

# مستندسازی فرایندها در سازمان‌های فرهنگی و شرکتهای انتشاراتی

سید محمد مهدی موسوی  
دانشجوی دکترای مدیریت، دانشگاه تهران - پردیس قم  
smmmoosavi@ut.ac.ir

## چکیده

امروزه، صنعت نشر کشور با معضلات و مشکلات متعددی دست به گریبان است. در همین زمینه، انتشارات سورۀ مهر مجموعه نشست‌های «بررسی معضلات و مشکلات نشر ایران و راهبردهای آینده آن» را، به صورت منظم، برگزار می‌کند تا با بررسی مشکلات این صنعت و استفاده از نظریات اندیشمندان، در زندگی فرهنگی-اجتماعی، راه‌حل‌های مناسبی را در این خصوص ارائه و در حد توان اجرایی نماید. هدف نهایی این سلسله بحث‌ها، طراحی مسیر خلق و حفظ سازمان یادگیرنده است. این نوشتار به بررسی یکی از مشکلات مهم در سطح مدیریتی شرکتی‌های انتشاراتی، که مستندسازی فرایندهاست، می‌پردازد.

## واژگان کلیدی

مدیریت استراتژیک، مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی، مستندسازی فرایندها، شرکت‌های انتشاراتی

## مقدمه

به طور کلی، فرایندها از مهم‌ترین ارکان هر سازمان‌اند که فعالیت‌های اجرایی، سازماندهی نیروی انسانی، و حتی ساختار تشکیلاتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، فرایندها به دنبال تحقق اهداف اساسی سازمان‌اند و در نگرش سیستمی با یکدیگر در تعامل‌اند. بدون تردید، قبل از هر گونه تغییر، باید به فرایندها مراجعه کرد. بنابراین، مستندسازی فرایندها اولین گام برای بهبود سازمان خواهد بود. بر اساس تحقیقات علمی، در حوزه مدیریت و اصلاح ساختار، کل یک سازمان، برای آغاز تغییرات، اقدام به مستندسازی و بهنگام‌سازی فرایندها می‌نمایند. شکی نیست که بدون مستندسازی فرایندها مدیر و کارکنان سازمان درک درستی از وضعیت سازمان و موقعیت خود نخواهند داشت و بدون اطلاع از چگونگی فرایندها برای رسیدن به رضایت مشتریان، ارتقای کیفیت خدمات و امور جاری در سازمان، و حتی کاهش هزینه‌ها و طرح‌های دیگر بهبود سازمانی را به هدفی دست‌نیافتنی مبدل می‌نمایند و هزینه‌های غیرضروری و زیادی را به سازمان تحمیل می‌کنند؛ که نتیجه آن کاهش کیفیت خدمات و نارضایتی است. بدیهی است مبحث فرایندگرایی فصل مشترک بسیاری از اقدامات مدیریتی از قبیل اجرای مدیریت استراتژیک، اجرای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، سیستم مدیریت کیفیت، تعالی سازمانی، و... است و اگر در سازمانی این مهم به‌خوبی انجام پذیرد، می‌توان ادعا کرد که زیرساخت بسیاری از سیستم‌های مدیریتی تأمین شده و امکان دستیابی به بهره‌وری و تعالی فراهم آمده است.

به طور خاص، بر اساس بررسی‌های انجام گرفته، سه مورد از مسائل مهم مدیریتی شرکت‌های فعال در صنعت نشر عبارت‌اند از: انقطاع نسل‌های راهبری در شرکت‌های انتشاراتی (اجرا نشدن مدیریت دانش)، اجرا نشدن مدیریت استراتژیک سازمانی، و اجرا نشدن سیستم‌های مدیریت منابع انسانی. این مسائل توان فعالیت و رقابت این شرکت‌ها را در آینده‌نچندان دور به شدت تحلیل داده

و امکان بقای آن‌ها را به مخاطره خواهد انداخت. در مقابل، اجرای مدیریت استراتژیک، سیستم‌های مدیریت دانش متناسب با فضای سازمانی، و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی موجب افزایش توان فعالیتی شرکت‌های انتشاراتی در عرصه کسب و کار صنعت نشر خواهد شد.

بر این اساس، مهم‌ترین گام در اجرای مدیریت استراتژیک شناخت وضع موجود است. این شناخت شامل همه جنبه‌های درونی و بیرونی سازمان می‌شود. یکی از این جنبه‌های درونی، فرایندهای جاری در سازمان است. از دیگر مراحل مهم، بنیادی، و اساسی اجرای مدیریت دانش، مستندسازی است که امکان اجرای مدیریت دانش را در همه سازمان‌ها و شرکت‌های انتشاراتی، به صورت خاص، فراهم می‌آورد. تجزیه و تحلیل دقیق مشاغل و تهیه شناسنامه‌های شغلی نیز از اقدامات اصلی و اساسی در اجرای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی است. برای شناخت دقیق مشاغل سازمانی، مستندسازی فرایندها امری ضروری است.

بر اساس موضوعات مطرح‌شده، این نوشتار به بررسی مستندسازی در سازمان‌های فرهنگی، به صورت کلی، و شرکت‌های انتشاراتی، به صورت خاص، می‌پردازد. مستندسازی فرایندها یعنی شناخت فرایند انجام کار، آن‌چنان که اجرا می‌شود، و به تصویر کشیدن آن از ابعاد مختلف، به نحوی که اطلاعات مورد نیاز برای شناسایی فرایند انجام کار را ارائه نماید. هرگونه اقدام برای بررسی، اصلاح، و مهندسی مجدد فرایندها و روش‌های انجام کار مستلزم شناخت آن از ابعاد گوناگون است. در واقع، گام نخست در تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌های انجام کار آگاهی از چگونگی، ابعاد، و نحوه اجرای روش خواهد بود.

### فرایندها در سازمان: تعریف و اهمیت

از فرایند تعاریف متعدد و گوناگونی ارائه شده است که تعدادی از آن‌ها بدین شرح است:

فرایند فعالیتی است که طی استفاده از منابع و با مدیریت کردن آن‌ها تبدیل درون‌دادها (ورودی‌ها)<sup>۱</sup> به برون‌دادها (خروجی‌ها)<sup>۲</sup> می‌گردد. بر اساس تعاریفی دیگر، فرایند عبارت است از گروهی از وظیفه‌های هم‌پیوند که با همدیگر نتیجه‌ای مشخص را ایجاد می‌کند. فرایند، مجموعه‌ای مرتب و مشخص شده از فعالیت‌های کاری در یک محدوده زمانی و مکانی معین است که شروع و خاتمه آن مشخص شده است و با تعریف روشنی از ورودی‌ها و خروجی‌ها ساختاری برای عملکرد منتهی به نتیجه با ارزش افزوده ارائه می‌کند. فرایند، مجموعه فعالیت‌های متوالی و مرتبط بوده که محصول خاصی را به وجود می‌آورد و برای ایجاد این محصول به درون‌دادهای خاصی نیاز دارد که زمینه را برای درست عمل نمودن آن فراهم می‌سازند.

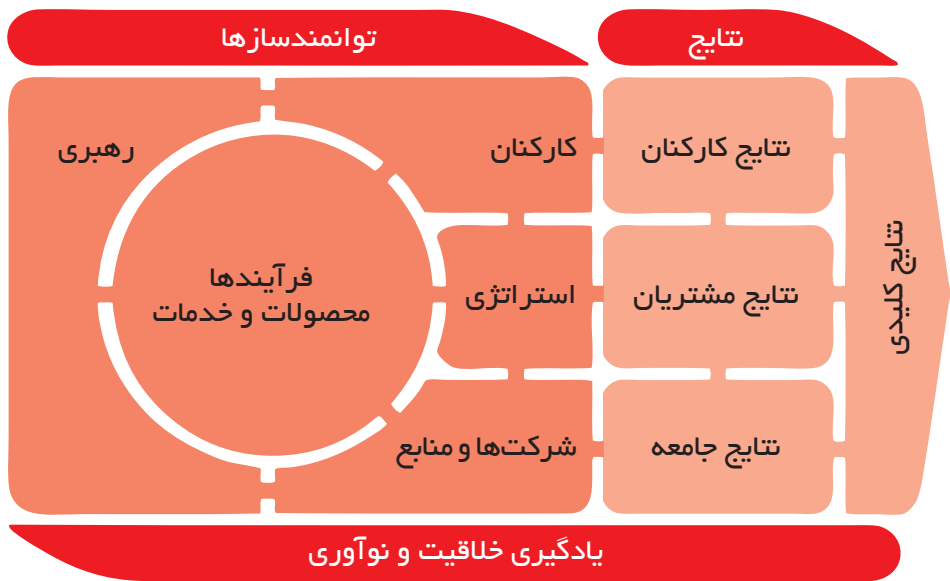
فرایندهای موجود در هر سازمان برای دستیابی به مأموریت سازمان طراحی شده‌اند؛ تا با عملکرد بهتر نیازهای اساسی مشتریان و مخاطبان را تأمین نمایند. در بیان اهمیت فرایندها در سازمان، همین بس که در همه مدل‌های تعالی سازمانی نقش مهمی دارد. یعنی، بر اساس مدل‌های تعالی سازمانی، یکی از جنبه‌های مهم سازمانی، که توجه به آن در امر بهبود و تعالی ضروری است، فرایندهای سازمانی



مدل ساده دستیابی به عملکرد بهبودیافته

است؛ مثلاً در مدل ساده‌شده جایزه کیفیت اروپا، یا EFQM، فرایندها ابزارهایی هستند که با آنها یک شرکت یا سازمان استعدادها را برای ایجاد نتایج خوب عملکرد به خدمت گرفته و شکوفا می‌نماید. همچنین، بهبود عملکرد فقط از طریق بهبود فرایندها و درگیر کردن کارکنان حاصل می‌شود. این مدل ساده در شکل زیر نشان داده شده است

مدل ساده دستیابی به عملکرد بهبودیافته‌ترین مدل وزنی را برای هر معیار تعیین کرده و اهمیت هر معیار را در جنبه‌های درونی و بیرونی مشخص می‌سازد که در شکل ذیل نشان داده شده است.



## مدل تعالی کسب و کار

همان‌طور که در شکل نیز مشخص است، فرایندها مهم‌ترین معیار، محور، و جنبه مورد توجه درون‌سازمانی هستند که وزن آن حتی از معیار رهبری نیز بالاتر بوده و از آن اهمیت بیشتری دارد. همه این‌ها بیانگر توجه ویژه مدل‌های تعالی و بهبود سازمانی، به خصوص این مدل، به فرایندها و اهمیت آن در سازمان است. بر همین اساس، بهبود فرایند در واقع امری ضروری و اساسی در بهبود سازمان تلقی می‌گردد.

یکی از مؤلفه‌های مهم مدل‌های تعالی سازمانی، فرایندهای سازمانی و مدیریت فرایندهای سازمانی است. در مدیریت فرایندهای سازمانی و حرکت به سمت بهبود فرایند و افزایش اثربخشی آن‌ها، اولین قدم شناسایی وضع موجود و مستندسازی فرایندهای وضع موجود است. در گام بعدی، فرایندهای مستند شده بهبود می‌یابند. بر این اساس، مستندسازی فرایندها جهت بهبود آن‌ها ضروری است.

## مستندسازی فرایندها: تعریف و اهمیت

اندیشمندان مختلف از مستندسازی نیز تعاریف متعدد ولی مشابهی ارائه کرده‌اند. در اولین تعریف، مستندسازی ارتباط اسنادی بین اقدام‌های مختلف انجام دادن یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست. در تعریف دیگر، مستندسازی مشتمل بر تدوین و تکوین یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها از مرحله احساس نیاز تا مرحله اجرای آن است. در تعریفی دیگر، مستندسازی عبارت است از ثبت کلیه اجزا و مراحل کار و نمودار ارتباط بین مراحل مختلف به نحوی که کاربران بتوانند به سهولت از نحوه کار آشنایی حاصل کنند.

از آنجا که انسان، به دلیل محدودیت ظرفیت ضمیر خود آگاه، قادر به حفظ و یادآوری همه مطالب به طور کامل نیست و با در نظر گرفتن این موضوع که انتقال تجربیات مهم‌ترین عامل در

یادگیری سازمانی محسوب می‌گردد، مستندسازی فرایندها، روش‌ها، فنون، و آموخته‌های سازمانی راهکاری مطمئن در انتقال تجربه‌های فردی و سازمانی به دیگران محسوب می‌شود.

امروزه، سازمان‌های پیشرو، برای بهبود عملکرد کسب و کار، در حال گذر از دوران انباشت دانش فردی به سوی دوران نگهداری دانش برای منفعت جمعی هستند. این امر به حفظ نظام‌مند سوابق و تجربه‌های ارزشمند و انتقال صحیح آن به کارکنان در ابعاد وسیع سازمانی منجر گردیده و مزایای بسیاری را به همراه خواهد آورد؛ نظیر صرفه‌جویی در زمان، جلوگیری از تکرار روش‌های مخرب قبلی، و ممانعت از صرف هزینه‌های زائد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای دستیابی به یک تجربه یا واقعه. همچنین نیاز سازمان به حفظ و مدیریت بهینه فرایندهای ارائه خدماتی، تلفیق بهینه مطالعات علمی با شرایط بومی و ایجاد هم‌افزایی، تقویت فرایندها در بخش‌های تخصصی، آگاهی از تجربیات موفق و ناموفق فرایندهای گوناگون، ایجاد چارچوبی برای مبادله دانش بومی با دیگر سازمان‌ها، ایجاد زمینه برای افزایش خلاقیت و نوآوری در مدیران و کارشناسان واحدهای مختلف، و همچنین جهت‌دهی سیستم ارائه خدمات برای ثبت تجربیات ضرورت توجه و به کارگیری مستندسازی را ایجاب می‌نماید.

برای عملکرد موفقیت‌آمیز هر فرایندی، درک آنچه عملکرد و خروجی‌ها را تعیین می‌کند ضروری است. این کار به مفهوم تمرکز شدید بر طراحی و کنترل ورودی‌ها و درک جریان‌های فرایند است. در کشورهای صنعتی، مدیریت به فرایندها نزدیک‌تر و بیشتر درگیر در آنهاست. یعنی باید دانش تفصیلی از فرایندها به کار گرفته شده و بهبودها ایجاد شود و از روش‌های آماری مناسب برای تجزیه و تحلیل و ایجاد طرح‌های عملیاتی استفاده شود. برای شروع به تجزیه و تحلیل و کنترل هر فرایندی ابتدا باید فرایند و ورودی و خروجی‌های آن تعریف شود. در واقع، لازم است مستندسازی فرایندها انجام گیرد. مستندسازی فرایند به این علت مهم است که با تغییر حوزه فرایند، ورودی‌ها و خروجی‌ها نیز تغییر می‌کنند. وقتی فرایند مشخص باشد، ورودی‌ها، تأمین‌کنندگان، خروجی‌ها،



مشتریان، و نیازمندی‌های تعاملات میان آن‌ها را نیز می‌توان تعریف کرد. گفتنی است اگر نیازهای واقعی شهروندان به درستی شناخته یا به طور مستمر بر آورده نشود، نارضایتی فراوانی ایجاد خواهد کرد. پیشگیری از هرگونه شکست و ناکامی در فرایند تبدیل ورودی به خروجی فقط در صورتی امکان‌پذیر است که تعریف فرایند، جریان، ورودی‌ها، و خروجی‌ها به‌خوبی مستند شده و مورد توافق قرار گرفته باشد. مستندسازی رویه‌ها این امکان را فراهم می‌کند تا داده‌های قابل اعتمادی درباره حوزه فرایند جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل، و به کار گرفته شود، و اقدامات لازم برای بهبود فرایند انجام پذیرد. همچنین از شکست یا منطبق نبودن با الزامات نیز پیشگیری می‌کند. هدف عملیات، در هر فرایندی، جلوگیری کامل از وقوع هرگونه ناکامی است.

### مستندسازی فرایندها: مراحل و مدل‌ها

برخی از اندیشمندان معتقدند مستندسازی فرایندها و استفاده مؤثر از آن‌ها نیازمند نظام و ساختار مناسبی است که بهره‌گیری از رویکردها و کارکردهای برشمرده در بخش قبل را ضروری می‌نماید. بر این اساس، برای مستندسازی فرایندها، می‌توان از این مدل نه‌مرحله‌ای تبعیت کرد که عبارت است از: «تعیین گستره و حجم مستندسازی»، «شناسایی فرایندهای اصلی»، «شناسایی فرایندهای فرعی»، «ثبات فرایند»، «ارائه فرایند ثبت شده به دبیرخانه مستندسازی»، «ارزیابی فرایند»، «مستندسازی فرایند»، «انتشار فرایند»، و «پاداش مستندسازی».

با طی این نه مرحله، اطلاعات مستندسازی فرایند، که از دو قسمت تشکیل شده، گردآوری می‌شود. قسمت‌های شکل دهنده مستندسازی فرایند به شرح زیر هستند:

الف) نحوه اجرای فرایند (جریان فرایند): برای این منظور، می‌توان از مدل‌های رایج در مستندسازی مانند OFD، DFD، و اوکلند استفاده کرد. روش‌های متعددی برای رسم جریان فرایند<sup>۳</sup>

وجود دارد که هریک از آن‌ها، به صورت خلاصه، در جدول ذیل مقایسه شده‌اند. در هر صورت، مهم این است که روش‌های مستندسازی فرایندها، علاوه بر قابلیت فنی، باید برای کاربران آسان باشد. از این رو، فقط به یک روش خاص تأکید نمی‌شود.

### جدول افقی

ب) شناسنامه فرایند: این قسمت کلیه اطلاعات مورد نیاز فرایند را شامل می‌شود؛ همچون: هدف فرایند، دامنه فرایند، کد فرایند، اصلی، مدیریتی، و پشتیبانی بودن فرایند، قوانین و مقررات تأثیرگذار بر فرایند، صاحب فرایند، ناظر فرایند، مستندات مورد نیاز اجرای فرایند، ورودی‌های (تأمین کنندگان) فرایند، خروجی‌های (مشتریان) فرایند، مبدأ فرایند، مقصد فرایند، واحدهای مسئول و همکار در اجرای فرایند، توالی و تعامل با دیگر فرایندها، منابع مورد نیاز فرایند، نحوه پایش فرایند، شاخص‌ها و معیارهای اندازه‌گیری فرایند، فعالیت‌های مهم فرایند، نحوه اجرای فرایند، و نیازها و انتظارات مشتریان فرایند. موضوعات اطلاعاتی موجود در شناسنامه فرایند متأثر از نیازهای اطلاعاتی است که مستندسازی بر آن اساس انجام می‌شود. بدین منظور، ممکن است فرمت واحدی در سازمان طراحی شود و شناسنامه فرایندهای سازمانی از یک فرمت خاص تبعیت نماید.

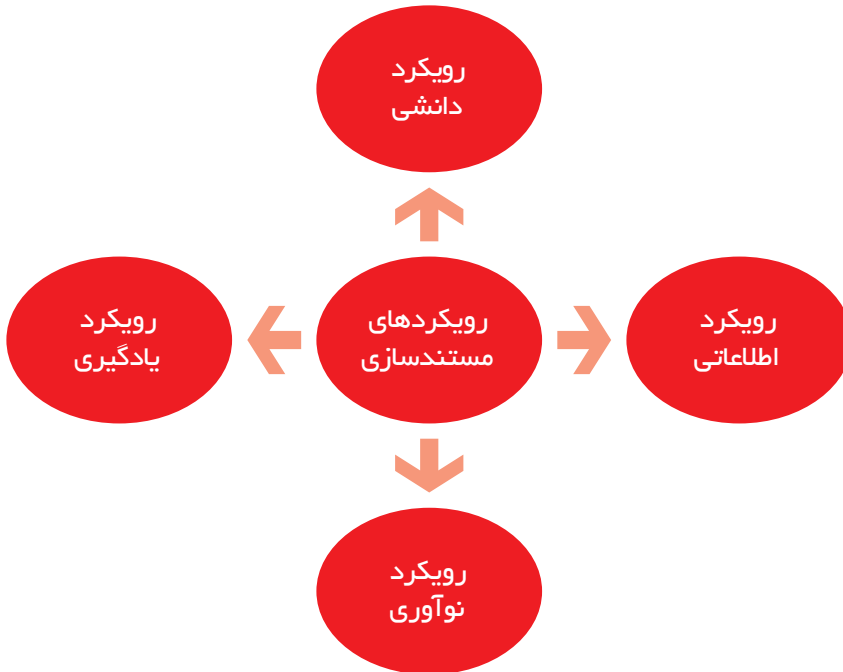
### مستندسازی فرایندها: رویکردهای اثرگذار

چگونگی مستندسازی متأثر از رویکردهایی است که به مستندسازی منجر می‌شود. می‌توان چهار رویکرد اصلی را، که مستندسازی فرایندها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به شرح زیر نام برد:

الف) رویکرد دانشی: بر اساس این رویکرد، ثبت فرایندها و انتشار آن نوعی مدیریت دانش است. این رویکرد باعث می‌شود دانش ذهنی به دانش مستند و عمومی تبدیل شود. بر این اساس،

موضوعات اطلاعاتی مستندسازی فرایندها به صورت حداکثری بوده و سعی بر این است که همهٔ مسائل و موضوعات مرتبط با فرایند در مستندسازی فرایند لحاظ گردد.

ب) رویکرد اطلاعاتی: بر اساس این رویکرد، مستندسازی فرایندها بیشتر یک متدولوژی است تا یک محصول یا نتیجه و از آن برای ثبت، انتقال، و ارائهٔ تجربیات کسب شده به سایرین استفاده می‌شود. رویکرد اطلاعاتی این امکان را برای افراد فراهم می‌آورد تا به تجربیات مورد نیاز دسترسی



پیدا کرده و با صاحبان تجربه ارتباط برقرار کنند. با تأکید بر این رویکرد می‌توان مجموعه تجربیات را، ضمن حفظ مالکیت صاحبان تجربه، در اختیار همگان قرار داد. بنابراین، در این رویکرد، برخی از جنبه‌های فرایند، که مورد نظر است، بر اساس مراجعه به صاحبان تجربه مستندسازی می‌شود.

ج) رویکرد نوآوری: بر اساس این رویکرد، مهم‌ترین هدف مستندسازی فرایند طراحی، استقرار، و نهادینه کردن تجربیات مستند شده است؛ تا از این طریق نوآوری و خلاقیت امکان‌پذیر و توان فعالیت و رقابت در دنیای متغیر بیرونی فراهم شود. نظر بر این است که مستند نمودن فرایندها در قالب ثبت، مرور، ارزیابی، انتشار، و به کارگیری تجربیات امکان خلاقیت و نوآوری را فراهم می‌آورد.

د) رویکرد یادگیری: سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، کسب، انتقال دانش، و اصلاح رفتار خود، در واکنش به دانش و بصیرت‌های جدید، مهارت دارد. کسب این مهارت مستلزم آن است که در قالب فرایند یادگیری، تجربیات موفق و ناموفق سازمانی بررسی و ارزیابی و نکات ارزشمند حاکم بر این تجربیات آموخته شود. به کمک این رویکرد، از تجربیات شکل گرفته در طراحی و استقرار نظام یادگیری مستمر، نظام یادگیری سازمانی، و همچنین سازمان یادگیرنده به بهترین نحو بهره‌برداری می‌گردد.

نمودار رویکردهای چهارگانه مستندسازی فرایندها

### مستندسازی فرایندها: الزامات و بسترها

در پایان، گفتنی است مهم‌ترین و ضروری‌ترین اصل برای مستندسازی فرایندها ایجاد بسترهای ساختاری و قانونی است تا امر مستندسازی و انتشار مستندات تسهیل گردد. بدین منظور، برخی الزامات معرفی می‌شوند:

- تشکیل گروه، دفتر یا دبیرخانه مستندسازی به منظور مرور، ارزیابی، و انتشار تجربیات
- تخصیص امکانات و بودجه کافی به منظور گسترش نظام مستندسازی
- توسعه فعالیت‌های کارکنان درگیر در فرایندها برای مستندسازی

- ارائه ابزارها و امکانات مناسب برای فعالیت نظام مستندسازی تجربیات
- ایجاد فضای امن و مطمئن برای انتشار ایده‌ها و تجربیات کارکنان شرکت‌های انتشاراتی و مستندسازی فرایندها
- برای مستندسازی فرایندها در سازمان‌ها لازم است اقدامات مقدماتی جهت اجرای مراحل مستندسازی انجام گیرد. این اقدامات بدین شرح‌اند:
  - بررسی نمودارهای سازمانی موجود و مطالعه آن‌ها
  - بررسی شرح وظایف واحدهای ذیربط و مطالعه آن‌ها
  - بررسی اهداف سازمان بر اساس اسناد بالادستی؛ مانند اساسنامه شرکت

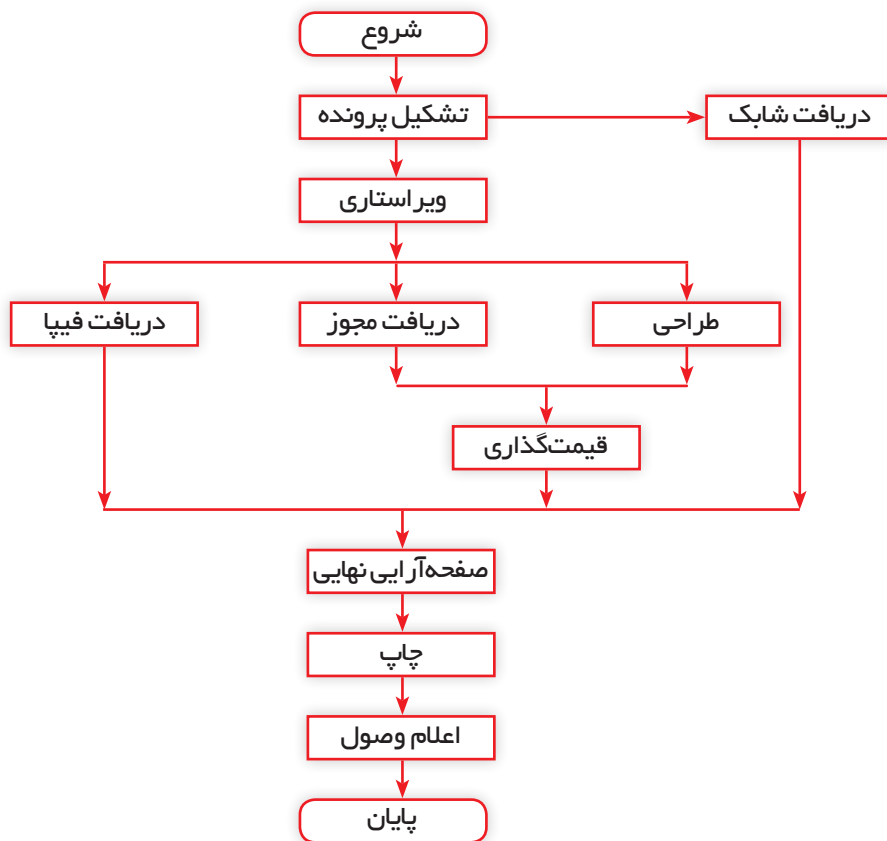
شناسنامه فرایند							شناسنامه فرایند								
عنوان زیر فرایند							عنوان فرایند کلی								
شاخص اندازه‌گیری	به واحد	خروجی	ورودی	واحد فعال	عنوان زیر فرایند	از واحد	ردیف	شاخص اندازه‌گیری	به واحد	خروجی	ورودی	واحد فعال	عنوان زیر فرایند	از واحد	ردیف
							۱								۱
							۲								۲
							۳								۳
							۴								۴
							۵								۵

همان‌طور که مطرح شد، یکی از مشکلات مهم شرکت‌های انتشاراتی مستند نبودن فرایندهای سازمانی - نمودارها، شرح وظایف واحدها و اهداف، و استراتژی‌های سازمانی - است. مستندسازی فرایندها، در شرکت‌های انتشاراتی، امری ضروری است که قدم‌های ابتدایی آن باید با هوشمندی بسیار همراه باشد؛ به گونه‌ای که تسهیل‌کننده مسیر مستندسازی در آینده باشد. به عبارت دیگر، قدم‌های ابتدایی ضمن مستندسازی مقدماتی فرایندها باید بیشتر ناظر به فراهم کردن بسترهای ساختاری، قانونی، و فرهنگی در سازمان جهت مستندسازی باشد و از این طریق تعهد و پایبندی به مستندات به وجود خواهد آمد.

بنابراین، ضرورتی ندارد از همان ابتدای ورود به شرکت‌های انتشاراتی از الگوهایی با قابلیت‌های بالای مستندسازی استفاده کرد. بلکه می‌توان، در ابتدا، به منظور فراهم کردن بسترهای فرهنگی و ایجاد آمادگی‌های لازم ساختاری، از الگوهایی که قابلیت‌های کمتری دارند استفاده کرد. در این زمینه، بر اساس توان و تخصص گروه مستندسازی و همچنین نیازهای اطلاعاتی سازمان در مراحل مقدماتی می‌توان از متدهای مختلف Block Diagram, Turtle, Flowchart, یا UML استفاده کرد؛ که البته استفاده از روش نمودار جریان کار می‌تواند به ایجاد بسترهای مختلف جهت استفاده از متدهای پیشرفته‌تر در مراحل بعدی مستندسازی کمک کند.

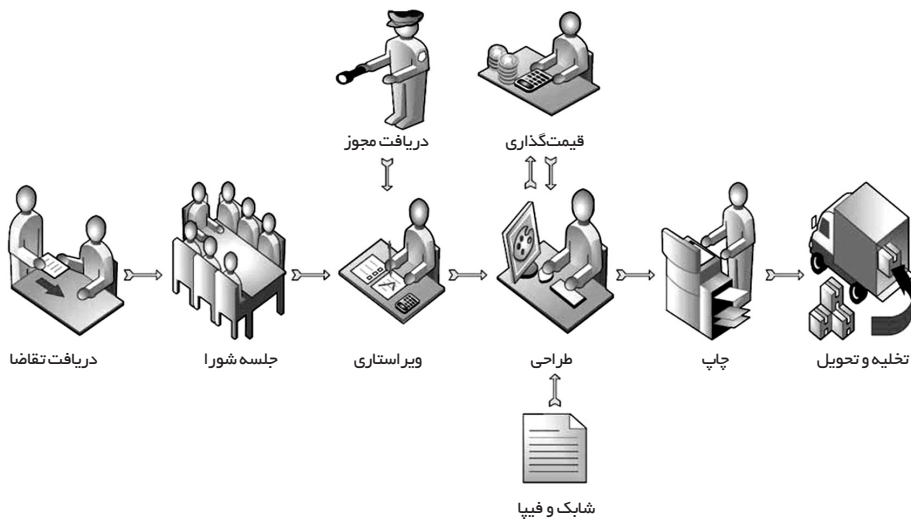
به همین منظور، می‌توان از شناسنامه فرایندی با آیتم‌های اطلاعاتی کم، مانند آنچه در ذیل ارائه شده است، استفاده کرد. از این جدول می‌توان در زیر فرایندها و فعالیت‌ها نیز استفاده کرد. برای تهیه شناسنامه زیر فرایند می‌توان از این جدول استفاده کرد.

بررسی فعالیت‌های شرکت‌های انتشاراتی نشان می‌دهد که این شرکت‌ها، به طور کلی، دو فعالیت اصلی تولید و بازرگانی را انجام می‌دهند. به عبارت دیگر، در حوزه صف، شرکت‌ها به دریافت، پردازش، و تولید محتوا و سپس توزیع و فروش آن می‌پردازند. به همین دلیل، ساختار این شرکت‌ها متشکل از دو بخش تولید و بازرگانی خواهد بود. در واحد تولید، محتوای دریافت‌شده پس



از حروف چینی، ویرایش، و طراحی (جلد و صفحات) به محصول (کتاب) تبدیل می‌شود. در واحد بازرگانی، محصول تولیدشده توزیع می‌شود و به فروش می‌رسد. علاوه بر این دو فعالیت اصلی، شرکت‌های انتشاراتی ممکن است فعالیت‌های دیگری نیز انجام دهند. برخی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر فعالیت‌های فرعی شرکت‌های انتشاراتی عبارت‌اند از: فلسفه وجودی شرکت، حوزه فعالیت، و میزان منابع در دسترس. شرکت‌های انتشاراتی برای پاسخ به این انتظارات و الزامات واحدهای دیگری را نیز، به صورت اصلی یا ستادی، پوشش می‌دهند که واحد

visio نمودار فرایند تولید کتاب در شرکت‌های انتشاراتی با استفاده از نرم‌افزار





روابط عمومی، اداری، و مالی از جمله آنهاست. شکل‌گیری فعالیت‌هایی نظیر ستاد خبر، تبلیغات و رسانه، و تحقیق و توسعه در درون واحدهای سازمانی محصول این واحدهاست.<sup>۵</sup> بر اساس بررسی‌های کارشناسی انجام گرفته، صرف نظر از جزئیات موجود در برخی از شرکت‌های انتشاراتی، فرایند تولید کتاب - محصول مشترک بیشتر شرکت‌های انتشاراتی - بدین قرار است.

نمودار جریان کار فرایند تولید کتاب در شرکت‌های انتشاراتی

برای تهیه مدارک و مستندات در مستندسازی فرایندها می‌توان از نرم‌افزارهای مختلفی استفاده کرد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: Word، Power Point، Visio، و همچنین Excel. لازم به ذکر است که تهیه نسخه‌های پشتیبان<sup>۶</sup> از مستندات و مدارک، در فواصل زمانی معین، مثلاً هر یک ماه یک بار، در دفاتر انتشاراتی ضروری است ●

## پی‌نوشت‌ها

1. input

2. output

3. process flow

۴. گفتنی است برخی شرکت‌های انتشاراتی بزرگ، تولید محتوا یا داوری محتوای تولیدشده را نیز بر عهده دارند. اما فرایندهای تولید و بازرگانی (با نام‌های متفاوت در شرکت‌های مختلف) در همه شرکت‌های انتشاراتی مشترک است.

۵. یک نمونه موفق در این زمینه، سوره مهر الکترونیک (سما)، یکی از محصولات واحد روابط عمومی انتشارات سوره مهر، است.

6. back-up

منابع

- الهی، شعبان و همکاران (۱۳۸۴). «طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران»، فصلنامه مدرس علوم انسانی.
- الهی، شعبان (۱۳۷۹). «مستندسازی تجربیات در فرایند مدیریت استراتژیک»، فصلنامه مدیریت دولتی، ش ۴۸.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۲). مستندسازی تجربیات مدیران: از دیدگاه مدیریت دانش، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- داوری، احمد (۱۳۷۹). مستندسازی مشارکت داخل در ساخت نیروگاه‌ها، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- زارعی، بهروز و عظیم زارعی (۱۳۸۳). «مستندسازی گسترده فرایندها در بخش دولت: ارائه یک راهکار»، دوماهنامه علمی پژوهش دانشور، دانشگاه شاهد، ش ۸۳.
- نقیان فشارکی، مهدی (۱۳۸۶). نظام مستندسازی در حوزه تحقیقات دفاعی، تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- Aldowaisan T.A, and Gaffer L.R (1999). Business Processreengineering and approach for process maping, omega, 27 (5).
- Anderson B, and Petersen per-Gaute (1997). The Benchmarking Hand-book: step by step Instructions, Chapman and Hill, London.