

A model for investigating the role of organizational development agents (OD Agents) in Reinforcement Of Organizational Development Flow

Mohammad Saeid Taslimi  Faculty Of Public Administration And Organizational Sciences, Tehran University.Iran

Ameneh Kalateh Aghamohammadi *  Student Of Ph.D. Media Management. Alborz Campus. Tehran University

Manouchehr Ansari  Associate Professor, Faculty Of Management And Business, Tehran University.Iran

Tahir Roshandel Arbatani  Professor, Faculty Of Management And Business, Tehran University.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 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

* The present article is taken from the doctoral thesis of Media Management. Alborz Campus. Tehran University
Corresponding Author: mohammadi.amene@ut.ac.ir

Original Research

Accepted:

Received:

eISSN: 2476-5988

ISSN: 2251-8037

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 (Lotkiewicz, 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.

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

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی دانشگاه تهران، تهران، ایران

محمدسعید تسلیمی


دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه تهران، پردیس البرز، ایران

آمنه کلاته
 آقامحمدی *


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

منوچهر انصاری


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

طاهر روشندل
 اربطانی


چکیده

شکوفاسازی ویژگی های «کارگزاران توسعه سازمانی» و ترویج آنها، از موضوعاتی است که کمتر مورد مطالعات حوزه مدیریت قرار گرفته و سازمان های رسانه ای نیز از آن مستثنی نبوده اند. پژوهش کیفی حاضر با هدف روشننگری و مفهوم سازی «کارگزاران توسعه سازمانی» و نقش آنان در جریان سازی تحول و تغییر در سازمان صدا و سیما با استفاده از کاربرست تحلیل مضمون و رویکرد دلفی انجام شده است. اعضای دلفی؛

- مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت رسانه دانشگاه تهران، پردیس البرز است
 * نویسنده مسئول: mohammadi.amene@ut.ac.ir

مدیران عالی، میانی سازمان صداوسیما، به صورت نمونه گیری 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 گردید. 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 می گردید و مفاهیم حذف و یا اضافه شده به اطلاع آنان می رسید. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان می دهد عواملی چون برنامه توسعه فردی، قانونمندی و تعهدسازمانی از مهمترین تامین کننده های نیاز به تحول سازمانی محسوب می شود و تقویت کننده های جریان تحول سازمانی از جمله حمایت متولیان و حامیان تحول، شایسته سالاری، وقف کار شدن، ایجاد گفتمان تحول، و جانشین پروری در مقابل محدودکننده های جریان تحول سازمانی از جمله نیرویابی و گزینش نامعتبر، فقدان تفکر تحول گرایی در مدیران، ناشایست پروری، نخبه ستیزی، فقدان تعهد و تعلق سازمانی، فقدان حمایت و تقویت مدیران سازمان، بی تفاوتی سازمانی در سازمان صدا و سیما مطرح هستند.

کلیدواژه ها: تحول سازمانی، کارگزاران توسعه سازمانی، سازمان صداوسیما

مقدمه

تحولات و نوسانات سازمانی در حد چشمگیری تابع نقش آفرینی های نیروی انسانی است و بدون حضور عامل انسانی، سایر عوامل توسعه به خودی خود هیچ ثمری ندارند. تحولات در یک سازمان نیاز به یک تسهیل کننده دارد. افرادی که به عنوان کاتالیزور عمل می کنند و مسئولیت مدیریت فرایند تغییر و تحول را می پذیرند و آن را جریان سازی می کنند؛ کارگزاران توسعه سازمانی^۱ نامیده می شوند؛ بنابراین هر تغییر سازمانی، نیازمند یک یا چند کارگزار توسعه سازمانی است. کارگزار توسعه سازمانی می تواند 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 بزرگ ترین رسانه کشور یکی از سازمان های 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 بهره گیری از سازوکارهای جدید تحول رسانه ای است تا چابکی، توانایی پاسخ گویی و واکنش سریع و موفقیت آمیز به تغییرات محیطی را در خود تقویت کند. کارکنان و منابع انسانی، بدنه اصلی سازمان صدا و سیما و سربازان جنگ نرم و نبرد رسانه ای محسوب می شوند. اما کدام نیروی انسانی برای تغییر و تحول سازمانی مدنظر است؟ نیروی انسانی تحلیل رفته، فرسوده و ناراضی یا نیروی انسانی شاداب، پراکنگیزه، مشتاق و تحول گرا؟ آیا کارکنان در سازمان رسانه ای از این ویژگی ها 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، اینکه سازمان صدا و سیما از شخصیت، روحیه و رفتار توسعه گرانی به نام کارگزاران توسعه سازمانی کم بهره است چرا که به اهمیت تحول در منابع انسانی به طور شایسته توجهی نمی شود. شاهد این مسئله، سند تحول سازمان صدا و سیما است که تنها تحول در رویکرد، محتوا و سازکار مدنظر است، همچنین تناقضات ظاهری و عملکردی نیروهای متخصص و خروج آن ها از سازمان صداوسیما است. درواقع این نیروهای زبده و متبحر که تحت آموزش سازمان صداوسیما بوده اند و سازمان به امید عامل توسعه شدن و اثربخش شدن

¹ Organizational Development Agents (OD Agent)

آن‌ها، 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 سوء مدیریت منابع انسانی در سازمان و فقدان ثوری و الگو در حوزه تحول سازمانی بر مبنای منابع انسانی است. مسئله نگران‌کننده در سازمان صدا و سیما اتکا به این گفته نادرست قدیمی است که «افراد مهمترین دارایی شما هستند»، در حالی که رویکرد مدیریت نوین، قائل به این است که افراد مهمترین دارایی سازمان نیستند، بلکه «افراد مناسب» مهمترین دارایی سازمان هستند. این رویکرد نادرست سازمان صدا و سیما، باعث شده علاوه بر حجم بالای منابع انسانی و به دلیل ناکارآمدی آنها، جذب مجدد نیرو یا برون سپاری بخش عظیمی از پروژه‌ها رخ دهد که این امر باعث گسترش منابع انسانی و کاهش عملکرد مناسب آنها و هدر رفت منابع مالی و اعتباری سازمان می‌شود. به بیان دیگر در سازمان صدا و سیما با وجود فزونی منابع انسانی و ضرورت بهره‌مندی از توان کارگزاران توسعه سازمانی^۲ در سازمان، به این مهم، توجه عملی نمی‌شود. 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 است که آگاهانه و خالصانه، معتقد به تغییر باشند و توانمندی ایجاد تغییر در دیگر کارکنان و ایجاد شبکه تحول و توسعه سازمانی^۳ و در نهایت ایجاد جنبش تحول و توسعه^۴ را داشته باشند. سازمان صدا و سیما 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، با توجه به اهمیت

^۱ پدیده مهاجرت مجریان و خبرنگاران صدا و سیما به شبکه‌های فارسی‌زبان خارجی در سالهای اخیر روند صعودی داشته است افرادی مانند م، م گزارشگر برنامه‌های فوتبالی شبکه ۳، آ، م گزارشگر ورزشی صدا و سیما و معروف به آقای NBA و ن، م مجری خبر صدا و سیما 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.

^۲ OD Agents

^۳ Organization Development Network (ODN)

^۴ Organization Development Movement (ODM)

سازمان‌های رسانه‌ای به‌ویژه سازمان صدا و سیما انجام چنین پژوهشی می‌تواند با مبنا قرار دادن بهره‌وری بیشتر منابع انسانی، جریان تحول سازمانی را تقویت نماید. مسئله پژوهش در بعد تنوریک، فقدان مفهوم‌سازی کارگزاران توسعه سازمانی^۱ در مطالعات مدیریت و منابع انسانی است، در واقع «کارگزار توسعه سازمانی» از موضوعاتی است که کمتر مورد مطالعات رسانه‌ای بوده است و همین امر سبب شده 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 می‌کنند. 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 دوچندان می‌گرداند. در این پژوهش رویکرد جریان تحول سازمان رسانه‌ای به‌عنوان 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 صدا و سیما ج.ا.ا متمرکز بر نقش کارگزاران توسعه سازمانی چگونه است؟ مفهوم‌سازی «کارگزار توسعه سازمانی» به چه صورت است؟ عامل توسعه یا «کارگزار توسعه سازمانی» در تحول سازمان صدا و سیما ج.ا.ا دارای چه جایگاه و اهمیتی است؟ راه‌های گسترش و تقویت «کارگزاران توسعه سازمانی» در سازمان رسانه‌ای کدام‌اند؟

^۱ OD Agents

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 به‌عنوان 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 تداعی گر 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 تحول و تغییر 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 می‌رسد. $ODN=ODM\Sigma$

مهم‌ترین ویژگی‌هایی که یک «کارگزار توسعه سازمانی» می‌تواند برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی داشته باشد عبارت‌اند از: شنونده خوب، دانایی، درک درست از اهداف، دانش متنوع^۵، با تجربه در کسب و کار، تلاشگر برای تغییر، علاقه‌مند به پرسیدن سؤالات سخت، انعطاف‌پذیر در برابر ایده‌های جدید، خلاق، ارتباطات قوی، اعتماد و اعتبار، درک فرهنگ کسب و کار، شجاع^۶، هیجان برای فرصت‌ها و پتانسیل‌های جدید، تحمل عدم قطعیت.

به زعم مایک تامپسون (۲۰۰۹) سبک جدیدی از رهبر در حال ظهور از موفق‌ترین سازمان‌های جهان است. این مردان و زنان پویا کاملاً متعهد به ارزش‌های متقابل، هیجان‌زده،

¹ Organizational Change

² Organizational development agents (OD Agents)

³ Organization development network (ODN)

⁴ Organization development Movement (ODM)

⁵ diversified knowledge

⁶ courage

خلاق و هوشیار هستند. قهرمان سازمانی ابزاری گران بها 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 می کند و قهرمان سازمانی را به عنوان پژواک قهرمان یا ECChO معرفی می کند. اکو، بازتاب صدا است و امواج صوتی با محیط اطراف خود برخورد می کنند و به جهات جدیدی هدایت می شوند و تکرار می شوند. یک پژواک اثری ماندگار فراتر از منشأ خود دارد. به زعم 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).

نقش های کارگزار توسعه در سازمان

طبقه بندی انواع «کارگزاران تغییر و توسعه» کار نظری و عملی پیچیده ای است. با این وجود، برای اجتناب از نقاط ضعف مدل های تک بعدی، طبقه بندی ضروری است. سه نوع اصلی از کارگزاران تغییر و توسعه وجود دارد:

- مردم محور؛ این عوامل تغییر به تقویت روحیه و انگیزه کارکنان کمک می کنند. آنها از طریق تغییر به کارمندان کمک می کنند و در تعیین هدف، آموزش و ارتقا مهارت کمک می کنند.
 - ساختار محور؛ این عوامل بر تغییر زیرساخت یک سازمان تمرکز می کنند. آنها فناوری های جدید را تحقیق و پیاده سازی می کنند و تجزیه و تحلیل سیستم ها را انجام می دهند.
 - فرآیند محور؛ این عوامل تغییر بر اجرای فرآیندهای تغییر جدید و تسهیل ارتباطات و همکاری بین تیم ها تمرکز می کنند (Lutkevich, 2023)
- بیشتر تحقیقات موجود در مورد «کارگزار تغییر» در چهار مدل طبقه بندی می شود:
- مدل رهبری: کارگزاران تغییر و توسعه به عنوان رهبران یا مدیران ارشد در بالای سازمان شناسایی می شوند که تغییرات استراتژیک با ماهیت گسترده یا تحول آفرین را متصور، آغاز یا حمایت می کنند.

- مدل مدیریت: کارگزاران تغییر و توسعه به عنوان مدیران میانی و متخصصان عملکردی تصور می شوند که تغییرات استراتژیک را در واحدهای تجاری یا عملکردهای کلیدی تطبیق می دهند، به پیش می برند یا پشتیبانی ایجاد می کنند.
- مدل مشاوره: کارگزار توسعه به عنوان مشاوران خارجی یا داخلی در نظر گرفته می شوند که در سطح استراتژیک، عملیاتی، وظیفه یا فرآیند در یک سازمان فعالیت می کنند و مشاوره، تخصص، مدیریت پروژه، هماهنگی برنامه تغییر یا مهارت های فرایندی در تسهیل تغییر را ارائه می دهند.
- مدل تیم: کارگزاران توسعه به عنوان تیم هایی در نظر گرفته می شوند که ممکن است در سطح استراتژیک، عملیاتی، وظیفه 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).

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
• مبتکر (Kirton, 1980). • کارآفرین (کانتر، ۱۹۸۴) • رهبر تحول آفرین (باس، ۱۹۹۰) • معمار استراتژیک (پراهلاد و همل، ۱۹۹۰) • رهبر کاریزماتیک (کنگر، ۱۹۹۳) • رویایی (بنیس، ۱۹۹۳) • حامی (کانتر، ۱۹۹۸) • رهبر تغییر (کوتر، ۱۹۹۶) • قهرمان تغییر (اولرینخ، ۱۹۹۷)	• محقق اقدام (لوی، ۱۹۵۱) • تسهیل کننده (نیشی، ۱۹۷۴) • تحلیلگر (De Board, 1978) • مشاور فرآیند (شاین، ۱۹۸۸) • کاتالیزور (بلیک و موتون، ۱۹۸۳) • مشاور (Feltham, 1999) • کارشناس (کامینگز و ورلی، ۱۹۹۷)	• گروه T (لوی، 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 (کوتر، ۱۹۹۶) • تیم انتقال (کانتر، ۱۹۹۹)	• وفق دهنده (Kirton, 1980) • توانمند (لاولر، ۱۹۸۶) • توسعه دهنده (Pedler, Burgoyne and Boydell 1990) • تغییر ساز (Storey, 1992) • راه یاب (بیتی و لی، ۱۹۹۲) • مدیر تغییر (کالدول، ۲۰۰۱)

جریان سازی تحول سازمانی

نوع تغییر و تحول، نوع فنون سازمانی را برای جریان سازی تحول مشخص می‌کند. به طور کلی هر چه تغییرات تحول برانگیزتر باشند به احتمال بیشتر، سازمان در سطوح بالا از فنون توسعه سازمانی استفاده می‌کند. فنون مختلف در سطوح سازمانی و گروهی مؤثر هستند؛ اما به طور کلی جریان سازی تحول سازمانی مبتنی بر سه عنصر؛ تعیین کنندگان، تقویت کنندگان و محدود کنندگان تحول سازمانی است که در ادامه شرح هر یک آمده است.

تعیین کنندگان های جریان تحول سازمانی

۱. سلسله مراتب نیازهای سازمان: سلسله مراتب^۱، به هر نوع نظم یا ترتیبی میان اجزاء، عناصر یا واحدهای مختلف (اعم از افراد، اشیا، پست‌های شغلی و...) گفته می‌شود که در آن موقعیت این اجزاء نسبت به یکدیگر به صورت «بالا» و «پایین» یا «هم سطح» باشد (تسلیمی، ۱۳۹۸: ۲۰۵). ارتباط سلسله نیازهای سازمان با تحول از آنجاست که زمانی که سازمان به اهداف تعیین شده اولیه دست یابد و آمادگی لازم برای بهبود و رونق توسعه را در خود به وجود آورد می‌تواند به طراحی و اجرای فرایندهای جدید بپردازد که نسبت به وضع عادی و متعارف نوعی تحول و توسعه محسوب می‌شود.

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 وفق دهد و علاوه بر آن قابلیت‌های جدیدی خلق کند (Judge, 2011: 897).

۳. هدفمندی فرد و سازمان: هدف‌داری سازمان در گرو حس تعهد فرد نسبت به هدف است و آن هم وابسته به میزان احساس حیات اجتماعی و سیاسی است که کارکنان دارند و نقطه مقابل آن احساس بی‌تعهدی و بی‌تفاوتی است.

۴. قانونمندی: التزام به رعایت قانون، پایه‌ی اجرایی قوانین و مقررات است و معرف وجود سیستم. قانونمندی و تحول سازمانی با یکدیگر ارتباط دارند. اجرای قوانین و رعایت 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).

¹ Hierarchy

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. کار محوری^۳: کار محوری به معنای میزان اهمیتی است که کار در زندگی افراد ایفا می‌کند. 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؛ و تیم‌ها اگر می‌خواهند مؤثر باشند باید فرهنگ، فرایندها، سیستم‌ها و روابطشان مدیریت کنند (Kolb & osland, 1995: 55).

تقویت‌کننده‌های (انگیزنده‌های) جریان تحول سازمانی

۱. متولیان و حامیان تحول سازمانی: شیف‌تگان، دغدغه‌مندان، پاری دهندگان تحول و توسعه سازمانی همگی جزو کارگزاران توسعه سازمانی و تقویت‌کنندگان جریان تحول سازمانی محسوب می‌شوند و نقش اساسی در موفقیت و مفید بودن تحول از یک سوء و پذیرش آن از سوی دیگران دارند. حمایت از جریان سازی تحول و توسعه سازمانی باید در بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی متمرکز باشد. (Falmer and Conger, 1387).

۲. شایسته‌سالاری: به زعم کالینز (۲۰۰۱) رهبران رهسپار تعالی در زمینه تشخیص افراد لایق، شرکت‌های رهسپار تعالی اهمیت بیشتری به صفات شخصیتی می‌دهند تا به سوابق تحصیلی خاص، مهارت‌های مفید، دانش تخصصی یا تجربه کاری. دانش یا مهارت خاص را می‌توان

¹ Individual Development

² Organizational commitment

³ Work role centrality

آموخت، در حالی که جنبه‌هایی مثل شخصیت، وجدان کاری، هوش اولیه، تعهدات اجرایی و ارزش‌ها، بیشتر ریشه در سرشت انسان‌ها دارند (Collins, 2017: 26).

۳. ایجاد گفتمان توسعه و تحول: همچنان که کشاورزی مهم‌ترین امر حیاتی انسان‌هاست، از خود کشاورزی مهمتر، بسط دادن آن است بنابراین از توسعه سازمانی مهمتر و ارزشمندتر، ترویج و بسط آن 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، هم‌رأی و هم‌نظری 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 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 دوباره کاری‌ها و نیز انتقال بین نسلی مدنظر است. لازمه گسترش یادگیری ناشی از تجربه، توانایی تشخیص تجربه مهارت‌های واقعی، مشاهده پیوند بین واقعیت‌های یادگیری و ثبت آن‌هاست (خلخال، ۱۳۹۴).

۶. جانشین‌پروری^۱: برنامه ریزی جانشینی یک تکنیک شناسایی و آماده سازی اشخاص با استعداد برای توسعه و عرضه آنها با مهارت‌های صحیح برای ارتقا و پیشرفت در آینده است (Johnson et al, 1994: 2). جانشین‌پروری کلید موفقیت‌ها، مهارت‌ها، توسعه، دانش و فعالیتهای مورد نیاز را شناسایی کند و یک محیط دانشی برای رسیدگی به اهداف جانشینی آینده برای سازمان پرورش می‌دهد (Cole & Harbour, 2015: 12).

¹ Succession planing

محدودکننده‌های (بازدارنده‌های) جریان تحول سازمانی

شناسایی محدودکننده‌ها و یا بازدارنده‌های جریان تحول سازمانی به‌نوعی 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 جریان سازی تحول: اگر مدیر از تحول سازمانی حمایت نکند، این می‌تواند تأثیرات منفی بر روی فرآیند تغییر داشته باشد. بدون حمایت مدیریت، ممکن است کارکنان متردد شوند؛ کارکنان به عدم حمایت مدیریت حساسیت نشان می‌دهند و ممکن است از تغییرات اجتناب کنند یا به‌طور ناخواسته مقاومت نشان دهند. از طرفی 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 به درستی اجرا نشوند و تحول سازمانی به نتیجه مطلوب نرسد.

۲. رهاسازی و بی‌توجهی به ائتلاف اولیه توسعه سازمانی: تشکیل هسته اولیه توسعه میان دغدغه‌مندان توسعه، نقطه شروع جریان سازی تحول سازمانی است. برای بسط این ائتلاف باید برنامه ریزی کرد تا در آینده بتوانند مسئولیت‌های مورد انتظار را عهده‌دار شوند. به همین منظور باید معیارهای توفیق افراد مستعد و کارگزاران توسعه سازمانی تدوین و در بازه‌های زمانی منظم میزان موفقیت شان در توسعه مهارت‌های مورد نیاز سازمانی مورد ارزیابی قرار گیرد.

۳. معرفی و به‌کارگیری افراد بدون بهره‌گیری از روش‌های معتبر: گاهی سازمان‌های رسانه‌ای بدون داشتن روش معتبر و نظام‌مند، افراد زیادی را برای قرار گرفتن در مسیر توسعه انتخاب می‌کنند که چنین روشی باعث هدر رفتن منابع و عدم باور به عادلانه بودن آن می‌شود. برای رفع این مشکل باید از روش‌های نظام‌مند استفاده کرد و افرادی که از خود شواهدی دال بر توفیق مسئولیت فعلی و دغدغه‌مندی رشد و توسعه همکاران و سازمان را نشان داده‌اند؛ و با روش‌های معتبر و مختلف ۳۶۰ درجه این ویژگی‌ها محرز شده باشد.

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

¹ Organizational indifference

ندارند؛ زیرا در نظر آنها حال، گذشته و آینده تفاوتی با هم ندارند. آنها از اعتماد به نفس پایین برخوردارند و بدون هیچ گونه واکنش یا اعتراضی، هر دستوری، حتی دستورات غیرمنصفانه را انجام می دهند و بی تفاوت گونه رفتار می کنند (E. Miles, 2017).

۵. ناشایست پروری: به تازگی در ادبیات مدیریت، ناشایست پروری با اصطلاح کوتوله پروری وارد شده و تاکنون معادل سازی دقیق آن به صورت لاتین صورت نگرفته است؛ اما طبق بررسی ها، کوتوله پروری از جمله اصطلاحاتی است که می تواند متشکل از یک شبکه معنایی باشد. بر اساس نظر سائو (۲۰۰۸)، این شبکه می تواند متشکل از رئوسی که نشان دهنده مفاهیم مرتبط با کوتوله پروری و یال هایی که نشان دهنده روابط معنایی بین این مفاهیم با یکدیگر و با واژه مرکزی ناشایست پروری است، تشکیل شود. این مفاهیم عبارتند از: چاپلوسی^۱، ناشایست سالاری، حسادت، منفعت طلبی، ریاکاری (Graziosi, 2020: 77).

۶. نخبه ستیزی^۲: دیکشنری کمبریج نخبه^۳ و نخبگان را آن دسته از افراد در یک سازمان یا جامعه می داند که در مقایسه با سایر افراد از یک نوع مشابه بهترین یا قدرت مندترین محسوب می شوند. پارتو جامعه شناس ایتالیایی سده نوزدهم میلادی، معتقد است که بین افراد یک گروه، شایسته ترین افراد آن گروه را نخبه می نامند (Barroso & Santos, 2017: 80).

به طور کلی ادبیات علمی متداول در زمینه تحول سازمانی معمولاً رویکرد نسبتاً محدودی را در تعریف و تبیین عوامل دخیل در تغییرات سازمانی اتخاذ می کند؛ بیشتر پژوهش ها بر فرآیندها و نتایج تحول سازمانی تمرکز دارند تا بر عوامل و کارگزاران توسعه سازمانی. بسیاری از مطالعات به جای بررسی سیستم کامل، تنها بر بخش های منفرد سازمان توجه می کنند که این موضوع نیاز به نظریه پردازی و مفهوم سازی دقیق تر کارگزاران توسعه و تحول سازمانی را دوچندان می سازد. از منظر انتقادی، این رویکرد محدود، غفلت از ساختارهای نهادی و روابط قدرت پنهان در سازمان ها را به همراه دارد؛ به گونه ای که کارگزاران توسعه اغلب به عنوان فاعلان مستقل تغییر تصویر می شوند، در حالی که قدرت و تأثیر آنها مشروط به پذیرش گفتمان مسلط سازمانی و سلسله مراتب قدرت است. فرایندهای تحول به جای بازتوزیع منابع و تغییر ساختاری واقعی، معمولاً بازتولید مناسبات قدرت موجود را تسهیل می

¹ Flattery

² Anti elite

³ Elite

کنند 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 سو انتظار می‌رود با استفاده از اختیار نهادی، ساختارها را تغییر دهند، و از سوی دیگر خود محصول همان ساختارهایی هستند که می‌خواهند اصلاح کنند. 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، گرچه 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، در حالی که 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 تعیین شده، 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 (Mahek S (2019), Oscar Westland (2014), Ramesh (2014), Lonborg (2009)، مصطفی سعیدی (۱۳۹۸)، رئوفی و طالب (۱۳۹۷)، اخوان و همکاران (۱۳۹۵)، قهرمانی و نظری (۱۳۹۵)، مصطفی رضایی (۱۳۹۳)، اما اینکه چگونه از هر فرد، کارگزار توسعه پرورش داده شود نیامده درباره مهارت‌ها و قابلیت‌های کارگزار توسعه سازمانی و ضرورت پرورش آنها، پژوهش‌های محدودی وجود دارد. اندیشمندانی همچون Ingstrup (2010), Ingstrup & Damgaard (2013), Milkovic & (2009) Stajeković (2012) and Itira به‌طور مستقیم به وجود این خلأ نظری اشاره داشته‌اند. بنابراین نوآوری و دانش‌افزایی این رساله شناسایی شکاف نظری^۱ و مفهوم سازی 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 به‌عنوان یک استراتژی تجربی-عقلانی یا هدایت فرآیند تغییر به‌عنوان یک راهبرد بازآموزی هنجاری متفاوت است

¹ Theoretical gap

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 آن را 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 به جای 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 گونه شناختی است که در آن عوامل مذکور ممکن است در فعالیت‌های نوآوری رسانه با هم تلاقی داشته باشند و ماتریس A4 استفاده شده است.
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. به توضیح اهمیت توانمندسازی در توسعه سازمانی و همچنین نقش مدیریت، کارفرمایان و کارکنان در توسعه سازمان از طریق توانمندسازی می‌پردازد. به زعم او «توانمندسازی کارکنان» اصطلاحی است که مبتنی روش‌هایی که در آن کارکنان غیر مدیریتی می‌توانند بدون مشورت با رؤسا یا مدیران خود تصمیم بگیرند. این تصمیمات می‌تواند 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 به شدت به کیفیت و کارایی رابطه بین کارگزار توسعه و تصمیم‌گیرندگان کلیدی در سازمان بستگی دارد. در این مقاله، انواع کارگزار تغییر،

نقش‌های کارگزار توسعه ویژگی‌های کارگزار توسعه موفق را مورد بحث قرار می‌دهد.			
نتایج این پژوهش (با احتمالاتی) قابل تعمیم بوده، هدفش توصیفی و فرایند اجرای آن کمی است که در طول تجزیه و تحلیل‌ها ابزارهای آماری به کمک 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 می‌باشد. تلاشی برای رتبه‌بندی چند طرح تحول‌آفرین در یک سازمان رسانه‌ای، با توجه به معیارهای از پیش تعیین شده می‌باشد.	عنوان اولویت‌بندی چهار طرح تحول سازمانی در صنایع‌سیمای مرکز گیلان با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی	۱۳۹۸	مصطفی سعیدی
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	اثربخشی مدیریت منابع انسانی در تحول سازمانی، مطالعه موردی سازمان آموزش و پرورش شهرستان ممسنی	۱۳۹۷	موغلی و پیرانی
منابع انسانی را ابزاری بسیار کارآمد در تحول سازمانی می‌داند چراکه انسان‌محور 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	نقش توانمندسازی منابع انسانی در تحول سازمانی،	۱۳۹۷	رئوفی و طالب
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	مدیریت تغییر و تحول سازمانی	۱۳۹۵	اخوان و همکاران
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	ارائه مدل توسعه محور برای سازمان‌های رسانه‌ای ایران	۱۳۹۵	قهرمانی و نظری

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، به‌دلیل 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 دست‌یابد، درواقع یک نظریه و چارچوب نظری از پیش تعیین‌شده ندارد بلکه رویکردی موردنظر قرار می‌گیرد که بر پایه آن نظریه‌ها تکوین می‌یابند و نظریه‌ها به‌عنوان 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 اولویت بندی و تفسیر مضامین نیازمند

روش مکمل است. در واقع رویکرد تحلیل مضمون توان ارتباط دهی میان مولفه‌ها را ندارد بنابراین در این پژوهش برای رتبه‌بندی و تعیین اهمیت عوامل تحول سازمانی و در نهایت مدل سازی جریان تحول سازمانی در سازمان صدا و سیما، از یکی از پرتعدادترین 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 ایجاد گردد،^۳ مشارکت کنندگان با موضوع ارتباط کامل داشتند،^۴ در هر مرحله بازخورد به مشارکت کنندگان در پژوهش ارائه می‌گردید 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 گردد 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 گردید

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 صدا و سیما (۲۶ کد)، انگیزاننده‌های تحول سازمانی (۱۶ کد)، جریان سازی 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 پرسش‌نامه با استفاده از مقیاس طیف ۵ تایی لیکرت رتبه‌بندی 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 پاسخ‌گویی به سؤالات را داشته‌اند، قرار گرفت تا بر مبنای آن با استفاده از تکنیک دلفی وضعیت جریان سازی تحول در سازمان صدا و سیما شناسایی شود. برای داده‌های 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 می‌دهد وحدت نظر میان دیدگاه کارشناسان در حد خوبی است. همچنین مقدار معناداری نیز ۰/۰۰۱ به دست آمد که نشان می‌دهد با اطمینان ۹۵ درصد، می‌توان به نتایج

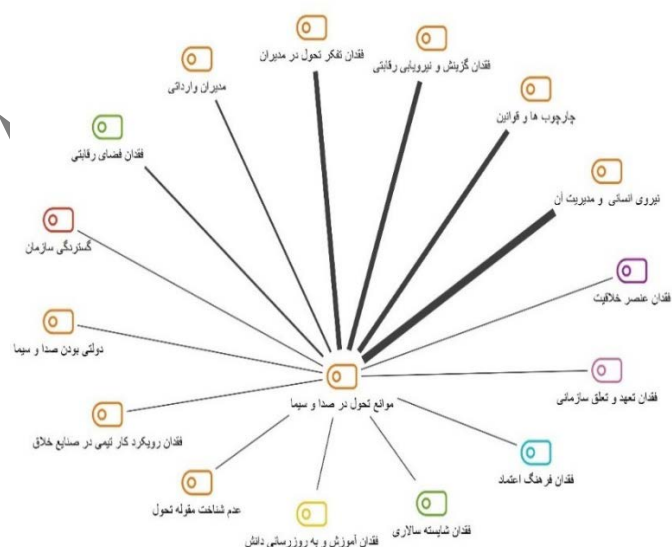
^۱ Delphi research

به دست آمده اتکا کرد. در مدل نهایی شاخص‌هایی که امتیاز کمتر از ۳ را کسب کرده‌اند حذف و غربال شده‌اند. کلیه محاسبات انجام شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS صورت گرفته است.

یافته‌ها

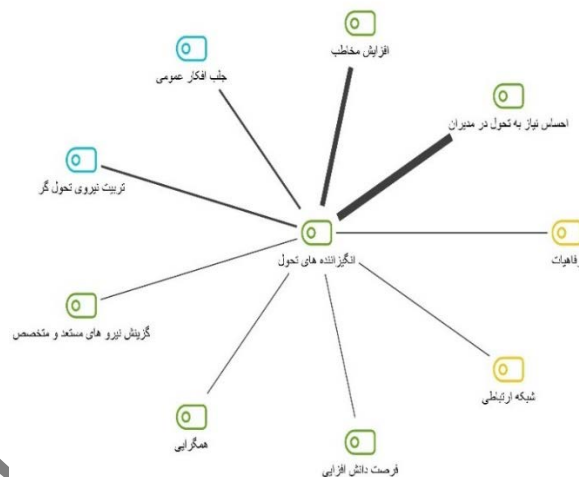
نتایج تحلیل مضمون از قرار زیر است:

پس از انجام مصاحبه‌ها و کد گذاری، ۱۵ کد مفهومی در مورد موانع تحول سازمانی در صدا و سیما در نظر گرفته شد. آنچه از مضامین مصاحبه‌ها در موانع تحول سازمانی در صدا و سیما احصا شده نشان می‌دهد که مقوله‌های نیروی انسانی و مدیریت آن، چارچوب‌ها و قوانین، فقدان تفکر تحول در مدیران و فقدان گزینش و نیروی رقابتی بیش از سایر مفاهیم به عنوان موانع تحول مطرح شده‌اند (نمودار ۱).



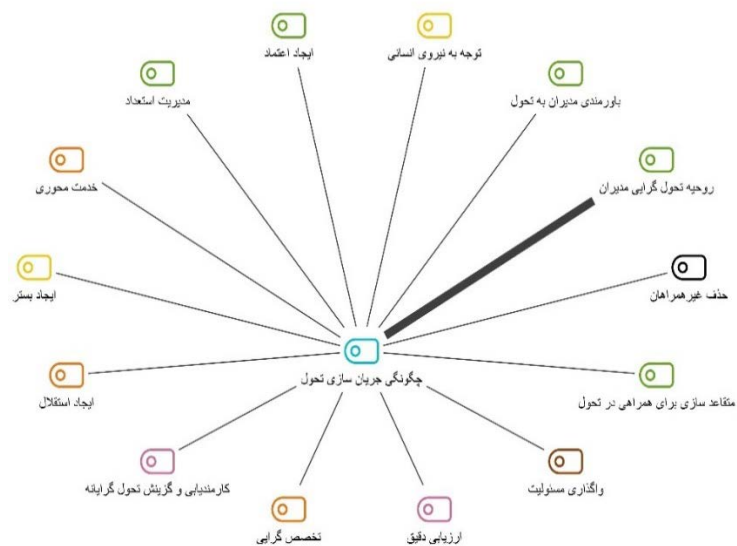
نمودار ۱. موانع تحول در صدا و سیما

۱. انگیزاننده‌ها (تقویت‌کننده‌های) تحول سازمانی در صدا و سیما: در خصوص انگیزاننده‌ها (تقویت‌کننده‌های) تحول سازمانی در صدا و سیما، ۹ کد مفهومی در نظر گرفته شده است. آنچه از مضامین مصاحبه‌ها در مورد انگیزاننده‌ها (تقویت‌کننده‌های) تحول سازمانی در صدا و سیما احصا شده نشان می‌دهد که مقوله‌های؛ احساس نیاز به تحول در مدیران و جلب افکار عمومی و تربیت نیروی تحول‌گرا بیش از سایر مفاهیم به عنوان انگیزاننده تحول مطرح شده‌اند (نمودار ۲).



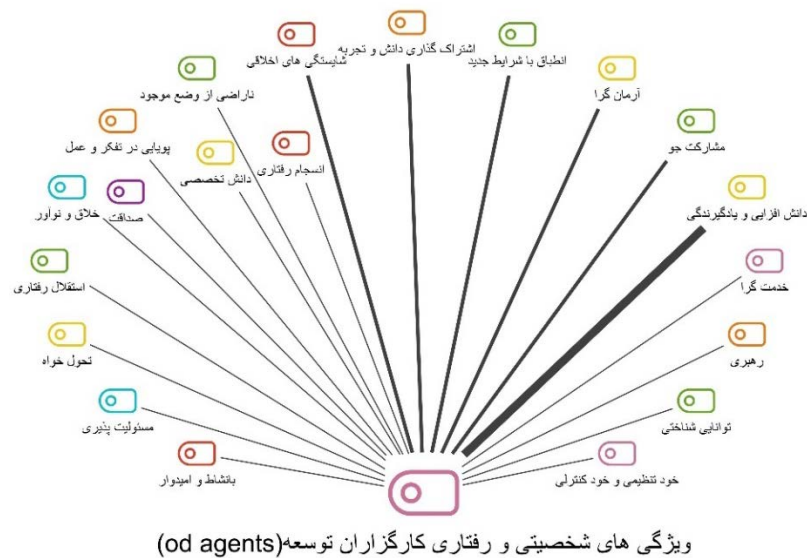
نمودار ۲. انگیزاننده‌های تحول سازمانی در صدا و سیما

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



نمودار ۳- مولفه های جریان سازی تحول سازمانی

۳. ویژگی های شخصیتی و رفتاری کارگزاران توسعه سازمانی: در خصوص ویژگی های شخصیتی و رفتاری کارگزاران توسعه سازمانی، ۲۷ کد مفهومی احصا شد. بر اساس جدول فراوانی کدها، مقوله های دانش افزایی و یادگیری، شایستگی های اخلاقی، آرمان گرا، مشارکت جو و اشتراک گذاری دانش و تجربه، پویایی در تفکر و عمل، نارضاضی از وضع موجود، به ترتیب فراوانی بیشتری دارند.



نمودار ۴. ویژگی های شخصیتی و رفتاری کارگزاران توسعه سازمانی

نتایج دلفی از قرار زیر است:

از میان ویژگی های شخصیتی و رفتاری کارگزاران توسعه سازمانی، توان غلبه بر موانع با امتیاز ۴,۷۱ (بسیار مطلوب)، توان رویارویی با پیچیدگی های شغلی با امتیاز ۴,۴۳ (بسیار مطلوب)، مشارکت پذیری با امتیاز ۴,۲۹ (بسیار مطلوب)، مبدع بودن با امتیاز ۴,۱۴ (بسیار مطلوب)، توان تعدیل ناملايمات با امتیاز ۴,۱۴ (بسیار مطلوب) و توان سامان دهی در بحران با امتیاز ۴,۱۴ (بسیار مطلوب)، بیشترین امتیاز را کسب کرده اند.

از میان تعیین کننده های 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 کرده اند.

از میان تقویت‌کننده‌های (انگیزنده‌های) جریان تحول سازمانی، متولیان و حامیان تحول سازمانی ۴,۸۶ (بسیار مطلوب)، شایسته‌سالاری ۴,۸۶ (بسیار مطلوب)، عجزین شدن با سازمان (وقف کار شدن) ۴,۸۶ (بسیار مطلوب)، ایجاد گفتمان توسعه و تحول ۴,۵۷ (بسیار مطلوب) جانشین‌پروری ۴,۴۳ (بسیار مطلوب) بیشترین امتیاز را کسب کرده‌اند.

از میان محدود کننده‌ها (بازدارنده‌ها) جریان تحول سازمانی در صدا و سیما، 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	۱. توان غلبه بر موانع	ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارگزاران توسعه‌سازمانی
۴,۴۳	۲. توان رویارویی با پیچیدگی‌های شغلی	
۴,۲۹	۳. مشارکت‌پذیری	
۴,۱۴	۴. مبدع بودن	
۴,۱۴	۵. توان تعدیل ناملازمات	
۴,۱۴	۶. توان سامان‌دهی در بحران	
۴	۷. تطبیق‌نگرش و عمل	
۴	۸. افزایش معاشرت‌های مفید و حذف معاشرت‌های مضر	
۳,۸۶	۹. خودسنجی بدون نیاز به دخالت کنترل‌کننده‌ها	
۳,۸۶	۱۰. وفاداری به هنجارهای مفید	
۳,۸۶	۱۱. الهام‌گرفتن از وقایع غیرمنتظره	
۳,۷۱	۱۲. نبوغ شخصی	
۳,۷۱	۱۳. بهره‌دهی متعهدانه	
۳,۵۷	۱۴. رفتار زیرکانه	
۳,۴۳	۱۵. شایستگی برای غنی‌ساختن روابط	
۳,۴۳	۱۶. توان خودتشویقی یا خودتنبیهی	
۴,۴۳	۱۷. نیاز سازمان به تحول سازمانی	۵) ۲)

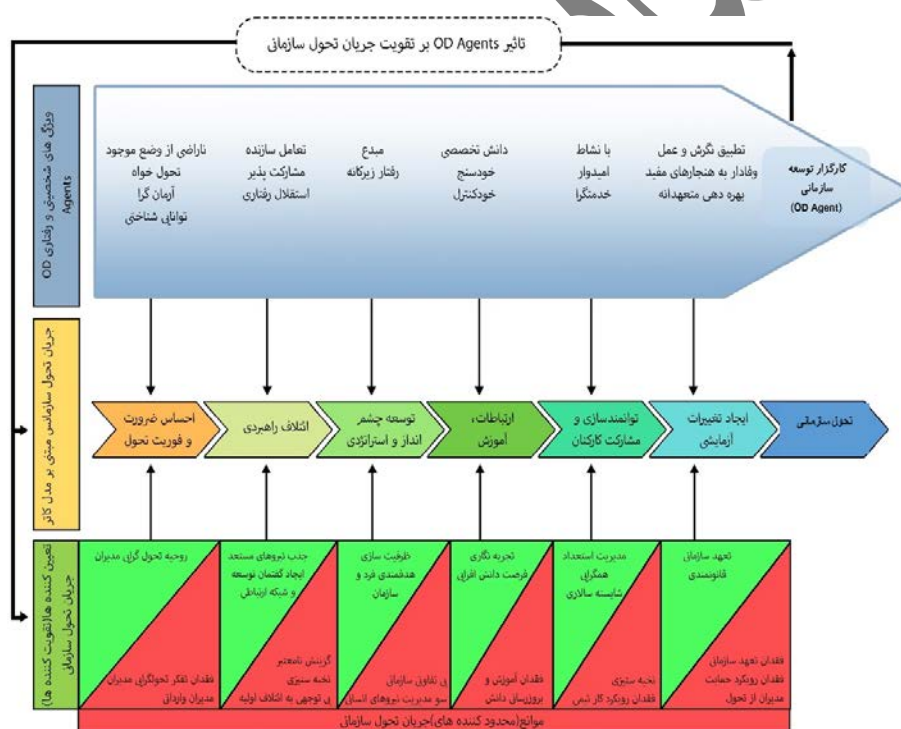
۴,۴۳	۱۸. برنامه توسعه فردی	
۴,۴۳	۱۹. قانونمندی	
۴,۴۳	۲۰. تعهد سازمانی	
۴,۲۹	۲۱. هدفمندی فرد و سازمان	
۴,۱۴	۲۲. تیم‌ها و کارهای تیمی	
۴,۱۴	۲۳. ظرفیت سازمان برای تحول سازمانی	
۳,۷۱	۲۴. کار محوری	
۴,۸۶	۲۵. متولیان و حامیان تحول سازمانی	تقویت‌کننده‌های (انگیزنده‌های) جریان تحول
۴,۸۶	۲۶. شایسته‌سالاری	
۴,۸۶	۲۷. عجین شدن با سازمان (وقف کار شدن)	
۴,۵۷	۲۸. ایجاد گفتمان توسعه و تحول	
۴,۴۳	۲۹. جانشین‌پروری	
۴,۱۷	۳۰. تبادل بین کارگزار توسعه (ODA) و اعضا	
۴,۱۴	۳۱. تجربه نگاری	
۴,۱۴	۳۲. تشکیل حلقه‌های کیفی	
۳,۷۱	۳۳. تشکیل کمیته مدیریت کار	
۳,۴۳	۳۴. آموزش حساسیت	
۴,۸۶	۳۵. نیرویابی و گزینش نامعتبر	محدودکننده‌ها (بازدارنده‌ها) جریان تحول سازمانی در صدا و سیما
۴,۷۱	۳۶. فقدان تفکر تحول‌گرایی در مدیران	
۴,۷۱	۳۷. ناشایست‌پروری	
۴,۷۱	۳۸. نخبه ستیزی	
۴,۵۷	۳۹. فقدان تعهد و تعلق سازمانی	
۴,۵۷	۴۰. فقدان حمایت و تقویت مدیران سازمان	
۴,۵۷	۴۱. بی تفاوتی سازمانی	
۴,۴۳	۴۲. فقدان عنصر خلاقیت	
۴,۴۳	۴۳. نحوه مدیریت نیروی انسانی	
۴,۴۳	۴۴. فقدان آموزش و به‌روزرسانی دانش	
۴,۱۴	۴۵. فقدان فضای رقابتی	
۴,۱۴	۴۶. فقدان رویکرد کار تیمی	
۴	۴۷. مدیران وارداتی	
۴	۴۸. رهاسازی و بی توجهی به ائتلاف اولیه توسعه سازمانی	

مدل نهایی پژوهش بر مبنای مدل تحول سازمانی کاتر و مولفه های همچون تعیین کننده ها و محدود کننده های جریان تحول سازمانی طراحی شده است. این مدل با رویکردی پست مدرن به تغییر و تحول سازمانی طراحی شده است، بدین صورت که تغییر سازمانی از طریق تحول فردی (شخصی) در نظر گرفته می شود و آغاز تغییر انقلابی را در سطح فردی و از طریق تغییر کامل پیش فرض های مسلم فرد در مورد خود، دیگران و سازمان اجتماعی انگاشته می شود و این مهم تبیین می شود که فرایند توسعه و تحول زمانی موفق است که عامل توسعه (ODA) علاوه بر اینکه خودش به حد حرفه ای و مداخله گر یا عامل تأثیرگذار در سطح جهانی می رسد به دیگران نیز کمک کنند تا عامل توسعه شوند، همچنان که تامپسون از قهرمانان سازمانی به عنوان کارگزاران تغییر و توسعه یاد می کند و قهرمان سازمانی را به عنوان پژواک قهرمان یا ECChO معرفی می کند. یک پژواک اثری ماندگار فراتر از منشأ خود دارد (Thompson, 2009: 76). به زعم کاتر انتقال چشم انداز 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 می پذیرند باید به دفعات پیام تغییر را بشنوند. کاتر تأکید می کند که آگاه ساختن افراد از چشم انداز مربوطه و نیز آگاه ساختن آنها از مسیر حرکت و استراتژی ها باید عملی فراتر از انتقال کلامی یا کتبی باشد و مدیران تغییر خود باید پیش و بیش از دیگران به آنچه می گویند عمل نمایند و الگویی واقعی برای زیردستان خود باشند. از نگاه دیگر با توجه به دسته بندی انواع کارگزاران تغییر و توسعه (مردم محور، ساختار محور، فرآیند محور)، مدل نهایی پژوهش حاضر ترکیبی از مردم محوری و فرآیند محوری است و پژوهشگر قائل است که کارگزاران توسعه از طریق تغییر به تقویت روحیه و انگیزه کارکنان و تعیین هدف، آموزش و ارتقا مهارت کمک می کنند و به زعم Lutkevich (۲۰۲۳) بر اجرای فرآیندهای تغییر جدید و تسهیل ارتباطات و همکاری بین تیم ها تمرکز می کنند.

بر اساس مدل پیش رو انتظار می‌رود، افراد در زمان تحول گری، از وضع داخلی سازمان آگاهی یابند و احساس مسئولیت در قبال آن حتی فراتر از تعهدات رسمی را داشته باشند تا آنجا که تغییر عادات از روحیه حمایت جویی به روحیه حمایتگری صورت گیرد و مشارکت جویی 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 محسوب می‌شود، در این مدل انجام امور بر اساس انگیزه گروهی و آگاهی کارکنان از نتایج آنها و انگیزه‌سازی مستمر و افزایش باورهای متقابل میان مدیریت و کارکنان صورت می‌گیرد و با 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 به دور از رده بندی‌های خشک تشکیلاتی می‌دهد، بررسی‌ها به دست آمده نشان داد که در سازمان صدا و سیما خو گرفتن به آسایش ناشی از بی‌حرکی و آسیب‌پذیری در برابر سختی‌ها از جمله موانع تحول محسوب می‌شود که در رویکرد تقویت جریان تحول سازمانی، پذیرش سختی‌ها و استقامت در برابر ناملازمات برای دستیابی به بهبود صورت می‌گیرد. جریان تحول سازمانی، آنگاه توسط کارگزاران توسعه سازمانی تقویت خواهد شد که به جای 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، رساندن افراد از درجه تحول‌گرایی بسوی تحول‌گری و خودرشدی است. اگرچه اصطلاح‌های «فرد تحول‌گرا» و «فرد تحول‌گر» به نظر مشابه می‌آیند، اما دارای تفاوت‌هایی هستند. به زعم King (۲۰۲۳) فرد تحول‌گرا فردی است که به عنوان «فرهنگ‌ساز تغییر» عمل می‌کند. فرد تحول‌گرا در اجرای فرآیندها و کمک به کارمندان در پیوستن به تغییرات مشارکت دارد و از اجرای تغییرات در سازمان حمایت و به تطبیق با تغییرات تشویق می‌کند و به افراد در این مسیر کمک می‌کند. فرد تحول‌گرا به عنوان اجراکننده تغییرات عمل می‌کند در حالی که فرد تحول‌گر، به عنوان «طراح، معمار و کیمیاگر» عمل می‌کند. و به درستی وضعیت فعلی را

تشخیص به وضعیت مطلوب تبدیل می‌کند، تحول گر سازمان شکل جدیدی را طراحی و نمونه‌هایی را ایجاد و تکرار می‌کند و تطور و پیشرفت در طول اجرای تغییرات را ارزیابی می‌نماید. در واقع در این مدل تلاش شده‌است نقش یک تحول گر به‌عنوان طراح و معمار تغییرات در تقویت و غنی سازی روند تحول سازمانی تبیین و شناسایی شود.

با توجه به مدل پیش رو، هرچه محدود کننده‌ها (موانع) نسبت به تعیین کننده‌های تحول ضعیف‌تر باشند، جریان تحول سازمانی با قدرت بیشتری پیش می‌رود و برعکس هرچه تعیین کننده‌ها (انگیزاننده‌ها) ضعیف‌تر باشند رکورد و افول بر جریان تحول سازمانی مسلط خواهد شد.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل اقتضایی تقویت جریان تحول سازمانی در سازمان صدا و سیما ج.ا.ا متمرکز بر نقش کارگزاران توسعه سازمانی انجام شده است از این رو تلاش شده است به سوالاتی همچون، ابعاد کلیدی تحول سازمان رسانه‌ای، مفهوم سازی کارگزاران توسعه سازمانی (ODA)، جایگاه و اهمیت عامل توسعه (ODA) در تحول سازمان صدا و سیما، راه‌های شکل‌گیری شبکه و گسترش و تقویت کارگزاران توسعه سازمانی (ODA) در سازمان صدا و سیما پاسخ داده شود. بدین منظور پژوهش در سه مرحله انجام شده است؛ در مرحله اول با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر تغییر و تحول سازمانی و چگونگی جریان سازی آن همچنین موانع تغییر و تحول سازمانی در سازمان صدا و سیما، مفهوم سازی کارگزاران توسعه سازمانی (ODA) و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارگزاران توسعه سازمانی و راه‌های گسترش و تقویت کارگزاران توسعه سازمانی (ODA) در سازمان صدا و سیما، گروه‌کانونی با حضور متخصصان و صاحب‌نظران 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 صدا و سیما، از روش «دلفی» به عنوان روش مکمل طراحی جریان تحول سازمانی استفاده شد.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر مهمترین موانع تحول در سازمان صدا و سیما 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 کمال طلبی و اراده به تحول و پیشرفت می‌شود که این مقوله در مدیران سازمان صدا و سیما به حد مطلوب نیست و بر اساس نتایج بررسی، فقدان تفکر تحول گرایی در مدیران و به معنای دیگر فقدان امید و کمال طلبی از موانع تحول در صدا و سیما محسوب می‌شود.

- نیرویابی و گزینش نامعتبر؛ سازمان صدا و سیما جهت استخدام نیروهای کاری، در کنار آزمون‌ها و سنجش صلاحیت‌های فنی و حرفه‌ای، اقدام به برگزاری مصاحبه‌های عقیدتی-سیاسی نیز 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. در حالی که شایستگی‌های اخلاقی و میزان دغدغه‌مندی و تحول‌گرایی مورد غفلت واقع می‌شود و یا انتصابات و گزینش‌های سفارشی (خانوادگی) از دیگر دلایلی است که نیرویابی و گزینش نامعتبر سازمان صدا و سیما مانعی برای تحول سازمانی محسوب می‌شود.

- مقررات و قوانین سازمان؛ از دیگر موانع تحول در سازمان صدا و سیما، سنتی و کهنه بودن بعضی از مقررات و بافت نظام اداری و یا برخی قوانین و مقررات است. قوانین و مقررات در سازمان صدا و سیما، موجب ایجاد برخی محدودیت‌ها مانند محدودیت‌های محتوایی در موضوعات مذهبی، سیاسی، جنسی و حقوق بشری، محدودیت‌های زمانی و فرمتی در برنامه‌های خبری یا تفریحی، محدودیت‌های مالی برای تولید برنامه‌ها و محدودیت‌های استخدامی برای تغییرات در ساختار سازمانی شود.

- نخبه‌ستیزی؛ بر اساس یافته‌های پژوهش، نخبه‌ستیزی در سازمان صدا و سیما می‌تواند مانع تحول سازمانی شود و ضربه بزند و لازم است که 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 ترس از 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 صدا و سیما 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 تحول گر؛ از دیگر مولفه‌های تقویت جریان سازی تحول سازمانی تربیت نیروی تحول گر است که بر اساس یافته‌های پژوهش این مهم از طریق تشویق به خلاقیت، نمونه‌سازی و انگیزه‌بخشی، توسعه مهارت‌ها، توجه به افراد به‌عنوان 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.

به طور کلی یکی از مراحل مهم تحول سازمانی زمینه سازی 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 لزوم یک تحول بزرگ را حس نموده، خود را برای آن آماده کنند و بپذیرند که هر یک از آنها یکی از عناصر توسعه و پیشرفت است. 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 میکند. نکته مهم اینکه در این مرحله تلاش فرهنگی همه جانبه ای به عمل آید تا جمعیت فعال، آماده پذیرش تحول شود. همانطور که اشاره شد در نتیجه این حرکت فرهنگی، هر فرد خود را عاملی موثر و مهم در تحول می‌بیند و این امر آهنگ توسعه را شتاب می‌بخشد.

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

- ای مایلز، جفری (۱۳۹۶). نظریه‌های سازمان و مدیریت (شرح، نقد، اندازه‌گیری و دلالت‌ها برای مدیران). مترجم؛ حسن دانایی‌فرد. انتشارات کتاب مهربان.

- تسلیمی، محمدسعید (۱۳۹۸). مدیریت تحول سازمانی. چاپ چهاردهم. انتشارات سمت.
- سعیدی لوحه سرا، مصطفی (۱۳۹۶)، اولویت بندی ۴ طرح تحول سازمانی در صدا و سیما مرکز گیلان با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، چهارمین همایش بین المللی مدیریت رسانه.
- رئوفی، ناجی، عباس طالب بیدختی (۱۳۹۱). نقش توانمندسازی منابع انسانی در تحول سازمانی. اولین همایش ملی راهکارهای ارتقا مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمان ها.
- رضایی، مصطفی (۱۳۹۳). تغییر و تحول در سازمان های رسانه ای. کتاب مهر پاییز شماره ۱۴.
- خلخالی، علی (۱۳۹۴). تجربه نگاری و توسعه فردی. مجله رشد مدیریت مدرسه. دوره چهاردهم. شماره ۲.
- فالمر، رابرت. کانگر، جی (۱۳۸۷). استعدادیابی و جانشین پروری: رویکردها و روش های مدیران در شرکت های پیشرو جهان. ترجمه بهزاد ابوالعالی، تهران. انتشارات سرآمد. چاپ اول.
- کالینز، جیم (۱۳۹۶). از خوب به عالی. ترجمه؛ فاطمه باغستانی، انتشارات نسل نواندیش
- کاتر، جان پی (۱۳۸۶). رهبری تحول. مترجمان: ایران نژاد پاریزی، مهدی؛ سلسله، مینو. مؤسسه تحقیقات آموزشی مدیریت.
- Barroso, M. & Santos, S. (2017). Studying large organizations and elites: limits and challenges of fieldwork. *La Critica Sociologica*. 51 (3): 31-43.
- Caldwell, Raymond (2003), Models of Change Agency: a Fourfold Classification. *British Journal of Management*, Vol. 14, 131-142.
- Cole, S.L. & Harbour, C.P. (2015). Succession planning activities at a rural public health department. *Qualitative Report*, 20, 148-164. Retrieved from: <http://www.nsuworks.nova.edu/tqr3T>
- Cummings T. G. and C. G. Worley (1997). *Organizational Development and Change*. South Western College Publishing, Ohio, Cincinnati.
- Graziosi, A. (2020). The Petty Principle: How international civil servants rise to their level of incompetence and continue to be promoted
- 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. 27(1), 91-119
- Johnson, E., Costa, L., & Marshall, B. (1994). Succession Management: A Model for Developing Nursing Leaders, *Nursing Management*, Vol. 25, No.6.

- Judge, W. (2011). Building Organizational Capacity for Change: The Strategic Leader's New Mandate. New York: Business Expert Press.
- Kusa, R., & Skalna, I. (Eds.) (2021). Organizational Development. Contemporary Challenges. Krakow: AGH University of Science and Technology Press
- Kolb, David A. Osland Joyce S.(1995).Organizational Behavior Reader. Prentice Hall.
- Nguyen Huu Phuoc(2024).The Importance Of Legal Training For Personal And Organisational Development. <https://phuoc-partner.com/the-importance-of-legal-training-for-personal-and-organisational-development/>
- Stefano, J. D. (2012). The generational divide: understanding work centrality, organizational commitment and communication satisfaction, Master's thesis, Concordia University. Retrieved from https://spectrum.library.concordia.ca/973742/1/DeStefano_MSc_S2012.pdf
- Thompson, Mike(2009). The Organizational Champion: How to Develop Passionate Change Agents at Every Level. McGraw-Hill

References [In Persian]

- A Miles, Jeffrey (2016). Theories of organization and management (description, critique, measurement and implications for managers). translator; Hasan Danaeifard Mehraban Book Publications.
- Taslimi, Mohammad Saeed (2018). Organizational change management. 14th edition. Side Publications.
- Saidi Lohe Sera, Mustafa (2016), prioritization of 4 organizational transformation plans in the center of Gilan radio and television using the Analytical Hierarchy (AHP) technique, the 4th international media management conference.
- Reofi, Naji, Abbas Taleb Bidkhet (2011). The role of human resource empowerment in organizational transformation. The first national conference on ways to improve management, accounting and industrial engineering topics in organizations.
- Rezaei, Mustafa (2013). Change and evolution in media organizations. Book Mehr Fall No. 14.
- Khalkhali, Ali (2014). Experience writing and personal development. School Management Growth Journal. The fourteenth period. Number 2.

- Falmer, Robert. Kanger, J. (2008). Talent search and succession: approaches and methods of managers in the world's leading companies. Translated by Behzad Abolalaei, Tehran. Top publications. First edition.
- Collins, Jim (2016). From good to great. translation; Fatemeh Baghestani, Nesl Navandish Publications
- Cutter, John P. (2016). transformational leadership. Translators: Irannejad Parisi, Mehdi; Dynasty, Mino. Management Educational Research Institute.

استناد به این مقاله: نام خانوادگی نویسنده اول، نام. (سال). عنوان مقاله. عنوان نشریه (ایتالیک)، سال (شماره)، ص آغاز-ص پایان.



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

أعلامه انتشار