

## تحلیل شکاف بین طراحی تغییر و اعمال آن با محوریت نظام ذهنی طراحان تغییر (پژوهشی در بخش عمومی)

رضا واعظی\*

تاریخ ارسال: ۹۶/۹/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۱/۱۵

### چکیده

در دنیای امروز تغییر امری اجتناب‌ناپذیر به شمار می‌آید. پویایی‌های دائمی محیط، سازمان‌ها را احاطه کرده‌اند و اجازه نمی‌دهند بدون تلاش برای تغییر به حیات خود ادامه دهند. از طرف دیگر سازمان‌ها برای مدیریت تغییر با چالش‌های متنوعی روبرو هستند و عوامل مختلف در اجرای یک طرح تحول تاثیرگذار هستند که باید در طراحی‌ها دیده شوند. یکی از عوامل مهم قبل از طراحی و اجرا، عامل ذهنیت‌ها و انگاره‌های مدیران سازمان است. شهرداری به عنوان نهاد پیشگام در حوزه خدمات اجتماعی و عمومی همواره در معرض تغییر است و اداره برنامه‌های تغییر براساس مشی طراحی شده موضوع اساسی اینگونه سازمانهاست. هدف پژوهش آن است که روشن نمائیم چقدر میان ذهنیت طراحان و تغییرات اعمال شده شکاف وجود دارد و آیا این شکاف ناشی از ذهنیت آرمان‌گرای مدیران در مقام طراحی است یا اینکه تغییرات اعمال شده (در مقام عمل) با ذهنیت مدیران فاصله داشته‌اند (مشکلات مربوط به اداره تغییر). بدین جهت روش گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته‌ای مشتمل بر ۱۷ گویه طراحی گردید. جامعه آماری تحقیق مدیران و کارشناسان شهرداری تهران می‌باشند که براساس نمونه‌گیری خوشه‌ای، تعداد ۳۰۳ نفر مشخص گردید. همچنین از آزمون کای دو و دابلیو کندی جهت تحلیل داده استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ذهنیت‌ها در شکاف بین طراحی و تغییر تاثیر چشم‌گیری نداشته است و نتایج آزمون کندی نیز نشان می‌دهد که مولفه‌ها به ترتیب (۱) ترسیم چشم‌انداز، (۲) ائتلاف برای تغییر، (۳) ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز، (۴) اتخاذ رویکرد به تغییر و (۵) توجیه ضرورت تغییر به ترتیب بیشترین تأثیر را در ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر دارند.

**واژگان کلیدی:** تغییر، تغییر سازمانی، مدیریت تحول سازمانی، مدل‌های تغییر

---

\* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوازدهم، شماره ۴۷، پاییز ۱۳۹۶، صفحه ۱۳۵-۱۰۵

## مقدمه

یک اصل ثابت وجود دارد و آن تغییر است. در دنیای در حال تغییر، سازمانها در تلاش هستند خود را با تغییرات اجتماعی و توسعه تکنولوژیک تطبیق داده و توسعه یابند. (Poulsen, 2017:37) نیروهایی که در سراسر جهان سازمانها را به تغییر فرا می خوانند عبارتند از: ماهیت متغیر نیروی کار، رشد و تحول تکنولوژی، بحرانهای اقتصادی، رقابت روزافزون، تغییرات روندهای اجتماعی اخیر و سیاستهای جهانی (رابینز و جاج، ۱۳۹۴: ۵۰). این نیروها سازمانها را به تفکر در مورد تغییر و اقدام در جهت اجرای آن واداشته اند. رویکردهای متعددی در مدیریت تغییر وجود دارد و تاکنون تعاریف و رویکردهای متنوعی از این مفهوم ارائه گردیده است. (Unger. Et al. 2016) بسیاری از اندیشمندان معتقدند تغییر چیزی نیست جز حرکت از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب. بنابراین می توان نتیجه گرفت کلیه تلاشهایی که در جهت مدیریت تغییر انجام می گیرند برای بهبود بخشیدن به وضعیت سازمان است.

سازمانها برای مدیریت تغییر با چالشهای متنوعی روبرو هستند. (Jayatilke, 2018:93) به عنوان مثال باید به این سوالات پاسخ دهند که چه زمانی سازمان نیازمند تغییر است؟ هدف از تغییر چیست؟ چه کسانی در پیاده سازی تغییر نقش دارند؟ رهبران سازمانی چگونه باید این تصمیمات و برنامه های تغییر را به کارکنان منتقل کنند؟ چگونه می توان مقاومت در برابر تغییر را کاهش داد؟ و در نهایت چگونه می توان دریافت که تصمیمات برنامه ریزی شده برای تغییر و بهبود وضع موجود منجر به همان تغییرات دلخواه و ایجاد وضعیت مطلوب شده اند؟

بسیاری از پژوهشگران، تغییرات سازمانی را یک فرایند گام به گام می دانند. یکی از مطرح ترین الگوهای تغییر سازمانی مدل سه مرحله ای کرت لوین است که تغییر را شامل مراحل انجمادزدایی، حرکت به سوی تغییر، و تثبیت می داند. بدین ترتیب گام نخست برای ایجاد تغییر در سازمان خارج ساختن آن از حالت کنونی است. گام دوم شامل حرکت به سمت وضعیت مطلوب و گام آخر نیز تثبیت وضعیت جدید است. بسیاری از پژوهشگران از الگوی تغییر سازمانی کرت لوین پیروی کرده و آن را بسط داده اند. به عنوان مثال کاتر در نتیجه مطالعه بیش از ۱۰۰ سازمان متفاوت مدل هشت مرحله ای تغییر را شکل داده و معرفی کرده است. دو نکته قابل توجه در این مدل این

است که فرایند تغییر از طریق مجموعه‌ای از مراحل پیش می‌رود که هر کدام به زمان قابل ملاحظه‌ای احتیاج دارند و اشتباهات اساسی در هر یک از این مراحل می‌تواند تأثیرات ویران‌کننده‌ای بر نیروی محرک فرایند تغییر بگذارد. بنابراین با مرور منابع علمی و نظریه‌های تغییر در می‌یابیم که مدیریت تغییر مراحل مختلفی دارد. آنچه ضرورت تغییر را نزد مدیران سازمان‌ها موجب می‌شود پاسخ به یک سوال یا یک مشکل است که بایستی در جهت رفع آن کوشید. تغییر وقتی دنبال می‌شود که وضع موجود مطلوب نیست یا نتایج مورد انتظار را برآورده نمی‌سازد. همچنین تغییر ممکن است زمانی دنبال شود که مدیران دنبال دستیابی به آرمان‌ها یا موقعیت‌های مطلوبی هستند که هم‌اینک از آن‌ها محرومند. اساساً این نکته وجود دارد که نگرش مدیران عالی یکی از مهم‌ترین عوامل کلیدی برای تغییر و نوآوری در سازمان است. (Chapman, Hewitt-Dundas, 2017) برابر مطالعات اکتشافی اولیه، دغدغه مدیران عالی شهرداری در اداره تغییر تحلیل شکاف بین طراحی و تغییر است که باید کاهش یابد. عوامل مختلفی در این شکاف تاثیرگذار هستند. یکی از مهم‌ترین این عوامل، موضوع ذهنیت مدیران از وضعیت و نتایج مورد انتظار سازمان است. میزان و درجه شکل‌گیری الگوی ذهنی را می‌توان از بررسی و تحلیل تیم عالی سازمان - مدیریت عالی - بدست آورد (کیرک براید و وارد، ۱۳۸۸، ۹). به عبارت دیگر در بسیاری از موارد مدیران طرح‌های لازم برای اعمال تغییرات سازمانی را اندیشیده‌اند ولی در مراحل بعدی مجریان تغییر با موانع اجرای تغییر روبرو شده‌اند. از این رو اگر بتوان شکاف بین آن دو را شناخت و کاهش داد، می‌توان به نتایج مطلوب مدنظر طراحان دست پیدا کرد. بنابراین هدف اصلی تحلیل شکاف بین طراح و تغییر، و شناسایی متغیرهای ذهنی بر این روند است. مسئله اصلی در این پژوهش این است که فهم شکاف میان طراحی تغییر و اعمال آن، تا چه اندازه در گروتولیل ذهنیت مدیران عالی و یا طراحان تغییر است.

#### ادبیات

مبحث تغییر سازمانی به قدمت خود سازمان است. احتمالاً فراعنة مصر باستان با تغییر سازمان‌هایی که اهرامشان را ساختند درگیر بودند؛ میزان هماهنگی‌های لازم برای تغییرات مستمر و فراوانی که ساخت دیوار چین به آن احتیاج داشته را نیز تصور کنید.

آن چه که امروزه به آن مهندسی مجدد می‌گوییم، شاید در گذشته به نوعی به آن پرداخته شده است. تغییر سازمانی چیز جدیدی نیست. هر چند آن چه در این وادی نسبتاً جدید است، مطالعه و بررسی علمی آن است؛ اینکه انجام سیستماتیک چه کارهایی سبب تسهیل و تقویت کارآمدی تغییر (کارآمدی یا اثربخشی به معنای تحقق بخشیدن به اهداف تغییر برنامه‌ریزی شده) و چه کارهایی منجر به شکست آن می‌شود. هدف مقدماتی، توجه به مقوله مطالعه تغییر سازمانی است که این مبحث اخیراً مورد توجه پژوهشگران بسیاری قرار گرفته است. می‌توان پیشروان مدرن مدیریت تغییر را در نظریه‌های زیر جستجو کرد:

مدیریت علمی<sup>۱</sup>، مطالعات هاثورن<sup>۲</sup>، روان‌شناسی صنعتی<sup>۳</sup>، بررسی بازخور<sup>۴</sup>، آموزش حساسیت<sup>۵</sup>، سیستم‌های فنی - اجتماعی<sup>۶</sup>، بهبود سازمانی<sup>۷</sup>، شبکه مدیریتی و بهبود سازمانی<sup>۸</sup>، اجبار و مقابله<sup>۹</sup>، مشاوره مدیریتی<sup>۱۰</sup>

در مورد مدیریت علمی، مطالعات هاثورن و روان‌شناسی در متون مدیریتی بسیار بحث شده و از تکرار آن بحث‌ها در این جا پرهیز می‌کنیم و به توصیف سایر موارد می‌پردازیم. در کل مدیریت تغییر اشاره به تحقیق، دانش و ابزارهایی دارد که افراد و ساختار را مجهز و قادر می‌سازد تا با تغییرات به طور موفق سازگار شوند. (Fleishon et al. 2017) امروز نیز، پیشرفت در عرصه تکنولوژی موجب تغییر کارها و سازمانها شده است. برای مثال بجای سرپرستی مستقیم، کارها به وسیله کامپیوتر کنترل می‌شوند که در نتیجه حوزه کنترل مدیران گسترش یافته و سازمانها در سطح افقی گسترده تر شده‌اند. ما در عصر گسستگی‌ها به سر می‌بریم. شوکها یا ضربه‌های اقتصادی به صورت دائم به سازمانها فرود می‌آید و آنها باید پیوسته خود را با این تغییرات سازگار نمایند. رقابت در حال تغییر است؛ در سیستم اقتصادی جهانی، رقبا از سراسر دنیا رو در روی یکدیگر قرار گرفته‌اند. افزایش رقابت ایجاب می‌کند که سازمانها خود را در برابر رقبای سنتی که دست به کار تولید محصولات جدید می‌شوند و نیز سازمان‌های نوآور که دست به خلاقیت، ابتکار عمل یا کارآفرینی می‌زنند، بصورت کامل تجهیز نمایند. سازمانهایی موفق خواهند بود که بتوانند در صحنه رقابت در برابر تغییراتی که به سرعت رخ می‌دهد واکنشی مناسب از خود نشان دهند. با نگاهی به روند اجتماعی در دهه‌های اخیر به این نتیجه می‌رسیم که سازمانها باید خود را با تغییراتی که در آینده رخ خواهد داد، سازگار

نمایند. اگر قرار است یک سازمان ادامه حیات بدهد و بقای خود را تضمین نماید، باید در برابر تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد از خود واکنش مناسب و مؤثر نشان دهد. از این رو تحقق تغییرات برنامه ریزی شده، در گرو تغییراتی است که در رفتار افراد و گروه‌های کار در سازمان رخ می‌دهد و سازمان با استفاده از آنها کارکنان خود را وادار کند رفتارهای متفاوتی در پیش گیرند و در شیوه انجام وظیفه و رابطه متقابل با همکاران، تجدید نظر کنند.

بطور کلی تغییر را می‌توان در انواع زیر تقسیم‌بندی نمود:

۱- تغییر در ساختار: ساختار شامل مسائلی از قبیل تقسیم‌بندی کار، حوزه یا قلمرو کنترل، نظام رسمیت و طرح‌های مختلف سازمانی است. عامل تغییر، می‌تواند در طرح سازمانی تغییراتی داده و یک یا چند مورد از عوامل اصلی را تغییر دهد. برای مثال می‌توان وظایف دوایر سازمان را در هم ادغام کرد، چندین سطح مدیریت را حذف نمود و دامنه یا قلمرو کنترل را گسترش داد. که در نتیجه سازمان در سطح افقی گسترش بیشتری می‌یابد و از نظر دیوانسالاری محدود تر می‌گردد.

۲- تغییر در تکنولوژی: امروزه بیشتر تغییرات تکنولوژی حول محور ارائه ماشین‌های جدید، ابزارهای نوین خودکار کردن دستگاهها یا به کارگیری رایانه‌های پیشرفته دور می‌زند. از طرفی با گسترش رایانه در این سالها شاهد تغییرات تکنولوژیک بصورتی گسترده هستیم. در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها از سیستم‌های پیچیده اطلاعاتی مدیریت (MIS) استفاده می‌کنند.

۳- تغییر در انگاره‌های ذهنی افراد: آخرین زمینه‌ای که عامل تغییر می‌تواند بدان وسیله در سازمان به افراد و گروهها کمک کند تا کارها را بصورتی اثر بخش انجام دهند ایجاد تغییر در افراد است. این مقوله در بر گیرنده تغییراتی است که در نگرش و رفتار اعضای سازمان (از مجرای فرآیند ارتباطات تصمیم گیری و حل مساله) رخ می‌دهد. باید دانست که اساس تغییر و تحول سازمان بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصل از پویایی‌های گروهی و عمل مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده استوار است. تغییر برنامه ریزی شده (تحول) مستلزم آگاهی‌های کلی، فعالیت‌های سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردهای اصولی و هدفدار و دانشی معتبر در مورد پویایی‌های سازمان و چگونگی تغییر آنهاست. (وندال و بل، ۱۳۹۲: ۸)

## هدف تغییر سازمانی

اجرای تغییر ذاتا امری مشکل است (Bel .et .al. 2017) چرا که اساسا تغییر، سیستمی است. به طور مثال ممکن است، برخی از جنبه‌های سیستم، مثل الگوی مدیریتی سازمان یا سیستم پاداش به منظور تغییر یافتن، انتخاب می‌شوند. معمولاً این انتخاب بر مبنای نتیجه حاصل از تشخیص قبلی و مشارکت افراد مربوط به این بخش‌ها، صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر فرآیند تغییر حداقل به سه دلیل، سیستمی است؛ اولاً، زمانی که برخی از جنبه‌های یک سیستم تغییر می‌کند سایر جنبه‌ها نیز متاثر می‌گردند، از این رو تغییر در یک سیستم به عنوان یک کل مورد تاکید است. اگر رهبر یا عامل تغییر که در بخشی از سازمان در حال فعالیت است، این اثر را مد نظر قرار ندهد و برای عواقب فعالیتش بر روی سایر بخش‌های سیستم برنامه ریزی نکند، تغییری در سازمان رخ نخواهد داد یا با شکست مواجه خواهد شد. دومین دلیل سیستمی بودن فرایند تغییر آن است که تغییر دادن سازمان مبتنی بر دانش ما از نحوه انجام آن است. یکی از شیوه‌های برجسته در تغییر سازمانی، آموزش حساسیت است که در آن افراد بر هدف تغییر، پیشرفت و یادگیری تمرکز می‌کنند. البته شواهد اندکی وجود دارد که تغییر دادن افراد منجر به تغییر سازمان گردد. بنابراین هدف تغییر، تغییر یک فرد نیست بلکه تغییر کل سازمان است. این هدف سیستمی اغلب فرهنگ سازمان، به خصوص هنجارهای سازمانی و گروه‌هایی که اعضا پیرو آن هستند را نشانه می‌رود. از آن جایی که رفتار فردی و گروهی در یک سازمان، مبتنی بر هنجارهای گروه (اساس فرهنگ سازمانی) است، تغییر قسمت عمده و مشخصی از این هنجارها و ارزش‌های همراه آن که با نیازهای فرهنگی یکی شده‌اند، مرکز ثقل فرآیند تغییر سازمانی را تشکیل می‌دهند. سومین دلیل به ویژگی ورود انرژی و آنتروپی منفی در سیستم برمی‌گردد. برای بقای سازمان، انرژی باید به مدل‌ها و اشکال مختلف وارد شود و به محصولات و خدماتی که به ارزش می‌افزاید، تبدیل شود و روند فرآیند آنتروپی مثبت را معکوس گرداند. به گفته کاتز و کاهن، «با ورود انرژی بیش از نیاز، سیستم قادر است این انرژی اضافی را ذخیره کند که این ذخیره‌سازی موجب آنتروپی منفی می‌گردد. بنابراین، نحوه بهره‌برداری از انرژی انسانی، حائز اهمیت است: آیا تلاش‌های کارکنان به دلیل وجود بوروکراسی‌های مفرط، بی‌نتیجه می‌شوند؟ آیا به دلیل ساختار قدرت و کنترل مرکزی

در سازمان، جلوی ورود انرژی گرفته می‌شود؟ آیا فعالیت‌های افراد به خاطر پراکندگی زیاد قدرت در سازمانی که افراد دارای اهداف متعارض هستند، هدر می‌روند؟ توجه کافی به نحوه بهره‌گیری از انرژی انسانی که در نتیجه آنتروپی منفی حاصل می‌شود، مدیران را قادر می‌سازد تا سازمان را بهتر تغییر دهند. (بورک، ۲۰۰۲: ۴۳-۵۸)

### مدل‌های تغییر

همانطور که عنوان شد تغییر امری واقعی و بسیار حساس است که باید بدرستی مراحل آن شناخته و مدیریت شوند. (Gerbec, 2017: 225) مدل‌ها کارکردشان همین است. در حقیقت مدل‌ها کمک می‌کنند تا فرآیند تغییر بهتر شناخته شود و مدیریت گردد.

### مدل کورت لوین

«لوین بعد از تحقیقات و مطالعاتی که در طی جنگ جهانی دوم داشت، به این نتیجه رسید که برای حصول به یک تغییر موفقیت آمیز، فرآیند آن باید از یک خط‌مشی سه گانه پیروی کند: انجماد زدایی، تغییر، و تثبیت مجدد. گام اول خارج ساختن از حالت کنونی است. گام دوم شامل حرکت به سمت یک سطح مطلوب و جدید است و گام آخر تثبیت یا انجماد مجدد به واسطه استقرار روشی که این حالت جدید را تقویت و پشتیبانی کند. شاین<sup>۱۱</sup> ادعان می‌دارد که این گام‌ها با هم اصطکاک دارند، با آن که لوین آن‌ها را جدای از هم فرض کرده، این فرآیند پیچیده تر و با جزئیات بیشتری از این سه گام است. (بورک، ۲۰۰۲: ۱۵۰) مرحله اول: انجماد زدایی. ایجاد انگیزه و آمادگی برای تغییر. شاین حداقل سه راه برای این مرحله قائل شده است:

- رد کردن و یا تایید نکردن<sup>۱۲</sup>. اثبات نیاز به تغییر به واسطه مثلاً ارائه اطلاعاتی در مورد تهدید حیات سازمان به سبب تغییر اساسی که در محیط خارجی سازمان رخ داده است.
- القای گناه یا نگرانی<sup>۱۳</sup>: وقتی اعضای سازمان با اطلاعاتی که نشان دهنده خلا بین آنچه هست و آن چه که بهتر است باشد، مواجه می‌شوند، احساس گناه و نگرانی می‌کنند تا این خلا را کاهش دهند و برای بهتر شدن کارها در جهت اهداف دست به کار شوند.

- ایجاد امنیت روانی<sup>۱۴</sup>: به هر حال ایجاد عدم تأیید یا القای حس گناه و نگرانی، برای خروج از حالت انجماد، کافی نیست. شاین مدعی است که برای حرکت به سمت مرحله دوم و تغییر واقعی، افراد باید باور کنند که انجام این کارها سبب خجالت، حقارت یا فقدان چهره احترام به خودشان نمی‌گردد. اعضای سازمان باید احساس ارزش و امنیت روانی بکنند. یعنی نباید به سبب پذیرش تغییر از مجازات و تنبیه بهراسند.

مرحله دوم: تغییر دادن. این مرحله شامل دوباره باز ساختی شناختی است. به عقیده شاین، اعضای سازمان باید کارها را متفاوت از گذشته ببینند و در نتیجه این چشم انداز متفاوت، متفاوت نیز عمل کنند. دو فرآیند ذیل برای انجام و تکمیل این مرحله لازم هستند:

۱. احراز هویت توسط یک مدل، ناظر یا رهبر حتی یک مشاور جدید به منظور مشاهده رویه انجام کارها از نگاه او. اگر نقطه نظر و شیوه عمل شخصی که برای ما مهم است و به آن احترام می‌گذاریم را بدانیم، می‌توانیم عیناً به مانند او عمل کنیم.
۲. بررسی و تجسس محیط برای کسب اطلاعات جدید و مرتبط. «آیا این نوع تغییر در سازمان‌های دیگر عملی شده؟ آیا از کسب و کار و شیوه عمل دیگران می‌توانیم بهره ببریم؟» در این جا می‌توانیم از دیگران با تجارب مرتبط بخواهیم به سازمان ما بیایند و این تجاربشان را با ما سهیم شوند.

مرحله سوم: تثبیت مجدد. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، این مرحله شامل یکپارچه سازی تغییر برای کلیه اعضای سازمان است. شاین دو بخش را در این مرحله گنجانده است:

۱. فردی: برای انجام یک تغییر موفقیت آمیز، باید به اعضای سازمان کمک کرد تا نسبت به رفتار جدید حس راحتی داشتند باشند، یعنی مربوط سازی رفتار جدید با انگاره شخص<sup>۱۵</sup>. به گفته شاین این فرآیند نیازمند رویه‌های مهمی است: آزمودن رفتار جدید، گرفتن بازخورد و پاداش گرفتن به هنگام انجام درست کارها.
۲. بین افراد(ارتباطی): اطمینان حاصل کردن از این که این افراد با رفتار جدید شخص تغییر یافته، احساس راحتی کنند، یعنی: «اگر من تغییر کردم و بخواهیم در آینده به طور کارآمدی با هم کار کنیم، شما هم باید تغییر کنید.» (بورک، ۲۰۰۲: ۱۵۱)



### مدل رونالد لیپیت

رونالد لیپیت<sup>۱۶</sup> نیز بر روی این گام‌های سه گانه کار کرده و آن‌ها را به پنج مرحله گسترش داده:

۱. ایجاد نیاز به تغییر دادن (انجماد زدایی)
۲. استقرار رابطه بین عامل تغییر (مشاور، که معمولاً یک عامل خارجی است) و سازمان متقاضی
۳. کار کردن با تغییر (حرکت کردن)
۴. عمومی سازی و تثبیت تغییر
۵. خاتمه بخشیدن به روابط، یعنی پایان دادن به قرارداد تغییر میان عامل تغییر (مشاور) و سازمان مراجعه کننده» (بورک، ۲۰۰۲: ۱۵۳)

### مدل جان کاتر

«جان کاتر، متخصص رهبری و مدیریت تغییر، معتقد است که تغییر سازمانی عموماً با شکست مواجه می‌شود زیرا مدیریت ارشد مرتکب یک یا چند اشکال می‌شود. او به مدیران ارشد توصیه می‌کند در عوض مدیریت تغییر بر رهبری تمرکز کنند.» (کریتنر، کینیکی و بولنز<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۲: ۵۴۷)

به عبارت دیگر مدل هشت مرحله‌ای کاتر<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۵) نیز مدلی برای سازمان‌های در حال تحول است. این مدل در نتیجه مطالعه بیش از ۱۰۰ سازمان متفاوت شکل گرفته است. کاتر پس از آن که دریافت اکثر تلاش‌ها در جهت ایجاد تغییر با شکست مواجه می‌گردند، مدل خود را به عنوان روشی که از اشتباهات اصلی در فرایند تغییر جلوگیری می‌کند، ارائه داد. این مدل توجه به مراحل اصلی در فرایند تغییر را می‌طلبد. دو نکته قابل توجه در این مدل این است که فرایند تغییر از طریق مجموعه‌ای از مراحل پیش می‌رود که هر کدام از این مراحل احتیاج به زمان قابل ملاحظه‌ای دارند و اشتباهات اصلی در هر یک از این مراحل می‌تواند تأثیرات ویران‌کننده‌ای بر نیروی حرکت فرایند تغییر بگذارد. مدل کاتر در سطوح استراتژیک فرایند مدیریت تغییر کاربرد دارد. (منتو، جونز و دایرندورفر<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۲)

## ۸ گام کاتر برای رهبری تغییر به صورت زیر می‌باشد:

جدول ۱- هشت گام کاتر برای رهبری

گام	توضیحات
۱.	احساس اضطرار ایجاد کنید.
۲.	ائتلاف راهنمایی‌کننده ایجاد کنید.
۳.	چشم‌انداز و استراتژی تدوین کنید.
۴.	چشم‌انداز تغییر را همگانی کنید.
۵.	کنش فراگیر را مورد تشویق قرار دهید.
۶.	موفقیت‌های کوتاه مدت ایجاد کنید.
۷.	دست‌آوردها را تحکیم کنید و تغییر بیشتری به وجود آورید.
۸.	رهیافت‌های جدیدی را در فرهنگ ایجاد کنید

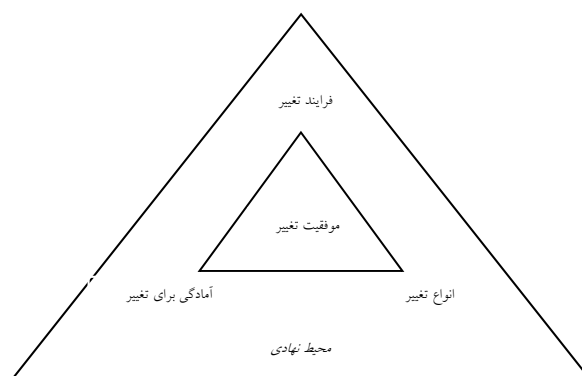
### مدل جیک

جیک<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۱) مدلی تاکتیکی برای هدایت اجرای تغییرات اصلی سازمانی ارائه کرد. رویکرد ده مرحله‌ای او به عنوان برنامه کار برای سازمان‌هایی که فرایند تغییر را شروع

می‌نمایند، ارائه می‌شود. او بیان می‌دارد که اجرای تغییرات، فرایند مستمری از اکتشاف به همراه سؤالات تفکربرانگیزی است که مدام در طی فرایند تغییر پرسیده می‌شوند. او اذعان می‌دارد اجرا، ترکیبی از هنر و علم است. این که چگونه یک مدیر تغییر را اجرا می‌کند به اهمیت این سؤال برمی‌گردد که تغییر چیست. این که یک تغییر چه قدر خوب اجرا شود نهایتاً به ماهیت تغییر بستگی دارد. (منتو، جونز و دایرندورفر، ۲۰۰۲)

### مدل مثلثی تغییر

«دایسون و نیومن<sup>۲۱</sup> (۱۹۹۸) تغییر را امری ضروری برای بقا در فضای آکنده از عدم اطمینان می‌دانند. معمولاً محققان، جنبه‌هایی از تغییر سازمانی از قبیل محتوا، نوع، ساختار و فرآیند را تحلیل می‌کنند. آرمناکیس و بدیان<sup>۲۲</sup> تحقیقات مربوط به تغییر سازمانی را به تحقیقات محتوایی، زمینه‌ای، فرایندی و مقیاسی تقسیم‌بندی کرده‌اند. نات<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۳) ساختار و فرایند را با هم ترکیب می‌کند. تحقیق ساختاری نات (۲۰۰۳) شبیه به تحقیقات محتوایی است. عناصر مدل تغییر که در ادامه ذکر خواهند شد عبارتند از انواع تغییر، فرایند تغییر و هم‌چنین آمادگی برای تغییر که عنصر آخر (آمادگی برای تغییر) همچون پلی است میان آن‌چه قرار است اتفاق بیافتد و تغییری که در عمل رخ می‌دهد. تحقیقات زمینه‌ای می‌توانند با استفاده از محیط نهادی به مدل مرتبط گردند. عناصر اصلی مدل پیشنهادی در شکل ۱ نشان داده شده‌اند:



شکل ۱- مثلث اصلی مدل پیشنهادی

## مدل مفهومی

با مرور و تحلیل ادبیات مدیریت تغییر و مدل‌های عمده تغییر که شرح آنها پیش‌تر آمده است و همچنین در نظر گرفتن ساز و کارهای انجام کار در شهرداری مدل زیر به عنوان مدل مفهومی تحقیق طراحی گردیده است. تلاش گردیده در این مدل ماهیت کار در سازمان‌های دولتی ایران، به ویژه در شهرداری، مدنظر قرار گیرد و مدلی مناسب با روند فعالیت‌ها در این نوع سازمان‌ها ارائه شود. در این مدل از مدل مشهور کاتر که در ادبیات مورد توجه ویژه قرار دارد بهره گرفته شده و شرایط و مقتضیات خاص شهرداری در آن لحاظ گردیده است. این مدل در حقیقت به حوزه ذهنیت‌های مجریان تغییر اشاره دارد که شامل ۵ بعد می‌باشد.



شکل ۲- مرحله ذهنیت‌ها در فرایند مدیریت تغییر

## توجیه ضرورت تغییر

عنصری که در آغاز هر فرایند تغییری باید مورد توجه قرار گیرد، توجیه نیاز به تغییر و ضرورت آن است. همه مدیران ارشد سازمان، مدیران میانی، و کارکنان باید در درون خود نسبت به تغییری که قرار است رخ دهد احساس نیاز نموده و ضرورت آن را درک نمایند؛ در غیر این صورت تغییر فرایندی اجباری و دستوری به حساب می‌آید که

مجریان تعهدی نسبت به اجرای درست آن نخواهند داشت.

### **ائتلاف برای تغییر**

همان‌طور که در هر تیمی وجود یک سرپرست یا راهنما ضروری است، برای اجرای تغییر نیز وجود هسته‌ای مرکزی که سکان تغییر را به دست گیرند لازم است. این تیم متشکل از مدیران ارشد سازمان است که تغییرات اصلی مورد نیاز در سازمان را تشخیص می‌دهند (مرحله طراحی) و استراتژی‌های کلی لازم برای دستیابی به آن تغییرات را تدوین می‌نمایند.

### **ترسیم چشم‌انداز**

پیاده‌سازی هر تغییری در مسیر هدفی بلند مدت‌تر و آرمانی است که برای افراد سازمان برانگیزاننده، چالشی، جذاب و توصیف‌کننده آینده‌ای بهتر است. مدیران ارشد سازمان باید این آینده جذاب را برای افراد سازمان تصویر کنند و با امید به دستیابی به این تصویر زیبا افراد را در مسیر تغییرات بدرستی هدایت نمایند.

### **ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز**

پس از تعیین چشم‌انداز لازم است شرایطی ایجاد شود که تمامی افراد نسبت به آن چشم‌انداز احساس تعلق نمایند و آن را از آن خود بدانند. تنها احساس تعلق نسبت به چشم‌انداز است که باعث می‌شود افراد در مسیر دستیابی به آن گام بردارند، در غیر اینصورت چشم‌انداز نقشی تزئینی و تشریفاتی ایفا خواهد نمود.

### **اتخاذ رویکرد نسبت به تغییر**

با توجه به ضرورت تغییر، امکانات موجود، چشم‌انداز تعیین شده و مسائل بسیاری از این دست می‌توان رویکردهای مختلفی از قبیل رویکرد آنی، رویکرد تدریجی، رویکرد استراتژیک و ... نسبت به تغییر اتخاذ کرد. مدیران سازمانی با در نظر گرفتن همه این شرایط رویکرد مناسب سازمان نسبت به تغییر را انتخاب نموده و شرایط لازم برای حرکت در مسیر آن را فراهم می‌آورند.

## فرضیه‌ها

### فرضیه اصلی:

شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به ذهنیت موجود نسبت به موضوع طراحی است.

### فرضیات فرعی:

- شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع توجیه ضرورت تغییر است.
- شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع ائتلاف برای تغییر است.
- شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع ترسیم چشم‌انداز است.
- شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز است.
- شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع اتخاذ رویکرد نسبت به تغییر است.

## روش تحقیق

به منظور پاسخ به سوالات، وظیفه اصلی محقق، انتخاب بهترین استراتژی‌ای است که متناسب با مسئله و هدف پژوهش باشد. (مک‌ناب، ۱۳۹۰، ۱۵۵) بدین منظور با توجه به سوالات پژوهش و هدف تحقیق استراتژی کمی آماری انتخاب و مورد استفاده قرار گرفت. جامعه آماری به مجموعه‌ای از نمونه‌ها اطلاق می‌گردد که حداقل در یک صفت مشخص دارای اشتراک هستند (مک‌ناب، ۱۳۹۰، ۱۹۲) جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارشناسان شهرداری تهران هستند. نمونه آماری بخشی از جامعه تلقی می‌گردد که به عنوان نماینده‌ای از کل جامعه آماری انتخاب می‌شود (مک‌ناب، ۱۳۹۰، ۱۹۲). اعضای نمونه از میان مدیران و کارشناسان شهرداری تهران، چهار منطقه شهرداری تهران (شمال تهران منطقه ۱، جنوب تهران منطقه ۱۲، غرب تهران منطقه ۱۰ و شرق تهران

منطقه ۴) به همراه شهرداری مرکزی انتخاب گردیدند. از میان کارشناسان و مدیران این ۵ بخش ۳۰۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه‌های پژوهش را تکمیل کردند. در این پژوهش نمونه‌گیری به صورت خوشه‌ای انجام گرفت. به منظور نمونه‌گیری از جامعه پژوهش از میان مدیران و کارشناسان شهرداری تهران، چهار منطقه از چهار حوزه جغرافیایی شهرداری تهران (شمال تهران منطقه ۱، جنوب تهران منطقه ۱۲، غرب تهران منطقه ۱۰ و شرق تهران منطقه ۴) به همراه شهرداری مرکزی انتخاب شدند. «این نمونه‌گیری ویژگی‌های زیر را در بر دارد: معرف خالص جامعه است، منجر به یک خطای نمونه‌برداری اندکی می‌شود، در بستر منابع مالی پژوهش پایا است و سوگیری سیستماتیک را به بهترین طریق کنترل می‌کند» (الوانی و همکاران، ۱۳۸۷: ۳۲۶-۳۲۷). بدین منظور تهران به چهار حوزه جغرافیایی شمال، جنوب، شرق و غرب طبقه بندی شد. آنگاه از میان مناطق شهرداری شمال تهران یک منطقه (منطقه ۱)، از میان مناطق شهرداری جنوب تهران یک منطقه (منطقه ۱۲)، از میان مناطق شهرداری غرب تهران یک منطقه (منطقه ۱۰) و از میان مناطق شهرداری شرق تهران یک منطقه (منطقه ۴) به صورت تصادفی برگزیده شدند. علاوه بر این شهرداری مرکزی نیز انتخاب شد. خلاصه‌ای از حجم جامعه و حجم نمونه محاسبه‌شده در هر یک از مناطق در جدول زیر مشاهده می‌شود:

جدول ۱- نمونه‌گیری خوشه‌ای از مناطق

منطقه منتخب	تعداد جامعه	تعداد نمونه
شمال تهران	۱۸۰	۶۳
جنوب تهران	۱۶۰	۶۱
غرب تهران	۱۵۰	۵۹
شرق تهران	۱۶۴	۶۱
مرکزی	۱۵۰	۵۹
مجموع	۸۰۴	۳۰۳

### ابزار گردآوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌های آماری از پرسش نامه بسته استفاده شده است. بدین منظور جهت سنجش مؤلفه‌های مورد نظر تعداد ۱۷ گویه طراحی گردید.

## جدول ۲- گویه‌های پرسشنامه متناسب با ابعاد مدل مفهومی مسئله

شماره	بعد	گویه
۱	توجیه ضرورت تغییر	۱
۲	ترسیم چشم‌انداز	۸
۳	ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز	۲
۴	ائتلاف برای تغییر	۱
۵	اتخاذ رویکرد نسبت به تغییر	۵

## تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک‌های آمار توصیفی و آمار تحلیلی انجام شد. در بخش آمار تحلیلی داده‌ها با استفاده از آزمون کای دو و دابلینو کندانال مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. همچنین از بسته نرم افزاری SPSS استفاده شد.

## روایی و پایایی

در پژوهش حاضر روایی محتوا پیش از استفاده بررسی شد. بدین منظور روایی محتوا، کمیت و کیفیت سوالات براساس اظهار نظر ۸ نفر از خبرگان در این حوزه بررسی و تأیید شد. جهت سنجش پایایی از ضریب الفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار این ضریب ۰/۸۴ برآورد شده است. از آنجا که این مقدار بیشتر از ۰/۷ است، نشان می‌دهد پرسشنامه دارای پایایی مناسب می‌باشد.

## تحلیل داده‌ها

**فرضیه اصلی:** شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به ذهنیت موجود نسبت به موضوع طراحی است.



جدول ۳- داده‌های توصیفی سوال مربوط به طراحی

درصد پاسخ به هر گزینه					متغیر
کاملاً موافق	موافق	نه مخالف نه موافق	مخالف	کاملاً مخالف	
۵/۶	۳۲/۰	۲۷/۷	۲۸/۸	۶/۵	طراحی

جدول ۴- میانگین، آزمون کای دو و وضعیت متغیر طراحی

وضعیت				سطح معناداری	درجه آزادی	$\chi^2$	انحراف معیار	میانگین	متغیر
مطلوب	نسبتاً مطلوب	نسبتاً نامطلوب	نامطلوب						
(۴/۰۱)	(۳/۰۱)	(۲/۰۱)	(۲)						
(۵)	(۴)	(۳)	(۱)						
	۵			۰/۰۰	۴	۱۵۵۵/۹۱۱	۱/۰۴	۳/۰۲	طراحی

جدول ۴ داده‌های توصیفی ۱۷ سوالی که برای سنجش طراحی در نظر گرفته شده بود را نشان می‌دهد. در این جدول درصد پاسخ‌هایی که به هر یک از گزینه‌های طیف ۵-تایی لیکرت در مورد طراحی داده شده مشخص است. به عنوان مثال ۶/۵ درصد از افراد نمونه با این که مشکلات ناشی از طراحی است کاملاً مخالف بوده‌اند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود بیشترین میزان متعلق به گزینه موافق است (۳۲/۰ درصد)، به عبارت دیگر ۳۲/۰ درصد از پاسخ‌دهندگان هنگام پاسخگویی به سوال اول گزینه موافق را انتخاب کرده‌اند. این بدان معنی است که ۳۲ درصد از پاسخ‌دهندگان موافقند که شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به ذهنیت موجود نسبت به موضوع طراحی است. با این وجود ۲۸/۸ درصد از افراد نیز با این موضوع مخالفند. آزمون کای دو (جدول ۵) نشان می‌دهد که اختلاف مشاهده شده در توزیع فراوانی گزینه‌ها در سطح ۰/۰۵ معنادار است ( $\chi^2 = ۱۵۵۵/۹۱۱$ ,  $df = ۴$ ,  $p < ۰/۰۵$ ). میانگین متغیر طراحی برابر

با ۳/۰۲ است که در پیوستار ارزیابی (نامطلوب، نسبتاً نامطلوب، نسبتاً مطلوب و مطلوب) در سطح نسبتاً مطلوب قرار گرفته است و مشخص می‌کند که از نظر پاسخگویان شکاف بین طراحی و تغییر از مشکلات ناشی از ذهنیت موجود نسبت به موضوع طراحی نمی‌شود. بنابراین فرضیه اصلی رد می‌شود.

### فرضیه فرعی اول

فرضیه فرعی اول: شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع توجیه ضرورت تغییر است.

جدول ۵- داده‌های توصیفی سوال مربوط به توجیه ضرورت تغییر

درصد پاسخ به هر گزینه					متغیر: توجیه ضرورت تغییر
کاملاً موافق	موافق	نه مخالف نه موافق	مخالف	کاملاً مخالف	
۵/۷	۴۵/۵	۱۹/۰	۲۵/۱	۴/۷	توصیف مجموع سوالات توجیه ضرورت تغییر

جدول ۶ - میانگین، آزمون کای دو و وضعیت متغیر توجیه ضرورت تغییر

وضعیت	سطح معناداری	درجه آزادی	$\chi^2$	تخریق معیار	میانگین	متغیر
	۰/۰۰	۴	۱۵۵/۸۲۱	۱/۰۳	۳/۲۳	توجیه ضرورت تغییر

جدول ۶ در بر گیرنده درصد پاسخ‌هایی است که به هر یک از گزینه‌های (طیف ۵-تابی لیکرت) سوال مربوط به توجیه ضرورت تغییر داده شده است. به عنوان مثال ۴/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سوال گزینه کاملاً مخالف و ۲۵/۱ درصد از پاسخ‌دهندگان هنگام

پاسخگویی به سوال گزینه مخالف را انتخاب کرده‌اند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود بیشترین میزان متعلق به گزینه موافق است. یعنی ۴۵/۵ درصد از افراد با این که مدیران ارشد ضرورت انجام طرح‌های ابلاغ‌شده را برای مدیران و کارکنان مناطق روشن می‌سازند موافقت می‌کنند. از آزمون کای دو برای بررسی اختلاف مشاهده شده در توزیع فراوانی گزینه‌های جدول ۶ استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۷ نشان داده شده است در سطح ۰/۰۵ این تفاوت‌ها معنادار هستند ( $p < 0/05$ ,  $\chi^2 = 155/821$ ). همچنین جدول ۷ نشان می‌دهد که میانگین سوال مربوط به توجیه ضرورت تغییر برابر با ۳/۲۳ است که در پیوستار ارزیابی (نامطلوب، نسبتاً نامطلوب، نسبتاً مطلوب و مطلوب) در سطح مطلوب قرار گرفته است و مشخص می‌کند که از نظر پاسخگویان شکاف بین طراحی و تغییر از مشکلات ناشی از توجیه ضرورت تغییر ناشی نمی‌شود. در نتیجه فرضیه رد می‌شود.

### فرضیه فرعی دوم

فرضیه فرعی دوم: شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع ترسیم چشم‌انداز است.

جدول ۷- داده‌های توصیفی سوالات مربوط به ترسیم چشم‌انداز

درصد پاسخ به هر گزینه					متغیر: ترسیم چشم‌انداز
کاملاً موافق	موافق	نه مخالف نه موافق	مخالف	کاملاً مخالف	
۴/۶	۳۰/۵	۲۷/۵	۳۱/۶	۵/۹	توصیف مجموع سوالات ترسیم چشم‌انداز

جدول ۸- میانگین، آزمون کای دو و وضعیت متغیر ترسیم چشم‌انداز

وضعیت				سطح معناداری	درجه آزادی	$\chi^2$	انحراف معیار	میانگین	ترسیم
مطلوب	نسباً مطلوب	نامطلوب نسبتاً	نامطلوب						
		۵		۰/۰۰	۴	۸۲۶/۰۵۳	۱/۰۱	۲/۹۶	

چشم‌انداز									
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

جدول ۸ در بر گیرنده درصد پاسخ‌هایی است که به هر یک از گزینه‌های (طیف ۵-تایی لیکرت) سوالات ترسیم چشم‌انداز (۸ سوال) داده شده است. جدول ۸ در برگیرنده درصد پاسخ‌هایی است که به متغیر ترسیم چشم‌انداز داده شده و حاصل از ۸ سوال است مشاهده می‌شود. ۳۰/۵ درصد افراد با این موضوع که شکاف بین طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به ترسیم چشم‌انداز است موافقت می‌کنند. برای بررسی تفاوت‌های مشاهده‌شده در توزیع پاسخ‌های گزینه‌های مربوط به این متغیر از آزمون کای دو استفاده شد. آزمون کای دو در سطح معناداری ۰/۰۵ ( $\chi^2 = 155/821, p < 0/05$ ) نشان می‌دهد تفاوت‌هایی که در توزیع گزینه‌های مربوط به سنجش ترسیم چشم‌انداز دیده می‌شود معنادار است. علاوه بر این جدول ۹ میانگین و وضعیت متغیر ترسیم چشم‌انداز را نشان می‌دهد. میانگین متغیر ترسیم چشم‌انداز برابر با ۲/۹۶ است که در بازه نسبتاً نامطلوب جای می‌گیرد. در نتیجه می‌توان فرضیه فرعی دوم را تأیید شده به شمار آورد. بدین معنی که شکاف بین طراحان و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع ترسیم چشم‌انداز است.

### فرضیه فرعی سوم

فرضیه فرعی سوم: شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز است.

جدول ۹- داده‌های توصیفی سوالات مربوط به ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز

درصد پاسخ به هر گزینه					متغیر: ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز
کاملاً موافق	موافق	نه مخالف نه موافق	مخالف	کاملاً مخالف	
۴/۹	۲۸/۲	۲۹/۵	۲۹/۹	۷/۶	توصیف مجموع سوالات ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز

جدول ۱۰- میانگین، آزمون کای دو و وضعیت متغیر ترسیم چشم‌انداز

متغیر	میانگین	انحراف معیار	$\chi^2$	درجه آزادی	سطح معناداری	وضعیت			
						نامطلوب	نامطلوب نسبتاً	نسباً مطلوب	مطلوب
ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز	۲/۹۳	۱/۰۱	۱۷۷/۷۵۹	۴	۰/۰۰		۵		

جدول ۱۰ در برگیرنده درصد پاسخ‌هایی است که به متغیر ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز داده شده و حاصل از ۲ سوال است.

برای بررسی تفاوت‌های مشاهده‌شده در توزیع پاسخ‌های گزینه‌های مربوط به این متغیر از آزمون کای دو استفاده شد. آزمون کای دو در سطح معناداری ۰/۰۵ معنادار است ( $p < ۰/۰۵$ ,  $\chi^2 = ۱۷۷/۷۵۹$ ). علاوه بر این جدول ۱۱ میانگین و وضعیت متغیر ایجاد باور نسبت به چشم‌انداز را نشان می‌دهد. میانگین این متغیر برابر با ۲/۹۳ است که در بازه نسبتاً نامطلوب جای می‌گیرد. در نتیجه می‌توان فرضیه فرعی سوم را تأیید شده به شمار آورد. بدین معنی که شکاف بین طراحی و تغییر تا حدودی به مشکلات ناشی از ایجاد باور عمومی نسبت به تغییر مربوط می‌شود.

### فرضیه فرعی چهارم

فرضیه فرعی چهارم: شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع ائتلاف برای تغییر است.

جدول ۱۱- داده‌های توصیفی سوالات مربوط به ائتلاف برای تغییر

درصد پاسخ به هر گزینه					متغیر: ائتلاف برای تغییر
کاملاً موافق	موافق	نه موافق نه مخالف	مخالف	کاملاً مخالف	
۴/۰	۲۸/۹	۳۱/۰	۲۸/۵	۷/۶	توصیف مجموع سوالات ائتلاف برای تغییر

جدول ۱۲- میانگین، آزمون کای دو و وضعیت متغیر ائتلاف برای تغییر

متغیر	میانگین	انحراف معیار	$\chi^2$	درجه آزادی	سطح معناداری	وضعیت		
						نامطلوب	نسبتاً نامطلوب	مطلوب
ائتلاف برای تغییر	۲/۹۳	۱/۰۱	۹۴/۸۲۳	۴	۰/۰۰	۵		

جدول ۱۲ در بر گیرنده درصد پاسخ‌هایی است که به هر یک از گزینه‌های (طیف ۵-تایی لیکرت) سوالات ائتلاف برای تغییر داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود بیشترین درصد مربوط به گزینه نه مخالف و نه موافق است (۳۱/۰٪)، ۲۸/۹ درصد از پاسخ‌دهندگان گزینه موافق را انتخاب کرده‌اند بدین معنا که ۲۸/۹ درصد معتقدند از آغاز اجرای هر یک از طرح‌ها، یک ائتلاف اجرایی قدرتمند برای حمایت از طرح وجود دارد. کمترین درصد نیز مربوط به گزینه کاملاً موافق است (۴/۰٪) است.

برای بررسی تفاوت‌های مشاهده‌شده در توزیع پاسخ‌های گزینه‌های مربوط به این متغیر از آزمون کای دو استفاده شد. آزمون کای دو در سطح معناداری ۰/۰۵ معنادار است ( $p < ۰/۰۵$ ،  $\chi^2 = ۹۴/۸۲۳$ ). علاوه بر این جدول ۱۳ میانگین و وضعیت متغیر ائتلاف برای تغییر را نشان می‌دهد. میانگین این متغیر برابر با ۲/۹۳ است که در بازه نسبتاً نامطلوب جای می‌گیرد. در نتیجه می‌توان فرضیه فرعی چهارم را تأیید شده به شمار آورد. بدین معنی که شکاف بین طراحی و تغییر تا حدودی به مشکلات ناشی از ائتلاف برای تغییر مربوط می‌شود.

### فرضیه فرعی پنجم

فرضیه فرعی پنجم: شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع اتخاذ رویکرد نسبت به تغییر است.

جدول ۱۴- داده‌ها توصیفی اتخاذ رویکرد نسبت به تغییر

درصد پاسخ به هر گزینه					متغیر: اتخاذ رویکرد به تغییر
کاملاً موافق	موافق	نه مخالف نه موافق	مخالف	کاملاً مخالف	
۷/۸	۳۳/۹	۲۸/۴	۲۲/۵	۷/۴	توصیف مجموع سوالات اتخاذ رویکرد به تغییر

جدول ۱۳- میانگین، آزمون کای دو و وضعیت متغیر اتخاذ رویکرد نسبت به تغییر

وضعیت	سطح معناداری	درجه آزادی	$\chi^2$	انحراف معیار	میانگین	متغیر
	۰/۰۵	۴	۳۹۵/۸۲۳	۱/۰۷	۳/۱۲	اتخاذ رویکرد به تغییر

جدول ۱۴ در بر گیرنده درصد پاسخی است که به هر یک از گزینه‌های (طیف ۵-تایی لیکرت) سوالات اتخاذ رویکرد نسبت به تغییر داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود بیشترین درصد مربوط به گزینه موافق است (۳۳/۹٪)، و کمترین درصد نیز مربوط به گزینه کاملاً مخالف است (۷/۴٪) است. برای بررسی تفاوت‌های مشاهده‌شده در توزیع پاسخ‌های گزینه‌های مربوط به این متغیر اتخاذ رویکرد به تغییر از آزمون کای دو استفاده شد. آزمون کای دو در سطح معناداری ۰/۰۵ معنادار است ( $\chi^2 = 395/823, p < 0/05$ ). علاوه بر این جدول ۱۵ میانگین و وضعیت متغیر ائتلاف برای تغییر را نشان می‌دهد. میانگین این متغیر برابر با ۳/۱۲ است که در بازه نسبتاً مطلوب جای می‌گیرد. در نتیجه می‌توان فرضیه فرعی چهارم را رد شده در نظر گرفت. بدین معنی که شکاف بین طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به اتخاذ رویکرد نسبت به تغییر نیست.

### رتبه‌بندی

در این قسمت با استفاده از آزمون دابلینو کاندال شاخص‌های مربوط به هر یک از متغیرهای اصلی رتبه‌بندی می‌شوند. این رتبه‌بندی مشخص می‌کند که هر یک از شاخص‌ها نسبت به هم در چه وضعیتی قرار دارند. در این آزمون هرچه میانگین رتبه بیشتر باشد بدین معناست که متغیر در وضعیت مطلوب‌تری قرار دارد. در مورد این پژوهش اگر میانگین رتبه یک متغیر بیشتر باشد بدان معناست که متغیر وضعیت مطلوبی دارد و باعث ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر نمی‌شود. چنانچه میانگین رتبه متغیری کم باشد بدان معناست که متغیر در وضعیت نامطلوبی قرار دارد و باعث ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر می‌شود. در جداول این بخش متغیرها به ترتیب از نامطلوب‌ترین وضعیت به مطلوب‌ترین مرتب شده‌اند تا بتوان به راحتی استنباط نمود که ترتیب اهمیت شاخص‌ها در ایجاد شکاف بین مرحله طراحی و تغییر در فرایند مدیریت تغییر چگونه است.

جدول ۱۴- رتبه‌بندی شاخص‌های مرحله طراحی

شاخص‌های مرحله طراحی	میانگین رتبه در ایجاد شکاف
ترسیم چشم‌انداز	۲/۷۲
ائتلاف برای تغییر	۲/۸۳
ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز	۲/۸۷
اتخاذ رویکرد به تغییر	۳/۱۹
توجیه ضرورت تغییر	۳/۳۹

$$\text{Kendall's } W = ۰/۰۳۴$$

$$\text{Chi-Square} = ۳۷ / ۵۰۱$$

$$\text{Sig.} = ۰/۰۰۰$$

همان‌طور که جدول ۱۴ نشان می‌دهد آزمون دابلینو کاندال معنادار است ( $p < ۰/۰۰۱$ )، یعنی بین رتبه‌بندی‌های مندرج در جدول تفاوت معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر از نظر پاسخ‌دهندگان بین رتبه‌های شاخص‌های مرحله تدبیر در فرایند مدیریت تغییر تفاوت معنادار وجود دارد. با توجه به میانگین رتبه‌های بدست آمده را به خود اختصاص داده می‌توان استنباط نمود که توجیه ضرورت مطلوب‌ترین وضعیت را در



بین سایر متغیرها دارد زیرا بیشترین میانگین را بخود اختصاص داده و ترسیم چشم‌انداز نامطلوب‌ترین وضعیت را دارد زیرا دارای کمترین میانگین است. می‌توان چنین نتیجه گرفت که به ترتیب (۱) ترسیم چشم‌انداز، (۲) ائتلاف برای تغییر، (۳) ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز، (۴) اتخاذ رویکرد به تغییر و (۵) توجیه ضرورت تغییر به ترتیب بیشترین تأثیر را در ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر دارند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتیجه‌گیری و پیشنهادات را می‌توان براساس فرضیات و نتایج تحقیق به صورت زیر ارائه داد: فرضیه اصلی به بررسی این موضوع می‌پردازد که آیا شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به ذهنیت موجود نسبت به موضوع طراحی است یا خیر. مرحله طراحی مرحله نخست در فرایند سه مرحله‌ای مدیریت تغییر است که شامل پنج عنصر است. در این مرحله مدیران بخش فکری و ذهنی فرایند مدیریت تغییر را انجام می‌دهند. مدیران ارشد ضرورت تغییر را برای کارکنان توجیه و سپس ائتلافی تشکیل می‌دهند تا رویکرد خود را نسبت به تغییر تعیین کنند و چشم‌انداز تغییر مورد نظر را ترسیم نمایند. پس از ترسیم چشم‌انداز لازم است مدیران سایر افراد در سازمان را از این چشم‌انداز مطلع ساخته و باوری عمومی نسبت به آن به وجود آورند. در این بخش نتایج بررسی فرضیه اصلی آورده شده است. برای بررسی وضعیت کلی مرحله طراحی در مجموع ۱۷ سوال در پرسشنامه در نظر گرفته شده بود. مجموع این سوالات وضعیت عمومی مرحله طراحی را در شهرداری از نظر مدیران و کارشناسان اصلی بررسی کرد. فرضیه نقش مرحله طراحی در ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر را بررسی می‌کند. تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده این فرضیه را رد کرد، بدین معنی که در شهرداری تهران شکاف بین طراحی و تغییر از مشکلات ناشی از مرحله طراحی ناشی نمی‌شود. از این یافته می‌توان نتیجه گرفت به صورت عمومی مرحله طراحی از وضعیت مطلوبی برخوردار است و مدیران ارشد شهرداری باید اقداماتی در جهت تثبیت یا تقویت این وضعیت در پیش بگیرند. مدیران شهرداری می‌بایست پس از توجیه ضرورت تغییر برای مجریان، ائتلافی برای تغییر تشکیل دهند و چشم‌انداز تغییر را طراحی نمایند. پس از آن مجریان و سایر افراد سازمان را از این چشم‌انداز مطلع سازند و در سازمان نسبت به

تغییر باور عمومی ایجاد کنند. طبق این فرضیه می‌توان نتیجه گرفت که به صورت کلی مدیران عالی شهرداری بخش فکری فرایند مدیریت تغییر را به خوبی انجام می‌دهند و به همین دلیل داده‌های کمی نشان داده‌اند که متغیر طراحی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. با این وجود همان‌طور که در مدل مفهومی تحقیق نشان داده شده است مرحله طراحی شامل پنج عنصر یا متغیر اصلی توجیه ضرورت تغییر، ترسیم چشم‌انداز، اتخاذ رویکرد نسبت به تغییر، ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز و ائتلاف برای تغییر است. در قسمت‌های بعد نتایج مربوط به بررسی هر یک از این متغیرها به صورت مستقل گزارش شده است. همان‌طور که ملاحظه خواهد شد برخی از این متغیرها به صورت مستقل از وضعیت نامطلوبی برخوردارند که نشان می‌دهد مدیران ارشد شهرداری برای بهبود مرحله طراحی یا تثبیت و تقویت وضعیت فعلی آن باید به این متغیرها توجه کنند. بمنظور تعیین میزان اهمیت و تأثیر هر یک متغیرهای پنج‌گانه مرحله طراحی در ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر تحلیل‌های بیشتری انجام گرفت. نتایج این تحلیل‌ها نشان داد که این متغیرها نسبت به هم اولویت دارند و برخی در وضعیت نامطلوب‌تری نسبت به سایر متغیرها قرار می‌گیرند. این متغیرها در زیر به ترتیب از موثرترین متغیر در ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر تا ناموثرترین یا به ترتیب از نامطلوب‌ترین وضعیت تا مطلوب‌ترین وضعیت مرتب شده‌اند:

ترسیم چشم‌انداز، ائتلاف برای تغییر، ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز، اتخاذ رویکرد به تغییر، توجیه ضرورت تغییر

همان‌طور که در رتبه‌بندی مشخص شده است ترسیم چشم‌انداز، ائتلاف برای تغییر و ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز به توجه بیشتری نیاز دارند. بهبود وضعیت این متغیرها منجر به بهبود وضعیت مرحله طراحی خواهد شد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران عالی شهرداری پس از پرورش ایده تغییر در سطوح عالی مدیریت جهت انتقال این ایده به لایه‌های میانی و اجرایی تدابیر اجرایی و کاربردی بیشتری بیندیشند. بنابراین بدون کردن چشم‌انداز تغییر و انتقال آن به کارکنان شاید موثرترین کاری باشد که مدیران شهرداری می‌توانند برای بهبود وضعیت کلی طراحی انجام دهند. در نتیجه می‌توان گفت با وجود این که شکاف بین طراحی و تغییر ناشی از کلیت مرحله طراحی در فرایند تغییر نیست، توجه به متغیرهایی که در وضعیت نامطلوب‌تر قرار دارند سبب

بهبود کیفیت مرحله طراحی می‌گردد. اقدامات کاربردی در جهت ترسیم چشم‌انداز و ایجاد باور عمومی و همچنین ائتلاف برای تغییر در نتیجه‌گیری از فرضیات فرعی آورده شده است.

### توجیه ضرورت تغییر

فرضیه فرعی اول به بررسی این موضوع می‌پردازد که آیا شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع توجیه ضرورت تغییر است یا خیر. همان‌طور که اشاره شد توجیه ضرورت تغییر از نظر تأثیرگذاری بر ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر رتبه پنجم و آخر را دارد بدین معنی که نسبت به چهار متغیر دیگر مطلوب‌ترین وضعیت را دارد. از این یافته می‌توان نتیجه گرفت که مدیران شهرداری به خوبی ضرورت انجام طرح‌های ابلاغ‌شده را برای مدیران و کارکنان مناطق (مجریان این طرح‌ها) روشن می‌سازند. مدیران باید ساز و کارهایی را جهت تشبیت یا تقویت روندهایی که جهت توجیه ضرورت به کار گرفته می‌شود در نظر بگیرند.

### ترسیم چشم‌انداز

فرضیه فرعی دوم به بررسی این موضوع می‌پردازد که آیا شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع ترسیم چشم‌انداز است؟ همان‌طور که اشاره شد ترسیم چشم‌انداز از نظر تأثیرگذاری بر ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر رتبه اول را دارد. بدین معنی که این متغیر در مقایسه با چهار متغیر دیگر در نامطلوب‌ترین وضعیت قرار دارد. مدیران ارشد شهرداری با به کارگیری اقدامات کاربردی جهت بهبود وضعیت چشم‌انداز تغییر می‌توانند شکاف بین طراحی و تغییر را کاهش دهند. آنان بهتر است به نکات زیر توجه داشته باشند:

- هنگام تدوین و تنظیم طرح‌های تغییر به این نکته توجه کنند که طرح‌ها کلی و حاوی دستورالعمل‌های اجرایی اندک نباشند، بلکه به صورتی تنظیم شوند که جزئی و دارای دستورالعمل‌های اجرایی باشند تا موجب سردرگمی کارکنان و مجریان در سطوح میانی و اجرایی نشود.
- طرح‌های ابلاغ‌شده مزایای اجرای طرح را برای گروه‌های کلیدی درون سازمان

- (مانند کارکنان و مدیران) مشخص کند.
- هنگام ابلاغ طرح‌ها دلایل منطقی طراحی و اجرای این طرح‌ها به روشنی توضیح داده شود.
  - طرح‌های ابلاغ‌شده توضیح دهند که چگونه ساختار، سیستم‌ها یا شیوه کار افراد برای اجرای آن‌ها باید تنظیم شوند.
  - طرح‌های ابلاغ‌شده دربرگیرنده برنامه‌ای باشد که جزئیات مراحل مختلف تغییر را توضیح دهد.

#### باور عمومی نسبت به چشم‌انداز

فرضیه فرعی سوم به بررسی این موضوع می‌پردازد که شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز است. همان‌طور که اشاره شد ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز از نظر تأثیرگذاری بر ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر رتبه سوم را دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که متغیر ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز در شهرداری وضعیت نامطلوبی دارد و این موضوع سبب ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر می‌شود. مدیران ارشد شهرداری با به کارگیری اقدامات کاربردی جهت بهبود وضعیت باور عمومی نسبت به چشم‌انداز می‌توانند شکاف بین طراحی و تغییر را کاهش دهند. مدیران ارشد شهرداری جهت بهبود وضعیت این متغیر و نهایتاً کاهش شکاف بین طراحی و تغییر می‌توانند نکات زیر را به کار بندند:

- مدیران ارشد شهرداری پس از تدوین و تنظیم طرح‌های تغییر، چشم‌انداز و دیدگاه خود در مورد طرح‌ها را با مدیران مناطق و کارکنان به اشتراک بگذارند.
- به اشتراک گذاردن دیدگاه‌های بلندمدت می‌تواند از طریق جلسات توجیهی یا کارگاه‌های آموزشی انجام بگیرد. همچنین فرستادن یک نماینده به مناطق برای توضیح، نشر و توجیه دیدگاه‌های مدیران ارشد نیز می‌تواند در ایجاد باور عمومی در کلیه سطوح شهرداری موثر باشد.
- این اقدامات جهت ایجاد باور عمومی نسبت به چشم‌انداز باید به گونه‌ای انجام گیرد که کارکنان سطوح مختلف به صورت مشهود درک کنند که مدیران ارشد دست به کار ترسیم و پشتیبانی از طراحی هدفمند شده‌اند.

### ائتلاف برای تغییر

فرضیه فرعی چهارم به بررسی این موضوع می‌پردازد که آیا شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع ائتلاف برای تغییر است؟ همان‌طور که اشاره شد ائتلاف برای تغییر از نظر تأثیرگذاری بر ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر در رتبه دوم قرار دارد؛ بدین معنی که نسبت به سایر متغیرها در وضعیت نسبتاً نامطلوبی قرار دارد. مدیران ارشد شهرداری تهران جهت بهبود وضعیت این متغیر و نهایتاً کاهش شکاف بین طراحی و تغییر می‌بایست به این نکته توجه کنند که در صورتی که از آغاز اجرای هر یک از طرح‌های تغییر، یک ائتلاف اجرایی قدرتمند برای حمایت از طرح وجود داشته باشد بسیاری از مشکلات بر سر راه اجرای فرایند مدیریت تغییر از ابتدا تا انتها حل خواهد شد.

### اتخاذ رویکرد نسبت به تغییر

فرضیه فرعی پنجم به بررسی این موضوع می‌پردازد که آیا شکاف میان طراحی و تغییر ناشی از مشکلات مربوط به موضوع اتخاذ رویکرد به تغییر است؟ همان‌طور که اشاره شد اتخاذ رویکرد به تغییر از نظر تأثیرگذاری بر ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر در رتبه چهارم قرار دارد و نسبت به چهار متغیر دیگر وضعیت نسبتاً مطلوبی دارد، با این حال بررسی و تحلیل داده‌های گردآوری شده مربوط به این سوال به تغییر حاوی پیام‌های مهمی برای مدیران شهرداری است. تحلیل داده‌ها نشان داد مدیران و کارشناسان معتقدند مدیران شهرداری بیشتر تأکید دارند که طرح‌های تغییر به صورت انقلابی و سریع اجرا شوند تا مرحله به مرحله. علاوه بر این تعدادی از آنان نیز معتقد بودند دیدگاه مدیران همه‌جانبه نبوده و همه مسائل و مشکلات عملی طرح در نظر گرفته نمی‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد شهرداری جهت تثبیت یا تقویت وضعیت متغیر اتخاذ رویکرد نسبت به تغییر و جلوگیری از ایجاد شکاف بین طراحی و تغییر در آینده به نکات زیر توجه کنند:

- مدیران ارشد شهرداری باید از رویکردهایی که طبق آن‌ها تغییرات باید به صورت انقلابی و سریع اجرا شوند بپرهیزند.
- مدیران ارشد شهرداری باید دیدگاهی همه‌جانبه به اجرای طرح‌ها داشته باشند

و مسائل و مشکلات طرح‌ها را در همه جنبه‌ها در نظر بگیرند زیرا در این صورت طرح‌های تنظیم‌شده عملی‌تر خواهند بود و کارکنان در اجرا با مشکلات و مسائل پیش‌بینی‌نشده کمتری مواجه خواهند شد.

- مدیران ارشد شهرداری بسته به نوع طرح‌های تغییر می‌توانند رویکردی اتخاذ کنند که طبق آن چندین مرحله از اجرای طرح‌ها همزمان پیش برود یا مراحل اجرای طرح‌ها با رعایت ترتیبی مشخص و یکی پس از دیگری انجام گیرند.

### پی‌نوشت‌ها

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Scientific management          | 2. The Hawthorn studies                     |
| 3. Industrial psychology          | 4. Survey feedback                          |
| 5. Sensitivity training           | 6. Sociotechnical systems                   |
| 7. Organization development (OD)  | 8. The managerial grid and OD               |
| 9. Coercion and confrontation     | 10. Management consulting                   |
| 11. Schein                        | 12. Disconfirmation or lack of confirmation |
| 13. Induction of guilt or anxiety | 14. Creation of psychological safety        |
| 15. Self – concept                | 16. Ronald Lippitt                          |
| 17. Kreitner, Kinicki and Buelens | 18. Kotter                                  |
| 19. Mento, Jones and Drindorfer   | 20. Jick                                    |
| 21. Dopson and Neumann            | 22. Armenakis and Bedeian                   |
| 23. Nutt                          |   |

### منابع و ماخذ

- پورزندی، محمد؛ رحیمیان، حسین؛ طباطبایی، حمید؛ مزدآبادی، محسن (۱۳۹۳). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر. *نشریه اقتصاد و مدیریت شهری*، شماره ۹ دوره ۳.
- رابینز، لستیون پی؛ جاج تیموتی‌ای، (۱۳۹۴). *رفتار سازمانی*، ترجمه مهدی زارع، تهران: انتشارات نص.
- فرنچ وندال؛ بل سسیل (۱۳۹۰). *مدیریت تحول در سازمان*. (ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد). تهران: انتشارات اشراقی.
- کرک براید و وارد (۱۳۸۷)، جهانی شدن: مدیریت و طراحی سازمان، ترجمه: رضا واعظی و جلال الدین زارع اشکذری، تهران، گنجینه علوم انسانی.
- مک‌ناب، دیوید، (۱۳۹۰)، روش تحقیق کمی و کیفی، ترجمه رضا واعظی و محمدصادق آزمندیان، تهران، انتشارات صفار.

- الوانی، مهدی؛ دانایی فرد، حسن؛ اذر، عادل، (۱۳۹۵). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار.
- Baker, D. (2007). *Strategic change management in public sector organizations*. England: Chandos Publishing.
- Bel Roland, Smirnov Vladimir, Wait Andrew. (2017). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Journal of Economic Modelling*.
- Burke, W. W. (2002). *Organization change*. United States America: Sage.
- Chapman Gary, Hewitt-Dundas Nola. (2017). The effect of public support on seniormanager attitudes to innovation. *Journal of Technovation*.
- Ewing Louise, Karmiloff-Smith Annette, K. Farran Emily, L. Smith Marie. (2017). Developmental changes in the critical information used for facial expression processing. *Journal of Cognition*, 166, 56-66.
- Fernandez, S., & Ralney, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 168-176.
- FleishonMDHoward, R.MuroffMDaLawrence , S.PatelMDa bSumir .(2017). Change Management for Radiologists. *Journal of the American College of Radiology*. 14(9), 1229-1233.
- French, W. L., Bell, C. H. and Zawacki, R. A. (2005). *Organization development and transformation managing effective change*. United States: Mc graw-hill.
- Gerbec Marko. (2017). Safety change management – A new method for integrated management of organizational and technical changes. *Journal of safety science*.
- Jayatilleke, Shalinka, Lai Richard.(2018). A systematic review of requirements change management. *Journal of information and Software Technology*, 93, 163-185.
- Kotter, J. P., & Schilesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 130-139.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Marinov, A. (2007). Analysis of theorganizational changes in the local taxes and fees administration: based on the example of Novo Selo Municipality, Vidin District. *Trakia Journal of Sciences*, 4 (4), 52-60.
- Mento, A. J., Jones, R. M., & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3 (1), 45-59.
- Poulsen Signe, Ipsen Christine .(2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Journal of Safety Science*, 100, 37-45.
- Reger, R. K., Mullane, J. V., Gustafson, I. T., & DeMarie, S. M. (1994). *Academy of management Executive*, 8 (4), 31-43.
- Self, D., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7 (2), 211-229.
- Unger Layla, V. Fisher Anna, Nugent Rebecca, L. Ventura Samuel Christopher J. MacLellan. (2016). Developmental changes in semantic knowledge organization. *Journal of Experimental Child Psychology*, 146, 202-222.





## **An analysis of the gap between a change design policy and its implementation: A study on attitudes of change agent designers in public sector**

**Reza Vaezi**

### **Abstract**

In today's fast-paced world, change is an inevitable issue. Organizations are surrounded by an ever-changing environment that force them to survive by enduring transformation. In order to manage these challenges, organizations have to take into consideration many factors in their change design policies. One of the most significant factors that can affect organizational development is the manager's attitudes and mindsets about change. Municipalities, as pioneers in public service domain are constantly subject to change and managing the change plans is a critical issue for this kind of organizations. The purpose of this research is to clarify the gap between change design policies formulated by managers and what have been executed in implementation phase. A questionnaire was distributed among 303 managers and experts of Tehran Municipality to measure the planners change design expectations. The research results indicated that the managers mindsets did not significantly influence the gap between design and expected change. Besides, Kendall's W test result showed that the following components had the greatest impacts on change respectively: 1) Vision portrayal 2) Coalition for change 3) Creating a common belief in the vision 4) Adopting an approach to change and 5) Justifying the need for change.

**Keywords:** Change, Organizational change, Organizational change management, Change models