



«مهندسی مجدد فرایندها (BPR) در کتابخانه»

*مریم فضیلت

دانشجوی کارشناسی ارشد کتابداری دانشگاه تهران

Email: Maryam_fazilat@yahoo.com

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع‌علوم انسانی

چکیده

یسا بهبود فرایند بوده است. BPR با تمرکز بر تغییرات ریشه‌ای فرایندهای اصلی سازمانی، به سرعت در اواسط دهه ۱۹۹۰ در ایالات متحده به اوج خود رسید و چند سال بعد، در کشورهای دیگر به دنبال رسوم زودگذر مدیریت رفت. پس از آن، مهمترین ویژگی متمایز BPR، شیوه تفکری آن بود و به خاطر توجه اولیه بر فرایندهای کاری، تبدیل به موردی کمکی شد که آن را از روش‌های تغییرات سازمانی در گذشته متمایز ساخت. (Ulbrich, 2006)

برای اجرای پروژه BPR، به طور کلی باید مسائلی را مدنظر قرار داد از جمله: چارچوب خاصی برای این پروژه، پیش زمینه سازمانی، گردهمایی‌های ضروری، و نقش مهم رهبری درنائل آمدن به اهداف پروژه.

چندین چارچوب و مدل‌های تحلیل فرایند کاری وجود دارند که به طور بالقوه، برای طراحی مجدد فرایندهای کاری مناسب هستند. یک چارچوب معمولی برای این کار، چارچوبی است که از شش عنصر به قرار زیر تشکیل شده است:

۱. مشتریان داخلی یا خارجی فرایند کاری
۲. محصولات یا خدماتی که به وسیله‌ی فرایند کاری ایجاد می‌گردند.
۳. فرایند کاری از دو دیدگاه:

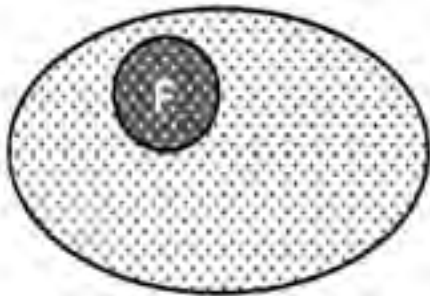
در این مقاله، ابتدا مراحل تصمیم‌گیری و اجرای BPR در سازمان به صورت کلی بیان شده است. سپس عواملی که BPR را تحت تأثیر قرار می‌دهند، از جمله: محیط، افراد، روش شناسی، فناوری اطلاعات و تغییر دیدگاه، معرفی شده‌اند. آن‌گاه، ارتباط BPR و فناوری اطلاعات مورد بررسی قرار گرفته است. نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد فرایندها، در سه مرحله قابل طبقه‌بندی است: قبل از این که فرایند طراحی مجدد شود، در حالی که طراحی فرایند مجدد در دست اقدام است، و بعد از این که طراحی کامل شد. در نهایت، شرایط و محتوای BPR در کتابخانه مورد بحث قرار گرفته است و با استفاده از طرح ماتریسی، پیاده‌سازی BPR در دیجیتالی کردن کتابخانه بررسی شده است.

کلیدواژه‌ها: BPR، مهندسی مجدد فرایندها، توسعه سازمانی، فناوری اطلاعات، کتابخانه.

مقدمه

از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اواسط دهه ۱۹۹۰، BPR - به عنوان سبک جدید مدیریتی - عهده‌دار شیوه‌های کیفی مدیریتی عمومی

شکل ۲

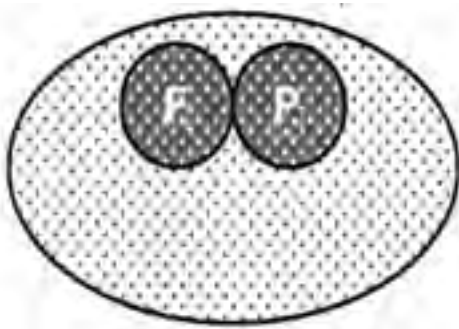


خلاقیت و نوآوری در هر سطحی از سازمان به وجود می آید، اما تغییرات محیطی فقط در سطح بالا صورت می پذیرد. به هر حال ترس از شکست را باید در سازمانها محدود کرد و در مقابل دست به ریسک های بیشتری برای پیشرفت در زمینه خلاقیت زد. اگر یادگیری در کار نباشد، خلاقیت ترویج داده شده در سازمان، به راحتی از بین می رود. بنابراین، آموزش های سازمانی باید از طریق سرمایه گذاری در آموزش و تحصیلات توسعه داده شود. کار گروهی یک عامل کلیدی دیگر است. زیرا دانش سازمانی از مرزهای عملکرد عبور می کند. سیستم پاداش به عنوان ابزاری معتبر و قابل اعتماد در سازمان ها در نظر گرفته شده است. زیرا انگیزه دادن بیشتر به مردم برای کار، باعث کار کردن بهتر می شود. به هر حال منابع پاداشی باید تغییری در جهت پیشرفت تبادل اطلاعات داشته باشد. زیرا افراد را قادر به درک بهتر تجارت و اینکه چه چیزی لازمه موفقیت است، می کند.

*** افراد ۳

مدار نقل و انتقال موفقیت افراد، دانش و خلاقیت آن ها و نیز پذیرش تغییرات توسط آن ها است. بنابراین تغییر در مهارت های آن ها ضروری می نماید. مکانیزم های ایجاد مهارت های جدید، شامل آموزش و تحصیلات، کارهای سخت و مبارزه طلبانه، کارهای گروهی و تقویت مهارت ها می شود. کارهای مبارزه طلبانه و سخت، به افراد این اجازه را می دهد تا اهمیت آن را بدانند و مسئولیت را برای قسمتی از کار تجربه کنند. همچنین باعث تحریک و تشویق خلاقیت کارکنان شده، حسی از به اتمام رساندن کار را به وجود می آورد و سودمندی را افزایش می دهد. به هر حال افراد نمی توانند بدون آزادی به نقطه خلاقیت و پتانسیل وجودی شان برسند. سیاست، یکی از مسائل بحرانی دیگری باشد. غالباً تغییرات از سیاست های درونی حاصل می شوند تا سیاست های خارجی. (شکل ۳)

شکل ۳



۱.۳ دیدگاه عملکردی: چگونه فرایند، تحقق یافته است؟ (مقدار وظایف شغلی، اندازه مرتبط وظایف، ماهیت وظایف، و میزان سفارش)

۲.۳ دیدگاه رفتاری: چه موقع یک فرایند کاری اجرا می شود؟ (توالی وظیفه ها، تقویت وظیفه، و طراحی شغل)

۴. اجزای یک فرایند کاری شامل:

۱.۴ ساختار سازمانی (عناصر: نقش ها، گروه ها، بخش ها و ...)

۲.۴ جمعیت سازمان (شخصی: نمایندگان که می توانند وظایف را برای اجرا و نیز ارتباط بین آن ها را انجام دهند)

۵. اطلاعاتی که فرایند کاری استفاده یا ایجاد می کند.

۶. فناوری که در فرایند کاری به کار می رود.

۷. محیط خارجی نسبت به مشتریان

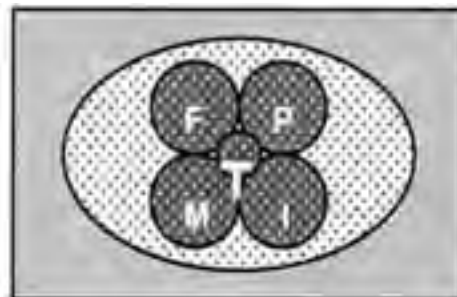
هدف از این چارچوب، ایجاد زمینه ای برای روش شناسی اجرای پروژه BPR است. چارچوب، نشان می دهد که یک اجرا کننده نیاز دارد در زمان انجام پروژه مهندسی مجدد، بر روی مشتری، محصولات، و گردش اطلاعات تأکید داشته باشد. (Reijers And Mansar 2005)

عوامل مؤثر در اجرای BPR:

BPR اساساً یک اصطلاح روش شناختی برای فعالیت هایی است که قصد دارند تغییرات سازمانی را از طریق جهت یابی فرایند، حاصل نمایند. عملیاتی که هدف آن تغییر نهادهای سازمانی است، نظیر پروژه های BPR، به عملیات تغییر سازمانی معروفند. آن ها بخشی از تاکتیک هایی هستند که برای حصول تغییرات سازمانی و پایه ریزی نتایج بر اساس نهادهای جدید و عملکردهای تجاری جدید، مورد استفاده قرار می گیرند. اما بالغ بر ۷۰٪ از پروژه های BPR در پایان دهه ۱۹۹۰ به شکست انجامید. بزرگترین موانع موفقیت و دلایل شکست را می توان در سه گروه فقدان رهبری و مدیریت تأیید شده، انتظارات و اهداف غیر واقعی، و مقاومت در برابر تغییرات خلاصه کرد. (Ulbrich, 2006)

بنابراین، شناخت عوامل مؤثر در موفقیت و شکست این پروژه، کمک بسزایی در موفقیت آن در آینده خواهد کرد. عواملی که با مهندسی مجدد فرایندهای سازمان در تعامل هستند، شامل ۵ جزء به هم وابسته محیط، افراد، روش شناسی، فناوری اطلاعات، و تغییردیدگاه می شود. (شکل ۱)

شکل ۱

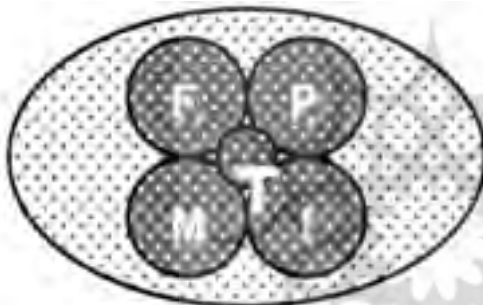


*** محیط ۲

عوامل محیطی اساسی که منجر به تغییرات ساختاری می شود، شامل: حمایت های بالایی مدیریتی، ریسک کردن، آموزش های سازمانی، گروه بندی، سیستم پاداش و غرامت، و تبادل اطلاعات و منابع می باشد. (شکل ۲)

و درک کنند. داوینپورت و استدارد در سال ۱۹۹۴ اظهار کردند که ضرورتاً طرح بالا-پایین باید افراد را به صورت ملایم و آهسته در امتداد مسیر فرایند درگیر کند. مدیریت تغییرات به هر حال کار سختی است. زیرا افراد نسبت به آن عکس العمل منفی نشان می‌دهند، علاوه بر این، تغییرات فرهنگی سخت‌ترین قسمت BPR است. از این رو درگیری ملایم دیدگاه بالا-پایین با فرایند کارکنان ضروری است. زیرا به افراد کمک می‌کند تا علت تغییرات را درک کنند. اگر افراد به این باور برسند که تغییر برای آن‌ها و یا سازمان آن‌ها سودمندی دارد، نگرش‌های منفی کاهش می‌یابد. مدیریت بالا باید به صورت پیش‌فعال، دیدگاه و نظریات خود را به سهام‌داران برساند. البته قبل از اینکه تغییرات را به اتمام برساند. به هر حال، تغییرات، وقایع غیرقابل پیش‌بینی را با خود به همراه دارد. (شکل ۶)

شکل ۶



تبیین رابطه بین BPR و فناوری اطلاعات:

فناوری اطلاعات، از ۱۹۷۸ در سازمان‌ها و محیط‌های خدماتی رسوخ کرد. و موجب افزایش دسترسی به اطلاعات و هماهنگی متقابل واحدهای سازمانی شد. بیل گیتس می‌گوید: «اگر دهه ۱۹۸۰ دهه کیفیت بود و دهه ۱۹۹۰ دهه مهندسی مجدد، دهه ۲۰۰۰ دهه سرعت خواهد بود». او از خودکارسازی کامل همه جنبه‌های زندگی حمایت می‌کند. داوینپورت می‌گوید: «BPR به دید وسیعی از فناوری اطلاعات و فعالیت کاری، و ارتباط میان این دو نیاز دارد. امکانات فناوری اطلاعات باید در فرایندهای کاری مؤثر افتد، و فرایندهای کاری باید با امکانات فناوری اطلاعات در هم آمیخته شوند.» هم‌ر^۷ و چمپی^۸ معتقدند که وعده فناوری اطلاعات و تأثیر نهایی آن، کاهش هزینه‌های هماهنگی است. (Attaran, 2004) نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد فرایندها، در سه مرحله قابل طبقه‌بندی است:

۱. قبل از این که فرایند، طراحی مجدد شود
۲. در حالی که طراحی فرایند مجدد، در دست اقدام است
۳. بعد از این که طراحی، کامل شد

قبل از این که فرایند، طراحی مجدد شود

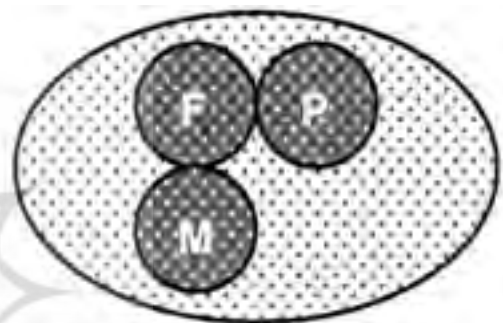
مهندسی مجدد فرایندها، یک عمل راهبردی است و به شناخت دقیقی از مشتریان، بازار، صنعت و جوانب رقابت نیاز دارد. به علاوه، مانند هر عمل راهبردی دیگر، این کار نیاز به پیوستگی بین راهبرد تجارت شرکت و دیدگاه راهبردی دارد. تعریف راهبرد تجاری و تقویت دیدگاه راهبردی به شناخت نقاط قوت و ضعف شرکت و موقعیت و ساختار بازار نیاز دارد. این فعالیت‌ها در این مرحله شامل موارد زیر هستند:

- ایجاد و تقویت یک دیدگاه راهبردی
- شناخت واقعی مشتریان

* روش شناسی^۴

روش شناسی بسیار مهم است. برای اینکه اساساً باحدود و پیچیدگی‌هایی که در تغییرات وجود دارد، سروکار دارد. روش شناسی باعث می‌شود تا افراد به صورت متمرکز به عنوان نقطه اتصالی برای سیستم‌های عملکردی، تسهیل‌گرها و مدیران کار کنند. و در همان حال به آن‌ها این آگاهی را می‌دهد که پروژه در کجای کار قرار دارد و به کدام سمت و سو باید برود. روش شناسی متشکل از هم دیدگاه بالا-پایین و هم طرح پایین-بالا است. به این معنا که دیدگاه درسطح بالا به وجود می‌آید اما طرح جزئیات فعالیت‌های فرایندی تنها توسط کسانی که کار را انجام می‌دهند، صورت می‌پذیرد. بنابراین، روش شناسی فعالیتی مشترک بین مدیریت بالا و مدیریت میانه و فرایند کارکنان می‌باشد. (شکل ۴)

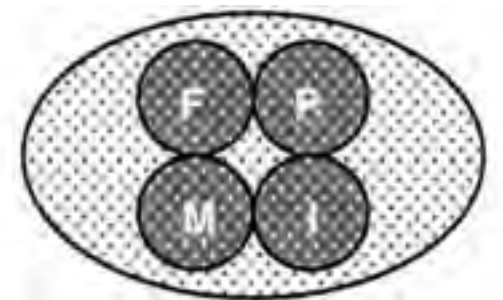
شکل ۴



* فناوری اطلاعات^۵

جنبه فناوری اطلاعات در ارتباط با تغییرات خیلی مهم است. زیرا تکمیل فناوری، نوعی مداخله سازمانی است و برای تکمیل موفقیت طراحی مجدد فرایندهای تجاری، ضروری می‌نماید. با توجه به اینکه، نقش فناوری، درواقع تسهیل بخشیدن به فرایندهای کاری است و اینکه هدف نهایی BPR این است که خرسندی مشتریان را فراهم سازد، بنابراین، خیلی ضروری است که اهمیت توسعه فرایندهای کارکنان از دست نرود و کم و بیش دانشی را که آن‌ها از طریق درونی شدن و درگیرشدن در تلاش‌ها به دست آورده‌اند، بتوان اقتباس کرد. (شکل ۵)

شکل ۵



* تغییر دیدگاه^۶

دیدگاه، ابزاری برای ارتباط دادن فلسفه مهندسی مجدد به کل سازمان از طریق وارد کردن اهداف راهبردی به سطح فرایند و به صف درآوردن پروژه با اهداف تجاری است.

داوینپورت و شورت در سال ۱۹۹۵ این مسئله را اضافه کردند که طرح بالا-پایین مؤثر نخواهد بود، مگر این که افرادی که کار را انجام می‌دهند، دقیقاً در آن درگیر شوند و تجارت را فهمیده

اجتماعی. در طول مرحله فنی، قبل از این که فناوری به کار بسته شود، اطلاعات ادغام می‌شوند، بدیل‌ها دوباره مشخص می‌گردند، ارتباطات فرایندها دوباره مورد بررسی قرار می‌گیرد، و کنترل‌ها دوباره اعمال می‌شوند. طراحی اجتماعی بر روی جنبه‌های انسانی تمرکز دارد و کارکنانی را شامل می‌شود که تحت تأثیر دگرگونی‌های سازمانی واقع می‌شوند.

نقش‌های اساسی که فناوری اطلاعات در این مرحله از BPR، بازی می‌کند، شامل موارد زیر است:

- فناوری اطلاعات، می‌تواند مهندسی دوباره فرایندها را از طریق استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه تسهیل کند. این ابزار، به شناخت، تنظیم، و ارزیابی فعالیت‌های BPR کمک می‌کند و همچنین به کنترل حوادثی که در طول فرایندها رخ می‌دهد نیز کمک می‌کند.

- گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات درباره عملکرد و ساختار فرایندها، قدم مهمی در شناخت و انتخاب فرایندها، برای طراحی دوباره‌ی آن‌ها است.

- فناوری‌های وابسته به کامپیوتر، برای توسعه سیستم پایگاه اطلاعاتی که در واحدهای عملکردی مختلف جریان دارد و در فرایندهای تجاری مشابه شرکت می‌کند، به ایجاد یک نگرش فرایند محور کمک می‌کند.

- فناوری‌های ارتباطی، همکاری بین کارمندان از واحدهای کاری مختلف را در تلاش آن‌ها برای به انجام رساندن فرایندهای تجاری معمولی بیشتر می‌کند.

- تولید دیجیتالی داده از ابتدا، می‌تواند نتایج مثبتی را داشته باشد. هنگامی که تصاویر دیجیتالی باشند، کارمندان می‌توانند آن‌ها را با جزئیاتشان ببینند.

- پایه‌ریزی اهداف و مقاصد مربوط به سود بازار، هزینه‌ها، بهبود وضعیت درآمد، و یا سود ناخالص درآمد
- تعیین امکانات بالقوه برای مهندسی مجدد
- تعریف حدود و دامنه‌ی فرایندهای مناسب
- توجه به تعهدات مدیریتی

فناوری اطلاعات در این مرحله از تلاش BPR می‌تواند نقش‌های مهمی ایفاء کند. از جمله:

- فرصت‌هایی که فناوری اطلاعات ایجاد می‌کند، موجب بهره‌گیری از فناوری بهتر و جدیدتر برای تقویت یک دیدگاه راهبردی می‌شود و به بهبود وضعیت فرایند تجاری قبل از آن که طراحی شود، کمک می‌کند.

- امکانات فناوری اطلاعات، اطلاعات را ردیابی می‌کند و موانع سازمانی و جغرافیایی را از بین می‌برد و در شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان، و فرصت‌ها و ساختار بازار مفید واقع می‌شود.

- تمرکز بر روی دریافت دیدگاه‌های مختلف برای مدیریت فرایند است.

- BPR نیاز به یک طراحی سازمانی قابل انعطاف دارد. وجود زیربنای خشک و انعطاف‌ناپذیر سازمان، باید اصلاح شود. برای این که همکاری بین بخش‌های مختلف با استفاده از گروه‌های با کارکرد متقابل به جای کار کردن انفرادی در بخش‌های جداگانه تسهیل شود.

- برای رسیدن به کار گروهی مؤثر، هر کارگر باید چندین قابلیت را در خود رشد دهد.

* در حالی که طراحی فرایند مجدد، در دست اقدام است این مرحله، دو فعالیت را شامل می‌شود: طراحی فنی و



کاربرد طرح ماتریسی برای پیاده‌سازی BPR در دیجیتالی کردن کتابخانه:

یکی از تغییرات اساسی برای افزایش بهره‌وری در کتابخانه، استفاده از طرح ماتریسی است. بدین معنی که یک هم‌پوشانی بین مسئولیت برای واحدهای سازمانی از یک سو و مسئولیت مرتبط با پروژه از سوی دیگر وجود دارد. بخش‌های اصلی کتابخانه مانند بخش مجموعه‌سازی، فهرست‌نویسی، خدمات کاربر و خدمات فناوری اطلاعات، باید فضا را برای انعطاف‌پذیری پروژه مدار به بخش‌های خاص اختصاص دهند. این اصول ماتریسی در هر سطح سازمانی به کار می‌رود. از جمله ادغام بخش‌های مجموعه‌سازی و فهرست‌نویسی جداگانه پیشین. رئیس هر دو گروه، مسئول کارهای خاصی است. اما در یک زمان هر دو تحت تأثیر مستقیم سئوالات موجود در واحدهای مجموعه‌سازی و فهرست‌نویسی قرار می‌گیرند. در میان محتوای این بخش‌های ادغام شده، دو بخش که در ارتباط با فرایند رسانه دیجیتال است، به وجود می‌آید: «پیایندها و رسانه‌های الکترونیکی» از یک طرف و «کتابخانه دیجیتال» از طرف دیگر. واحد اول مسئول تمامی پیایندها به شکل‌های چاپی و الکترونیکی به جز سری‌های تک‌نگاشت است. و دیگری، مسئول در نظر داشتن جنبه فناورانه ایجاد دروازه‌های موضوعی و مسئول رسیدگی به سئوالات نگهداری طولانی مدت دیجیتال است.

* واحد پیایندها و رسانه‌های الکترونیکی

پیایندها و رسانه‌های الکترونیکی، مربوط به نشریات، روزنامه‌ها، و سالنامه‌ها در دو شکل چاپی و الکترونیکی، به جز سری‌های تک‌نگاشت، هستند. فراین پیایندهای چاپی به طور کلی، بین متخصصان فهرست‌نویسی و مجموعه‌سازی تقسیم می‌شود. واحد پیایندها و رسانه‌های الکترونیکی، به طور اساسی از چهار زیرمجموعه تشکیل شده است. یک واحد هماهنگی و توسعه مجموعه است که شامل مدیریت بخش با مسئولیت محلی برای هماهنگی کاری، توسعه کارکنان و مدیریت پروژه، توسعه پیایندها و رسانه‌های الکترونیکی می‌شود. سه تیم دیگر شامل یک مسئول برای فرایند یک پارچه پیایندهای چاپی، رسانه الکترونیکی پیوسته و ناپیوسته و یک واحد به نام ارزیابی و خدمات کاربر است.

** هماهنگی و توسعه مجموعه. جدا از مسئولیت کلی برای

بخش فرعی و طراحی مفهومی آن، مدیر پیایندها و رسانه الکترونیکی، مسئول توسعه و رشد کارکنان است. این، نسبتاً کار مهمی است. زیرا رسانه الکترونیکی نیاز به توسعه و آموزش مهارت‌های جدید دارد. در حالی که در یک زمان رواج کارهای خلاق تنها و خیلی کم به دسترس بودن کارکنان منجر می‌شود. برای پیایندهای چاپی، قواعد کنترل و ارزیابی مجموعه به عنوان کل برای سال‌ها است که مورد استفاده قرار می‌گیرد. و برای رسانه الکترونیکی، به منظور مطمئن شدن از مجموعه متحد و یک پارچه از هر قسمت است. سطح مشترک دیگر، واحد کتابخانه دیجیتال است: منابع رسانه‌های الکترونیکی دارای مجوز، در قسمت دروازه‌های موضوعی، برای پروژه‌های بایگانی شده بلند مدت، نیاز دارند که به وسیله کتاب‌شناس رسانه‌های الکترونیکی انتخاب شوند.

** تیم یک: پیایندهای چاپی. در کنار تک‌نگاشت‌ها، مجموعه

سازی، و فهرست‌نویسی به عنوان فرایندهای جداگانه مورد استفاده قرار می‌گیرند. یکی از دست‌یابی‌های ساختار جدید، یکی کردن

- مشارکت کارمندان و اطلاعات راجع به نیازمندی‌های مشتریان در مهندسی مجدد، خیلی ضروری است.
- امکانات فناوری اطلاعات جهت افزایش همکاری‌های درون سازمانی برای مبادله‌ی اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- فناوری اطلاعات، همچنین می‌تواند برای کمک به شناسایی فرایندهای تجاری جایگزین، مورد استفاده قرار بگیرد.

* بعد از این که طراحی کامل شد

- بخش اصلی مهندسی مجدد در این مرحله قرار دارد. تلاش‌های مهندسی مجدد شامل، برنامه‌ریزی و مدیریت افراد، فرایندها، و فناوری می‌شود. اهداف این مرحله، اجرای آزمایشی نگرش جدید، کنترل نتایج، و فراهم کردن بازآموزی عمیق کارمندان است.
- فناوری اطلاعات، می‌تواند فرایندهای زیر را در این مرحله تسهیل کند:
 - به کارگیری فرایند جدید از طریق استفاده از ابزارهای تحلیل فرایند و مدیریت پروژه. این‌ها به شناسایی ساختار و داوری همه فعالیت‌های وابسته به هم کمک می‌کنند.
 - ارتباطات الکترونیکی، ارتباط هم‌زمان فرایند بین کاربران و تسهیل گران را مقدور می‌سازد. فناوری اطلاعات به از بین بردن موانع جغرافیایی کمک می‌کند.
 - ارزیابی سرمایه‌گذاری‌های بالقوه و ظهور مجدد تلاش‌های مهندسی مجدد کاملاً ضروری است.
 - یکی از مشکلات اساسی این است که فرایندها، مهندسی مجدد می‌شوند، نه زیر بنا.
 - زیربنای غیرقابل انعطاف سازمان، برای این که هماهنگی بین بخش‌ها تسهیل گردد و موانع عملکردهای متقابل بخش‌های مختلف از بین بروند، باید اصلاح شود. (Attaran, 2004)

شرایط و محتوای BPR در کتابخانه:

- با توجه به این که رسالت اصلی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، ارائه خدمت به مراجعان می‌باشد، باید هر تغییری که به نحوی بر میزان رضایت‌مندی مراجعان تأثیر مثبت دارد، در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی لحاظ شود. یکی از تغییرات خیلی مهم در چند دهه اخیر، پیشرفت فناوری است، که ورود آن به کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی باعث سهولت و سرعت در انجام فعالیت‌ها می‌شود و از طرفی نیز پیشرفت فناوری ارتباط خیلی نزدیکی با پروژه مهندسی مجدد فرایندها دارد، از این‌جا لزوم بحث و مطالعه مهندسی مجدد فرایندها در سازمان‌هایی مانند کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی روشن می‌شود.
- داونپورت: «۵ قدم برای اجرای پروژه BPR وجود دارد و می‌توان این قدم‌ها را برای اجرای این پروژه در کتابخانه‌های آکادمیکی هم در نظر گرفت.
- این مراحل از این قرارند:
 ۱. دیدگاه تجاری پیدا کردن و روشن شدن ضرورت این کار برای مدیر
 ۲. شناخت فرایندهایی که مستلزم مهندسی دوباره هستند. (درواقع فرایندهای کلیدی سازمان) مانند: مجموعه‌سازی، سازماندهی، بودجه بندی و غیره در کتابخانه.
 ۳. شناخت فرایندهای موجود
 ۴. شناخت سطوح IT در فرایندهای موجود
 ۵. طراحی و ساخت الگوی فرایندهای جدید

*** تیم سه: خدمات کاربر و ارزیابی. وظایف این تیم مربوط به مسائلی از قبیل: کاری که باید برای کاربران انجام داد و چگونگی دستیابی به موفقیت کاری است. ارزیابی توسعه مجموعه رسانه الکترونیکی و پیایندها در مرزهای محلی و منطقه‌ای صورت می‌گیرد.

واحد کتابخانه دیجیتال^۹:

واحد رسانه الکترونیکی و پیایندها، برای یک پارچه کردن تمام جنبه‌های مرتبط با فرایند پیایندهای چاپی و رسانه‌های الکترونیکی دارای مجوز، تلاش می‌کند. درحالی‌که واحد کتابخانه دیجیتال، برای تحت پوشش درآوردن دنیای دیجیتال تلاش می‌کند. اگر چه در ابتدا به نظر می‌آید که این دو واحد مشابه هم هستند، اما تفاوت زیادی بین آن‌ها وجود دارد. (Schaffler, 2004)

مسائلی که توجه به آن‌ها در این واحد ضروری است، موارد زیر را شامل می‌شود:

- دیجیتال کردن
- دروازه‌های موضوعی
- نگه‌داری طولانی مدت رسانه الکترونیکی

این فرایندها به منظور دست‌یابی به کارایی بیشتر و قرار دادن کارکنان آزاد برای وظایف جدید در محیط الکترونیکی، است. کل فرایند، شامل هر چیزی، از سفارش مجلات تا دسترسی، فهرست نویسی، واریسی آن‌ها، پیگیری نسخه‌های گم شده یا ترمیم منابع توسط صحاف است. یکی کردن این موضوعات، که تاکنون فرایند جداگانه‌ای بوده‌اند، ما را قادر می‌سازد تا فرایند پیایندهای چاپی و رسانه‌های الکترونیکی را با هم ترکیب کنیم.

*** تیم دو: رسانه الکترونیکی. برخلاف پیایندهای چاپی، فرایند رسانه الکترونیکی به یک کار گروهی و منسجم از ابتدا نیاز دارد. سئوالات چگونگی ارائه مجوز به مجلات الکترونیکی و پایگاه‌های اطلاعات، چگونگی فهرست نویسی آن‌ها و چگونگی ارائه آن‌ها به صورت عمومی، آن‌ها را ضروری کرده تا به فرایند به عنوان یک کل، از ابتدا نگاه کنیم. تمامی این سئوالات با تیم رسانه الکترونیکی در ارتباط هستند.

تیم رسانه الکترونیکی، خط‌مشی مهمی برای کار پروژه‌ای درون گروه دارد.

پی‌گوشته

1. Business process reengineering
- 2 . environment
- 3 . people
- 4 . methodology
5. IT (information technology)
- 6 . transformation vision
7. Hammer
8. Champy
9. digital library unit

منابع و مآخذ

1. Akhavan, Peyman, Mostafa Jafari and Ali R. Ali-Ahmadi. 2006. **Exploring the interdependency between reengineering and information technology by developing a conceptual model** . Business Process Management Journal 12 (4): 517-534.
2. Attaran, Mohsen. 2004. Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. **Information & Management** 41: 585-596.
3. Burke, Ronald J., Jim Graham and Frank Smith. 2005. Effects of reengineering on the employee satisfaction-customer satisfaction relationship. **The TQM Magazine** 17 (4): 358- 363.
4. Choudrie, Jyoti. 2005. **Understanding the role of communication and conflict on reengineering team development**. The Journal of Enterprise Information Management 18 (1): 64-78.
5. Guo, Kristina L.. 2004. **Leadership processes for re-engineering changes to the health care industry**. Journal of Health Organization and Management 18 (6): 435-446.
6. Kumar, Sameer, and Russell Strehlow. 2004. **Business process redesign as a tool for organizational development**. Technovation 24: 853-861.
7. Mansar, Selma Limam, and Hajo A. Reijers. 2005. **Best practices in business Process redesign: validation of a redesign framework**. Computers in Industry 56: 457-471.
8. Paper, David, and Ruey-Dang Chang. 2005. The State of Business Process **Reengineering: A Search for Success Factors**. Total Quality Management 16 (1): 121-133.
9. Schaffler, Hildegard. 2004. **How to organise the digital library: reengineering and change management in the Bayerische Staatsbibliothek, Munich**. Library Hi Tech 22 (4): 340-346.
10. Ulbrich, Frank. 2005. **Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement**. Business Process Management Journal 12 (2): 191-205.