

کشف الگوهای ذهنی کارشناسان نسبت به آمادگی برای تغییر در شهرداری مشهد^۱

حسین عبدالله زاده رافی

دانشجوی دکتری دانشگاه فردوسی مشهد

فریبرز رحیم نیا**

استاد دانشگاه فردوسی مشهد

علیرضا خوراکیان

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

DOI: 10.22067/tmj.2021.31064.0

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

در عصر حاضر، تنها عامل ثابت در محیط سازمان‌ها تغییر است. به عبارت بهتر سازمان‌ها همواره در حال تغییر و تحول هستند، به شناخت الگوی ذهنی و ایجاد آمادگی لازم برای پذیرفتن تغییر در آن‌ها، نقش بسیار مهمی در موفقیت اجرای استراتژی تغییر محسوب می‌شوند؛ بنابراین هدف از انجام پژوهش حاضر کشف الگوی ذهنی کارشناسان شهرداری مشهد نسبت به آمادگی برای تغییرات سازمانی است که یک تحقیق کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی-اکتشافی است. در این پژوهش به منظور شناسایی الگوهای ذهنی از روش کیو استفاده شده است. در این راستا به منظور طراحی فضای گفتمان ابتدا ادبیات موضوع بررسی و در ادامه مصاحبه‌های تکمیلی با ۳۰ کارشناس مشارکت کننده صورت گرفت و در نهایت تعداد ۶۴ عبارت به عنوان فضای گفتمان این پژوهش گردآوری شد و با توجه به نحوه ارزش گذاری‌ها کارت‌های کیو توسط افراد نمونه، دسته بندی شده‌اند. با استفاده از شیوه محاسبه امتیازهای عاملی کارت‌ها (عبارات کیو) و آرایه‌های عاملی قابل تفسیر، به شناسایی ۱۱ عامل یا الگوی ذهنی در جامعه نمونه منتهی شد که پس از تفسیر و تحلیل در نهایت "الگوی ذهنی ارزیابی کنندگان" به عنوان الگوی ذهنی غالب در خصوص آمادگی برای تغییر در بین کارشناسان مجموعه شهرداری مشهد شناخته شد.

کلیدواژه‌ها: الگوی ذهنی، آمادگی برای تغییر، روش کیو، کارشناسان، شهرداری مشهد.

^۱ این مقاله از رساله دکتری استخراج شده است.

r-nia@um.ac.ir

** نویسنده مسؤل:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۲

مقدمه

ضرورت تغییرات سریع سازمانی و مدیریت آن یکی از شرایط اساسی موفقیت سازمان‌ها است. هر سازمان همچون موجود زنده‌ای است و تنها زمانی می‌تواند به حیات خویش ادامه دهد که توانایی تغییرپذیری و سازگاری با محیط خود را داشته باشد، در غیر این صورت دچار زوال و فناپذیری خواهد شد. شهرداری مشهد به‌عنوان یک سازمان بزرگ در یکی از کلان‌شهرهای مذهبی جهان با رشد فزاینده شهری، جمعیت شهرنشین و خیل عظیم زائران و مشتاقان امام علی بن موسی‌الرضا (ع) مواجه است. لذا به‌منظور دستیابی به اهداف بلندمدت اعم از چشم‌انداز، برنامه‌های راهبردی و همچنین اسناد بالادستی باید سازمانی چابک و انعطاف‌پذیر باشد. لذا لزوم همکاری و همراهی هر چه بیشتر کارشناسان و مدیران در رسیدن به اسناد بالادستی و اهداف سازمانی را دو چندان می‌نماید. زمانی تغییر اتفاق می‌افتد که انتظاری وجود داشته باشد. برای این کار ابتدا نیاز به ایجاد تغییر در مدل ذهنی است. تصویر ذهنی و نگرش ما در واقع چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل را محدود می‌کند. به همین دلیل است که باید مدیریتی منظم و براساس اصول مدل ذهنی خود یعنی شکل دادن به ذهن، آزمودن آن و توسعه تصویر درونی و نگرش نسبت به جهان و طرز رفتار آن برقرار کنیم و به آن متعهد باشیم (Senge, 1996). مدل‌های ذهنی مادامی که به دنبال آن‌ها نگردیم برای ما قابل مشاهده نیستند (Zamani, 2012).

الگوی ذهنی روتین کاری را انجام می‌دهد که تا امروز انجام داده و نتیجه‌ای پدیدار می‌شود که در گذشته رخ داده، بنابراین با نگاه به گذشته و شناخت دستاوردها باید راه‌های اشتباه را رها کرد و عادات‌های سود ده را در تیم ایجاد کرد. کاربرد الگوی ذهنی از دیرباز مورد توجه بوده است. با توجه به اهمیت تغییر در بقاء سازمان‌ها به‌طور اعم و شهرداری مشهد به‌طور اخص، این پژوهش بر آن است که به بررسی الگوهای ذهنی کارشناسان، با هدف شناخت الگوهای ذهنی کارکنان نسبت به آمادگی برای تغییر بپردازد. به‌بیان‌دیگر، این سؤال مطرح است که کارشناسان شهرداری مشهد نسبت به آمادگی برای تغییرات سازمانی از چه الگوی ذهنی برخوردارند؟

مبانی نظری پژوهش

با مروری بر ادبیات مدیریت، می‌توان گرایش عمومی به تغییر مستمر را دریافت، همچنان که نظریه‌پردازان سازمان همگی به آهنگ رو به رشد تغییر در جوامع و سازمان‌ها اشاره کرده‌اند (Anderson & Ackerman, 2001). به نظر می‌رسد تغییر در دنیای امروز یک موضوع چند بعدی و فراگیر می‌باشد و سازمان‌ها مرتباً در زمینه‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، فن‌آوری و اقتصادی

دستخوش تغییر می‌شوند. بدین ترتیب چنانچه سازمان‌ها خواستار بقا در عرصه رقابتی اقتصاد جهانی باشند، باید به‌طور دائم خود را با محیط خارجی خود تطبیق دهند. از سوی دیگر می‌توان بین نوع تغییر و چگونگی آن و یا پیامدهای تغییرات تمایز قائل شد (Stacey, 1993). بنابراین به دنبال هر تغییر، سؤالی مبنی بر چگونگی پاسخ به تغییرات ایجاد می‌شود. از سوی دیگر بسیاری از محققین تأکید کرده‌اند که تعهد فردی در برابر تغییر، جزء ضروری در تلاش‌ها برای تغییرات سازمانی است. گوردون و همکاران (۲۰۰۰) به نقل از کلین و سورا (۱۹۹۶) بیان می‌کنند، تعهد به تغییرات در مرکزیت اجرای نوآوری در سازمان‌ها قرار دارد و هم‌چنین به نقل از آرمناکس و بدین (۱۹۹۹) عنوان می‌دارند که تعهد سازمانی در چارچوب تغییرات موفقیت‌آمیز، نقش دارد و باید به‌عنوان یک معیار در اجرای تغییرات سازمانی در نظر گرفته شود. این پیچیدگی سازمان‌ها را برای حفظ بقای خود ناگزیر از تغییر می‌کند (Gordon et al., 2000). بر این اساس سازمان‌ها در فاصله زمانی چهار تا پنج سال تغییرات اساسی را برای خود طراحی و اجرا می‌نمایند (Lewis, 1999). با این وجود تحقیقات مینی و پانگ (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که دو سوم سازمان‌ها پس از اجرای تغییر با شکست مواجه شده‌اند. در پاسخ به نرخ بالای شکست تغییر، مطالعات و تحقیقات گسترده‌ای در حوزه آمادگی تغییر و مقاومت در برابر تغییر شکل گرفته است (Bouckenoghe, 2010). موضوع آمادگی تغییر از جمله موضوعاتی است که توسط پژوهشگران و مدیران اجرایی مورد بررسی‌های گوناگون قرار گرفته است. ریشه‌های اولیه بحث آمادگی تغییر به نظریه لوین (۱۹۶۷) موسوم به خروج از انجماد باز می‌گردد که طی آن افراد به لحاظ جسمی و روانی از روش‌های فعلی انجام امور سازمان دست می‌کشند (Self & Schraeder, 2009). صرف‌نظر از اینکه اساس و شالوده تغییرات سازمانی و موتور محرکه آن به کدام یک از عوامل منابع انسانی، ساختار، اهداف سازمانی، تکنولوژی یا فرهنگ نسبت داده شود، تغییر اشاره به انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه دارد (Arabi, 2010). شناخت، اولین گام بنیادی در تغییر است و تا زمانی که فرد شناخت کافی برای نیاز به تغییر را نداشته باشد، باور نخواهد کرد که تغییر لازم است. زمانی که شناخت کم است اولین گامی که یک مدیر مؤثر باید انجام دهد این است که به افراد این آگاهی را ببخشد که تغییر به نفع خود است. تا زمانی که این دید در افراد تحقق نیابد پیشرفت قابل توجهی را نمی‌توان در آن‌ها مشاهده کرد. یک مدیر مؤثر باعث می‌شود این دیدگاه در افراد نهادینه شود. ذکر این نکته لازم است که باور این موضوع توسط فرد نیاز به آموزش به وی دارد (Katz, 2011). در ادامه به موضوع و مفهوم آمادگی برای تغییر از نگاه صاحب‌نظران فن می‌پردازیم.

آمادگی برای تغییر

طبق نظر ون تریر و همکاران (۲۰۱۸) چهار بعد آمادگی برای تغییر به ترتیب عبارتند از: (۱) مناسب بودن (کارمندان درک کنند که تغییر برای سازمان آنها مناسب است)؛ (۲) حمایت مدیریتی (کارکنان درک کنند که مدیران از تغییرات حمایت می‌کنند)؛ (۳) خودکارایی (کارکنان متوجه شوند که مهارت‌ها و شایستگی‌هایی لازم را برای انجام تغییر موفق دارند) و (۴) شخصیت فردی (کارکنان بر این باورند تغییر برای شخص آنها مفید خواهد بود). درک بیشتر این عوامل و نقش آنها در آمادگی کارکنان برای اجرای تغییرات مهم می‌باشد (Von Treuer, Karantzas, & McCabe, 2018). طبق گفته بوکنوگ و دیووس (۲۰۰۹) آمادگی برای تغییر شامل سه بعد آمادگی شناختی، آمادگی هیجانی و آمادگی رفتاری می‌باشد. ویس (۲۰۰۲) بحث می‌کند که دو مؤلفه "شناختی" و "عاطفی" نگرش، مقدمه قضاوت‌های کلی یا همان نگرش هستند. از این رو در این تحقیق این دو بعد مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرند. منظور از آمادگی برای تغییر در این پژوهش، یک پدیده سطح انفرادی است که تحت تأثیر عناصر گرایشی، منطقی، ساختاری و کارکردی مجموعه کاری قرار می‌گیرد و بیانگر نگرش‌های فردی است که در طی فرایند تغییر بروز می‌کند به عبارت دیگر وسعت شناخت فردی از وقوع تغییر و تمایل به بهره‌مندی سازمان و کارکنان از تغییر (جنبه شناختی) و این که یک فرد تا چه میزان از تغییر سازمانی لذت می‌برد (جنبه عاطفی)، تعریف می‌شود. لذا تعریف مفهومی آمادگی برای تغییر در این پژوهش عبارت است از: وسعتی که فرد با افراد به‌طور شناختی و عاطفی تمایل به پذیرش، پذیرفتن و اتخاذ یک برنامه خاص که بطور هدفمندی موقعیت موجود را تغییر می‌دهد، دارند. تعریف عملیاتی آمادگی برای تغییر در این پژوهش عبارت است از: شناخت و معرفی الگو یا الگوهای نحوه ایجاد آمادگی برای تغییر در کارشناسان شهرداری مشهد، به نحوی که طرح‌ریزان تغییرات سازمانی بتوانند با توجه به تمایلات و الگوهای ذهنی و چگونگی پذیرش تغییرات توسط افراد در خصوص انجام موفق‌تر تغییرات در جهت اهداف سازمانی، برنامه‌ریزی نمایند.

بنیان‌های نظری آمادگی برای تغییر و الگوی ذهنی

در این قسمت به تعدادی نظریه‌های مرتبط با آمادگی برای تغییر و الگوی ذهنی پرداخته شده است. هر کدام از این نظریه‌ها کمک می‌کند تا جوانب آمادگی برای تغییر و الگوی ذهنی بهتر شناخته شود. **الف) نظریه نگرش:** نگرش عبارت است از ترکیبی از باورها و هیجان‌هایی که شخص را پیشاپیش آماده می‌کند تا به دیگران، اشیاء و گروه‌های مختلف به شیوه‌ی مثبت یا منفی نگاه کند. نگرش‌ها ارزیابی از

اشیاء را خلاصه می‌کنند و در نتیجه پیش‌بینی یا هدایت اعمال یا رفتارهای آینده را بر عهده می‌گیرند (Hilgard, Atkinson, & Atkinson, 2002).

جدول (۱): تعاریف آمادگی برای تغییر

تعریف	نویسندگان
باورها، نگرش‌ها و مقاصد فردی با در نظر گرفتن اینکه چه حجمی از تغییر مورد نیاز است و ظرفیت سازمانی برای پذیرش این تغییرات به چه میزان می‌باشد.	آرمیناکس و همکاران (۱۹۹۳)
ادراک افراد سازمان تا حدی که سازمان برای انجام تغییرات با مقیاس بزرگ، آماده تصور شده است.	ابی و همکاران (۲۰۰۰)
یک ظرفیت سازمانی برای ایجاد تغییر تاحدی که کارکنان سازمان را برای درک تغییر آماده ببینند.	جانسن (۲۰۰۰)
تاچه حدی کارکنان دیدگاه مثبتی درباره نیاز به تغییر سازمانی ایجاد کرده‌اند و همچنین تا چه حد کارکنان اعتقاد دارند که چنین تغییراتی برای خودشان و پهنه سازمان، کاربست‌های مثبتی دارد.	جانس و همکاران (۲۰۰۵)
کارکنان اعتقاد دارند که آن‌ها ظرفیت اجرای یک تغییر را دارند (مثل خودکارآمدی تغییر)، تصور اینکه تغییر برای سازمان مفید است (تناسب)، رهبران به تغییر متعهدند (حمایت مدیریت) و تغییر برای اعضای سازمان مفید است (ارزش فردی).	هالت و همکاران (۲۰۰۷)
ارزشی است که اعضای یک سازمان برای تغییر قائل هستند و باوری است که آنان در مورد اثر بخش بودن تغییر دارند.	وینر (۲۰۰۹)
فرد یا افراد به‌طور شناختی تمایل به قبول، پذیرش و اتخاذ یک برنامه خاص برای تغییر هدفمند شرایط موجود داشته باشند.	رافرتی و همکاران (۲۰۱۲)
درک کارکنان از ماهیت تغییرات و نیز شرایط اجرا و پیاده سازی آن.	تاهکور و سریواستاوا (۲۰۱۸)

نگرش‌ها دارای سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری هستند:

۱- بخش شناختی آن عبارت است از باورها و ارزش‌ها و اطلاعات در باره هدف شناخته شده به وسیله فرد است.

۲- بخش عاطفی شامل احساس‌ها و عواطف در باره هدف، فرد، فکر، رخداد یا شیء است.

۳- بخش رفتاری آن نگرش سرچشمه می‌گیرد و به نیت (رفتار به صورت معین) بر می‌گردد (Rezaeian, 2002).

رافرتی و همکاران (۲۰۱۳) با استناد به تئوری نگرش بحث می‌کنند که توجه به هر دو بعد شناختی و عاطفی نگرش در تعریف و سنجش آمادگی تغییر در تمامی سطوح حائز اهمیت است.

ب) نظریه اسناد: سبک اسناد به فرآیندی گفته می‌شود که افراد بر اساس آن در مورد عوامل علی یک حادثه یا رویداد از جمله توانایی، کوشش، سطح دشواری و مسئولیت، تصمیم‌گیری می‌کنند (Weiner, 2013). نظریه اسناد در واقع بیش‌تر تبیین‌کننده نوع برداشت‌ها و قضاوت‌های ما درباره خود و دیگران است. توجه به فرآیندهای شناختی دخیل در تعاملات میان فردی به دلیل حساسیت و تأثیری است که این الگوها بر نحوه نگرش، قضاوت و رفتار ما در موقعیت‌های اجتماعی دارند. تلاش در جهت ساخت الگوهایی که بتوان با کمک آن طیف گسترده‌ای از رفتارها را درک، تبیین و پیش‌بینی کرد نیز از همین علت متأثر است. نظریه اسناد به ما کمک می‌کند تا قضاوت‌های واقع‌گرایانه‌تری داشته باشیم (Hilgard, Atkinson, & Atkinson, 2002).

تغییر سازمانی

تغییر سازمانی بیشتر به معنای خروج سازمان از حالت تعادل به دلیل فشارهای وارده بر آن است (Lewin, 1951). تغییر سازمانی می‌تواند به‌عنوان تغییر در یکی از ابعاد اصلی (فرآیند) عملیات سازمان تعریف شود. ابعاد اصلی شامل ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، رهبری، اهداف و کارکنان سازمان است (Mills Helms, Dye, & Mills, 2009)؛ بنابراین آنچه که مسلم است این است که تغییر سازمانی بی‌مقدمه صورت نمی‌گیرد. محرک‌های تغییر معمولاً از محیط سازمانی سرچشمه می‌گیرند و عبارتند از محیط، الزامات سازمانی، الزامات فرهنگی، قانونی، رقابت، روندهای اجتماعی، سیاست‌های جهانی، رفتار کارمندان و مدیران، قالب ذهنی رهبر و کارمندان. تغییر سازمانی مجموعه‌ای از اعمال یا یک پروسه‌ای را نشان می‌دهد که موجب تغییر یا تبدیل جزئی یا کامل یک سازمان، مؤلفه‌ها و اجزاء یا پروسه‌هایش می‌شود که، انتقال از حالت موجود به حالت آتی مطلوب را بوجود می‌آورد که از نظر کمی یا کیفی با قبلی متفاوت است (Mills Helms, Dye, & Mills, 2009).

پیشینه

برخی از مرتبط‌ترین پژوهش‌های انجام گرفته در ارتباط با این متغیرها در جدول ذیل به همراه خلاصه‌ای از نتایج گزارش شده‌اند.

جدول (۲): معرفی پیشینه تحقیق

نام پژوهشگران	عنوان پژوهش	سال	نتایج
سامارانایاکه و تاکمورا	بررسی روابط بین تعهد سازمانی، اعتماد به همسالان و مدیریت آمادگی تغییر کارکنان شرکت تجاری	۲۰۱۷	تعهد سازمانی و اعتماد به همسالان و مدیریت به‌طور قابل توجهی به آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی مرتبط است.
هانگ و هانتچین سو	نقش برنامه‌ریزی، یادگیری و الگوهای ذهنی در تکرار پویایی تصمیم سازی	۲۰۱۳	در این تحقیق به دستکاری الگو ذهنی افراد پرداختند که نتیجه آن موفقیت بیشتری را در برداشت و این توسعه الگو ذهنی مناسب، باعث بهبود عملکرد زمانی که هزینه پایین (خرید کم) است می‌گردید.
هچانوا و همکاران	عنوان آمادگی کارکنان برای تغییر از دریچه فرهنگی و نظریه خود اظهاری	۲۰۱۲	نتایج بیانگر این بود که بین مدیریت تغییر، فرهنگ جمعی، همکاری و تعامل، آمادگی برای تغییر و تعهد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
چریستل و همکاران	بررسی آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی	۲۰۱۰	نتایج نشان داد که ترکیبی از کارکنان متوسط با رضایت شغلی کم برای تغییرات سازمانی آماده‌تر هستند و باعث تسهیل در تغییر می‌گردند.
ترک‌زاده و عبد شریفی	بررسی تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی	۱۳۹۵	انسجام سازمانی پیش‌بینی کننده معنی‌دار آمادگی برای تغییر سازمانی است.
سپهوند و زهره محمدیاری	شناسایی ذهنیت افراد نسبت به تنبلی سازمانی	۱۳۹۴	نتایج، حاکی از آن است که مدیران سازمان‌های دولتی در شهر ایلام نسبت به موضوع تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی دارای سه الگوی ذهنی هستند که عبارت است از: کارکنان (عوامل فردی)، سازمان (عوامل سازمانی) و ماهیت مشاغل دولتی.
وطن‌خواه و ظهوریان نادعلی	بررسی رابطه بین الگوی ترجیحات فکری کارکنان و آمادگی آن‌ها برای تغییر سازمانی	۱۳۹۴	ترجیحات ذهنی کارکنان رابطه معنی‌داری با میزان آمادگی آن‌ها برای تغییر سازمانی دارد.
جمالی و همکاران	بررسی رابطه تفکر راهبردی با آمادگی تغییر در مدیران بیمارستان‌های تأمین اجتماعی اصفهان	۱۳۹۴	نتایج تحقیق نشان داد بین تفکر راهبردی و عناصر آن که ذکر گردید با آمادگی برای تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد.
احدی و همکاران	بررسی ارتباط آمادگی تغییر عملکرد اعضای هیأت علمی علوم پایه دانشکده پزشکی	۱۳۹۴	نتایج تحقیق نشان داد مابین مؤلفه‌های فرسودگی و آمادگی برای تغییر ارتباط معنی‌دار و معکوس وجود دارد.

روش‌شناسی

استراتژی این تحقیق، روش کیو است و مراحل تعریف شده روش آن، از بین انتخاب‌های «تک‌روشی»، «روش آمیخته» و «روش ترکیبی» جزء روش‌های ترکیبی است (Danaei Fard, 2007). روش-شناسی کیو، فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا اولاً ادراکات و عقاید فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کند و ثانیاً به دسته‌بندی گروه‌های افراد بر اساس ادراکاتشان پردازد. هدف اصلی این فن، آشکار ساختن الگوهای مختلف تفکر است، نه شمارش تعداد افرادی که تفکرات مختلفی دارند. ویژگی فوق، این روش‌شناسی را به روش‌های تحقیق کیفی نزدیک می‌سازد. با وجود این، روش‌شناسی کیو از بعد کمی نیز برخوردار است، زیرا از روش‌های آماری مانند تحلیل عاملی و تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای دسته‌بندی افراد کمک می‌گیرد (Khoshgovan Fard, 2007).

روش تحقیق حاضر، توصیفی-تحلیلی و به لحاظ هدف، کاربردی است؛ به لحاظ روش انجام و ماهیت تحقیق، (Mohammadpour, Sadeghi, & Rezaei, 2010) ترکیبی است و به لحاظ رویکرد از استدلال استقرایی-قیاسی استفاده شده است. این رویکرد در دو مرحله از روش مانند مرحله چرخش عامل‌ها و مرحله تفسیر آن‌ها، از استدلال استقرایی-قیاسی استفاده شده است. استراتژی این تحقیق، روش کیو است. روش‌شناسی کیو از بعد کمی و کیفی برخوردار است، زیرا از روش‌های آماری مانند تحلیل عاملی و تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای دسته‌بندی افراد کمک می‌گیرد (Khoshgovan Fard, 2007). شهرداری مشهد به جز سازمان‌های تابعه دارای ۱۴۸۶ کارشناس که جامعه نمونه در این پژوهش می‌باشد. نمونه در این پژوهش، به صورت هدفمند و غیر احتمالی شامل ۳۰ نفر از کارشناسان شهرداری مشهد که دارای ویژگی‌هایی از جمله: «علاقه‌مندی به موضوع تحقیق»، «عضویت در شورای اداری شهرداری مشهد»، «دارای مقطع تحصیلی حداقل لیسانس به بالا»، «دارای تجربه حداقل دو بار تغییر یا جابجایی در پست و حوزه خدمتی»، «داشتن فعالیت اجرایی»، «داشتن سوابق کاری حداقل دو سال» انتخاب شدند. این ویژگی‌ها به منظور انتخاب مدیران با تجربه و آگاهی بالا و مسلط به ساز و کار فعالیت سازمانی در جهت دستیابی به نتایج با اعتبار بالاتر استفاده شدند. برای بررسی پایایی نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج برای کارشناسان برابر با ۰/۷۹۸ مشاهده شد که نشان از پایایی مطلوب است.

مراحل اجرای روش کیو و یافته‌های آن

فرآیند مطالعه کیو شامل گام‌های مختلفی است که در برگیرنده کلیه مراحل روش مانند انتخاب جامعه، نمونه، روش جمع‌آوری اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل می‌باشد که در اینجا در قالب گام‌های اول تا هفتم توضیح داده می‌شود.

گام ۱) گردآوری فضای گفتمان (تولید مجموعه عبارات کیو): گردآوری فضای گفتمان جامع به عنوان اولین گام اجرای روش کیو و کانون توجه آن می‌باشد. چگونگی اجرای این گام بسط و توسعه دامنه‌ای از گفته‌ها، اظهارات، نوشتارها و ... است و اهمیت آن در این است که باید به شایستگی نماینده کل دیدگاه‌ها درباره موضوع پژوهش باشد. این به آن معناست، بافتی که در آن گفتمان و فاعلیت‌های گفتمانی رخ می‌دهد، باید در کانون توجه فرآیند پژوهش قرار گیرد (Crow, 2005). بر اساس توصیه صاحب‌نظران و منابع مختلف، تنوع نمونه کیو بین ۳۰ تا ۶۰ نوع طرز تلقی یا نقطه نظر می‌باشد (Brown, Durning, & Selden, 2007) هم‌چنین نمونه بین ۲۰ تا ۱۰۰ گزینه کیو نیز توصیه شده که تعداد استاندارد در حدود ۴۰ الی ۸۰ گزینه است (Danaeifard, Hosseini, & Sheikhs, 2013) در این پژوهش به منظور گردآوری عبارات مربوط به فضای گفتمان، ابتدا با بررسی ادبیات موضوع و پژوهش‌های صورت گرفته در این رابطه، مجموعه‌ای از عبارات که به عوامل و ابعاد آمادگی برای تغییر اشاره کرده‌اند، انتخاب شده؛ سپس مصاحبه‌های عمیقی با تعدادی از کارشناسان مجموعه شهرداری که تجربه انواع تغییرات سازمانی را در سال‌های خدمت خود داشته‌اند، انجام شد.

گام ۲) طراحی مجموعه کیو: در مطالعه کیو، «نمونه» شامل گزاره‌ها، عبارات کارت‌های کیو و یا گزاره‌های کیو هستند که به مجموعه آن‌ها «مجموعه کیو» گفته می‌شود و ابعاد مختلف، گستردگی و تنوع فضای گفتمان را در خود منعکس نموده است (Lajevardi et al., 2015). در این تحقیق با ارزیابی، ویرایش و حذف عبارات مشابه و تکراری، کاهش ابهام معنایی و حذف تداخل مفهومی و هم‌پوشانی احتمالی همه عبارات و ابعاد شناسایی شده تعداد ۶۴ عبارت به عنوان عبارات فضای گفتمان این پژوهش گردآوری شد که نشان دهنده ذهنیت‌ها و دیدگاه‌ها مختلف پیرامون آمادگی برای تغییرات سازمانی در شهرداری مشهد می‌باشد

گام ۳) نمونه مشارکت کنندگان: در این روش برای نمونه‌گیری از دنیای افکار و ذهنیت افراد و نه از جمعیت مردم طراحی شده است و به دنبال شناسایی الگوهای ذهنیتی افراد است و تعمیم یافته‌ها به جامعه‌ای بزرگتر را مد نظر ندارد؛ بنابراین نمونه (آماره) کوچک و گلچین شده متناسب با هر موضوع پژوهشی انتخاب خواهند شد، چرا که برای کشف یک الگوی ذهنی، وجود تنها یک نفر با آن الگوی خاص کفایت می‌کند و لذا گوناگونی مشارکت کنندگان مهم‌تر از تعداد آن‌ها است؛ بنابراین لزومی برای انتخاب نمونه‌های تصادفی و بزرگ مانند پژوهش‌های آماری وجود ندارد (Danaei Fard, 2007). بررسی‌ها و مطالعات انجام شده در روش شناسی کیو تعداد مشارکت کنندگان را متفاوت نشان می‌دهد. کمتر از ۴۰

نفر ممکن است برای اهداف خاص کفایت کند و معمولاً انتخاب بین ۲۰ تا ۸۰ نمونه از افراد مورد بررسی به منظور دستیابی به نقطه نظرات مختلف نسبت به یک موضوع کافی به نظر می‌رسد (Lajevardi et al., 2015). در این پژوهش، با توجه به روش تحقیق آن و ضرورت انتخاب مشارکت کنندگان دارای اطلاعات مرتبط با موضوع، نمونه افراد به صورت هدفمند و غیر احتمالی شامل ۳۰ نفر از کارشناسان شهرداری مشهد که دارای ویژگی‌هایی از جمله: «علاقه مندی به موضوع تحقیق»، «عضویت مدیران در شورای اداری شهرداری مشهد»، «دارای مقطع تحصیلی حداقل لیسانس به بالا»، «دارای تجربه حداقل دو بار تغییر یا جابجایی در پست و حوزه خدمتی»، «داشتن فعالیت اجرایی و قرار داشتن در فضای کسب و کار»، «داشتن سوابق کاری حداقل دو سال» انتخاب شدند.

گام ۴) روایی و پایایی: آنچه می‌تواند درباره مطالعه کیو مطرح شود، جامعیت عبارات نمونه کیو است. درخصوص روایی در این روش به دو صورت انجام می‌گیرد: الف) روایی محتوا براساس رتبه‌ای که مشارکت کنندگان به عبارات می‌دهند و عبارات مجاور آن قابل بررسی است. به عبارت دیگر، انتظار می‌رود بین محتوای عباراتی که یا بر روی درجه یکسانی از طیف یا بر روی درجه‌های مجاور قرار دارند، تناسبی وجود داشته باشد. ب) روایی صوری با بررسی میزان رضایت مشارکت کنندگان نسبت به ظرفیت و قابلیت عبارات برای نشان دادن ذهنیت آنان امکان پذیر است؛ یعنی آیا عبارات موجود به ابعاد مختلف موضوع تحت بررسی پرداخته‌اند تا آن‌ها بتوانند از طریق مرتب‌سازی ذهنیت خود را بیان کنند. برای مرتب‌سازی کیو، پایایی نیز قابل طرح است. یعنی می‌توان پرسید که آیا یک مشارکت کننده یک دسته کارت را با دستورالعمل یکسان در تکرارهای مختلف به یک شکل مرتب می‌کند؟ باید توجه داشت که بر حسب موضوع مطالعه کیو، درجات طیف و تعداد کارت‌ها می‌توان انتظار داشت که تکرار مرتب‌سازی، منجر به نتیجه کاملاً یکسان نشود. با توجه به فلسفه تحقیق، عبارات کیو به طور مستقیم از فضای گفتمان گرفته شده است و محقق کم‌ترین دخالت را در طراحی تعداد یا محتوای گزاره یا عبارات کیو داشته است. ابتدا محقق با توجه به ادبیات و بنیان‌های نظری موضوع شاخص‌ها و مؤلفه‌های آمادگی برای تغییر را استخراج نمود که بالغ بر ۷۰ مؤلفه شد و از طرفی با توجه به قلمرو تحقیق (شهرداری مشهد) و جامعه آماری (مدیران و کارشناسان) نسبت به مصاحبه عمیق پرداخت و با توجه به پیاده کردن مصاحبه‌ها بصورت متنی ۶۵ کارت کیو استخراج گردید و به جهت روایی محتوا به صورت کیفی، از طریق در اختیار قراردادن متن‌های پیاده شده مصاحبه‌های انجام شده و تعداد ۶۵ کارت کیو استخراج شده به ۱۴ نفر از صاحب‌نظران ارائه گردید که نظرات موافق و یا مخالف بودن خود را با گزاره‌ها نسبت به موضوع آمادگی برای تغییر

اعلام نمایند، که پس از جمع‌بندی و مطالعه نظرات ۶۴ کارت مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش جاری جهت سنجش پایایی از روش آزمون-بازآزمون استفاده شده است. به این منظور از ۵ ارزیاب خواسته است تا بافاصله زمانی ۱۰ روزه نسبت به تقسیم‌بندی کارت‌ها اقدام و ضریب همبستگی دو مرحله به دست آمده است؛ که متوسط ضریب پایایی ۰/۸۷۸ حاصل شده است که مجدداً پایایی را تأیید می‌کند.

گام ۵) گردآوری داده‌های مرتب شده و ارزش‌گذاری کارت‌های کیو: هدف از این مرحله، به دست آوردن ذهنیات و تصورات افراد درباره آمادگی نسبت به تغییر در شهرداری مشهد می‌باشد، که در این خصوص سه گام بصورت ذیل انجام گردید:

الف) مرحله ایجاد کارت‌های کیو: در این مرحله گزاره انتخاب شده، بر روی کارت‌ها تایپ شد و سپس به صورت تصادفی شماره‌گذاری شده و شماره یا در پشت کارت نوشته شد و به همراه کارت‌ها، راهنمای و نحوه تکمیل جداول کیو نیز تدوین شده است.

ب) ارزش‌گذاری ابتدایی کارت‌های کیو: پس از مرحله روایی و پایایی کارت‌ها که در مطالب فوق توضیح داده شده است، از ۳۰ مشارکت‌کننده پژوهش خواسته شد تا ابتدا کارت یا را در سه دسته (موافق، بی نظر و مخالف) طبقه‌بندی کنند.

ج) باز ارزش‌گذاری کیو: در این مرحله مجدد از ۳۰ مشارکت‌کننده پژوهش یا نمونه یا خواسته شد تا پس از ارزش‌گذاری ابتدایی کارت یا، آن‌ها را بر اساس توزیع شبه نرمال در طیف ۷- تا ۷+ در نظر گرفته و رتبه کارت‌های کیو را در - نمودار کیو رتبه‌بندی یا ارزش‌گذاری نموده و تکمیل کنند

گام ۶) تجزیه و تحلیل اطلاعات

بر اساس خروجی نرم افزار، مقادیر بارهای عاملی با یکدیگر مقایسه شده و عامل‌های مهم یا عقایدی که دارای اهمیت بیش‌تری هستند، شناسایی می‌گردند. معیار اهمیت یک عامل و تحلیل آن، به میزان بزرگی (بیش از ۷۰ درصد) بارهای عاملی آن بستگی دارد. پس از اینکه تمامی مشارکت‌کنندگان مرتب‌سازی و دسته‌بندی گزاره‌های کیو را انجام دادند، اطلاعات بدست آمده، گردآوری شده و مورد پردازش آماری قرار می‌گیرند. ابزاری که به این منظور به کار گرفته می‌شود، روش تحلیل عاملی است که روشی چند متغیره برای یافتن میزان همبستگی بین متغیرها است و توسط اسپیرمن ابداع شد. در روش همبستگی، همبستگی بین متغیرها سنجیده می‌شود ولی در روش شناسی کیو به دنبال یافتن همبستگی بین آدم‌ها هستیم تا ببینیم نقطه نظرات کدام افراد به هم نزدیک‌تر است (Khoshgovian Fard, 2007). در این پژوهش ماتریس بار عاملی با چرخش شدت ارتباط هر مشارکت‌کننده، با عامل یا الگوی ذهنی که به آن

منتسب شده، مشخص شده است. هم‌چنین برای تحلیل عاملی و تفسیر عامل‌ها، معیارهای عامل‌های مهم مانند مقدار نمره استاندارد (z-scores)، یا مقادیر امتیازهای عاملی و آرایه‌های عاملی استفاده گردید. گام ۷) بیان تفسیر نهایی: آخرین گام روش، تفسیر نتایج عامل‌ها می‌باشد تفسیر پذیر بودن هر عامل یعنی تفسیرپذیر بودن نظرات هر گروه که متشکل از مشارکت کنندگان خاص آن گروه است و با استفاده از محاسبه امتیازهای عاملی کارت‌ها یا نمره استاندارد عامل‌ها و آرایه‌های عاملی و نیز شاخص‌های هر الگوی ذهنی و سایر نتایج حاصل از تحلیل عاملی کیو، تفسیر دیدگاه یا در هر عامل آورده شده است.

یافته‌ها

در مرحله اول پژوهش پس از انجام مصاحبه‌ها با تعدادی از کارشناسان شهرداری که تجربه انواع تغییرات سازمانی در سال‌های خدمت خود داشته‌اند، کدهای مفهومی که در بر دارنده موضوع تحقیق بودند استخراج شدند و در نهایت از میان گزاره‌های استخراج شده، گزاره‌هایی که بیش‌ترین فراوانی را در مصاحبه‌ها و پیشینه‌ها داشتند، ۶۴ گزاره تأیید شد که در جدول زیر مشاهده می‌شود.

جدول (۳): مجموعه کیو در پژوهش حاضر

ردیف	نام مؤلفه	ردیف	نام مؤلفه
۱	شناخت کارکنان از میزان انگیزه و تعهد مافوقان به تغییر	۳۳	مؤثر بودن میزان قدر دانی از افراد مؤثر در تغییر
۲	حمایت مدیران ارشد از تغییر	۳۴	دادن بازخورد مناسب از نتیجه تغییرات
۳	میزان آگاهی افراد از شایسته سالاری حاکم بر سیستم	۳۵	اطمینان از حفظ منافع فردی در تغییرات
۴	شناخت کارکنان از میزان تخصص مافوقان	۳۶	نارضایتی از وضع موجود
۵	درک کارکنان از پایداری تغییر در بلند مدت	۳۷	درک کارکنان از میزان نزدیکی عاملان تغییر به منابع قدرت
۶	امید به آینده بهتر سیستم	۳۸	آگاهی کارکنان از انتصاب مافوقان بر اساس شایستگی
۷	شناخت افراد از شفافیت فرآیندهای تغییر	۳۹	میزان شناخت افراد از الزامات قانونی و شفافیت آن
۸	داشتن روحیه نوآوری و ریسک‌پذیری افراد	۴۰	دانش و مهارت افراد
۹	آگاهی کارکنان از چشم‌انداز تغییرات	۴۱	اطمینان کارکنان از مدیریت درست هیجانات ناشی از تغییر
۱۰	اطمینان از توانمند سازی افراد در تغییرات	۴۲	سرایت عاطفی تغییرات توسط گروه‌های رسمی و غیررسمی
۱۱	میزان حمایت فرهنگ سازمانی از تغییرات	۴۳	تجارب موفق قبلی افراد
۱۲	آگاهی افراد از وجود ظرفیت و زیر ساخت‌های سازمانی	۴۴	اعتماد افراد به مافوقان

مناسب برای تغییر	
میزان توانایی افراد در موضوعات تغییر	۱۳
درک افراد از زمان مناسب تغییر	۴۵
شناخت افراد از ظرفیت نیروی انسانی موجود برای تغییر	۱۴
درک کارکنان از عدم سیاسی بازی مافوقان	۴۶
شناخت افراد از سبک مدیریت مافوقان	۱۵
میزان تعلق سازمانی افراد	۴۷
آگاهی افراد از ارزیابی عملکرد فردی در همراهی نسبت به تغییر	۱۶
احساس کارکنان از امنیت شغلی بعد از تغییر	۴۸
آگاهی افراد نسبت به وجود نگاه سیستمی به تغییر در سازمان	۱۷
تأیید عوامل تغییر توسط ذی‌نفعان سازمان	۴۹
حمایت ذی‌نفعان از تغییر	۱۸
آگاهی از چرایی تغییر	۵۰
آگاهی کارکنان از نیاز به تغییر	۱۹
مفید دانستن تغییر توسط افراد	۵۱
احساس مؤثر بودن افراد در انجام تغییرات	۲۰
درک کارکنان از عدم قائم بگرد بودن تغییرات	۵۲
میزان مشارکت دادن کارکنان در انجام تغییرات	۲۱
میزان هویت سازمانی افراد	۵۳
شناخت افراد از اهداف تغییر	۲۲
تعهد عاطفی افراد به اهداف سازمان	۵۴
شناخت افراد از وجود مطالعات مکفی برای تغییر	۲۳
درک کارکنان از وجود منابع لازم برای تغییر در سازمان	۵۵
میزان سلامت جسمی، روحی و روانی کارکنان	۲۴
میزان کفایت اطلاع رسانی و آموزش نحوه انجام تغییرات	۵۶
آگاهی کارکنان از پایداری مافوق	۲۵
احساس حفظ کرامت انسانی در تغییرات	۵۷
آگاهی کارکنان در مساعد بودن شرایط محیطی	۲۶
همسو بودن علایق شخصی با تغییرات	۵۸
آگاهی از میزان مقبولیت تغییرات از نگاه شهروندان	۲۷
همسو بودن باورهای قلبی و معنوی شخصی با تغییرات	۵۹
اطمینان افراد به پیامدهای مثبت ناشی از تغییرات	۲۸
میزان رابطه عاطفی بین کارکنان و مدیران	۶۰
میزان علاقه مندی افراد به موضوعات تغییر	۲۹
درک کارکنان از میزان آشنایی و شناخت عوامل تغییر از فرهنگ سازمانی	۶۱
وجود نگرش مثبت افراد نسبت به تغییرات	۳۰
درک کارکنان از اشرافیت مافوقان به موضوع تغییر	۶۲
اطمینان از مدیریت درست و بهینه تغییر	۳۱
موضوع تغییر	۶۳
باور قلبی افراد به موضوع تغییر	۳۲
داشتن روحیه رقابت پذیری مثبت در اجرای تغییرات	۶۴

در مرحله تجزیه و تحلیل از روش کیو از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. اساس کار تحلیل عاملی اکتشافی بر ماتریس همبستگی بین افراد می‌باشد؛ بنابراین ابتدا مقادیر همبستگی بین دوه‌دوی کارشناسان محاسبه شد و در قالب ماتریس همبستگی قرار گرفت اما به دلیل محدودیت مقاله و تعداد زیاد عبارات موضوع تحقیق در اینجا ارائه نشده است. بررسی ماتریس همبستگی نشان می‌دهد که تعدادی از کارشناسان

تا حدودی با هم رابطه‌ی نسبتاً خوبی دارند و دارای ذهنیت‌های مشابه هستند و ذهنیت‌های دو کارشناس شماره ۲۴ و ۲۵ بیش‌ترین تشابه را دارا هستند (مقدار همبستگی برابر با ۰/۶۹ است).

جدول (۴): ماتریس اشتراکات (گروه کارشناسان)

Extraction	Initial	کارشناسان	Extraction	Initial	کارشناسان
۰/۶۱۳	1	p16	۰/۶۹۶	1	p1
۰/۶۶۳	1	p17	۰/۷۷۸	1	p2
۰/۶۷۷	1	p18	۰/۸۳۱	1	p3
۰/۸۲۴	1	p19	۰/۷۹۰	1	p4
۰/۶۹۳	1	p20	۰/۶۵۹	1	p5
۰/۶۸۵	1	p21	۰/۶۷۵	1	p6
۰/۶۶۳	1	p22	۰/۷۲۶	1	p7
۰/۷۹۱	1	p23	۰/۶۷۱	1	p8
۰/۶۴۱	1	p24	۰/۶۸۶	1	p9
۰/۸۳۳	1	p25	۰/۷۴۲	1	p10
۰/۷۹۴	1	p26	۰/۶۷۲	1	p11
۰/۸۵۰	1	p27	۰/۵۸۷	1	p12
۰/۶۵۲	1	p28	۰/۶۹۸	1	p13
۰/۶۸۵	1	p29	۰/۸۸۵	1	p14
۰/۸۲۱	1	p30	۰/۵۸۸	1	p15

ستون Initial تمامی اشتراکات قبل از استخراج را گزارش می‌کند پس تمام آن‌ها ۱ می‌باشد. ستون Extraction تمامی اشتراکات بعد از استخراج را گزارش می‌کند. در جدول ۵، واریانس توضیح داده شده کل^۱ ارائه شده است. در این جدول مقادیر بلوک اول شامل سه ستون مربوط به مقادیرهای ویژه اولیه ۱۱ ماتریس همبستگی است. مقدار ویژه نشان دهنده مقدار کل واریانس است که می‌تواند با یک مؤلفه اصلی توضیح داده شود. برای مثال در جدول زیر مؤلفه اول برابر ۳/۱۸۶ است که ۱۲/۲۵۳ درصد از واریانس کل را شامل می‌شود. مقادیر بلوک دوم شامل سه ستون با برجسب مجموع ضرائب مؤلفه چرخش داده نشده^۲

^۱ Total Variance Explained

^۲ Loading Extraction Sums of Squared

است. بلوک سوم شامل سه ستون است که مربوط به مجموع مربعات مؤلفه‌های چرخیده^۱ است و واریانس را میان مؤلفه‌ها یکنواخت توزیع می‌کند.

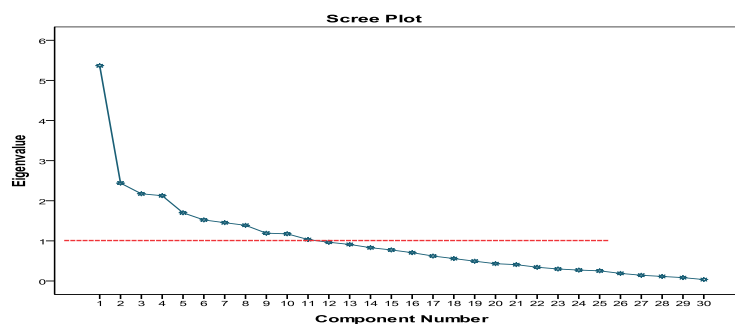
جدول (۵): واریانس توضیح داده شده کل (گروه کارشناسان)

مؤلفه	مقدارهای ویژه اولیه			مجموع ضرائب مؤلفه چرخش		مجموع مربعات مؤلفه‌های چرخیده		
	کل	درصد	درصد تجمعی	کل	درصد	کل	درصد	درصد تجمعی
۱	۵/۳۶۶	۱۷/۸۸۶	۱۷/۸۸۶	۱۷/۸۸۶	۱۷/۸۸۷	۳/۱۱۶	۱۰/۳۸۶	۱۰/۳۸۶
۲	۲/۴۴۰	۸/۱۳۵	۲۶/۰۲۱	۸/۱۳۵	۲۶/۰۲۱	۲/۸۱۵	۹/۳۸۳	۱۷/۷۶۹
۳	۲/۱۷۴	۷/۲۴۵	۳۳/۲۶۶	۷/۲۴۵	۳۳/۲۶۶	۲/۰۱۹	۶/۷۳۰	۲۶/۴۹۹
۴	۲/۱۲۶	۷/۰۸۷	۴۰/۳۵۳	۷/۰۸۷	۴۰/۳۵۳	۲/۰۱۲	۶/۷۰۸	۳۳/۲۰۷
۵	۱/۶۹۹	۵/۶۶۴	۴۶/۰۱۷	۵/۶۶۴	۴۶/۰۱۷	۱/۹۶۵	۶/۵۵۰	۳۹/۷۵۷
۶	۱/۵۲۲	۵/۰۷۴	۵۱/۰۹۱	۵/۰۷۴	۵۱/۰۹۱	۱/۸۰۴	۶/۰۱۳	۴۵/۷۷۰
۷	۱/۴۵۳	۴/۸۴۴	۵۵/۹۶۳	۴/۸۴۴	۵۵/۹۳۶	۱/۶۷۷	۵/۵۹۰	۵۱/۳۶۰
۸	۱/۳۸۸	۴/۶۲۶	۶۰/۵۶۲	۴/۶۲۶	۶۰/۵۶۲	۱/۵۹۳	۵/۳۰۸	۵۶/۶۶۸
۹	۱/۱۹۲	۳/۹۷۲	۶۴/۵۳۴	۳/۹۷۲	۶۴/۵۳۴	۱/۵۸۱	۵/۲۶۹	۶۱/۹۳۷
۱۰	۱/۱۷۶	۳/۹۱۸	۶۸/۴۵۳	۳/۹۱۸	۶۸/۴۵۳	۱/۵۳۶	۵/۱۲۰	۶۷/۰۵۷
۱۱	۱/۰۳۳	۳/۴۴۴	۷۱/۸۹۷	۳/۴۴۴	۷۱/۸۹۷	۱/۴۵۲	۴/۴۸۰	۷۱/۸۹۷

طبق جدول بالا، پس از چرخش واریماکس، مؤلفه اول ۱۰/۳۸۶ درصد از واریانس کل را به خود اختصاص می‌دهد که بیش‌ترین مقدار را در بین سایر عوامل دیگر دارا است. مؤلفه دوم حدود ۹/۳۸۳ درصد از واریانس کل، مؤلفه سوم حدود ۶/۷۳۰ درصد از واریانس کل، مؤلفه چهارم حدود ۶/۷۰۸ درصد از واریانس کل، مؤلفه پنجم حدود ۶/۵۵۰ درصد از واریانس کل، مؤلفه ششم حدود ۶/۰۱۳ درصد از واریانس کل، مؤلفه هفتم حدود ۵/۵۹۰ درصد از واریانس کل، مؤلفه هشتم حدود ۵/۳۰۸ درصد از واریانس کل، مؤلفه نهم حدود ۵/۲۶۹ درصد از واریانس کل، مؤلفه دهم حدود ۵/۱۲۰ درصد از واریانس کل، و در نهایت مؤلفه یازدهم حدود ۴/۸۴۰ درصد از واریانس کل را به خود اختصاص می‌دهند. در مجموع این نه مؤلفه که دارای مقادیر ویژه بیشتر از یک هستند، به‌طور کلی ۷۱/۸۹ درصد از واریانس کل

¹ Rotation Sums of Squared Loadings

را به خود اختصاص می‌دهند. نمودار سنگ ریزه^۱ این نمودار تصویر مقدار ویژه را در هر یک از مؤلفه‌های استخراج شده نشان می‌دهد که چون از بزرگ‌ترین مقدار ویژه شروع می‌شود همواره یک نمودار نزولی است. مقدار ویژه با استخراج عامل‌های بعدی به سرعت افت می‌کند. مقدار ویژه مؤلفه یازدهم کم‌تر از ۱ است. برای مشخص کردن تعداد مؤلفه‌ها از روی این نمودار کفایت خط $Y=1$ را رسم کنید (در اینجا با خط قرمز مشخص شده است). مؤلفه‌هایی که بالای این خط قرار بگیرند به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

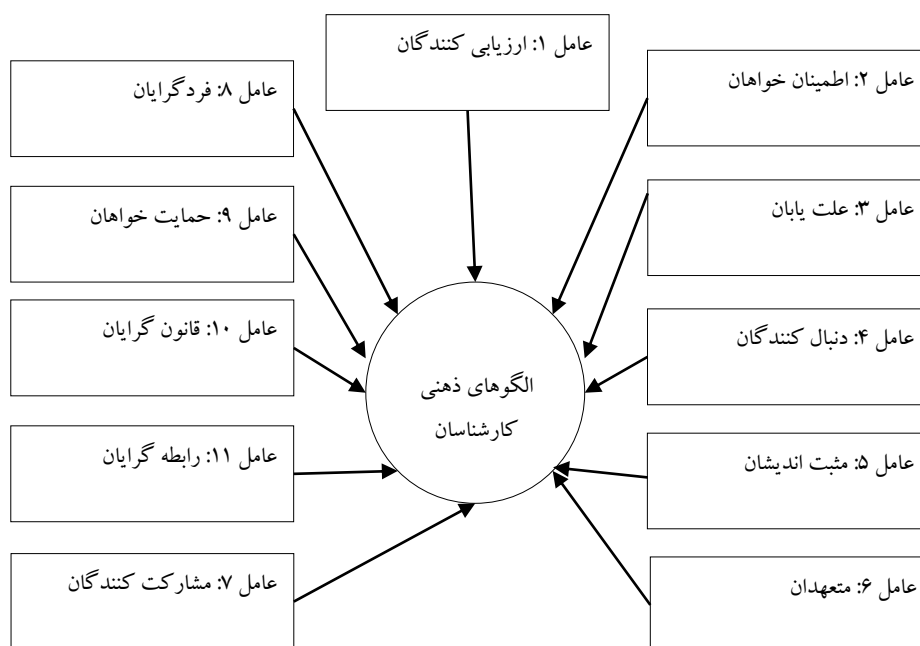


شکل (۱): نمودار سنگ ریزه مربوط به عامل‌های استخراج شده (گروه کارشناسان)

پس از چرخش واریماکس، کارشناس شماره ۱۴ دارای بیشترین بار عاملی در مؤلفه اول است. سپس کارشناس شماره ۲۷، ۱۱ و ۱۰ دارای بیش‌ترین بار عاملی در این مؤلفه هستند. این کارشناسان دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. مؤلفه اول مهم‌ترین مؤلفه است زیرا ۱۰/۳۸۶ درصد از واریانس کل را به خود اختصاص می‌دهد. کارشناسان شماره ۲۴، ۲۵، ۱۶، ۲۲ و ۱۵ دارای بیش‌ترین بار عاملی در مؤلفه دوم هستند؛ بنابراین دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. کارشناسان شماره ۳ و ۴ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. کارشناسان شماره ۲۱، ۵، ۲۹ و ۲۸ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. کارشناسان شماره ۲۳، ۲۶ و ۱۲ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. کارشناسان شماره ۶ و ۷ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. کارشناسان شماره ۹، ۱۷ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. کارشناسان شماره ۱، ۱۳ و ۱۸ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. کارشناسان شماره ۱۹ و ۲۰ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند.

^۱ Scree Plot

در نهایت کارشناسان شماره ۳۰ و ۲ نیز دارای ذهنیت‌های مشابه هستند؛ اما ذهنیت این کارشناسان از درجه اهمیت پایینی نسبت به سایرین قرار دارد. هم‌چنین ذهنیت کارشناس شماره ۸ با سایرین متفاوت است. یازده دیدگاه ذهنی با استفاده از شیوه محاسبه امتیازهای عاملی کارت‌ها (عبارات کیو) و آرایه‌های عاملی قابل تفسیر است و شاخص‌های هر الگوی ذهنی نیز ضمن کمک به تفسیر بهتر، به‌عنوان یک هدف از پژوهش مبتنی بر روش شناختی کیو، به شرح شکل (۲) دسته‌بندی و ارائه شد.



شکل (۲): دسته‌بندی الگوهای ذهنی کارشناسان

بحث و بررسی

کارشناسان شهرداری مشهد نسبت به آمادگی برای تغییر سازمانی از چه الگوهای ذهنی برخوردارند؟ طبق بررسی‌های انجام شده قسمت‌های قبل، ۱۱ الگوی ذهنی متفاوت در خصوص آمادگی برای تغییر سازمانی در بین ۳۰ کارشناس شهرداری وجود دارد. این یازده الگوی شناسایی شده ۷۱/۸۹ درصد ذهنیت کارشناسان مشارکت کننده را توضیح می‌دهد.

تفسیر الگوی ذهنی اول: «الگوی ذهنی ارزیابی کنندگان»

مهم‌ترین الگوی ذهنی کارشناسان در خصوص آمادگی برای تغییر الگوی "ارزیابی کننده" است. این الگوی ذهنی که مربوط به کارشناسان ۱۴، ۲۷، ۱۱ و ۱۰ می‌باشد مبین دیدگاه مشترک بررسی و ارزیابی همه جانبه و هم‌ی جوانب تغییر جهت مواجهه صحیح با تغییر است. این الگوی ذهنی با مقدار ویژه ۳/۱۱۶ به تنهایی ۱۰/۳۸۶ درصد از دیدگاه‌های کارشناسان مشارکت کننده در این پژوهش را تبیین می‌کند. از نظر کارشناسان این گروه، که همه زیر ۱۰ سال سابقه دارند و نسبت به سال‌های خدمت خود تغییرات کم-تری را تجربه کرده‌اند، اثربخشی تغییر تابعی از ارزیابی شناختی اعضای سازمان از چهار تعیین کننده ظرفیت اجرایی شامل ظرفیت‌های فردی، ادراک منابع، عوامل موقعیتی و ساختارهای حمایتی است. چنانچه اعضای سازمان ارزیابی مطلوبی از این چهار عامل داشته باشند از جنبه شناختی و عاطفی آمادگی برای تغییر پیدا خواهند کرد.

تفسیر الگوی ذهنی دوم: «الگوی ذهنی اطمینان خواهان»

از بین کارشناسان بیش‌ترین تعداد یعنی ۵ نفر از آن‌ها (کارشناسان ۲۴، ۲۵، ۱۶، ۲۲ و ۱۵) الگوی ذهنی "اطمینان خواهی" نسبت به آمادگی برای تغییر دارند. مقدار ویژه دومین الگوی ذهنی کارشناسان برابر با ۲/۸۱۵ است. این الگو نماینده ۹/۳۸۳ درصد از دیدگاه‌های کارشناسان شهرداری مشهد نسبت به آمادگی برای تغییر است. سابقه شغلی آنان به‌طور متوسط بین ۱۰ تا ۲۰ سال است و همه آنان دارای تحصیلات دانشگاهی کارشناسی ارشد هستند، ۲ نفر از این کارشناسان زن و ۳ نفر هم مرد هستند و به‌طور میانگین هر کدام ۷ تغییر و جابه‌جایی را طول خدمت خود تجربه کرده‌اند. از نظر آن‌ها از آنجایی که تغییر سازمانی به دلیل رو به رو شدن با شرایط ناشناخته و ترس از آینده‌ای نامطمئن برای بسیاری از کارکنان تجربه‌ای استرس‌زا است، مهم‌ترین عامل برای ایجاد آمادگی برای تغییر در این دسته از کارکنان دادن اطمینان به آن‌ها از سوی مافوقان و عاملان تغییر است.

تفسیر الگوی ذهنی سوم: «الگوی ذهنی علت یابان»

ذهنیت علت یابی در خصوص آمادگی برای تغییر الگوی ذهنی سوم کارشناسان را تشکیل می‌دهد. مقدار ویژه این الگوی ذهنی ۲/۰۱۹ است و ۶/۷۳۰ درصد از ذهنیت کارشناسان در خصوص آمادگی برای تغییر را تبیین می‌کند. این کارشناسان (کارشناسان ۳ و ۴) که هر دو زن و تجربه ۵ تغییر و جابه‌جایی را داشتند معتقدند در خصوص آمادگی برای تغییر دانستن علت و چرایی انجام تغییرات عامل اصلی تأثیر

گذار است. از نظر کارشناسان با این الگوی ذهنی مهم‌ترین موضوعی که باید با کارکنان در میان گذاشته شود تا مقاومت در برابر تغییر شکسته شده و آماده تغییر شوند: "انتقال ضرورت تغییر و توضیح چرایی تغییر، بیان دلایل قانع‌کننده برای آن و تأکید بر ریسک و تبعات منفی عدم اجرای تغییر" می‌باشد.

تفسیر الگوی ذهنی چهارم: «الگوی ذهنی دنبال‌کنندگان»

مقدار ویژه الگوی ذهنی چهارم ۲/۰۱۲ است. ۶/۷۰۸ درصد از ذهنیت کارشناسان این مجموعه مربوط به دیدگاه مشترک کارشناسان ۲۱، ۵، ۲۹ و ۲۸ می‌باشد. این گروه از کارشناسان معتقدند عاملین تغییر و کسانی که وظیفه رهبری تغییر را بر عهده دارند، آمادگی برای تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. فرین و دیرکس (۲۰۰۲) معتقدند هنگامی که کارکنان به مدیریت سازمان خود و عاملان تغییر اعتماد بیشتری دارند، در نتیجه این احساس اطمینان، آن‌ها تصمیم می‌گیرند در خصوص برنامه‌های تغییر دنباله رو مافوقان خود باشند و چنانچه مافوقان آن‌ها لزوم تغییری را تشخیص دادند، آمادگی مشارکت در فرآیندهای تغییر را از خود نشان می‌دهند (Gigliotti, Vardaman, Marshall, & Gonzalez, 2018).

تفسیر الگوی ذهنی پنجم: «الگوی ذهنی مثبت‌اندیشان»

الگوی ذهنی کارشناسان ۲۳، ۲۶ و ۱۲ نسبت به آمادگی برای تغییر، داشتن "حس مثبت درباره تغییر، فرآیندهای آن و عواقب مثبت تغییر" است. این الگوی ذهنی با مقدار ویژه ۱/۹۶۵ ذهنیت ۶/۵۵۰ درصد از کارشناسان مجموعه را تبیین می‌کند. این کارشناسان بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه شغلی دارند و به‌طور متوسط بین ۵ تا ۱۰ تغییر و جابه‌جایی را در طول خدمت خود در سازمان تجربه کرده‌اند. کارشناسان این گروه با تأکید بر بعد عاطفی آمادگی برای تغییر تأکید دارند که بازتاب احساسی به تغییر که از تجربه‌های جاری یک حس (مانند امید) به چشم انداز مطلوب یا نامطلوب یک اتفاق، نتیجه گرفته می‌شود، در آمادگی برای تغییر تأثیر دارد. اندروی (۲۰۱۷) معتقد است کارکنان با ذهنیت مثبت نسبت به تغییر سازمانی که می‌تواند ناشی از تجربه‌های گذشته کارکنان از تغییرات سازمانی چه در همان سازمان و چه در سازمان قبلی باشد، عملکرد سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف تغییر قطعاً تسهیل نماید.

تفسیر الگوی ذهنی ششم: «الگوی ذهنی متعهدان»

در این پژوهش در خصوص آمادگی برای تغییر ذهنیت متعهدگرایانه ۶/۰۱۳ درصد از ذهنیت کارکنان مشارکت‌کننده است. مقدار ویژه این الگوی ذهنی ۱/۸۰۴ بوده و کارشناسان ۶ و ۷ همبستگی معنی‌داری با

این الگوی ذهنی داشته است. این کارشناسان هر دو از کارشناسان با سابقه مجموعه شهرداری مشهد بوده و بیش از ۱۲ مورد تجربه تغییر و جا به جایی در این مجموعه را دارند. الگوی ذهنی این کارشناسان رابطه مثبت میان تعهد و آمادگی برای تغییر را نشان می‌دهد. دیدگاه‌های این الگوی ذهنی قویاً در ادبیات مدیریت تغییر تأیید شده و پژوهشگران زیادی از نقش بالقوه تعهد در تسهیل آمادگی فردی برای تغییر حمایت کرده‌اند (Iverson, 1996; Darwish, 2000; Vakola et al., 2003; Barber, 2010; Oreg et al., 2012; Vanhala, 2016).

تفسیر الگوی ذهنی هفتم: «الگوی ذهنی مشارکت کنندگان»

الگوی ذهنی "مشارکت کنندگان" ۵/۵۹۰ درصد از ذهنیت کارشناسان مشارکت کننده در پژوهش را در خصوص آمادگی برای تغییر تبیین می‌کند. این الگوی ذهنی مربوط به کارشناسان شماره ۹ و ۱۷ بوده که به نسبت سابقه کاری خود تغییرات و جابه‌جایی‌های زیادی را تجربه کرده‌اند. کارشناسان دارای این الگوی ذهنی معتقدند چنانچه آنان در فرآیند تغییر مشارکت داشته باشند، مقاومت و ایستادگی آنان در برابر تغییر کاهش یافته و انگیزه، تعهد و علاقه‌مندیشان به تغییر افزایش می‌یابد. در این الگوی ذهنی احساس مؤثر بودن در فرآیند انجام تغییر، همسو بودن علایق شخصی با تغییرات و اطمینان از حفظ منافع فردی در تغییرات که نتیجه مشارکت افراد در مراحل مختلف از تصمیم‌گیری برای تغییر تا هدف‌گذاری و مشخص کردن وظایف افراد در فرآیند تغییرات می‌باشد، سطوح آمادگی برای تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌طور کلی از دیدگاه صاحب‌نظران و پژوهشگران، مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌های تغییر از جمله اقدامات مدیریتی است که بر موفقیت برنامه‌های تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارد (Mirkamali & Zeinlipour, 2009).

تفسیر الگوی ذهنی هشتم: «الگوی ذهنی فردگرایان»

کارشناسان شماره ۱، ۱۳ و ۱۸ الگوی ذهنی فردگرایان را تشکیل می‌دهند. مقدار ویژه این الگوی ذهنی ۱/۵۹۳ است. این الگوی ذهنی ۵/۳۰۸ درصد از دیدگاه‌های مشترک کارشناسان مشارکت کننده در این پژوهش می‌باشد. الگوی ذهنی فردگرایان به این اشاره دارد که آن‌ها در مواجهه با تغییر دو بعد را بررسی می‌کنند: اول اینکه آن‌ها بررسی می‌کنند که آیا خود به تنهایی توانایی پاسخ به این چالش و تغییر را دارند یا در مقابل آن احساس عدم کنترل می‌کنند. اگر فرد تشخیص دهد که می‌تواند با چالش کنار آید، رفتارهای حمایتی از تغییر از خود نشان می‌دهند؛ بنابراین این باور کارکنان از خودشان و از

توانمندی‌هایشان به صورت بسیار زیادی بر آمادگی برای تغییر تأثیر می‌گذارد. دومین موردی که توسط فردگرایان بررسی می‌شود این است که آیا تغییر نتایج مثبتی برای آن‌ها، برای کار یا نقششان و برای آینده‌شان خواهد داشت. اگر تغییر با اهداف و ارزش‌های فردی این دسته از کارکنان در تضاد باشد و مانع برآورده شدن خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها شود با تغییر مقاومت می‌کنند.

تفسیر الگوی ذهنی نهم: «الگوی ذهنی حمایت خواهان»

الگوی ذهنی کارشناسان ۱۹ و ۲۰ که ۵/۲۶۹ درصد از ذهنیت کارشناسان مشارکت‌کننده در این پژوهش نسبت به آمادگی برای تغییر را نشان می‌دهد، الگوی "حمایت خواهی" است. ذهنیت این کارشناسان که هر دو از کارشناسان جوان و کم تجربه شهرداری مشهد می‌باشند، ۳ و ۵ تغییر و جابه‌جایی را تجربه کرده‌اند، نسبت به آمادگی برای تغییر به این صورت است که این کارکنان زمانی اگر مطمئن باشند سازمان به خاطر تأثیرگذاری آن‌ها در برنامه‌های سازمان به‌طور مثال برنامه‌های تغییر به آن‌ها پاداش خواهد داد، متقابلاً پاسخ داده و حمایت فعالانه خود را نشان می‌دهند.

تفسیر الگوی ذهنی دهم: «الگوی ذهنی قانون‌گرایان»

کارشناسان شماره ۳۰ و ۲ دارای ذهنیت مشابه قانون‌گرایی جهت آمادگی برای تغییر هستند. دیدگاه این کارشناسان همراه با دیدگاه کارشناسان الگوی ذهنی یازدهم به دلیل پایین بودن بارهای عاملی در درجه اهمیت پایین‌تری نسبت به سایرین قرار دارد. این الگوی ذهنی به این اشاره دارد که کارکنان چنانچه بدانند تغییر ناشی از یک الزام قانونی و براساس بخشنامه بوده و وابسته به شخص و فردی خاص نبود کمتر در مقابل آن مقاومت کرده و به تدریج با درک نیاز و ضرورت تغییر در سیستم و درک عدم سیاسی بازی ما فوقان در جریان تغییر، آمادگی بیشتری برای پذیرش تغییر کسب خواهند کرد.

تفسیر الگوی ذهنی یازدهم: «الگوی ذهنی رابطه‌گرایان»

کم اهمیت‌ترین الگوی ذهنی در خصوص آمادگی برای تغییر مربوط به دیدگاه کارشناس شماره ۸ است. از نظر این کارشناس اثرگذاری همکاران و به‌ویژه نفوذ گروه‌های غیر رسمی مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده آمادگی تغییر در سطح فردی می‌باشد. مادسن و همکاران (۲۰۰۵) نیز معتقدند روابط اجتماعی یک کارمند در محل کار با آمادگی برای تغییر سازمانی ارتباط دارد. این بدان معناست که احساسات مثبت،

نگرش‌ها و ادراکات همکاران، زیردستان و حتی سرپرستان محیطی را فراهم می‌کند که بر تمایل و پذیرش فردی جهت مشارکت و حمایت از تغییرات سازمانی مؤثر خواهد بود.

بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله بر گرفته از پایان‌نامه دوره دکتری با عنوان "کشف الگوی ذهنی کارشناسان و مدیران نسبت به آمادگی برای تغییرات سازمانی در شهرداری مشهد" است. از پایان‌نامه فوق سه مقاله که عبارتند از "کشف الگوی ذهنی مدیران نسبت به آمادگی برای تغییرات سازمانی در شهرداری مشهد"، "کشف الگوی ذهنی کارشناسان نسبت به آمادگی برای تغییرات سازمانی در شهرداری مشهد" و سومین مقاله "مقایسه بین الگوهای ذهنی مدیران و کارشناسان نسبت به آمادگی برای تغییرات سازمانی در شهرداری مشهد" استخراج گردید. در شهرداری‌ها همزمان با انتخابات شورای اسلامی شهر هر چهار سال یکبار شاهد تغییرات گسترده‌ای در اهداف، سیاست‌ها و روش‌های اجرایی هستیم، از این‌رو نیروی انسانی (اعم از مدیران و کارشناسان) در موفقیت یا شکست فرایند تغییر سازمانی مهم می‌باشند هرچند که نقش مدیران در این خصوص پررنگ‌تر است. لذا با توجه به موضوع مقاله، الگوهای ذهنی کارشناسان مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. با توجه به مفهوم آمادگی برای تغییر در این پژوهش که یک پدیده در سطح فردی و تحت تأثیر عناصر گرایشی، منطقی، ساختاری و کارکردی قرار دارد و شامل وسعت شناخت فردی از وقوع تغییر و تمایل به بهره‌مندی سازمان و کارکنان از تغییر می‌شود در این پژوهش سعی شد که با در نظر گرفتن عبارات‌های جامع، الگوی ذهنی کارشناسان در باب این مقوله شناسایی شود. این الگوی ذهنی، مبین دیدگاه مشترک بررسی و ارزیابی همه‌جانبه تغییر جهت و مواجهه صحیح با تغییر است. از نظر کارشناسان، اثربخشی تغییر تابعی از ارزیابی شناختی اعضای سازمان از چهار تعیین‌کننده ظرفیت اجرایی شامل ظرفیت‌های فردی، ادراک منابع، عوامل موقعیتی و ساختارهای حمایتی است. چنانچه اعضای سازمان ارزیابی مطلوبی از این چهار عامل داشته باشند از جنبه شناختی و عاطفی برای تغییر آمادگی پیدا خواهند کرد. حالت و همکاران (۲۰۰۷) معتقدند آمادگی برای تغییر، چهار بعد و ویژگی دارد، ۱- مناسب بودن ۲- ادراک پشتیبانی مدیریت ۳- خودکارآمدی و ۴- درک ارزش شخصی تغییر. آن‌ها همچنین معتقدند افراد در مواجهه با تغییر و واکنشی که نسبت به تغییر دارند (پذیرش و یا رد آن تغییر) این چهار مورد را ارزیابی می‌کنند. مناسب بودن، به ارزیابی کارکنان از لزوم و کفایت تغییر برای حل مسائل پیش روی سازمان اشاره دارد. بعد دوم ارزیابی افراد، ارزیابی این است که آیا اعضای کلیدی سازمان و برنامه تغییر از جمله تصمیم‌گیران ارشد و مجریان کاملاً از آن‌ها در فرآیند تغییر حمایت می‌کنند و آیا خود آن‌ها بر تغییر پیشنهادی و

موفقیت آن متعهد هستند. از نظر حالت و همکاران سومین موردی که افراد ارزیابی می‌کنند این است که آیا آن‌ها خود چه از لحاظ دانشی و مهارتی و چه از لحاظ روانی قادر به اجرا و پیشبرد برنامه‌های تغییر هستند و آخرین موردی که از نظر این محققان افراد جهت آمادگی برای تغییر ارزیابی می‌کنند این است که آیا تغییر پیشنهادی به‌شخصه برای آن‌ها سودمند است. در این بعد کارکنان ارزیابی می‌کنند که آیا تغییر وضعیت فعلی، رابطه و آینده آن‌ها را در شرکت بهبود می‌بخشد یا خیر. حالت و همکاران معتقدند ارزیابی کلی افراد از این موارد آمادگی برای تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لهما و همکاران (۲۰۰۲) نیز پیشنهاد می‌کنند چنانچه به کارکنان فرصت داده شود تا ارزیابی نسبی از منابع سازمان، نتیجه تغییر و توانایی‌های خود کسب کنند آگاهانه‌تر و راحت‌تر با تغییر مواجه خواهند شد.

یافته‌های مطالعات قبلی اذعان می‌دارد که هر چه موضوع تغییر بیشتر موردپذیرش در بین کارکنان قرار گیرد، اجرای راحت‌تر و با کیفیت تغییرات را نیز به همراه خواهد داشت. از این رو یکی از موضوعاتی که باعث کاهش هزینه‌ها در تغییر و ثبات آن می‌شود، همراهی و همکاری کارکنان با تغییرات است. شهرداری مشهد در بین شهرداری کلان‌شهرهای کشور، یکی از سازمان‌های پیشرو در زمینه‌های سرمایه‌گذاری و مشارکت در تأمین منابع مالی و انتشار اوراق مشارکت، تهیه و تنظیم برنامه‌های عملیاتی میان‌مدت و کوتاه‌مدت، هوشمندسازی و ارائه خدمات در بسترهای الکترونیکی، تغییرات ساختاری و تشکلاتی متناسب با نیازها، استقرار نظام ارزیابی عملکرد و ... است که با اجرایی نمودن هر کدام از این موضوعات باعث افزایش دانش و تجربه در سازمان شده است. با توجه به وظایف محول شده به شهرداری‌ها در حوزه‌های مختلف، کارکنان شهرداری همواره نیازمند تفسیر رویه‌های قبلی و اتخاذ فرآیند جدید می‌باشند.

این مطالعه، الگوهای ذهنی کارشناسان را در خصوص آمادگی برای تغییر در شهرداری را نشان می‌دهد که می‌توان با مداخله بجا و مطالعه شده میزان پذیرش تغییر را در سازمان ارتقاء داد. از آنجایی که تغییر در شهرداری امری ضروری است، پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های زیر که موجب افزایش این امر می‌گردد، موردتوجه قرار گیرد و بستر لازم را برای افزایش استقبال و همراهی و سازگاری کارکنان با تغییرات سازمان فراهم آورند.

مؤلفه‌های از جمله: ظرفیت‌های فردی، اطمینان از وجود منابع مادی و معنوی در سازمان، عوامل موقعیتی و ساختارهای حمایتی، اطمینان به کارکنان نسبت به آینده شغلی از سوی افراد مافوق و عاملان تغییر، بیان ضرورت تغییر و توضیح چرایی آن، بیان دلایل قانع‌کننده برای آن‌ها و تأکید بر ریسک و تبعات منفی

عدم اجرای تغییر، ایجاد ذهنیت مثبت نسبت به تغییر سازمانی، نقش بالقوه تعهد در تسهیل آمادگی فردی برای تغییر، احساس مؤثر بودن در فرآیند انجام تغییر، همسو بودن علایق شخصی با تغییرات و اطمینان از حفظ منافع فردی در تغییرات که نتیجه مشارکت افراد در مراحل مختلف از تصمیم‌گیری برای تغییر تا هدف‌گذاری و مشخص کردن وظایف افراد در فرآیند تغییرات، افزایش توانمندی کارکنان در پاسخ به چالش‌های تغییر، پاداش و نگرش مثبت و همراهی گروه‌های غیررسمی. همچنین پیشنهاد می‌گردد در مطالعات آینده به موضوعات دیگری همچون "کشف الگوهای ذهنی کارشناسان نسبت به موانع اجرایی آمادگی برای تغییر در شهرداری" پرداخته شود.

References

- Ahadi, A.; Shirazi, M.; Sadr, S. S., & Mujtahidzadeh, R. (2014). Relationship between readinesses to change the performance of faculty members of basic sciences of Tehran university of medical sciences with their burnout. *Scientific Journal of Forensic Medicine*, 21(1), 19-13. (in persian).
- Anderson, D., & Ackerman, A. L. (2001). Beyond change management: advance strategies for today's transformational leaders. Translated by Mir Ali Seyed Naghavi, Seyed Mehdi Alhoseyni Almodaresi & Hojat Mohseni, 1th, Tehran. (in persian).
- Arabi, S. M. (2010). Provide a model for performance enhancement by coordinating organizational change strategies. *Management Research in Iran*, 14(3), 1-22. (in persian).
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Bouckenoghe, D., Geert, D., & Herman, V. B. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: development of a new Instrument. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(6), 559-599.
- Brown, S. R., Durning, D. W., & Selden, S. C. (2007). Q Methodology, Chapter 37, public administration and public policy, Handbook of Research Methods in Public Administration, Second Edition, edited by Gerald J. Miller and Kaifeng Yang Auerbach Publications. Taylor & Francis Group, London New York. Human resource management and organizational effectiveness, Summer. 30 (21989).
- Crow, M. (2005). Discourse analysis: towards an understanding of its place in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 51(1), 55-63.

Cummins, T. J., & Woolley, C. (2006). Transformation and development of the organization. Translated by Kouros Bararpour. Tehran, Faraz Andish Sabz Publications, P: 22. (in persian).

Danaei Fard, H. (2007). Rival paradigms in the science of organization and management: A comparative approach to ontology, ontology and methodology, *Daneshvar Behavior, January, 14(9)*, 89-104. (in persian).

Danaeifard, H.; Hosseini, Y., & Sheikhs, R. (2013) Q Methodology: Theoretical Foundations and Research Framework. First Edition. Saffar Publications, pp. 22-21 and 52-51. (in persian).

Eby, L. T.; Adams, D. M.; Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of teambased selling. *Human Relations, 53(3)*, 419-442.

Gigliotti, R.; Vardaman, J.; Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2018). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management, 19(2)*, 86-100.

Gordon, S. S.; Stewart, W. H.; Sweo, R., & Luker, W. A. (2000). Convergence versus strategic reorientation: The antecedents of fast-paced organizational change. *Journal of Management, 26*, 911-945.

Hechanova, M.; Regina, M.; Emerald, M.; Ilac. Sarah, D., & Ellorengo, B. (2012). Employee Readiness for change through the lens of the cultural self-representation theory. *Philippine Journal of Psychology, 45(1)*, 77-94

Hilgard, A. R.; Atkinson, R. S., & Atkinson, R. (2002). Psychological field. (Translation: M. T. Braheni). Tehran: Roshd. (in persian).

Holt, D. T.; Armenakis, A. A.; Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science, 43(2)*, 232-255.

Huang, Y., & Hutchinson, J. W. (2013). The roles of planning, learning, and mental models in repeated dynamic decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 122(2)*, 163-176.

Jamali, N.; Danayi, H.; Amini, M. T.; Hassanzadeh, A., & Emami, S. M. H. (2014). The relationship between strategic thinking and readiness to change among managers of social security hospitals in Isfahan, Iran. *Health INF Manage, 13(2)*, 114-129. (in persian).

Johnson, D. R., & Hoopes, D. G. (2003). Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure. *Strategic Management Journal, 24*, 1057-1068.

Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.

Katz, L. F. (2011). Parental meta-emotion philosophy in families with conduct- problem children: link with peer relations. *Journal of abnormal child psychology*, 32(4), 385-399.

Khoshgiovian Fard, A. R. (2007). Q Methodology, Tehran, Publications of the Broadcasting Research Center of the Islamic Republic of Iran. (in persian).

Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.

Lajevardi, S.; Rahimnia, F.; Mortazavi, S., & Kordanaij, A., (2015). Application of Q method in recognizing mental patterns: Evaluation of human resource productivity factors from the perspective of faculty members. *Public Management Research*, 9(31), 28-5. (in persian).

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* 1st edition. NewYork, Harper.

Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organisational change: implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75

Madsen, S.; Miller, D., & John, C. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234

Mills Helms, J.; Dye, K. & Mills, A. J. (2009). *Understanding Organizational Change*, Routledge, London.

Mirkamali, S. M., & Zeinlipour, H. (2009). Designing an appropriate model of organizational change in comprehensive public universities through factor analysis. *Journal of Educational Sciences (Educational Sciences and Psychology) of Shahid Chamran University of Ahvaz*. 5(3), 164-139. (in persian).

Mohammadpour, A.; Sadeghi, R., & Rezaei, M. (2010). Combined research methods as the third methodological movement: theoretical foundations and practical principles. *Applied Sociology*, 21(2), 77-100. (in persian).

Oreg, S.; Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change a 60-year review of quantitative studies, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 524-461.

Rafferty, A. E.; Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2012). Change Readiness: A Multilevel Review, *Journal of Management*, 39(1), 110-135.

Rezaeian, A. (2002). Fundamentals of organizational behavior. Organizational Compilation of University Humanities Textbooks (Position). 7th Edition. P 202. (in persian).

Samaranayake, S. U., & Takemura, T. (2017). Employee readiness for organizational change: a case study in an export-oriented manufacturing firm in Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 1-16.

Sepahvand, R., & Mohammad Yari, Z. (2014). Identifying the mentality of individuals towards organizational laziness using the Q method. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 3(14), 1-30. (in persian).

Singh, P. (2011). The fifth commandment. (Translated by Hafez Kamal Hedayat and Mohammad Roshan). Tehran: Industrial Management Organization Publications. Print 9.

Stacey Ralph, D. (1993). Strategic Management and Organisational Dynamics: Lecturer's Guide. Pages: 560 pages. Publisher: Pearson. 2011-06-25

Turkzadeh, J., & Abdu Sharifi, F. (2015). Predicting readiness for organizational change based on the perception of bank employees of the type of organizational structure with the role of mediating organizational cohesion. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*. 24(78), 33-64. (in persian).

Vakola, M.; Tisaoutis, I., & Nikolaou, I. (2004). The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-111.

Von Treuer, K.; Karantzas, G., & McCabe, M. (2018). Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. *BMC Health Serv Resarch* 18, 77.

Watankhah, A., & Zohourian Nadali, A. (2014). Investigating the relationship between employees' intellectual preferences pattern and their readiness for organizational change. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 7(4), 25-1. (in persian).

Weiner, B. (2013). An attribution theory of motivation and emotion: springer-Verlag New York

Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*. 4(67).

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.

Zamani, R. (2012). The degree of compliance of the country's higher education institutions with the components of the learning organization in the Singh model (Case study of Azad University, Mahallat branch). *Quarterly Journal of New Thoughts in Educational Sciences*, 2(26), 53 -72. (in persian).