



کلیه دستاوردهای این تحقیق متعلق به دانشگاه الزهراء(س) است

دانشگاه الزهرا (س)

دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی

پایان نامه

جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

رشته علوم کتابداری و اطلاع رسانی

عنوان

بررسی فرایند کاری مدیریت اسناد در پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران به منظور

ارائه راهکار جهت بهبود فرایند کاری در واحد مدیریت سازماندهی و تحلیل اطلاعات

استاد راهنما

دکتر منصوره باقری

استاد مشاور

دکتر رویا برادر

دانشجو

سیما شارقى

خرداد ۱۳۸۹

تقدیم به:

پدر و مادر عزیزم

همسر و فرزندم

و همه کسانی که دوستشان دارم

## تشکر و قدردانی

اکنون که با عنایت به لطف بیکران خداوند بزرگ این پژوهش به اتمام رسید، وظیفه خود می دانم از همه اساتید و کسانی که مرا در این راه یاری رساندند، سپاسگزاری نمایم.

از استاد راهنما خانم دکتر منصوره باقری و استاد مشاور خانم دکتر رویا برادر و نیز آقای دکتر غائبی که همواره از رهنمودهای ارزنده شان بهره مند بودم، صمیمانه قدردانی می کنم.

در پایان مراتب تشکر خود را از همه عزیزانی که مرا در تهیه این مجموعه یاری داده و راهنمایی با ارزش خود را از من دریغ ننموده اند به ویژه آقایان همتی، شیرانی، جلالی منش، آقابخشی و خانمها دهنسرای، بردبار، مرتضایی اعلام می دارم.

سیما شارق

## چکیده

این پژوهش به بررسی فرایند کاری مدیریت اسناد در پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، واحد مدیریت سازماندهی و تحلیل اطلاعات پرداخته است. این پژوهش یک مطالعه موردی بوده و داده های پژوهش از طریق مشاهده جمع آوری شده است. در این پژوهش با بهره گیری از روش بهبود فرایند، راهکارهای مناسبی جهت بهبود فرایند کاری مورد نظر ارائه گردیده است. به همین منظور با بکارگیری اصول مهندسی مجدد و با در نظر گرفتن شاخص زمان به بررسی فرایند مدیریت اسناد در واحد مدیریت سازماندهی و تحلیل اطلاعات پرداخته شد و با استفاده از الگوریتم حل مساله (شناخت موضوع، شناخت علت، ارائه راهکار)، مراحل انجام زیرفرایندهای مدیریت سازماندهی و تحلیل اطلاعات شامل فرایندهای نمایه سازی، ویراستاری و خدمات ماشینی ویرایش (وضعیت موجود) و نیز مراحل پیشنهادی فرایندهای مذکور (وضعیت مطلوب) در جدول مراحل کار ثبت گردید، کارایی آنها با استفاده از فرمول محاسبه کارایی بدست آمد و نتایج داده های بدست آمده بصورت جدول و نمودار به نمایش درآمد. سپس با استفاده از روش علت و معلول نقاط ضعف و قوت فرایندها شناسایی گردید و برای بهبود هریک از آنها راهکارهایی ارائه شد.

کلیدواژه ها: فرایند کاری، مدیریت اسناد، مهندسی مجدد، روش بهبود فرایند

## فهرست مطالب

1.....	فصل اول: کلیات پژوهش.....
2.....	1-1 مقدمه.....
2.....	2-1 معرفی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران.....
4.....	1-2-1 معرفی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.....
5.....	3-1 بیان مساله.....
6.....	4-1 ضرورت و اهمیت پژوهش.....
7.....	5-1 اهداف پژوهش.....
7.....	6-1 پرسش های پژوهش.....
7.....	7-1 روش و ابزار پژوهش.....
7.....	8-1 تعاریف.....
7.....	مدیریت اسناد.....
8.....	فرایند.....
9.....	مهندسی مجدد.....
9.....	9-1 پیشینه پژوهش.....
9.....	1-9-1 پیشینه پژوهش در داخل کشور.....
15.....	2-9-1 پیشینه پژوهش در خارج کشور.....
18.....	فصل دوم: مبانی نظری.....
19.....	1-2 مقدمه.....
19.....	2-2 مبانی مهندسی مجدد فرایند.....

19	1-2-2 مفهوم مهندسي مجدد فرايند
20	2-2-2 منطق مهندسي مجدد فرايند
21	3-2-2 مفاهيم كليدي در مهندسي مجدد فرايند
22	4-2-2 تغييرات ناشي از اجراء مهندسي مجدد فرايند
22	5-2-2 اصول نه گانه توسعه فرآيند
23	3-2 تجزيه و تحليل جريان‌كاري
23	1-3-2 مدل سازي فرايند
23	2-3-2 روشهاي تعريف فرايند
29	3-3-2 مستند سازي فرايند
32	4-2 مفهوم مديريت اسناد
32	1-4-2 ويژگيهاي مديريت اسناد
33	2-4-2 فرايند كاري مديريت اسناد
33	مرحله اول - آشنائي
33	مرحله دوم - تحليل
34	مرحله سوم - ارزيابي
34	مرحله چهارم - توصيف
34	مرحله پنجم - انتخاب
35	<b>فصل سوم: روش پژوهش</b>
36	1-3 مقدمه
36	1-2-3 روش مشاهده
38	3-3 روشهاي بهينه سازي فرايندهاي كاري



39	1-3-3 بررسی موشکافانه
40	2-3-3 خطا ناپذیری
41	3-3-3 فرصت های ساده بهبود
42	4-3 انتخاب روش مناسب جهت بهبود فرایندها و نحوه پیاده سازی آن
42	1-4-3 مراحل ایجاد نمودار علت و معلول
45	5-3 انتخاب روش مناسب جهت انجام مهندسی مجدد
46	3-5-1 آشنایی با روشهای مهندسی مجدد و بهبود فرایندها
49	3-5-2 مقایسه بین روشها
50	3-6 روش انتخاب شده
50	3-6-1 دلایل استفاده از روش بهبود فرایندها
50	3-6-2 مراحل روش بهبود فرایندها
56	3-7 روشها، فنون و ابزار مورد استفاده در این پژوهش
57	3-7-1 الگوریتم حل مساله
58	3-7-2 مدل مورد استفاده جهت طراحی فرایند جدید
58	3-7-3 ورود و پردازش اطلاعات
59	3-7-4 گزارش گیری از اطلاعات
60	3-7-5 ابزار پژوهش
61	<b>فصل چهارم: یافته های پژوهش</b>
62	4-1 مقدمه
62	4-2 پیاده سازی روش بهبود فرایندها
62	4-2-1 تبیین آرمان سازمان

62	2-2-4 تبیین ماموریتها و اهداف سازمان.....
64	3-2-4 تبیین استراتژی سازمان.....
65	4-2-4 تعیین محدوده مطالعه فرایندها.....
68	5-2-4 انجام مهندسی مجدد فرایند مدیریت اسناد.....
80	6-2-4 جمع بندی و مقایسه.....
86	<b>فصل پنجم: نتایج و پیشنهادات.....</b>
87	1-5 مقدمه.....
87	2-5 پاسخ به پرسشهای پژوهش.....
	1-2-5 پرسش اول: آیا فرایند کاری موجود با هدف نهایی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران هماهنگی دارد؟.....
87	2-2-5 پرسش دوم: نقاط ضعف فرایند کاری مورد مطالعه چیست؟.....
90	3-2-5 پرسش سوم: نقاط قوت فرایند کاری مورد مطالعه چیست؟.....
	4-2-5 پرسش چهارم: چه راهکارهایی را جهت بهبود فرایند کاری موجود می توان ارائه داد؟.....
95	3-5 پیشنهاد برای پژوهش های آتی.....
97	<b>فهرست منابع و مآخذ.....</b>
98	منابع فارسی.....
101	منابع لاتین.....
102	<b>پیوستها.....</b>

## فهرست جداول

- جدول (3-1) مقایسه بین روشها..... 49
- جدول (3-2) نمونه ای از جدول مراحل کار..... 53
- جدول (4-1) راهکارهای بهبود نقاط قوت فرایندهای  
نمایه سازی، ویراستاری و خدمات ماشینی ویرایش..... 71
- جدول (4-2) راهکارهای بهبود نقاط ضعف فرایند نمایه  
سازی..... 72
- جدول (4-3) راهکارهای بهبود نقاط ضعف فرایند  
ویراستاری..... 74
- جدول (4-4) راهکارهای بهبود نقاط ضعف فرایند خدمات  
ماشینی ویرایش..... 75
- جدول (4-5) کارایی زیرفرایندهای مدیریت سازماندهی  
و تحلیل اطلاعات قبل و بعد از مهندسی مجدد فرایند... 79
- جدول (4-6) خلاصه مراحل فرایند نمایه سازی قبل و  
بعد از مهندسی مجدد فرایند..... 81
- جدول (4-7) خلاصه مراحل فرایند ویراستاری قبل و بعد  
از مهندسی مجدد فرایند..... 81
- جدول (4-8) خلاصه مراحل فرایند خدمات ماشینی ویرایش  
قبل و بعد از مهندسی مجدد فرایند..... 82
- جدول (4-9) مقایسه فعالیتهای فرایندهای نمایه  
سازی، ویراستاری و خدمات ماشینی ویرایش قبل و بعد  
از مهندسی مجدد فرایند از لحاظ ارزش..... 82

## فهرست شکلها

- شکل (1-1) نمودار سازمانی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران ..... 4
- شکل (1-2) تجزیه وظایف جریان کاری برای يك پروژه نرم افزاري در بخش کدنویسي ..... 25
- شکل (2-2) حلقه جریان کاری در روش تعریف فرایند براساس ارتباطات ..... 28
- شکل (3-2) نمودار مدل سازی استاندارد تعریف یکپارچه وظایف ..... 31
- شکل (1-3) خط مرکزی نمودار علت و معلول ..... 43
- شکل (2-3) نمودار علت و معلول ..... 43
- شکل (3-3) مدل ذوزنقه : شناخت، تحلیل و بهبود فرآیندهای کاری ..... 54
- شکل (1-4) ساختار سازمانی محدوده مورد بررسی ..... 65
- شکل (2-4) نمودار ارتباط فرایندها و زیرفرایندهای کاری ..... 68
- شکل (4-4) مقایسه کارایی قبل و بعد از انجام مهندسی مجدد فرایند ..... 83
- شکل (5-4) فرایند مدیریت سازماندهی و تحلیل اطلاعات (وضعیت مطلوب) ..... 85

# فصل اول

## کلیات پژوهش

## ۱-۱ مقدمه

کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی، به تناسب نیازها و اهداف سازمان مادر، خط مشی ها و دستورالعمل های تهیه شده جهت یکپارچه سازی و نظم دهی به فرایند کار، نیاز اطلاعاتی کاربران، تعیین سطح رقابت با سازمان های فعال در زمینه کاری مشابه خود و مانند آن، در پی افزایش بهره وری و سطح کیفی خدمات خود هستند. افزایش روزافزون تولید اطلاعات، ضرورت توجه به فرایند مدیریت اسناد<sup>۱</sup> را به عنوان نظامی جامع جهت مدیریت منابع اطلاعاتی بیش از پیش روشن می سازد. مدیریت اسناد، فرایندی است که طی آن کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی به فراهم آوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات اسناد و مدارک می پردازند.

بدیهی است با توجه به اهمیت نقش مدیریت اسناد بویژه در عصر حاضر که عصر دانش نامیده می شود و لزوم همگام شدن با تحولات این عصر، ایجاد اصلاحات در فرایند مدیریت اسناد امری گریزناپذیر است.

در این پایان نامه سعی شده است تا با بهره گیری از اصول مهندسی مجدد<sup>۲</sup> و با هدف افزایش بهره وری، فرایند کاری<sup>۳</sup> مدیریت اسناد در واحد مدیریت سازماندهی و تحلیل اطلاعات در مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران وابسته به پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، مورد بررسی، اصلاح و بازنگری قرار گرفته و راهکارهای مناسبی جهت بهبود فرایند مذکور ارائه گردد.

در این قسمت به معرفی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران و مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران پرداخته می شود.

## ۲-۱ معرفی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

این پژوهشگاه فعالیت خود را در سال ۱۳۴۷ با نام "مرکز اسناد ایران" آغاز کرد. این مرکز در سال

- 
1. Document Management
  2. Reengineering
  3. Business Process

۱۳۴۸ به عنوان یکی از مراکز چهارگانه "موسسه تحقیقات و برنامه ریزی علمی و آموزشی" درآمد. مرکز مذکور در سال ۱۳۵۰ به "مرکز مدارک علمی ایران" تغییر نام داد. در سال ۱۳۵۸ موسسه تحقیقات و برنامه ریزی علمی و آموزشی با کلیه واحدهای تابعه آن در وزارت فرهنگ و آموزش عالی ادغام شد. در سال ۱۳۶۱ موسسه مورد نظر منحل گردید و مرکز مدارک علمی ایران تحت پوشش حوزه معاونت پژوهشی وزارت فرهنگ و آموزش عالی قرار گرفت. در نیمه دوم سال ۱۳۷۰ اساسنامه جدید مرکز به تصویب شورای گسترش آموزش عالی و به امضای وزیر فرهنگ و آموزش عالی رسید. مطابق اساسنامه جدید مرکز مدارک علمی ایران به مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران تغییر نام یافت و به عنوان پژوهشکده شناخته شد. در سال ۱۳۸۴ مرکز به عنوان پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران نام گذاری شد.

پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران از نظر فعالیت، از استقلال عمل کامل برخوردار است و از نظر تشکیلاتی از دو معاونت اداری و مالی و پژوهشی؛ مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران و چند پژوهشکده و گروه پژوهشی تشکیل شده است. پژوهشکده ها و گروههای پژوهشی پژوهشگاه شامل پژوهشکده مدیریت دانش، پژوهشکده مدیریت و فناوری اطلاعات و پژوهشکده علم سنجی و تحلیل می باشد.

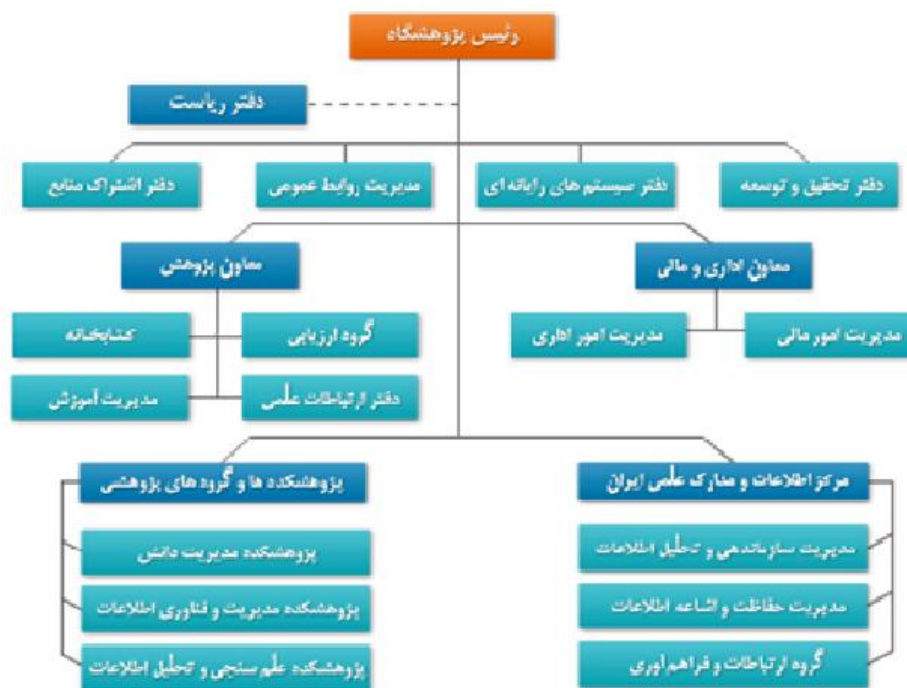
در پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران هشت پایگاه اطلاعات علمی تهیه می شود که بصورت فصلنامه چاپی و نیز از طریق وب در اختیار استفاده کنندگان قرار می گیرد.

- پایگاه پایان نامه های ایران کارشناسی ارشد و دکترا
- پایگاه چکیده طرحهای پژوهشی کشور
- پایگاه چکیده مقالات علمی و فنی
- پایگاه گزارشهای دولتی ایران
- پایگاه مقالات همایشهای ایران
- پایگاه پایان نامه های فارغ التحصیلان ایرانی خارج از کشور

- بانک اطلاعات محققین و متخصصین کشور
- فهرست مشترک نشریات تخصصی لاتین

لازم به ذکر است علی رغم آنکه نام پژوهشگاه در تابستان سال ۱۳۸۸ به پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران تغییر یافته است، در این پژوهش همچنان با عنوان پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران نامیده شده است (پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۸).<sup>۱</sup>

شکل (۱-۱) نمودار سازمانی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران را نمایش می دهد.



شکل (۱-۱) نمودار سازمانی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران<sup>۲</sup>

## ۱-۲-۱ معرفی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران از سال ۱۳۴۷، مسئولیت گردآوری و تهیه مدارک در زمینه

1. <http://www.irandoc.ac.ir/about/history.htm>

2. <http://www.irandoc.ac.ir/about/chart.htm>



علوم و علوم اجتماعی اعم از کتاب، نشریات اداری، فروست ها، مواد سمعی و بصری، روزنامه ها، انتشارات سازمانهای دولتی و پایان نامه های دانشگاهی را بر عهده داشته است. در سال ۱۳۷۴، بخش تهیه مدرک مرکز با نام مدیریت اسناد و اطلاعات به عنوان یکی از بخشهای اصلی مرکز مسئولیت گردآوری، سازماندهی و پردازش اطلاعات را با هدف گردآوری، آماده سازی، تجزیه و تحلیل و سازماندهی اطلاعات علمی به عهده گرفت.

در سال ۱۳۸۲ بر اساس نمودار سازمانی جدید، عنوان بخش مدیریت اسناد و اطلاعات به معاونت اطلاع رسانی تغییر یافت و در سال ۱۳۸۴ پس از تغییر نام مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران به پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، معاونت اطلاع رسانی نیز وظایف خود را با نام مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران ادامه داد. در حال حاضر مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران در برگیرنده سه واحد زیر است: گروه ارتباطات و فراهم آوری، مدیریت سازماندهی و تحلیل اطلاعات و مدیریت حفاظت و اشاعه اطلاعات (پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۸).<sup>۱</sup>

### ۱-۳ بیان مساله

افزایش روزافزون حجم اطلاعات و عوامل دیگری همچون وجود محدودیت در زمان و هزینه، دسترسی کاربران به اطلاعات مورد نظر را با مشکل مواجه ساخته است. این مساله موجب شده تا کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی به منظور ارائه خدمات بهتر به کاربران و فراهم ساختن امکان دسترسی آسان تر به اطلاعات روزآمد و مفید با صرف زمان و هزینه کمتر، از آخرین دستاوردهای فناوری اطلاعات، در سازمانهای خود استفاده کنند. فرایند مدیریت اسناد از مهمترین فرایندهایی است که کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی با آن روبرو هستند. اما آنچه در این پایان نامه مورد نظر قرار گرفته است، توجه به فرایندها در برابر وظایف افراد سازمان است. نباید این مساله را از یاد برد که پایین بودن بهره وری در سازمانها، ریشه در فرایند فعالیتهای آنها دارد. دسترسی دیر هنگام به نتایج دلخواه همواره

---

1. <http://www.irandoc.ac.ir/about/history.htm>

ناشی از کندی انجام وظایف نیست. بیش از پنجاه سال است که روشهای زمان سنجی، حرکت سنجی و خودکارسازی به بهسازی وظایف می پردازد ولی وظایف جداگانه باید ترکیب شوند تا نتیجه دلخواه بدست آید. در حقیقت مشکل نه در انجام وظایف و فعالیتها بلکه در چگونگی پیوند آنها با یکدیگر و ایجاد یک کل، نهفته است. متأسفانه سالهاست که سازمانها در بهسازی وظایف سازمان تلاش می کنند ولی توجه لازم به فرایند کارها ندارند. (جعفری و اخوان، ۱۳۸۳)

با نگرش فرایندی، همه اعضای یک گروه کاری در مقابل کل فرایند و نتایج آن مسئول بوده و آن را به صورت مناسب به سرانجام می رسانند تا از دوباره کاری و کارهای بی حاصل خودداری شود. در این پژوهش به بررسی فرایند مدیریت اسناد با توجه به دیدگاه فرایندی در واحد مدیریت سازماندهی و تحلیل اطلاعات مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران پرداخته شده است. این مطالعه بصورت موردی صورت گرفته و روش به کار برده شده در آن می تواند در سایر مراکز اطلاع رسانی و کتابخانه ها نیز به عنوان الگو اجرا شود.

#### ۱-۴ ضرورت و اهمیت پژوهش

کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی با تحولات سریع ناشی از ظهور فناوری های نوین روبرو هستند که هر یک تاثیری شگرف بر نحوه عملکرد آنها در آینده ای نه چندان دور خواهد گذاشت و در صورت عدم مدیریت صحیح می تواند تهدیدی به حساب آید. این مراکز باید با به خدمت گرفتن فناوری های جدید و تبدیل آن به فرصتهایی ارزشمند، جهت کاهش نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت خود کوشش نمایند و با اصلاح، طراحی و یکپارچه سازی فرایند کاری سازمانها قدمی بزرگ در جهت ارتقاء بهره وری بردارند. مرکز اطلاعات و مدارک علمی و در راس آن پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و نیاز به بهبود مستمر فرایندهای کاری آن همواره احساس می شود. در این پژوهش سعی شده است تا با هدف بهبود در یکی از فرایندهای این سازمان یعنی فرایند مدیریت اسناد در واحد مدیریت سازماندهی و تحلیل اطلاعات مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران قدمی برداشته شود.

## ۱-۵ اهداف پژوهش

شناسایی فرایند موجود مدیریت اسناد در مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران (تعیین وضع موجود و تبیین علل نقاط ضعف فرایند کاری مورد مطالعه به منظور ارائه پیشنهاد برای بهبود فرایندها و طراحی فرایندهای جدید بر مبنای اصول مهندسی مجدد)

## ۱-۶ پرسش های پژوهش

- آیا فرایند کاری موجود با هدف نهایی سازمان هماهنگی دارد؟
- نقاط ضعف فرایند کاری مورد مطالعه چیست؟
- نقاط قوت فرایند کاری مورد مطالعه چیست؟
- چه راهکارهایی را جهت بهبود فرایند کاری موجود می توان ارائه داد؟

## ۱-۷ روش و ابزار پژوهش

این پژوهش یک مطالعه موردی است. در این پژوهش از روش مشاهده انجام فرایندها توسط کارشناسان مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران برای جمع آوری داده ها، از روش تعریف فرایند براساس فعالیت، روش علت و معلول، روش بهبود فرایندها برای اجرای مهندسی مجدد، روش تجزیه و تحلیل جریان کاری برای محاسبه کارایی جهت تحلیل داده ها استفاده شد و به منظور پیاده سازی مهندسی مجدد فرایندها از روش بهبود فرایندها استفاده شد. ابزار پژوهش شامل نمودار علت و معلول و جدول مراحل کار است.

## ۱-۸ تعاریف

تعریف برخی اصطلاحات مهم به کار رفته در پژوهش در زیر ارائه می شود:

## مدیریت اسناد

لافان (۲۰۰۱) مدیریت اسناد را عبارت از ابزارهایی می داند که یک سازمان بوسیله آنها اطلاعات خود را به صورت کارآمد برنامه ریزی، گردآوری، سازماندهی، استفاده و کنترل می کند و آن را اشاعه و سر و سامان می دهد.

بانی (۱۳۸۷) مدیریت اسناد را چنین تعریف کرده است: استفاده از مراحل و مهارت‌های مدیریتی و ابزارها و فناوری‌های مناسب در فرایند تولید، فراهم آوری، سازماندهی، پردازش، اشاعه و بهره‌گیری از اطلاعات درون و برون سازمانی به عنوان یک عنصر اصلی در سازمان برای دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی.

در این پژوهش، مدیریت اسناد مترادف مفهوم مدیریت اطلاعات در نظر گرفته شده است که به دلیل استفاده پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران از اصطلاح مدیریت اسناد برای فعالیت‌های مربوطه، ما نیز از این اصطلاح استفاده نموده‌ایم. به این ترتیب مدیریت اسناد عبارتست از مجموعه فعالیت‌هایی که به منظور فراهم آوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات یا به عبارتی ذخیره و بازیابی اطلاعات صورت می‌گیرد.

## فرایند

مایکل هم (۱۹۹۳)، فرایند را چنین تعریف می‌کند: فرایند، مجموعه مراحل و فعالیت‌هایی است که ارزشی مشتری پسند می‌آفریند. در این تعریف او، مشتری جایگاه برجسته‌ای دارد. از نظر راملر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، فرایند کسب و کار عبارتست از مجموعه‌ای از مراحل و مراحل که برای تولید یک محصول یا خدمت طراحی شده است.

جعفری و اخوان (۱۳۸۳) تفاوت میان وظیفه و فرایند را همانند تفاوت میان جزء و کل می‌دانند. از نظر آنها وظیفه، واحدی از کار است، فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می‌دهد، در حالیکه فرایند گروهی از وظایف به هم پیوسته است که با همدیگر، نتیجه‌ای با ارزش از دید مشتری را به بار می‌آورند. در این پژوهش مقصود از واژه فرایند عبارتست از: مجموعه مراحل، فعالیت‌ها و وظایف هدفمند و به هم مرتبط که طی آن یک یا چند ورودی به یک یا چند خروجی تبدیل می‌شود. با به کارگیری نظامی از فرایندها در درون یک سازمان و اعمال مدیریت بر آنها می‌توان به یک نگرش فرایندی جامع دست یافت.

---

1. G.A.Rummler