

افزایش بهره‌وری با بازمهندسی فرایندها در سازمان‌های رسانه‌ای

(فرایند تأمین برنامه‌های خارجی شبکه دوم سیما)

سیدمحمد رضا سیدی[✉]، دکتر غلامرضا گودرزی*

چکیده

بازمهندسی سازمان‌ها را می‌توان محصول تکامل طبیعی و عملی راهبردهای کاربردی در برخی از رویکردهای مدیریتی اخیر دانست. علاوه بر این، محیط پیچیده و متلاطم سازمان‌های امروزی، بویژه سازمان‌های رسانه‌ای، بازنگری و بهبود فرایندهای کاری را امری اجتناب‌ناپذیر و حیاتی کرده است. یکی از مهم‌ترین اهرم‌های سازمان‌های دنیا برای افزایش بهره‌وری، بازمهندسی فرایند است. برای این منظور، در راهبردهای بیست‌وسه‌گانه افق رسانه ملی، راهبرد دوم به «بازنگری و اصلاح فرایند تولید، تأمین و پخش برنامه‌ها در راستای نظام مدیریت پیام» اختصاص یافته است که یکی از چهار بخش آن، «بازمهندسی فرایند تأمین برنامه» است. بنابراین، هدف مقاله حاضر، طراحی وضعیت موجود و مطلوب فرایند تخصصی تأمین برنامه خارجی شبکه دوم سیما جمهوری اسلامی ایران به کمک روش شناسی بازمهندسی کسب‌وکار «کندور» است. برای این منظور، بر اساس گام‌های هشتگانه این روش شناسی، وضعیت موجود را طراحی و با شناخت اهرم‌های تغییر به کمک زنجیره ارزش «پورتر»، وضعیت مطلوب فرایند امور تأمین برنامه شبکه دوم ترسیم شده است.

کلید واژه‌ها: بازمهندسی، بهره‌وری، رسانه، فرایند تأمین برنامه

بیان مسئله

تجربه و مشاهده پژوهشگران در خصوص فعالیت در واحد امور تأمین برنامه شبکه دوم سیما و نظر کارشناسان این واحد، حاکی از آن است که در فرایند اصلی و زیرفرایندهای این واحد، ضعف‌هایی وجود دارد. این ضعف‌ها در چهار بخش اصلی به شرح زیر است:

دسته‌ای از ضعف‌ها باعث تحمیل هزینه‌های اضافی به سازمان می‌شود. دوباره‌کاری، موازی‌کاری، رقابت بین تأمین و فیزیکی بودن فرایندها از این جمله است. برای مثال، فقدان نظام روزآمد بایگانی و ثبت محصولات وارد شده باعث می‌شود که نسخه بازبینی محصولات رسانه‌ای گاه دوباره، خرید و وارد فرایند تأمین شود. دوباره‌کاری در تهیه کاتالوگ‌ها و بررسی آنها، دوباره‌کاری در بازبینی و حتی دوباره‌کاری در ترجمه، دوبله و آماده‌سازی نیز از اقداماتی است که در این فرایند دیده می‌شود. تلاش واحدهای تأمین برنامه شبکه‌های مختلف برای تصاحب محصولات نیز در برخی موارد به جای همگرایی به واگرایی تبدیل می‌شود. در این فضا، موازی‌کاری، به وجود می‌آید؛ به طوری که تلاش برای پخش محصولی خاص (مانند یک فیلم یا مستند) باعث می‌شود که آن محصول، به طور موازی وارد فرایند دو یا چند واحد تأمین شود و در نهایت، واحدی به نتیجه می‌رسد که فرایند تأمین آن را زودتر به پایان برساند. به این ترتیب، تلاش واحدهای دیگر تأمین به هدف مطلوب نمی‌رسد.

دسته دوم ضعف‌ها، به زمان‌بر بودن فرایند تأمین، مرتبط است. چابک نبودن فرایندها، استفاده نکردن از فناوری‌های روز و فیزیکی بودن فرایند در این زمره جای می‌گیرند. برای مثال، فیزیکی بودن زیرفرایند «دریافت نسخه اصلی محصول از توزیع‌کننده بین‌المللی» باعث می‌شود که دریافت نسخه اصلی محصول، به طور معمول، یک سال و گاه بیشتر از آن طول بکشد؛ به این ترتیب، «راهبرد جذب مخاطب با پخش محصولات روز دنیا» نتیجه‌ای نخواهد داشت. علاوه بر این، فیزیکی بودن فرایند باعث می‌شود نامه‌های اداری در بین واحدهای مختلف سازمان، به کندی منتقل شود.

دسته بعدی ضعف‌ها، به انطباق محصول نهایی با افق رسانه و نظام مدیریت پیام باز می‌گردد. برای مثال، فرایند تأمین با مدیریت بهینه‌تر و پویاتر در برابر نیاز آتن می‌تواند محصولات تأمینی را همسو با سیاست مدیریت پیام، بهتر اداره کند. تفاوت معیارهای

پخش محصول در نظر بازمین و ویراستار تأمین، مدیر دوبلاژ و بازمین اداره کل پخش در این زمره است.

دسته نهایی نیز به تأثیر ضعف‌های فرایند و زیرفرایندها بر کیفیت و جذابیت محصول، اشاره می‌کند. برای مثال، فقدان بایگانی روزآمد، باعث صدمه دیدن محصولات آرشیوی می‌شود. همچنین، استفاده نکردن از فناوری‌های روز در زیرفرایندهای آماده‌سازی و دوبله یا کپی کردن متعدد محصول بر روی نوارهای آنالوگ به افت کیفیت و جذابیت محصول می‌انجامد.

اهمیت و ضرورت پژوهش

افزایش بهره‌وری در فضای به شدت رقابتی سازمان‌های رسانه‌ای امروز دنیا، عامل تفوق و پیروزی آنهاست؛ این سازمان‌ها سعی دارند تا با دانش و فناوری‌های نو، خود را با آخرین تغییرات محیط هماهنگ کنند و گوی رقابت را از حریفان برابند؛ اگر باور داشته باشیم که رسانه‌ها، نقش پررنگی در تحولات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و ... دارند، لزوم افزایش بهره‌وری بیشتر نمودار می‌شود.

بر اساس گزارش اداره کل تأمین برنامه‌های خارجی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی (۱۳۸۹) تعداد زیادی از فیلم‌های سینمایی پخش شده از سیما، برنامه‌های تأمین خارجی هستند و از این رو، از نظر حجم برنامه، فرایند تأمین از اهمیت برخوردار است.

مضاف بر این، میزان اثرگذاری برنامه‌های نمایشی بر مخاطبان نیز، اهمیت فرایند تأمین خارجی را پررنگ‌تر می‌کند. رسانه‌ها، امروز، حکم ابزار حسی ما را دارند. رسانه‌ها به جای ما می‌بینند و می‌شنوند؛ در واقع، درک ما، درکی رسانه‌ای است؛ به عبارت دیگر، تمام تصورات و دانشی را که در جهان امروز داریم، رسانه‌ها شکل می‌دهند (نقیب‌السادات، ۱۳۸۸، صص ۱۶۳-۱۵۳).

از طرف دیگر، ظهور و بروز شبکه‌هایی که به طور خاص بر فیلم و سریال تمرکز دارند (بوئزه شبکه‌های فارسی‌زبان)، در کنار خیل عظیم محصولات رسانه‌ای مجاز و غیرمجازی که در دسترس مخاطبان داخلی است؛ فضای رقابتی واحدهای تأمین برنامه شبکه‌های مختلف سازمان را برای جذب مخاطب، بیش از پیش به تصویر می‌کشد.

از این رو، با توجه به بیان مسئله و اهمیت و ضرورت موضوع، سعی شده است تا فرایند امور تأمین برنامه خارجی شبکه دوم سیمای جمهوری اسلامی بازمهندسی شود. علاوه بر این، «افق رسانه ملی» نیز بر اهمیت بازمهندسی فرایند تأمین تأکید کرده است. در افق رسانه، راهبردهایی برای دستیابی به اهداف کلان و تحقق مأموریت رسانه ملی تعریف شده است که در این خصوص، دومین راهبرد مرتبط با معاونت سیما عبارت است از: «بازنگری و اصلاح فرایند تولید، تأمین و پخش برنامه‌ها در راستای نظام مدیریت پیام» که از چهار بخش تشکیل شده است: بازمهندسی فرایند تولید سیما؛ بازمهندسی فرایند تولید وب؛ بازمهندسی فرایند تأمین برنامه و بازمهندسی فرایند پخش سیما (معاونت سیمای سازمان صداوسیما، ۱۳۸۵). به این ترتیب، بازمهندسی فرایند تأمین برنامه، یکی از راه‌های اصلی دستیابی به بیانیه مأموریت سازمان است و این خود بر اهمیت و ضرورت مسئله می‌افزاید. از این رو، مطالعه حاضر به دنبال پاسخ به پرسش‌های زیر است:

وضعیت موجود فرایند تخصصی امور تأمین برنامه خارجی شبکه دوم سیما چگونه است؟

وضعیت مطلوب فرایند تخصصی امور تأمین برنامه خارجی شبکه دوم سیما چگونه است؟

ادبیات پژوهش

بازمهندسی فرایند کسب‌وکار

بازمهندسی فرایند کسب‌وکار را - به عنوان مفهومی برای دستیابی به بهبودهای بنیادین و نتایج بهتر کسب‌وکار - نخستین بار همرا^۱ (۱۹۹۰ و ۱۹۹۶)؛ همرا و چمپی^۲ (۱۹۹۳) و در پی آن چمپی (۱۹۹۵) و داوِنپورت^۳ (۱۹۹۳) در نوشته‌های خود معرفی کردند (نقل از داوِنپورت و شورت^۴، ۱۹۹۰).

داوِنپورت و شورت معتقد بودند که استفاده توأم از فناوری اطلاعات و طراحی مجدد

1. Hammer

2. Champy

3. Davenport

4. Short

فرایند کسب‌وکار می‌تواند به اندازه مدیریت علمی تیلور، سازمان‌ها را دگرگون کند. آنها طراحی مجدد فرایند کسب‌وکار را این چنین تعریف کردند: «تجزیه و تحلیل و طراحی جریان‌ها و فرایندهای کار در داخل و بین سازمان‌ها» (چنگ^۱، ۲۰۰۶، صص ۱۹ - ۱۸).

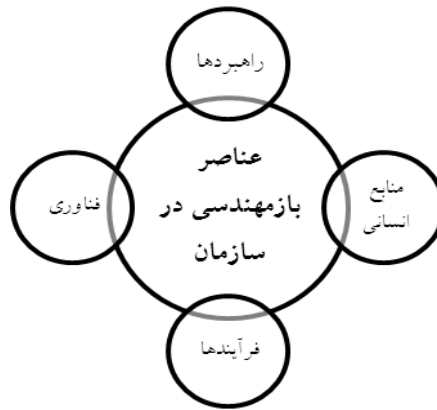
بازمهندسی در تعریفی ساده، «از ابتدا شروع کردن» (همر و چمپی، ترجمه پاد، ۱۳۷۴، ص ۷۵) است. ابلنسکی^۲ (ترجمه شریفی، ۱۳۷۴، ص ۹ و ۱۹۹۴، ص ۱۵)؛ همر و شامپی (ترجمه رضایی‌نژاد، ۱۳۷۵، ص ۵۵)؛ هانت^۳ (۱۹۹۶، ص ۲۸) و اسپنسر^۴ (۱۹۹۵، ص ۱۲) هر کدام، تعاریف مشابهی از بازمهندسی دارند؛ اما در مجموع، بازمهندسی را می‌توان این چنین تعریف کرد: رویکردی کل‌نگر که با ترک روش‌های کهنه و تأسیس روش‌های نو، درباره فرایندها و کنترل‌های درونی شرکت به صورت بنیادین، بازاندیشی می‌کند تا با طراحی نو و ریشه‌ای آنها، در معیارهای حساس امروزی به بهبود شگفت‌انگیزی دست یابد و در نهایت، رضایت مشتری را جلب کند؛ در این رویکرد، فناوری اطلاعات، نقش عمده‌ای دارد. نقش فناوری اطلاعات در بازمهندسی فرایند کسب‌وکار آنچنان پررنگ است که بازمهندسی جزء یکی از هشت مسئولیت مهم فناوری اطلاعات به حساب می‌آید (ماری^۵، ۲۰۰۸).

بازمهندسی، اغلب با برنامه گسترده تغییر فرهنگ همه سطوح سازمان همراه است (ابلنسکی، ترجمه شریفی، ۱۳۷۴، ص ۱۴) و به سازمان انعطاف، حساسیت و توانایی بیشتری برای بهره‌برداری از فرصت‌های کلی پیش آمده را می‌بخشد (همان، ص ۱۵) ضمن اینکه از افراد و فناوری برای تولید محصولات جدید، تأمین خدمات جدید یا خدمات بهتر، تقویت فرایندهای موجود، بهبود سازمان تجاری و مدیریت فرایندهای پشتیبان، استفاده می‌برد (هانت، ۱۹۹۶، ص ۲۸).

بازمهندسی فرایند کسب‌وکار از نظر ابلنسکی (ترجمه شریفی، ۱۳۷۴، ص ۱۷)، هانت (۱۹۹۶، ص ۳۹) و اسپنسر (۱۹۹۵، ص ۱۵) عناصر کم‌وبیش مشترکی دارد اما بحرینی (۱۳۸۵، ص ۳۳) با جمع‌بندی این دیدگاه‌ها، مدل زیر را برای عناصر بازمهندسی عرضه می‌کند.

1. Chang 2. Obolensky 3. Hunt
4. Spencer 5. Mary

شکل ۱- عناصر بازمهندسی در سازمان



امور تأمین برنامه

واحد تأمین برنامه، یکی از واحدهای اصلی هر شبکه است که وظیفه تأمین و آماده‌سازی برنامه‌های شبکه را بر عهده دارد و از دو قسمت عمده تأمین برنامه داخلی و خارجی تشکیل شده است (پایگاه اطلاع‌رسانی شبکه دوم صداوسیما، ۱۳۹۱). در کنار این دو قسمت، فعالیت‌های مربوط به تهیه و تنظیم کنداکتور پخش نیز قرار می‌گیرد. واحدهای تأمین برنامه شبکه‌های مختلف، مستقل از یکدیگر و به صورت ماتریسی، زیرمجموعه اداره کل تأمین برنامه و شبکه‌های مختلف سیما هستند. اداره کل تأمین برنامه نیز زیرمجموعه معاونت سیما است و مدیر تأمین برنامه را مدیران شبکه‌ها منصوب می‌کنند.

وظایف واحد تأمین برنامه به این شرح است: تهیه و تنظیم کنداکتور پخش؛ پیگیری تولیدات گروه‌ها برای ارسال برنامه به پخش، شناسایی، انتخاب و آماده‌سازی سریال‌های خارجی و فیلم‌های سینمایی (تأمین برنامه خارجی)؛ تولید آرم استیشن میان‌برنامه و اعلام برنامه‌های روزانه (تأمین برنامه داخلی) و برنامه‌سازی‌های مرتبط با نیازهای شبکه (تأمین برنامه داخلی) (همان).

تأمین برنامه خارجی، دارای بخش‌های بازاریابی، ویراستاری و آماده‌سازی است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر جهت‌گیری، کاربردی، از نظر فلسفه پژوهش، پدیدارشناسی، از نظر رویکرد پژوهش، استقرایی، از نظر راهبرد پژوهش، مطالعه موردی، از نظر هدف پژوهش، اکتشافی، از نظر افق زمانی، تک‌مقطعی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، مبتنی بر مشاهده، بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه است. در این مقاله به دلایل زیر، روش‌شناسی کندور^۱ (روش‌شناسی واکولا^۲ و رزگوی^۳، ۲۰۰۰) به عنوان روش بازمهندسی، انتخاب شده است:

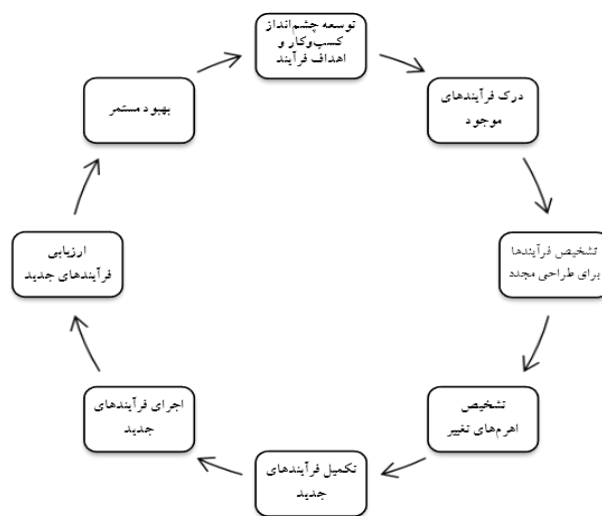
الف) روش‌شناسی‌های بازمهندسی را با نگاهی کل‌نگر می‌توان به سه گروه عمده تقسیم کرد: روش‌شناسی‌های مبتنی بر دیدگاه مدیریتی؛ دیدگاه توسعه نظام‌های اطلاعاتی و دیدگاه نظریه سازمانی (بحرینی، ۱۳۸۵، صص ۶۶ - ۵۹). با توجه به هدف این مقاله، دو روش نخست، ارجح است. در ضمن، روش‌شناسی‌های مبتنی بر توسعه نظام‌های اطلاعاتی، نسبت به روش‌های مدیریتی، ابزارهای قوی‌تری برای تحلیل و مستندسازی دارند. به این ترتیب، روش‌شناسی برتر از میان دسته دوم انتخاب می‌شود که روش‌شناسی کندور در آن جای دارد. ب) با بررسی انواع روش‌شناسی‌ها، دلایل شکست و موفقیت پروژه‌های بازمهندسی و نیز فضای حاکم بر شرکت‌های ایرانی که به طور عمده ناشی از وجود فضای غیررقابتی است، به این نتیجه می‌رسیم که در اغلب موارد روش‌شناسی‌هایی بیشتر توجه می‌شود که توجه ویژه‌ای به تعیین، بهبود و یا ایجاد چشم‌انداز دارند. روش‌شناسی‌های گاه^۴، داوونپورت و شورت، هاریسون^۵ و پرات^۶، کتینگر^۷ و کندور از جمله روش‌شناسی‌هایی هستند که توجه ویژه‌ای به چشم‌انداز سازمان دارند. اما نکته مهم آن است که از میان انواع روش‌شناسی، از روش‌هایی بیشتر باید استفاده شود که تعیین، بهبود و یا ایجاد چشم‌انداز را در حیطه کل سازمان، بررسی می‌کنند؛ زیرا ضعف غالب سازمان‌ها در ایران، نبود چشم‌انداز مناسب برای سازمان است؛ از این رو، روش‌شناسی‌های داوونپورت، شورت و کندور می‌تواند کمک بیشتری برای بازمهندسی در این موقعیت باشد (بستانچی، ۱۳۸۶).

-
- | | | |
|------------|-------------|-----------|
| 1. Condore | 2. Vakola | 3. Rezgui |
| 4. Goha | 5. Harisson | 6. Pratt |
| 7. Ketinge | | |

ج) به دلیل ایجاد تنش‌های مضاعف در بین حتی مدیران ارشد سازمان در پروژه‌های تغییر که در شرایط بسته اقتصادی تعریف می‌شود، عامل بهبود مستمر، جزء عناصر لازم در مراحل پایانی فرایندهای بازمهندسی است؛ به این ترتیب، روش کندور موقعیت بهتری برای اجرا در سازمان‌های ایرانی دارد (همان).

د) روش‌شناسی کندور را می‌توان ترکیبی از روش‌شناسی‌های مختلف دانست. برتری این روش‌شناسی بر روش‌شناسی‌های دیگر این است که هم‌زمان، مسائل «نرم» (انسان‌گرا) و «سخت» (فن‌گرا) را مد نظر قرار می‌دهد. این روش‌شناسی، بازمهندسی فرایند کسب‌وکار را چرخه‌ای از گام‌های متوالی می‌داند که هیچ‌گاه پایان نمی‌پذیرد (واکولا، رزگوی و وود هارپر^۱، ۲۰۰۰). روش بازمهندسی کندور به شکل زیر است:

شکل ۲- مراحل روش‌شناسی کندور



در این مطالعه که بر اساس مراحل روش‌شناسی کندور صورت گرفته است، ابتدا، چشم‌انداز تأمین برنامه ترسیم شده است. بهترین مرجع برای این کار، افق رسانه ملی است که دربردارنده بیانیه مأموریت، اهداف کلان و اصول و ارزش‌های حاکم بر آن است.

واحدهای تأمین برنامه شبکه‌های مختلف، مستقل از یکدیگر و به صورت ماتریسی، زیرمجموعه اداره کل تأمین برنامه و شبکه‌های مختلف سیما هستند. واحد تأمین برنامه شبکه دو، ۱۵ کارشناس دارد که در بخش‌های بازبینی، ویراستاری و آماده‌سازی فعالیت می‌کنند؛ از این رو، با توجه به نوع پژوهش و نیاز به نظر متخصصان، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. کارشناسانی که برای مصاحبه انتخاب شدند در بستر امور تأمین برنامه شبکه دو، حضور مؤثری داشتند.

این حضور مؤثر، به تخصص، تجربه و نیز اشتغال به مناصب اجرایی بازمی‌گردد. سعی شده است که این انتخاب به گونه‌ای باشد که تخصص را در تمام زیرفرایندها شامل شود و علاوه بر این، کارشناسان، دارای تحصیلات تکمیلی دانشگاهی و دست‌کم، سه سال تجربه تأمینی باشند.

برای دستیابی به هدف این پژوهش به دو مجموعه مصاحبه نیاز بود: بار اول، برای درک فرایند موجود و بار دوم، برای درک ضعف فرایند و طراحی فرآیند مطلوب. در میان این دو مجموعه مصاحبه نیز بارها از نظر کارشناسان تأمین برنامه استفاده شد. مشخصات کارشناسان در جدول یک آمده است. برای درک فرایند موجود، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای با کارشناسان امور تأمین برنامه صورت گرفت و پس از جمع‌بندی نظر آنها، صحت ترسیم این فرایند به تأیید آنان رسید.

در مرحله پایانی پژوهش نیز صحت فرایند موجود به تأیید پنج نفر از استادان رشته‌های مدیریت و ارتباطات و خبرگان تأمین برنامه رسید. رویکرد سؤالات این مصاحبه، درک دقیق فرایند موجود سازمان بود. سؤالات اصلی این بخش عبارت بودند از: فرایند تأمین در وضع فعلی چگونه است؟ فرایند موجود تأمین برنامه دارای چه زیرفرایندهایی است؟ فعالیت‌هایی که در خصوص محصولات رسانه‌ای انجام می‌پذیرد چیست؟ ایستگاه‌های کاری و رویه‌های اداری تأمین چیست؟ پس از ترسیم فرایند موجود، مصاحبه با کارشناسان صورت گرفت.*

* در این مطالعه، برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار (Credibility) انتقال‌پذیری (Transferability) قابلیت اعتماد (Dependability) و قابلیت تأیید (Conformability) استفاده شد.

جدول ۱- سوابق کارشناسان امور تأمین برنامه

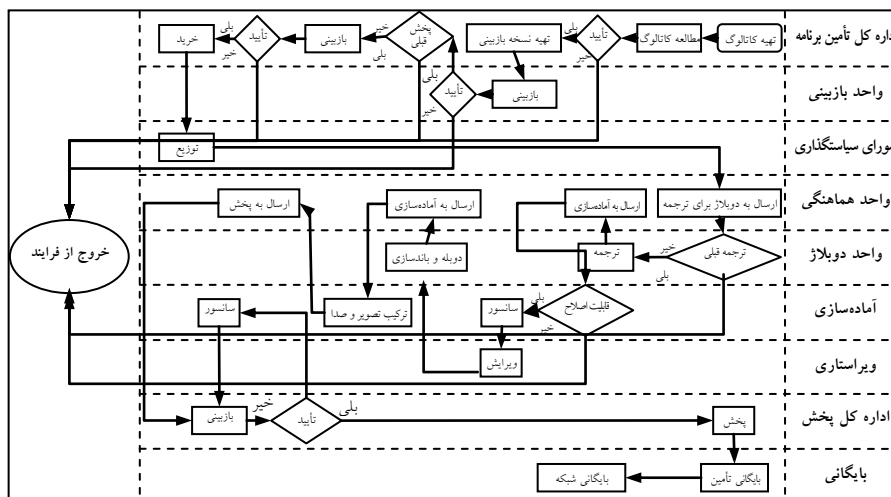
کارشناس ۵	کارشناس ۴	کارشناس ۳	کارشناس ۲	کارشناس ۱	
کارشناسی ارشد معارف اسلامی	دانشجوی دکترای مدیریت رسانه‌ای	کارشناسی ارشد الهیات، ارشاد و معارف اسلامی	کارشناسی روان‌شناسی بالینی	کاردانی انیمیشن	سطح تحصیلات و رشته تحصیلی
فعالیت کارشناسان در زیرفرایندهای مختلف تأمین برنامه					
	*	*	*		جستجو و تحقیق درباره محصولات قبل از تهیه نسخه بازمینی
	*				تهیه نسخه بازمینی
*	*	*	*		بازبینی
	*		*		اداره کل تأمین برنامه
*	*	*			واحد هماهنگی امور تأمین برنامه
			*		ترجمه
	*		*	*	آماده‌سازی
*	*	*	*		ویراستاری
			*		دوبله (و باندسازی)
*	*	*			بایگانی تأمین

یافته‌ها

درک فرایند موجود، دومین گام از روش‌شناسی کندور است. در این پژوهش، برای درک و ترسیم فرایند موجود، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای با کارشناسان امور تأمین برنامه صورت گرفت و پس از جمع‌بندی نظر آنها، فرایند وضع موجود ترسیم شد و صحت ترسیم آن به تأیید استادان مدیریت و ارتباطات خبرگان و خود کارشناسان رسید. در این فرایند، ابتدا، کاتالوگ‌های محصولات رسانه‌ای در واحد تأمین برنامه، بررسی و پس از مطالعه، محصول از نظر ساختاری و محتوایی، تأیید یا رد می‌شود. در صورت رد شدن،

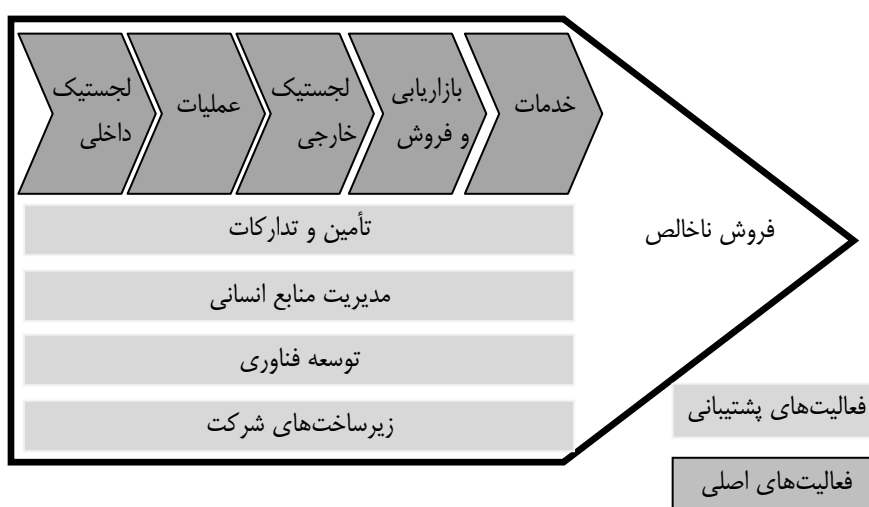
کاتالوگ‌ها بدون ثبت و ضبط در نظام بایگانی روزآمد کنار گذاشته می‌شود؛ این فعالیت در تمام زیرفرایندهای تأمین، در صورت رد شدن محصول، به همین شکل است (به همین دلیل، در اینجا محصولی را در نظر می‌گیریم که در تمام گلوگاه‌های فرایندی، تأیید می‌شود)؛ اما در صورت تأیید، اداره کل تأمین برنامه، نسخه بازبینی محصول را تهیه و برای بازبینی، بین واحدهای تأمین شبکه‌های مختلف، توزیع می‌کند. پس از بازبینی، نسخه بازبینی به اداره کل، بازگردانده می‌شود تا بازبینی نظارتی صورت گیرد. سپس، محصولات را وارد جلسه شورای سیاستگذاری می‌کنند تا بین شبکه‌ها، توزیع شود. آنگاه، واحد هماهنگی تأمین، محصول را به واحد دوبلاژ می‌فرستد و در صورتی که محصول یاد شده، قبلاً ترجمه نشده باشد، ترجمه می‌شود. سپس، واحد هماهنگی، محصول را با ترجمه به واحد آماده‌سازی می‌فرستد تا تصویر آن اصلاح شود. پس از اصلاح تصویری، محصول برای ویرایش به واحد ویراستاری می‌رود و ویرایش می‌شود و سپس به واحد دوبلاژ ارسال می‌شود تا دوبله و باندسازی شود. واحد دوبلاژ، محصول دوبله شده را به واحد هماهنگی می‌فرستد و واحد هماهنگی، آن را برای ترکیب صدا و تصویر به واحد آماده‌سازی ارسال می‌کند. سپس، محصول به اداره کل پخش هر شبکه برای بازبینی، ارجاع می‌شود. در این مرحله، در صورتی که محصول، مشکل ساختاری یا محتوایی داشته باشد، آن قدر اصلاح تصویری می‌شود تا قابلیت پخش پیدا کند و در نهایت پس از پخش، به بایگانی تأمین و بایگانی شبکه ارسال می‌شود.

شکل ۳- فرایند موجود امور تأمین برنامه شبکه دو سیما



با توجه به ضعف‌هایی که کارشناسان درباره زیرفرایندهای تأمین برنامه مطرح کردند نویسندگان به این نتیجه رسیدند که آنها به طراحی مجدد نیازمندند. در این مرحله، وضعیت موجود فرایند تأمین برنامه به منظور تشخیص اهرم‌های تغییر آن، بر اساس زنجیره ارزش پورتر بررسی می‌شود (پورتر^۱، ۱۹۹۸، ص ۴۱).

شکل ۴ - زنجیره ارزش پورتر



فعالیت‌های اصلی

لجستیک داخلی. این فعالیت که در مدل پورتر ناظر به تحویل و انبار کردن مواد اولیه و توزیع آنها در خط تولید بر اساس میزان نیاز خط است، در امور تأمین برنامه بر مبادلات بین واحدهای مختلف سازمان و امور تأمین برنامه شبکه دو، مصداق پیدا می‌کند. لجستیک داخلی امور تأمین برنامه، با وجود پیشرفته بودن نظام‌های اطلاعاتی، شبکه‌های ارتباطی بین سازمانی و قابلیت دیجیتال شدن مبادلات، به طریق دستی و فیزیکی صورت می‌گیرد. در حالی که با وجود شبکه پرسرعت درون‌سازمانی، به راحتی می‌توان این مبادلات را با این شبکه اجرا کرد که این کار، علاوه بر افزایش سرعت و کاهش هزینه اقتصادی، جلوی افت کیفیت محصول را نیز می‌گیرد.

1. Porter

پیشرفت علم ارتباطات، نظام‌های اطلاعاتی مدیریتی و شبکه‌های پرسرعت دیجیتال و نوری که زیرمجموعه فعالیت توسعه فناوری هستند، مشکل لجستیک داخلی امور تأمین برنامه را حل خواهد کرد. در این حالت، تبادل داده‌ها و اطلاعات، به طور کلی، دیجیتال خواهد شد. مزیت اجرای نظام‌های اطلاعاتی مدیریتی در امور تأمین برنامه این است که نزدیک به همه زیرفرایندها، فعالیت‌ها و محصولات می‌تواند به قالب دیجیتال تبدیل شود. در مدل مطلوب امور تأمین برنامه، با کمک نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی شده برای زیرفرایندها و فعالیت‌ها و افرادی که در هر بخش مشغول به کارند، ایستگاه‌های جداگانه‌ای طراحی می‌شود که ورود و خروج محصولات به آنها، دیجیتال است. حتی کاری هم که بر روی آنها اجرا می‌شود، صورت دیجیتال دارد. در ضمن، ارسال و دریافت نامه‌ها و محصولات به سرتاسر فرایند تأمین نیز از طریق شبکه اینترنت صورت می‌گیرد. این نوع لجستیک داخلی نیازمند زیرساخت‌های کلان است. توسعه فیبر نوری و ارتباط بخش‌های مختلف فرایند تأمین، گام ابتدایی این مدل مطلوب به شمار می‌رود. در گام‌های بعدی، از نرم‌افزارهای موجود مانند نرم‌افزارهای آماده‌سازی، انبارداری، بایگانی و ... استفاده می‌شود.

عملیات. این فعالیت در زنجیره ارزش پورتر ناظر بر فرایند تبدیل ورودی‌ها به محصولات نهایی و خدمات است. استفاده از فناوری‌های پیشرفته و به روز دنیا می‌تواند اثر شگرفی بر کار واحدهای عملیاتی بگذارد.

لجستیک خارجی. این فعالیت که در مدل پورتر به انبارداری و توزیع محصولات نهایی اشاره دارد، در فرایند تأمین تقریباً با بایگانی محصولات تطابق پیدا می‌کند. در صورتی که نظام‌های اطلاعاتی مناسبی در سرتاسر فرایند تأمین طراحی شود، بایگانی، چابک و پویا می‌شود. در نظام بایگانی مطلوب، کلیه فعالیت‌هایی که بر روی محصولی صورت می‌گیرد، از بدو ورود تا نهایت فرایند، ذخیره می‌شود.

بازاریابی و فروش. شناخت مخاطبان رسانه ملی از جهات گوناگون (مانند سن، دین، نژاد، منطقه جغرافیایی، جنس و ...) از وظایف حایز اهمیت رسانه ملی است. به این منظور، سازمان با تقسیم شبکه‌های مختلف و اختصاص هر یک از آنها به قشری از جامعه و اهدافی خاص، تا حدی در این مسیر حرکت کرده است؛ اما صرف تقسیم و اختصاص به قشرهای خاص، کاری از پیش نمی‌برد؛ بلکه مهم‌تر از آن، اجرای

سیاست‌های برنامه‌سازی برای مخاطبان ویژه است. در مدل مطلوب، پس از شناخت مخاطب، در گام بعد، شناخت نیازمندی‌های او و تأمین برنامه بر اساس این نیازها قرار دارد. این دو گام، گام‌های ابتدایی مدیریت پیام هستند. شناخت مخاطبان در فعالیت پشتیبانی تأمین و تدارک، اثر شگرفی دارد.

یکی از نکاتی که در فعالیت‌های بازاریابی و فروش در امور تأمین برنامه شبکه دو باید به آن اشاره کرد، لزوم بازمهندسی باکس‌های پخش محصولات امور تأمین برنامه شبکه دو است. تأکید خاص کارشناسان امر نشان می‌دهد که تلاش‌های فرایند تأمین، به شکلی اساسی، به زمان پخش محصولات بستگی دارد؛ اما زمان نامناسب پخش این محصولات از شبکه دو، علاوه بر اینکه زحمات امور تأمین برنامه را هدر می‌دهد، مانع از آن می‌شود که بینندگان زیادی از آن بهره ببرند.

خدمات. در زمینه خدمات پس از فروش، امور تأمین برنامه می‌تواند با طراحی نظام ارتباط با مخاطبان از نظرهای آنها استفاده کند. تحلیل محتوای نظرهای بینندگان می‌تواند نکات مهمی را در مسیر تأمین برنامه، پیش روی قرار دهد. علاوه بر این، ارتباط مستقیم کارشناسان و مدیر امور تأمین برنامه با بینندگان می‌تواند اعتماد آنان را بیش از پیش جلب کند. این عمل موجب می‌شود که این بخش بتواند در ارتباطی دوطرفه، هم بینندگان را با اهداف، سیاست‌ها و محدودیت‌های خود آشنا کند و هم مخاطبان آگاه و متفکری را به خود، جذب کند و یا آنها را بیافریند.

فعالیت‌های پشتیبانی

تأمین و تدارک. این فعالیت که در مدل پورتر، ناظر بر تأمین ورودی‌ها مانند مواد، نیرو و تجهیزات است، در امور تأمین برنامه شبکه دو به نظام تأمین محصولات رسانه‌ای بازمی‌گردد. استفاده از اینترنت به عنوان شبکه جهانی ارتباطات که بزرگ‌ترین مجموعه‌ای است که اطلاعات محصولات رسانه‌ای را از سراسر دنیا در بر دارد، نقطه کلیدی این فرایند است. از طریق اینترنت، جستجوگرانی که به زبان‌های مختلف دنیا تسلط دارند، به طور مداوم بر باکس‌های سینمایی کشورهای مختلف نظارت می‌کنند و در صورتی که محصولی قابلیت پخش داشته باشد، آن را سفارش می‌دهند.

علاوه بر این، آنها می‌توانند با رجوع به پایگاه‌هایی که اطلاعات محصولات رسانه‌ای

هر کشور را در بر دارد، هم محصولات رسانه‌ای فعلی را جستجو کنند و هم به شناخت محصولاتی که طی سالیان متمادی در هر گوشه از دنیا تولید شده است، بپردازند.

اما نکته مهم‌تر در این فعالیت، شناخت محصولات بر اساس اهداف و سیاست‌های سازمان است. سالانه، جشنواره‌های زیادی در سراسر دنیا با موضوعات گسترده برگزار می‌شود. امور تأمین برنامه می‌تواند با شناخت این جشنواره‌ها و موضوعات آنها، محصولاتی را بخرد که دقیقاً با سیاست‌های او سازگار است.

مدیریت منابع انسانی. سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها از اهمیت وافری برخوردارند؛ در جایی که سازمان یا رسانه‌ای ملی و فراگیر، با اهدافی بزرگ وجود دارد، اهمیت سرمایه انسانی بیش از پیش درک می‌شود. به نظر پژوهشگران آنچه در فرایند تأمین محصولات رسانه‌ای درباره صلاحیت محتوایی محصول بحث می‌شود، به طور مطلق بر هوشیاری و دانش سرمایه انسانی استوار است. سرمایه انسانی مدل مطلوب امور تأمین برنامه باید با آموزش‌های مناسب، به روزترین اطلاعات را در اختیار داشته باشد.

توسعه فناوری. توسعه فناوری اطلاعات، اثر شگرفی بر بازده نهایی سازمان دارد؛ از این رو، استفاده از نظام‌های اطلاعاتی و شبکه‌های پرسرعت دیجیتال و نوری باعث می‌شود که کاغذ از سازمان، حذف و منافع زیادی عاید سازمان شود. در فرایند فعلی امور تأمین برنامه شبکه دو و ادارات و واحدهای مربوط به آن، بیشتر زیرفرایندها و فعالیت‌ها، کاغذمحور، دستی و فیزیکی هستند و نظام بایگانی روزآمد نیست. این ویژگی‌ها باعث می‌شود که هزینه‌های زیادی از جنبه‌های مختلف بر سازمان تحمیل شود. همان طور که گفته شد، ایجاد شبکه‌های ارتباط داخلی با استفاده از فیبر نوری، اهم فعالیت‌های توسعه فناوری است. بدیهی است توسعه فناوری‌های مبتنی بر شبکه، نیازمند توسعه نظام‌های اطلاعات مدیریت، نظام‌های رایانه‌ای و لوازم آن است؛ از این رو، کلیه فناوری فعلی سازمان باید تغییر یابد و فناوری مبتنی بر رایانه جای آنها را بگیرد.

زیرساخت‌های شرکت. زیرساخت‌های سازمانی صداوسیما نیز نیاز به بازنگری دارند. برای مثال، نبود وحدت فرماندهی در امور تأمین برنامه از سوی اداره کل تأمین برنامه و مدیریت شبکه دو، یکی از ضعف‌های امور تأمین برنامه است؛ که استفاده از مدل‌هایی مانند مدل ماتریسی در هدایت امور تأمین برنامه و تعریف دقیق وظایف و تکالیف آن در برابر هر یک از این دو فرمانده، در رفع آن مؤثر خواهد بود.

در گام پنجم از روش‌شناسی کندور، فرایندهای جدید، تکمیل می‌شود. در این گام، پژوهشگران ابتدا بر اساس افق رسانه، بیانیه مأموریت، اهداف کلان و اصول و ارزش‌های حاکم بر رسانه ملی، چهار شاخص را برای طراحی وضعیت مطلوب فرایند تأمین برنامه شناسایی کرده‌اند. کارشناسان نیز در اثنای مصاحبه‌ها به انجای مختلف بر این چهار شاخص و اولویت آنها به شرح زیر تأکید داشته‌اند:

- محتوای محصول. منظور از محتوا به زبان ساده، پیامی است که دست‌اندرکاران تولید محصول قصد داشته‌اند از طریق این رسانه به سمع و نظر مخاطبان برسانند.
- جذابیت محصول. به مجموعه عواملی که باعث جذب مخاطب و کشیده شدن او به سمت محصول رسانه‌ای می‌شود، جذابیت می‌گویند. از این رو، طبیعی است که جذابیت محصول رسانه‌ای به کیفیت هنری آن در زمینه‌های مختلف بستگی دارد.
- هزینه‌های اقتصادی
- هزینه‌های زمانی. مدت زمانی که برای محصول صرف می‌شود تا فرایند تأمین را از ابتدا تا انتها طی کند.

در بررسی حاضر، از گام‌های هشتگانه روش‌شناسی بازمهندسی کندور استفاده شده است. پس از اتمام مصاحبه‌های دور اول و شناخت فرایند موجود، مصاحبه‌های دور دوم برگزار شد. سپس، با توجه به بخش‌های زنجیره ارزش پورتر، مفاهیمی که قرابت معنایی داشت، به یکدیگر نزدیک شد تا با در کنار هم قرار گرفتن آنها، مقولات به دست آید. این مقولات، مشتمل بر ضعف‌ها و راهکارهای پیشنهادی (اهرم‌های تغییر) بود. در ادامه، با یکپارچه‌سازی و پالایش نظرها و با توجه به شاخص‌هایی که کارشناسان ارائه کرده بودند، وضعیت مطلوب طراحی شد. به این ترتیب، تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، به طور کامل، سیر ادغام جزء به کل نظرهای کارشناسان را در بر داشته است؛ برای مثال، وحدت نظارت محتوایی و ساختاری بر محصولات رسانه‌ای، نکته‌ای بود که اغلب کارشناسان با جملات و واژه‌های مختلف بر آن تأکید می‌کردند که حاصل این نظرها، ایجاد واحد جامع بازبینی و نظارت در هسته نظارتی اداره کل تأمین برنامه است. وضعیت مطلوب فرایند تأمین برنامه شبکه دو، بر اساس تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش پورتر، به شکل ۵ به دست آمد.

بحث و نتیجه‌گیری

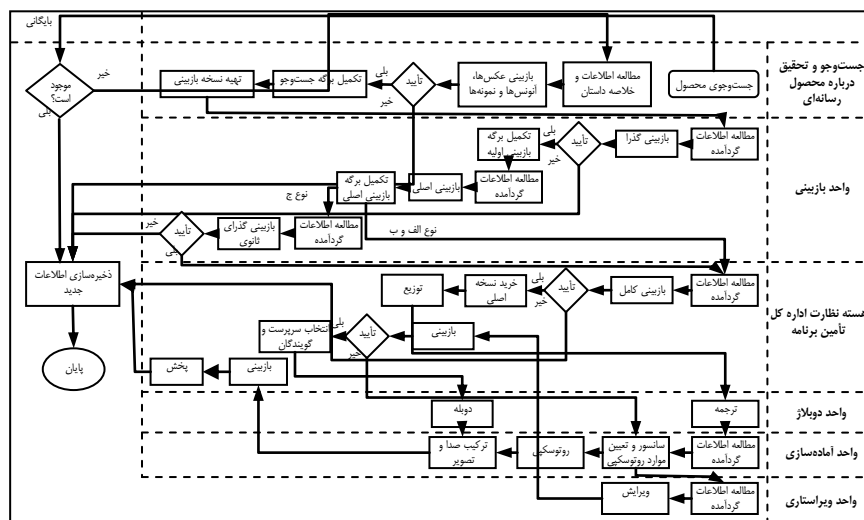
تجربه چند دهه‌ای دانش مدیریت نشان می‌دهد که بازمهندسی فرایندهای سازمان‌ها، بهره‌وری آنها را به شکل معتنابهی افزایش می‌دهد و مانع خروج آنها از گردونه رقابت می‌شود. محیط به شدت رقابتی سازمان‌های رسانه‌ای نیز بر این اقدام، تأکید می‌کند و اهمیت آن را بیش از پیش نشان می‌دهد. همچنین، در افق رسانه ملی، راهبردهایی برای دستیابی به اهداف کلان و تحقق مأموریت رسانه ملی تعریف شده است که دومین راهبرد مرتبط با معاونت سیما عبارت است از: «بازنگری و اصلاح فرایند تولید، تأمین و پخش برنامه‌ها در راستای نظام مدیریت پیام» این راهبرد از چهار بخش تشکیل شده است: بازمهندسی فرایند تولید سیما؛ بازمهندسی فرایند تولید وب؛ بازمهندسی فرایند تأمین برنامه و بازمهندسی فرایند پخش سیما. بنابراین، بازمهندسی فرایند تأمین برنامه، یکی از راه‌های اصلی دستیابی به سند افق رسانه ملی است. به این منظور، پژوهشگران برای دستیابی به هدف پژوهش، بر اساس گام‌های روش‌شناسی کندور پیش رفتند. در ابتدا، وضعیت موجود فرایند طراحی شد و به تأیید کارشناسان پژوهش و استادان و خبرگان رسید و پس از آن، با مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با کارشناسان، اهرم‌های تغییر، شناخته و مدل مطلوب فرایند تأمین به شکل زیر طراحی شد.

در فرایند مطلوب، با توجه به شاخص‌های بازمهندسی، هسته نظارتی در اداره کل تأمین برنامه پیش‌بینی شده است که بر فرایند تولید محصولات از آغاز تا انجام، نظارت دارد. کارشناسان این هسته، در زمینه‌های مختلف اعم از بازاریابی، ویراستاری، آماده‌سازی، ترجمه و دوبله، صاحب‌نظر هستند.

در آغاز فرایند، جستجوگران به جستجوی محصولات می‌پردازند. در همان ابتدا بررسی می‌شود که آیا محصول یافته شده، پیش از این وارد فرایند تأمین شده است یا خیر. در صورتی که وارد فرایند شده باشد (مانند پاسخ منفی دیگر مراحل فرایند تأمین) تمام اطلاعات گرد آمده به بایگانی، منتقل و ثبت و ضبط می‌شود (به همین دلیل، در اینجا محصولی را در نظر گرفته می‌شود که در تمام گلوگاه‌های فرایندی، تأیید شود). سپس، اطلاعات و داستان آن، مطالعه و عکس‌ها، آنونس‌ها و نمونه‌های آن، بازمینی می‌شود. این فعالیت در کاهش هزینه و افزایش سرعت، اثر شگرفی دارد. سپس، نسخه بازمینی، تهیه می‌شود و طی سه مرحله (برای اطمینان از صحت محتوا و میزان جذابیت آن) در واحد

بازبینی، بررسی می‌شود. آن‌گاه، کلیه اطلاعات محصول (اعم از داستان، عکس، آنونس، کاربرگ‌های بازیابی و ...) برای بررسی به هسته نظارت اداره کل تأمین برنامه ارسال می‌شود و پس از خرید حق پخش، محصول بین شبکه‌ها، توزیع و برای ترجمه به واحد دوبلاژ فرستاده می‌شود. پس از ترجمه، واحد آماده‌سازی با نرم‌افزارهای جدید تدوین، موارد اصلاح‌نشده را حذف و موارد اصلاح‌شدنی را تعیین می‌کند. در این زمان، محصول برای ویرایش به ویراستار سپرده می‌شود و تدوینگران در عین حال، اقدام به روتوسکپی می‌کنند. پس از تأیید ویرایش در هسته نظارت اداره کل، محصول، دوبله می‌شود و صدای دوبله و باند به آماده‌سازی می‌رود تا صدا و تصویر اصلاح شده، ترکیب شود سرانجام، پس از ترکیب، محصول برای بار سوم به هسته نظارت می‌رود تا بازبینی نهایی شود و در نهایت، هسته نظارت اداره کل مجوز پخش صادر می‌کند.

شکل ۵ - فرایند مطلوب امور تأمین برنامه شبکه دو سیما



فرایند مطلوب پس از طراحی در واحد تأمین برنامه شبکه دو اجرا شد که ارزیابی‌ها، حاکی از موفقیت آن است.

پیشنهادها

توسعه فناوری‌های نو. امور تأمین برنامه شبکه دو، برای رقابت با رقبای جهانی خود باید فناوری‌های نوین جهانی را اخذ و از آنها استفاده کند. این فناوری‌ها شامل توسعه شبکه پرسرعت درون‌سازمانی، شناخت، طراحی و اجرای انواع نظام‌های اطلاعاتی مدیریت، شناخت یا طراحی نرم‌افزارهای مرتبط و ... است.

طراحی سامانه بایگانی. فقدان سامانه بایگانی روزآمد، مانع از تأمین برنامه در دستیابی به اهداف می‌شود. این واحد ذیل بازمهندسی فرایند خود باید سامانه بایگانی پیشرفته و به‌روزی را طراحی و از آن استفاده کند.

بازمهندسی باکس پخش محصولات رسانه‌ای و رتبه‌بندی آنها. با بازمهندسی باکس‌های پخش محصولات و رتبه‌بندی آنها، اثر تلاش دست‌اندرکاران امور تأمین برنامه و مدیریت پیام، بهینه خواهد شد.

بازمهندسی شرح شغل سمت‌های امور تأمین برنامه. در حالت فعلی، شرح شغل مستندی برای سمت‌های مختلف امور تأمین برنامه وجود ندارد. هرگاه بپذیریم که بازمهندسی، بازاندیشی بنیادین و مانند چرخ‌دنده‌ای از ماشین است، در می‌یابیم که بهبود فعالیت یک چرخ‌دنده بدون بهبود فعالیت چرخ‌دنده‌های دیگر، اثر معنایی در سازمان ندارد.

طراحی نظام ارزشیابی کار سرمایه انسانی امور تأمین برنامه. از آنجا که اغلب فعالیت‌های امور تأمین برنامه، جنبه تخصصی، هنری، علمی و ... دارد و به طور شگرفی بر توانایی‌های سرمایه‌های انسانی استوار است، طراحی نظام ارزشیابی کار این سرمایه‌ها، ضرورت اساسی دارد.

منابع

- ابلسکی، نیک. (۱۳۷۴). مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون‌سازی سازمان‌ها (ترجمه منصور شریفی). تهران: آروین.
- معاونت سیمای سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۵). افق رسانه ملی و سیما [گزارش]. تهران: مؤلف.

بحرینی، سید صادق. (۱۳۸۵). روش‌شناسی اجرای مهندسی مجدد فرایندها در دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام) با تأکید بر فرایندهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت. تهران: دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.

بستانچی، مهدی. (۱۳۸۶). روش مناسب مهندسی مجدد در ایران. تدبیر، ۱۸ (۵)، صص ۲۶-۲۲. پایگاه اطلاع‌رسانی شبکه دوم صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۱). بازیابی شده از: http://www.ch2.iritv.ir/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=49

پایگاه اطلاع‌رسانی شبکه یک صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۱). بازیابی شده از: http://www.ch1.iritv.ir/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=459

اداره کل تأمین برنامه‌های خارجی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی. (۱۳۸۹). گزارش سالانه اداره کل تأمین برنامه‌های خارجی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. تهران: مؤلف.

نقیب‌السادات، سیدرضا. (۱۳۸۸). نقش رسانه به عنوان ابزارهای جنگ رسانه‌ای. در: دیدگاه‌های نظری دفاع غیرعامل (به اهتمام محسن فردرو). تهران: عباسی.

همر، مایکل و شامپی، جیمز. (۱۳۷۵). طرحی نو در مدیریت، بازمهندسی دوباره شرکت‌ها، منشور انقلاب سازمانی (ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد). تهران: رسا. همر، مایکل و چمپی، جیمز. (۱۳۷۴). طرح‌ریزی دوباره شرکت، بیانیه انقلاب تجاری (ترجمه ایرج پاد). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

Champy, J. (1995). **Reengineering Management: The Mandate for New Leadership**. New York: HarperCollins.

Chang, J.F. (2006). **Business Process Management Systems: Strategy and Implementation**. New York: Auerbach Publications Taylor & Francis Group.

Davenport, T.H. (1993). **Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology**. Boston: Harvard Business School Press.

- Davenport, T.H. & Short, J.E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. **Sloan Management Review**, Vol. 31, No. 4, pp. 11-27.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. **Harvard Business Review**, Vol. 68, No. 4, pp. 104-112.
- Hammer, M. (1996). **Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives**. New York: Harper Collins.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. New York: Harper Collins.
- Hunt, V.D. (1996). **Process Mapping (How to Reengineer Your Business Processes)**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Mary, K. (2008). Eight ways to boost your career in 2008. **Computer world**, Vol. 42, No. 2, p. 46.
- Obolensky, N. (1994). **Practical Business Reengineering; Tools and Techniques For Achieving Effective Change**. London: Kogan Page.
- Porter, M.E. (1998). **The Competitive Advantage of Nations**. New York: Palgrave.
- Spencer, L.M. (1995). **Reengineering Human Resources**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Vakola, M. & Rezgui, Y. (2000). Critique of Existing Business Process Reengineering Methodologies; The Development and Implementation of a New Methodology. **Business Process Management Journal**, Vol. 6, No. 3, pp. 238-250.
- Vakola, M.; Rezgui, Y. & Wood-Harper, T. (2000). The Condor Business Process Re-Engineering Model. **Managerial Auditing Journal**, Vol. 15, No. 1/2, pp. 42-46.