده می‌شود، ترتیب اولویت برونسپاری هر فرآیند پیشنهاد گردیده است.

۵- اصلاح گام‌های اجرایی

در بند قبل، فرآیندهایی که قابل برونسپاری هستند شناسایی و اولویت‌دهی شدند. فرآیندهایی نیز وجود دارند که به دلایل گفته شده قابل برونسپاری نمی‌باشند و مسلماً اصلاح و بهبود این

جدول (۲) : ترتیب اولویت برونسپاری

رتبه	فرآیند کاری مطلوب	شفافیت (استاندارد پذیری)	تعداد تأمین کنندگان	میزان سادگی (عدم پیچیدگی)	حجم کار (ریال - انسان - زمان)	عدم نیاز به ذخیره دانش	امتیاز
۱	آرشیو اسناد و مکاتبات	۴	۴	۵	۴	۴	۴.۱۲
۲	آزمایش کنتور مشترکان	۴	۳	۴	۳	۳	۳.۲۴
۳	آزمون ناموفق مصرف	۴	۲	۳	۲	۱	۱.۹۵
۴	آموزش کارکنان	۵	۵	۴	۳	۴	۳.۸۸
۵	احداث و توسعه شبکه	۴	۳	۳	۵	۴	۴.۱۲
۶	ارایه خدمات اداری	۵	۵	۴	۴	۴	۴.۱۷
۷	ارایه مشاوره حقوقی	۲	۲	۳	۲	۳	۲.۵۳
۸	انتشار دستورالعمل‌ها	۴	۳	۵	۲	۳	۳.۰۷
۹	انجام تعمیرات دوره‌ای	۵	۳	۳	۵	۴	۴.۲۴
۱۰	انجام تعمیرات موردی	۵	۳	۳	۵	۴	۴.۲۴
۱۱	اندازه گیری اثربخشی دوره‌های آموزشی	۳	۳	۲	۳	۲	۲.۴۷
۱۲	اولویت بندی سفارش مشتریان	۳	۳	۴	۳	۱	۲.۳۰
۱۳	بازدید و بازبینی تأسیسات	۵	۴	۲	۵	۳	۳.۸۸
۱۴	برآورد بار	۴	۳	۲	۳	۱	۲.۱۸
۱۵	بررسی امکان واگذاری انشعاب	۵	۵	۴	۴	۳	۳.۷۶
۱۶	برقراری روشنایی معابر	۵	۵	۵	۴	۵	۴.۷۰
۱۷	برگزاری تشریفات ارجاع کار	۴	۳	۴	۵	۴	۴.۲۴
۱۸	برگزاری نمایشگاه، سمینار و مراسم	۴	۴	۵	۲	۵	۳.۹۴
۱۹	برنامه ریزی آموزشی	۴	۳	۳	۲	۴	۳.۲۴
۲۰	برنامه ریزی پروژه	۳	۳	۳	۴	۵	۴.۱۲
۲۱	برنامه ریزی توسعه شبکه توزیع	۳	۲	۲	۴	۵	۴.۰۶
۲۲	برنامه ریزی فروش و خدمات پس از فروش	۳	۲	۳	۴	۵	۴.۰۶
۲۳	برنامه ریزی منابع انسانی	۳	۳	۳	۳	۵	۳.۸۲
۲۴	برنامه ریزی نت شبکه	۳	۲	۲	۴	۵	۴.۰۶
۲۵	برنامه ریزی و مدیریت منابع IT	۳	۳	۳	۳	۵	۳.۸۲
۲۶	بهبود فرآیندهای کاری	۳	۳	۳	۴	۴	۳.۷۱

ادامه جدول (۲)

رتبه	فرآیند کاری مطلوب	شفافیت (استاندارد پذیری)	تعداد تأمین کنندگان	میزان سادگی (عدم پیچیدگی)	حجم کار (ریال - انسان - زمان)	عدم نیاز به ذخیره دانش	امتیاز
۲۷	پیش بینی سفارش مشتریان	۴	۳	۳	۴	۱	۲.۰۰
۲۸	تأمین لوازم ایمنی	۴	۴	۴	۲	۵	۳.۸۲
۲۹	تأمین ملزومات اجرای طرح	۴	۳	۳	۴	۱	۲.۵۹
۳۰	تبیین الگوی مصرف	۲	۳	۳	۲	۴	۲.۰۰
۳۱	تحلیل پخش بار حوادث در شبکه	۳	۴	۳	۳	۱	۲.۲۳
۳۲	تحلیل حوادث پرسنل	۳	۴	۳	۳	۱	۲.۲۳
۳۳	تحلیل حوادث تجهیزات	۳	۴	۳	۳	۱	۲.۲۳
۳۴	تحلیل خاموشی‌ها	۳	۴	۳	۳	۱	۲.۲۳
۳۵	تحلیل سفارش خدمات	۳	۴	۳	۳	۱	۲.۲۳
۳۶	تشخیص صلاحیت و ارزیابی تأمین کنندگان	۳	۴	۴	۳	۱	۲.۲۵
۳۷	تعمیر کنتور مشترکان	۵	۵	۵	۵	۳	۴.۱۸
۳۸	تعیین اولویت فیدرها	۴	۳	۲	۳	۲	۲.۵۹
۳۹	تعیین جهت گیری فناوری	۳	۳	۳	۲	۲	۲.۲۹
۴۰	تعیین شاخص‌های عملکرد	۴	۴	۳	۲	۲	۲.۴۷
۴۱	تعیین، تهیه و نگهداری نرم افزارهای کاربردی	۵	۴	۳	۴	۵	۴.۴۱
۴۲	تغییر قدرت انشعاب	۴	۳	۴	۳	۳	۳.۲۴
۴۳	تغییر نام مشترک	۴	۳	۴	۳	۳	۳.۲۴
۴۴	تغییر نوع تعرفه	۴	۳	۴	۳	۳	۳.۲۴
۴۵	تنظیم بار پست‌های عمومی	۴	۴	۳	۴	۲	۲.۰۶
۴۶	تنظیم شکایات	۳	۳	۳	۳	۵	۳.۸۲
۴۷	تهیه اسناد پیمان	۳	۴	۳	۴	۵	۴.۱۷
۴۸	تهیه و نگهداری زیرساخت فناوری	۴	۵	۴	۴	۴	۴.۰۵
۴۹	جابجایی داخلی انشعاب	۴	۵	۵	۵	۳	۴.۰۶
۵۰	حراست از ساختمان‌ها و تأسیسات	۵	۵	۵	۴	۵	۴.۷۰
۵۱	حراست از شبکه و	۵	۴	۴	۴	۴	۴.۱۲

امتیاز	عدم نیاز به ذخیره دانش	حجم کار (ریال-انسان-زمان)	میزان سادگی (عدم پیچیدگی)	تعدد تأمین کنندگان	شفافیت (استانداردپذیری)	فرآیند کاری مطلوب	ردیف
۴.۲۹	۴	۴	۵	۵	۵	نصب مجدد انشعاب	۶۱
۴.۱۸	۳	۵	۵	۵	۵	نگهداری تأسیسات	۶۲
۵.۰۰	۵	۵	۵	۵	۵	نگهداری فضای سبز	۶۳
۳.۴۱	۴	۳	۳	۳	۳	هدایت مصرف	۶۴
۴.۰۰	۳	۵	۴	۴	۵	قرانت کنتور و صدور صورتحساب	۶۵
۴.۰۷	۴	۵	۳	۲	۴	محاسبه و فروش انرژی غیر قابل اندازه گیری	۶۶
۴.۸۸	۵	۵	۴	۵	۵	مدیریت حمل و نقل	۶۷
۳.۶۵	۴	۳	۴	۳	۴	مدیریت ایمنی پرسنل	۶۸
۳.۹۵	۴	۳	۵	۴	۵	مدیریت کتابخانه	۶۹

امتیاز	عدم نیاز به ذخیره دانش	حجم کار (ریال-انسان-زمان)	میزان سادگی (عدم پیچیدگی)	تعدد تأمین کنندگان	شفافیت (استانداردپذیری)	فرآیند کاری مطلوب	ردیف
						خطوط	
۴.۰۰	۳	۵	۴	۴	۵	رفع افت ولتاژ در شبکه توزیع	۵۲
۴.۰۶	۳	۵	۴	۵	۵	رفع خاموشی ناشی از حوادث	۵۳
۴.۰۰	۳	۵	۴	۴	۵	سرویس و نگهداری پست‌ها	۵۴
۳.۵۳	۳	۳	۵	۴	۵	شناسایی تأمین کنندگان	۵۵
۲.۶۵	۴	۱	۳	۲	۲	شناسایی نیازمندی‌های دانش	۵۶
۳.۸۸	۳	۵	۳	۴	۵	طراحی شبکه	۵۷
۴.۴۲	۴	۵	۴	۴	۵	فروش انشعاب	۵۸
۴.۰۰	۴	۴	۳	۴	۵	مدیریت میز تماس	۵۹
۴.۰۰	۴	۴	۳	۴	۵	مدیریت میز سرویس	۶۰

[5] SAP Solution Composer, Version 2.9.4, 2006.

[6] COBIT 4.1, IT Governance Institute, Apr 2007 .

[7] Timo Kucza Knowledge Management Process Model, Technical Research Centre of Finland, ESPOO, 2001.

[8] Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF), Version 1.1, 1999.

فهرست مراجع

[1] M.E.Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.

[۲] آیین‌نامه اجرایی ماده واحده قانون استقلال شرکتهای توزیع برق در استانها، شرکت مادر تخصصی توانیر، ۱۳۸۵.

[۳] گزارش تبیین استراتژی کسب‌وکار شرکت توزیع نیروی برق استان چهارمحال و بختیاری، شرکت مهندسی نرم‌افزاری گلستان، ۱۳۸۶.

[۴] گزارش مدل‌سازی لایه کسب‌وکار وضع موجود شرکت توزیع نیروی برق استان چهارمحال و بختیاری، شرکت مهندسی نرم‌افزاری گلستان، ۱۳۸۶.