

# مدیریت تحول در سازمان‌های رسانه‌ای

قاسم صفایی‌نژاد

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت رسانه

دانشگاه علامه طباطبائی

<http://safaeinejad.ir>

بهار ۸۹

## چکیده

سرعت، گستره و عمق تغییرات در محیط باعث شده است تحول سازمانی به یکی از مهمترین مباحث مدیریت تبدیل شود. تحول سازمانی به دلیل فرآیند پیچیده و چندبعدی آن معمولا مشکل و زمان بر است. باید توجه داشته باشیم که به دلیل ویژگی‌های خاص سازمان‌های رسانه‌ای - که محیط و هم‌چنین کارکنان خاصی دارد- لزوم توجه به مدیریت تحول بیشتر احساس می‌شود و ضمنا حاوی نکات ظریف‌تری است. در این مقاله برآنم تا پس از تعریف مدیریت تحول، بررسی کنم که مدیر چه چیزهایی را می‌تواند در سازمان تغییر دهد و چگونه می‌تواند این تغییر را هدایت کند و مقاومت اعضای سازمان را در برابر تغییر کاهش دهد. امید آنکه اساتید محترم، با نکات ارزنده خود من را در این امر یاری فرمایند.

## تحول و مدیریت تحول

تحول عبارت است از تغییر در محیط، ساختار، فناوری یا افراد یک سازمان. اگر تغییر و تحولی در کار نبود، کار مدیران نسبتاً ساده و برنامه‌ریزی بدون مشکل بود. چرا که امروز با فردا فرقی نمی‌کرد. مشکل مربوط به طراحی سازمان نیز حل می‌شد. از آنجا که محیط باثبات بود، نیازی به تطبیق نبود. همینطور تصمیم‌گیری به شدت ساده بود چرا که پیامد هر تصمیم‌گیری با قطعیت قریب به یقین قابل پیش‌بینی بود. اما به هر صورت تغییر یک واقعیت سازمانی است و رسیدگی به تغییر یکی از کارهای هر مدیری است. (رابینز، ۱۹۹۸) و ما در واقع نمی‌توانیم هیچ سازمانی -مخصوصاً رسانه‌ای- را از تحول مبرا بدانیم.

### محیط مدیریت و تأثیر تحول در آن

صاحب‌نظران محیط کنونی مدیریت را متلاطم ارزیابی می‌کنند و بر این باورند که کارکنان باید بتوانند به سهولت خود را با تحولات مستمر و تلاطم‌های محیط جدید کار تطبیق دهند.

فشار برای «بهره‌وری بیشتر»، «تمایل به درس گرفتن از موفقیت دیگران» و «بهبود مستمر» موضوعاتی هستند که نمی‌توان به سادگی از آن‌ها چشم پوشید. از این رو همواره از همه افراد سازمان خواسته می‌شود که علی‌رغم فشار تغییرات و تنیدگی، موفقیت نیز کسب کنند. (دراکر، ۱۹۹۲؛ ص ۳۹-۴۲)

در عصر حاضر، سازمانهای رسانه‌ای موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که در عصر رقابت رسانه‌ای و تلاش برای حفظ مخاطب علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن برنامه هدایت کنند؛ یعنی کارکنان و تصمیم‌گیران هر رسانه باید بدانند نقطه آرمانی آنها چیست و مسیر تغییر را چگونه بر مبنای تحول به پیش برند، چرا که به گفته تافلر «تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یابیم.» (تافلر، ۱۳۷۳، ۵۰۰).

به طور کلی سازمان‌های رسانه‌ای نوآور، سازمان‌هایی هستند که نسبت به تغییر نیازهای مخاطبان، تغییر مهارت‌های رقبا و تغییر روحیه افراد جامعه واکنش نشان داده، در شکل و نحوه تولیدات برنامه‌ای خود تجدیدنظر کرده و خود را متحول می‌سازند. (سرمد، ۱۳۸۰، ۵۱)

## ماهیت تغییر سازمانی

با توجه به شرایط دائما متغیر محیط، بسیاری از سازمان‌های پیشرو به دنبال تغییر، توسعه و بهبود خود در مدیریت افراد و عملیات هستند که از آن جمله روندهای قابل مشاهده در محیط جدید است که عبارتند از:

### ۱. تغییر در افراد تصمیم‌گیرنده:

گذشته: کنترل کار دست مدیران و وقت آن‌ها صرف هدایت و کنترل کارکنان می‌شد.

حال: مدیران کارکنان را توانمند می‌سازند که خود هدایت شوند.

### ۲. تغییر در مفروضات مدیران:

گذشته: کارکنان به دنبال پول هستند و از مسئولیت تنفر دارند؛ باید به طور دقیق کنترل شوند.

حال: کارکنان به دنبال چالش در کار و جستجوی استقلال و کسب مسئولیت هستند.

### ۳. تغییر در نحوه تغییر شغل:

گذشته: کار باید ساده و محدود شود تا افراد بر کار متمرکز شوند.

حال: انجام کار با فکر و مهارت‌های چندگانه باشد.

### ۴. تغییر در نحوه تعیین کارمزد:

گذشته: میزان کارمزد از طریق ارزیابی شغل تعیین شود.

حال: پرداخت بر اساس مهارت‌های کسب شده محاسبه شود.

### ۵. تغییر در نحوه سازماندهی

گذشته: سلسله مراتب خشک با سطوح متعدد و استفاده از اختیارات از بالا به پایین.

حال: سلسله مراتب تخت‌تر و فضا برای اقدام‌های از پایین به بالا.

### ۶. تغییر در ماهیت روابط میان مدیر و کارکنان

گذشته: تاکید بر منافع خاص که منجر به افزایش تضاد می‌شد.

حال: تاکید بر منافع دو طرف که همکاری بیشتری را می‌طلبد.

## چه چیزی را مدیر می‌تواند تغییر دهد؟

حق انتخاب برای مدیران در یکی از این سه مقوله اسامی می‌گنجد: تغییر ساختار، فناوری و نیروی انسانی. در نمودار (۱) می‌توانیم ببینیم که هر یک از این سه مقوله دارای چه مواردی هستند تا بهتر متوجه حق انتخاب مدیران شویم.

نمودار (۱) - سه موضوع تغییر تحت اختیار مدیران

ساختار	فناوری	نیروی انسانی
روابط قدرت	فرآیندهای کار	دیدگاهها
راهکارهای هماهنگی	شیوه‌های کار	انتظارات
طراحی مجدد مشاغل	ابزار	درک و دریافت
محدوده کنترل		رفتار

## نیروهای لازم برای تغییر

باید همواره به خاطر داشته باشیم که دو نیروی درونی و بیرونی مدیران را تحت فشار قرار می‌دهند و وجود همین نیروها نیاز به تغییر را موجب می‌شود. نیروهای بیرونی پدیدآورنده تغییر منابع متعددی دارند و همچنین نیروهای درونی نیز می‌توانند نیاز به تغییر را تشدید نمایند. در نمودار (۲) می‌توانید به صورت خلاصه عوامل پدیدآورنده تغییر را مشاهده کنید.

نیروهای درونی	نیروهای بیرونی
تعریف تازه یا تغییر استراتژی از سوی مدیر	بازار: رقابت‌های جدید
به کارگیری تجهیزات جدید	قوانین و مقررات دولتی: تجدیدنظر در مالیات‌ها
تغییر نیروی کار	فناوری: اینترنت، تجهیزات پیچیده، روبات

تعریف ساختار مجدد سازمان برای کارکنان بلندپروازتر تغییر اقتصادی: حذف یارانه کاغذ

حقوق و دستمزد

شومیکر و راجرز (۱۹۷۱)، معتقدند که شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت آمیز عبارتند از اینکه آنها:

- (۱) به نفع به کارگیرنده (مخاطب) باشند؛
- (۲) موارد استفاده دائمی و یا قابل توجهی داشته باشند؛
- (۳) پیچیدگی زیادی نداشته باشند؛
- (۴) با نظام ارزشی استفاده کننده‌های خود مطابقت داشته باشند؛
- (۵) توجیه پذیر باشند؛
- (۶) نتایج ملموس فراهم آورند .

اما به طور کلی، با توجه به آنچه درباره موانع نوآوری و تغییر در سازمانها گفته شده است، به نظر می‌رسد برای اینکه نوآوری و تغییر را تشویق، موانع آن را کاهش و فرایند تغییر را سهولت بخشیم بایستی ساختار سازمانی را انعطاف‌پذیر، جو سازمانی را آزاد، نیاز اعضا را ارضا و رهبری را دموکراتیک کنیم. همچنین بایستی مشوق‌های مادی و معنوی، جلب مشارکت و همکاری اعضا در تصمیم‌گیری‌ها، انسجام گروهی و آزادی بیان را مورد توجه قرار دهیم.

### چگونه مدیر می‌تواند به عنوان عامل تغییر عمل نماید؟

تحولات در یک سازمان نیاز به یک تسهیل کننده دارد. افرادی که به عنوان کاتالیزور عمل می‌کنند و مسئولیت مدیریت فرایند تغییر و تحول را می‌پذیرند «عوامل تغییر»<sup>۱</sup> نامیده می‌شوند.

هر مدیری می‌تواند عامل تحول باشد همانطور که عنوان تحول را بررسی می‌کنیم فرض می‌کنیم که این تغییر به وسیله یک مدیر در سازمان شروع و انجام می‌شود. همچنین عامل تحول می‌تواند یک نفر غیرمدیر باشد، مانند یک کارمند متخصص درون سازمان یا مشاوره بیرون سازمان که تخصص وی اجرای تحول در

<sup>1</sup> - Change agents

سازمان باشد. برای ایجاد تحول گسترده در شالوده نظام سازمان، مدیریت درونی اغلب از مشاوران بیرونی برای همکاری و نظرخواهی سود می‌جوید. چرا که آنها از بیرون سازمان می‌آیند و اغلب قادرند سیمایی عینی از سازمان را ارائه دهند که بیشتر افراد درون سازمان قادر به انجام آن نیستند. به هر حال ممکن است مشاوران بیرونی نقطه ضعف‌هایی هم داشته باشند چرا که اطلاعات کافی در زمینه تاریخ، فرهنگ، دستورالعمل‌های اجرایی و پرسنل سازمان ندارند. به علاوه ثابت گردیده که مشاوران بیرونی نسبت به مشاوران درونی در ایجاد تغییرات موثرتر هستند – که خود می‌تواند نقطه قوت یا ضعف باشد – چرا که آنان ناچار نیستند با پیامدهای پس از تحول بسازند. در عوض، مدیران درونی که به عنوان عامل تحول عمل می‌کنند احتمالاً بیشتر تفکر (یا احتمالاً احتیاط) می‌نمایند چرا که باید با عواقب عملیات خود بسازند. (راینیز، ۱۹۹۸)

## دو دیدگاه پیرامون فرآیند تغییر

اغلب برای روشن شدن فرآیند تغییر، دو استعاره به کار می‌بریم. استعاره «آب‌های آرام» که سازمان را به مثابه کشتی بزرگی که دریای آرام را می‌پیماید، می‌نمایاند. کاپیتان کشتی و خدمه به خوبی آگاهند که به کجا می‌روند چرا که قبلاً بارها این مسیر را طی کرده‌اند. در این حال تغییر در حد یک توفان موقتی، یک آشفتگی در سفری آرام و پیش‌بینی پذیر است. تا این اواخر، استعاره «آب‌های آرام» اندیشه غالب مدیران اجرایی و اساتید بود. مدل رایج برای بررسی تغییر در آب‌های آرام به بهترین نحو در فرآیند تغییر سه مرحله‌ای کورت لوین شرح داده شده است.

بر طبق نظر لوین، فرآیند تغییر موفقیت‌آمیز نیاز به ذوب شدن وضع موجود، ایجاد وضعیت جدید و انجماد جدید برای دائمی شدن دارد. ذوب شدن لازمه حرکت از این حالت تعادل است. این امر به یکی از سه شیوه زیر تحقق می‌یابد:

۱. افزایش نیروی حرکت که رفتار را به دور از وضع موجود هدایت می‌کند.

۲. کاهش نیروی مقاومی که مانع از حرکت وضعیت متعادل کنونی می‌شود.

۳. ترکیب این دو.

استعاره «آب‌های خروشان» سازمان را به مثابه قایق کوچکی می‌بیند که رودخانه‌ای خروشان را طی می‌کند. مسافران این قایق افرادی هستند که با هم سفر نکرده‌اند، همه با رودخانه ناآشنا هستند، قصد خود را نمی‌دانند و اگر اوضاع خیلی بد نگذرد، در شب ظلمانی سفر می‌کنند. در این رودخانه خروشان تغییر طبیعی است و مدیریت تغییر فرایندی مداوم است.

«لاکت» نیز درباره ضرورت نوآوری و همگامی و هماهنگی با تحولات جدید می‌گوید: «موج دریا تجربه ترسناکی است، اگر در مقابل آن ایستادگی کنید شما را به گوشه‌ای پرتاب می‌کند، ولی اگر بر آن سوار شوید می‌تواند در زمان کوتاهی شما را به جای دوری ببرد. به طور قطع بسیار ساده‌تر است که منتظر امواج تغییر باشید و بر آنها سوار شوید تا اینکه اصرار ورزید که بی‌حرکت بمانید و به سویی رانده شوید. مدیریت ساکن و بی‌تحرك نمی‌تواند مدت زیادی به طول انجامد، موج یا آن را غرق می‌کند و یا کشتی این مدیریت در گل فرو رفته باقی می‌ماند.»

به نظر می‌رسد که سازمان‌های رسانه‌ای به کلی با استعاره آب‌های آرام غریبه‌اند و آن چیزی که در مورد آنها صدق می‌کند استعاره آب‌های خروشان است.

### **تغییر سازمانی و مقاومت اعضا**

مدیران به عنوان عوامل تغییر و تحول، باید برای ایجاد تغییر برانگیخته شوند چرا که آنان درگیر بهبود کارایی سازمان خود هستند. به هر صورت تغییر می‌تواند برای مدیر و کارکنان تهدید باشد. سازمان‌ها و افراد می‌توانند رختی را بنیان کنند که آنها را به مقاومت در برابر هر تغییر بکشاند، هر چند که آن تغییر سودمند باشد. (رابینز، ۱۹۹۸)

### **چرا افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟**

بیشتر افراد از هر نوع تغییری که برای آنها پول‌ساز نباشد، بیزارند. این مقاومت در برابر تغییر امری مستند است. یک فرد احتمالاً به ۳ دلیل در مقابل تغییر مقاومت می‌کند:



۱. ملاحظاتی پیرامون زیان شخصی: بیشتر افراد در نظام موجود سرمایه‌گذاری کرده‌اند، پس در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. چرا که آنها نگران از دست دادن مقام، پول، اقتدار، دوستی، آسایش شخصی یا منافع دیگری هستند که برای آن ارزش قائلند.

۲. عدم قطعیت: تغییرات، ابهام و عدم قطعیت در برابر شناخته شده‌ها را تشدید می‌کند.

۳. باور اینکه این تغییر در راستای منافع سازمان نیست: اگر کارمندی بر این باور است که دستورالعمل جدید باعث کاهش بهره‌وری یا کیفیت محصول می‌شود، در برابر تغییر مقاومت می‌کند. این مقاومت اگر به شیوه درست انجام شود، برای سازمان مفید است.

### روش‌های کاهش مقاومت در برابر تغییر

به هنگامی که مدیریت مقاومت در برابر تغییر را عامل غیرکارکردی می‌بیند چه کاری می‌تواند انجام دهد؟ راهکارهای متعددی برای مدیران یا عوامل دیگر موثر در تغییر درباره مقاومت در برابر تغییر ارائه شده است که به صورت خلاصه در نمودار (۳) مشاهده می‌کنید.

نمودار (۳) - روش‌های کاهش مقاومت در برابر تغییر

روش	زمان به کارگیری	نقطه قوت	نقطه ضعف
آموزش و ارتباطات	وقتی مقاومت به علت اطلاعات نادرست است	روشنگر سوءبرداشت‌ها	عدم کاربرد در صورت عدم اعتماد
مشارکت	وقتی مقاومت‌کنندگان تخصص دارند	پذیرش و اشتغال را افزایش می‌دهد	وقت‌گیر است
تسهیل و حمایت	وقتی نمی‌توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند	می‌تواند تعادل لازم را تسریع نماید	گران است و تضمینی برای موفقیت ندارد
مذاکره	وقتی مقاومت از ناحیه گروهی پرقدرت است	می‌تواند تعهد را تضمین کند	هزینه زیاد؛ امکان اعمال فشار برای دیگران
کنترل ماهرانه و همکاری	وقتی تعهد گروهی قوی لازم است	راهی ارزان و آسان برای کسب حمایت	می‌توان نتیجه منفی بدهد؛ از دست دادن اعتبار عامل
اجبار	وقتی تعهد گروهی قوی لازم است	راهی ارزان و آسان برای کسب حمایت	امکان غیرقانونی بودن؛ امکان دست کم گرفتن اعتبار عامل تغییر

## برنامه تحول

برای تحول یک سازمان باید ۸ قدم برداشته شود که کاتلر آنها را به صورت زیر ارائه داد:

- ۱- القای اینکه تغییر، ضروری است و باید به فوریت عمل گردد.
- ۲- تشکیل یک ائتلاف هدایتگر و مقتدر.
- ۳- ایجاد یک بینش تغییر.
- ۴- انتقال و گسترش این بینش.
- ۵- تفویض اختیار به دیگران تا مطابق آن بینش عمل کنند.
- ۶- برنامه‌ریزی برای دست‌یابی به موفقیت‌های کوتاه مدت.
- ۷- یکپارچه کردن فعالیت‌های بهبود دهنده و اعمال تغییرات بیشتر.
- ۸- نهادینه کردن روش‌های جدید.

## ایجاد تغییر در سازمان

در ابتدای مقاله گفته شد که مدیر چه چیزهایی را می‌تواند تغییر دهد. (نمودار ۱) اما می‌خواهیم بدانیم که چگونه سازمان‌ها تغییرات برنامه‌ریزی شده را به اجرا درمی‌آورند؟ می‌دانیم بیشتر تغییراتی که کارکنان در یک سازمان تجربه می‌کنند اتفاقی نیست. اغلب، مدیریت تلاش‌هایی هماهنگ را برای تغییر در برخی جنبه‌های سازمان به عمل می‌آورد. هر آنچه اتفاق می‌افتد - در قالب ساختار یا فناوری - به هر حال، در نهایت بر اعضای سازمان اثر می‌گذارد. تلاش برای کمک به اعضای سازمان توسط یک تغییر برنامه‌ریزی شده، توسعه سازمانی نامیده می‌شود. توسعه سازمانی فعالیت‌هایی است برای تسریع تغییرات گسترده و بلندمدت سازمانی. تأکید آن بر تغییر سازنده نگرش و ارزش‌های کارکنان است به طوری که آنان بتوانند خود را به طرز سریع‌تر و کارآمدتری برای دستیابی به اهداف جدید سازمان وفق دهند. هنگامی که تلاش‌های توسعه سازمانی برنامه‌ریزی شده باشد در اصل رهبران سازمان، برای تغییر فرهنگ سازمان می‌کوشند.

## نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تحول در رسانه

کانون توجه ما در این بخش آنست که فرهنگ سازمانی و به تبع آن تصمیمات استراتژیک سازمانی در رسانه نباید محدود به تک صدایی شود و به بهانه باورهای مشترک سازمانی جلوی انعطاف حضور سلاقی در برنامه‌سازی و در نتیجه خلاقیت و تحول مستمر گرفته شود.

### **نقش استراتژیک منابع انسانی در تحول سازمانی رسانه**

مهم‌ترین چالش فراروی سازمان‌های رسانه‌ای گزینش، نگهداری و پرورش منابع انسانی شایسته، توانمند و جویای تحول خواهد بود. در این مسیر اعمال سلیقه در گزینش کارکنان و انتخاب مدیران، ضعف نظام‌های آموزش و پرورش کارکنان، فقدان سیستم‌های انگیزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و ... آثار و پیامدهای این وضعیت پیچیده را به مراتب گسترده‌تر و زیانبارتر کرده و در نتیجه اعتبار رسانه را کاهش و مخاطبان را به سوی رسانه‌های رقیب هدایت میکند.

بنابراین بخش منابع انسانی رسانه موظف است به تجزیه و تحلیل، شناسایی مسائل مربوط به کارکنان کمک کرده، در خصوص مسائلی چون جذب نیرو و برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های اساسی، پاداش، ارتباطات و جلب تعهد کارکنان، توصیه‌های مناسب ارائه دهد و مشکلات کارکنان را پیش‌بینی و قبل از اینکه جدی شوند به آنها بپردازد. ادعا شده است که مؤثرترین راه به دست آوردن مخاطبان بیشتر در رسانه، کارآمدتر کردن عوامل برنامه‌ساز می‌باشد و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود.

طبیعی است که با بینش استراتژیک، مدیران و به ویژه مدیران منابع انسانی صرفاً به نحوه انجام وظیفه سردبیران و تولید کنندگان برنامه نمی‌پردازند بلکه با تدابیری مؤثر در جذب و نگهداری، بهسازی و کاربرد مطلوب منابع انسانی، انسان‌هایی با توانایی، شخصیت و خلق و خوی متناسب با فرهنگ و مأموریت سازمان را در اختیار سازمان قرار می‌دهند که به جای بکارگیری ابزار کنترل و نظارت مستمر، خود آنها هدایت تحول‌خواهی مستمر را در دست گیرند.

## نتیجه گیری

امروزه سازمان‌های رسانه‌ای بادرک شناخت ظرفیتها و زمینه‌های رسانه، کانون برنامه‌ریزی‌ها و تلاشهای هدفمند در قدرت تحرک برای جذب مخاطب را به چگونگی تحول‌خواهی و به عبارت دقیق‌تر نقطه کانونی مدیریت تحول وابسته می‌دانند تا برپایه آن چشم انداز سازمانی مناسبی را طراحی کنند. بر این اساس با درک تفاوت‌های موجود در مدیریت تحول در یک سازمان رسانه‌ای با سازمانهای غیررسانه‌ای باید چگونگی تحول‌خواهی در بسترهای رفتاری (آمرانه یا مشارکتی)، هدفگذاری (مخاطب‌محوری در عین توجه به رسالت حساس مدیریت پیام) مورد دقت قرار گیرد.

از آنجاییکه یکی از اهداف تحول اثربخشی سازمانی است، غفلت از حرکت سازمان به سمت یک جایگاه بالاتر در فرآیند پیچیده مدیریت تحول نگران‌کننده به نظر میرسد؛ بنابراین ایجاد نوعی سیستم که قادر باشد مسائل حوزه رسانه را با آموختن مهارتها و دانشها یا یادگیری مستمر از طریق روشهای خود تحلیل کند، کلیدی‌ترین موضوع مورد توجه مدیریت تحول در رسانه است که ضمن توجه به اهداف ذکر شده در بالا، باید لحاظ شود. بدون تردید مدیریت تحول در تحولات ارتباطات و افزایش انتظارات مخاطبان باید ساختاری را فراهم کند که هر ایده جدید بتواند به آسانی درون سیستم تولید برنامه وارد شود و سپس بر مبنای مدیریت استراتژیک دلایل و انگیزه‌هایی که موجبات بروز تحول را به همراه می‌آورد، پی در پی ترمیم کند.

## منابع:

۱. رابینز، استیفن. پی (۱۹۹۸) مبانی مدیریت. ترجمه سید محمد اعرابی (۱۳۷۹) انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضایان، علی (۱۳۸۵) مبانی مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات سمت.
۳. شریفی، سید مهدی (۱۳۸۷) رادیو و مدیریت تحول در فرم و محتوای برنامه‌ها. وبلاگ شخصی سید مهدی شریفی ([www.afkaromoomi.blogfa.com](http://www.afkaromoomi.blogfa.com))
۴. مجموعه مقالات نخستین کنفرانس ملی مدیریت تحول، اردیبهشت ۸۵، دانشگاه اصفهان.
۳. ویکس، ژان لوبلان و دیگران (۲۰۰۴) مدیریت رسانه. ترجمه طاهر روشندل اربطانی (۱۳۸۸) انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. وردی‌نژاد، فریدون (۱۳۸۹) جزوه درسی دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشگاه علامه طباطبایی.
۶. [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

