



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال هشتم، شماره پانزدهم، نیمه‌ی اول ۱۳۹۵

عارضه‌یابی و ارائه مدل مفهومی زنجیره تولید فیلم‌های تلویزیونی با استفاده از مدل مرجع ارزش

احمدعلی یزدان‌پناه*

زهرا مفاخر**

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۰/۱۷

چکیده

فیلم‌های تلویزیونی یا تله‌فیلم‌ها از گونه‌های برنامه‌سازی است که در نظام ارتباطی سازمان صدا و سیما در کانون توجه مدیران قرار دارد. نبود مدل مؤثر تولید انبوه این‌گونه برنامه، چرخه تولید و عرضه آن را با افت چشمگیر کیفیت مواجه می‌سازد. پژوهش حاضر با بررسی آسیب شناسانه زنجیره تولید تله فیلم در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، با مطالعات گسترده علمی، مؤلفه‌های مدل مرجع ارزش را به عنوان یکی از جامع‌ترین مدل چارچوب‌های زنجیره ارزش برای مطالعه و انطباق با فرآیندهای زنجیره تولید تله‌فیلم انتخاب و مورد استفاده قرار داده‌اند. نخست، با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، مهمترین علل بروز مشکلات در زنجیره تولید احصاء و مشخص گردید؛ مهمترین علت و نارسایی‌ها در فرآیند اصلی و در حال اجرای تولید تله‌فیلم مربوط به مسائل سطح استراتژیک فرآیند یعنی مسایل راهبری و برنامه‌ریزی است که به نوعی پشتیبان‌کننده فرآیند اصلی تلقی می‌شود. در نتیجه، با بهره‌گیری از ورودی/ خروجی‌های مدل، وضعیت مطلوب متناسب با مهمترین علل در قالب ساختار فرآیندی برای بهبود شرایط موجود طراحی، تکمیل و پیشنهاد گردید.

واژه‌های کلیدی: مدل مرجع ارزش، ساختار فرآیندی، فیلم تلویزیونی، زنجیره تولید تله فیلم

* استادیار گروه پژوهش‌های آماری و فناوری اطلاعات موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی-تهران-ایران

(Email: aayazdanpanah@gmail.com)

(Email: mafakher86@gmail.com)

** کارشناسی ارشد مهندسی صنایع-تهران-ایران

مقدمه

سازمان‌ها با ظهور نوآوری‌های تکنولوژیک، تنوع محصولات، پیدایش بازارهای جدید، تغییر در تقاضاهای مشتریان، با رقابتی چشمگیر مواجه شده‌اند که ناگزیر اولویت‌های کسب‌وکار، چشم‌انداز و استراتژی‌های آن‌ها نیز برای هم‌پا بودن با این رقابت تغییر یافته است. تا چند سال پیش هزینه کمتر، چرخه زمان محصول کوتاه‌تر،... از اولویت تصمیم‌گیران بود، اکنون کیفیت محصول، پاسخگویی به موقع، انعطاف‌پذیری پیش‌روی سازمان‌ها قرار گرفته است. آنچه امروزه به عنوان مزیت یا برتری یک بنگاه در بازار جهانی مطرح است، انتخاب محصولات/خدمات آن بنگاه توسط مشتری در بازار متنوع و متکثر است؛ چنانکه کوچکترین غفلت نسبت به اولویت‌های برشمرده می‌تواند به راحتی آن بنگاه را از دایره گزینه‌های مشتری خارج سازد. سازمان‌ها برای ماندگاری در این میدان رقابت می‌بایست همواره محیط کسب‌وکار خود را هوشمندانه رصد کرده تا در صورت وجود یا بروز نارسایی در فرآیندها آن‌را به موقع شناسایی و در بهبود یا رفع آن اقدام نمایند.

سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران به عنوان یکی از گسترده‌ترین و حساس‌ترین سازمان‌های دولتی کشور به دلیل مواجهه با حضور روبه‌تزايد رسانه‌های رقیب، پیدایش تکنولوژی‌های نوین از قبیل راه‌اندازی تلویزیون‌های بر بستر اینترنت^۱، رسانه‌های اجتماعی و جایگاه اینترنت در خانواده‌ها و جایگزینی تدریجی آن با تلویزیون به ویژه در میان قشر جوان، بیش از پیش مسئله "پاسخگویی به نیاز جامعه" را حیاتی دانسته است؛ چنانکه کوچکترین غفلت نسبت به کمّ و کیف برنامه‌ها می‌تواند تلویزیون ملی را از سبد فرهنگی خانواده‌ها - نه بطور کامل ولی بطور غالب- خارج کند. تاکنون سازمان برای رویارویی با چنین چالشی شبکه‌های متعدد و تولید گونه‌های مختلف تلویزیونی را متناسب با نیاز مردم ایجاد کرده است. در این میان یکی از گونه‌های تلویزیونی که به دلیل ساختار داستانی آن طی این سال‌ها در کانون توجه مدیران رسانه ملی قرار گرفته و ضمن تأکید در استراتژی‌های سازمان هر ساله تعهد و هزینه زیادی را به خود اختصاص می‌دهد، فیلم‌های تلویزیونی یا همان تله‌فیلم‌هاست. تولید انبوه این نوع برنامه‌ای اکنون با مشکلاتی مواجه شده که توجه ویژه‌ی را به خود می‌طلبد. از یک سو، مسئولان رسانه نسبت به کوتاه شدن غیرموجه زمان تولید، بالا رفتن هزینه‌ها که روندی افزایشی در انحراف عملکرد از برنامه مصوب داشته است، عدم کنترل بر کیفیت محصولات اعم از محتوایی و ساختاری و غیره ابراز نارضایتی دارند (عظیمی^۲، ۱۳۸۹). از سوی دیگر، برنامه‌سازها هم از کمبود منابع، دیوان‌سالاری اداری و مشکل پاسخگویی به واحدهای مختلف، حضور بی‌رویه آماتورها ابراز ناراحتی می‌کنند (سید پایدار^۳،

1 Internet Protocol TV: IPTV

2 Azimi

3 Seyedpaydar.

۱۳۸۹). مخاطبان نیز گاهی نسبت به کیفیت، زمان پخش این برنامه‌ها و مواردی دیگر نقادانه مطالبی را بیان می‌کنند. مطالب یادشده، حاکی از عدم یکپارچگی میان عناصر موجود در فرآیند کسب‌وکار فعلی و وجود کاستی‌هایی در آن است. با توجه به کاربری خاص واژه تولید در برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی، که از مرحله پیدایش ایده تا تحویل برنامه آماده پخش شامل سه مرحله "پیش تولید"، "تولید" و "پس از تولید" است، بکارگیری واژه تولید در این پژوهش به مفهوم عام آن در نظر گرفته شده است. تحقیق پیش‌رو، درصدد است برای پاسخ به سوال‌های پژوهش مبنی بر (۱) چارچوب مناسب برای استفاده در صنعت تولید تله فیلم به منظور انطباق فرآیندهای مرتبط کدام است؟ (۲) ساختار فرآیندی مناسب زنجیره تولید تله فیلم در سازمان صدا و سیما چیست؟ ابتدا با نگاهی آسیب‌شناسانه به شناخت نارسایی‌ها در علل بروز چنین نارضایتی‌ها دست یابد. سپس با بهره‌گیری از اصول چارچوب‌های تغییر شکل فرآیند کسب‌وکار و مطالعه مدل‌های تعریف شده، مناسب‌ترین مدل را برای انطباق با پارامترهای زنجیره تولید تله‌فیلم انتخاب نماید. در نهایت، با توجه به مهمترین نارسایی‌ها، ساختار فرآیندی مناسبی را برای زنجیره تولید این‌گونه برنامه در سازمان صدا و سیما پیشنهاد دهد.

مبانی نظری تحقیق

با توجه به اهداف اصلی تحقیق، مطالعات علمی و تطبیقی گسترده‌یی از دو منظر: آشنایی با تعاریف و مفاهیم پایه و مطالعات تطبیقی در صنایع رسانه ای جهان به ویژه صنعت تله فیلم به عمل آمد. در این نوشتار به اختصار به پاره‌ای از آنها که در پرسشنامه‌های تدوین مدل پیشنهادی مورد بهره برداری قرار گرفت اشاره می‌شود.

تعاریف برگزیده

-موسسه آمریکایی گروه مدیریت زمین^۱ در سایت اینترنتی خود، فرآیند را مجموعه یا گروهی از فعالیت‌ها که کالا یا خدماتی را برای مشتری فراهم می‌کنند، تعریف کرده است. در این تعریف، تأکید بر مشتری برجسته شده و این تأکید زمینه را برای شکل‌گیری یکی از انواع طبقه‌بندی فرآیندهای کسب و کار^۲ (فرآیندهای مشتری)، فراهم می‌کند. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۳ در گزارش گروه مطالعات تطبیقی خود در سال ۱۹۹۹، فرآیند را به عنوان مجموعه‌ای از منابع و فعالیت‌های به هم مرتبط که با هم ترکیب می‌شوند تا در یک محیط کنترل شده، ورودی‌هایی را به خروجی‌های مورد نیاز یک مشتری مبدل سازند، تعریف می‌کند. در جریان

1 Burea of Land Management (BLM)

2 Business Process

3 EFQM: European Foundation for Quality Management

این تبدیل، منابعی مصرف و ارزش افزوده‌ای ایجاد می‌شود (رحمانزاده هروی^۱، ۱۳۸۶). استاندارد ایزو ۹۰۰۰:۲۰۰۰، فرآیند را مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با هم یا مؤثر بر هم که ورودی‌ها را به خروجی‌ها تبدیل می‌کند، می‌داند. همچنین در این استاندارد، هر فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که با صرف منابعی، ورودی‌ها را به خروجی‌ها تبدیل کند، به عنوان یک فرآیند به شمار می‌رود. در این تعریف، تأکید بر ارتباط و اثر متقابل فعالیت‌ها، نکته‌ای مثبت و کلیدی است. در استاندارد ایزو ۹۰۰۴:۲۰۰۰ آمده است؛ هر فرآیند عبارت است از توالی فعالیت‌های به هم مرتبط و یا فعالیتی که هم ورودی دارد و هم خروجی (رحمانزاده هروی، ۱۳۸۲). در تعریف دیگری فرآیند کسب و کار به گروهی از وظایف مرتبط به هم اطلاق می‌شود که با یکدیگر برای مشتری ارزش خلق می‌کند. از اهداف معمولی یک شرکت می‌توان به رضایت مشتری، بازگشت سرمایه، سهم بازار اشاره کرد. این اهداف مستلزم وابستگی‌های درونی فرآیند و وابستگی‌های سیستم است که از طریق یکپارچگی فرآیندهای متنوع کسب و کار ایجاد می‌شوند. (گاناسکاران^۲ و کوبو^۳، ۲۰۰۲)

- اصطلاح زنجیره ارزش، اولین بار توسط مایکل پورتر در کتاب مزیت رقابتی: خلق و نگهداری عملکرد برتر سال (۱۹۸۵) استفاده شد. تحلیل زنجیره ارزش فعالیت‌هایی را توصیف می‌کند که سازمان آنها را انجام می‌دهد و به موقعیت رقابتی سازمان‌ها مرتبط می‌سازد. تحلیل زنجیره ارزش فعالیت‌های درون و پیرامون سازمان را توصیف می‌کند، و آنها را به تحلیل قوت رقابتی سازمان مرتبط می‌سازد. همچنین این تحلیل ارزیابی می‌کند که هر فعالیت خاص، کدام ارزش را به محصولات و خدمات سازمان‌ها اضافه می‌کند. این عقیده بر مبنای این بصیرت شکل گرفت که سازمان بیش از یک تلفیق تصادفی ماشین‌آلات، ملزومات، نیروی انسانی و پول است. در واقع، اگر این موارد در فعالیت‌های سیستماتیک و سیستم‌ها تنظیم شوند، امکان تولید چیزی برای سازمان مهیا می‌شود که مشتریان میلند تا در قبال آن هزینه کنند. پورتر استدلال می‌آورد که توانایی برای انجام فعالیت‌های خاص و مدیریت ارتباطات میان این فعالیت‌ها منشأ مزیت رقابتی است. پورتر میان فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبانی تمایز قائل می‌شود. فعالیت‌های اصلی مستقیماً با ایجاد و تحویل محصول یا خدمت مرتبط است؛ آنها می‌توانند در ۵ زمینه اصلی دسته‌بندی شوند: تدارکات ورودی^۴، عملیات^۵، تدارکات خروجی^۶، بازاریابی و فروش^۷ و خدمت^۸. هر کدام از این فعالیت‌ها

1 Rahmanzadeh heravi

2 Gunasekaran

3 Kobu

4 Inbound Logistics

5 Operations

6 Outbound logistics

7 Marketing and Sales

8 Services

فعالیت‌ها به فعالیت‌های پشتیبانی که به بهبود اثربخشی یا بازدهی کمک می‌کند، متصل می‌شود. ۴ زمینه فعالیت‌های پشتیبانی وجود دارند که عبارتند از: تهیه^۱، توسعه تکنولوژی^۲ (شامل تحقیق و توسعه)، مدیریت منابع انسانی^۳ و زیر ساخت‌ها^۴ (شامل سیستم‌ها برای برنامه‌ریزی، مالی، کیفیت مدیریت اطلاعات و غیره) (سایت دمنیجر^۵، ۲۰۰۱).

مدل مرجع ارزش^۶

مدل مرجع ارزش اساس چارچوب تغییر شکل فرآیند کسب و کار گروه زنجیره ارزش^۷ است. بطوریکه؛

- زبان استاندارد و یک اتصال رابطه‌ای برای فرآیندها، فعالیت‌ها و وابستگی‌های آنها در سرتاسر کل زنجیره ارزش فراهم می‌کند.
- نمایش بصری از کل زنجیره ارزش یا قلمروی آن تهیه می‌کند.
- یک نقشه ارتباطی از استراتژی به عملیات و به تاکتیک ایجاد می‌کند.
- تجسمی از عملکرد کل زنجیره ارزش یا بخش‌هایی از آن را ممکن می‌سازد.
- معیارهای استاندارد (شاخص‌های کلیدی عملکرد) سرتاسر زنجیره ارزش را فراهم می‌کند.
- شرکت‌ها را در بیان عناصر زنجیره ارزش به شکل اصطلاحات مالی قادر می‌سازد.
- استانداردسازی عناصر کاری را ممکن می‌سازد.
- مدل‌های مفید و قابل درکی را ایجاد می‌کند که افراد کسب و کار می‌توانند آن‌را فهمیده و اجرا کنند.

با مدل مرجع ارزش تعریف مفهوم کسب و کار برای خدمات امکانپذیر می‌شود. همچنین مدل مرجع ارزش مسائل کلیدی و نحوه ارتباط فرآیندهای درون و بین حلقه‌های زنجیره را با هدف ارتقای عملکرد کل زنجیره و حمایت از تکامل پیوسته نظیر برنامه ریزی، راهبری، اجرا (جریان‌های فیزیکی، مالی، اطلاعاتی) پشتیبانی می‌کند. ساختار مدل مرجع ارزش شرکت‌ها را پشتیبانی کرده و آنها را قادر می‌سازد تا سه قلمروی حیاتی خود را یکپارچه سازند؛ توسعه جهانی محصول، یکپارچگی جهانی شبکه تأمین، کامیابی جهانی مشتریان. مؤلفه‌های کلیدی در فرهنگ لغات فرآیند استاندارد مدل مرجع ارزش عبارتند

1 Procurement
 2 Technology Development
 3 Human Resource Management
 4 Infrastructure
 5 www.Themanager.org
 6 VRM: Value Reference Model
 7 Value Chain Group 2012: VCG

از: ورودی/ خروجی، معیارها و بهترین روش‌ها. از این‌رو، شرکت‌هایی که از این مدل استفاده می‌کنند قادر خواهند بود تا از طریق همکاری‌های عمودی وافقی به اهدافشان نایل آیند.

پوشش متدولوژی مدل مرجع ارزش

این متدولوژی مطابق با استاندارد خود از اجزایی تشکیل شده است که نشان دهنده پوشش زنجیره ارزش در سه سطح گوناگون سازمانی (شکل ۱) به شرح زیر است؛

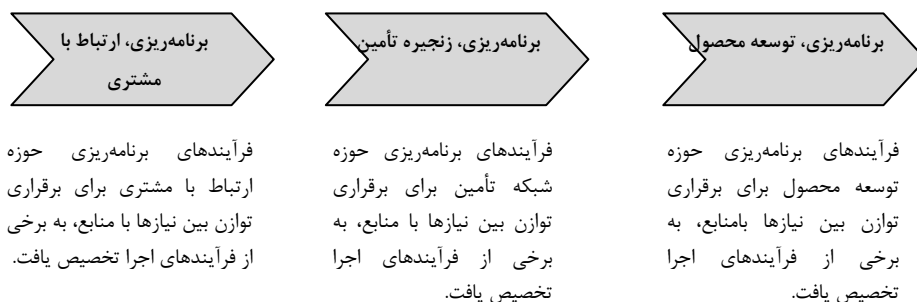
سطح استراتژیکی که بالاترین سطح مدل و دربردارنده تمام فرآیندهای سطح بالایی در زنجیره‌های ارزش است کلیه دسته‌های فرآیندی برنامه‌ریزی، راهبری و اجرا را بیان می‌کند. این سطح به عنوان سطح استراتژیکی مدل تعریف می‌شود؛ یعنی جایی که تصمیمات سطح بالا با ملاحظه چگونگی دستیابی به مزیت رقابتی برای زنجیره ارزش مورد نظر اتخاذ می‌شود.

سطح تاکتیکی که دومین سطح از مدل است و به منظور اجرا و تأمین مجموعه اهداف استراتژیکی در سطح بالای مدل، می‌بایست شناخته شده و توسعه یابند.

سطح عملیاتی که سطح سوم از مدل، فرآیندهای خاصی از زنجیره ارزش را نشان می‌دهد که با فعالیت‌های واقعی و درحال اجرا مرتبطند. در این سطح، تمرکز معمولاً بر بهبود فرآیندهای عمودی کسب و کار یا بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار است. در یک چشم انداز زنجیره ارزش، این سطحی است که میزان سازی دقیق رخ می‌دهد.

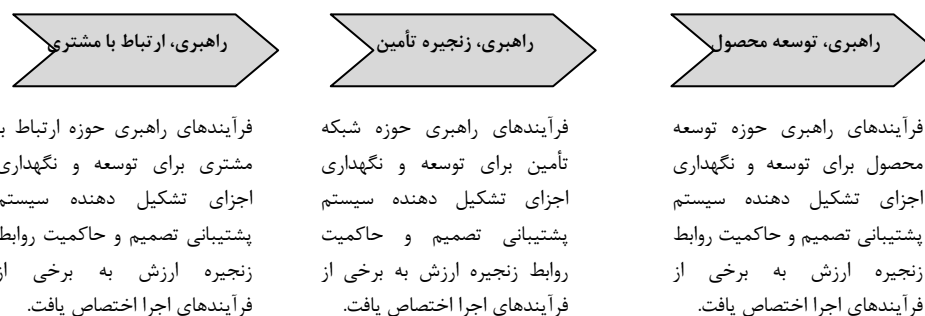
فعالیت‌ها و اقدامات نیز که درحقیقت جزء مدل مرجع ارزش نیستند، ولی مجموعه‌ای تجزیه شده از سطح سوم فرآیندهای مدل مرجع ارزش هستند.

فرآیندهای سطح تاکتیکی مدل مرجع ارزش را می‌توان به بازمهندسی فرآیندهای افقی زنجیره ارزش تعبیر کرد؛ به این صورت که فرآیندهای مدل مرجع ارزش از سطح استراتژیک تا سطح تاکتیکی همگی دارای فرآیندهای راهبری و برنامه‌ریزی متناظر با خود هستند، بنابراین فرآیندهای سطح تاکتیکی متناظر با فرآیندهای راهبری و برنامه‌ریزی عبارتند از توسعه محصول، شبکه تأمین و ارتباط با مشتری. در اجرا نیز به بازار- تحقیق- توسعه- تملیک- ساخت- برآورده‌سازی نیاز مشتری- برند- فروش- پشتیبانی تجزیه می‌شود. جزئیات سطح تاکتیکی مدل مرجع ارزش در فرآیندهای برنامه‌ریزی این متدولوژی، برپایه اطلاعات جمع‌شده از سایر فرآیندهای اختصاصی برنامه‌ریزی است، که برای برقراری تعادل بین نیازهای زنجیره ارزش با منابع زنجیره ارزش مطابق شکل ۲ بکارگرفته می‌شوند.



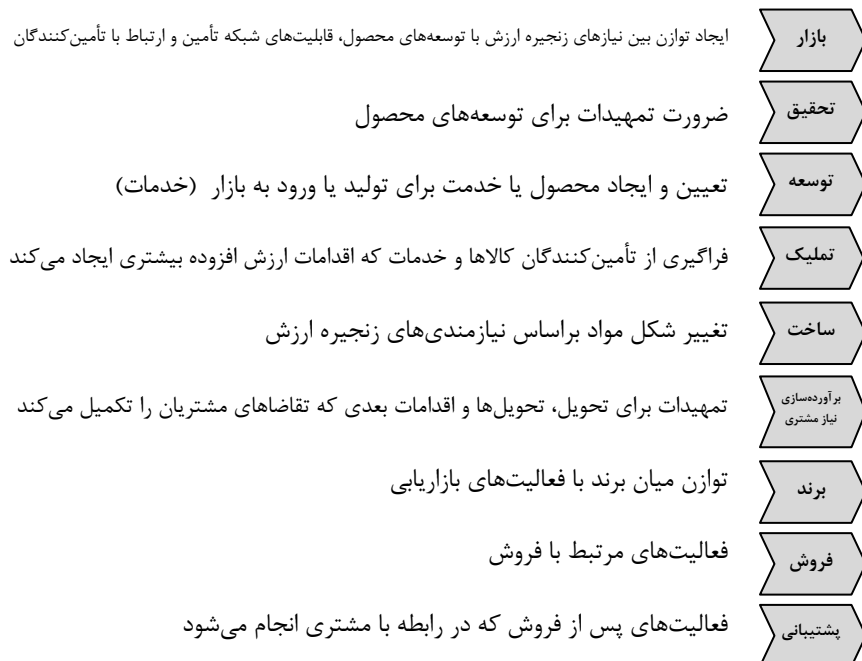
شکل ۲: فرآیندهای برنامه‌ریزی

این جزئیات در سطح تاکتیکی مدل مرجع ارزش یا فرآیندهای راهبری نیز که برپایه اطلاعات جمع‌شده از سایر فرآیندهای اختصاصی راهبری است، برای توسعه و نگهداری اجزای تشکیل‌دهنده سیستم پشتیبانی تصمیم بوده و مطابق شکل ۳ بر روابط زنجیره ارزش حاکم است.



شکل ۳: فرآیندهای راهبری

در نهایت، جزئیات سطح تاکتیکی مدل مرجع ارزش یا فرآیندهای اجرا نیز مطابق با شکل ۴ کلیه جزئیات فرآیند را پوشش می‌دهد.



شکل ۴: فرآیند جزئیات سطح تاکتیکی مدل مرجع ارزش

پیکربندی تاکتیکی مدل مرجع ارزش

مدل مرجع ارزش، پیکره‌های تاکتیکی را به عنوان زیرمجموعه‌ای از فرآیندها برای برخی فرآیندهای اجرایی ارائه می‌کند. این مجموعه به منظور پشتیبانی از تصمیمات استراتژیکی و توضیح شرایط کسب‌وکار بکار رفته در سطح تاکتیکی، تبیین می‌شوند. در برخی سناریوها، این پیکره‌ها مرتبط نیستند و ممکن است برای مدلسازی و تحلیل خروجی کار در دست اقدام، به بی‌نظمی منجر شود. به همین دلیل انتخاب پیکره‌های مدل مرجع ارزش برای استفاده اختیاری‌اند. اما در سناریوهایی که پیکره‌ها مرتبط هستند، مدل مرجع ارزش گزینه‌هایی را در هر سه حوزه توسعه محصول، شبکه‌های تأمین و ارتباط با مشتری پیشنهاد می‌کند.

پیکربندی توسعه محصول

مدل مرجع ارزش در حال حاضر طراحی برای بازار، کمک طراحی و طراحی برای سفارش را به عنوان پیکربندی حوزه توسعه محصول ارائه می‌کند.

پیکربندی شبکه‌های تأمین

مدل مرجع ارزش پیکربندی انبارشده، برای سفارش و طراحی برای سفارش را برای حوزه شبکه تأمین پیشنهاد می‌کند. این مجموعه برای پشتیبانی از توسعه تولید براساس پیش‌بینی تقاضا، تولید براساس تقاضا و طراحی براساس سفارش تقاضا در شبکه‌های تأمین ایجاد می‌شوند.

پیکربندی ارتباط با مشتری

مدل مرجع ارزش پیکربندی محصول جدید برای بازار موجود، محصول جدید برای بازار جدید، محصول موجود برای بازار موجود، محصول موجود برای بازار جدید را برای حوزه ارتباط با مشتری ارائه می‌کند.

همچنین در این مدل با بهره‌گیری از طیف رنگی، ارتباط میان سطوح تاکتیکی مدل به شرح ذیل نشان داده شده است: بازار، تحقیق و توسعه از سطح اجرا با توسعه محصول مرتبط شده است. تملیک، ساخت و برآورده‌سازی نیاز مشتری از سطح اجرا با شبکه‌های تأمین ارتباط یافته است و برند، فروش و پشتیبانی از سطح اجرا با ارتباط با مشتری مرتبط گشته است.

سطح عملیاتی مدل مرجع ارزش

از منظر زنجیره ارزش افقی، سطح عملیاتی معمولاً پس از فرآیندهای سطح تاکتیکی بکار می‌رود که برای پشتیبانی از اهداف استراتژیکی و به منظور میزان‌سازی دقیق فرآیندها ایجاد شده‌اند. این سطح بیشتر بر درون شرکت متمرکز است و همینطور از نظر زنجیره ارزشی، برای توسعه‌های عمودی نسبت به افقی کاربردی‌تر است. علاوه بر موارد یادشده، ارتباط ارزشی^۱ هریک از سطوح همچون سطح استراتژیکی، تاکتیکی و عملیاتی نیز نشان داده شده که به شرح ذیل است:

برنامه‌ریزی دارای چهار ارتباط ارزشی اصلی شامل PV1، PV2، PV3، PV4 و راهبری دارای ده ارتباط ارزشی از GV01 تا GV10 است که براساس این موارد، سطح تاکتیکی مدل نیز متناسب با ارتباط ارزشی‌های سطح استراتژیکی، خود دارای ارتباط ارزشی دیگری است. برای مثال می‌توان به PP1 تا PP4 به عنوان ارتباط ارزشی سطح تاکتیکی توسعه محصول ذیل برنامه‌ریزی اشاره کرد. به‌همین ترتیب سطح تاکتیکی ذیل اجرا نیز هر یک دارای ارتباط

1 Value Link

ارزشی های مرتبط با خود است که ذیل هر کدام مشخص شده است. علایم اختصاری بکاررفته در ارتباط ارزشی های (VL) برگرفته از حروف نخست عناوین است.^۱

پیشینه تحقیق

بررسی های به عمل آمده در خصوص صنعت تله فیلم بیانگر این است که تاکنون در ایران تحقیقی در این زمینه صورت نگرفته و پژوهش های انجام شده عمدتاً به بررسی هنری موضوع پرداخته اند. از جمله پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان آسیب شناسی تولید تله فیلم در معاونت سیما که صرفاً به بررسی عوامل تولید پرداخته است (یادگاری^۲، ۱۳۸۸). آنچه از تحقیقات سایر کشورها بدست آمد آنکه، صنعت رادیو تلویزیون اروپا که به بررسی و مقایسه زنجیره ارزش صنعت فیلم در سینما و تلویزیون می پردازد، زنجیره ارزش مورد نظر را صرفاً از منظر فرایند خطی و اصلی تولید یعنی از توسعه، آغاز و به عرضه آن در سینما یا تلویزیون خاتمه می یابد، در برمی گیرد (دباند^۳ و چتریت^۴، ۲۰۰۱). در تحقیق دیگری به بررسی فرآیند تولید تله فیلم با تأکید بر مدل های مرجع به ویژه مدل های مرجع فرآیند کسب و کار و استفاده از مفاهیم زنجیره ارزش پرداخته شده است (لوکس^۵، ۲۰۰۶). که به دلیل شباهت موضوعی آن با پژوهش حاضر، از آن به عنوان الگویی مناسب برای چگونگی انجام تحقیق فعلی نیز بهره گیری شد. در ادامه، نتایج مطالعه کسب و کار رسانه جدید، قوانین و چشم انداز سیاسی در کانادا؛ مفاهیم ضمنی برای خط مشی حمایتی که از سوی صنعت رادیو و تلویزیون کانادا در خصوص صنعت تله فیلم با استفاده از مباحث زنجیره ارزش انجام شده، بدست آمد که بیانگر استفاده آن از مباحث اولیه زنجیره ارزش بصورت فرآیند صرف خطی است (صنعت رسانه جدید^۶، ۲۰۰۸). همچنین مطالعه بخش تولید فیلم و تلویزیون مستقل انگلیس که در خصوص کشف مدل های مشارکتی کسب و کار صورت گرفته است، به بررسی اینکه چگونه مدل های کسب و کار برای پاسخگویی به شرایط بازار امروز بکار می آیند و نیز بررسی نتایج استفاده از مباحث زنجیره ارزش در حین فرآیند تولید و توزیع در صنایع تولید و تلویزیون، می پردازد (نیکلی چاک و همکاران^۷، ۲۰۰۸). در نهایت، دستیابی به مدل مرجع ارزش از طریق پایگاه اینترنتی^۸ بود. در این جستجو به تمام مستندات و ضامثم آن (شامل معرفی کامل هر

^۱ برای مثال ارتباط ارزشی های ذیل برنامه ریزی از Plan Value Chain و ذیل راهبری از Govern Value Chain اقتباس شده است.

2 yadegari

3 Debande

4 Chetrit

5 Lux

6 The "New Media" Business

7 Nikolychuk, et al

8 Value Chain Group, Model 3,0

یک از عناصر ارائه شده در مدل از قبیل تعریف عناصر بیان شده از سطح استراتژیک راهبری، برنامه‌ریزی، اجرایی) و هریک از مراجع ارتباط ارزشی^۱ موجود، مجموعه ورودی‌ها/ خروجی‌ها و مجموعه معیارهای مدل) دسترسی حاصل شد، لیکن درخصوص سازمان‌ها و شرکت‌های بهره‌جسته از آن فقط به تعداد ۱۹ نهاد استفاده کننده از این مدل دست یافتیم. از این رو، با توجه به اطلاعات حاصله می‌توان گفت این مدل در ایران اولین بار در صنعت رسانه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

روش تحقیق

تحقیقات کاربردی با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی فراهم شده است برای تأمین نیازمندی‌های بشری و بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، روش‌ها، اشیاء و الگوها در جهت توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی مورد استفاده قرار می‌گیرند. از این رو، تحقیق حاضر از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی در نظر گرفته می‌شود. همچنین، این تحقیق براساس ماهیت و روش از جمله تحقیقات پیمایشی محسوب می‌گردد؛ بگونه‌ای که اطلاعات را به طور مستقیم از گروه مورد مطالعه به دست آورده است. از آنجاکه حجم جامعه آماری در این تحقیق محدود به مدیران و خبرگان حوزه تولید است، روش تحقیق از نوع توصیفی- اکتشافی قلمداد می‌شود. قلمرو زمانی تحقیق، با توجه به تولید انبوه تله‌فیلم در سازمان صدا و سیما از سال ۱۳۸۴، اطلاعات عملکردی نیز از همان ۱۳۸۴ تا پایان سال ۱۳۸۹ گردآوری و مبنای بررسی قرار گرفته است. قلمرو مکانی تحقیق، زنجیره فعلی تولید تله‌فیلم‌هایی را مورد بررسی قرار می‌دهد که از سوی شبکه‌های سراسری، تهران، جام‌جم و مرکز سیما فیلم (شرح وظایف حوزه‌های سازمان صدا و سیما^۲، ساختار سازمانی حوزه‌های سازمان صدا و سیما^۳، ۱۳۹۰) سفارش داده می‌شوند.

برای گردآوری اطلاعات طبق شکل ۵ از ابزارها و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها همچون مطالعات کتابخانه‌ای شامل مقالات، متون و کتب لاتین، نشریات، جزوات و اسناد سازمانی مرتبط با فضای حاکم بر تولید تله‌فیلم برای شناسایی نارسایی‌ها و کاستی‌های تولید انبوه تله‌فیلم در سازمان صدا و سیما به شرح؛ (قافانی^۴، ۱۳۸۷)، (راستین^۵، ۱۳۸۷)، (قطبی زاده^۶، ۱۳۸۷)، (خوش‌بخت^۷، ۱۳۸۸)، (دولکو^۸، ۱۳۸۸)، (احمدی^۹، ۱۳۸۸)، (پیکانیان^۱،

1 Value Link

2 Job discription of I.R.I.B Fields

3 Structure of I.R.I.B Fields

4 Ghaghani

5 Rastin

6 Ghotbizadeh

7 Khoshtakht

8 Dolko

9 Ahmadi

۱۳۸۸)، (سعیدی^۲، ۱۳۸۸)، (تاریخچه تله‌فیلم در یک نگاه^۳، ۱۳۸۹). استفاده شد. سپس از مصاحبه هدفمند مبتنی بر طرح پرسش‌هایی برای شناخت فضای حاکم بر تولید و با مراجعه به هشت نفر از خبرگان و متخصصان که در این زمینه صاحب‌نظر بوده و از برنامه‌سازان، مدیران و کارشناسان امر محسوب می‌شوند، کمک گرفته شد. با پیشرفت مناسب تحقیق و اتمام هر مرحله و نیز به منظور اعتبارسنجی پرسشنامه‌ها به دفعات به برخی از متخصصان مورد نظر مراجعه و نظر تأییدی یا اصلاحی آنها اخذ گردید. در ادامه، پس از شناسایی مشکلات و دسته‌بندی آنها مطابق با مدل مرجع ارزش در قالب پرسشنامه به تأیید خبرگان رسید. از آنجا که موارد ارائه شده صرفاً به عنوان عللی شناسایی شده‌اند که در بروز مشکلات پدید آمده در خصوص تله‌فیلم مؤثر بوده و فاقد وابستگی به یکدیگر هستند، چنانکه افزایش یکی موجب کاهش دیگری نمی‌شود؛ گروه‌های یادشده در پرسشنامه اول تحقیق مستقل از هم فرض شدند که به منظور اولویت‌بندی و تعیین میزان تأثیرگذاری هر یک بر کیفیت تله‌فیلم، براساس روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی گروهی^۴ (اصغرپور^۵، ۱۳۸۱). در قالب پرسشنامه دیگری مورد مقایسه زوجی قرار گرفتند. همچنین، با توجه به موضوع پژوهش که عمومیت نداشته و از موضوعات خاص به شمار می‌رود، ضرورت داشت تا توسط افراد متخصص، آگاه و آشنا با موضوع مورد بررسی دقیق قرار گیرد. در نتیجه تعداد ۱۳ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران مشتمل بر مدیران (۳ نفر)، برنامه‌ریزان (۴ نفر) و برنامه‌سازان (۶ نفر) اصلی که به دلیل شناخت و نقش آنها در تولید تله‌فیلم نظراتشان قابل تعمیم به کل جامعه در موضوع مورد نظر بود، انتخاب شدند تا پرسشنامه‌های مورد نظر در اختیار آنها قرار گیرد. با توجه به خبره محور بودن طرح تحقیق و به دلیل محدود بودن جامعه آماری، نمونه‌گیری انجام نشده است. همچنین، در این تحقیق پس از تکمیل پرسشنامه دوم که بر مبنای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی طراحی شده بود، نظرات جمع‌آوری و میزان سازگاری عوامل معادل با مقدار ۰.۰۹ محاسبه گردید که با توجه به کمتر بودن آن از ۰.۱ دلیلی بر سازگار بودن عوامل زوجی است، در نتیجه مورد قبول بودن آن را نشان می‌دهد. در پایان با استفاده از روش میانگین حسابی و به کمک نرم‌افزار اکسپرت‌چویز^۶ اطلاعات به منظور تعیین اوزان هر یک از گروه علل مشکلات پدیدآمده بر تله‌فیلم، تحلیل شد.

1 Peykanian

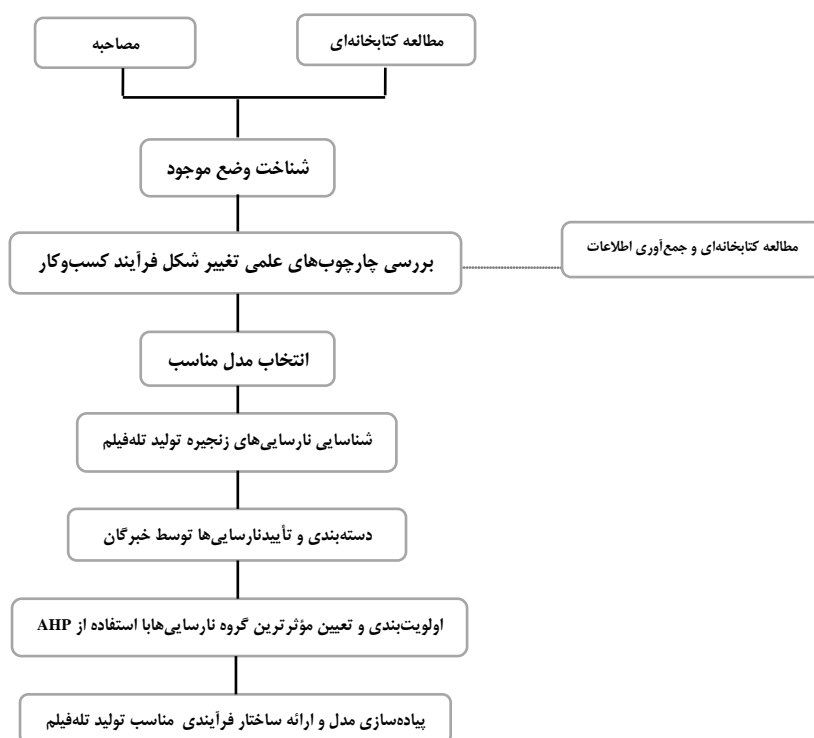
2 Saeedi

3 History of Telefilm in a View

4 AHP: Analitic Hierarchy Process

5 Asgharpour

6 Expert Choice



شکل ۵: فرآیند پژوهشی تحقیق

جمع بندی یافته‌ها و ارائه مدل نهایی

به منظور پاسخگویی به سئوالات پژوهش و انتخاب مدل و الگویی مناسب برای مطالعه و انطباق با زنجیره تولید تله‌فیلم، مطالعات علمی و تطبیقی گسترده‌ی بی‌عمل آمد. با توجه به:

- ۱- تعاریف ارائه شده از مفاهیم ارزش و زنجیره ارزش و پارامترهای مرتبط با آن، که از انعطاف و قابلیت پوشش سطح گسترده‌ی بی‌فعالیت‌ها برخوردار بوده و به جنبه‌های خدماتی محصول نیز توجه بیشتری دارد؛

- ۲- بهره‌جویی صنایع خدمت‌گرا به‌ویژه صنایع رسانه‌ای از مفاهیم زنجیره ارزش و عمدتاً مدل‌های اولیه زنجیره ارزش که غالباً مشابه با مدل پورتر است برای مطالعه صنعت خود؛

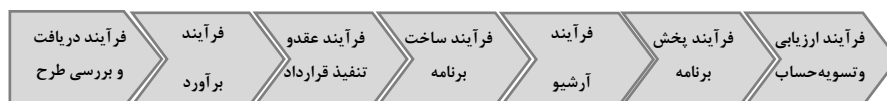
- ۳- تأیید تمام خبرگان برنامه‌ریز (۴ نفر که در این زمینه صاحب‌نظر بودند).

در پاسخ به سؤال اول تحقیق، مدل مرجع ارزش به عنوان جدیدترین و جامع‌ترین مدل از چارچوب‌های زنجیره ارزش که بطور مشخص بیان می‌کند: با استفاده از این مدل امکان

تبيين فرآيند كسب و كار براي خدمات مهيا مي شود، به عنوان مدل مبنا انتخاب گرديد. درنتيجه، به منظور مطالعه زنجيره توليد تله فيلم و ارائه ساختار فرآيندي مناسب با استفاده از مدل مرجع ارزش گام هاي ذيل طي شد كه به تفصيل ارائه مي شود.

گام ۱: تبیین وضعیت فعلی زنجیره تولید تله‌فیلم: تولید برنامه در سازمان صدا و سیما از وظایف اصلی سازمان و درحقیقت بخشی از فرآیندهای اصلی آن محسوب می‌شود. از همان ابتدای تدوین نظام حقوق و دستمزد و تعیین و تعریف مشاغل رسمی سازمان، شغل تهیه‌کنندگی تلویزیون نیز یکی از مشاغل اساسی و حساس سازمان معرفی گردید که طبق آن تهیه‌کننده عامل اصلی تولید برنامه و فرد مذاکره‌کننده با مسؤلان رسانه تعیین شد. درنتیجه سازمان با انتخاب تهیه‌کننده مناسب و عقد قرارداد با او (که درمورد تهیه‌کنندگان رسمی به شکل امانی است) تولید برنامه را رسماً به او واگذار می‌کند.

ليکن با گذشت سال ها از پيدايش تلویزیون، جذب برخی عوامل انسانی از جمله تهیه‌کننده به مرور از سیاست‌های سازمان خارج شد و به جز عواملی که از گذشته رسماً در سازمان حضور داشتند، افراد دیگری به استخدام رسانه درنیامدند؛ بنابراین، درحال حاضر بخش عمده‌ای از تولیدات توسط تهیه‌کنندگان خارج از سازمان (در قالب قراردادهای پیمانی) تولید می‌شوند. هرچند عدم جذب نیروی انسانی از سیاست‌های سازمان بود، لیکن شکل‌گیری فرآیند برونسپاری و تعیین چارچوب‌ها، نحوه ارتباط و قوانین مربوطه به درستی و با برنامه‌ریزی دقیق انجام نشد و تقریباً فرآیند تولید برنامه همانند با عوامل داخلی (به جز تفاوت‌های جزئی در نحوه قرارداد) صورت می‌گیرد. بنابراین، در حال حاضر زنجیره تولید برنامه در هر دو صورت همانند شکل ۶ است که بخش‌هایی از آن در تعامل با هر دو گروه سازمان و تهیه‌کننده است و بخش‌هایی صرفاً توسط تهیه‌کننده (ساخت) یا صرفاً توسط سازمان (پخش، آرشیو) انجام می‌شود. درنتیجه، فرآیندهای اصلی این روند عبارتند از: دریافت و بررسی طرح، برآورد، عقد و تنفیذ قرارداد، ساخت برنامه، پخش، آرشیو و ارزیابی و تسویه حساب.



شکل ۶: فرآیندهای اصلی زنجیره تولید تله‌فیلم

باتوجه به مدل مرجع ارزش (شکل شماره ۱)، این فرآیند را درحقیقت می‌توان به‌منزله فعالیت‌های واقعی درحال اجرا یا همان فرآیندهای سطح تاکتیکی ذیل اجرا^۱ دانست. البته شایان ذکر است که این تطابق به دلیل شرایط خاص هر صنعت و ازجمله صنعت تله‌فیلم صددرصد نیست و یا حداقل در نام‌گذاری اصطلاحات تفاوت خواهد داشت؛ به عنوان مثال فرآیند برآورد به نوعی با فرآیند توسعه^۲ و فرآیند تولید برنامه با فرآیند ساخت^۳ منطبق گردیده است، لیکن به دلیل شرایط تله‌فیلم که محصولی هنری محسوب می‌شود و درحال حاضر بدون دریافت هزینه و صرفاً از رسانه ملی پخش می‌گردد، فرآیندهایی همچون برند^۴، فروش^۵ و پشتیبانی^۶ حداقل برای شرایط موجود کاربردی نبوده و مفهوم ندارد.

گام ۲: عارضه‌یابی، شناسایی و دسته‌بندی نارسایی‌های موجود درخصوص زنجیره تولید تله‌فیلم: با بهره‌گیری از مستندات، نظرات متخصصان امر طی مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده و نیز بررسی و استفاده از عناصر ارائه شده در مدل مرجع ارزش، نارسایی‌ها و علل بروز مشکلات پدیدآمده در زمینه تله‌فیلم شناسایی و براساس محتوا و ماهیت نارسایی‌ها و نیز با استفاده از مدل مرجع ارزش در ۵ گروه نیروی انسانی، سازمانی، برنامه‌ریزی تولید، مالی و اطلاعات دسته‌بندی شدند.

دسته‌بندی صورت گرفته طی پرسشنامه ۱ برای تأیید خبرگان ارسال شد که نتایج ذیل با تأیید ۹۹٪ متخصصان حاصل شد:

۱- نیروی انسانی

- عدم وجود مکانیزم‌های تعریف‌شده مسیر شغلی (چه از لحاظ ورود به صنعت تله‌فیلم و چه از لحاظ چگونگی ورود برنامه‌سازان به عرصه سینما)
- وجود برخی نارسایی‌ها در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی این بخش (به‌گونه‌ای که تضمین‌کننده دستیابی به منابع مورد نیاز در زمان مقتضی باشد)
- وجود برخی نارسایی‌ها در فرآیندهای استعدادیابی
- عدم وجود مکانیزم نگهداشت نیروی انسانی در صنعت تله‌فیلم
- مناسب نبودن سیستم آموزش
- عدم وجود سیستم‌های انگیزشی
- عدم وجود سیستم ارزیابی عملکرد

1 Execute
2 Develop
3 Build
4 Brand
5 Sell
6 Support

- عدم وجود شاخص‌های مناسب گزینش و تعیین صلاحیت حرفه‌ای عوامل (چه انتخاب کارشناسان آگاه و مناسب برای تصمیم‌گیری، چه انتخاب برنامه‌سازان مناسب برای تولید تله‌فیلم)

- نارسایی در زمینه تمهید حمایت‌های صنفی - اجتماعی و رفاهی (به‌ویژه در حیطه نیروهای که پیوستگی رسمی ندارند)

۲- سازمانی

- فقدان یا به روز نبودن استانداردهای تولید (از لحاظ ساختاری، محتوایی، بکارگیری عوامل)

- نبود برنامه‌ریزی مناسب پخش برای چگونگی عرضه تله‌فیلم (از لحاظ زمان پخش، تکرار پخش، بازاریابی و تبلیغات،...)

- عدم وجود شاخص و مکانیزم‌های مناسب ارزیابی محصول

- ضعف نظارت سازمان بر فرآیند تولید

- نبود ساختار سازمانی چابک برای پشتیبانی پروژه‌های تولیدی متنوع و متکثر (تعدد مراجع تصمیم‌گیر و دیوان‌سالاری اداری)

- ضرورت تأیید تمام مراحل فرآیند تولید توسط سازمان صدا و سیما

- رقابت نامناسب میان شبکه‌ها در بکارگیری عوامل برنامه‌ساز و در نتیجه افزایش دستمزدها

- انتقال نیافتن درست سیاست‌های سازمان به برنامه‌سازان

- تشتت (یکپارچه نبودن) در سیاست‌ها ومقررات محتوایی سازمان و وجود برخی تعارض‌ها در آن

- ناکارآمدی سازوکارهای حقوقی به ویژه در حوزه حقوق مؤلف و مصنف

- نارسایی فرآیندهای برونسپاری به‌واسطه شکل نگرفتن اعتماد کافی میان سازمان و بخش خصوصی (شکاف فرهنگی محسوس میان سازمان و بخش خصوصی در کنار ضوابط اداری دست و پاگیر مانع روانی رابطه سازمان و عوامل فعال بخش خصوصی گردیده است)

- مشخص نبودن دورنمای مدیریتی برای استمرار ساخت این‌گونه از تولیدات داستانی

۳- برنامه‌ریزی تولید

- شتاب رشد کمی تولیدات تله‌فیلم و فدا شدن کیفیت برای کمیت

۱۵۴..... پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، سال هشتم، شماره‌ی پانزدهم، نیمه‌ی اول ۱۳۹۵

- نبود پژوهش و عدم شناسایی درست نیازمندی‌ها (از لحاظ محتوا همچون طرح و موضوع، مخاطب هدف، ... و از لحاظ کمیت همچون تعداد تله‌فیلم‌ها، زمان تله‌فیلم‌ها)

- عدم تناسب میان تعداد تله‌فیلم‌های تعهد شده سازمان با عوامل برنامه‌ساز (عدم تناسب عرضه و تقاضا)

۴- مالی

- مناسب نبودن اعتبارات تله‌فیلم‌ها با انتظارات مورد نظر

- منعطف نبودن بودجه با تولیدات تله‌فیلم و نگاه یکسان به تمام تله‌فیلم‌ها از سوی سازمان

- مدیریت نامناسب نقدینگی (تأخیر قابل توجه در تخصیص منابع مالی متناسب با پیشرفت فیزیکی پروژه‌ها)

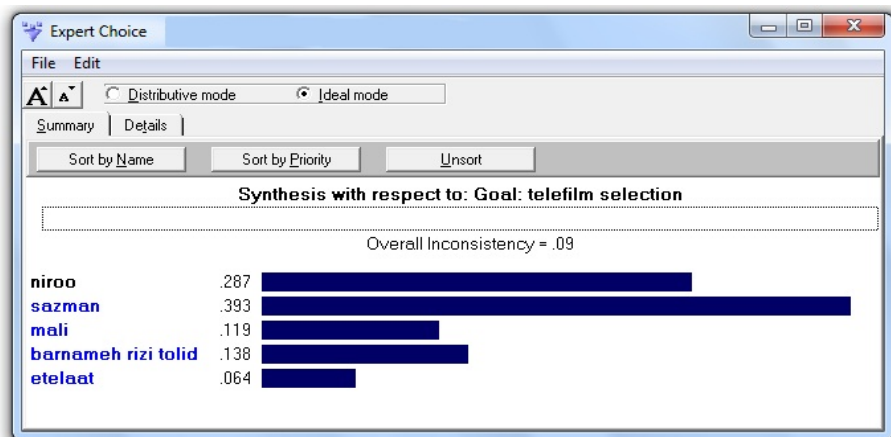
۵- اطلاعات

- مستند نشدن تولیدات و انتقال نیافتن دانش و تجربیات

- نارسایی سازوکارهای اطلاعاتی (طرح، اطلاعات منابع، اطلاعات محصول، اطلاعات مدیریت و کنترل پروژه‌های تولیدی، ...) و نفوذ نیافتن درخور فناوری اطلاعات به عرصه تولید تله‌فیلم در این حیطه.

گام ۳: تعیین درجه اهمیت هریک از مجموعه علل شناسایی شده: در این گام، به‌منظور تعیین میزان تأثیرگذاری هریک از مجموعه علل شناسایی شده در بروز مشکلات و در نتیجه، پیاده‌سازی مؤثرترین گروه مطابق با مدل مرجع ارزش، موارد با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی گروهی مورد مقایسه زوجی قرار گرفتند. با اخذ نظر خبرگان، ۵ گروه یادشده به ترتیب اولویت: سازمانی، نیروی انسانی، برنامه‌ریزی تولید، مالی و اطلاعات رتبه‌بندی شدند که میزان درجه اهمیت آنها (وزن) مطابق با خروجی نرم‌افزار (شکل ۷) عبارتست از:

سازمانی = ۰.۳۹۳ نیروی انسانی = ۰.۲۸۷ برنامه‌ریزی تولید = ۰.۱۳۸ مالی = ۰.۱۱۹
اطلاعات = ۰.۰۶۴

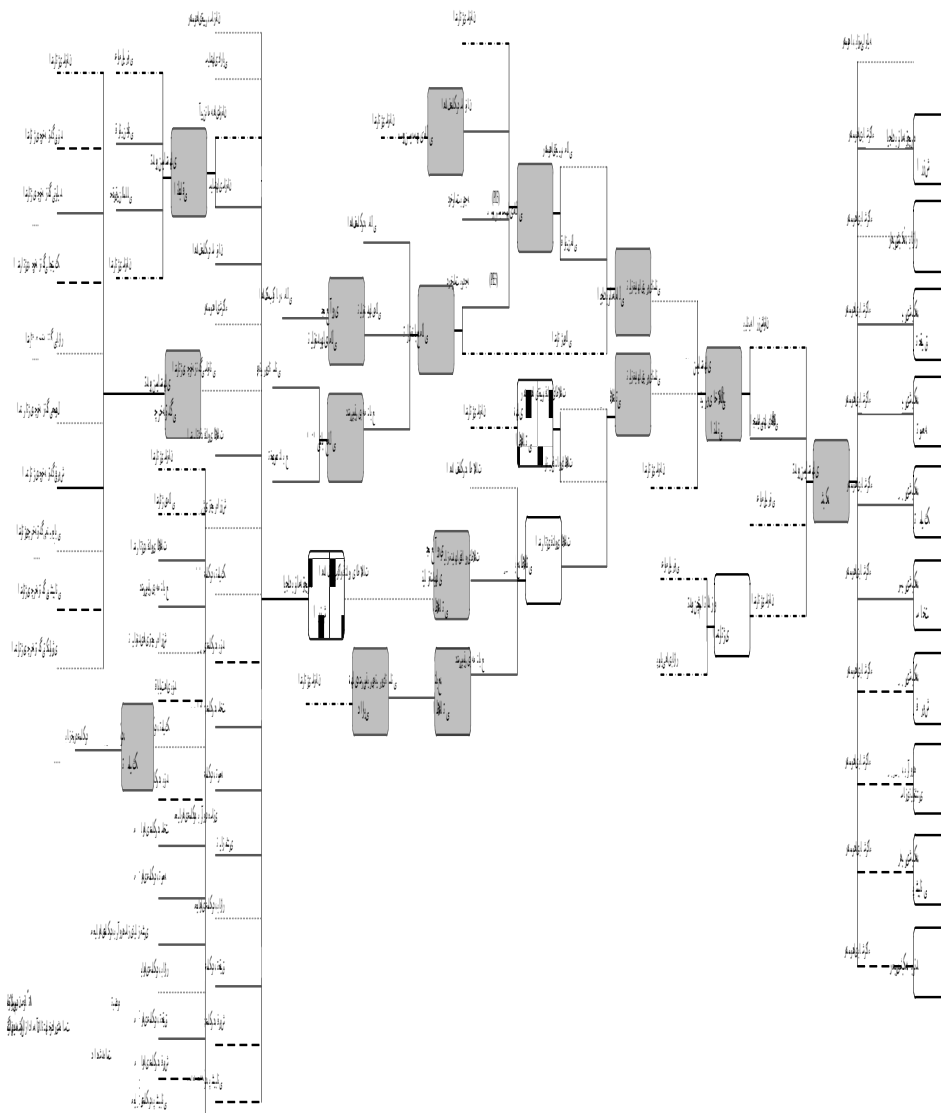


شکل ۷: تعیین درجه اهمیت مجموعه علل شناسایی شده شده مطابق با

خروجی نرم افزار Expert Choice

گام ۴: انطباق فرآیندهای تولید تله‌فیلم براساس مدل مرجع ارزش: باتوجه به نتایج گام ۳ که نظرخبرگان درخصوص میزان اهمیت هریک از مجموعه علل با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی تحلیل شد، تعیین گردید که مجموعه مسائل تقسیم‌بندی شده ذیل "سازمانی" به عنوان مؤثرترین گروه شناسایی شدند.

بنابراین، تمامی موارد ذیل سازمانی با مدل مرجع ارزش (شکل شماره ۱) تطبیق یافتند که طی آن چنین حاصل شد که GV07 یا تدوین سیاست‌های شبکه با ۵ بار تکرار بیشترین اهمیت و وزن را به خود اختصاص داده است. بنابراین با تأکید بر GV07 (که عبارتست از تدوین و تعیین قوانین و خط‌مشی‌هایی که تعامل با ذینفعان سازمان را راهبری می‌کند) و پیاده‌سازی مدل مطابق با آن می‌توان انتظار داشت که بیشترین تأثیر را در دستیابی به نتایج مطلوب ایفا کند. همانطور که در معرفی مدل مرجع ارزش اشاره گردید، یکی از مؤلفه‌های کلیدی در فرهنگ لغات فرآیند استاندارد مدل مرجع ارزش، ورودی/خروجی‌های مدل است. بر همین اساس، مطابق با مستندات مرتبط با مدل مرجع ارزش، فرآیند آن ترسیم شد که مطابق با شکل ۸ ارائه می‌شود و در پاسخ به سؤال ۲ تحقیق می‌تواند به‌عنوان ساختار فرآیندی مناسب زنجیره تولید تله‌فیلم در سازمان صداوسیما محسوب شود که درعین حال این فرآیند به درستی تمام نارسایی‌های شناسایی شده در گام ۲ را نیز دربرمی‌گیرد.



شکل ۸: ساختار فرآیندی مناسب تولید تله‌فیلیم مطابق با مدل مرجع ارزش به همراه تبیین وضعیت

فعلی در سازمان صدا و سیما

با توجه به ماهیت پژوهشی و مفهومی مدل، اعتبارسنجی مدل ارائه شده با استفاده از بررسی نتایج پیاده‌سازی موضوعیت ندارد. بنابراین اعتبارسنجی مدل‌های ارائه شده از سه روش صورت گرفت؛ ۱- با پیشرفت مناسب تحقیق و اتمام هر مرحله و نیز به منظور اعتبارسنجی پرسشنامه‌ها به دفعات به برخی از متخصصان مورد نظر مراجعه و نظر تأییدی یا اصلاحی آنها اخذ گردید. ۲- استفاده از متدولوژی‌های اخذ شده از مدل‌های معتبر و ۳- استفاده از نتایج مستخرج از پرسشنامه پایای پژوهش در طراحی مدل اعم از استفاده از نتایج تحلیل آماری، نتایج پاسخ به سوالات پژوهش وزن‌دار شده و سپس نتایج هر پرسش بر مبنای تعداد کسانی که به آن پرسش پاسخ داده‌اند نرمال گردیده و نمودارهای مدل بر مبنای آن نتایج ترسیم شده‌اند. از جمله مشکلات تحقیق که موجب بروز محدودیت‌های اصلی در انجام این پژوهش گردید، مستند نبودن فرآیندها و رویه‌های مرتبط با پژوهش، دیوان سالاری اداری برای جمع‌آوری اطلاعات و نبود یک منبع شفاف و مستند و همچنین پیچیدگی تطبیق مفاهیم علمی مورد نیاز با مفاهیم کاربردی برای انجام پژوهش در سازمان صدا و سیما بوده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در راستای رسیدن به اهداف پژوهش با توجه به صنعت خدمت‌گرا و ارزش آفرین تله‌فیلم، با برداشت از یافته‌های پژوهش و همچنین تحلیل پرسشنامه‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر در دو دسته بندی کاربردی و نظری ارائه می‌شود:

پیشنهاد های نظری

- باپیدایش روزافزون محصولات متنوع و بهبود و ایجاد سرویس‌های جدید ارائه خدمت به مشتری از سوی سازمان‌ها، مسئله رقابت و ماندگاری در بازار جهانی بیش از پیش اهمیت یافته است. بررسی آسیب‌شناسانه ساختار تولید تله‌فیلم به خوبی نشان داد که با گذشت حدود یک دهه از تولید جدی این‌گونه تلویزیونی، چگونه خوگرفتن با رویه‌های اولیه تعریف‌شده می‌تواند سازمان را از موضوع رقابت غافل کند؛ درحالی‌که ترسیم ساختار فرآیندی تولید تله‌فیلم براساس مدل مرجع ارزش توانست نارسایی‌ها و نقاط خالی ساختار را بوضوح نشان داده و آنرا مجدد به مسئولان رسانه متذکر شود؛ بنابراین تحقیق حاضر توانست به‌طور عملی اهمیت و ضرورت بررسی و بازمهندسی فرآیندها در دوره‌های زمانی مشخص را به درستی نشان دهد.

- با توجه به مفاهیم بکاررفته در زنجیره ارزش و گستره پوششی آن و به‌ویژه رویکرد مدل مرجع ارزش به تبیین فرآیند کسب و کار برای خدمات، این مدل به عنوان یکی از جدیدترین و کامل‌ترین مدل از چارچوب‌های زنجیره ارزش که در نگاهی جامع و کامل،

فرآیندهای ارزشی یک زنجیره را در سه سطح استراتژیکی، تاکتیکی و عملیاتی مورد بررسی قرار می‌دهد، به عنوان مناسبترین مدل برای بازمهندسی ساختار فرآیندی تولید تله‌فیلم شناخته و بکار گرفته شد.

● با شناسایی نارسایی‌های موجود در فرآیند تولید، اولویت‌بندی و تعیین مهمترین آنها چنین حاصل شد که با وجود کاستی‌هایی در فرآیندهای واقعی و در حال اجرای تولید تله‌فیلم، عمده مشکلات در حیطه مسایل راهبری و در سطح استراتژیک است؛ بر همین اساس هم ساختار فرآیندی مناسب تولید تله‌فیلم مطابق با فرآیندهای تعریف شده در مدل مرجع ارزش ترسیم شد.

● به منظور آسیب‌شناسی و شناخت خلأها و کمبودهای فرآیندی سازمان مطابق با مدل پیاده‌سازی شده، ساختار ترسیم شده مجدد با وضعیت فعلی تولید تله‌فیلم تطبیق داده شد که نشان می‌دهد زنجیره فرآیندی تولید تله‌فیلم در سازمان صدا و سیما کامل نیست و می‌بایست با استفاده از چارچوب‌های علمی فرآیندی از قبیل چارچوب مدل مرجع ارزش درصدد پر کردن نقاط خالی و کامل کردن این زنجیره بود.

پیشنهاد های کاربردی

● با توجه به کامل نبودن ساختار فرآیندی زنجیره تولید تله‌فیلم در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، تدوین یک مدل فرآیندی دقیق و کامل برای تولید تله‌فیلم با استفاده از چارچوب‌های تغییر شکل فرآیند کسب و کار از موضوعات مهمی است که شایسته پیگیری است.

● با توجه به تأثیرگذاری صنعت تله‌فیلم بر صنعت سینما در کشور و نیز تأثیرپذیری از آن، تدوین ساختار مسیر شغلی برای کارکنان این صنعت، یکی از موارد مهم و قابل بررسی است.

● با توجه به تنوع تولیدات تلویزیونی که تقریباً هر ساله هزینه قابل توجهی از اعتبارات سازمان را به خود اختصاص می‌دهد، و ضرورت بررسی آسیب‌شناسانه زنجیره تولید آنها، استفاده از چارچوب‌های تغییر شکل فرآیند کسب و کار از جمله مدل مرجع ارزش برای عارضه‌یابی تمام محصولات تلویزیون، پیشنهاد می‌شود.

تقدیر و تشکر

بدین وسیله از پشتیبانی‌های بیدریغ سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و کلیه مدیران و کارشناسان سازمان که نقش عمده‌ای را در تحقق اهداف این تحقیق به عمل آوردند تشکر می‌گردد.

منابع و ماخذ

- Ahmadi, Mojtaba (2009), Telefilm; Sun Shine of Trailers on TV, *Soroush Weekly*, vol.1434, page 15-16. (In Persian)
- Asgharpour, Mohammad javad (2002), *Multi-criteria decisions*, Publisher Institute of Tehran University. (In Persian)
- Azimi, Shapor (2010), Telefilm Trap (An overview on ups and downs of telefilm), *Donyaye tasvir*, vol.197, page 89. (In Persian)
- Debande, O., Chetrit, G. 2001. *The European Audiovisual Industry: an Overview*, Final version.
- Dolko, Shahrokh (2009), Difficulties involved in Producing a Telefilm, *Film Journal*, vol.406, page 110. (In Persian)
- Ghaghani, khodayar (2008), Statistical Analysis of Production and Distribution of Telefilm, *Video Cinema*, vol.45, page 44-52. (In Persian)
- Ghotbizadeh, Saeed (2008), Mass Production with Some Creativity (Telefilm Phenomena in Iran), *Film Journal*, vol.380, page 38. (In Persian)
- History of Telefilm in a View (2010), *Cinema Resaneh*, vol.423, page 56. (In Persian)
- *Job discription of I.R.I.B Fields*, (2011), publisher Islamic Republic of Iran Broadcasting. (In Persian)
- *Structure of I.R.I.B Fields*, (2001), publisher Islamic Republic of Iran Broadcasting. (In Persian)
- Karimi, Iraj (2008), Small Screen: Waitings? Or Hopes?, *Film Journal*, vol.380, page 44-47. (In Persian)
- Khoshbakht, Ehsan (2009), From Magnetic Waves to Light Rays, *Film Journal*, vol.406, page 106-109. (In Persian)
- Khoshbakht, Mehrdad., Shahsavari, Saeed., Motamen, Farzad (2008), Serios Test or Break time, *Film Journal*, vol.380, page 39-43. (In Persian)
- Kianian, Reza (2008), Pieces of Telefilm Puzzle not Completed, *Film Journal*, vol.380, page 48-49. (In Persian)
- Lux, Johannes (2006), "Creating a Reference Model for the Creative Industries – Evaluation of Configurable Event Driven Process Chains in Practice".
- Naimi, Asghar (2008), Scores and Pests of Telefilm, *Film Journal*, vol.380, page 50-52. (In Persian)
- Nikolychuk, Lynne., Kerrigan, Finola., Abbott, Pamela (2008), "UK Independent Television & Film Production Sector: Exploring New Collaborative (Business) Models". King's College London Business.
- Peykanian, Nezhla (2009), Coloring the Antenna or Colorfull Telefilms, *Soroush Weekly*, vol.1434, page 24-25. (In Persian)
- Rahmazadeh heravi, Mohammad (2003), Process Approach &ISO 9004:2000, *Samanehsazefarda Engineering Company*, val .2 (In Persian)
- Rahmazadeh heravi, Mohammad (2007), *Management of Improvement Business Process or Reengineering*, Tehran, takrang. (In Persian)
- Rastin, Shadmehr (2008), This Wheel is Square, *Film Journal*, vol.380, page 53-55. (In Persian)

۱۶۰..... پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، سال هشتم، شماره‌ی پانزدهم، نیمه‌ی اول ۱۳۹۵

- Saeedi, Sepideh (2009), Cinema Boom because of Telefilms, *Soroush Weekly*, vol.1434, page 17-23. (In Persian)
- Seyedpaydar, Seyedahmad (2010), Telefilm and Iran Cinema Industry, *Donyaye tasvir*, vol.197, page 88. (In Persian)
- The “New Media” Business, Regulatoryb and Policy Landscape in Canada: its Implications for Supportive Policy, Prepared for: Telefilm Canada, November (2008).
- Value Chain Group. (2012), Value Reference Model3.0. <http://www.valuechain.org/value-reference-model>.
- www. Themanager.org, Recklies Management Project GmbH (2001).
- Gunasekaran, A., Kobu, B (2002), Modelling and Analysis of Business Process Reengineering, *International Journal of Production Research Issn*, vol. 40, NO. 11, PP. 2521-2546.
- Yadegari, Mehdi (2009), *Pathology of Telefilm Production in I.R.I.B*, i.r.i.b Faculty. (In Persian)