



A Model for Investigating the Role of Organizational Development Agents (OD Agents) in Reinforcement Of Organizational Development Flow

Mohammad Saeid Taslimi 

Professor, Department of Public Administration, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Ameneh Kalateh Aghamohammadi 

PhD Student in Media Management, University of Tehran, Alborz Campus. Iran.

Manouchehr Ansari 

Associate Professor, Department of Media Management and Business Communications, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Tahir Roshandel Arbatani 

Professor, Department of Media Management and Business Communications, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Abstract

Developing the characteristics of "organizational development agents" and promoting them is one of the topics that has been less studied in the field of management, and media organizations have not been

- The present article is taken from the doctoral thesis of Media Management. Alborz Campus. Tehran University

* Corresponding Author: taslimi@ut.ac.ir

How to Cite: Taslimi, M., Kalateh Aghamohammadi, T., Ansari, M. and Roshandel, T. (2025). A Model for Investigating the Role of Organizational Development Agents (OD Agents) in Reinforcement Of Organizational Development Flow. *Management Studies in Development and Evolution*, 34 (117), 41-80.

doi: [10.22054/jmsd.2025.82303.4534](https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.82303.4534)

exempted from it. The present qualitative research aims to clarify and conceptualize "organizational development agents" and their role in facilitating development and change in the IRIB using the application of content analysis and the Delphi approach., face validity was determined based on the application of experts' opinions. Research reliability was determined through consensus of participants and providing staged feedback. The results show that the personal development program, legality, and organizational commitment are among the most important providers of the need for organizational development , and the enhancers of the organizational development process, including the support of the guardians and supporters of the development , meritocracy, dedication to work, creating a discourse of development , and succession planning, are compared to the limiters of the organizational development process, including invalid recruitment and selection, lack of development al thinking in managers, incompetence, anti-elitist behavior, lack of commitment and organizational belonging, lack of support and reinforcement of the organization's managers, and organizational indifference in the IRIB.

Keywords: Organizational development, Organizational Development Agents, ,IRIB, Organizational Development Flow, Determinants.

1. Introduction

Organizational Development within an organization require a facilitator—individuals who act as catalysts, assume responsibility for managing the process of change and development , and drive its implementation. These individuals are known as Organizational Development Agents (OD Agents). Consequently, every organizational change necessitates one or more OD Agents. An OD Agent can be someone other than a manager, such as a specialized employee within the organization or an external consultant whose expertise lies in implementing organizational development and who

possesses the skill and power to stimulate, facilitate, coordinate, and strive for change

Research Question(s)

How does the contingency model for strengthening the Organizational Development Flow in the IRIB focus on the role of Organizational Development Agents?

How is the conceptualization of Organizational Development Agents (OD agents) framed?

What is the position and significance of the Organizational Development Agent (ODA) in the development of the IRIB?

What are the ways to expand and strengthen Organizational Development Agents (OD agents) within this media organization?

2. Literature Review

2.1. Organizational Change and Development

Organizational change is a broader concept than organizational development, encompassing any type of alteration regardless of its fundamental orientation or intended impact on organizational development. Struckman and Yammarino (2003) define organizational change as a planned response to environmental pressures and internal organizational forces. Organizational change and development, as a concept, has emerged from this very necessity, evoking notions of flexibility, continuous improvement, a willingness to challenge the status quo, and ongoing modifications within the organization (Kusa & Skalna, 2021).

2.2. Organizational Development and Development Agents (OD Agents)

An Organizational Development Agent (OD Agent) refers to an individual or group that plays a pivotal role in the organizational development process. They are instrumental in driving and facilitating

development and change within the organization, possessing the skill and power to stimulate, facilitate, and coordinate efforts towards change. OD Agents operate within the Organizational Development Network (ODN) and strive for excellence and development, ultimately leading to the evolution of the ODN into an Organizational Development Movement (ODM). The relationship can be represented as: $\sum \text{ODN} = \text{ODM}$. The most significant characteristics that an OD Agent can possess for the successful implementation of organizational changes include: being a good listener, knowledgeable, having a clear understanding of goals, diverse knowledge, business acumen, a drive for change, an inclination to ask tough questions, flexibility towards new ideas, creativity, strong communication skills, trust and credibility, an understanding of business culture, courage, enthusiasm for new opportunities and potentials, and tolerance for uncertainty.

2.3. Roles of the Organizational Development Agent (ODA) in the Organization

Categorizing the types of Organizational Development Agents is a complex theoretical and practical endeavor. Nevertheless, classification is essential to avoid the weaknesses of one-dimensional models. There are three main types of change and development agents:

People-centered: These change agents help to boost employee morale and motivation. They assist employees through change and help in goal setting, training, and skill enhancement.

Structure-centered: These agents focus on changing an organization's infrastructure. They research and implement new technologies and conduct systems analysis.

Process-centered: These change agents focus on implementing new change processes and facilitating communication and collaboration between teams (Lutkevich, 2023).

3. Methodology

This research, in terms of orientation, is fundamental and applied due to the development of a novel model, and its research philosophy is constructivism. The nature of reality and ontology within this paradigm is relativism, where realities are specific and subjective constructs. In the constructivist paradigm, the relationship between the researcher and reality is interactive and subjectivist, and knowledge is acquired through dialectics and hermeneutics; the reconstruction of the nature of knowledge revolves around consensus. From an approach perspective, this research is inductive.

The present qualitative research, employing thematic analysis and the Delphi approach, initially gathered necessary information by forming a focus group and conducting thematic analysis of exploratory interviews with media experts. Aiming to extract the elements and components of the model, this information was coded at three levels—basic, organizing, and global—based on the thematic analysis method. The data were analyzed using MAXQDA software and the thematic analysis and descriptive-interpretive coding method.

4. Results

Factors such as individual development plans, adherence to regulations, and organizational commitment are considered crucial enablers for the need for organizational development . Reinforcing elements of the development process include the support of stakeholders and champions of change, meritocracy, dedication to work, fostering a discourse of change, and succession planning. Conversely, restricting factors to the development process within the IRIB encompass unreliable recruitment and selection, a lack of transformative thinking among managers, nurturing incompetence, anti-elitism, an absence of organizational commitment and belonging, insufficient support and reinforcement from organizational managers, and organizational indifference.

5. Discussion

Generally, a significant stage of organizational development involves laying the groundwork for social, political, and economic shifts. This research focused on this crucial stage, aiming to convey the concept that every individual within the organization must feel the necessity of a major development, prepare themselves for it, and accept their role as an essential element of development and progress. This preparatory phase primarily involves shaping mindsets and attitudes, largely through persuasion and advocacy, or in other words, it is fundamentally an intellectual process where psychology plays a significant supportive role. A key point is the need for comprehensive cultural efforts during this stage to ensure the active workforce is ready to embrace development. As noted, the outcome of this cultural movement is that each individual perceives themselves as an effective and vital agent of change, thereby accelerating the pace of development..

پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



مدل بررسی نقش کارگزاران توسعه سازمانی (OD Agents) در تقویت جریان تحول

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

محمدسعید تسلیمی ^{id}

دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه تهران، پردیس البرز، ایران.

آمنه کلاته آقامحمدی ^{id*}

دانشیار گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

منوچهر انصاری ^{id}

استاد گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

طاهر روشندل اربطانی ^{id}

چکیده

شکوفاسازی ویژگی‌های «کارگزاران توسعه سازمانی» و ترویج آن‌ها، از موضوعاتی است که کمتر مورد مطالعات حوزه مدیریت قرار گرفته و سازمان‌های رسانه‌ای نیز از آن مستثنی نبوده‌اند. پژوهش کیفی حاضر با هدف روشنگری و مفهوم‌سازی «کارگزاران توسعه سازمانی» و نقش آنان در جریان‌سازی تحول و تغییر در سازمان صداوسیما با استفاده از کاربست تحلیل مضمون و رویکرد دلفی انجام شده است. اعضای دلفی؛ مدیران عالی و میانی سازمان صداوسیما که به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی انتخاب شدند و حجم نمونه از طریق شاخص اشباع نظری تعیین شد. از نظر روایی محتوا، سؤالات مصاحبه با توجه به ادبیات موضوع و مطابق اهداف فرعی پژوهش طراحی شد و از نظر روایی صوری، نظرات گروهی از خبرگان جهت اصلاح بر آن اعمال شد. به منظور حفظ پایایی پژوهش، تلاش شد تا از طریق روش دلفی اجماع صورت گیرد و در هر مرحله به مشارکت کنندگان در پژوهش بازخورد ارائه می‌شد و مفاهیم حذف و یا اضافه شده به اطلاع آنان می‌رسید. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان می‌دهد عواملی چون برنامه توسعه فردی، قانونمندی و تعهدسازمانی از مهمترین عوامل تعیین‌کننده نیاز به تحول سازمانی محسوب می‌شود. تعهد سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل تأمین‌کننده نیاز به تحول سازمانی است و نیز عواملی وجود دارند که جریان این تحول را تقویت می‌کنند که عبارت‌اند از: حمایت متولیان و حامیان تحول، شایسته‌سالاری، وقف کار شدن، ایجاد گفتمان تحول و جانشین‌پروری. در مقابل، موانع تحول سازمانی در صداوسیما شامل: نیرویابی و گزینش نامعتبر، فقدان تفکر تحول‌گرای در مدیران، ناشایست‌پروری، نخبه‌ستیزی، فقدان تعهد و تعلق سازمانی، فقدان حمایت از مدیران و بی‌تفاوتی سازمان است.

کلیدواژه‌ها: تحول سازمانی، کارگزاران توسعه سازمانی، سازمان صداوسیما.

- مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت رسانه دانشگاه تهران، پردیس البرز است.

* نویسنده مسئول: mohammadi.amene@ut.ac.ir

مقدمه

تحولات و نوسانات سازمانی در حد چشمگیری تابع نقش آفرینی‌های نیروی انسانی است و بدون حضور عامل انسانی، سایر عوامل توسعه، به خودی خود هیچ ثمری ندارند. تحولات در یک سازمان نیاز به یک تسهیل‌کننده دارد. افرادی که به عنوان کاتالیزور عمل می‌کنند و مسئولیت مدیریت فرایند تغییر و تحول را می‌پذیرند و آن را جریان‌سازی می‌کنند؛ کارگزاران توسعه سازمانی^۱ نامیده می‌شوند؛ بنابراین هر تغییر سازمانی، نیازمند یک یا چند کارگزار توسعه سازمانی است. کارگزار توسعه سازمانی می‌تواند کسی غیر از مدیر باشد، مانند کارمند متخصص درون سازمان یا مشاوره بیرون سازمان که تخصص وی اجرای تحول سازمان باشد و مهارت و قدرت تحریک، تسهیل، هماهنگی و تلاش برای تغییر را داشته باشد.

سازمان صداوسیما به عنوان بزرگ‌ترین رسانه کشور، یکی از سازمان‌های حاکمیتی و اثرگذار در ایجاد تحول اجتماعی است. با توجه به برخی مسائل مربوط به نیروی انسانی و اکوسیستم رسانه (رقبا، مخاطبان)، این سازمان برای بقا و استمرار خود ناگزیر به تغییر و انطباق با شرایط موجود و پذیرفتن فضای رقابتی و بهره‌گیری از سازوکارهای جدید تحول رسانه‌ای است تا چابکی، توانایی پاسخ‌گویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی را در خود تقویت کند. کارکنان و منابع انسانی، بدنه اصلی سازمان صداوسیما و سربازان جنگ نرم و نبرد رسانه‌ای محسوب می‌شوند. اما کدام نیروی انسانی برای تغییر و تحول سازمانی مدنظر است؟ نیروی انسانی تحلیل‌رفته، فرسوده و ناراضی یا نیروی انسانی شاداب، پرانگیزه، مشتاق و تحول‌گرا؟ آیا کارکنان در سازمان رسانه‌ای از این ویژگی‌ها برای فعالیت در یک سازمان خلاق برخوردار هستند؟

مسئله پژوهش حاضر از بعد عملیاتی، نقش کارگزار توسعه سازمانی در تقویت فرایند تغییر و تحول سازمانی است، سازمان صداوسیما از شخصیت، روحیه و رفتار توسعه‌گرایانه‌ی «کارگزاران توسعه سازمانی» کم‌بهره است؛ زیرا به اهمیت تحول در منابع انسانی، آن‌طور که شایسته است، توجه نمی‌شود.

شاهد این مسئله را می‌توان در سند تحول سازمان صداوسیما مشاهده نمود که تحول،

1. Organizational Development Agents (OD Agent)

تنها در سه حوزه رویکرد، محتوا و سازکار مدنظر است. همچنین وجود تناقضات ظاهری و عملکردی در سازمان، به خروج نیروهای متخصص از صداوسیما کمک می‌کند. در واقع این نیروهای زبده و متبحر که تحت آموزش سازمان صداوسیما بوده‌اند و سازمان به امید آنکه به عوامل توسعه و اثربخشی تبدیل شوند، بودجه زیادی صرف ارتقا آنان کرده است اما اکنون نتیجه خلاف انتظار، عاید سازمان شده و آن‌ها با خروج از سازمان و پیوستن به شبکه‌های رادیو تلویزیونی خارجی^۱ تبدیل به عامل توسعه سازمان‌های رسانه‌ای کشورهای دیگر شده‌اند. این امر نشان‌دهنده سوءمدیریت منابع انسانی در سازمان و فقدان تئوری و الگو در حوزه تحول سازمانی بر مبنای منابع انسانی است. مسئله نگران‌کننده در سازمان صداوسیما اتکا به این باور نادرست قدیمی است که «افراد مهمترین دارایی شما هستید»، درحالی که پارادایم نوین مدیریت، این گزاره را اصلاح کرد و تاکید می‌کند که افراد مهمترین دارایی سازمان نیستند، بلکه «افراد شایسته و مناسب» مهمترین دارایی قلمداد می‌شوند. رویکرد نادرست فعلی در سازمان صداوسیما، باعث شده است علاوه بر حجم بالای منابع انسانی و ناکارآمدی آنها، شاهد جذب مجدد نیرو یا برون‌سپاری بخش عظیمی از پروژه‌ها باشیم که این امر خود باعث گسترش منابع انسانی، کاهش عملکرد مناسب آنها و هدر رفت منابع مالی و اعتباری سازمان می‌شود. به بیان دیگر در سازمان صداوسیما با وجود فزونی منابع انسانی و ضرورت بهره‌مندی از توان کارگزاران توسعه سازمانی^۲ در سازمان، صداوسیما در عمل به این امر کلیدی توجهی نشان نمی‌دهد. این بی‌توجهی می‌تواند از سر غفلت یا در برخی موارد عامدانه و آگاهانه باشد. با توجه به موارد ذکر شده و نقش مهم نیروی انسانی، مخصوصاً نیروهای تحول‌گرا در تحول سازمان رسانه‌ای، نیاز به نیروی انسانی توسعه‌خواه و توسعه‌گرا است که مشتاقانه و دلسوزانه در جهت تعالی، توسعه و پیشرفت سازمان فعالیت کنند؛ افرادی که آگاهانه و خالصانه به تغییر معتقدند و توانمندی

۱. پدیده مهاجرت مجریان و خبرنگاران صداوسیما به شبکه‌های فارسی‌زبان خارجی در سالهای اخیر روند صعودی داشته است افرادی مانند م، م گزارشگر برنامه‌های فوتبالی شبکه ۳، آ، م گزارشگر ورزشی صداوسیما و معروف به آقای NBA و ن، م مجری خبر صداوسیما شبکه پنج، به شبکه تلویزیونی ایران اینترنشنال پیوستند و ف، م از مجریان رادیو جوان و م، ر گزارشگر ورزشی شبکه خبر، رادیو ورزش و شبکه جام جم، به رادیو فردا پیوستند و با بی‌بی‌سی همکاری دارند.

ایجاد تغییر در دیگر کارکنان و ایجاد شبکه تحول و توسعه‌سازمانی^۱ و درنهایت ایجاد جنبش تحول و توسعه^۲ را داشته‌باشند. سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران در زمینه توجه و تقویت کارگزاران توسعه سازمانی و نیروی انسانی تحول‌گرا، از یک استراتژی و مدل آکادمیک یا روشمند، کم بهره است، از این رو با توجه به اهمیت سازمان‌های رسانه‌ای به‌ویژه سازمان صداوسیما انجام چنین پژوهشی می‌تواند با مبنای قرار دادن بهره‌وری بیشتر منابع انسانی، جریان تحول سازمانی را تقویت نماید.

مسئله پژوهش در بعد تئوریک، فقدان مفهوم‌سازی کارگزاران توسعه سازمانی^۳ در مطالعات مدیریت و منابع انسانی است، در واقع «کارگزار توسعه سازمانی» از موضوعاتی است که کمتر مورد مطالعات رسانه‌ای بوده و همین امر سبب شده است که مفاهیم متناسب برای اندیشیدن و نظریه‌سازی درباره «کارگزار توسعه سازمانی» به‌اندازه کافی در اختیار نباشد. به همین دلیل، شناسایی مفاهیم و مبانی بنیادین آن از جمله مسائلی است که باید مورد توجه قرار گیرد.

انجام این پژوهش از این جهت حائز اهمیت است که ادبیات علمی متداول در مورد تحول سازمانی معمولاً رویکرد نسبتاً محدودی را در تعریف و تبیین عوامل دخیل در تغییرات سازمانی اتخاذ می‌کند، بیشتر تحقیقات و پژوهش‌ها بر فرآیندها و نتایج تحول سازمانی تمرکز دارند تا عوامل و کارگزاران توسعه سازمانی؛ بسیاری از مطالعات به‌جای سیستم کامل، بر بخش‌های منفرد سازمان تمرکز دارند؛ که نیاز به نظریه‌پردازی و مفهوم‌سازی کارگزاران توسعه و تحول سازمانی را دوجندان می‌کند. در این پژوهش رویکرد جریان تحول سازمان رسانه‌ای به عنوان یک ساختار نظری کل‌نگر برای درک نقش عاملین تحول رسانه مفهوم‌سازی و ارائه می‌شود و تلاش می‌شود ضمن ایجاد تفکر جدید در جهت میل به «کارگزار توسعه سازمانی» شدن، راه‌هایی تقویت تأثیر آنها در جریان تغییر سازمانی نیز شناسایی شود و در نهایت به منظور رفع خلا و شکاف نظری در زمینه مذکور، دانش‌افزایی صورت گیرد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوالات است که مدل اقتضایی تقویت جریان تحول سازمانی در سازمان صداوسیما ج.ا.ا.

1. Organization Development Network (ODN)
2. Organization Development Movement (ODM)
3. OD Agents

متمرکز بر نقش کارگزاران توسعه سازمانی چگونه است؟ مفهوم سازی «کارگزار توسعه سازمانی» به چه صورت است؟ عامل توسعه یا «کارگزار توسعه سازمانی» در تحول سازمان صداوسیما ج.ا.ا دارای چه جایگاه و اهمیتی است؟ راه‌های گسترش و تقویت «کارگزاران توسعه سازمانی» در سازمان رسانه‌ای کدام‌اند؟

مبانی نظری پژوهش

تغییر و تحول سازمانی^۱

تغییر سازمانی مفهومی گسترده‌تر از توسعه سازمانی است و به هر نوع تغییری صرف‌نظر از جهت‌گیری اساسی یا تأثیر موردنظر بر توسعه سازمان اطلاق می‌شود (Strackman and Yamarino, 2003) تغییر سازمانی را به عنوان یک پاسخ برنامه‌ریزی شده به فشارهای محیط و نیروهای داخل سازمان تعریف می‌کنند. تغییر و تحول سازمانی، مفهومی است که بر مبنای همین ضرورت شکل گرفته است و تداعی‌گر انعطاف‌پذیری، بهبود مستمر، چالش‌پذیری و تغییرات مداوم در سازمان است (Kusa & Skalna, 2021).

کارگزاران توسعه و تحول سازمانی^۲

«کارگزاران توسعه سازمانی» به فرد یا گروهی اشاره دارد که در فرایند توسعه سازمان نقشی محوری دارد و در ایجاد تغییر و تحول در سازمان نقش سکان‌داری و تسهیل‌گری را عهده‌دار است و مهارت و قدرت تحریک، تسهیل و هماهنگی تلاش برای تغییر را دارد. کارگزاران توسعه سازمانی در شبکه توسعه^۳ هستند و به دنبال تعالی و تحول‌اند که در نهایت از شبکه توسعه به جنبش توسعه^۴ می‌رسند. $ODN=ODM\sum$

مهم‌ترین ویژگی‌هایی که یک «کارگزار توسعه سازمانی» می‌تواند برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی داشته‌باشد عبارت‌اند از: مهارت گوش‌دادن فعال، بینش راهبردی، درک دقیق از اهداف و چشم‌انداز سازمان، دانش تلفیقی مدیریتی، تجربه عملی در محیط کسب‌وکار، توانایی مدیریت تغییر، پرسشگری خلاق و تحول‌گرا، انعطاف‌پذیری

-
1. Organizational Change
 2. Organizational development agents (OD Agents)
 3. Organization development network (ODN)
 4. Organization development Movement (ODM)

ذهنی، خلاقیت و نوآوری، توانمندی در برقراری ارتباط مؤثر، ایجاد اعتماد و اعتبار حرفه‌ای، درک عمیق از فرهنگ سازمانی و فضای کسب و کار، شجاعت در تصمیم‌گیری، نگرش فرصت‌محور و توان سازگاری بالا در مواجهه با تغییر و ابهام.

به باور مایک تامپسون (۲۰۰۹) سبک جدیدی از رهبری در حال ظهور از موفق‌ترین سازمان‌های جهان است. این مردان و زنان پویا کاملاً متعهد به ارزش‌های متقابل، هیجان‌زده، خلاق و هوشیار هستند. قهرمان سازمانی ابزاری گران‌بها برای اعمال تغییرات مثبت از طریق استفاده از یک مدل جدید رهبری نوآورانه است. تامپسون از قهرمانان سازمانی به عنوان کارگزاران تغییر و توسعه یاد می‌کند و قهرمان سازمانی را به عنوان پژواک قهرمان یا ECCHO معرفی می‌کند. پژواک، بازتابی از صداست به این معنی که امواج صوتی با برخورد به موانع پیرامون خود تغییر جهت می‌دهند و تکرار می‌شوند. این بازتاب، اثری ماندگار و گاهی فراتر از منشأ اولیه خود به وجود می‌آورند. به باور تامپسون قهرمانان باید مانند آن پژواک، ECCHO بازتابی از خودشان باشند؛ اما نباید به همین جا ختم شود. قهرمانان باید مورد تقلید قرار گیرند. تأثیر آنها باید بر دیگران مثبت و ماندگار باشد (Thompson, 2009: 76).

نقش‌های کارگزار توسعه در سازمان

طبقه‌بندی انواع «کارگزاران تغییر و توسعه» از جمله دشوارترین و نیز ضروری‌ترین مباحث نظری و عملی در حوزه مدیریت تحول سازمانی محسوب می‌شود. با این وجود، برای اجتناب از نقاط ضعف مدل‌های تک‌بعدی، طبقه‌بندی ضروری است. سه نوع اصلی از کارگزاران تغییر و توسعه وجود دارد:

- کارگزاران مردم‌محور؛ این گروه‌ها تمرکز بر سرمایه‌های انسانی، به تقویت روحیه و انگیزه کارکنان کمک می‌کنند. آنها از طریق کارکنان به تغییر در فرآیند تعیین هدف، طراحی برنامه‌های آموزش، توسعه و ارتقا مهارت‌ها حرفه‌ای کمک شایانی می‌کنند.
- کارگزاران ساختارمحور؛ این گروه بر تغییر زیرساخت یک سازمان متمرکز هستند. آنها فناوری‌های جدید را بررسی و پیاده‌سازی می‌کنند و همچنین تجزیه و تحلیل سیستم‌ها را انجام می‌دهند.

مدل بررسی نقش کارگزاران توسعه سازمانی (OD Agents) در ... | تسلیمی و همکاران | ۵۳

- کارگزاران فرآیند محور؛ تمرکز این گروه بر بهینه‌سازی فرآیندهای کاری است. این گروه با تسهیل ارتباطات بین واحدی و تقویت همکاری‌های تیمی، زمینه اجرای مؤثر تغییرات را در سازمان مهیا می‌کنند (Lutkevich, 2023).

بیشتر تحقیقات موجود در مورد «کارگزار تغییر» در قالب چهار مدل طبقه‌بندی

می‌شوند:

- مدل رهبری: کارگزاران تغییر و توسعه عمدتاً در نقش‌های رهبران یا مدیران ارشد در بالای سازمان، ظاهر می‌شوند که تغییرات استراتژیک با ماهیت گسترده یا تحول‌آفرین را تصویرسازی، آغاز و حمایت می‌کنند.

- مدل مدیریت: کارگزاران تغییر و توسعه در جایگاه مدیران میانی و متخصصان عملیاتی قرار می‌گیرند که این افراد تغییرات راهبردی را در سطح واحدهای عملیاتی و همچنین فرآیندهای کلیدی سازمان تعیین، اجرا و پشتیبانی می‌نمایند.

- مدل مشاوره: کارگزار توسعه به عنوان مشاوران خارجی یا داخلی در نظر گرفته می‌شوند که در سطح راهبردی، عملیاتی، وظیفه یا فرآیند در یک سازمان فعالیت می‌کنند و مشاوره، تخصص، مدیریت پروژه، هماهنگی برنامه تغییر و مهارت‌های فرایندی در تسهیل تغییر را ارائه می‌دهند.

- مدل تیم: کارگزاران توسعه به عنوان تیم‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که ممکن است در سطح راهبردی، عملیاتی، وظیفه و یا فرآیند در یک سازمان فعالیت کنند و ممکن است شامل مدیران، متخصصان عملکردی و کارکنان در همه سطوح و همچنین مشاوران داخلی و خارجی باشند (Caldwell, 2001).

پژوهش‌های علمی

مجله علمی

جریان‌سازی تحول سازمانی

نوع تغییر و تحول، نوع فنون سازمانی را برای جریان‌سازی تحول مشخص می‌کند. به طور کلی هرچه تغییرات تحول برانگیزتر باشند احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان در سطوح بالا از فنون توسعه سازمانی استفاده کند. فنون مختلف در سطوح سازمانی و گروهی مؤثر هستند؛ اما به طور کلی جریان‌سازی تحول سازمانی مبتنی بر سه عنصر؛ تعیین‌کننده‌ها، تقویت‌کننده‌ها و محدودکننده‌های تحول سازمانی است که در ادامه شرح هر یک آمده است.

جدول ۱. انواع کارگزار تغییر و توسعه (Caldwell, 2001)

ODA به عنوان رهبر	ODA به عنوان مشاور	ODA به عنوان تیم	ODA به عنوان مدیر
<ul style="list-style-type: none"> • مبتکر (Kirton, 1980) • کارآفرین (کانتر، ۱۹۸۴) • رهبر تحول آفرین (باس، ۱۹۹۰) • معمار استراتژیک (پراهاداد و همل، ۱۹۹۰) • رهبر کاریزماتیک (کنگر، ۱۹۹۳) • رویایی (بنیس، ۱۹۹۳) • حامی (کانتر، ۱۹۹۸) • رهبر تغییر (کوئر، ۱۹۹۶) • قهرمان تغییر (اولریخ، ۱۹۹۷) 	<ul style="list-style-type: none"> • محقق اقدام (لوین، ۱۹۵۱) • تسهیل کننده (تیشی، ۱۹۷۴) • تحلیلگر (De Board, 1978) • مشاور فرآیند (شاین، ۱۹۸۸) • کاتالیزور (بلیک و موتون، ۱۹۸۳) • مشاور (Feltham, 1999) • کارشناس (کامینگز و ورلی، ۱۹۹۷) 	<ul style="list-style-type: none"> • گروه T (لوین، ۱۹۵۱) • گروه ترکیبی (تریست و بامفورث، ۱۹۵۱) • گروه ارگانیک (میدوز، ۱۹۸۰) • دایره کیفیت (Juran, 1985) • TCI (وست، ۱۹۹۰) • گروه وظیفه (بیر، آیزنستات و اسپکتور، ۱۹۹۰) • ائتلاف راهنما (کوئر، ۱۹۹۶) • تیم انتقال (کانتر، ۱۹۹۹) 	<ul style="list-style-type: none"> • وفق دهنده (Kirton, 1980) • توانمند (لاولر، ۱۹۸۶) • توسعه دهنده (Pedler, Burgoyne and Boydell 1990) • تغییر ساز (Storey, 1992) • راه باب (بیتی و لی، ۱۹۹۲) • مدیر تغییر (کالدول، ۲۰۰۱)

تعیین‌کننده‌های جریان تحول سازمانی

۱. سلسله‌مراتب نیازهای سازمان: سلسله‌مراتب^۱، به هر نوع نظم یا ترتیبی میان اجزاء، عناصر یا واحدهای مختلف (اعم از افراد، اشیا، پست‌های شغلی و...) اطلاق می‌شود. به عنوان مثال، در این چیدمان، اجزاء می‌توانند در سطوح مختلف سلسله‌مراتبی (بالا یا پایین) و یا در یک سطح کنار هم قرار بگیرند (تسلیمی، ۱۳۹۸: ۲۰۵). ارتباط سلسله نیازهای سازمان با تحول از این قرار است که هنگامی که سازمان به اهداف اولیه خود دست یابد و آمادگی لازم برای بهبود و توسعه پایدار را در خود به وجود آورد، می‌تواند به طراحی و اجرای فرایندهای جدید بپردازد که این فرایندهای نوین نسبت به وضعیت عادی و متعارف نوعی تحول و توسعه به شمار می‌آید.

۲. ظرفیت تغییر سازمانی: ظرفیت تغییر، یک قابلیت وسیع و پویای سازمانی است که به سازمان اجازه می‌دهد قابلیت‌های قدیمی خود را با تهدیدها و فرصت‌های جدید تطبیق

1. Hierarchy

- دهد و علاوه بر آن قابلیت‌های جدیدی خلق کند (Judge, 2011: 897).
۳. هدفمندی فرد و سازمان: تحقق اهداف سازمانی در گرو تعهد فردی است و این تعهد وابسته به میزان حیات اجتماعی و سیاسی ادراک شده توسط کارکنان است. نقطه مقابل آن، پدیده‌ی بی‌تعهدی و بی‌تفاوتی سازمانی است
۴. قانونمندی: التزام به رعایت قانون، پایه‌ی اجرایی قوانین و مقررات و نشانه‌ی وجود یک سیستم منسجم است. قانونمندی و تحول سازمانی نیز دارای رابطه‌ی مستقیم و دوسویه است. اجرا و رعایت قوانین و مقررات در سازمان‌ها تأثیر زیادی بر فرآیند تحول دارد. این ارتباط را می‌توان از جهت تطابق با محیط خارجی، ثبات و پایداری و تغییر در فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار داد (Nguyen Huu Phuoc, 2024: 8).
۵. برنامه توسعه فردی^۱: توسعه فردی تنها مختص خود فرد نیست و گاهی شامل رشد افراد دیگر نیز می‌شود. به عنوان مثال نقش‌هایی مانند نقش معلم یا مربی، یا شایستگی فردی (مانند مهارت برخی از مدیران در توسعه پتانسیل‌های کارکنان) یا خدمات حرفه‌ای (مانند ارائه آموزش، ارزیابی یا مربیگری) منجر به توسعه افراد دیگر نیز خواهد شد.
۶. تعهد سازمانی^۲: تعهد سازمانی اغلب بر تمایل قوی برای بقا عضو در یک سازمان و تمایل برای تلاش بسیار زیاد و باور قاطع در قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان تعریف شده است (De Smet, 2022: 34).
۷. کارمحوری^۳: کارمحوری به معنای میزان اهمیت و محوریتی گفته می‌شود که کار در زندگی افراد دارد. زمانی که افراد، کار را به عنوان ارزش محوری زندگی خود قرار می‌دهند، با کار خود شناخته می‌شوند و معتقدند که نقش آنها در کار، یک بخش کلیدی از زندگی خودشان است (Stefano, 2012: 9).
۸. تیم‌ها و کارهای تیمی: تیم‌های کاری در مباحث تحول مدیریت، تغییر پارادایم مدیریت و تجدید حیات سازمان‌ها نقش محوری دارند. اعتقاد اساسی در تحول سازمان این است که تیم‌های کاری مبانی سازمان‌ها هستند؛ تیم‌ها اگر می‌خواهند مؤثر باشند باید فرهنگ، فرایندها، سیستم‌ها و روابطشان را مدیریت نمایند (Kolb & osland, 1995: 55).

1. Individual Development
2. Organizational commitment
3. Work role centrality

تقویت‌کننده‌های (انگیزاننده‌های) جریان تحول سازمانی

۱. متولیان و حامیان تحول سازمانی: شیفتگان، دغدغه‌مندان و یاوران تحول و توسعه سازمانی، همگی جزو کارگزاران توسعه سازمانی و تقویت‌کنندگان فرآیند تحول سازمانی به شمار می‌آیند و نقش اساسی در موفقیت و مفید بودن تحول از یک سوء و پذیرش آن از سوی دیگران را دارند. حمایت از جریان‌سازی تحول و توسعه سازمانی باید در بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی متمرکز باشد. (Falmer and Conger, 1387).

۲. شایسته‌سالاری: به اعتقاد کالینز (۲۰۰۱) رهبران در مسیر تعالی، در شناسایی افراد لایق، اولویت را به «صفات شخصیتی» می‌دهند، نه صرفاً به سوابق تحصیلی، مهارت‌های فنی، دانش تخصصی یا تجربه کاری. به باور آنها، دانش و مهارت‌های اکتسابی را می‌توان آموزش داد و کسب کرد، در حالی که جنبه‌هایی مانند «شخصیت»، «وجدان کاری»، «هوش ذاتی»، «تعهد عملی» و «ارزش‌ها»، ریشه در سرشت انسان‌ها دارند (Collins, 2017: 26).

۳. ایجاد گفتمان توسعه و تحول: اگر توسعه‌ی سازمانی همچون کشاورزی در نظر گرفته شود، آن‌گاه می‌توان چنین تحلیل کرد که همان‌طور که گسترش کشاورزی از خودِ کشاورزی مهم‌تر است، ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ توسعه نیز از مفهوم اولیه آن ارزشمندتر است. از رهگذر این گفتمان، توسعه سازمان رقم می‌خورد به این صورت که هسته مرکزی در واقع همان ائتلاف اولیه است که شکل می‌گیرد و هماهنگی، هم‌رأیی و اشتراک نظری اولیه در این ائتلاف وجود دارد. معرفی و تشویق تجربه‌گران این امر، باعث می‌شود این شبکه، توسعه قوی‌تر و بادوام‌تری داشته‌باشد. با ائتلاف اولیه فضایی برای بررسی، نقادی، تبادل نظر و اندیشه به صورت مؤثر و تشریک مساعی راهبرانه ایجاد می‌شود.

۴. عجین شدن با سازمان (وقف کار شدن): عجین شدن با سازمان (وقف کار شدن) با درک احساس معناداری از انجام کار، داشتن احساس دل‌بستگی و غرور از انجام کار و احساس چالش‌برانگیز بودن کار توصیف می‌شود. کارکنان مشتاق، که در نهایت به کارگزاران توسعه سازمانی تبدیل می‌شوند، با سازمان یکی می‌شوند و سازمان را بخشی از هویت خود می‌پندارند و شکست و موفقیت سازمان را شکست و موفقیت خود می‌دانند (Huang, 2017: 249).

۵. تجربه‌نگاری: تجربه‌نگاری و مستندسازی تجارب می‌تواند به عنوان بخشی از برنامه توسعه فردی مورد استفاده قرار گیرد. البته منظور تجربه‌نگاری‌های نوعی مستندسازی تجربیات یادگیری، صرفاً با هدف تعالی عملکرد، پیشگیری از دوباره‌کاری‌ها و نیز انتقال بین نسلی مدنظر است. لازمه گسترش یادگیری تجربه‌محور، برخورداری از توانایی تشخیص تجارب اصیل، درک پیوند و ارتباط میان واقعیت‌های یادگیری و ثبت آنها به صورت نظام‌مند است (خلخالی، ۱۳۹۴).

۶. جانشین‌پروری ۱: برنامه‌ریزی جانشینی، یک تکنیک شناسایی و آماده‌سازی اشخاص با استعداد برای توسعه و عرضه آنها با مهارت‌های صحیح برای ارتقا و پیشرفت در آینده است (Johnson et al, 1994:2). جانشین‌پروری با شناسایی کلید موفقیت‌ها، مهارت‌ها، حوزه‌های دانش و فعالیت‌های ضروری، یک محیط (بستر دانشی) برای رسیدن به اهداف جانشینی آینده برای سازمان مهیا می‌کند (Cole & Harbour, 2015: 12).

محدودکننده‌های (بازدارنده‌های) جریان تحول سازمانی

شناسایی محدودکننده‌ها و یا بازدارنده‌های جریان تحول سازمانی نوعی آسیب‌شناسی جریان تحول سازمانی محسوب می‌شود و به سازمان کمک می‌کند تا در جهت رشد و توسعه برنامه‌های آتی آماده شود (Cummings & Worley: 2009: 13). در ادامه محدودکننده‌های جریان تحول شرح داده شده است.

۱. فقدان حمایت و تقویت مدیران سازمان از جریان‌سازی تحول: اگر مدیر از تحول سازمانی حمایت نکند، این عدم حمایت و همراهی می‌تواند تأثیر منفی بر فرآیند تغییر بگذارد. بدون حمایت مدیران، کارکنان ممکن است مقاومت نشان دهند؛ زیرا آنها به موضع مدیریت حساس هستند و احتمال دارد از تغییرات اجتناب کنند و یا به‌طور ناخواسته مقاومت نشان دهند. از طرف دیگر برای تحول سازمانی، نیاز به منابع مالی، انسانی و فنی است. اگر مدیران این منابع را تخصیص ندهند، تحول ممکن است با مشکل مواجه شود. بدون حمایت مدیریت، تغییرات ممکن است به‌درستی اجرا نشوند و تحول سازمانی به نتیجه مطلوب نرسد.

۲. رهاسازی و عدم توجه به ائتلاف اولیه توسعه سازمانی: تشکیل هسته اولیه توسعه میان دغدغه‌مندان توسعه، نقطه شروع جریان‌سازی تحول سازمانی است. برای بسط این ائتلاف باید برنامه‌ریزی کرد تا در آینده بتوانند مسئولیت‌های مورد انتظار را عهده‌دار شوند. به همین منظور باید معیارهای توفیق افراد مستعد و کارگزاران توسعه سازمانی تدوین شود و میزان موفقیت‌شان در توسعه مهارت‌های موردنیاز سازمان، در بازه‌های زمانی منظم، مورد ارزیابی قرار گیرد.

۳. انتخاب و انتصاب افراد بدون بهره‌گیری از روش‌های معتبر: گاهی سازمان‌های رسانه‌ای بدون داشتن روش معتبر و نظام‌مند، افراد زیادی را برای قرارگرفتن در مسیر توسعه انتخاب می‌کنند که چنین روشی باعث هدر رفتن منابع و عدم باور به عادلانه بودن آن روند می‌شود. برای رفع این نقیصه باید از روش‌های نظام‌مند استفاده کرد و گزینش اثربخش نیروهای مستعد توسعه مستلزم احراز سه شرط اساسی است: موفقیت مستند شده در مسئولیت‌های کنونی، دغدغه‌مند بودن برای رشد همکاران و توسعه‌ی سازمان، و تأیید این صلاحیت‌ها از طریق ارزیابی معتبر ۳۶۰ درجه. این فرآیند نظام‌مند، سرمایه‌گذاری در توسعه‌ی منابع انسانی را بهینه و تحول سازمانی را تسهیل می‌کند.

۴. بی‌تفاوتی سازمانی^۱: بی‌تفاوتی به حالتی گفته می‌شود که در آن، فرد خود را از عوامل ایجادکننده ناکامی یا وضعیت ناکام‌کننده دور می‌کند و در ازای پاسخ هیجانی، نسبت به مانع بی‌تفاوت می‌شود. افرادی که دچار این پدیده می‌شوند توجهی به آینده خود و سازمان ندارند؛ زیرا در نظر آنها حال، گذشته و آینده تفاوتی با هم ندارند. آنها از اعتماد به نفس پایینی برخوردارند و بدون هیچ واکنش یا اعتراضی، حتی در برابر دستورات غیرمنصفانه تسلیم می‌شوند و رفتاری منفعلانه و بی‌تفاوت از خود نشان می‌دهند (E. Miles, 2017).

۵. ناشایست‌پروری: به‌تازگی در ادبیات مدیریت، ناشایست‌پروری با اصطلاح کوتوله‌پروری وارد شده است و تاکنون معادل‌سازی لاتین برای آن به‌صورت دقیق صورت نگرفته است؛ اما طبق بررسی‌ها، کوتوله‌پروری از جمله اصطلاحاتی است که می‌تواند

1. Organizational indifference

متشکل از یک شبکه معنایی باشد. بر اساس نظر سوا^۱ (۲۰۰۸)، این شبکه می‌تواند متشکل از رئوسی که نشان دهنده مفاهیم مرتبط با کوتوله‌پروری و یال‌هایی که نشان‌دهنده روابط معنایی بین این مفاهیم با یکدیگر و با واژه مرکزی ناشایست‌پروری است، تشکیل شود. این مفاهیم عبارتند از: چاپلوسی^۲، ناشایسته‌سالاری، حسادت، منفعت‌طلبی، ریاکاری (Graziosi, 2020: 77).

۶. نخبه‌ستیزی^۳: دیکشنری کمبریج نخبه^۴ و نخبگان را آن‌دسته از افراد در یک سازمان یا جامعه می‌داند که در مقایسه با سایر افراد از یک نوع مشابه بهترین یا قدرت‌مندترین محسوب می‌شوند. پارتو جامعه شناس ایتالیایی سده نوزدهم میلادی، معتقد است که بین افراد یک گروه، شایسته‌ترین افراد آن گروه را نخبه می‌نامند (Barroso & Santos, 2017: 80).

به‌طور کلی ادبیات علمی متداول در زمینه تحول سازمانی، معمولاً رویکرد نسبتاً محدودی را در تعریف و تبیین عوامل دخیل در تغییرات سازمانی اتخاذ می‌کند؛ بیشتر پژوهش‌ها بر فرآیندها و نتایج تحول سازمانی تمرکز دارند تا بر عوامل و کارگزاران توسعه سازمانی. بسیاری از مطالعات به‌جای بررسی سیستم کامل، تنها بر بخش‌های منفرد سازمان توجه می‌کنند که این موضوع نیاز به نظریه‌پردازی و مفهوم‌سازی دقیق‌تر کارگزاران توسعه و تحول سازمانی را دوچندان می‌سازد. از منظر انتقادی، این رویکرد محدود، غفلت از ساختارهای نهادی و روابط قدرت پنهان در سازمان‌ها را به همراه دارد؛ به‌گونه‌ای که کارگزاران توسعه اغلب به عنوان فاعلان مستقل تغییر، تصور می‌شوند، درحالی‌که قدرت و تأثیر آن‌ها مشروط به پذیرش گفتمان مسلط سازمانی و سلسله‌مراتب قدرت است. فرایندهای تحول به‌جای بازتوزیع منابع و تغییر ساختاری واقعی، معمولاً بازتولید مناسبات قدرت موجود را تسهیل می‌کنند و این امر باعث می‌شود بسیاری از ابتکارات تحولی به تمرکز بیشتر قدرت در سطوح بالای سازمان منجر شود.

کارگزاران توسعه سازمانی در میانه تنش ذاتی بین عاملیت و ساختار قرار دارند؛ از یک

1. Sowa
2. Flattery
3. Anti elite
4. Elite

سو انتظار می‌رود با استفاده از اختیار نهادی، ساختارها را تغییر دهند و از سوی دیگر خود، محصول همان ساختارهایی هستند که در صدد اصلاح آن‌ها برآمده‌اند. این تناقض در برنامه‌های توانمندسازی کارکنان به وضوح دیده می‌شود؛ برنامه‌هایی که هدفشان کاهش وابستگی به سلسله‌مراتب است اما اغلب با دستور مستقیم مدیران ارشد و به صورت عمودی اجرا می‌شوند. علاوه بر این، نظریه‌های کلاسیک تحول سازمانی مانند مدل هشت مرحله‌ای کاتر، اگرچه ظاهری فنی و عقلانی دارند، حامل ایدئولوژی‌هایی هستند که تحول را فرایندی «بالا به پایین» و مبتنی بر عقلانیت ابزاری می‌دانند و مقاومت کارکنان را صرفاً به عنوان خطا یا نقص اجرایی تلقی می‌کنند، درحالی‌که این مقاومت‌ها در واقع نشانگر تضاد منافع و احساس تهدید نسبت به توزیع ناعادلانه منابع است. برای پرکردن این شکاف نظری، پیشنهاد می‌شود تحول سازمانی به عنوان شبکه‌ای پیچیده از روابط قدرت و میدان مبارزه گفتمانی تحلیل شود که در آن کارگزاران توسعه به عنوان کنشگران مرزی عمل می‌کنند؛ کنشگرانی که هم ساختارها را بازتولید و هم به چالش می‌کشند. تأثیرگذاری این کارگزاران تابع توانایی آن‌ها در افشاسازی روابط قدرت پنهان و ایجاد ائتلاف‌های فراسطحی است و معیار موفقیت تحول نیز نه صرفاً دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده، بلکه میزان بازتوزیع منابع و قدرت در سازمان است. این رویکرد انتقادی با تلفیق مفاهیم هرمنوتیک انتقادی و نظریه کنش ارتباطی، چارچوبی کل‌نگر و رهایی‌بخش برای درک پویایی‌های تحول سازمانی ارائه می‌دهد که فراتر از تحلیل‌های صرفاً فنی، به بررسی عمیق‌تر ساختارهای قدرت و نقش کارگزاران توسعه در تغییر واقعی سازمان می‌پردازد.

پیشینه پژوهش

با بررسی پژوهش‌ها و مطالعات داخلی و خارجی در راستای موضوع پژوهش، مشخص شد که تاکنون پژوهشی جامع در مورد تبیین جایگاه کارگزاران توسعه سازمانی و نقش آنها در تحول سازمان رسانه‌ای صورت نگرفته است و صرفاً موضوعاتی نسبتاً نزدیک در این حوزه انجام شده است. در بحث‌های تحول سازمانی، مدل‌ها مطرح شده است مانند پژوهش (Lonborg (2009)، مصطفی سعیدی (۱۳۹۶)، رئوفی و طالب (۱۳۹۷)، اخوان و Muke, S (2019), Oscar Westland (2014), Ramesh (2014),

همکاران (۱۳۹۵)، قهرمانی و نظری (۱۳۹۵)، مصطفی رضایی (۱۳۹۳)، اما اینکه چگونه از هر فرد، کارگزار توسعه، پرورش داده شود، نیامده است. همچنین درباره مهارت‌ها و قابلیت‌های کارگزار توسعه سازمانی و ضرورت پرورش آنها، پژوهش‌های محدودی وجود دارد. اندیشمندانی همچون (2009) Ingstrup & Damgaard, (2010) Ingstrup and Itira (2012) and Milkovic & Stajeković (2013) به‌طور مستقیم به وجود این خلأ نظری اشاره داشته‌اند. بنابراین نوآوری و دانش‌افزایی این پژوهش، شناسایی شکاف نظری^۱ و مفهوم‌سازی این مقوله است.

جدول ۲. سابقه مطالعات داخلی و خارجی

نام نویسنده	سال	عنوان	نتیجه
ژوست کامپن	۲۰۲۰	نقش عامل تغییر OD در بازسازی زندگی سازمان‌های درگیر غفلت سازمانی	در بررسی نقش و سبک عوامل تغییر OD در موارد سازمان‌های مورد سوء استفاده و غفلت متوجه شدیم که یک عامل تغییر موفق دارای سبکی مقتدرانه و خواستار است. این نقش، با تمرکز بر اجرای راه‌حل‌ها به عنوان یک استراتژی تجربی-عقلانی یا هدایت فرآیند تغییر، به عنوان یک راهبرد بازآموزی هنجاری متفاوت است
ماهک اس	۲۰۱۹	راهکارهای توسعه سازمانی	عوامل تغییر معمولاً نمایندگان یا مشاورانی هستند که گروه‌ها را به سمت یک فرآیند گروهی مؤثر راهنمایی می‌کنند. این عوامل فرآیند را نمی‌توان به عنوان کارشناسانی نامید که به گروه می‌گویند چه کاری انجام دهند. نقش یک کارگزار توسعه، کمک به گروه در حل مشکل است و گروه باید خودش آنرا حل کند. کارگزار توسعه چهار بخش اصلی سازمان یعنی افراد، ساختار، فناوری و سیستم اجتماعی را برای اثربخشی سازمان یکپارچه می‌کند.
اسکار وستلاند	۲۰۱۴	عوامل نوآوری‌ها در رسانه: بازیگران، کنشگران، مخاطبان	برای نوآوری در سازمان رسانه‌ای باید به‌جای تمرکز بر بخش‌های منفرد سازمان بر کل سیستم، تمرکز شود؛ بنابراین نیاز به نظریه‌پردازی و مفهوم‌سازی جدید در حوزه عوامل نوآوری‌های رسانه‌ای وجود دارد. در این پژوهش رویکرد AMI عوامل نوآوری‌های رسانه‌ای به عنوان یک ساختار نظری کل‌نگر برای درک عوامل فعالیت‌های نوآوری رسانه ارائه شده است که شامل بازیگران، کنشگران، مخاطبان و فعالیت‌ها و هفت روش متمایز و گونه‌شناختی است که در آن عوامل مذکور ممکن است در فعالیت‌های نوآوری رسانه با هم تلاقی داشته باشند و ماتریس A4 استفاده شده است.

1. Theoretical gap

ادامه جدول ۲. سابقه مطالعات داخلی و خارجی

نام نویسنده	سال	عنوان	نتیجه
رامش	۲۰۱۴	نقش منابع انسانی در تحول سازمانی	افرادی که فرصت بیشتری برای رشد و تحرک در کار خود دارند، تمایل بیشتری دارند و به سازمان متعهدتر هستند این، اهمیت محوری توانمندسازی در توسعه سازمانی و نقش‌های مکمل مدیریت، کارفرمایان و کارکنان در این فرآیند را مورد بررسی قرار می‌دهد. به زعم او «توانمندسازی کارکنان» اصطلاحی است که مبتنی روش‌هایی که در آن کارکنان غیرمدیریتی می‌توانند بدون مشورت با رؤسا یا مدیران خود تصمیم بگیرند. این تصمیمات می‌توانند کوچک یا بزرگ باشند، بسته به درجه قدرتی که شرکت می‌خواهد با آن کارمندان را سرمایه‌گذاری کند
Fred C. Lunenburg	۲۰۱۰	مدیریت تغییر: نقش کارگزار تغییر	موفقیت هر تلاش برای تغییر به‌شدت به کیفیت و کارایی رابطه بین کارگزار توسعه و تصمیم‌گیرندگان کلیدی در سازمان بستگی دارد. در این مقاله، انواع کارگزار تغییر، نقش‌های کارگزار توسعه و ویژگی‌های کارگزار توسعه موفق را مورد بحث قرار می‌دهد.
مصطفی سعیدی	۱۳۹۶	عنوان اولویت‌بندی چهار طرح تحول سازمانی در صداوسیما مرکز گیلان با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی	نتایج این پژوهش (با احتمالاتی) قابل تعمیم بوده، هدفش توصیفی و فرایند اجرای آن کمی است که در طول تجزیه و تحلیل‌ها، ابزارهای آماری به‌کمک آمده‌اند. از حیث پیامدها نیز این پژوهش تلاشی برای حل یک معضل و بهبود ساختارهای یک سازمان رسانه‌ای برای برطرف کردن نیازی مشخص (تحول) و شمایی از یک تحقیق کاربردی است. تلاشی برای رتبه‌بندی چند طرح تحول آفرین در یک سازمان رسانه‌ای، با توجه به معیارهای از پیش تعیین شده است.
موغلی و پیرانی	۱۳۹۷	اثر بخشی مدیریت منابع انسانی در تحول سازمانی، مطالعه موردی سازمان آموزش و پرورش شهرستان ممسنی	عنوان با روش پیمایش و ابزار پرسش‌نامه به سنجش اثربخشی مدیریت منابع انسانی در تحول سازمانی پرداخته و در نهایت نیز تأثیر و کارایی مدیریت منابع انسانی بر تحول سازمانی تأکید شد
رثوفی و طالب	۱۳۹۷	نقش توانمندسازی منابع انسانی در تحول سازمانی،	منابع انسانی را ابزاری بسیار کارآمد در تحول سازمانی می‌داند چراکه انسان محور تحولات سازمانی است. راهکارهایی را در جهت بالندگی منابع انسانی پیشنهاد می‌دهد از جمله ارتقا سیستم شایسته‌سالاری، سیستم توسعه شغلی، سیستم غنی‌سازی شغلی، ایجاد ذهنیت فلسفی

ادامه جدول ۲. سابقه مطالعات داخلی و خارجی

نام نویسنده	سال	عنوان	نتیجه
اخوان و همکاران	۱۳۹۵	مدیریت تغییر و تحول سازمانی	ضمن بیان اهمیت و ضرورت مدیریت تغییر و تحول در جهان کنونی، به بیان عوامل تسهیل کننده تغییر و تحول در سازمان‌ها، استراتژی‌های گوناگون غلبه بر مقاومت‌ها و موانع موجود در برابر ایجاد تغییرها و تحول‌ها پرداخته‌است
قهرمانی و نظری	۱۳۹۵	ارائه مدل توسعه محور برای سازمان های رسانه‌ای ایران	به بررسی مدل‌های مختلف نحوه تغییر و تحول سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای و مؤلفه‌های تغییر و تحول و به بررسی مفهوم سازمان در قالب رسانه و برنامه ششم توسعه پرداخته‌است. در نهایت مدل مدیریتی پیشنهادی تحول‌گرا برای سازمان رسانه‌ای را ارائه داده است
مصطفی رضایی	۱۳۹۳	تغییر و تحول در سازمان‌های رسانه‌ای	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.

روش^۱

پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری، به دلیل ایجاد مدلی جدید، بنیادین و کاربردی است و فلسفه پژوهش، ساخت‌گرایی است. ماهیت واقعیت و هستی‌شناسی در این پارادایم، نسبی‌گرایی است و واقعیات سازه‌های خاص، ذهنی‌اند. در پارادایم ساخت‌گرایی رابطه بین پژوهشگر و واقعیت، تبادلی و ذهن‌گرا است و شناخت از طریق دیالکتیک و هرمنوتیک حاصل می‌شود و بازسازی ماهیت دانش، حول اجماع است. این پژوهش از نظر رویکرد، استقرایی است چرا که پژوهشگر قصد دارد از واقعیت‌های جزئی و انفرادی به قاعده‌ای کلی دست یابد، درواقع یک نظریه و چارچوب نظری از پیش تعیین‌شده ندارد بلکه

1. method

رویکردی مورد نظر قرار می‌گیرد که بر پایه آن نظریه‌ها تکوین می‌یابند و نظریه‌ها به عنوان چارچوبی برای تفسیر داده‌ها و احصا معانی از آن‌ها به کار می‌روند.

پژوهش کیفی حاضر با استفاده از کاربرست تحلیل مضمون و رویکرد دلفی، ابتدا با تشکیل گروه کانونی و تحلیل مضمون مصاحبه‌های اکتشافی گروه کانونی با خبرگان رسانه، اطلاعات لازم جمع‌آوری و با هدف استخراج عناصر و اجزای مدل، این اطلاعات بر اساس روش تحلیل مضمون در سه سطح پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر کدگذاری شد. اگرچه تحلیل مضمون در شناسایی مضامین به‌خوبی عمل می‌کند اما اولویت‌بندی و تفسیر مضامین نیازمند روش مکمل است. در واقع رویکرد تحلیل مضمون توان ارتباط‌دهی میان مولفه‌ها را ندارد بنابراین در این پژوهش برای رتبه‌بندی و تعیین اهمیت عوامل تحول سازمانی و در نهایت مدل‌سازی جریان تحول سازمانی در سازمان صداوسیما، از پرترفدارترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری به نام «دلفی»^۱ به عنوان روش مکمل طراحی جریان تحول سازمانی استفاده شده است.

به منظور حفظ پایایی تحقیق؛^۱ روش دلفی برای موضوع مورد استفاده قرار گرفت،^۲ تلاش شد تا اجماع حاصل شود،^۳ مشارکت کنندگان با موضوع ارتباط کامل داشتند،^۴ در هر مرحله بازخورد به مشارکت کنندگان در پژوهش ارائه می‌شد و مفاهیم حذف و یا اضافه شده به اطلاع آنان می‌رسید. همچنین سعی شد تا همه مستندات پژوهش و سیر مراحل تحلیل و نتیجه‌گیری، به پیوست ارائه شود تا امکان بررسی تحقیق و نتایج حاصله فراهم باشد. از نظر روایی محتوا، سؤالات مصاحبه با توجه به ادبیات موضوع و همچنین مطابق اهداف فرعی پژوهش طراحی و تدوین شده است. از نظر روایی صوری، پس از طراحی سؤالات، از یک گروه محدود از خبرگان نظرخواهی شد و نظرات آن‌ها جهت اصلاح موارد بر روی آن اعمال شد.

داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و به روش تحلیل مضمون و کدگذاری توصیفی و تفسیری تحلیل شده است. از متن مصاحبه‌ها ۱۱۳ کد استخراج شد. کدهای مذکور در قالب ۴ مضمون فراگیر، موانع تحول سازمانی در صداوسیما (۲۶ کد)، انگیزاننده‌های تحول سازمانی (۱۶ کد)، جریان‌سازی تحول سازمانی (۲۳ کد)، ویژگی‌های

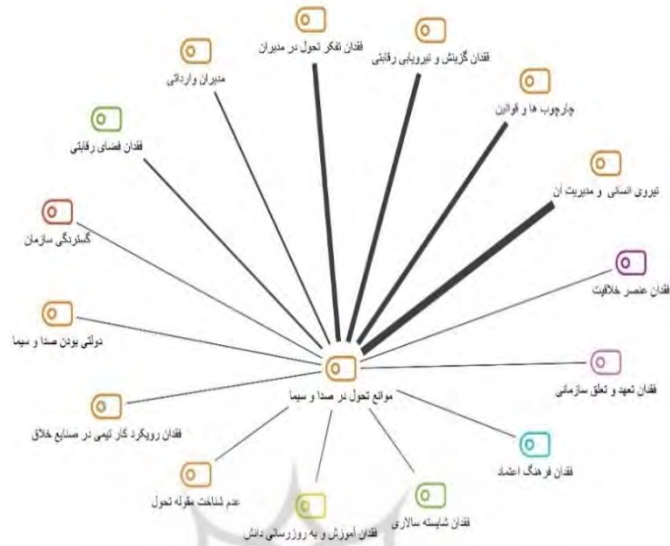
شخصیتی و رفتاری کارگزاران توسعه سازمانی (۴۸ کد) جای گرفتند. در فاز دلفی، اطلاعات به دست آمده از تحلیل مضمون به صورت پرسش نامه با استفاده از مقیاس طیف ۵ تایی لیکرت رتبه بندی و کمیت پذیر شد و در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان (۷ نفر مشارکت کنندگان در جلسه گروه کانونی) و مدیران فعلی سازمان که شایستگی پاسخ گویی به سؤالات را داشته اند، قرار گرفت تا بر مبنای آن با استفاده از تکنیک دلفی وضعیت جریان سازی تحول در سازمان صداوسیما شناسایی شود. برای داده های حاصل از روش دلفی و برای تعیین میزان وحدت نظر از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. ضریب کندال در تکنیک دلفی، ۰/۶۲۹ به دست آمد که نشان می دهد وحدت نظر میان دیدگاه کارشناسان در حد خوبی است. همچنین مقدار معناداری نیز ۰/۰۰۱ به دست آمد که نشان می دهد با اطمینان ۹۵ درصد، می توان به نتایج به دست آمده اتکا کرد. در مدل نهایی شاخص هایی که امتیاز کمتر از ۳ را کسب کرده اند حذف و غربال شده اند. کلیه محاسبات انجام شده با استفاده از نرم افزار SPSS صورت گرفته است.

یافته ها

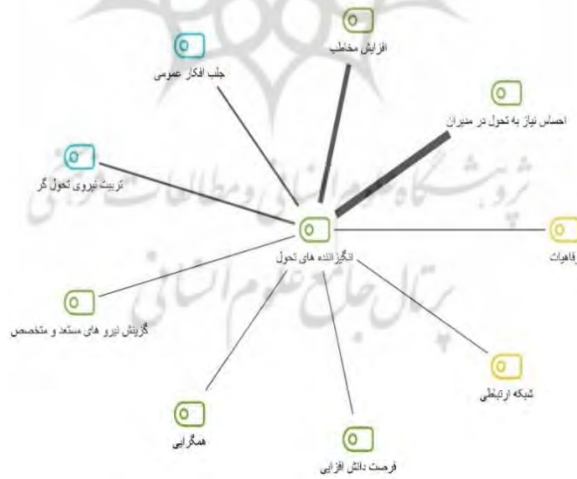
نتایج تحلیل مضمون از قرار زیر است:

پس از انجام مصاحبه ها و کد گذاری، ۱۵ کد مفهومی در مورد موانع تحول سازمانی در صداوسیما در نظر گرفته شد. آنچه از مضامین مصاحبه ها در موانع تحول سازمانی در صداوسیما احصا شده، نشان می دهد که مقوله های؛ نیروی انسانی و مدیریت آن، چارچوب ها و قوانین، فقدان تفکر تحول در مدیران و فقدان گزینش و نیرویابی رقابتی بیش از سایر مفاهیم به عنوان مانع تحول مطرح شده اند (نمودار ۱).

۱. انگیزاننده ها (تقویت کننده های) تحول سازمانی در صداوسیما: در مورد انگیزاننده های (تقویت کننده های) تحول سازمانی در صداوسیما، ۹ کد مفهومی در نظر گرفته شده است. آنچه از مضامین مصاحبه ها در مورد انگیزاننده های (تقویت کننده های) تحول سازمانی در صداوسیما احصا شده، نشان می دهد که مقوله های؛ احساس نیاز به تحول در مدیران و جلب افکار عمومی و تربیت نیروی تحول گر، بیش از سایر مفاهیم به عنوان انگیزاننده تحول مطرح شده اند (نمودار ۲).



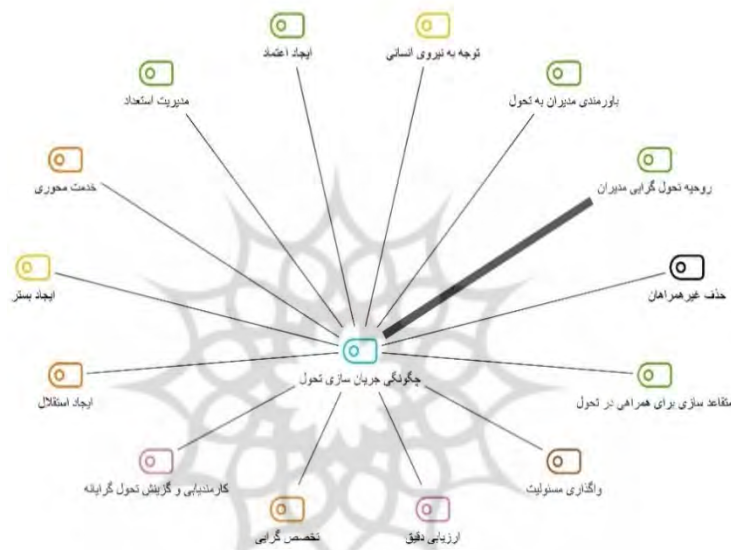
نمودار ۱. موافع تحول در صدا و سیما



نمودار ۲. انگیزاننده های تحول سازمانی در صدا و سیما

۲. جریان‌سازی تحول سازمانی در صداوسیما: چگونگی جریان‌سازی تحول

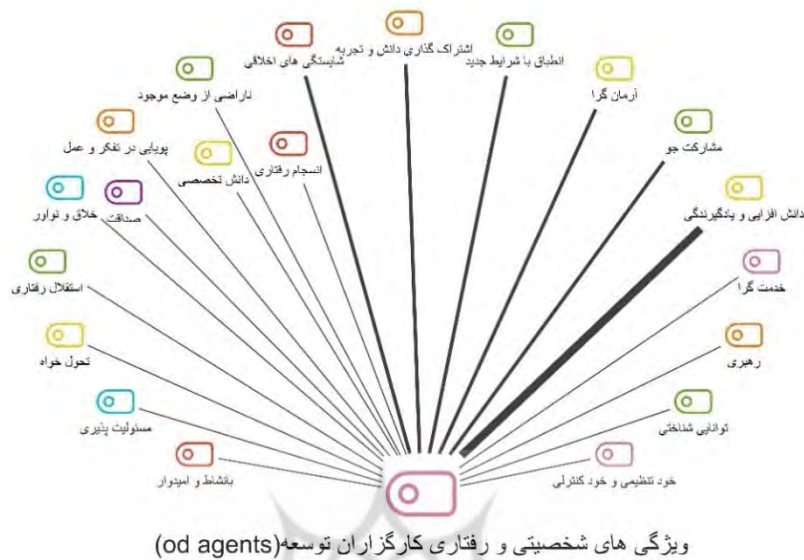
سازمانی در صداوسیما در ۱۴ کد مفهومی دسته‌بندی می‌شود. آنچه از مضامین مصاحبه‌ها در خصوص چگونگی جریان‌سازی تحول سازمانی در صداوسیما احصا شده، نشان می‌دهد که مقوله‌های روحیه تحول‌گرایی مدیران، توجه به نیروی انسانی، باورمند مدیران به تحول، ایجاد اعتماد و مدیریت استعداد به ترتیب از تعداد فراوانی بیشتری برخوردارند (نمودار ۳).



نمودار ۳. مولفه‌های جریان‌سازی تحول سازمانی

۳. ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارگزاران توسعه سازمانی: در مورد

ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارگزاران توسعه سازمانی، ۲۷ کد مفهومی احصا شد. براساس جدول فراوانی کدها، مقوله‌های دانش‌افزایی و یادگیرندگی، شایستگی‌های اخلاقی، آرمان‌گرا، مشارکت‌جو و اشتراک‌گذاری دانش و تجربه، پویایی در تفکر و عمل، نارضی از وضع موجود، به ترتیب فراوانی بیشتری دارند.



نمودار ۴. ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارگزاران توسعه سازمانی

نتایج دلفی از قرار زیر است:

از میان ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارگزاران توسعه سازمانی، توان غلبه بر موانع با امتیاز ۴.۷۱ (بسیار مطلوب)، توان رویارویی با پیچیدگی‌های شغلی با امتیاز ۴.۴۳ (بسیار مطلوب)، مشارکت‌پذیری با امتیاز ۴.۲۹ (بسیار مطلوب)، مبدع بودن با امتیاز ۴.۱۴ (بسیار مطلوب)، توان تعدیل ناملایمات با امتیاز ۴.۱۴ (بسیار مطلوب) و توان سامان‌دهی در بحران با امتیاز ۴.۱۴ (بسیار مطلوب)، بیشترین امتیاز را کسب کرده‌اند.

از میان تعیین‌کننده‌های جریان تحول سازمانی، نیاز سازمان به تحول سازمانی با امتیاز ۴.۴۳ (بسیار مطلوب)، برنامه توسعه فردی ۴.۴۳ (بسیار مطلوب)، قانونمندی ۴.۴۳ (بسیار مطلوب)، تعهد سازمانی ۴.۴۳ (بسیار مطلوب) بیشترین امتیاز را کسب کرده‌اند.

از میان تقویت‌کننده‌های (انگیزنده‌های) جریان تحول سازمانی، متولیان و حامیان تحول سازمانی ۴.۸۶ (بسیار مطلوب)، شایسته‌سالاری ۴.۸۶ (بسیار مطلوب)، عجین شدن با سازمان (وقف کار شدن) ۴.۸۱ (بسیار مطلوب)، ایجاد گفتمان توسعه و تحول ۴.۵۷ (بسیار مطلوب) جانشین‌پروری ۴.۴۳ (بسیار مطلوب) بیشترین امتیاز را کسب کرده‌اند.

از میان محدودکننده‌ها (بازدارنده‌ها) جریان تحول سازمانی در صداوسیما، نیرویابی و گزینش نامعتبر ۴.۸۶ (بسیار مطلوب)، فقدان تفکر تحول‌گرایی در مدیران ۴.۷۱ (بسیار مطلوب)، ناشایست‌پروری ۴.۷۱ (بسیار مطلوب)، نخبه‌ستیزی ۴.۷۱ (بسیار مطلوب)، فقدان تعهد و تعلق سازمانی ۴.۵۷ (بسیار مطلوب)، فقدان حمایت و تقویت مدیران سازمان ۴.۵۷ (بسیار مطلوب)، بی‌تفاوتی سازمانی ۴.۵۷ (بسیار مطلوب)، بیشترین امتیاز را کسب کرده‌اند.

جدول ۳. میانگین نمرات معادل هر گزاره

امتیاز	گزاره	
۴.۷۱	توان غلبه بر موانع	ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارگزاران توسعه سازمانی
۴.۴۳	توان رویارویی با پیچیدگی‌های شغلی	
۴.۲۹	مشارکت‌پذیری	
۴.۱۴	مبدع بودن	
۴.۱۴	توان تعدیل ناملایمات	
۴.۱۴	توان سامان‌دهی در بحران	
۴	تطبیق نگرش و عمل	
۴	افزایش معاشرت‌های مفید و حذف معاشرت‌های مضر	
۳.۸۶	خودسنجی بدون نیاز به دخالت کنترل‌کننده‌ها	
۳.۸۶	وفاداری به هنجارهای مفید	
۳.۸۶	الهام گرفتن از وقایع غیرمنتظره	
۳.۷۱	نبوغ شخصی	
۳.۷۱	بهره‌دهی متعهدانه	
۳.۵۷	رفتار زیرکانه	
۳.۴۳	شایستگی برای غنی ساختن روابط	
۳.۴۳	توان خود تشویقی یا خودتنبیهی	
۴.۴۳	نیاز سازمان به تحول سازمانی	
۴.۴۳	برنامه توسعه فردی	
۴.۴۳	قانونمندی	
۴.۴۳	تعهد سازمانی	
۴.۲۹	هدفمندی فرد و سازمان	
۴.۱۴	تیم‌ها و کارهای تیمی	
۴.۱۴	ظرفیت سازمان برای تحول سازمانی	
۳.۷۱	کارمحوری	

ادامه جدول ۳. میانگین نمرات معادل هر گزاره

امتیاز	گزاره	
۴.۸۶	متولیان و حامیان تحول سازمانی	تقویت‌کننده‌های (انگیزنده‌های) جریان تحول سازمانی
۴.۸۶	شایسته‌سالاری	
۴.۸۶	عجین شدن با سازمان (وقف کار شدن)	
۴.۵۷	ایجاد گفتمان توسعه و تحول	
۴.۴۳	جانشین‌پروری	
۴.۱۷	تبادل بین کارگزار توسعه (ODA) و اعضا	
۴.۱۴	تجربه‌نگاری	
۴.۱۴	تشکیل حلقه‌های کیفی	
۳.۷۱	تشکیل کمیته مدیریت کار	
۳.۴۳	آموزش حساسیت	
۴.۸۶	نیرویابی و گزینش نامعتبر	محدودکننده‌ها (بازدارنده‌های) جریان تحول سازمانی در صدا و سیما
۴.۷۱	فقدان تفکر تحول‌گرایی در مدیران	
۴.۷۱	ناشایست‌پروری	
۴.۷۱	نخبه‌ستیزی	
۴.۵۷	فقدان تعهد و تعلق سازمانی	
۴.۵۷	فقدان حمایت و تقویت مدیران سازمان	
۴.۵۷	بی تفاوتی سازمانی	
۴.۴۳	فقدان عنصر خلاقیت	
۴.۴۳	نحوه مدیریت نیروی انسانی	
۴.۴۳	فقدان آموزش و به‌روزرسانی دانش	
۴.۱۴	فقدان فضای رقابتی	
۴.۱۴	فقدان رویکرد کار تیمی	
۴	مدیران وارداتی	
۴	رهاسازی و بی‌توجهی به ائتلاف اولیه توسعه سازمانی	
۳.۴۳	مقررات و قوانین سازمان	

مدل نهایی پژوهش بر مبنای مدل تحول سازمانی کاتر و مولفه‌های همچون تعیین‌کننده‌ها و محدودکننده‌های جریان تحول سازمانی طراحی شده است. این مدل با رویکردی پست‌مدرن به تغییر و تحول سازمانی طراحی شده است، بدین صورت که تغییر

سازمانی از طریق تحول فردی (شخصی) در نظر گرفته می‌شود و آغاز تغییر، انقلابی را در سطح فردی و از طریق تغییر کامل پیش‌فرض‌های مسلم فرد در مورد خود، دیگران و سازمان اجتماعی انگاشته می‌شود و این مهم اینگونه تبیین می‌شود که فرایند توسعه و تحول زمانی موفق است که عامل توسعه (ODA) علاوه بر اینکه خودش به حد حرفه‌ای، مداخله‌گر یا عامل تأثیرگذار در سطح جهانی می‌رسد تا بتواند به دیگران برای تبدیل شدن به عامل توسعه یاری رساند، همچنان که تامپسون از قهرمانان سازمانی به عنوان کارگزاران تغییر و توسعه یاد می‌کند و قهرمان سازمانی را به عنوان پژواک قهرمان یا ECChO معرفی می‌کند. یک پژواک اثری ماندگار فراتر از منشأ خود دارد (Thompson, 2009: 76). به زعم کاتر انتقال چشم‌انداز به سایرین، از وظایف کارگزاران توسعه سازمانی (ODA) در فرایند تحول سازمانی است، در واقع کلیه کسانی که در آینده از تغییرات اعمال شده تأثیر می‌پذیرند باید به دفعات، پیام تغییر را بشنوند. کاتر تأکید می‌کند که آگاه ساختن افراد از چشم‌انداز مربوطه و نیز آگاه ساختن آنها از مسیر حرکت و استراتژی‌ها باید عملی فراتر از انتقال کلامی یا کتبی باشد و مدیران تغییر، خود باید پیش و بیش از دیگران به آنچه می‌گویند عمل نمایند و الگویی واقعی برای زیردستان خود باشند. از نگاه دیگر با توجه به دسته‌بندی انواع کارگزاران تغییر و توسعه (مردم‌محور، ساختارمحور، فرآیندمحور)، مدل نهایی پژوهش حاضر، ترکیبی از مردم‌محوری و فرآیندمحوری است و پژوهشگر بر این باور است که کارگزاران توسعه از طریق تغییر، به تقویت روحیه و انگیزه کارکنان، تعیین هدف، آموزش و ارتقا مهارت کمک می‌کنند و به زعم Lutkevich (۲۰۲۳) بر اجرای فرآیندهای تغییر جدید و تسهیل ارتباطات و همکاری بین تیم‌ها تمرکز دارند.

بر اساس مدل پیش‌رو انتظار می‌رود، افراد در زمان تحولگری، از وضعیت داخلی سازمان آگاهی یابند و احساس مسئولیت فراتر از تعهدات رسمی در قبال آن داشته‌باشند تا آنجا که تغییر عادات از روحیه حمایت‌جویی به روحیه حمایتگری صورت گیرد و مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری در حد چشمگیر افزایش یابد. همان‌طور که ذکر شد فقدان رویکرد کار تیمی و انگیزه گروهی برای انجام کار، یکی از موانع تحول به‌شمار می‌آید. در این مدل، انجام امور بر اساس انگیزه گروهی و آگاهی کارکنان از نتایج اقدامات، همراه با انگیزه‌سازی مستمر و افزایش باورهای متقابل میان مدیریت و کارکنان

صورت می‌پذیرد. همچنین با به کارگیری مدیریت استعدادها و شایسته‌سالاری، جایگاه‌ها و سلسله‌مراتب تشکیلاتی خودمدارانه طبقه‌ساز و فاصله‌انداز میان مدیریت و کارکنان و احترامات کاذب، جای خود را به کمالات انگیزاننده به‌دور از رده‌بندی‌های خشک تشکیلاتی می‌دهد، بررسی‌های به‌دست آمده نشان داد که در سازمان صداوسیما خوگرفتن به آسایش ناشی از بی‌حرکی و آسیب‌پذیری در برابر سختی‌ها از جمله موانع تحول به‌شمار می‌آید که در رویکرد تقویت جریان تحول سازمانی، پذیرش سختی‌ها و استقامت در برابر ناملایمات برای دستیابی به بهبود، ضروری تلقی می‌شود. جریان تحول سازمانی، زمانی توسط کارگزاران توسعه سازمانی تقویت خواهد شد که به‌جای انجام فعالیت‌ها بر اساس وظایف موجود و بدون توجه به اهمیت نسبی آنها، انجام فعالیت‌های بیشتر، داوطلبانه و بر اساس اهمیت نسبی آنها صورت گیرد. غایت این مدل و برآیند نگاه تحولی، ارتقا افراد از سطح "تحول‌گرایی" بسوی "تحول‌گری" و خود رشدی است. اگرچه اصطلاح‌های «فرد تحول‌گرا» و «فرد تحول‌گر» به نظر مشابه می‌آیند، اما دارای تفاوت‌هایی هستند. به‌زعم King (۲۰۲۳) فرد تحول‌گرا فردی است که به‌عنوان «سازنده تغییر فرهنگ» عمل می‌کند. فرد تحول‌گرا با مشارکت در اجرای فرایندها و تسهیل نمودن پیوستن کارکنان به تغییرات، از تحول سازمانی پشتیبانی و آنان را به هم‌راهی با تحولات ترغیب و در این مسیر کمک می‌نماید. در واقع، فرد تحول‌گرا در نقش مجری تغییرات عمل می‌کند، حال آنکه فرد تحول‌گر، «طراح، معمار و کیمیاگر» تحول به‌شمار می‌آید و به‌درستی وضعیت فعلی را تشخیص به وضعیت مطلوب تبدیل می‌کند، تحول‌گر سازمان، شکل جدیدی را طراحی و نمونه‌هایی را ایجاد و تکرار می‌کند و تطور و پیشرفت در طول اجرای تغییرات را ارزیابی می‌کند. در واقع در این مدل تلاش شده است نقش یک تحول‌گر به‌عنوان طراح و معمار تغییرات در تقویت و غنی‌سازی روند تحول سازمانی تبیین و شناسایی شود.

با توجه به مدل پیش‌رو، هرچه محدودکننده‌ها (موانع) نسبت به تعیین‌کننده‌های تحول ضعیف‌تر باشند، جریان تحول سازمانی با قدرت بیشتری پیش می‌رود و برعکس هرچه تعیین‌کننده‌ها (انگیزاننده‌ها) ضعیف‌تر باشند رکورد و افول بر جریان تحول سازمانی مسلط خواهد شد.

(ODA) در سازمان صداوسیما، گروه کانونی با حضور متخصصان و صاحب نظران رسانه تشکیل شد. در مرحله دوم برای رتبه‌بندی و تعیین اهمیت مقوله‌های حاصل از تحلیل مضامین گروه کانونی و در نهایت مدل سازی جریان تحول سازمانی در سازمان صداوسیما، از روش «دلفی» به عنوان روش مکمل طراحی جریان تحول سازمانی استفاده شد.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر مهمترین موانع تحول در سازمان صداوسیما به شرح ذیل است:

- فقدان تفکر تحول گرایی در مدیران؛ مهمترین سرمایه‌های مورد نیاز تحولات سازمانی و پشتوانه اجرای برنامه‌های تحول، روحیه امید است که موجب کمال‌طلبی و اراده به تحول و پیشرفت می‌شود که این مقوله در مدیران سازمان صداوسیما به حد مطلوب نیست و بر اساس نتایج بررسی، فقدان تفکر تحول گرایی در مدیران و به معنای دیگر فقدان امید و کمال‌طلبی از موانع تحول در صدا و سیما به‌شمار می‌آید.
- نیرویابی و گزینش نامعتبر؛ سازمان صداوسیما جهت استخدام نیروهای کاری، در کنار آزمون‌ها و سنجش صلاحیت‌های فنی و حرفه‌ای، اقدام به برگزاری مصاحبه‌های عقیدتی-سیاسی می‌کنند، این مصاحبه‌ها گاه شامل سؤالات کلی برای سنجش اطلاعات عمومی، دینی و سیاسی فرد متقاضی است و گاه وارد حوزه‌های شخصی‌تر و خصوصی‌تر نیز می‌شود. درحالی‌که شایستگی‌های اخلاقی و میزان دغدغه‌مندی و تحول گرایی مورد غفلت واقع می‌شود و یا انتصابات و گزینش‌های سفارشی (خانوادگی) از دیگر دلایلی است که نیرویابی و گزینش نامعتبر سازمان صداوسیما، مانعی برای تحول سازمانی به‌شمار می‌آید.
- مقررات و قوانین سازمانی از دیگر موانع تحول در سازمان صداوسیما محسوب می‌شود. برخی از قوانین، مقررات و ساختار اداری این سازمان از چارچوب‌های سنتی و قدیمی تبعیت می‌نمایند. این محدودیت‌ها در ابعاد مختلف، نظیر محتوایی (در موضوعات مذهبی، سیاسی، جنسی و حقوق بشری)، زمانی و فرمتی (برنامه‌های خبری و تفریحی)، مالی (جهت تولید برنامه‌ها) و استخدامی (جهت ایجاد تغییرات در ساختار سازمانی) قابل مشاهده است و امکان نوآوری و تحول را با چالش‌های جدی مواجه ساخته‌اند.
- نخبه‌ستیزی؛ بر اساس یافته‌های پژوهش، نخبه‌ستیزی در سازمان صداوسیما می‌تواند

مانع تحول سازمانی شود و باعث آسیب‌های قابل توجهی شود که لازم است با توجه به محدودیت‌ها و چالش‌های موجود، راه‌حل‌های مناسبی برای مدیریت آن اندیشید. این مسئله در حوزه‌های مختلف مطرح است و می‌تواند به دلیل محدودیت‌های محتوایی باشد بدین صورت که نخبه‌ستیزی ممکن است باعث تولید محتواهای یک‌جانبه و عدم تنوع در برنامه‌ها شود. افراد نخبه ممکن است ترجیح دهند تا محتواهایی که با عقاید و دیدگاه‌های خود همخوانی دارد، تولید کنند. دلیل دیگر، مقاومت در برابر تغییر است؛ نخبه‌ستیزی ممکن است باعث مقاومت در برابر تغییرات سازمانی شود. افراد نخبه ممکن است به دلیل علاقه به وضعیت فعلی و هراس از دست دادن جایگاه خود، تغییرات را مختل کنند. و دلیل آخر تمسخر و تهمت‌زن است، نخبه‌ستیزی ممکن است باعث تمسخر و تهمت‌زنی به افرادی شود که تغییرات را اجرا می‌کنند. این امر می‌تواند افراد را از تحول سازمانی منجر کند.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر مهمترین انگیزاننده‌ها (تقویت‌کننده‌های) تحول سازمانی در سازمان صداوسیما به شرح ذیل است:

- متولیان و حامیان تحول سازمانی؛ تحول سازمانی نیازمند تعامل و همکاری میان متولیان و حامیان آن است. آنان با تعیین اهداف و چشم‌انداز، ترویج فرهنگ تحول، تشویق به یادگیری و توسعه، تسهیل تغییر در سازمان، ارتقا انگیزه و انگیزش در تقویت جریان تحول سازمانی مؤثرند.
 - مدیریت استعداد و تربیت نیروی تحول‌گر؛ از دیگر مولفه‌های تقویت جریان‌سازی تحول سازمانی تربیت نیروی تحول‌گر است که بر اساس یافته‌های پژوهش این مهم از طریق تشویق به خلاقیت، نمونه‌سازی و انگیزه‌بخشی، توسعه مهارت‌ها، توجه به افراد به عنوان افراد، تعیین اهداف و توجه به ارتباطات صورت می‌گیرد.
 - همگرایی و تبادل بین کارگزار توسعه (ODA) و اعضا؛ اندیشه تحول و بهبود در سطح سازمان، زمانی نتیجه می‌دهد که تکاپوی عملی گسترده‌ای در میان اعضا و بخش‌ها به وجود آید و یقیناً میزان و کیفیت همکاری متقابل اعضا و بخش‌های سازمان در میزان تحقیق بهبود در سطح عمومی سازمان نقش مستقیم دارد.
- به‌طور کلی یکی از مراحل مهم تحول سازمانی، زمینه‌سازی برای یک تحول اجتماعی،

سیاسی و اقتصادی است؛ که پژوهش حاضر با تمرکز بر این مرحله سعی در انتقال این مفهوم را داشت که لازم است تک تک افراد سازمان ضرورت یک تحول بزرگ را درک نموده، خود را برای آن مهیا سازند و بپذیرند که هر یک از آنها سهمی مهم در فرآیند توسعه و پیشرفت سازمان ایفا می نمایند. این مرحله، مرحله زمینه سازی و آماده سازی روحیات و افکار است و بیشتر جنبه تلقین و تبلیغ یا به عبارت دیگر جنبه فکری دارد و روانشناسی کمک بزرگی به این تحول می کند. نکته مهم اینکه در این مرحله تلاش فرهنگی همه جانبه ای به عمل آید تا جمعیت فعال، آماده درک و پذیرش تحول شوند. همانطور که اشاره شد در نتیجه این حرکت فرهنگی، هر فرد خود را عنصر کلیدی و مهمی در فرآیند تحول سازمانی می بیند و این باور جمعی، آهنگ توسعه را شتاب می بخشد.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Mohammad Saeid Taslimi		https://orcid.org/0000-0002-8078-9253
Ameneh kalateh Aghamohammadi		https://orcid.org/0000-0002-0810-7852
Manouchehr Ansari		https://orcid.org/0000-0002-3012-523X
Taher Roshandel Arbatani		https://orcid.org/0000-0002-7826-9208

منابع

۱. اخوان، علیرضا، محمد شهبازی، محمدناصری (۱۳۹۵). مدیریت تغییر و تحول سازمانی. کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت.
۲. تسلیمی، محمدسعید (۱۳۹۸). مدیریت تحول سازمانی (چاپ چهاردهم). انتشارات سمت.
۳. خلخال، علی (۱۳۹۴). تجربه نگاری و توسعه فردی. مجله رشد مدیریت مدرسه، دوره چهاردهم، شماره ۲.
۴. رثوفی، ناجی و عباس طالب بیدختی (۱۳۹۱). نقش توانمندسازی منابع انسانی در تحول

مدل بررسی نقش کارگزاران توسعه سازمانی (OD Agents) در ... | تسلیمی و همکاران | ۷۷

سازمانی. اولین همایش ملی راهکارهای ارتقا مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمان‌ها.

۵. رضایی، مصطفی (۱۳۹۳). تغییر و تحول در سازمان‌های رسانه‌ای. کتاب مهر، پاییز شماره ۱۴.

۶. سعیدی لوحه سرا، مصطفی (۱۳۹۶). اولویت‌بندی ۴ طرح تحول سازمانی در صدا و سیما مرکز گیلان با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (AHP). چهارمین همایش بین‌المللی مدیریت رسانه.

۷. فالمر، رابرت و جی کانگر (۱۳۸۷). استعدادیابی و جانشین‌پروری: رویکردها و روش‌های مدیران در شرکت‌های پیشرو جهان. ترجمه بهزاد ابوالعالی. تهران: انتشارات سرآمد. چاپ اول.

۸. کالینز، جیم (۱۳۹۶). از خوب به عالی. ترجمه فاطمه باغستانی. انتشارات نسل نواندیش.

۹. کاتر، جان پی (۱۳۸۶). رهبری تحول. مترجمان مهدی ایران‌نژاد پاریزی و مینو سلسله. مؤسسه تحقیقات آموزشی مدیریت.

۱۰. مایلز، جفری (۱۳۹۶). نظریه‌های سازمان و مدیریت شرح، نقد، اندازه‌گیری و دلالت‌ها برای مدیران. (ترجمه حسن دانایی‌فرد). انتشارات کتاب مهربان.

۱۱. موغلی، علیرضا، محسن پیرانی (۱۳۹۳). اثربخشی مدیریت منابع انسانی در تحول سازمانی، مطالعه موردی سازمان آموزش و پرورش شهرستان ممسنی. همایش ملی الکترونیکی دستاوردهای نوین در علوم مدیریت و حسابداری.

1. Barroso, M., & Santos, S. (2017). Studying large organizations and elites: Limits and challenges of fieldwork. *La Critica Sociologica*, 51 (3), 31-43.
2. Busse, Ronald (2018). The role of compliance for organisational change: Qualitative evidence from German SMEs. *Journal of Organizational Change Management*.
https://www.researchgate.net/publication/323190050_The_role_of_compliance_for_organisational_change_Qualitative_evidence_from_German_SMEs?utm_source=chatgpt.com
3. Caldwell, R. (2003). Models of change agency: A fourfold classification. *British Journal of Management*, 14 (2), 131-142.-

4. Cole, S.L. & Harbour, C.P. (2015). Succession planning activities at a rural public health department. *The Qualitative Report*, 20, 148-164. Retrieved from: <http://www.nsuworks.nova.edu/tqr3T>
5. Cummings, T. G., & C. G. Worley (1997). *Organizational Development and Change*. South Western College Publishing, Ohio, Cincinnati.
6. De Smet, Aaron(2022). Why are employees leaving?
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers#/>
7. Graziosi, A. (2020). The Petty Principle: How international civil servants rise to their level of incompetence and continue to be promoted.
[Http://Www.Gprrspring.Com/the-Petty-Principle](http://Www.Gprrspring.Com/the-Petty-Principle).
8. Huang, Q., Chen, X., Ou, C. X., Davison, R. M., & Hua, Z. J. I. S. J. (2017). Understanding buyers' loyalty to a C2C platform: the roles of social capital, satisfaction and perceived effectiveness of e-commerce institutional mechanisms. *Information Systems Journal*, 27(1), 91-119
9. Johnson, E., Costa, L., & Marshall, B. (1994). Succession Management: A Model for Developing Nursing Leaders, *Nursing Management*, Vol. 25, No.6.2
10. Judge, W. (2011). *Building Organizational Capacity for Change: The Strategic Leader's New Mandate*. New York: Business Expert Press.
11. Kolb, David A. Osland Joyce S.(1995). *Organizational Behavior Reader*. Prentice Hall.
12. Kampen, Joost(2020), Demandingness as OD Change Agent in Restoring Normal Organisational Life in Abused and Neglected Organisations. *Journal of Organizational Psychology* Vol. 20(6).
13. Kusa, R., & Skalna, I. (Eds.) (2021). *Organizational Development. Contemporary Challenges*. Krakow: *AGH University of Science and Technology Press*
14. King, Jeannel (2023), Change Agents versus Transformation Agents – Jeannel King. <https://jeannelking.com/change-agents-versus-transformation-agents/>
15. Lunenburg, Fred C(2010).Managing Change:The Role of the Change Agent.international journal of management, business, and administration volume 13, number 1
16. Lutkevich, Ben(2022).What is a change agent?

https://www.techtargget.com/searchcio/definition/change_agent#.

17. Muke, s (2019). Organisational Development (OD).
<https://www.economicdiscussion.net/management/organisational-development/31870>
18. Sowa John, F. (2008). Semantic networks. Stuart C Shapiro. Encyclopedia of Artificial Intelligence. Retrieved.
19. Stefano, J. D. (2012). The generational divide: understanding work centrality, organizational commitment and communication satisfaction, (Master`s thesis). Concordia University.
https://spectrum.library.concordia.ca/973742/1/DeStefano_MSc_S2012.pdf
20. Struckman C., Yammarino F., 2003. Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors. "Research in Organizational Change and Development", vol. 14, pp. 1-50;
[https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(03\)14079-7](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(03)14079-7).
21. Thompson, M. (2009). The Organizational Champion: How to Develop Passionate Change Agents at Every Level. McGraw-Hill
22. Westlund, Oscar(2014).Actors, Actants, Audiences, and Activities in Cross-Media News Work. Digital Journalism, volume 3, issue 1, pages 19-37
<https://colab.ws/articles/10.1080%2F21670811.2014.927986>

References [In Persian]

1. Akhavan, A, M, Shahbazi, M, Naseri (2016). *Organizational Change Management*. International Conference on Management Elites
2. Collins, J. (2016). *From good to great* (F. Baghestani, Trans.). Nasl-e Navandish Publications.
3. Falmer, R., & Kanger, J. (2008). Talent search and succession: Approaches and methods of managers in leading world companies (B. Abolalaei, Trans.). Tofigh Publications.
4. Khalkhali, A. (2014). Experience writing and personal development. *Roshd-e Modiriyat-e Madrese*, 14(2), 12-20.
5. Kotter, J. P. (2016). *Transformational leadership* (M. Irannejad Parizi & M. Dinparast, Trans.). Management and Planning Educational Research Institute.
6. Miles, J. (2016). *Theories of organization and management* (H. Danaeifard, Trans.). Mehraban Book Publications.

7. Moghli, A, M, Pirani (2014). Effectiveness of Human Resource Management in Organizational Change. National Electronic Conference on New Achievements in Management and Accounting Sciences.
8. Reofi, N., & Taleb Bidkhet, A. (2011). The role of human resource empowerment in organizational transformation. In *Proceedings of the 1st National Conference on Management, Accounting and Industrial Engineering Improvement*.
9. Rezaei, M. (2013). Change and evolution in media organizations. *Ketab-e Mehr*, 14, 25-40.
10. Saidi Lohe Sera, M. (2016). Prioritization of 4 organizational transformation plans in Gilan broadcasting center using AHP technique. In *Proceedings of the 4th International Media Management Conference*.
11. Taslimi, M. S. (2017). *Organizational change management* (14th ed.). Samt Publications.



استناد به این مقاله: تسلیمی، محمد سعید؛ کلاته آقامحمدی، آمنه؛ انصاری، منوچهر و روشندل اربطانی، طاهر. (۱۴۰۴). مدل بررسی نقش کارگزاران توسعه سازمانی (OD Agents) در تقویت جریان تحول. مطالعات مدیریت بهبود و تحول, ۳۴(۱۱۷), ۸۰-۴۱.

doi: 10.22054/jmsd.2025.82303.4534



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.