

UNIVERSITATEA „BABEȘ-BOLYAI” CLUJ-NAPOCA

Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării

Școala Doctorală de Științe Politice și ale Comunicării

TEZĂ DE DOCTORAT

**Comunicarea cunoașterii academice
Redefinirea rolului editurilor universitare
în era digitală**

REZUMAT

Doctorand: **Vasile Moraru**

Coordonator: **Prof. univ. dr. Elena Abrudan**

Cluj-Napoca
2026

Cuprins

Introducere.....	3
Capitolul 1. Contextul general al cercetării	3
Capitolul 2. Comunicarea cunoașterii științifice și rolul editurilor universitare.....	5
Capitolul 3. Organizarea funcțională a editurilor: o perspectivă tradițională	6
Capitolul 4. Contextul problemei.....	8
Capitolul 5. Problema de cercetare și întrebările de cercetare.....	9
Capitolul 6. Literatura de specialitate și lucrări conexe	10
Capitolul 7. Metodologia cercetării.....	13
Capitolul 8. Studiu de caz: analiza situației existente (As-Is).....	15
Capitolul 9. Analiza comparativă As-Is vs To-Be și valoarea adăugată a modelului propus.....	18
Capitolul 10. Concluzii și direcții viitoare de cercetare.....	19

Introducere

Prezenta teză investighează transformările contemporane ale publicării academice din perspectiva științelor comunicării, abordând publicarea nu ca simplu proces tehnic sau administrativ, ci ca infrastructură instituțională de mediere a cunoașterii științifice. Cercetarea pornește de la constatarea existenței unei discontinuități între producerea cunoașterii științifice și comunicarea efectivă a acesteia, în contextul transformărilor mediului de comunicare și al limitărilor structurale ale pieței de carte. În cazul României, această discontinuitate este amplificată de nivelul redus al consumului de carte și de fragmentarea infrastructurii de lectură, precum și de particularitățile sectorului de publicare academică, caracterizat printr-o producție editorială determinată predominant de criterii instituționale, în absența unei corelări sistematice cu mecanismele de circulație și recepție a cunoașterii. Pe acest fundal, cercetarea analizează modul în care organizarea proceselor editoriale din editurile universitare influențează comunicarea instituționalizată a cunoașterii și identifică limitările structurale care afectează adaptarea acestora la condițiile contemporane de diseminare. Metodologic, studiul utilizează abordarea Design Science Research (DSR), adecvată dezvoltării și evaluării unui artefact organizațional. Contribuția principală a tezei constă în dezvoltarea unui model organizațional hibrid PM-BPM, conceput ca infrastructură decizională a comunicării academice, care separă nivelul strategic de execuția operațională și permite integrarea flexibilă a proiectelor editoriale în procese instituționalizate. Modelul este evaluat prin analiză comparativă între situația existentă (As-Is) și configurația propusă (To-Be). Rezultatele cercetării indică faptul că eficiența comunicării cunoașterii științifice depinde în mod decisiv de existența unei infrastructuri organizaționale capabile să integreze dimensiunea decizională a publicării, reducând dependența de practici informale și susținând adaptarea la diversitatea mediilor și publicurilor de comunicare.

Capitolul 1. Contextul general al cercetării

În ultimele decenii, comunicarea cunoașterii a suferit transformări structurale profunde, generate de dezvoltarea tehnologiilor digitale și de diversificarea mediilor de diseminare (Borgman, 2007; Fyfe et al., 2017). Dacă, pentru o perioadă îndelungată, cartea tipărită a reprezentat principalul suport de organizare și transmitere a cunoașterii, în prezent aceasta coexistă cu o varietate de formate alternative, precum publicațiile electronice și platformele online (Eve, 2014; Fyfe et al., 2017). Aceste transformări modifică relația dintre conținut, mediu și public, punând sub semnul întrebării rolul tradițional al cărții ca formă privilegiată de

diseminare a cunoașterii. Comunicarea nu mai poate fi înțeleasă ca un proces liniar (Peters, 2016), ci ca un proces complex de selecție, adaptare și distribuție.

În cazul României, transformările mediului de comunicare sunt amplificate de un nivel redus al consumului de carte. Datele indică o participare limitată la lectură (Eurostat, 2022) și o piață editorială fragmentată, caracterizată prin tiraje reduse și distribuție limitată. Aceste evoluții afectează condițiile de recepție a cunoașterii și ridică problema adecvării infrastructurilor instituționale care susțin diseminarea.

Publicarea științifică funcționează în mare măsură ca un sistem instituțional reglementat, în care apariția publicațiilor este determinată de criterii de evaluare academică (Thompson, 2005). În aceste condiții, publicarea tinde să fie orientată spre validare formală, nu neapărat spre comunicare. Totuși, coexistă și publicații care intră efectiv în circuitul comercial, adresându-se unor publicuri specializate (Rayner, Thompson, 2005). Specificul sectorului constă în caracterul său hibrid: coexistă regimuri diferite de publicare, fără o diferențiere organizațională explicită între acestea.

Analiza contextului evidențiază o discontinuitate între producerea cunoașterii și comunicarea acesteia (Fyfe et al., 2017; Phillips & Bhaskar, 2019). Editurile universitare funcționează predominant ca structuri operaționale, fără a integra sistematic dimensiunea decizională a comunicării. Problema de cercetare este formulată ca o problemă de adaptare a infrastructurilor organizaționale ale publicării academice la condițiile actuale ale mediului de comunicare (Peters, 2016).

Problema a fost investigată prin analiza activității editoriale din cadrul unei edituri universitare, evidențiind disfuncționalități legate de organizare și transmiterea cunoașterii organizaționale. Aceste constatări justifică dezvoltarea unui model organizațional capabil să integreze dimensiunea decizională a comunicării cu procesele editoriale.

Întrebările de cercetare:

- Cum pot fi reorganizate infrastructurile editoriale universitare pentru a susține coerent comunicarea cunoașterii științifice?
- În ce măsură procesele existente susțin comunicarea?
- Care sunt limitările?
- Cum poate fi integrată dimensiunea decizională?
- În ce condiții poate un model organizațional hibrid (PM-BPM) să susțină adaptivitatea publicării academice?

Obiectivul cercetării este analizarea modului în care activitatea editorială universitară funcționează ca infrastructură de comunicare a cunoașterii și dezvoltarea unui model

organizațional adaptiv. Contribuția principală constă în reconceptualizarea editurilor universitare ca infrastructuri decizionale de mediere și în propunerea unui model hibrid PM-BPM.

Capitolul 2. Comunicarea cunoașterii științifice și rolul editurilor universitare

Capitolul al doilea construiește cadrul teoretic al cercetării prin analizarea comunicării cunoașterii științifice ca proces instituțional mediat. Din perspectiva științelor comunicării, cunoașterea științifică nu circulă în mod direct între autor și public, ci este filtrată, formatată și legitimată prin intermediul unor structuri organizaționale, reguli editoriale și convenții discursive care îi conferă inteligibilitate și autoritate. În acest cadru, publicarea academică este analizată nu ca simplă etapă tehnică a cercetării, ci ca infrastructură de comunicare care condiționează formele de circulație, recunoaștere și utilizare ale cunoașterii.

Capitolul evidențiază faptul că procesul de comunicare științifică implică o pluralitate de actori instituționali — autori, editori, recenzori, structuri editoriale și publicuri academice — ale căror roluri sunt distincte, dar interdependente. Editurile universitare apar astfel ca actori centrali ai medierii instituționale, întrucât coordonează transformarea rezultatelor cercetării în mesaje comunicabile și legitime. Procesele de selecție, evaluare și formalizare care preced publicarea sunt interpretate ca mecanisme de gatekeeping, prin care instituțiile editoriale contribuie la definirea relevanței, vizibilității și autorității cunoașterii în spațiul academic.

O idee centrală a capitolului este distincția dintre producerea cunoașterii și comunicarea ei. Dacă producerea este legată de activitatea de cercetare propriu-zisă, comunicarea presupune un ansamblu distinct de practici instituționalizate prin care conținutul este selectat, structurat, standardizat și adaptat la convențiile mediului academic. Din această perspectivă, mesajul științific nu circulă ca dat brut, ci este configurat editorial în forme discursive și genuri instituționalizate care îi conferă coerență, lizibilitate și credibilitate.

Pe această bază, capitolul analizează producția editorială ca formă de mediere instituțională. Cărțile, revistele, volumele colective sau platformele digitale nu sunt tratate ca simple suporturi materiale, ci ca forme stabilizate de comunicare, fiecare având convenții proprii de organizare, validare și utilizare. În același timp, transformările digitale au extins comunicarea științifică dincolo de momentul publicării, către activități de vizibilizare, indexare, promovare și diseminare online, ceea ce obligă editurile universitare să-și depășească rolul tradițional de producție editorială și să asume funcții de comunicare strategică a producției științifice.

Un alt nivel de analiză privește publicurile comunicării științifice. Capitolul arată că publicarea academică nu se adresează unui public unic și omogen, ci unor categorii diferențiate de receptori — studenți, cadre didactice, cercetători, profesioniști sau publicuri extinse interesate de cunoaștere contextualizată. În consecință, alegerea formatului editorial, a nivelului de formalizare discursivă și a canalelor de distribuție trebuie înțeleasă ca decizie comunicațională, întrucât influențează direct producerea sensului, accesibilitatea și legitimitatea cunoașterii. Totodată, capitolul subliniază că aceste decizii nu sunt determinate exclusiv de adecvarea mesajului la public, ci și de constrângerile instituționale ale evaluării academice, care influențează strategic alegerea formelor de publicare.

În partea finală, analiza conduce la redefinirea rolului editurilor universitare ca infrastructuri instituționale de comunicare a cunoașterii științifice. Din această perspectivă, evaluarea, decizia editorială, standardizarea formală și strategiile de diseminare apar ca practici de comunicare cu efecte simbolice și instituționale, nu ca simple operațiuni tehnice. În contextul digitalizării, al pluralizării publicurilor și al diversificării mediilor de circulație, capitolul argumentează că publicarea academică nu mai poate fi înțeleasă ca succesiune rigidă de etape orientate spre producerea unui obiect editorial final, ci ca proces de mediere instituțională care trebuie corelat cu specificul conținutului, al publicurilor și al mediilor de comunicare.

Pe acest fundal este introdus conceptul de publicare academică adaptivă (Adaptive Academic Publishing), definit ca abordare în care deciziile editoriale sunt corelate dinamic cu conținutul științific, publicurile și mediile de comunicare, fără a privilegia a priori un format unic de publicare. Capitolul stabilește astfel premisa teoretică a întregii cercetări: reorganizarea activității editoriale nu este un scop autonom, ci un răspuns instituțional la transformările contemporane ale comunicării cunoașterii științifice.

Capitolul 3. Organizarea funcțională a editurilor: o perspectivă tradițională

Capitolul al treilea analizează organizarea funcțională a editurilor din perspectiva rolului pe care aceasta îl joacă în medierea comunicării cunoașterii științifice. Pornind de la modele descriptive consacrate ale lanțului editorial, capitolul evidențiază faptul că editurile sunt organizate, în mod tradițional, în jurul unor compartimente funcționale distincte — redacțional, producție, distribuție, marketing și suport administrativ — care structurează transformarea manuscrisului în produs editorial și circulația acestuia către public.

Analiza propune o reinterpretare a acestor funcții nu ca simple componente operaționale, ci ca mecanisme instituționale de mediere a comunicării. Fiecare etapă a procesului editorial este

analizată din perspectiva contribuției sale la configurarea, validarea și circulația mesajului științific. În acest cadru, activitățile editoriale sunt înțelese ca intervenții succesive asupra conținutului, prin care acesta este selectat, evaluat, structurat, standardizat și adaptat pentru a deveni inteligibil și legitim în cadrul comunicării academice.

Capitolul acordă un rol central funcțiilor de selecție și evaluare, interpretate ca mecanisme de gatekeeping prin care editurile decid ce tipuri de cunoaștere sunt integrate în circuitul comunicării științifice. Activitatea panelului lectorilor, procesul de peer-review și decizia editorială sunt analizate ca practici instituționalizate care contribuie la validarea și rafinarea mesajului, dar și la orientarea acestuia către anumite publicuri și cadre de utilizare.

În continuare, sunt analizate funcțiile de achiziție editorială și rolul redactorului de specialitate, evidențiindu-se faptul că acestea nu se limitează la gestionarea fluxurilor de conținut, ci implică decizii privind adecvarea mesajului la profilul editorial și la publicurile vizate. Redactorul de specialitate este definit ca o funcție pivot a comunicării științifice, întrucât integrează evaluările primite, mediază relația cu autorii și formulează decizia finală de publicare, contribuind astfel la configurarea formei și legitimității mesajului.

Etapile ulterioare ale procesului editorial — redactarea, revizia tehnică, proofing-ul și standardizarea formală — sunt interpretate ca mecanisme de stabilizare a comunicării, prin care mesajul este adus într-o formă coerentă, lizibilă și conformă normelor academice. Aceste intervenții nu sunt reductibile la operațiuni tehnice, ci contribuie la claritatea, credibilitatea și accesibilitatea cunoașterii comunicate.

Capitolul evidențiază, de asemenea, rolul funcțiilor de diseminare — marketing, distribuție și promovare — ca extensii ale procesului comunicațional, prin care cunoașterea este adusă în contact cu publicurile sale. În contextul digital, aceste funcții capătă o importanță crescută, contribuind la vizibilitatea, circulația și impactul mesajului științific.

În ansamblu, analiza arată că modelul funcțional tradițional al editurilor organizează comunicarea cunoașterii ca o succesiune de procese operaționale, în cadrul cărora deciziile editoriale sunt distribuite implicit între diferite etape și actori. Deși acest model asigură coerența și stabilitatea producției editoriale, el nu integrează în mod explicit dimensiunea decizională a comunicării, ceea ce limitează capacitatea editurilor de a adapta formele de publicare la diversitatea conținuturilor, publicurilor și mediilor de diseminare.

Capitolul pregătește astfel tranziția către analiza critică a acestui model în contextul transformărilor contemporane ale comunicării academice și către necesitatea dezvoltării unor cadre organizaționale capabile să susțină o abordare adaptivă a publicării.

Capitolul 4. Contextul problemei

Capitolul al patrulea dezvoltă contextul problemei de cercetare prin analiza transformărilor care afectează publicarea academică și, implicit, capacitatea editurilor universitare de a susține coerent comunicarea cunoașterii. Punctul de plecare al analizei este evoluția rolului cărții în comunicarea cunoașterii: dacă, timp de secole, cartea a reprezentat principalul suport instituționalizat de mediere, conservare și transmitere a cunoașterii scrise, digitalizarea a modificat radical acest echilibru, făcând din carte doar una dintre multiplele forme posibile de diseminare. În aceste condiții, publicarea nu mai poate fi înțeleasă exclusiv ca producție de carte, ci ca activitate instituțională de coordonare, validare și diseminare strategică a conținutului academic.

Capitolul evidențiază apoi particularitățile editurilor universitare, cu accent pe rolul evaluării peer-review ca mecanism central de validare și legitimizare a conținutului științific. Analiza arată însă că acest mecanism, deși fundamental pentru credibilitatea publicării academice, este marcat de ambivalențe: poate genera întârzieri, inconsistențe și tensiuni organizaționale, mai ales în contexte instituționale caracterizate de resurse limitate și de implementare neuniformă a normelor editoriale. Din perspectiva cercetării, peer-review-ul este relevant nu doar ca procedură de control al calității, ci și ca practică de gatekeeping care influențează selecția, forma și momentul publicării.

O componentă centrală a capitolului este dedicată provocărilor contemporane ale editurilor universitare. Digitalizarea accelerată, schimbarea practicilor de lectură și fragmentarea atenției au modificat condițiile de acces și utilizare a cunoașterii, punând sub semnul întrebării adecvarea automată a formatului tipărit pentru toate tipurile de conținut academic. În acest context, alegerea formei de diseminare nu mai poate fi tratată ca o consecință implicită a finalizării manuscrisului, ci ca o decizie strategică care trebuie luată timpuriu, în raport cu modul efectiv de utilizare a conținutului. Capitolul subliniază astfel că problema nu este declinul cărții în sine, ci persistența unor modele editoriale centrate pe produs, în detrimentul unei analize asupra funcției comunicaționale a publicării.

În paralel, autopublicarea și platformele digitale au devenit alternative tot mai accesibile pentru autori, obligând editurile universitare să-și redefinească valoarea adăugată. Dacă publicarea poate fi realizată și în afara infrastructurilor editoriale tradiționale, relevanța editurilor nu mai poate fi susținută doar prin producția tipografică, ci prin capacitatea de a asigura validare academică, orientare strategică și diseminare eficientă. Acest context este complicat suplimentar de mecanismele instituționale de evaluare academică, care influențează puternic alegerile autorilor și pot orienta publicarea către criterii administrative sau bibliometrice, nu neapărat către forme optime de comunicare.

Capitolul acordă un rol important și autorilor, arătând că aceștia nu mai sunt participanți pasivi la procesul editorial, ci actori strategici care evaluează editurile, canalele și formele de publicare în funcție de vizibilitate, prestigiu, viteză de apariție și impact academic. În aceste condiții, lipsa implicării timpurii a autorilor în decizia de publicare poate conduce la soluții editoriale suboptimale, iar editurile universitare sunt puse în situația de a dezvolta forme de colaborare mai transparente și mai flexibile.

În partea finală, capitolul sintetizează principalele probleme structurale și presiuni de adaptare. Analiza arată că editurile universitare funcționează la intersecția unor tensiuni multiple: între natura proiectuală a activităților de creare a cunoașterii și caracterul standardizat al producției editoriale, între exigențele academice și constrângerile instituționale, între nevoia de vizibilitate internațională și limitările infrastructurilor locale, precum și între stabilitatea rutinelor organizaționale și presiunea inovării tehnologice. În ansamblu, capitolul argumentează că dificultățile actuale ale editurilor universitare nu derivă doar din schimbări tehnologice externe, ci din insuficiența unor mecanisme organizaționale capabile să integreze coerent aceste transformări. Această concluzie justifică necesitatea explorării unor modele organizaționale alternative, capabile să combine flexibilitatea proiectelor editoriale cu stabilitatea proceselor operaționale.

Capitolul 5. Problema de cercetare și întrebările de cercetare

Capitolul al cincilea formulează explicit problema de cercetare pornind de la tensiunile identificate în capitolele anterioare. Analiza literaturii și a transformărilor recente ale comunicării cunoașterii arată că publicarea academică nu mai poate fi înțeleasă exclusiv ca producție editorială centrată pe cartea tipărită, ci ca proces instituțional de mediere, validare și diseminare a cunoașterii. Cu toate acestea, literatura tratează rar în mod integrat relația dintre comunicarea științifică, specificul instituțional al editurilor universitare și modelele organizaționale capabile să susțină adaptarea acestora la noile condiții ale mediului de comunicare.

Capitolul evidențiază existența unei duble lacune. Pe de o parte, cercetările privind publicarea academică se concentrează predominant fie asupra validării științifice, fie asupra transformărilor tehnologice și editoriale, fără a integra suficient dimensiunea organizațională a comunicării instituționalizate a cunoașterii. Pe de altă parte, literatura dedicată managementului proceselor, managementului proiectelor și managementului cunoașterii oferă cadre analitice și

instrumentale relevante, dar rareori le corelează explicit cu problematica publicării academice și cu specificul editurilor universitare.

Din această tensiune rezultă problema centrală a cercetării: dificultatea editurilor universitare de a adapta coerent structurile și procesele lor organizaționale la transformările contemporane ale comunicării cunoașterii științifice. În acest context, teza investighează posibilitatea construirii unui model organizațional hibrid, bazat pe integrarea principiilor Project Management și Process Management, capabil să funcționeze ca răspuns operațional la această problemă de comunicare, nu ca finalitate managerială autonomă.

Problema centrală este formulată prin întrebarea privind modul în care structurile organizaționale ale editurilor universitare pot fi adaptate astfel încât să susțină coerent comunicarea instituționalizată a cunoașterii științifice în contextul transformărilor digitale, prin integrarea unui model organizațional hibrid PM–BPM. Pentru operaționalizarea acestei întrebări, capitolul formulează un set de întrebări secundare referitoare la limitele proceselor editoriale existente, la principiile de Project Management și Process Management care pot fi adaptate la contextul editurilor universitare, la condițiile de construcție ale unui cadru organizațional hibrid și la modalitățile de validare a acestuia prin studiu de caz.

Prin această formulare, capitolul fixează punctul de trecere de la analiza critică a contextului la dezvoltarea artefactului organizațional propus în cercetare.

Capitolul 6. Literatura de specialitate și lucrări conexe

Capitolul al șaselea fundamentează teoretic și aplicativ cercetarea prin analiza literaturii relevante pentru Business Process Management, Project Management, managementul cunoașterii și transformările contemporane ale publicării academice. Obiectivul capitolului este de a identifica conceptele, modelele și studiile de caz care pot susține construirea unui model organizațional hibrid aplicabil editurilor universitare, precum și de a evidenția limitele acestor cadre atunci când sunt transferate într-un context editorial academic.

În prima parte, capitolul analizează contribuția Business Process Management la formalizarea activităților editoriale recurente. BPM este discutat nu doar ca instrument de eficientizare operațională, ci și ca infrastructură de mediere a comunicării organizaționale, în măsura în care procesele structurează modul în care informația este selectată, validată, transformată și transmisă între actori instituționali. Totodată, analiza evidențiază limitele BPM în organizațiile bazate pe cunoaștere: deși procesele formalizate susțin standardizarea, trasabilitatea și predictibilitatea, ele surprind insuficient componentele interpretative, decizionale și contextuale ale activităților editoriale.

În continuare, capitolul examinează managementul proiectelor în formele sale clasice, agile și hibride. Literatura discutată arată că Project Management este adecvat pentru coordonarea activităților unice, temporare și caracterizate prin incertitudine, în timp ce opoziția rigidă dintre abordările predictive și cele adaptive este tot mai puțin sustenabilă. În contextul acestei cercetări, managementul prin proiecte este relevant pentru acele faze ale activității editoriale în care trebuie definite obiective, evaluate opțiuni, alocate resurse și gestionate ajustări succesive, fără a presupune încă stabilizarea execuției într-un flux standardizat.

O componentă importantă a capitolului privește relația dintre procese, memorie organizațională și managementul cunoașterii. Analiza arată că eficiența organizațională nu poate fi explicată exclusiv prin optimizarea proceselor, deoarece continuitatea activităților depinde și de capacitatea organizației de a conserva și transfera cunoașterea explicită și tacită. Sunt discutate în acest sens fenomene precum *corporate amnesia* și *organizational ignorance*, care evidențiază vulnerabilitatea organizațiilor bazate pe practici insuficient formalizate sau pe documentație deconectată de activitatea reală. Capitolul argumentează că BPM poate susține externalizarea cunoașterii operaționale, dar numai în măsura în care este completat de mecanisme deliberate de management al cunoașterii, documentare contextualizată și transfer de experiență organizațională.

Pe această bază, sunt analizate contribuția și limitele BPMN ca instrument de modelare a proceselor. BPMN este prezentat ca standard valoros pentru clarificarea activităților, rolurilor și fluxurilor informaționale și ca suport pentru onboarding, transfer de know-how și conservarea memoriei organizaționale. Totuși, capitolul subliniază că BPMN nu poate capta integral rațiunile decizionale, variațiile contextuale și caracterul situat al practicilor reale, ceea ce îl face insuficient în absența unor forme complementare de documentare și management al cunoașterii.

În partea mediană, capitolul examinează modelele hibride PM-BPM în diverse domenii, pentru a înțelege cum pot fi articulate proiectele și procesele în organizații complexe. Literatura și studiile de caz din IT, business și educație arată că proiectele nu se desfășoară izolat, ci în interdependență cu procesele operaționale existente. Concepte precum *process-oriented project management* și *Agile BPM* descriu această convergență și susțin ideea că proiectele trebuie evaluate nu doar prin livrabilele lor imediate, ci și prin capacitatea de a produce rezultate integrate sustenabil în procesele organizaționale.

Cazurile discutate ilustrează forme distincte de hibridizare. În domeniul IT, exemplele Spotify, ING Netherlands și Netflix arată că autonomia echipelor poate fi susținută prin mecanisme foarte diferite de aliniere: procese explicite de coordonare, guvernanta și conformitate în unele contexte, respectiv arhitectură tehnică și cultură organizațională în altele. Aceste exemple confirmă caracterul profund contextual al modelelor hibride și limitele transferului direct între domenii. În business, cazurile Siemens și Toyota evidențiază faptul că

procesele pot genera proiecte de schimbare orientate spre valoare, iar îmbunătățirea continuă apare la intersecția dintre procese stabile și intervenții incrementale.

În raport cu publicarea academică și educațională, capitolul arată că activitățile de creare și dezvoltare a conținutului funcționează frecvent în regim de proiect, fiind iterative, exploratorii și dependente de ajustări succesive, în timp ce producția, validarea și diseminarea sunt susținute de procese standardizate. Exemplele analizate — proiecte editoriale complexe, manuale gradate, transformarea unor lucrări normative în platforme digitale — susțin ideea că forma finală a publicării nu este dată de la început, ci rezultă dintr-un parcurs de testare, revizuire și stabilizare. Această observație este esențială pentru cercetarea de față, deoarece justifică separarea dintre nivelul proiectual al deciziei editoriale și nivelul procesual al execuției.

Capitolul abordează apoi transformările internaționale din publicarea academică, cu accent pe digitalizare, Open Access, automatizare și scalarea proceselor editoriale. Analiza arată că publicarea academică nu mai poate fi înțeleasă exclusiv ca activitate editorială tradițională, ci ca sistem complex de producție și distribuție a cunoașterii, aflat la intersecția dintre inovație tehnologică, politici publice și strategii instituționale. Extinderea modelelor Open Access și creșterea volumului de producție au determinat editurile să investească în fluxuri editoriale standardizate, capabile să gestioneze simultan unicitatea fiecărui manuscris și eficiența procesului global. În acest context, manuscrisul apare ca proiect individual absorbit într-un cadru procesual stabil, repetabil și scalabil.

Analiza editurilor academice comerciale evidențiază faptul că presiunea pentru sustenabilitate financiară stimulează inovația organizațională, investițiile în infrastructuri digitale și dezvoltarea de servicii complementare pentru autori și instituții. Exemplul Elsevier și al altor mari edituri comerciale arată că automatizarea și inteligența artificială sunt integrate în procese editoriale bine guvernate, în care proiectele de transformare digitală devin ulterior parte a infrastructurii operaționale curente. Capitolul interpretează aceste evoluții ca expresii clare ale unor modele hibride PM-BPM, în care experimentarea și inovarea tehnologică sunt absorbite în procese stabile, repetabile și auditabile.

O altă dimensiune majoră a analizei privește competiția pentru capital simbolic în publicarea academică. Literatura despre *cross-over book* și evaluarea editurilor arată că alegerea locului publicării nu depinde doar de calitatea științifică a lucrării, ci și de prestigiu editorial, vizibilitate, diseminare și compatibilitatea cu mecanismele instituționale de evaluare. În contextul românesc, clasificările CNCS funcționează nu doar ca indicatori simbolici, ci și ca mecanisme operaționale care influențează direct comportamentul autorilor și reconfigurează câmpul editorial academic. Capitolul argumentează că aceste mecanisme favorizează actorii editoriali cu infrastructuri dezvoltate, capacitate de promovare și integrare internațională, ceea

ce amplifică presiunea asupra editurilor universitare tradiționale și stimulează migrația autorilor către ecosisteme editoriale mai competitive.

În partea finală, capitolul sintetizează literatura și identifică principalele lacune de cercetare. Sunt evidențiate: absența unor modele PM–BPM adaptate explicit editurilor universitare; tratarea insuficientă a proiectelor editoriale în relație cu arhitectura procesuală a organizației; utilizarea limitată a modelării BPMN și a simulărilor de proces în publicarea academică; atenția redusă acordată prevenirii pierderii cunoașterii organizaționale; și lipsa unor corelări solide între automatizare, inteligență artificială și guvernanta proceselor editoriale în organizații academice. Pe baza acestor constatări, cercetarea se poziționează la intersecția dintre studiile asupra comunicării științifice și analizele organizaționale aplicate publicării academice, propunând un model organizațional hibrid care tratează editurile universitare ca infrastructuri instituționale de comunicare a cunoașterii și urmărește integrarea coerentă a proiectelor editoriale în procese operaționale formalizate.

Capitolul 7. Metodologia cercetării

Capitolul al șaptelea justifică alegerea metodologiei de cercetare și descrie modul în care aceasta este aplicată pentru dezvoltarea și evaluarea modelului organizațional propus. Având în vedere că obiectivul principal al tezei nu este doar descrierea sau explicarea unei situații existente, ci conceperea unei soluții operaționalizabile pentru reorganizarea activității editoriale universitare, metodologia aleasă este Design Science Research (DSR). Această abordare este adecvată cercetărilor orientate spre proiectarea de artefacte — modele, metode sau sisteme — destinate rezolvării unor probleme reale, prin combinarea relevanței practice cu rigoarea teoretică.

În cadrul cercetării de față, artefactul dezvoltat este un model organizațional hibrid PM–BPM pentru publicarea academică, formalizat prin modelare BPMN și conceput ca instrument de structurare și guvernanta a proceselor de comunicare instituțională implicate în selecția, validarea și diseminarea conținutului științific. Alegerea metodologiei DSR este justificată de caracterul aplicativ al problemei, de necesitatea formulării unei soluții concrete și de lacunele identificate în literatura de specialitate, în special absența unor cadre formale adaptate explicit editurilor universitare.

Capitolul descrie apoi aplicarea etapelor specifice Design Science Research în economia tezei. În prima etapă este identificată problema de cercetare pe baza analizei preliminare a situației existente (*As-Is*) din cadrul editurii universitare analizate. Această analiză evidențiază orientarea structurală predominantă către publicarea sub formă de carte și rigiditatea proceselor

editoriale, care limitează explorarea altor forme de diseminare și integrarea unei logici organizaționale adaptate diversității conținutului academic.

Pornind de la aceste constatări, sunt definite obiectivele soluției: reproiectarea cadrului organizațional al editurii universitare, astfel încât activitatea editorială să fie gestionată ca proces de comunicare instituțională planificat, cu decizii explicite privind forma de publicare, fluxurile de lucru și strategiile de diseminare. Capitolul arată că soluția propusă urmărește decuplarea deciziei privind forma finală a conținutului de procesele editoriale strict orientate spre carte, introducerea unei etape inițiale de tip proiect și integrarea activităților editoriale recurente într-un cadru procesual coerent și reutilizabil.

În etapa de concepere, artefactul este dezvoltat sub forma unui model organizațional *To-Be*, în care proiectele de diseminare a conținutului academic sunt integrate în procesele recurente ale editurii. Acest model este formalizat prin diagrame BPMN care descriu atât situația existentă, cât și arhitectura organizațională propusă. Capitolul subliniază că modelul *To-Be* introduce un nivel de orchestrare a conținutului anterior proceselor editoriale clasice, permițând proiectarea formelor finale de publicare și a strategiilor de diseminare înainte de declanșarea fluxurilor de producție.

Demonstrarea artefactului se realizează prin aplicarea modelului într-un studiu de caz real, utilizând date operaționale din activitatea editurii analizate și implementând modelele BPMN în mediul SAP Signavio. Acest cadru permite simularea fluxurilor editoriale și compararea scenariilor *As-Is* și *To-Be*, cu scopul de a testa fezabilitatea modelului și capacitatea sa de a susține diversitatea formelor de diseminare fără a compromite rigoarea editorială.

Evaluarea artefactului este realizată prin compararea performanței celor două modele, folosind indicatori precum timpii de procesare, utilizarea resurselor și claritatea responsabilităților. Capitolul precizează că evaluarea nu urmărește optimizarea absolută a performanței, ci demonstrarea utilității, relevanței și aplicabilității modelului propus în raport cu problema identificată. În acest sens, simulările de proces sunt utilizate pentru a evidenția impactul deciziilor timpurii asupra fluxurilor editoriale și avantajele unui model orientat pe conținut și strategie de diseminare, nu exclusiv pe formatul final al cărții.

În partea finală, capitolul prezintă instrumentele utilizate și natura datelor analizate. Cercetarea se bazează pe modelare BPMN 2.0, pe simulări realizate în SAP Signavio și pe prelucrarea datelor cu ajutorul unor instrumente auxiliare precum Microsoft Excel. Datele utilizate provin din documente interne ale editurii Presa Universitară Clujeană, registre editoriale, evidențe de producție și informații furnizate de personalul implicat, analiza fiind realizată exclusiv pe baza datelor reale disponibile. În ansamblu, capitolul oferă cadrul metodologic care face posibilă trecerea de la analiza critică a situației existente la dezvoltarea și evaluarea sistematică a modelului organizațional propus.

Capitolul 8. Studiu de caz: analiza situației existente (As-Is)

Capitolul al optulea deschide partea empirică a cercetării prin analiza situației existente (As-Is) din cadrul Presei Universitare Clujene, utilizată ca studiu de caz principal. Obiectivul capitolului este de a descrie modul concret de funcționare a proceselor editoriale, de a identifica vulnerabilitățile organizaționale asociate acestora și de a oferi baza empirică necesară pentru dezvoltarea modelului organizațional propus în capitolele următoare.

În debutul capitolului este prezentat contextul organizațional al editurii analizate. Presa Universitară Clujeană este definită ca editură universitară cu misiune academică explicită, orientată spre publicarea de lucrări științifice, didactice și de specialitate, adresate unui public eterogen format din studenți, cadre didactice, cercetători și alți specialiști. Activitatea sa se desfășoară într-un cadru instituțional reglementat și într-un context financiar mixt, bazat pe fonduri instituționale, contribuții ale autorilor, granturi și alte surse publice sau private. Capitolul arată că, deși în plan normativ au fost adoptate măsuri de modernizare — precum introducerea evaluării de tip peer-review și reorganizarea pe domenii editoriale — acestea nu au fost transpuse integral în practicile operaționale curente, ceea ce evidențiază un decalaj între reglementare și implementare.

Analiza situației existente este realizată printr-o abordare de tip Business Process Management, utilizând modelare BPMN 2.0 în mediul SAP Signavio. Scopul acestei analize este de a descrie structura generală a fluxurilor editoriale, punctele de decizie critice și relațiile dintre actori, fără a coborî la nivelul granularității excesive a fiecărei sarcini individuale. Datele utilizate provin din documente interne ale editurii, registre editoriale, evidențe de producție și observație directă, ceea ce permite surprinderea modului real de funcționare al organizației, dincolo de normele sale formale.

Pe baza acestei analize sunt identificate principalele categorii de procese editoriale existente: procesele de inițiere și evaluare a propunerilor de publicare, evaluarea științifică și editorială, ofertarea și calculul costurilor, producția editorială, distribuția și valorificarea, precum și procesele post-publicare. Capitolul arată că, în forma As-Is, aceste procese sunt formalizate la nivel logic, dar funcționează într-un regim puternic centralizat și fragmentat. Deciziile esențiale sunt concentrate în puține roluri, evaluarea științifică nu funcționează ca proces autonom și secvențial, iar procesele de producție, distribuție și post-publicare sunt coordonate în mare măsură prin ajustări ad-hoc și experiență individuală, nu prin planificare integrată sau management formal al portofoliului editorial.

Pentru a evita interpretarea acestor probleme ca fiind exclusiv locale, capitolul include o analiză calitativă comparativă a patru edituri universitare din România, realizată pe baza unor chestionare adresate conducerii acestora. Analiza este structurată pe trei axe: organizarea

proceselor editoriale din perspectiva managementului de proiect, mecanismele de transfer și conservare a cunoștințelor și relația cu autorii și serviciile editoriale oferite. Rezultatele arată existența unor tipare recurente: absența unui responsabil unic asupra titlurilor editoriale, planificarea temporală predominant reactivă, utilizarea limitată a unor instrumente comune de monitorizare, dependența de persoane-cheie, transferul informal al know-how-ului și extinderea progresivă a rolului editurii ca furnizor de servicii editoriale complexe.

Această analiză comparativă sugerează existența unui model informal de funcționare, situat între procedură administrativă și coordonare de tip proiect, fără a beneficia însă de avantajele unui Project Management formalizat. În acest cadru, Presa Universitară Clujeană nu apare ca o excepție, ci ca un caz în care efectele vulnerabilităților structurale sunt amplificate de volumul ridicat de titluri, de diversificarea formelor de diseminare și de intensificarea activității comerciale.

Partea cantitativă a capitolului confirmă această presiune organizațională. Analiza evoluției activității editoriale în perioada 2009–2024 evidențiază o creștere substanțială a numărului de titluri publicate, fără o extindere proporțională a resurselor umane. În paralel, introducerea eBook-urilor și diversificarea formelor de diseminare au extins complexitatea fluxurilor editoriale, fără o reconfigurare explicită a proceselor și a responsabilităților. Totodată, evoluția cifrei de afaceri și intensificarea activității comerciale indică asumarea unui rol tot mai activ în valorificarea fondului editorial, dar această evoluție economică este însoțită de o suprapunere tot mai accentuată a sarcinilor și de o presiune crescândă asupra personalului.

Analiza tirajelor medii arată că editura a dezvoltat implicit mecanisme de ajustare la riscul editorial și la fragmentarea cererii, însă aceste adaptări rămân punctuale și dependente de experiența individuală, nefiind integrate într-un cadru coerent de Project Management și management al cunoașterii. În ansamblu, contractele editoriale, formatele de diseminare, activitatea comercială și tirajele descriu o evoluție cantitativă coerentă, dar tensionată din punct de vedere organizațional. Capitolul pregătește astfel analiza presiunii operaționale și a suprapunerii lucrărilor editoriale, care urmează să fie dezvoltate în secțiunile următoare și care vor susține necesitatea unui model organizațional integrat PM–BPM.

Pornind de la disfuncționalitățile identificate în analiza situației existente, cercetarea propune un model organizațional hibrid PM–BPM, fundamentat pe ideea că optimizarea proceselor editoriale izolate nu este suficientă pentru gestionarea complexității contemporane a publicării academice. În acest sens, modelul introduce un nivel superior de coordonare, responsabil de proiectarea strategică a diseminării cunoașterii academice.

Arhitectura conceptuală a modelului este structurată pe trei niveluri distincte. La nivel strategic este definit un Centru de Coordonare a Proiectelor de Diseminare a Cunoașterii, care gestionează portofoliul de proiecte și decide, într-o etapă timpurie, forma optimă de diseminare a

conținutului academic. La nivel de proiect, editorii pe domenii științifice îndeplinesc rolul de project managers, coordonând dezvoltarea conținutului și colaborarea cu autorii și funcțiile de suport. La nivel operațional, editura universitară își păstrează procesele editoriale clasice de tip waterfall, funcționând ca unitate de execuție a proiectelor validate anterior. Această separare permite decuplarea deciziilor strategice de diseminare de execuția procesuală, menținând stabilitatea operațională și introducând flexibilitate organizațională.

Modelul este fundamentat pe un set de principii manageriale care urmăresc corectarea disfuncționalităților identificate în analiza As-Is. Printre acestea se numără separarea deciziei strategice de execuția operațională, introducerea unui mecanism formal de control al intrării în sistem (Intake & Triage), redefinirea rolului editorului ca project manager de conținut, autonomia controlată a deciziilor la nivel de proiect, re poziționarea editurii ca unitate BPM de execuție, independența evaluării academice, managementul capacității prin limitarea lucrărilor în curs și orientarea către diseminare, nu către un format editorial prestabilit. Aceste principii configurează un cadru organizațional adaptiv, capabil să integreze forme diverse de publicare și să răspundă schimbărilor tehnologice și instituționale.

Operaționalizarea modelului este realizată prin modelarea BPMN a procesului de Intake & Triage, care funcționează ca un mecanism formal de filtrare și prioritizare a solicitărilor de publicare. Spre deosebire de situația existentă, în care toate solicitările sunt tratate implicit ca proiecte editoriale, procesul To-Be introduce un stage-gate decizional care diferențiază tipurile de solicitări, evaluează valoarea editorială și complexitatea, analizează capacitatea organizațională și permite decizii de acceptare, amânare sau respingere. Acest mecanism contribuie la prevenirea supraîncărcării organizaționale și la alinierea activității editoriale cu obiectivele instituționale și resursele disponibile.

Evaluarea artefactului este realizată printr-o simulare BPMN exploratorie, utilizând SAP Signavio, care testează comportamentul procesului în condiții de volum variabil al solicitărilor. Rezultatele evidențiază separarea între timpul efectiv de lucru și timpii de așteptare decizională, precum și identificarea rolului editorului–project manager ca punct de concentrare a activităților și potențial blocaj al procesului. Această constatare confirmă necesitatea introducerii mecanismelor de management al capacității și a distribuirii responsabilităților în cadrul modelului propus.

Evaluarea are un caracter exploratoriu și conceptual, demonstrând fezabilitatea și utilitatea modelului în raport cu problemele identificate în analiza As-Is. Deși nu include o implementare organizațională completă sau validare empirică extinsă, simularea BPMN oferă o bază solidă pentru argumentarea capacității modelului de a îmbunătăți gestionarea volumului de solicitări, claritatea responsabilităților și sustenabilitatea operațională. Validarea prin implementare pilot și feedback din partea stakeholder-ilor este identificată ca direcție de cercetare viitoare.

Capitolul 9. Analiza comparativă As-Is vs To-Be și valoarea adăugată a modelului propus

Capitolul al nouălea realizează comparația sistematică dintre situația existentă (*As-Is*) și modelul organizațional propus (*To-Be*), cu scopul de a evidenția în ce măsură modelul hibrid PM-BPM răspunde disfuncționalităților identificate în studiul de caz. Analiza comparativă nu urmărește o optimizare incrementală a proceselor existente, ci evaluarea efectelor unei reorganizări structurale asupra guvernantei editoriale, capacității organizaționale și calității diseminării cunoașterii academice.

Comparația arată că modelul propus modifică fundamental logica de funcționare a editurii universitare. În situația *As-Is*, solicitările de publicare sunt tratate implicit ca proiecte editoriale, decizia este concentrată informal la nivelul conducerii, rolul editorului este predominant operațional, peer-review-ul este aplicat inconsistent, bugetarea este reactivă, managementul resurselor este slab vizibil, iar editura decide și execută simultan. În modelul *To-Be*, aceste elemente sunt înlocuite printr-un mecanism formal de Intake & Triage, decizie de portofoliu prin Stage-Gate, redefinirea editorului ca proiect manager de conținut, independența evaluării academice, estimare preliminară a resurselor, management al capacității prin WIP limits și repoziționarea editurii ca unitate de execuție a proceselor validate anterior.

Pe această bază, capitolul argumentează că valoarea adăugată a modelului propus este multiplă. În primul rând, modelul introduce un mecanism formal de guvernanta care separă decizia strategică de execuția operațională, reducând presiunea directă asupra editurii și prevenind acumularea necontrolată a lucrărilor aflate simultan în diferite stadii de execuție. În al doilea rând, redefinirea rolului editorului ca proiect manager de conținut asigură o responsabilitate clară asupra relației cu autorul, a structurii proiectului, a estimării bugetului și a coordonării resurselor. În al treilea rând, orientarea modelului către diseminarea cunoașterii, și nu exclusiv către formatul cărții, permite adaptarea editurii universitare la transformările contemporane ale publicării academice, fără a renunța la rigoarea proceselor editoriale tradiționale.

Capitolul subliniază totodată că modelul PM-BPM nu își propune automatizarea completă a activității editoriale și nici înlocuirea structurilor existente, ci reorganizarea lor într-un cadru coerent de management al proiectelor și proceselor. Aplicarea modelului depinde de existența unor condiții organizaționale minime: roluri relativ delimitate, un volum de activitate care justifică diferențierea între procese recurente și proiecte editoriale, acceptarea planificării și monitorizării, disponibilitatea unor resurse umane dedicate și existența unor instrumente comune de lucru.

Analiza discută apoi aplicabilitatea modelului în funcție de dimensiunea editurii. În cazul editurilor mari și mijlocii, modelul poate fi implementat mai complet, prin separarea clară a funcțiilor de guvernare, portofoliu, resurse și execuție. În cazul editurilor mici, modelul nu este recomandat ca sistem complet, ci ca sursă de principii organizaționale, aplicabile selectiv. Capitolul arată însă că aplicabilitatea conceptuală a modelului nu depinde în mod decisiv de dimensiunea editurii, ci de existența unei viziuni editoriale orientate spre forme multiple de diseminare și spre reutilizarea conținutului în mai multe medii și formate.

În acest context, este propusă și o variantă de aplicare indirectă a modelului, prin structuri de tip hub editorial, în care funcțiile cu grad ridicat de complexitate — managementul portofoliului, guvernarea proceselor, infrastructura IT sau planificarea proiectelor — sunt concentrate într-o structură centrală, iar editurile mai mici beneficiază de aceste mecanisme fără a suporta costurile unei formalizări interne complete. Această variantă este prezentată ca soluție viabilă pentru organizațiile editoriale de dimensiuni reduse, care doresc să adopte principiile modelului fără a-și modifica radical structura.

În final, capitolul discută implicațiile economice ale implementării. Costurile inițiale sunt asociate mai ales cu formalizarea organizațională, formarea personalului și adoptarea unor instrumente comune de lucru, mai mult decât cu investiții financiare majore. În organizațiile cu volum semnificativ de activitate editorială, beneficiile potențiale ale modelului — reducerea blocajelor, clarificarea responsabilităților, creșterea predictibilității și controlul capacității — sunt evaluate ca fiind superioare acestor costuri. În schimb, pentru editurile cu activitate redusă, aplicarea selectivă a principiilor PM-BPM sau recurgerea la soluții federative apare ca opțiune mai realistă. În ansamblu, analiza comparativă susține concluzia că modelul propus oferă un cadru sustenabil pentru modernizarea organizării editurilor universitare și pentru adaptarea acestora la cerințele contemporane ale comunicării academice.

Capitolul 10. Concluzii și direcții viitoare de cercetare

Capitolul final sintetizează rezultatele cercetării și formulează concluziile privind relația dintre transformările comunicării științifice și necesitatea reorganizării editurilor universitare. Cercetarea a arătat că modelele organizaționale tradiționale, orientate implicit către publicarea sub formă de carte și către gestionarea editorială ca proces standardizat, întâmpină dificultăți în susținerea coerentă, legitimă și eficientă a diseminării cunoașterii academice în contextul actual al digitalizării, Open Access și diversificării formelor de publicare.

Analiza situației existente (*As-Is*) a evidențiat o serie de vulnerabilități recurente: intervenția tardivă a funcțiilor de diseminare, absența unor mecanisme formale de priorizare și management al capacității, suprapuneri decizionale, dependență de persoane-cheie și aplicarea

neuniformă a evaluării academice. În acest cadru, riscurile operaționale se combină cu riscuri comunicaționale și reputaționale, afectând atât predictibilitatea fluxurilor editoriale, cât și coerența diseminării conținutului științific.

Pentru a răspunde acestei probleme, cercetarea a recurs la metodologia Design Science Research, în cadrul căreia a fost dezvoltat un artefact organizațional sub forma unui model hibrid PM-BPM. Modelul propus nu urmărește optimizarea managerială în sine, ci susținerea comunicării instituționalizate a cunoașterii prin integrarea flexibilității proiectelor editoriale cu stabilitatea proceselor recurente. În acest scop, el separă explicit nivelul de guvernare și decizie privind diseminarea de nivelul execuției operaționale, constituit din procese editoriale standardizate.

Un element central al modelului îl constituie redefinirea editorului ca *project manager* de conținut, responsabil de coordonarea proiectului editorial de la inițiere până la validarea formei finale de diseminare. Complementar, introducerea mecanismelor de management al portofoliului și al capacității organizaționale permite limitarea supraîncărcării și înlocuiește logica reacției punctuale cu una de planificare și prioritizare instituțională.

Fezabilitatea operațională a modelului a fost demonstrată prin modelarea procesului *To-Be* de *Intake & Triage* în BPMN și prin formalizarea regulilor decizionale asociate prin DMN. Această arhitectură înlocuiește logica publicării implicite cu un mecanism instituțional de selecție și orientare a solicitărilor, fundamentat pe specificul conținutului, pe cerințele de validare academică, pe capacitatea organizațională și pe adecvarea formelor de diseminare. În acest sens, modelul propus produce o schimbare structurală de guvernare, nu doar o optimizare incrementală a fluxurilor editoriale existente.

Contribuția cercetării este formulată pe trei planuri. Din perspectivă teoretică, teza reconceptualizează editurile universitare ca infrastructuri instituționale de comunicare a cunoașterii și extinde literatura asupra modelelor hibride PM-BPM către domeniul publicării academice universitare. Din perspectivă metodologică, cercetarea demonstrează utilizarea integrată a BPMN și DMN în analiza și proiectarea guvernării editoriale. Din perspectivă aplicativă, oferă un cadru organizațional pentru tranziția de la o orientare exclusivă către produsul „carte” la o orientare către diseminare adaptivă și valoare comunicațională.

Rezultatele obținute confirmă și nuanțează cadrul teoretic discutat anterior. În acord cu perspectiva infrastructurală asupra comunicării, publicarea academică este înțeleasă ca o infrastructură instituțională care condiționează circulația și legitimitatea cunoașterii. Totodată, cercetarea arată că mecanismele organizaționale ale publicării nu funcționează doar ca suport administrativ, ci influențează selecția, stabilizarea și medierea comunicării științifice. În raport cu literatura managerială, modelul propus extinde aplicabilitatea integrării dintre Project Management și Business Process Management către domeniul publicării academice universitare,

arătând că această hibridizare poate funcționa nu doar ca soluție de eficiență operațională, ci și ca mecanism strategic de susținere a comunicării cunoașterii.

Capitolul formulează și limitele cercetării. În primul rând, analiza se bazează pe un studiu de caz aprofundat, ceea ce restrânge posibilitatea generalizării directe a concluziilor. În al doilea rând, evaluarea artefactului a avut în principal caracter conceptual și operațional ex-ante, prin modelare și simulare, fără implementare organizațională completă și fără validare longitudinală a efectelor. În al treilea rând, transferabilitatea modelului este conceptuală și structurală, nu procedurală: principiile sale generale pot fi replicate în alte edituri universitare, însă configurarea concretă a rolurilor, proceselor și instrumentelor depinde de contextul instituțional, de cultura organizațională și de resursele disponibile.

Pe această bază, sunt formulate mai multe direcții viitoare de cercetare. O primă direcție vizează dezvoltarea dimensiunii operaționale extinse a publicării academice adaptive, inclusiv definirea unor module specializate pentru IT, marketing și alte forme emergente de diseminare. O a doua direcție privește operaționalizarea unor indicatori de performanță specifici proiectelor și proceselor editoriale, astfel încât managementul portofoliului și al capacității să se bazeze pe date reproductibile. O a treia direcție se referă la integrarea tehnicilor de *process mining* și a instrumentelor de inteligență artificială în procesele editoriale, în condițiile definirii unor mecanisme clare de guvernare, auditabilitate și control uman. O a patra direcție urmărește testarea comparativă a modelului în alte edituri universitare și în alte contexte instituționale. În fine, cercetarea deschide și problema definirii unor criterii comunicaționale de evaluare a publicării academice adaptive, care să depășească indicatorii strict bibliometrici și administrativi și să permită aprecierea adecvării dintre conținut, format, public și mediu de diseminare.

În ansamblu, concluziile cercetării susțin ideea că reorganizarea editurilor universitare nu trebuie înțeleasă ca simplă reformă managerială, ci ca răspuns instituțional la transformările contemporane ale comunicării științifice. Modelul PM-BPM propus oferă un cadru coerent pentru această tranziție, prin articularea dintre guvernare, procese și proiecte editoriale, în vederea susținerii unei publicări academice adaptate, coerente și sustenabile.