

فصلنامه  
تحلیلی  
پژوهشی  
کتاب مهر

# تغییر و تحول در سازمان‌های رسانه‌ای

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

مصطفی رضایی

دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه آزاد تهران جنوب



## چکیده

این مقاله به بررسی چگونگی تغییر و تحول در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای، می‌پردازد. سپس، تهدیدات پیش روی روزنامه‌ها و چگونگی تبدیل این تهدیدات به فرصت‌ها و موانعی که در این راه وجود دارد بررسی می‌شود. در ادامه درباره چگونگی الگوبرداری یک سازمان، به‌خصوص سازمان‌های رسانه‌ای، برای رسیدن به تعالی سازمانی سخن به میان می‌آید. در زمینه چگونگی تغییر در نیروی انسانی و ساختار و تکنولوژی نیز توضیحاتی داده می‌شود و خصوصیات سازمان‌های فراگیر و اجزای آن معرفی می‌شود. این سازمان‌ها می‌توانند الگوهای مناسبی برای سازمان‌های رسانه‌ای باشند.

## مقدمه

جهان با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است. سازمان‌ها برای بقا در این گردونه باید خود را با دگرگونی‌ها تطبیق دهند. بنابراین سازمان‌ها نیاز دارند عملکرد خویش را بهبود بخشند تا بتوانند به تعالی دست یابند. تغییر و تحول باعث می‌شود فضای لازم برای نوآوری و خلاقیت در سازمان به وجود آید و اختلافات بین کارکنان و بخش‌های مختلف سازمان از بین برود. سازمان‌های رسانه‌ای نیز از این امر مستثنا نیستند. آن‌ها باید با تغییر در ساختار و نیروی انسانی و تکنولوژی مورد استفاده خود راه رسیدن به تعالی را برای خود هموار کنند. سازمان‌های رسانه‌ای باید در چهارچوب ارزش‌های حاکم بر جامعه به نیازهای مخاطبان خود پاسخ دهند تا هم به رسالت خود عمل کنند و هم بتوانند به نقش‌های آموزشی و تفریحی و هنری خود جامعه عمل ببخشند.

عصر حاضر بیش از هر زمان دیگری پویا و هیجان‌انگیز است. می‌توان در آن با هر کس در هر جای دنیا به سرعت تماس گرفت. از این رو، فقط سازمان‌هایی جان سالم به در می‌برند که هویت جهانی بیابند. سازمان‌ها امروزه پدیده‌های مستقل نیستند که بتوانند در محیطی پایدار فعالیت کنند. آن‌ها با چالش‌های عظیمی روبه‌رو هستند. ابزارهای ارتباطی از زمان گوتنبرگ دستخوش تغییرات شدیدی شده است. رهبران و مدیران رسانه‌ها باید در فکر سازگاری و هماهنگی با این تحولات باشند. (میلر ۱۳۸۰: ۲)

در عصری که اطلاعات به صورت رایگان در دسترس همه قرار دارد و آگهی‌دهندگان راه‌های گوناگونی برای پخش پیام‌های بازرگانی خود دارند، یک روزنامه از چه راهی باید سود ببرد؟ مطبوعات، برخلاف کاسبی‌های دیگر، وقت چندانی را صرف مشتریان خود نمی‌کنند. آن‌ها همیشه با مشتریان خود مناسبات نامتعارف داشته‌اند؛ اما رشد و موفقیت مطبوعات وابسته به جامعه‌ای است که

در آن فعالیت می‌کنند و این مشتریان هستند که باعث می‌شوند آن‌ها رشد کنند یا ورشکسته شوند. از طرف دیگر، در دنیای روزنامه‌نگاری داشتن استقلال رأی موفقیتی بزرگ است؛ ولی کم شدن خوانندگان و مشتریان می‌تواند استقلال آن‌ها را به خطر بیندازد. (همان)

آگهی‌های تجاری یکی از منابع درآمد روزنامه‌ها هستند که رسانه‌های رقیب به سادگی آن‌ها را شکار می‌کنند. از سوی دیگر روزنامه‌ها نمی‌توانند به راحتی مردمی را که به تلفن همراه، رایانه، اینترنت، و ... خو گرفته‌اند راضی کنند و آن‌ها را به سوی خود جذب کنند. (همان)

هر گونه تهدید حیات اجتماعی موجب کم شدن جایگاه روزنامه‌ها در نظام می‌شود و این باعث تضعیف بنیه مالی آن‌ها و به تبع آن کاهش خوانندگان روزنامه می‌شود. راه نجات روزنامه‌ها در تکنولوژی است. تکنولوژی این امکان را به روزنامه‌ها می‌دهد که بر اساس سفارش افراد تنظیم و ارائه شوند. تکنولوژی این امکان را به خوانندگان روزنامه می‌دهد که از حالت تماشاچی منفعل خارج شوند و بتوانند ابراز عقیده کنند. با شکل‌گیری همکاری بین تولیدکنندگان پیام و مخاطبان، هم در وقت صرفه‌جویی می‌شود و هم در هزینه. روزنامه‌های اینترنتی باعث می‌شوند هر کس مطلب مورد علاقه خود را دنبال کند. تکنولوژی بیش از ظرفیت مصرف افراد عرضه داده‌ها را فراهم می‌کند و این باعث رجعت روزنامه‌نگاران به نقش سنتی خود، یعنی راهبری، می‌شود. سال‌هاست که مردم به روزنامه‌ها روی می‌آورند تا بتوانند دنیا را بهتر درک کنند. اگر روزنامه بتواند این تهدید را به فرصت تبدیل کند و مناسبات تازه‌ای با خوانندگان خود ایجاد کند، هم می‌تواند رضایت خاطر مشتریان را فراهم کند و هم سود ببرد. اما مشکل در کجاست؟ صنعتی که چندین سال سودآور بوده و سازوکار آن در طول سالیان طولانی شکل گرفته به سختی می‌تواند خود را متحول کند. رهبران کسب و کار باید کمتر به آموخته‌های خود در کار دل ببندند. باید بیشتر به یادگیری توجه کنند تا بتوانند در این رقابت باقی بمانند. فرآیندها باید بازنگری شوند. بعد از بازنگری، فرصت‌های جدید ظهور خواهند کرد؛ اما تغییر باید

از رأس سازمان شروع شود. هیچ کارمندی بدون مقدمه نمی‌تواند خواهان تغییر در سازمان شود. (همان) هر سازمانی مجموعه‌ای از انسان‌ها و دارای فرهنگ خاص خود است. فرهنگ‌های سازمانی، به‌رغم داشتن تفاوت‌هایی با هم، اشتراکات زیادی نیز دارند. ویژگی محیطی‌ای که اکثر سازمان‌های معاصر در آن رشد کرده‌اند این است که تقاضا بیشتر از عرضه بوده است. بنابراین، تولیدکنندگان همواره نسبت به مصرف‌کنندگان پیش‌گام بوده‌اند و نیازی به نوآوری نبوده است. پس سازمان‌ها احساس خطر نمی‌کردند. در این سازمان‌ها بوروکراسی حاکم بود و مقررات و دستورات کاری نوشته شده بود. اما وجود مشتری پرتوقع این معادله را به هم زد. (مایکل ۱۳۸۰: ۵۶)

در گذشته مدیران در مورد سرنوشت کارکنان تصمیم می‌گرفتند؛ ولی امروزه این تصمیم را مشتری می‌گیرد (همان: ۵۷). دیگر نمی‌توان شرکت‌ها را در حکم مغز متفکر قلمداد کرد. حالا دیگر کارکنان توانایی سازمان محسوب می‌شوند. محیط تازه ناپایدار و سرشار از دلواپسی و در عین حال پر از آزادی است. بنابراین، باید با آن هماهنگ شد و سازمان را تغییر داد. (همان: ۵۹)

### چه چیزی باعث تغییر می‌شود؟

در رسانه و سازمان‌های رسانه‌ای تغییر تحت تأثیر عوامل مختلفی ایجاد می‌شود؛ مثلاً:

- پیدا شدن شرکت رقیب
- فناوری و پیشرفت آن
- مقررات و قوانین مصوب
- تقاضای مشتریان

نکته‌ای که باید به آن توجه کرد این است که اگرچه عجیب به نظر می‌رسد، هر چه گستره تغییر وسیع‌تر باشد احتمال موفقیت بیشتر است. این عقیده به نظر غیر منطقی می‌آید. چون برنامه‌های

گسترده شتاب بیشتری دارد و افراد و سازمان‌ها نمی‌توانند با چنین شتابی تغییر کنند. اما باید دانست که تغییر گام به گام و تدریجی باعث باز شدن جبهه‌های زیادی در مقابل سازمان می‌شود و در این حالت معمولاً پیشرفتی حاصل نمی‌شود. افراد فقط درگیر بحث و بررسی هستند؛ بنابراین تغییر قابل ملاحظه‌ای به وجود نمی‌آید. (جمیز ۱۳۸۰: ۳۶)

### باید دانست در فرآیند تغییر سازمانی دو مسئله مهم است:

۱. مدیریت شیوه اجرایی تغییر را بداند و به کاری که می‌خواهد انجام دهد مسلط باشد.
  ۲. کارکنان سازمان اثر تغییر سازمانی را بر وضع خود درک کنند.
- شاید محیط آینده محیطی پایدار نباشد؛ اما محیطی است که دیگر مقررات خشک و بی‌معنی در آن جایی ندارند. (همان: ۳۹)

شالوده و اساس کار سازمان‌های قرن ۲۱ وفاداری به مشتریان است. پایه و اساس خدمت به مشتری نیز کیفیت خدمات است. اما کیفیت خدمات در اثر وفاداری کارکنان و رضایت شغلی آنها حاصل می‌شود؛ بنابراین یک چرخه به وجود می‌آید.

### محرك‌های ایجاد تغییر

#### عوامل که در ایجاد تغییر نقش دارند عبارت‌اند از:

- تعیین مدیریت جدید در سازمان‌ها معمولاً ایجاد تغییر در سازمان را در پی دارد.
- ایجاد رقابت در بازار شرکت‌ها و سازمان‌ها را مجبور به ایجاد تغییر می‌کند.
- ایجاد تغییر و تحول در بازار معمولاً سازمان‌ها را وادار به تغییر می‌کند.
- عدم اعتماد به شغل و تجارت
- پدیده‌ای به نام اینترنت دنیای مجازی را تحت تأثیر قرار داده و همچنان تحت تأثیر قرار می‌دهد.

## فراگرد تغییر در سازمان

اگر در سازمانی انتظار تغییر مثبت (تحول) را داشته باشیم، نخست باید مقدمات آن را فراهم کنیم. سپس، با یک برنامه‌ریزی مناسب و جامع و مدون و منسجم اقدامات لازم را به اجرا بگذاریم. برای فراهم کردن مقدمات ابتدا باید سازمان را به دقت مطالعه کرد. شناخت سازمان یعنی دانستن همه ابعاد آن؛ شامل نیروی انسانی و قابلیت‌های آنان، توان مادی و مالی که بتوان به کار گرفت، پیچیدگی سازمان، اختیارات لازم، و ...

اینکه سازمانی پتانسیل مورد نیاز را برای تغییر مثبت نداشته باشد به این معنی نیست که در آن سازمان تغییر رخ نخواهد داد؛ بلکه هشدار است به این مفهوم که انتظار تحول را نداشته باشیم. پس، ابتدا باید امکانات لازم را فراهم کنیم. رعایت گام‌های تغییر مثبت (تحول) در رسیدن به اهداف تغییر مثبت اجتناب‌ناپذیر است.

## تعریف تحول سازمانی

تحول و بازسازی نقطه شروع بهبود در هر سازمانی است و از طریق مقایسه است که مشخص می‌شود امری بهبود یافته است یا خیر. پیدایش مبحث تحول به صورت مدون به انقلاب صنعتی و به تلاش‌هایی که در اواخر قرن ۱۸ در انگلستان صورت گرفت برمی‌گردد. این دگرگونی‌ها باعث شد سرعت تولید بیشتر شود و محصول فراوان‌تر با هزینه‌ای کمتر تولید شود.

تحول سازمان عبارت است از فرآیند تغییر و توسعه برنامه‌ریزی سازمان با استفاده از دانش علوم رفتاری. باید دقت داشت که در این تعریف سه نکته وجود دارد:

۱. تحول سازمانی تلاشی برنامه‌ریزی شده است که شامل ابداعات تصادفی نمی‌شود.
۲. قصد اصلی تحول در سازمان ترقی و پیشرفت است و شامل تغییراتی که از سازمان‌های دیگر

تقلید شده یا در اثر فشارهای خارجی باشد نمی‌شود.

۳. به جای اینکه بر اساس ملاحظات مالی و فنی باشد مبتنی بر علوم رفتاری مانند روان‌شناسی و جامعه‌شناسی است.

با توجه به این تعریف، اگر سیستم دستی سوابق پرسنلی با سیستم رایانه‌ای جایگزین شود، تحول سازمانی تلقی نمی‌شود؛ چون این تغییر و دگرگونی بیشتر در اثر فشار تکنولوژیک است. تغییری که بر اساس مصوبات دولت به عمل آید نیز به دلیل اینکه ناشی از یک فشار خارجی است تحول سازمانی محسوب نمی‌شود. (گرفین ۱۳۷۹: ۵۳۷)

### روش‌های تحول سازمانی

۱. آموزش حساسیت (گروه‌های آموزشی T): روشی است برای تغییر دادن رفتار اعضای سازمان از طریق تعامل بین اعضای گروه. در این روش اعضای گروه دور هم جمع می‌شوند و آزادانه درباره روابط متقابلی که با دیگران دارند صحبت می‌کنند. یک دانشمند علوم رفتاری از دور رفتار گروه را زیر نظر دارد. در این روش به افراد هیچ گونه آموزش مستقیم داده نمی‌شود؛ بلکه از طریق مشاهده و مشارکت در امور آموزش می‌بینند. فرد متخصص موقعیتی را ایجاد می‌کند تا کسی که در برنامه شرکت کرده است بتواند ابراز عقیده کند.

هدف گروه‌های آموزشی عبارت است از آگاه ساختن افراد از رفتار خودشان. ترتیبی داده می‌شود تا هر کس پنداشت و برداشتی را که از خود و دیگران دارد در آیینۀ تمام‌نمای خود مشاهده کند و ببیند دیگران چه نوع تصویری از او دارند. همسو با این برنامه، فرد به رفتار دیگران حساسیت بیشتری می‌یابد و فرآیندهای گروهی را بهتر درک می‌کند. گروه هم می‌کوشد با دیگران احساس همدردی بیشتری بکند و با تأمل به حرف‌های دیگران گوش کند و در برابر نظرات مخالف بردبارتر



باشد. یکپارچه‌تر شدن رابطه بین فرد و سازمان ره‌آورد این برنامه است. (رایبیز ۱۳۸۵: ۱۱۵۱)

**۲. بازخورد نتیجه تحقیق:** از کارکنان و اعضای سازمان خواسته می‌شود پرسش‌نامه‌ای را پر کنند. مثلاً از افراد می‌خواهند درباره همکاران و سرپرستان و فرآیندهای تصمیم‌گیری ابراز نظر کنند. نتیجه‌ای که از این پرسش‌نامه‌ها به دست می‌آید روی کاغذ نوشته و به همه اعضای سازمان داده می‌شود. بنابراین، مسئله مشخص می‌شود و سرانجام به وسیله بحث گروهی پاسخ‌هایی به این سؤالات داده می‌شود. بدین ترتیب، در همه اعضای سازمان تعهد به سازمان به وجود می‌آید. (همان: ۱۱۵۲)

**۳. مشورت در فراگردها:** شیوه عملکرد هیچ سازمانی کامل نیست و مدیران احساس می‌کنند برای تحول عملکرد خود باید دست به اقدامات اصلاحی بزنند. ولی معمولاً در شناسایی آنچه باید انجام بدهند و شیوه اصلاح ناتوان‌اند. هدف از اجرای برنامه مشورت در فراگردها این است که سازمان از خدمات یک مشاور خارج از سازمان استفاده کند تا مدیر فراگردها و رویدادها را بهتر درک کند.

برنامه مبتنی بر مشورت در فراگردها مشابه آموزش حساسیت است؛ زیرا در هر دو روش فرض بر این است که با شناسایی و حل مسئله‌های درون گروهی می‌توان اثربخشی سازمان را بهتر کرد؛ ضمن آنکه در هر دو روش بر مشارکت اعضای سازمان تأکید می‌شود. ولی در برنامه مشورت در فراگردها بر نوع کارهایی که باید بشود بیشتر تأکید می‌شود. در این برنامه از متخصصان و مشاوران دعوت به عمل می‌آید تا به مدیران بگویند در سازمان چه می‌گذرد. این مشاوران مسائل سازمان را حل نمی‌کنند؛ بلکه فقط نقش راهنما را دارند و به مدیر کمک می‌کنند تا مسئله را بهتر درک کند. (همان: ۱۱۵۳)

**۴. تشکیل تیم:** موجودیت یک سازمان در وجود افرادی است که برای هدفی مشترک گرد هم می‌آیند. افراد مجبورند به صورت گروهی کار کنند. از این رو در بهبود سازمانی تشکیل تیم اهمیت زیادی دارد. تشکیل تیم باعث می‌شود عملکرد سازمان بهتر شود.

باید سعی شود روابط بین اعضای گروه محکم‌تر شود و اعتماد متقابل در آن‌ها به وجود آید. اگر گروهی واقعاً بخواهد در کار خود موفق شود، باید هر کس بداند چه فرصت‌هایی در پیش است و از عهده او چه کاری برمی‌آید. (همان: ۱۱۵۵)

## ابعاد تحول

### الف) تحول در نیروی انسانی

نیروی انسانی عامل اولیه و مؤثری است که موجب توسعه یا عدم توسعه می‌شود. به طور کلی نیروی انسانی در مقایسه با سایر عوامل، مثل سرمایه و امکانات و تجهیزات، نقش اول را دارد. برای درک اهمیت این نقش باید گفت منابع و امکانات اغلب کشورهای توسعه‌یافته آوردهایی از کشورهای توسعه‌نیافته است؛ بنابراین، بدون حضور نیروی انسانی سایر عوامل توسعه به‌خودی‌خود ثمر ندارند. نمونه بارز تأثیر نیروی انسانی ژاپنی‌ها هستند که به‌رغم مواجهه با بلایای عظیم طبیعی، مثل زلزله، بعد از اتمام جنگ کشور خود را با وجود محدودیت‌های منابع طبیعی ساختند.

۱. **جذب نخبگان:** هر سازمانی که بخواهد بهترین باشد باید در جذب نخبگان تلاش کند. زیرا نخبگان هستند که می‌توانند باعث پیشبرد اهداف و تعالی سازمان شوند. بنابراین جذب و پرورش و نگهداری نخبگان برای هر سازمانی حیاتی است. (اسمیت و کلی ۱۳۸۰: ۱۹)

۲. **از بین بردن تبعیض در سازمان:** یکی از مواردی که باعث کاهش بهره‌وری در شرکت‌ها می‌شود اختلاف فاحش حقوق مدیران و کارکنان است. در گزارشی که در فاصله سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ تهیه و بررسی شد مشخص شد سود شرکت‌ها حدوداً ۷۵ درصد افزایش پیدا کرده است و در این بازه زمانی حقوق مدیران ۹۲ درصد و حقوق کارکنان فقط ۱۶ درصد افزایش یافته است و اخراجی‌ها نیز حدود ۳۹ درصد زیاد شده‌اند. این روند به طور طبیعی بدگمانی و شک ایجاد می‌کند. (همان)

در اکثر سازمان‌های کشورهای در حال توسعه، مدیران کفایت و لیاقت لازم را برای تصدی مسئولیت خود ندارند و با رابطه‌های گوناگون بر مسند قرار می‌گیرند. بدون شک این مسئله باعث می‌شود کارکنان سازمان از مسئولیت‌های خود دلسرد شوند و سازمان در رسیدن به توسعه با مشکلات فراوان روبه‌رو شود.

نظام پاداش‌دهی باید نرمش بیشتری داشته باشد و قابل تغییر باشد. محافظه‌کاری نظام پاداش یکی از موانع بسیار مهم در راه تغییر و نو سازی سازمان است.

نظام‌های جدید پرداخت حقوق از سطوح کمتری تشکیل شده‌اند. دستمزد به جای شغل بر مهارت افراد تکیه دارد. به طور کلی، می‌توان گفت امروزه، با افزایش پرداخت‌های موردی و کمتر کردن پرداخت‌های سالیانه و ساده‌تر کردن ملاک‌ها و از بین بردن سطوح فراوان پرداخت و پرداخت به مهارت به جای شغل، نظام‌های پرداخت انعطاف‌پذیرتر شده‌اند و فضای مناسب‌تری را برای جذب افراد نخبه و نگاه داشتن آن‌ها در سازمان و ایجاد نوآوری و خلاقیت به وجود آورده‌اند.

**۳. تغییر در مبانی فکری:** دستیابی به تعالی سازمانی مستلزم تغییر در مبانی فکری است. این تغییر فکری باید از بالاترین سطح سازمانی شروع شود؛ به طوری که رئیس هیئت‌مدیره باید مسئولیت تعهد به تعالی سازمان را بپذیرد. مدیریت میانی نقشی کلیدی در اطلاع‌رسانی برای تغییر دارد. مدیریت میانی نه تنها باید به اصول سازمانی پایبند باشد؛ بلکه باید به تشریح آن‌ها برای زیردستان خود بپردازد. (گالبرایت ۱۳۸۰: ۱۶۲)

**۴. تعهد از جانب کارمندان:** هر فردی در سازمان باید نقش مخصوص خود را ایفا کند. این کار باید از طریق شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و برقراری ارتباطات اثربخش صورت بگیرد. قسمت اعظم کار در هر سازمان به دور از دید مستقیم مدیریت است و هر کس نقش خود را به دور از دید مدیریت ایفا می‌کند. اگر در میان افراد به اندازه کافی تعهد ایجاد شده باشد، می‌توان منتظر

خدمات با کیفیت بود.

**۵. درک فرایندها:** مهم‌ترین عامل در تعالی سازمانی نگرش مبتنی بر کار تیمی است و این تعهد باید به همه سطوح سازمانی انتقال یابد. هر سازمانی نیاز به چارچوبی آرمانی دارد که در آن ارزش‌ها و هنجارها مشخص شده باشد. همه این عوامل در بیانیه مأموریت سازمان گردهم می‌آیند. بیانیه مأموریت سازمان را به پیش می‌راند و عملکرد آن را بهبود می‌بخشد. استراتژی‌ها چگونگی دستیابی به بیانیه مأموریت را بیان می‌کنند. (اس اکلند ۱۳۸۴: ۲۲)

اگر مأموریت و اهداف سازمان و فرایندهای اصلی تجزیه و تحلیل شده باشند، سازمان چگونگی دستیابی به مأموریت خود را درک می‌کند و این باعث می‌شود که «چه‌ها» به «چگونه‌ها» تبدیل شوند. «چگونه‌ها» برای سطح پایین‌تر مدیریت همان «چه‌های سطح قبل‌اند؛ یعنی تیم ارشد هدف‌هایش را به تیم پایین‌تر اعلام می‌کند و از آن‌ها می‌خواهد چگونگی‌اش را مشخص کنند. این کار تا پایین‌ترین سطح سازمان ادامه می‌یابد تا اینکه اهداف مدیریت ارشد از طریق چه / چگونه تبدیل به وظایف افراد درون سازمان شود.

**۶. تغییر در فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی به وسیله ارزش‌های موجود و قوانین حاکم بر سازمان شکل می‌گیرد. تعالی سازمانی فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و چارچوبی آرمانی به وجود می‌آورد. رهبری اثربخش با آرمان شروع می‌شود و با تدوین استراتژی توسعه می‌یابد. اصولی که باید مدیریت ارشد برای تعالی سازمانی به آن‌ها پایبند باشد عبارت است از تعهد به بهبود مستمر، فلسفه انجام دادن درست کارها در اولین بار، آموزش افراد جهت درک نیاز مشتریان، و آموزش مستمر. تعالی سازمانی تغییر نگرش‌ها و مهارت‌ها را در صدر کارهای خود قرار می‌دهد. بنابراین فرهنگ سازمانی تبدیل به فرهنگ پیش‌گیرانه از اشتباه می‌شود و این یعنی انجام دادن درست کارهای صحیح در اولین بار و برای همیشه. (همان: ۲۵)

در اغلب سازمان‌ها کنترل بعد از پایان کار انجام می‌شود تا ببینند کار درست انجام شده یا نه. اما باید دانست این اکتشاف است نه کنترل. اکتشاف پس از تولید فقط از رسیدن کالا یا خدمات بد به مشتری جلوگیری می‌کند و این‌ها همه هدر دادن وقت و هزینه است. هیچ‌گاه نباید پرسیم آیا کاری که انجام داده‌ایم درست است یا نه؛ باید پرسیم آیا قادریم کار درست انجام بدهیم؟ چگونه؟ (همان: ۷۳)

### ب) تحول در ساختار

از چالش‌های امروزه می‌توان به جابه‌جا شدن مرزهای کار، رقابت‌های شدید، تحولات جمعیتی، و سرعت دگرگونی اشاره کرد. سازمان‌ها برای سازگاری با این تغییرات شیوه‌های عملیاتی جدیدی یافته‌اند. یکی از این شیوه‌ها طراحی مجدد ساختار است. شرکت‌ها باید بر اساس نوع مشتریان خود را دگرگون کنند و با کاستن از رده‌های سازمانی زمان تصمیم‌گیری را کوتاه کنند. اما متأسفانه طراحی مجدد سوء پیشینه دارد. در بیشتر موارد تجدید ساختار شرکت‌ها از نتیجه طراحی مجدد ناخشنود و ناراضی‌اند. هدف‌های طراحی مجدد معمولاً برای طراحان مبهم است و در این طراحی‌ها بخش‌های اساسی سازمان‌ها نادیده گرفته می‌شود. در همه طراحی‌های مجدد سازمان، هدف افزایش توان سازمان در اجرای راهبردهاست؛ اما طراحی باید قابل اجرا باشد. (گدیش و الیوت ۱۳۸۰: ۹۸)

#### سه شرط برای تجدید طراحی در هر شرکت وجود دارد:

۱. شرکت نیازمند تحول و طراحی ساختار جدید باشد.
  ۲. طرح‌ها کاربردی و عملیاتی باشند.
  ۳. رهبران در اجرای ساختار جدید دقیق و شکیبا باشند. (همان: ۹۹)
- معمولاً هدف‌های هر ساختار جدید کاهش هزینه و تنظیم توانایی‌ها و واکنش مناسب در مقابل مشتریان است. تغییر ساختار سازمانی می‌تواند در رسیدن به هدف‌ها مفید باشد؛ اما لزوماً نحوه شروع

کار نیست. نخستین کاری که باید کرد این است که فهمید آیا تغییر ساختار سازمانی لازم است یا نه. تغییر ساختار همواره هزینه آور است و در ابتدا باعث کاهش بهره‌وری می‌شود؛ بنابراین، هیچ‌وقت نباید دست کم گرفته شود. ابتدا باید همه جوانب امر سنجیده شود و مطمئن باشیم تغییر ارزش سرمایه‌گذاری را دارد. (همان: ۱۰۰)

یکی از خطاهای متداول در تجدید ساختار سازمانی این است که فقط به طراحی چیزهایی که مکتوب‌اند می‌پردازیم، اما ساختار عمودی روی کاغذ می‌آید که آن هم بخش کوچکی از سازمان واقعی است. تمرکز بر کار سازمان به معنای توجه داشتن کامل به تصمیم‌گیری‌های درون‌سازمانی است. (همان: ۱۰۵)

اکثر شکایت مدیران نیز این است که آن‌ها قدرت تصمیم‌گیری ندارند. این وضعیت دلایل مختلف دارد؛ از جمله پیچیدگی‌های کار. اما مهم‌ترین علت آن کوتاهی سازمان‌ها در طراحی فرآیند تصمیم‌گیری است. شاید نتوان سازمانی را یافت که مسئولیت‌های صف و ستاد در آن با یک‌دیگر برخورد نکند. (همان: ۱۰۸)

نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که امروزه همه این حقیقت را قبول دارند که تغییر امری همیشگی و پابرجاست. پس اگر سازمان‌ها را از روز اول به صورتی طراحی کنیم که پیکربندی آن‌ها قابل تغییر باشد، تغییر آسان‌تر می‌شود و وقت کمتری می‌گیرد. (گالبرایت ۱۳۸۰: ۱۵۰)

باید توجه داشت وقتی اندازه یک سازمان خیلی بزرگ شود غرور و خودبینی نیز به وجود می‌آید. این سازمان‌ها رهبری بازار را در دست دارند و روز به روز نرمش‌ناپذیرتر و از مشتریان سردتر می‌شوند و به جای اینکه خود را با مقتضیات مشتری تطبیق دهند از مشتری توقع دارند خود را با آن‌ها سازگار کند. در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ حجم سفارش‌های عقب‌افتاده موجب یکنواخت‌سازی کار می‌شود و نرمش‌پذیری و انعطاف را از سازمان‌های بزرگ می‌گیرد. بنابراین، سازمان‌ها تا آنجا که ممکن است

باید خود را کوچک کنند یا حداقل مانند شرکت‌های کوچک عمل کنند. (ریک و گسکه ۱۳۸۰: ۶۹)

### ساختار سازمان‌های رسانه‌ای

**۱. پیچیدگی:** در سلسله‌مراتب اداری پیچیدگی به تعداد سطح مدیریت در سازمان اطلاق می‌شود. این پیچیدگی ممکن است به صورت عمودی یا افقی باشد. همیشه سازمان‌های بزرگ پیچیده‌ترند. با بزرگ شدن واحد در درون سازمان مسئله تفکیک آن به بخش‌های کوچک‌تر مطرح می‌شود که منجر به بزرگی سازمان و پیچیدگی در سلسله‌مراتب سازمانی می‌شود (اعرابی ۱۳۸۲: ۶۶). برای کاهش پیچیدگی سازمان باید امکان جذب افراد متخصص را فراهم کرد. (همان: ۸۵)

**۲. رسمیت:** در سازمان‌های رسانه‌ای با توجه به اینکه نیاز است افراد با یک‌دیگر هماهنگی شفاهی و چهره‌به‌چهره داشته باشند و بتوانند به راحتی مسائل را با مدیران خود در میان بگذارند رسمیت باید پایین باشد.

**۳. تمرکز:** با توجه به اینکه سرعت در سازمان‌های رسانه‌ای از اهمیت زیادی برخوردار است، گاهی لازم است مثلاً در غیاب مدیران خبر دبیران خبر به جای آن‌ها تصمیم بگیرند. بنابراین، تمرکز در این سازمان‌ها باید پایین باشد.

**۴. سلسله‌مراتب:** کاهش سلسله‌مراتب سازمانی باعث سرعت در تصمیم‌گیری و سرعت در انجام دادن کارها می‌شود. بنابراین، لازم است سلسله‌مراتب سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای کوتاه باشد.

**۵. حیطة نظارت:** حیطة نظارت بیانگر تعداد کارکنانی است که مستقیم تحت نظر یک مدیر کار می‌کنند و گستردگی حیطة نظارت نشان‌دهنده کارآمدی سازمان است. بنابراین، سازمان‌های رسانه‌ای باید دارای حیطة نظارت گسترده باشند. حیطة نظارت گسترده باعث کاهش هزینه‌های پرسنلی می‌شود.

**۶. ارتباطات سازمانی:** ارتباطات رمز موفقیت در هر سازمانی است. بنابراین سازمان‌های

رسانه‌ای باید تا آنجا که ممکن است ارتباطات را میان کارکنان خود افزایش دهند.

۷. **استانداردسازی:** با توجه به اینکه سازمان‌های رسانه‌ای در محیط پیچیده و متغیری مشغول فعالیت‌اند، استانداردسازی در این گونه سازمان‌ها جایی ندارد و کارها را نمی‌توان استاندارد کرد.
۸. **تخصص‌گرایی:** در سازمان‌های رسانه‌ای گاهی لازم است یک نفر چندین کار را به صورت هم‌زمان انجام بدهد؛ مثلاً دبیران روزنامه‌ها خود مسئولیت ویراستاری نوشته‌های خود را بر عهده بگیرند یا یک نفر هم‌زمان کارگردانی و تصویربرداری و صدابرداری کند. بنابراین در این سازمان‌ها لازم است تخصص‌گرایی کم شود.
۹. **سازمان‌دهی و تقسیم کار:** سازمان‌های رسانه‌ای باید بر اساس ویژگی‌هایی همچون سن و طبقه و پراکنندگی جغرافیایی مخاطبان خود سازماندهی شوند.

### ج) تحول در تکنولوژی

در دوره معاصر تکنولوژی برابر «توسعه» در نظر گرفته شده است و هر سازمان مکانیزه و مدرنی توسعه‌یافته ارزیابی می‌شود. شکی نیست که تکنولوژی عاملی مؤثر در توسعه است. اما آنچه با تعصب تکنولوژیکی توسعه خوانده می‌شود نیازمند مطالعات و ارزیابی‌های دقیق است. برای انتخاب تکنولوژی مناسب باید بدون نسخه‌برداری و تقلید کورکورانه و با شناخت نیازهای واقعی سازمان از تجربیات دیگران برای طراحی و تأمین تکنولوژی بهره گرفت. از آنجا که سرعت انتقال اطلاعات در سازمان‌های رسانه‌ای بسیار مهم است، استفاده از تکنولوژی روز ضروری است. در این زمینه سازمان‌های رسانه‌ای باید، هم‌گام با تغییرات تکنولوژی، خود را آماده استفاده از تکنولوژی نوین کنند تا بتوانند در این رقابت جهانی باقی بمانند. امروزه بحث تغییر سیستم‌های آنالوگ به دیجیتال در سازمان‌های رسانه‌ای بسیار پراهمیت است. دوربین‌های دیجیتال نسبت به دوربین‌های قدیمی



سبک‌تر و ارزان‌تر و با کیفیت‌ترند و هنگام تصویربرداری با این دوربین‌ها به نور کمتری نیاز است. سیستم‌های دیجیتال صدا باعث کاهش هزینه‌های سازمان رسانه‌ای می‌شود. ادیت هم بسیار راحت‌تر شده است. علاوه بر این، تکنولوژی دیجیتال امکان دسترسی بهتر همگان به آرشیو را میسر کرده است. بنابراین، اگر یک سازمان رسانه‌ای تجهیزات خود را با پیشرفت تکنولوژی تغییر ندهد، مطمئناً نمی‌تواند در این رقابت جهانی باقی بماند.

### الگوبرداری

تحول در خدمات و کالا فقط با استانداردهای موجود تحقق نمی‌یابد. الگوبرداری یکی از راه‌های مهم در رسیدن به مدیریت کیفیت جامع (TQM) است که در ژاپن شکل گرفته است. الگوبرداری فرایند مستمر شناسایی و درک و تطبیق است که به عملکرد بهتر می‌انجامد. الگوبرداری به معنای کاهش هزینه‌ها و جمع‌آوری داده‌هایی که می‌تواند همچون سلاحی سیاسی به کار رود نیست. الگوبرداری رقابتی ساده‌ترین و رایج‌ترین نوع الگوبرداری است که در آن هر واحد خود را با همتایش در بهترین شرکت رقیب مقایسه می‌کند. الگوبرداری رویکردی ساختاریافته برای تغییر و تحول است تا بررسی کند چه چیزی نیازمند تغییر است. سازمان می‌تواند فرصت‌های بهبود را از طریق تجزیه و تحلیل فرایند یا الگوبرداری شناسایی کند. (اس اکلند ۱۳۸۴: ۱۴۴)

سازمان‌های یادگیرنده و سازمان‌های مجازی می‌توانند الگوهای مناسبی برای سازمان‌های رسانه‌ای باشند.

### سازمان‌های یادگیرنده<sup>۳</sup>

امروزه یادگیری کلید حل مشکلات است. سازمان‌هایی موفق‌اند که سریع‌تر از دیگران یاد بگیرند. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها افراد به طور مداوم توانایی‌های خود را

بیشتر می‌کنند تا به نتایجی که مد نظر است برسند. در این سازمان‌ها افراد در جهت افزایش سطح دانش، بینش، آگاهی، و نوآوری به صورت مداوم تلاش می‌کنند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که بیشتر از رقبای خود آمادگی و قابلیت فراگیری داشته باشد و سریع‌تر از آن‌ها یاد بگیرد. (ایرانزاده ۱۳۸۰: ۲۰۴)

سازمان یادگیرنده در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند، و عملکردهایش متحول می‌شود. سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن بهبود می‌یابد. (الوانی ۱۳۷۸: ۳۲۷)

**سازمان‌ها زمانی یادگیرنده‌اند که از تجربیات خود عبرت بگیرند و آن‌ها را راهنمای رفتارهایشان قرار دهند. پیتسر سنج اجزای تشکیل دهنده سازمان یادگیرنده را پنج چیز می‌داند:**

۱. تسلط فردی<sup>۴</sup>
۲. آرمان مشترک<sup>۵</sup>
۳. مدل ذهنی<sup>۶</sup>
۴. یادگیری گروهی<sup>۷</sup>
۵. تفکر سیستمی<sup>۸</sup>

**۱. تسلط فردی:** نیروی فعال هر سازمانی نیروی انسانی است. باید دانست که انسان‌ها برای خود شخصیت دارند. خودشان فکر می‌کنند و راه تفکر را خودشان می‌یابند. اما اگر میان کارکنان انگیزه کافی برای دستیابی به تحول و توسعه نباشد، تحول و توسعه سازمانی محقق نمی‌شود. در سازمان‌های یادگیرنده یکی از اصول این است که برای دستیابی به تغییر و تحول باید سطح توانایی و قابلیت کارکنان را افزایش داد. در درجه اول قابلیت و توانایی در محدوده انجام وظایف شغلی است و وقتی افراد در کار خود تسلط کافی پیدا کردند می‌توانند زمینه‌ساز تغییر و تحول سازمان شوند. (ایرانزاده ۱۳۸۰: ۲۰۴)

**۲. آرمان مشترک:** احساس مشترکی که از آرمان مشترک به وجود می‌آید در کل سازمان منتشر می‌شود. بنابراین یک آرمان زمانی واقعاً مشترک حساب می‌شود که کارکنان تصویری یکسان

در ذهن خود داشته باشند و به این تصویر کاملاً متعهد باشند. این آرمان‌ها در اثر ارتباط کامل بین کارکنان و مدیران به وجود می‌آید. (همان)

**۳. مدل ذهنی:** الگوهای ذهنی سازمان نحوه نگرش سازمان و برخورد سازمان با مسائل پیرامونش را نشان می‌دهد. الگوی ذهنی سازمان ممکن است عدم اطمینان به مشتری یا اعتماد و اطمینان به مشتری باشد. به هر حال، هر یک از این دو الگوی ذهنی باعث عملکردهای متفاوتی از سوی سازمان می‌شود. این الگوهای ذهنی می‌توانند باعث رشد یا ورشکستگی سازمان شوند. امروزه سازمان‌ها برای رشد و ترقی نیازمند شناخت، ارزیابی، و تعدیل الگوهای ذهنی خود هستند. اگر یک سازمان بخواهد موفق شود، لازم است الگوهای واقع‌بینانه داشته باشد و اطلاعات خود را به‌روز کند و بکوشد پویایی و انعطاف الگوها را حفظ کند. برای سازمان این خطر وجود دارد که به تدریج شیفته الگوی ذهنی خود شود و درصدد تغییر یا تکامل آن برنیاید و در نهایت به نابودی کشیده شود. مثلاً کارخانه‌های اتومبیل‌سازی با این الگوی ذهنی که مشتریان خواهان اتومبیل‌های بزرگ و شیک و پرمصرف هستند شروع به کار کردند و در کار خود موفق هم بودند؛ اما تغییر الگوی مصرف مشتریان باعث شد این کارخانه‌ها بازارهای خود را از دست بدهند و کارخانه‌هایی که با الگوی مصرف مشتریان، مثل کم‌مصرف بودن و ارزان بودن و کوچک بودن، مطابقت داشتند بازار را به خود اختصاص دادند. (الوانی ۱۳۷۸: ۳۳۱)

**۴. یادگیری گروهی:** یادگیری گروهی عبارت است از فرآیند هم‌جهتی و ایجاد ظرفیت ناشی از مجموع نیروها در یک گروه برای رسیدن به هدف‌های مطلوب. در واقع افراد به صورت سینرژیک (هم‌افزایی) درمی‌آیند. (ایران‌زاده ۱۳۸۰: ۲۰۶)

سازمان یادگیرنده با استفاده از بحث و گفت‌وگو یادگیری گروهی را در سازمان استمرار می‌بخشد. گروه‌های هماهنگ می‌توانند به اتفاق هم یاد بگیرند و یادگیری آن‌ها نیروی زیادی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. بحث و گفت‌وگو دانش افراد را به یک‌دیگر انتقال می‌دهد و روابط میان

اعضا را محکم‌تر می‌کند. در گروهی که به بحث و گفت‌وگو می‌پردازند اعضا یک‌دیگر را همکار و هم‌تایمی‌پندارند و رابطهٔ زیردست بودن یا بالادست بودن کنار گذاشته می‌شود. بنابراین، مباحثه آزادتر و پربارتر می‌شود.

**۵. تفکر سیستمی:** در چهارچوب تفکر سیستمی است که سازمان‌ها ظرفیت پذیرش تغییر را در خود افزایش می‌دهند. امروزه محیط سازمان‌ها بسیار پرتلاطم و کنترل‌ناپذیر است. از این رو، سازمان‌ها باید بتوانند خود را با محیط هماهنگ کنند. سازمان‌های موفق آن‌هایی هستند که به استقبال تغییر می‌روند. سازمان‌هایی که در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند با قاعدهٔ بازی در این عصر آشنا نیستند. توانایی درک روابط متقابل و قابلیت دیدن کل هنر تفکر سیستمی است. (همان: ۲۰۷)

### ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده

سازمان یادگیرنده عشق آموختن دارد. سازمان یادگیرنده نیاز به آموختن دارد. سازمان اگر احساس کند برای بقا و ادامهٔ حیات باید پیاموزد، مسلماً به دنبال یادگیری خواهد رفت. و اگر چنین نیازی را احساس نکند، انگیزه‌ای برای آموختن از خود نشان نمی‌دهد. سازمانی که بودجه‌ای ثابت دریافت می‌کند، سازمانی که رقابت را احساس نمی‌کند، سازمانی که پاسخگوی عملکردهایش نیست، سازمانی که از حمایت غیر منطقی برخوردار است هرگز نیازی برای آموختن احساس نمی‌کند. پس برای آنکه سازمانی یادگیرنده داشته باشیم باید آن را در محیط رقابتی رشد دهیم. (الوانی ۱۳۷۸: ۳۲۹)

سازمان یادگیرنده با مشکلات خو نمی‌گیرد. سازمان یادگیرنده حساس و هوشیار است و به محض اینکه مشکلی را احساس کرد برای حل آن به دنبال راه‌حل می‌گردد و مشکلات را تقدیر تلقی نمی‌کند. برخی از سازمان‌ها چنان با مشکلات مأنوس می‌شوند که به تدریج مشکلات را طبیعی می‌پندارند. پیتر سنگه مثال جالبی می‌زند. می‌گوید اگر قورباغه‌ای را درون آب داغ قرار بدهیم، بلافاصله

از آن بیرون می‌پرد. اما اگر همین قورباغه را در آبی قرار دهیم و آرام آرام آب را داغ کنیم، قورباغه داغ شدن آب را حس نمی‌کند و به آن واکنش نشان نمی‌دهد تا زمانی که آب بسیار داغ شود که دیگر دیر است؛ زیرا دیگر عضلاتش توان جهیدن ندارد و او در آب پخته می‌شود. سازمان‌ها هم اگر هوشیار نباشند، مشکلات آرام آرام روی هم جمع می‌شوند و سازمان‌ها دیگر قادر به رفع آن‌ها نیستند. در سازمان‌های یادگیرنده مدیران خود را به جای مشتریان قرار می‌دهند و از دید آن‌ها به سازمان می‌نگرند تا نقاط ضعف و قوت سازمان خود را بهتر درک کنند. (همان)

سازمان یادگیرنده کارکنانی خلاق دارد. سازمان از طریق کارکنانش فرآیند یادگیری را تحقق می‌بخشد. در این سازمان‌ها افراد به توانمندی‌های خود واقف می‌شوند و آن‌ها را توسعه می‌دهند. چنین افرادی فقط به محیط پاسخگو نیستند؛ بلکه محیط را می‌سازند. این افراد، به جای سازگاری با محیط، محیط را با خود سازگار می‌کنند. انسان‌های خلاق محیط را متحول و از تغییرات مستمر آن به نفع خود استفاده می‌کنند. باید دانست یادگیری به معنای گردآوری اطلاعات نیست، بلکه آموختنی مولد و پویاست. (همان: ۳۳۰)

سازمان‌های یادگیرنده تجربه و علم را به کار می‌گیرند. سازمان یادگیرنده از تجربه‌های خود پند می‌گیرد؛ ولی صرفاً به تجربه‌ها متکی نیست. سازمان فعال سازمانی است که علم و تجربه را در هم می‌آمیزد و از این رو بیشترین نتیجه را می‌گیرد. منابع و امکانات سازمان‌ها محدودند. هیچ‌گاه مصلحت نیست که سازمان بر اساس تجربه و خطا بیاموزد. سازمان باید به کمک دانش خود و تخصص کارکنان خود گزینه‌های درست را انتخاب کند. استفاده از دانش در تصمیم‌گیری سرعت، دقت، و در نهایت هزینه‌های کمتری را برای سازمان به ارمغان می‌آورد و به کارگیری تجربه تصمیمات گرفته‌شده را با محیط هماهنگ و پندهای گذشته را برای سازمان مرور می‌کند. (همان: ۳۳۳)

سازمان‌های یادگیرنده علت مشکلات را در خود می‌یابند. اغلب انسان‌ها گرایش دارند مشکلات و شکست‌ها را به عاملی خارجی نسبت دهند. سازمان‌ها نیز غالباً دچار این مشکل می‌شوند.

این گونه رفتارها موجب می‌شود هیچ‌گاه تحلیل درستی از مسائل وضعیت‌های سازمان به عمل نیاید. اما سازمان‌های یادگیرنده بدون تعصب مسائل را بررسی می‌کنند. آن‌ها به ضعف‌های خود پی می‌برند و در صدد رفع آن‌ها برمی‌آیند. (همان)

سازمان یادگیرنده تلفیق اهداف فردی و سازمانی است. سازمان یادگیرنده همدلی و هم‌ذهنی را میان اعضایش گسترش می‌دهد. همدلی سبب می‌شود همه اعضای سازمان به یک آرمان بیندیشند. همدلی انسجام‌بخش فعالیت‌های سازمان است. در سازمان‌های سنتی، آموزش انفعالی است و افراد نیازی به همدلی برای آموختن ندارند. اما در یادگیری جمعی و سازمانی تا افراد همدل نباشند این نوع یادگیری محقق نخواهد شد. به طور کلی ایجاد سازمان یادگیرنده در همدلی افراد و هم‌ذهنی سازمانی است. (همان: ۳۳۶)

## نتیجه‌گیری

در این مقاله نحوه تغییر و تحول سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای و مؤلفه‌های تغییر و تحول سازمانی بررسی شده است. رسانه شریان حیاتی هر جامعه است و با توجه به تغییرات و تحولات دائمی جامعه بشری استقرار نظام تغییر و تحول دائمی رسانه‌ای یک ضرورت است که جلب مشارکت همگانی را می‌طلبد. در این زمینه پیشنهادهای زیر قابل ذکر است:

۱. استقرار نظام پیشنهادهای فکرآفرین
۲. تشویق پیشنهادهای کارآمد و عملی
۳. آسیب‌شناسی سازمان‌های رسانه‌ای از طریق تعامل نخبگان رسانه با عامه مردم
۴. طراحی نظام تحقیقات تغییر و تحول رسانه‌ای به معنای واقعی کلمه
۵. نهادی کردن تغییر و تحول رسانه در اندیشه متخصصان و مسئولان، به خصوص اصحاب رسانه ●

پی‌نوشت‌ها:

- 1 .WHAT
- 2 .HOW
3. Learning organization
4. Personal mastery
5. Shared vision
6. Mental models
7. team learning
8. Systems thinking

منابع

- اس اکلند، جان (۱۳۸۴). تعالی سازمان‌های فراگیر، ترجمه محسن الوندی، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۲). طراحی ساختار سازمانی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). مدیریت عمومی، نشر نی.
- ایران‌زاده، سلیمان (۱۳۸۰). جهانی شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان، مرکز

آموزش مدیریت دولتی تبریز.

رایینز، استیفن پی (۱۳۸۵). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

نیل راسل جونز (۱۳۸۶). مدیریت تحول، ترجمه علی دنیادیده، تهران، اندیشه آریا.  
وندال، فرنچ و اچ. بل سسیل (۱۳۸۰). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، چ دوم، تهران، صفار.

کاشانیان، منصور. مقاومت در برابر تغییر و چگونگی فائق آمدن بر آن، مدیریت امروز، ش ۱۳. گریفین، مورهد (۱۳۷۹). رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلام‌رضا معمارزاده، مروارید.

میلر، ادوارد (۱۳۸۰). «پس‌لرزه‌های انقلاب ارتباطات»، سازمان فردا: مجموعه مقالات، ترجمه فضل‌الله امینی، فرا.

اسمیت، آنتونی و تیم کلی (۱۳۸۰). «سرمایه‌ای انسانی در عصر اقتصاد دیجیتال»، سازمان فردا: مجموعه مقالات، ترجمه فضل‌الله امینی، فرا.

D. Kolb and A. Frohman, "An Organization Development Approach to Consulting," Sloan Management Review 12 (2010): 51-65.

Porras and Robertson, "Organization Development Theory."