

## توسعه فرهنگ سازمانی لازمه تغییر رویکرد ناشران سنتی به تولید کتاب‌های الکترونیک

فاطمه پورمعصوم

کارشناسی ارشد مدیریت رسانه از دانشگاه علامه طباطبایی

Email: fatemeh\_poormassoum@yahoo.com

## چکیده

در پیچ و خم حیات یک سازمان، تغییر و تحول از اموری است که مدیران و صاحبان کسب و کار برای پایداری و ادامه حیات از آن استفاده می‌کنند. در شرایط امروز، همگام با رشد فناوری‌ها و ظهور رسانه‌های الکترونیک، و افزایش میل مخاطبان رسانه کتاب به استفاده از ابزارهای الکترونیک برای کسب اطلاعات، فعالان صنعت نشر کتاب نیز سعی می‌کنند در مسیر تولید کتاب‌های الکترونیک گام بردارند. این امر می‌تواند با هماهنگی این ناشران با شرایط محیطی و تقویت فرهنگ سازمانی‌شان محقق شود. از این حیث در این مقاله، نقش توسعه فرهنگ سازمانی و لزوم تغییر و تحول آن با تمرکز بر مهندسی مجدد فرایند، در تغییر رویکرد ناشران سنتی به تولید کتاب‌های الکترونیک پی گرفته شده است؛ از این جهت که نگارنده در سیر مطالعات اسنادی خویش دریافته است که لزوم توجه به کارکنان یک سازمان انتشاراتی و توسعه فرهنگ سازمانی می‌تواند راه‌گشای تغییر و تحول در سازمان‌های نشر باشد.

## واژگان کلیدی

نشر الکترونیک، Electronic Publishing  
کتاب‌های الکترونیک، Electronic Books  
سازمان‌های نشر، Publishing Organizations  
مهندسی مجدد فرایند، Process Reengineering  
فرهنگ سازمانی، Organizational Culture

## پیشگفتار

مک‌لوهان، صاحب تفکر دهکده جهانی، درباره رشد فناوری و ظهور رسانه‌های جدید می‌گوید: «کسانی که درباره رسانه‌ها به پژوهش می‌پردازند، کلید اصلی و قدرت تمامی رسانه‌ها را در شکل‌دهی مجدد زندگی می‌بینند.» در واقع، شکل جدید رسانه‌ها بخشی از رسانه گذشته است که برای حفظ هدف وجودی آن رسانه به سمت نوآوری و هماهنگی با فناوری‌های نوین حرکت کرده است. در عصری که اطلاعات با سرعتی قیاس‌ناشدنی با گذشته مرزهای زمان و مکان را درنور دیده و با کمترین هزینه انتقال، مخاطبان بیشتری را پوشش داده، امکان انتشار افکار با دامنه تأثیر اجتماعی، سیاسی و فرهنگی بیشتری میسر شده است. اما در این میان، کتاب رسانه‌ای است مؤثر و کارا که در انتقال علوم و داشته‌های فرهنگی، علمی، اقتصادی و سایر علوم یک جامعه نقش بسزایی دارد. از آن جهت که کتاب از روزگاران قدیم از رسانه‌های مهم انتقال علم و دانش بین افراد و تمدن‌های مختلف حائز نقش بوده است؛ این رسانه چه در قالب کتیبه‌های سفالی که در کتابخانه‌های بابل نگهداری می‌شد، چه به شکل مجموعه‌ای از کاغذهای پاپیروس که مردمان رود نیل تدارک می‌دیدند، چه به صورت کتاب‌های «کدکس»، چه در قالب کتاب‌های کاغذی در کتابخانه‌ها، و در نهایت چه در قالب کتاب‌های الکترونیک از دیرباز با تاریخ انسان عجین بوده است. از پادشاهان قدبرافراشته تا برانداخته، از حاکمان دانش‌افروز تا خشم‌افروخته، از کتابخانه‌های باشکوه تا سامانه‌های سوخته، و از کتابداران برجسته تا دانشمندانی چون ابن‌سینا همه جزء تاریخ و عمر کتاب هستند؛ از آن جهت که نشر کتاب ساده‌ترین صورت تکثیری بوده است که به کمک یکی از شیوه‌های تولید چاپی بر روی کاغذ و توزیع و پخش آن به قصد انتقال - انتقال از یک یا چند ذهن به ذهن‌های بسیار، یا انتقال از یک جامعه به جامعه یا جامعه‌های دیگر، یا از یک فرهنگ و تمدن به فرهنگ‌ها و تمدن‌های دیگر، یا از یک نسل و دوره

به نسله‌ها و دوره‌های دیگر - منتقل شده است. امروزه هم با استقبالی که از کتاب‌های الکترونیک در جوامع می‌شود، نشر کتاب به سمت دیگری حرکت کرده است و سازمان‌های نشر با روی آوردن به انجام تغییرات و استفاده از رویکرد تحولی، در تحقق نشر کتاب‌های الکترونیک تلاش می‌کنند. در واقع، انجام تغییرات و تحول در یک سازمان نیازمند مقدمات و ابزارهایی است که توسعه و تغییر فرهنگ سازمانی منطبق با تغییرات از مقدمات آن است. کارکنان و کارمندان یک سازمان نشر نیز از این قاعده مستثنی نیستند و می‌توانند با بهره‌مندی از یک فرهنگ سازمانی قوی‌تر در کسب اهداف سازمان نقش آفرین باشند. از همین رو، پرسشی که مطرح می‌شود این است که توسعه فرهنگ سازمانی به چه صورتی می‌تواند در تغییر رویکرد ناشران سنتی به نشر الکترونیک موثر باشد؟

## ۱. مبانی نظری

### ۱-۱ - نشر الکترونیک

اطلاعات محصول اساسی قرن ۲۱ به شمار می‌آید و با کمک رسانه‌های الکترونیک به شکل چشمگیری فراگیر شده است؛ از این جهت که پس از ظهور رایانه (به ویژه رایانه شخصی) متخصصان از سازمان‌های بدون کاغذ، ظهور کتاب الکترونیکی، تأثیر ارتباط جمعی وب جهانی، و پایان یافتن عصر کتاب چاپی خبر دادند. یعنی امکان مطالعه و انتقال اطلاعات با کمک رایانه‌های شخصی و با استفاده از لوح‌های فشرده و فرمت‌های چندرسانه‌ای امکان‌پذیر، و اغلب به عنوان نشری که انتشارات دیجیتال مقاله‌ها و کتاب‌های الکترونیکی را بر عهده دارد یاد می‌شود. در بعضی مواقع نیز توسعه کتابخانه‌های دیجیتال را نیز شامل می‌شود و مانند نشر رومیزی نسخه چاپی ندارد. از این رو، جامعه اروپا در سال ۱۹۹۳ نشر الکترونیکی را به شکل هر نوع مطلبی که در رسانه غیر چاپی بتوان به صورت الکترونیکی ذخیره و استفاده کرد، تعریف کرده است. (بابایی، ۱۳۸۲، ص ۸)

مارک اس. فرانکل ۱ و همکارانش نیز وجود ویژگی‌هایی را در محیط الکترونیکی ضروری می‌دانند؛ چون اعتقاد دارند زمانی که دسترسی عمومی به وجود آید و افراد گروه‌ها و کاربران بتوانند از اطلاعات در محیط الکترونیک مطلع شوند، یک سامانه طولانی مدت دسترسی و بازیابی اطلاعات نیاز است که با حفاظت فنی و عدم جابه‌جایی (مگر با اجازه مراجع قانونی) و با هویت مشخص و با داشتن مشخصات پیشینه کتاب‌شناختی و آرشیو و امکان ارائه طولانی مدت اطلاعات بتواند نیازها و مطالبات مشتریان را جوابگو باشد. (بابایی، ۱۳۸۲، ص ۸) همه این موارد ویژگی‌هایی را برای نشر الکترونیک ایجاد می‌کند که منجر به مزیت‌هایی چون سهولت انتقال در عین یکپارچگی مطالب، سهولت کار و اجرا، انسجام مطالب و تنوع کاربرد، و پشتیبانی از امکانات مولتی مدیا برای این نشر می‌شود.

## ۲-۲ - سازمان‌های نشر

کمتر دیده شده است که از عنوان سازمان نشر برای انتشارات استفاده شود. در اغلب موارد، انتشاراتی‌ها را جزء فعالان فرهنگی و اجتماعی به شمار آورده‌اند. اما با توجه به نیاز امروز برای طبقه‌بندی و انتشار اطلاعات، نمی‌توان آن‌ها را نادیده گرفت و در شمار سازمان‌ها ننگانند؛ از این جهت که در بیشتر موارد همه انتشاراتی‌ها در معرفی خود به توصیف اهداف، وظایف و اولویت‌های خویش می‌پردازند و به نوعی برنامه‌های کوتاه و بلندمدت خویش را عیان می‌سازند. اما درباره این سازمان‌ها بهتر است به انواع ناشران اشاره داشته باشیم، تا در کنار شناخت آن‌ها انواع سازمان‌های نشر نیز پدیدار شوند.

**عبدالحسین آذرنگ ناشران را به دو گروه تقسیم می‌کند؛ یکی ناشران آگاه، کنشگر، روزآمد، آینده‌نگر و آینده‌گرا؛ و دیگری ناشران بی‌خبر، کنش‌پذیر، واپس‌نگر، و گذشته‌گرا.** چون اعتقاد دارد که هر چه از قدرت تولیدی نشر از راه دستیابی به اطلاعات کاسته و بر انفعال در برابر اطلاعات افزوده شود، نقش ناشر به سمت قهقرا حرکت خواهد کرد. همچنین وی در توصیف ناشران

موفق و پیشرو بیان می‌کند که این ناشران واقعیت‌های زمان خود را خوب شناخته، تشکیلات خود را با مقتضیات عصر اطلاعات و ارتباطات وفق داده، و با سرمایه‌گذاری هنگفتی در زمینه پژوهش‌های نشر، بهتر شناختن سلیقه‌ها و ذائقه‌های دستخوش تغییر خوانندگان، بازاریابی، بازاری‌گشایی، و بازار آفرینی اقتصاد کتاب را از مهلکه‌های بحران عمومی نجات داده‌اند. آذرننگ همچنین اشاره دارد که ناشران از نظر مادی و از حیث معنوی جایگاه یکسانی ندارند؛ به این جهت که ناشران جهان مصرف‌کننده صنعت و اقتصاد حرفه خود را با به پای تحولات تکنولوژیک دگرگون می‌کنند و هوشمندترینشان همچون موفق‌ترین نمایندگان صنف خود باقی می‌مانند؛ اما ناشران جهان مصرف‌کننده، که نقش مهمی در این تحولات ندارند، مدام در معرض پیامدهای ناخواسته‌ای هستند که محصولات جدید تکنولوژیک در بازار تولید و مصرف تغییر به بار می‌آورد و به دلیل سرعت تغییرات، مجال انطباق دادن خود را با وضع جدید ندارند. با توجه به این دو مورد، می‌توان سازمان‌ها را نیز به سازمان‌های نشر کنشگر و کنش‌پذیر تقسیم کرد، که در قالب تعاریف فوق ارائه‌شده هستند.

## ۲-۳- مهندسی مجدد فرایند

مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار از مقوله‌هایی است که در ادبیات تحولات سازمانی نمود داشته است؛ چون صاحب‌نظران این مقوله را از مهم‌ترین عوامل رسیدن به مزیت‌های رقابتی و هماهنگی با تحولات محیطی دانسته‌اند. در واقع، مهندسی مجدد فرایند با اتخاذ یک رویکرد همه‌جانبه و فراگیر، مؤلفه‌ها و ابعاد وجودی یک سازمان را - از مواردی چون استراتژی، ساختار، فرایند، نیروی انسانی، و تکنولوژی - دربرمی‌گیرد. هم‌ر و چمپی مهندسی مجدد فرایند کسب و کار را این‌گونه تعریف می‌کنند: «بازاندیشی بنیادین، طراحی نو و ریشه‌ای فرایندها است، که برای دستیابی به پیشرفتی شگفت‌انگیز در عملکرد بر اساس معیارهایی نظیر هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت به کار می‌رود.» واژگان کلیدی در این تعریف عبارت‌اند از:

## بنیادین: شیوه‌ اصلی کار شرکت چیست؟

ریشه‌ای: تمامی روندهای کاری و ساختارهای موجود باید فراموش، و شیوه‌های جدید کار کردن کشف شوند. تغییرات سطحی مفید نیستند و تغییر باید در ریشه عملی شود.

شگفت‌انگیز: باید به تغییرات چشمگیر و خارق‌العاده دست یافت، نه بهبودهای جزئی و اندک. فرآیندها: طراحی مجدد باید بر فرایندها متمرکز باشد؛ نه بر وظایف، شغل‌های افراد، و یا ساختارها. در نتیجه یک سازمان باید با پشت سر نهادن روندهای کاری قدیمی کار را از نو شروع کند. مهندسی مجدد در کانون خود بر فرایندها متمرکز است (شاهی‌بیک و همکاران، ۲۰۰۷) که در طرح‌ریزی مجدد سازمان‌ها و مهندسی مجدد، به مباحث زیر توجه می‌شود:

هدف و مقصود از کسب و کار چیست؟

چه نوع فرهنگی نیاز است؟

فرایند، عملکرد و نحوه انجام دادن کار به چه صورتی باشد؟

کارکنان و افرادی که در سازمان به کار مشغول خواهند شد، چه کسانی باشند؟

### ۲-۴- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیه‌هایی اساسی است که افراد سازمان در روبه‌رو شدن با مسائل، انطباق با محیط، و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی ایجاد، کشف و توسعه داده‌اند و ثابت شده است که سودمند و باارزش هستند. در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس، به اعضای جدید انتقال می‌یابد؛ به عبارت دیگر مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورهای راهنما، تفاهم‌ها و روش‌های تفکر، که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و از طرف اعضای جدید به مانند روش‌های صحیح انجام کارها و تفکر جست‌وجو می‌شود، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شود (محمدی قراسویی). بنابراین، فرهنگ سازمانی می‌تواند به شکل سیستمی از استنباط مشترک اعضا در برابر یک سازمان دانسته شود.

این موضوع که باید سازمان را نوعی فرهنگ به حساب آورد، یعنی سیستمی که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند، پدیده‌ای به نسبت تازه است. در گذشته تصور بر این بود که سازمان ابزاری منطقی است که می‌توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل، و کارهای آن‌ها را هماهنگ کرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دوایر، سلسله مراتب اختیارات، و از این قبیل ویژگی‌ها بودند. ولی امروزه صاحب‌نظران اعتقاد دارند که سازمان‌ها با بهره‌گیری از فرهنگ مناسب می‌توانند کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش داده و در عین داشتن سطوح افقی و ارتباطات گسترده در داخل سازمان، امور را کنترل کنند.

### مطالعه ابعاد کتاب الکترونیک

#### ۳-۱. کتاب الکترونیک

نخستین کتاب الکترونیکی دیجیتال، نوومدیا راکت ۲، در سال ۱۹۹۹ منتشر شد، که با داشتن مزیت‌هایی چون امکان دانلود، پیوست به ایمیل، و قابلیت ذخیره در دیسکت و لوح‌های فشرده توجه همگان را به خود جلب کرد (اشرفی). امروزه هم کتاب‌های الکترونیکی با داشتن این مزیت‌ها دارای طرفداران بی‌شماری در جامعه دانشگاهی کشورها هستند؛ چون بر اساس مطالعات پژوهشگران در دانشگاه کالج لندن، که در نوامبر سال ۲۰۰۶ انجام گرفته است، کارمندان و دانشجویان این دانشگاه استفاده مناسبی از کتاب‌های الکترونیکی داشته‌اند (لويس، ۲۰۰۸) در ایران نیز، صنعت چاپ الکترونیکی از صنایع جدیدی است که وارد صنعت چاپ شده است و ضرورت فرهنگ‌سازی و نیز زیرساخت‌های لازم برای ترویج و افزایش استفاده از آن به شدت مورد نیاز است. البته وب سایت‌هایی شروع به انتشار کتاب‌های الکترونیکی به صورت محدود کرده‌اند، که این مقوله، در مقایسه با سایر مقوله‌ها، به‌ویژه در زمینه پایان‌نامه‌های دانشجویی و کتاب‌های تخصصی فراوانی بیشتری دارد. (نقشینه، ۱۳۸۶، ص ۱۶)



### ۳-۲- مزایای کتاب الکترونیک از منظر ناشران

نشر الکترونیک صنعت جدیدی است که در مقایسه با سایر صنایع مزیت‌های رقابتی دارد، که کتاب الکترونیک (محصول اصلی این نشر) دارای این مزیت‌ها است، که وحید نقشینه (۱۳۸۶) آن‌ها را چنین برشمرده است:

**بی‌نیاز از فضایی جهت انبار:** از مشکلاتی که ناشران همواره با آن مواجه هستند، نیاز به مکانی فیزیکی به نام انبار، برای نگهداری کتاب‌ها قبل از توزیع و نیز نگهداری نسخه‌های اضافی و بازگشتی کتاب است. نشر الکترونیک این نیاز ناشران را مرتفع کرده است؛ زیرا همه اطلاعات در قالب‌های رایانه‌ای نگهداری شده و به فضاهایی فیزیکی برای نگهداری آن دیگر نیازی است. به علاوه، اگر محیط نگهداری کتاب‌ها از نظر رطوبت، گرما، حرارت، و نور نامناسب باشد، به کتاب‌ها آسیب خواهد رسید؛ ولی کیفیت اطلاعات دیجیتالی شده همواره یکسان خواهد ماند.

**کاهش هزینه‌ها:** انتشار فقط یک نسخه از کتاب‌های الکترونیک و امکان دسترسی هم‌زمان همه علاقه‌مندان و خوانندگان به آن موجب خواهد شد تا بر خلاف کتاب‌های چاپی نیازی به انتشار تیراژ بالایی از کتاب مربوطه نباشد.

**خرید آنلاین کتاب:** خوانندگان می‌توانند پس از مطالعه، معرفی، و یا نقد کتاب به سفارش و خرید آن اقدام کنند. از محدودیت‌های نشر سنتی لزوم مراجعه علاقه‌مندان به کتاب‌فروشی‌ها، آن‌هم در ساعاتی خاص است. به علاوه ممکن است کتابی که اخیراً به چاپ رسیده است، به دلیل استقبال خوانندگان کمیاب شده باشد و یا فقط در مناطق جغرافیایی خاصی توزیع شده باشد. در سیستم خرید آنلاین ۳ کتاب، هر کس از هر کجا و در هر زمان می‌تواند به پایگاه نویسنده یا ناشر مراجعه کرده و پس از پر کردن فرم‌های مربوط سفارش کتاب را انجام دهد. همین امر سبب خواهد شد که ناشران بتوانند خوانندگان بیشتری را در مناطق جغرافیایی دیگر جذب کرده و در عمل محدودیت‌های فیزیکی

و مکانی برای توزیع کتاب از میان برداشته خواهد شد. اکنون ناشران معتبر در سراسر جهان امکان ثبت سفارش و خرید نسخه الکترونیکی کتاب چاپ‌شده را در وب سایت خود فعال کرده‌اند.

**بدون برگشت کتاب:** از نشر الکترونیکی به دلیل توزیع نسخه‌های دیجیتالی کتاب مربوطه مشکلی با عنوان برگشت کتاب به دلیل چاپ بد آن، خسارت‌های کتاب در اثر حمل ناصحیح، و ... وجود نخواهد داشت. به علاوه در صورت وجود مشکلی در نحوه حروف‌چینی، صفحه‌بندی، و ... در بازه زمانی بسیار کوتاهی می‌توان نسخه‌های الکترونیکی بعدی را روانه بازار کرد.

**بی‌نیازی به شبکه توزیع:** از مشکلاتی که بسیاری از ناشران با آن مواجه هستند، فقدان توزیع سریع، مناسب، و کم‌هزینه کتاب‌ها در شهرهای مختلف است. از مزایای نشر الکترونیکی این است که دیگر به توزیع و ارسال آن نیازی نیست. اما باید در خصوص چاپ نسخه الکترونیکی کتاب اطلاع‌رسانی مناسبی را انجام داد. چنین فرایندی می‌تواند با کمک مطبوعات و جراید، وب سایت‌های اطلاع‌رسانی، نامه‌های الکترونیکی ارسالی، و تبلیغات انجام شود و یا می‌توان کتاب‌های نشر الکترونیکی را بر روی وبسایت‌های فروشگاه‌های آنلاین عرضه کرد.

**سرعت بیشتر در چرخه نشر کتاب:** در چاپ الکترونیکی دیگر نیازی به ارسال کتاب به چاپخانه، بررسی کیفیت چاپ، صحافی، توزیع و ارسال کتاب به فروشندگان وجود ندارد و خود این عوامل سبب خواهد شد که سرعت چرخه نشر کتاب الکترونیکی به مراتب بیشتر از سرعت چرخه نشر چاپی باشد.

**فرصت بیشتر برای انتشار عناوین بیشتر:** امروزه در بین ناشران، به ویژه ناشران خصوصی، دیده می‌شود که به دلیل محدودیت‌های مالی تمایلی به چاپ کتاب‌های تخصصی و کم‌فروش ندارند و برعکس به چاپ کتاب‌های پرمخاطب علاقه‌مندند، تا سود بیشتری کسب کنند. نشر الکترونیکی می‌تواند این مشکل را از پیش روی ناشران بردارد، تا آن‌ها بتوانند با انتشار کتاب‌های تخصصی و

کم‌فروش همان سودی را انتظار داشته باشند که از کتاب‌های پرفروش دارند. به این جهت که تولید فقط یک نسخه از کتاب در قالب الکترونیکی دسترسی تعداد زیادی از خوانندگان را به یک نسخه از کتاب هم‌زمان فراهم می‌آورد و ناشران فرصت بیشتری خواهند یافت تا به انتشار عناوین بیشتری از کتاب‌های تخصصی روی آورند. جلوگیری از تمام شدن نسخه‌های چاپی کتاب: از مشکلاتی که در خصوص کتاب‌های مرجع و پرستفاده به وجود می‌آید، در دسترس نبودن نسخه‌هایی از کتاب است که یا چاپ آن به پایان رسیده و یا نسخه‌های آن نایاب شده است. نشر الکترونیکی این فرصت را به ناشران می‌دهد که هیچ‌گاه با مشکل به اتمام رسیدن نسخه‌های چاپی مواجه نشده و امکان خرید کتاب به صورت همیشگی و آنلاین برای خوانندگان همواره فراهم باشد.

### بحث و بررسی

#### ۴-۱- لزوم بهره‌گیری از نشر الکترونیک

در چند دهه گذشته، با رشد فناوری و ظهور رسانه‌های جدید، ناشران کتاب بارها از امواج پیاپی رسانه‌های جدید غافلگیر شده‌اند و امواج دیگری که در آینده خواهد رسید، با توجه به آهنگ شتاب‌زده آن‌ها غافلگیر کننده‌تر خواهند بود. از سویی با افزایش شاخص هزینه‌ها، ناشران کتاب نمی‌توانند هم‌خوانی بین هزینه‌ها و درآمدها را ایجاد کنند؛ چون در همه کشورهای هزینه حمل و نقل مواد چاپی در افزایش است و از سوی دیگر میل خوانندگان کتاب‌ها به سمت انتشارات الکترونیک، که دارای مزیت‌های بیشتری برای انسان امروزی هست، کشیده شده است. از این رو، سازمان‌های نشر سنتی، که رابطه‌ای با انتشارات الکترونیک ندارند، به دلیل پیشی گرفتن این نشر با کمک رسانه‌های الکترونیک و دسترس‌پذیر بودن این رسانه‌ها برای حفظ بازار و به دست آوردن بازار جدید، نیازمند تغییر رویکرد خود در انتشار اطلاعات در قالب کتاب هستند. حفظ بازار به این معنا است که یک سازمان برای از

دست ندادن خواننده‌ها و مصرف‌کننده‌های خود به روزآمدسازی و اتخاذ سیاست‌هایی نیازمند است که با مطالعه تغییرات محیطی به دست آمده باشد. در این باره نیز یک سازمان نشر موفق می‌تواند با تشخیص بهنگام و عرضه کتاب‌های الکترونیک به بازار، مانع از پراکنده شدن مطالبان کتاب‌های خود باشد. در موقعیت حفظ بازار، یک ناشر با نوآوری‌های سایر ناشران روبه‌رو شده است و در صورت روی آوردن به نشر الکترونیک، فقط و فقط برای جا نماندن از قافله دیگر ناشران و از دست ندادن موقعیت فعلی سازمان نشر، اقدام به انجام تغییرات می‌کند. در نگاه دیگر، به دست آوردن یک بازار جدید می‌تواند یک سازمان نشر را وسوسه کند تا علاوه بر داشتن مشتری‌های همیشگی خود، با پیش گرفتن نوآوری منجر به افزایش فروش و کسب سودآوری شود. در این مورد، ناشران می‌توانند با هدف ساخت محیط و ایجاد مزیت رقابتی خود به سراغ نوآوری‌ها و جدیدترین فناوری‌ها بروند؛ یعنی قبل از اشباع بازار و ابتکار و خلاقیت سایر ناشران، مطالعات پژوهشی و توسعه‌ای خود را فعال کرده و در صورت تحقق یک فناوری، سعی در بهره‌گیری از آن شوند. به نظر می‌رسد، با توجه به اشباع نشدن بازار کتاب ایران از کتاب‌های الکترونیک، روی آوردن ناشران ایران به نشر کتاب الکترونیک در ذیل این مطلب قرار بگیرد.

#### ۲-۴- نقش مهندسی مجدد فرایند در تغییر کسب و کار

برای بحث و بررسی این مبحث، نیازمند به چرایی استفاده سازمان‌ها از مهندسی مجدد فرایند هستیم، که دو ویژگی زیر از عمده علت‌هایی هستند که سازمان‌ها سعی در انجام تغییرات و تحولات دارند:

۱. مشتریان کنترل را بر عهده می‌گیرند: امروزه مشتریان به جای فروشندگان کنترل را در دست دارند؛ این مشتریان هستند که به عرضه‌کنندگان می‌گویند چه چیزی می‌خواهند، چه موقع می‌خواهند و چه مقدار مایل‌اند پول پرداخت کنند. آن‌ها محصولات و خدماتی را تقاضا می‌کنند که بر اساس نیازهای خاصشان طراحی شده باشد.

**۲. تغییرات ادامه دارد:** ماهیت اصلی تغییر، تغییر یافته است. شرکت‌ها بایستی به سرعت خود را با چنین تغییراتی تطبیق دهند تا موجب ننگ داشتن یا بهبود موضع رقابتی شرکت می‌شود. بدین ترتیب، روشی لازم است که به شرکت‌ها اجازه دهد تا تغییراتی را به منظور بهبود هزینه، کیفیت، زمان و خدمات در خود ایجاد کنند. (نوده فراهانی و همکاران، ۱۳۸۲)

در سال‌های اخیر نیز مصرف‌کننده‌ها و مخاطبان کتاب‌ها هستند که سمت و سوی ناشران را در انتخاب محورهای نشر مشخص می‌کنند و همین مورد می‌تواند در صورت بی‌توجهی ناشران، اگر نتوانند موفق شوند، به مشکل تبدیل شود. همچنین با عللی که در مبحث گذشته درباره تغییر رویکرد ناشران سنتی به نشر الکترونیک مطرح کردیم، فرایند مهندسی مجدد کسب و کار می‌تواند در انجام تغییرات و تحولات درست به ناشران کمک کند و راه‌گشای مدیریت سازمان نشر باشد؛ اما همان‌طور که در بخش مبانی نظری توضیح داده شد، مهندسی مجدد فرایند بر فرایندها استوار است و تمام مؤلفه‌های وجودی یک سازمان را شامل می‌شود.

برای اینکه مهندسی مجدد فرایند انجام شود، یک سازمان می‌تواند امور را با توجه به فرایندها سازماندهی کند: ساختار سازمانی: از آنجا که در مهندسی مجدد، کارهایی که دارای مرزهای مشترک هستند و به دوایر و واحدهای تخصصی مختلف تعلق دارند، بررسی می‌شوند، همیشه با تغییر و تحول در ساختار سازمان همراه است.

**فرهنگ:** ساختار جدید فرهنگی جدید می‌طلبد؛ به گونه‌ای که به کارکنان و مدیران رده پایین‌تر، اختیارات بیشتری داده می‌شود تا بتوانند تصمیم بگیرند و برای جلب نظر و تأمین رضایت مشتری هر اقدامی که لازم است، انجام دهند. اعتماد متقابل، مصالحه یا گذشت از اشتباهات ارزش‌های مهم فرهنگی را شکل می‌دهد.

**سیستم‌های اطلاعاتی:** در شرکت‌هایی که به شیوه سنتی سازمان یافته‌اند، سیستم‌های اطلاعاتی

بین دواير وظيفه‌ای ارتباط برقرار می‌کنند. ولی در شرایطی که جریان کار به سوی فرایندگرایی پیش می‌رود، سیستم‌های اطلاعاتی نیز باید دستخوش تغییر و تحول شوند، تا خود را با شرایط جدید وفق دهند. (سپهری، ۱۳۸۴)

#### ۴-۳- اهمیت توسعه فرهنگ سازمانی برای به کارگیری نشر الکترونیک

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک است، که در رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی، و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. از این رو، فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان‌ها به شمار می‌رود و با توجه به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند، هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیربنای بستر تحول است. از سوی دیگر، در دنیای امروز، صاحب‌نظران سازمان‌ها را به این دلیل که متشکل از گروهی از افراد هستند که جهت رسیدن به هدف خاصی تلاش می‌کنند، به سان یک فرهنگ تحلیل می‌شوند. از این رو، توسعه را تغییرات تدریجی و پیشرفت از یک حالت ابتدایی به سوی یک حالت تکامل یافته و نهایی می‌دانند. در واقع، این اصطلاح به کشف چگونگی حصول حرکت‌های پیشرفته و تکاملی پدیده‌های اجتماعی، اقتصادی، و فرهنگی در یک جامعه مربوط است. (امام، ۱۳۷۹، ص ۲۷)

بنابراین، اگر توسعه فرهنگ سازمانی را افزایش قدرت و کارآمدی یک فرهنگ در پاسخ‌گویی به نیازهای فرهنگی و مادی انسان‌ها و در نهایت تأمین اهداف سازمان بدانیم، برای این توسعه به ابزارهایی نیاز خواهیم داشت؛ اما ابزاری که در این مقاله راهکاری است در جهت آسان‌سازی تغییر و تحول در سازمان‌های نشر پژوهش، که می‌تواند موجب تحول و پویایی گروه شود، تا گروه‌ها بتوانند در روند تغییرات محیطی امکان‌سازگاری بیشتری با محیط بیرون ایجاد کنند. چون برخی سازمان‌ها در مقایسه با سایر سازمان‌ها بیشتر دستخوش تغییرات محیطی قرار می‌گیرند، لزوم توجه به یک واحد

مطالعه و پژوهش برای شناخت محیط و شناسایی تغییرات ضروری سازمان از اوجب واجبات است. در این واحد، کارکنان یک انتشارات به رصد محیط و همگام شدن با آن نیازمندند. البته برای دست یافتن به این ویژگی، باید یک ناشر ورزیده در وهله اول با افزایش ارتباطات در سطح میان کارکنان، اجازه تبادل اطلاعات را در میان آن‌ها امکان‌پذیر سازد. برای همین امر، فهرست‌وار مواردی که یک ناشر می‌بایست برای توسعه فرهنگی سازمانی جهت انجام تغییر و تحول در یک سازمان نشر انجام دهد، ارائه می‌شود: افزایش ارتباطات افقی میان کارکنان: ارتباطات افقی با کمک روش‌های انجام کار، در میان اعضای واحدها و گروه‌های کاری متعدد و اعضای بخش‌های متنوع صنفی و ستادی برقرار می‌شود و در مقابل ارتباطات عمودی است که فقط با ارائه گزارش و پیشنهاد و درخواست به سطوح بالاتر امکان‌پذیر است. در ارتباطات افقی، کارکنان یک سازمان نشر می‌توانند علاوه بر آسان‌سازی فرایند کارنشر، به وظیفه یکدیگر شناخت و آگاهی پیدا کنند، تا در صورت به وجود آمدن مشکل در یکی از بخش‌ها، همکاران با سرعت عمل بیشتری بتوانند هماهنگ شوند.

افزایش ارتباطات مستقیم و غیررسمی میان مدیریت و رده‌های پایین سازمان: سازمان رسمی ساختاری برنامه‌ریزی شده از نقش‌ها است، که به شکل رسمی سامان یافته است. به عبارت دیگر، سازمان رسمی عبارت است از سیستم یا شبکه‌ای از ارتباطات و اختیار که افراد و گروه‌هایی را که وظایف مهمی انجام می‌دهند، به هم مرتبط می‌سازد. اما نباید فراموش کرد که در ورای هر سازمان رسمی، معمولاً یک سازمان غیررسمی (مجموعه‌ای از روابط کاری غیررسمی در میان اعضای سازمان) وجود دارد؛ در حالی که سازمان رسمی تعیین می‌کند که چه فردی به چه کسی گزارش می‌دهد. سازمان غیررسمی بر این مبنا استوار است که چه کسی در عمل با چه کسی به تعامل می‌پردازد (ایران‌نژاد، ۱۳۸۴) در واقع، رموز موفقیت یک کسب و کار در دنیای امروز بر مفهوم تعامل تکیه دارد؛ یعنی اعضای یک سازمان در عین همکاری و داشتن وظایف مشخص در جهت کسب اهداف سازمان، بهتر

می‌توانند در برابر کارایی سازمان انجام وظیفه کنند.

**توسعه فرهنگ مطالعه و کسب آموزش‌های جدید:** افزایش میل و رغبت به کسب دانش جدید و به کارگیری آن در یک سازمان نشر از اساسی‌ترین نیازهایی است که احساس می‌شود. مادامی که کارکنان یک انتشارات سعی در بازآموزی خود نداشته باشند، به سختی با تغییرات و تحول انجام گرفته در سازمان کنار خواهند آمد؛ از این رو مدیریت سازمان‌های نشر وظیفه دارند تا فرهنگ سازمانی را به سمتی سوق دهند که کارکنان به صورت خودجوش دنبال نوآوری و کسب علوم جدید باشند.

**آشناسازی کارکنان با هدف نهایی سازمان:** نهایت هر هدف سازمانی دستیابی به اهداف اساسی اجتماعی است و همین شناخت و داشتن اهداف والا مدیریت سازمان را از تئوری تا ورطه عمل بهبود می‌بخشد. بنابراین، ناشران هم باید با انتخاب اهداف بزرگ و ماندگار، که توانایی هدایت سازمان را در شرایط مشوش و در حال تغییر دنیای امروز داشته باشد، به عمل نشر اطلاعات بپردازند.

**تشویق کارکنان به انجام پژوهش و توسعه:** توانمندسازی نگرش کارکنان به لزوم تغییر و تحول و مجموع فعالیت‌های بدیع، خلاق، نوآورانه، نظام یافته و برنامه‌ریزی شده‌ای است که به طور کلی با هدف گسترش مرزهای شناخت علمی و گنجینه دانش انسان و جامعه انسانی و کاربرد این دانش در عرصه‌های گوناگون برای بهبود زندگی انسان و به اجمال در جهت نوآوری و ایجاد فرآورده‌ها، فرایندها، وسایل، ابزارها، نظام‌ها، خدمات و روش‌های جدید صورت پذیرد، استفاده می‌شود. (لوکچ و همکاران، ۲۰۰۷، ص) در این شرایط است که کارکنان و اعضای یک سازمان نشر با رصد بازار و پیش‌بینی محصولات و مزیت‌های رقابتی، سعی در به‌روز کردن آن خواهند داشت. به جرئت می‌توان گفت که این امر یعنی بیمه کردن یک سازمان نشر در تحولات و دنیای در حال تغییر امروز؛ از این جهت که در صنایعی چون صنعت نشر، تغییرات و رشد فناوری به وضوح رؤیت می‌شود. از این رو،



ناشران می‌توانند جهت هماهنگی با محیط و کاهش هزینه انطباق کارکنان، فرهنگ تحقیق و توسعه را در سازمان‌های نشر رواج دهند و در جهت جذب نوآوری گام بلندی بردارند.

در نهایت، اشاره‌ای هم به مواردی داریم که سازمان‌هایی که قصد تغییر فرهنگ سازمانی را دارند، از آن برای دستیابی به فرهنگ مورد نظر بهره‌جویند. مراحل این فرایند در ذیل آمده است:

ارزیابی و حفظ فرهنگ سازمانی

تحلیل و شناخت وضع موجود سازمانی

تحلیل و شناخت وضع مطلوب فرهنگ سازمانی

تغییر مناسب فرهنگ سازمانی

اجرای این مراحل در گرو پرداختن به عواملی چون ساختار، محیط، تکنولوژی، اندازه و اهداف، و راهکارهای سازمان است؛ یعنی سازمان‌های نشر با توجه به نوع ساختار، اندازه و بزرگی و اهداف یک انتشارات می‌توانند اقدام به تغییر فرهنگ سازمان خویش کنند.

## نتیجه‌گیری

می‌دانیم که مدیریت دستاوردی بی‌بدیل در تمدن انسان است، که دارای صدها سال پیشینه و پیشرفت در زمینه‌های مختلف ساختار، فرایندها و فناوری است؛ مهارت و هنری که بر حسب نیازهای عصر جدید ملزم به بازسازی و احیا است؛ چون با رشد فناوری و توسعه ارتباطات در میان جوامع، نقش مصرف‌کننده به سمتی حرکت می‌کند که در میدان رقابت میان سازمان‌ها بازیگر اصلی به شمار می‌آید. در امر نشر اطلاعات نیز، نشر الکترونیک یک نوآوری است، که با نشر سنتی همگام است؛ از این رو که با داشتن ویژگی‌هایی چون سهولت انتقال در عین یکپارچگی مطالب، سهولت کار و اجرا، انسجام

مطالب و تنوع کاربرد، و پشتیبانی از امکانات مولتی مدیا تمایل به استفاده از کتاب الکترونیک را افزایش داده است. نشر کتاب الکترونیک نیز به دلیل مواردی چون کاهش هزینه، خرید آنلاین کتاب، بدون برگشت بودن کتاب، بی‌نیازی به شبکه توزیع، سرعت بیشتر در چرخه نشر کتاب، و ایجاد فرصت برای ناشران در نشر عناوین متعدد مزیت رقابتی را برای ناشران ایجاد می‌کند. اما برای تغییر رویکرد ناشران سنتی به نشر الکترونیک، به ابزارها و روش‌هایی نیاز است، که در بیشتر موارد مدیریتی، از مهندسی مجدد فرایند برای انجام تغییرات بهره برده می‌شود. روش مهندسی مجدد فرایند همه مؤلفه‌های یک سازمان را شامل شده و با تمرکز بر چند پرسش استوار است: هدف از کسب و کار چیست؟ چه نوع فرهنگی نیاز است؟ فرایند، عملکرد و نحوه انجام دادن کار به چه صورتی باشد؟ و کارکنان و افرادی که در سازمان به کار مشغول خواهند شد، چه کسانی باشند؟ بنابراین، با توجه به نقش فرهنگ در انجام این روش، سازمان‌های نشر نیز می‌توانند با تکیه بر توسعه فرهنگ سازمانی به دنبال انجام تغییرات در سازمان باشند. چنان که در متن مقاله اشاره شد، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک است که در رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی، و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. از این رو، ناشران نیز می‌توانند با استفاده از چند راهکار اقدام به توسعه فرهنگ سازمانی بپردازند؛ راهکارهایی که با افزایش ارتباطات افقی میان کارکنان، افزایش ارتباطات مستقیم و غیررسمی میان مدیریت و رده‌های پایین سازمان، توسعه فرهنگ مطالعه و کسب آموزش‌های جدید، آشناسازی کارکنان با هدف نهایی سازمان، و تشویق کارکنان به انجام پژوهش و توسعه تغییرات سازمان‌های نشر را محقق می‌سازند. به این جهت در پاسخ به پرسش مقاله می‌توان گفت که توسعه فرهنگ سازمانی در تغییر رویکرد ناشران سنتی به نشر الکترونیک از اهمیت و اضطراب برخوردار است. ناشران می‌توانند با روی آوردن به روش مهندسی مجدد فرایند و بهره‌گیری از این روش در دستیابی به اهداف سازمان و هماهنگی با محیط، عملکرد موفق مدیریتی را رقم زنند ●

1. Mark S. Frankel
- 2 . Nuvomedia's Rocket
- 3 . Order on-line system

## منابع

- کتاب و مقالات چاپی  
امام، فرهاد و علی قاسمی (۱۳۸۲). حقوق و انتقال تکنولوژی و توسعه مقالات داوری سمینار علم، تکنولوژی و توسعه، دانشگاه صنعتی امیرکبیر.  
ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۴). اصول و مبانی مدیریت، تهران: پایدار.  
بابایی، محمود (۱۳۸۴). نشر الکترونیکی، تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.  
سپهری، مهرا (۱۳۸۴). «انتخاب رویکرد مهندسی مجدد در تحول سازمان - از بهبود مستمر تا بازسازی محدوده کسب و کار»، دانش مدیریت: ش ۶۹.  
نقشینه، وحید (۱۳۸۶). «تفاوت‌های انعطاف پذیر در کتاب‌های الکترونیکی»، روزنامه ایران، ش ۳۶۶۴، به تاریخ ۸۶/۳/۲۷، ص ۱۶.  
نوده فراهانی، محمدرضا و مصطفی پرخوان رازلیقی (۱۳۸۲). «نقش فناوری اطلاعات در فرایند مهندسی مجدد کسب و کار»، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، ش ۱۳۳.

## منابع لاتین

- Lukach, R., Kortand, P. M. & Plasmans, J. (2007). "Optimal R&D investment strategies under the threat of new technology entry", International Journal of Industrial Organization, Vol. 25, No. 1: 103-119  
Suzanne Lewis (2008) ;Evidence Based Library and Information Practice

, E-Book Discovery and Use Behaviour is Complex ;. Evidence Based Library and Information Practice. pp. 38 - 41.

### منابع اینترنتی

آذرنگ، عبدالحسین، نشر کتاب در عصر اطلاعات و ارتباطات، تاریخ رؤیت: ۱۳۹۱/۰۵/۲۶.  
<http://ketabqom.com/index.php/page,other.SText/scid,46/fatherid,46>

اشرافی، مرتضی، پرسش‌های متداول در حوزه چاپ و نشر. تاریخ رؤیت: ۱۳۹۱/۰۵/۲۶.  
<http://ketabqom.com/index.php/page,other.SText/scid,36/fatherid,36>

شاهی‌بیک، آزاده و لیلاهاشمی (۲۰۰۷). مهندسی مجدد منابع انسانی از طریق فناوری اطلاعات، پایگاه مقالات مدیریت، تاریخ رؤیت: ۱۳۹۱/۰۵/۲۸.  
<http://system.parsiblog.com/Posts/375>

محمدی قراسویی، ابراهیم، فرهنگ سازمانی، تاریخ رؤیت: ۱۳۹۱/۰۵/۲۹  
<http://www.pajoohe.com/fa/index.php?Page=definition&UID=38639>