

برشماری الگوهای ذهنی مدیران ارشد در مواجهه با تغییر استراتژیک؛ مورد مطالعه شهرداری تهران

محمدجوادی *

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۵/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۲
مقاله برای اصلاح به مدت ۱ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

چکیده

تغییر استراتژیک در سازمان‌های دولتی به دلیل ماهیت پیچیده و چندبعدی آنها، همواره با چالش‌های متعددی روبه‌رو بوده است. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، تنوع تفاسیر و الگوهای ذهنی مدیران ارشد از چیستی، چرایی و چگونگی تغییرات راهبردی است که در صورت عدم شناسایی و مدیریت، می‌تواند به اجرای نادرست، مقاومت پنهان و فرسایش اعتماد سازمانی منجر شود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و دسته‌بندی الگوهای ذهنی مدیران ارشد شهرداری تهران در مواجهه با تغییر استراتژیک انجام شده است. این پژوهش با بهره‌گیری از روش‌شناسی کیو، پس از استخراج ۱۱۷ گزاره از فضای گفتمان و غربالگری آنها توسط خبرگان، ۴۱ گزاره را به‌عنوان نمونه‌ی نهایی کیو انتخاب و در اختیار ۲۳ نفر از مدیران ارشد شهرداری تهران قرار داد. داده‌های حاصل از مرتب‌سازی کارت‌ها با استفاده از تحلیل عاملی و چرخش واریماکس تحلیل شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که در میان مدیران ارشد شهرداری تهران، هشت گونه ذهنی متمایز نسبت به تغییر استراتژیک وجود دارد که ۷۹,۳ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند. این هشت گونه با عناوین افق‌پردازان الگوی اسلامی، عدالت‌گستران تحول‌آفرین، مشارکت‌آفرینان ساختارشکن، پیشگامان هوشمندسازی، رفتارگرایان راهبردی، ایدئولوگ‌های نیازمحور، نهادگرایان شاخص‌محور و نوآفرینان فرایندمحور نام‌گذاری شده‌اند. تنوع و پراکندگی این گونه‌ها نشان‌دهنده‌ی پیچیدگی تفسیرهای مدیریتی از تغییرات راهبردی و دشواری دستیابی به اجماع در سازمان‌های عمومی است. یافته‌های این پژوهش دلالت‌های کاربردی مهمی برای مدیریت تغییر در شهرداری تهران دارد که از جمله می‌توان به ضرورت شناسایی و نقشه‌برداری از توزیع گونه‌های ذهنی، طراحی بسته‌های ارتباطی متناسب با هر گونه و تشکیل کارگروه‌های تخصصی برای ایجاد اجماع در مسیر تغییرات راهبردی اشاره کرد.

واژگان کلیدی

تغییر استراتژیک؛ الگوهای ذهنی مدیران؛ شهرداری تهران؛ شناخت مدیران؛ روش‌شناسی کیو.

* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

مقدمه

فهم انگاره «تغییر» درون سازمان‌های دولتی که از یک طرف ماهیت بوروکراتیک و بطیء دارند و از طرف دیگر در تقاطع پاسخ‌گویی سیاسی، کارایی خدماتی، تحول دیجیتال و مشروعیت اجتماعی قرار گرفته‌اند، امری ضروری و ذاتاً چالش برانگیز می‌نماید (Borrás et al., 2024, p. 3; Haug, Nielsen & Pedersen, 2023, p. 1965; Pollitt & Bouckaert, 2017, p. 32). چرا که برخلاف سازمان‌های بخش خصوصی، تغییر استراتژیک بخش دولتی به ندرت توسط یک هدف واحد هدایت می‌شود؛ بر این اساس در این نوع سازمان‌ها، تغییر هم صبغه جبر محیطی به خود می‌گیرد و هم در مرزی بینابین با اختیار نقش‌آفرینی می‌کند؛ لذا این تغییر شامل پیگیری همزمان اغراض ذی‌نفعانی است که هر کدام سهم خود را از تغییر مطالبه می‌کنند و در عین حال اختیاری محدود به مدیران برای برآورده‌سازی عدالت، اثربخشی و وجاهت می‌دهند (Kiwi, 2025, p. 1178; Osborne, 2020, p. 47). لذا این نوع تغییرات صرفاً مرهون برآوردهای ساختاری یا فنی عینی مطابق با دیدگاه مدرن‌ها نیست، بلکه یک فرآیند عمیق تفسیری است که تا حد زیادی در ادراک مدیران ارشد سازمان‌ها ریشه دوانده است (Borrás et al., 2024; Ansell, Sørensen & Torfing, 2021, p. 950). بنابراین توسعه سازمان‌های دولتی نه تنها به فناوری‌ها و ساختارهای جدید وابسته است، بلکه از منظر مشروعیت اجتماعی به روش‌های جدید تفکر، طرح‌واره‌های ذهنی نوین و اولویت‌بندی اقدامات استراتژیک نیز نیاز دارند (Meijer & Bolívar, 2016, p. 394; Vial, 2019, p. 121; Haug, Nielsen & Pedersen, 2023, p. 1966).

نیاز مذکور در ادبیات مدیریت استراتژیک، با مفاهیم تخصصی متعددی نظیر قابلیت‌های پویای مدیریتی (Teece, 2018) یا نقش مدیران در تغییرات استراتژیک (جوادی، کردنائیج، خدادادحسینی و گنجعلی، ۱۴۰۲) توسط پژوهشگران مورد بررسی قرار گرفته، اما در محور شناخت مدیریتی - چگونگی درک مدیران از سیگنال‌های محیطی، چارچوب‌بندی مسائل استراتژیک و اولویت‌بندی ملزومات تغییر - همچنان با یک خلاء نظری مواجه است؛ به‌ویژه آن‌که این تغییرات در محیط‌های سازمانی پیچیده رخ دهد (Baishya, 2024; Heubeck, 2025). به همین خاطر پژوهشگران به‌طور

فزاینده‌ای خواستار تحقیقات تجربی بیشتری در این حوزه هستند که فراتر از بحث‌های انتزاعی و به‌طور مستقیم بررسی نماید چگونه مدیران در مکتب نمادین تفسیری به درک و تفسیر تغییر استراتژیک می‌پردازند و این ادراک چه تأثیری بر عملکرد آنها دارد (Schilke, Hu & Helfat, 2018).

در این راستا، به‌طور مشخص در سال‌های اخیر بینش‌های موازی در حوزه نقش شناخت مدیران در تغییرات استراتژیک، از نظریه پلکان صعودی^۱ اقتباس کرده‌اند که فرض می‌کند نتایج و عملکرد سازمانی می‌تواند انعکاسی از مبانی شناختی و ارزش‌های ذهنی مدیران ارشد باشد (Hambrick & Mason, 1984, p. 200; Hambrick, 2007, p. 338). همچنین مطالعات تجربی مبتنی بر این نظریه نشان می‌دهند که نظام شناختی مدیران باعث شکل‌گیری انتخاب‌های استراتژیک، پاسخ به عدم قطعیت و گشودگی در برابر تغییر می‌شود (Hambrick, Finkelstein, Cho & Jackson, 2015, p. 310; Bromiley & Rau, 2016). در تکمیل این مطالعات نیز، دیدگاه مبتنی بر توجه^۲ شکل گرفت که اساساً سازمان‌ها را به‌عنوان نظام‌هایی مفهوم‌سازی می‌کند که توجه مدیریتی را توزیع می‌نمایند و از این طریق نحوه توجه، تفسیر و اقدام به مسائل را هدایت می‌کنند (Ocasio, 1997; Ocasio, Laamanen & Vaara, 2018). بنابراین تحولات مفهومی اخیر در پژوهش‌ها اجماع دارند که عنصر کلیدی «توجه» و «مدل‌های ذهنی» در سازمان سبب می‌شود مدیران مختلف بر جنبه‌های گوناگونی از تغییر تمرکز کنند و همین عنصر نهفته باقی می‌ماند تا در زمانی مناسب در قبال تغییرات استراتژیک نقش‌آفرینی کند (Brielmaier, 2023).

اما علی‌رغم این اجماع نظری، بخش عمده‌ای از کارهای تجربی موجود - به‌ویژه در زمینه‌های دولتی نظیر شهرداری‌ها - به روش‌های مبتنی بر نظرسنجی متکی است که برداشت‌های فردی را در نمرات میانگین جمع می‌کنند، در نتیجه ناهمگونی در معنابخشی مدیریتی را بی‌پاسخ می‌گذارند و همزیستی تفسیرهای متعدد و بالقوه متضاد از تغییر استراتژیک را در نیمه پنهان خود نگه می‌دارد

(Ocasio, Laamanen & Vaara, 2018; Baishya, 2025). این محدودیت به‌ویژه در شهرداری‌های کلان‌شهرهای بزرگ اهمیت دارد، جایی که ابتکارات تغییر استراتژیک به دلیل تنوع کاری شهرداری‌ها از طریق ساختارهای تکه‌تکه اجرا می‌شوند و در ائتلاف‌های

مدیریتی متنوع مورد مذاکره قرار می‌گیرند (Ansell, Meijer & Bolívar, 2016, p. 394; Sørensen & Torfing, 2021, p. 956). در چنین شرایطی، مدیران ارشد ممکن است هم‌زمان تغییر استراتژیک را به‌عنوان الزامی فناورانه یا اصلاح در مورد حاکمیت شرکتی، اقدامی مشروعیت‌بخش یا خطری برای ثبات سازمانی ببینند. عدم تشخیص و پرداختن به این مدل‌های ذهنی متفاوت می‌تواند منجر به اجرای نادرست، انطباق نمادین، مقاومت پنهان و فرسایش اعتماد سازمانی شود (Kiwi, Pollitt & Bouckaert, 2017, p. 32; 2025, p. 1179).

مورد شهرداری تهران نمونه‌ای از این چالش‌ها است؛ شهرداری تهران به‌عنوان یکی از بزرگترین سازمان‌های عمومی شهری در منطقه غرب آسیا در راستای نیل به چشم انداز تهران ۱۴۱۰ یعنی «تهران؛ کلانشهر الگوی جهان اسلام»، ابتکارات تغییر استراتژیک متعددی را در رابطه با تحول سخت افزاری و کالبدی شهر تهران، تحول نرم افزاری و روحی این شهر، تحول درون‌زای مدیریتی و تحول فناورانه شهری برای توسعه شهر هوشمند آغاز کرده است. این ابتکارات حاکی از تغییرات اساسی در استراتژی، حکمرانی، هماهنگی بین بخشی و نقش‌های مدیریتی است. با این حال، موفقیت چنین تحولاتی نه تنها به استراتژی‌های رسمی، بلکه به نحوه تفسیر و ادراک ذهنی مدیران ارشد بستگی دارد. اما علی‌رغم اهمیت این موضوع، مطالعات موجود در مورد تغییر سازمان‌های بخش دولتی به ندرت تعدد تفاسیر مدیریتی را بررسی می‌کنند، در عوض شناخت مدیریتی را به عنوان یک متغیر زمینه‌ای به جای پدیده اصلی پژوهش در نظر می‌گیرند (Borrás et al., 2024; Kiwi, 2025, p. 1176).

برای پرداختن به این شکاف، مطالعه حاضر از روش‌شناسی کیو استفاده می‌کند که به‌طور خاص برای بررسی ذهنیت و دیدگاه‌های مشترک طراحی شده است (Brown, 1993; Watts & Stenner, 2012). روش‌شناسی کیو با تمرکز بر الگوهای شباهت بین رتبه‌بندی‌های افراد از گزاره‌ها، به محققان این امکان را می‌دهد که پیکربندی‌های متمایز مدل‌های ذهنی را بدون تقلیل آنها به گرایش‌های متوسط شناسایی کنند (van Oortmerssen, Akkerman & Voets, 2025; Younas, Maddigan, Moore & Whitehead, 2024). بر این اساس، مطالعه حاضر به دنبال شناسایی و تحلیل الگوهای

ذهنی متمایزی است که از طریق آنها مدیران ارشد شهرداری تهران، تغییر استراتژیک را درک می‌کنند.

۱. ادبیات پژوهش

ذیلاً با توجه به متغیرهای اصلی این پژوهش، ادبیات تخصصی مرور می‌شود:

۱-۱. تغییرات استراتژیک

بررسی اساسی ادبیات نشان می‌دهد که تغییر استراتژیک نوعی دگرگون ساختن فعالیت‌های اساسی سازمان است که به صورت ابتکاری و فعالانه توسط مدیران ارشد ایجاد می‌شود و تأثیر به سزایی در عمق تلاش‌ها و نتایج سازمانی خواهد گذاشت (کیانفر، کیانزاد و کلاه‌کج، ۱۴۰۰). به عبارت دیگر، در تغییر استراتژیک سازمان‌ها به دنبال دگرگون ساختن حوزه‌های راهبردی و کلیدی خود هستند؛ حوزه‌هایی که بتوانند در صورت متحول شدن، عملکرد برتر شرکت را در قبال رقبا تضمین نمایند (مقدم، ویشلقی و جعفری، ۱۳۹۹). در همین راستا و برای مشخص شدن حوزه‌های مذکور، یکی از تعاریف کلاسیک بیان می‌کند که تغییرات استراتژیک، تغییراتی در محتوای استراتژی‌های شرکت به لحاظ دامنه فعالیت، نوع استقرار منابع، مزیت رقابتی و نحوه هم‌افزایی‌های ساختاری درون شرکت می‌باشند (Hofer & Schendel, 1978). تعریف اخیر، حوزه‌های مورد نظر مقدم، ویشلقی و جعفری (۱۳۹۹) را محتوای استراتژی شرکت قلمداد کرده است. برخی از اندیشمندان دیگر، حوزه‌های مذکور را با اتخاذ رویکردی منبع محور توضیح داده‌اند و معتقدند تغییر استراتژیک به تغییر محسوس و قابل توجه در الگوی تخصیص منابع شرکت در یکی از شش بعد ذیل گفته می‌شود: شدت تبلیغات (تبلیغات به فروش)، شدت تحقیق و توسعه (تحقیق و توسعه به فروش)، نو بودن وسایل و تجهیزات، هزینه‌های عمومی غیرتولیدی، سطوح موجودی کالا و اهرم‌های مالی (Zhang, Ayoko, & Liang, 2021).

۱-۲. تغییر استراتژیک در سازمان‌های عمومی

تغییر استراتژیک مدت‌هاست که موضوع اصلی تحقیقات مدیریت استراتژیک بوده است (Men, Yue & Liu, 2020; Li, Sun, Tao, & Lee, 2021)؛ با این حال، تجلی آن در سازمان‌های دولتی، ویژگی‌های برجسته‌ای را نمایانگر می‌سازد که آن را از بایسته‌های

بخش خصوصی متمایز می‌کند (Ansell, Sørensen & Torfing, 2021, p. 956; Borrás et al., 2024). بر خلاف سازمان‌های خصوصی که بیشتر تغییر استراتژیک را به دلیل کارایی دنبال می‌کنند، سازمان‌های فعال در بخش دولتی تحت نظارت سیاسی، محدودیت‌های نهادی و فشارهای مشروعیت‌بخش که در دهه اخیر روندی فزاینده دارند، فعالیت می‌کنند و اساساً عوامل مذکور هستند که ماهیت، سرعت و نتایج تغییر استراتژیک را شکل می‌دهند (Pollitt & Bouckaert, 2017, p. 33; Osborne, 2020, p. 53).

تحولات ناشی از فناوری، فرهنگ و اقتصاد، روابط قدرت موجود، هویت‌های حرفه‌ای و روال‌های مدیریتی را به چالش می‌کشد و تفسیر مدیریتی را به یک عامل تعیین‌کننده حیاتی برای موفقیت تبدیل می‌کند (Meijer & Bolívar, 2016, p. 394; Vial, 2019, p. 121). در همین راستا، ادبیات اخیر تأکید می‌کند که تغییر استراتژیک بخش دولتی از طریق فرآیندهای پیچیده و چند سطحی شامل رهبران سازمان‌ها، مدیران سیاسی و ذینفعان خارجی آشکار می‌شود (Torfing, 2020). همچنین مطالعات تجربی نشان می‌دهد که تحولات استراتژیک اغلب نه به دلیل طراحی فنی ناقص، بلکه به دلیل ناهماهنگی بین تفاسیر مدیریتی و توجه ناکافی به فرآیندهای مشروعیت و معنابخشی شکست می‌خورند (Kiwi, 2025, p. 1200). در نتیجه، محققان برای تغییر از توضیحات ساختاری به سمت دیدگاه‌های فرآیندی‌تر و تفسیری‌تر استدلال می‌کنند (Vaara et al., 2017; Borrás et al., 2024).

۳-۱. شناخت مدیریتی و تغییر استراتژیک

حجم فزاینده‌ای از پژوهش‌ها، نقش شناخت مدیریتی را در شکل‌دهی به تغییر استراتژیک برجسته می‌کنند (Aleksandrova, Anand, Pelsóci & Ciszewska-Mlinarič, 2025; Helfat & Martin, 2015). این پژوهش‌ها که ریشه در جنبش خردبنیان‌ها^۳ دارد، تأکید می‌کنند که نتایج سطح سازمانی از فرآیندهای شناختی و رفتاری در سطح فردی ناشی می‌شوند (Felin, Foss & Ployhart, 2015)؛ از این منظر، تغییر استراتژیک نه تنها پاسخی به محرک‌های محیطی است، بلکه محصول چگونگی درک، تفسیر و چارچوب‌بندی این محرک‌ها توسط مدیران نیز می‌باشد (Gavetti, Greve, Levinthal & Ocasio, 2012). همچنین نظریه قابلیت‌های پویا با مفهوم‌سازی تغییر استراتژیک به‌عنوان قابلیت مبتنی بر

حس کردن، معنابخشی و پیکربندی مجدد فعالیت‌ها، در پیشبرد این دیدگاه نقش مهمی داشته است (Teece, 2018; Teece et al., 1997)؛ بر این اساس، پژوهشگران به‌طور فزاینده‌ای استدلال می‌کنند که این قابلیت‌ها بدون بررسی شناخت و عامل مدیریتی نمی‌توانند به‌طور کامل درک شوند (Helfat & Martin, 2015; Schilke, Hu & Helfat, 2018). این بینش منجر به توسعه مفهوم قابلیت‌های مدیریتی پویا شده است که توانایی‌های شناختی، تجربه و سرمایه اجتماعی مدیران را به‌عنوان محرک‌های کلیدی تغییر استراتژیک در اولویت قرار می‌دهد (Helfat & Martin, 2015; Baishya, 2025).

۴-۱. نظریه پلکان صعودی، دیدگاه توجه محور و معنابخشی

نظریه پلکان صعودی، چارچوبی است که توضیح می‌دهد چگونه مبانی شناختی و ارزش‌های ذهنی مدیران می‌تواند انتخاب‌های استراتژیک را دستخوش تغییر کند (Hambrick & Mason, 1984, p. 200; Hambrick, 2007, p. 338). پژوهش‌های تجربی حول این نظریه نشان می‌دهد که تجربیات، تحصیلات و سیستم‌های اعتقادی مدیران نقش موثری در تعیین تغییر استراتژیک، میزان ریسک‌پذیری و پاسخ به عدم قطعیت‌ها دارند (Bromiley & Rau, 2016). در تکمیل این نظریه، دیدگاه مبتنی بر توجه به شرکت، سازمان‌ها را به‌عنوان سیستم‌هایی تعریف می‌کند که توجه مدیریتی را به سمت مسائل و راه‌حل‌های خاص، توزیع و هدایت می‌کنند (Ocasio, 1997). لذا آنچه مدیران انجام می‌دهند به آنچه به آن توجه می‌کنند بستگی دارد و توجه توسط ساختارهای سازمانی، قوانین و تعاملات اجتماعی شکل می‌گیرد (Ocasio, Laamanen & Vaara, 2018). البته به مرور توسعه‌هایی که در نگاه توجه محور صورت گرفت تأکید کرد که توجه، موقعیتی و پویا است و تحت‌تأثیر زمینه‌های زمانی، نهادی و مادی قرار دارد (Brielmaier, 2023).

مطالعاتی که دیدگاه‌های تغییر استراتژیک و مبتنی بر توجه را با هم ادغام می‌کنند، نشان می‌دهند الگوهای توجه در بین مدیران ارشد می‌تواند منجر به تفسیرهای رقابتی از ابتکار نسبت به تغییر، واریانس اجرای استراتژی و انحراف استراتژیک شود (Ocasio, 2018, p. 1202). با وجود این بینش‌ها، تحقیقات تجربی به ندرت نشان می‌دهند که چگونه الگوهای توجه چندگانه در یک سازمان، به‌ویژه در محیط‌های

بخش دولتی، هم‌زمان وجود دارند (Kiwi, 2025, p. 1202). در همین راستا نظریه معنابخشی با تأکید بر چگونگی معناسازی بازیگران در موقعیت‌های مبهم و نامشخص، درک از تغییر استراتژیک را غنی‌تر می‌کند (Weick et al., 2005). تغییر استراتژیک اغلب با مختل کردن روال‌ها و انتظارات تثبیت‌شده، ابهام ایجاد می‌کند و معنابخشی را به یک وظیفه مدیریتی حیاتی تبدیل می‌کند (Gioia et al., 2012). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مدیران ارشد برای ایجاد حمایت و مشروعیت برای ابتکارات تغییر، به معنابخشی - تلاش برای تأثیرگذاری بر تفاسیر دیگران - می‌پردازند (Sonenshein, 2010)؛ امری که در سازمان‌های دولتی به ویژه شهرداری‌ها حیاتی به نظر می‌رسد (Kiwi, 2025, p. 1202).

۲. پیشینه پژوهش

جدول شماره (۱) خلاصه‌ای پژوهش‌های تجربی و مفهومی موجود در قلمرو موضوعی تغییرات استراتژیک و مدل‌های ذهنی مدیران را در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ نشان می‌دهد.

جدول (۱): خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	نویسندگان	سال	نظریه محوری	یافته‌های اصلی
۱	رحمان‌سرشت و مقدم	۱۳۸۶	ذهنی‌گرایی در تغییر	پژوهشگران با مطالعه نقش مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تغییر سازمانی با استفاده از ابزار پرسشنامه در یکی از شرکت‌های تولید کننده کاغذ تیشو دریافتند که نوع تعبیری که مدیران از رویدادهای واقعی دارند و نگرشی که نسبت به فرایند تغییر سازمانی دارند، بر تصمیمی که ایشان در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می‌کنند مؤثر است.
۲	اصلانی، کوهی و عمومی	۱۴۰۰	مدل‌های ذهنی تغییر سازمانی	نویسندگان در این پژوهش به دنبال تعیین نقش مدل‌های ذهنی در فرآیند تغییر سازمانی بوده و در نمونه‌ای شامل ۱۸۱ نفر از سازمان تأمین اجتماعی به این نتیجه رسیدند که مدل‌های ذهنی هدف‌گرایی، وحدت‌گرایی، تعادل‌گرایی،

ردیف	نویسندگان	سال	نظریه محوری	یافته‌های اصلی
				عملکردگرایی و برنامه‌گرایی تأثیر مثبتی بر تغییر سازمان دارد؛ درحالی‌که مدل ذهنی ثبات‌گرایی در تغییر تأثیر معناداری ندارد.
۳	جوادی و دیگران	۱۴۰۲	تغییر استراتژیک ابتکاری	پژوهشگران در این مقاله با مرور نظام‌مند ۵۷ مقاله و دسته‌بندی مدیریت سازمان به سه بخش هیأت‌مدیره، مدیرعامل و تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی، نقش هر کدام را به شرح ذیل توضیح داده‌اند: نقش هیئت‌مدیره، دو مؤلفه «ترکیب هیئت‌مدیره» و «محوریت هیئت‌مدیره» را شامل می‌شود؛ نقش مدیرعامل، مشتمل بر مؤلفه‌های «شأن و جایگاه مدیرعامل در سازمان» و «تمایلات و نگرش‌های مدیرعامل» است و در نهایت، نقش «تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی سازمان»، سه مؤلفه «جبران خدمات»، «ترکیب تیم مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی» و «خاصیت دیالکتیک تباین و تطابق» را دربرمی‌گیرد.
۴	Sonenshein	2010	روایت‌های تغییر	نویسنده با تحلیل داده‌های یک خرده‌فروش نشان می‌دهد مدیران، روایت‌های مبهم و درهم‌تنیده‌ای در مورد چگونگی تغییر سازمان و چگونگی حفظ آن دارند. کارمندان این روایت‌ها را برای معنا بخشیدن و پاسخ به تغییر (مقاومت، حمایت و پذیرش) استفاده می‌کنند. این مطالعه با توسعه توجه به انواع معانی مورد استفاده برای ساخت تغییر و مفهوم‌سازی‌های گفتمان مدیریتی، اجرای تغییر استراتژیک را تسهیل می‌کند.

ردیف	نویسندگان	سال	نظریه محوری	یافته‌های اصلی
۵	Gavetti, Greve, Levinthal & Ocasio	2012	نظریه رفتار بنگاه	نویسنده در این مقاله به دنبال بررسی مجدد پیش فرض‌های رفتاری و روانشناختی در حوزه‌های مدیریت استراتژیک بوده و تلاش می‌کند تا نشان دهد چگونه مسائل روانشناختی بر تغییرات عینی تأثیر می‌گذارد. این مقاله در نهایت تأیید می‌کند که ذهنیت و شناخت مدیران یکی از پیشران‌های اساسی تصمیم‌های استراتژیک است.
۶	Helfat & Martin	2015	قابلیت‌های مدیریتی پویا	نویسندگان معتقدند مفهوم قابلیت‌های پویای مدیریتی به توضیح رابطه بین کیفیت تصمیم‌های مدیریتی، تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی کمک می‌کند. آنها در مقاله خود سه پایه اصلی برای این مفهوم ایجاد کرده‌اند که عبارت است از: شناخت مدیریتی، سرمایه اجتماعی مدیریتی و سرمایه انسانی مدیریتی؛ در نهایت آنها نتیجه گرفته‌اند که تغییر در هر کدام از پایه‌های مذکور نتایج تغییر را متفاوت می‌کند.
۷	Meijer & Bolívar	2016	حکمرانی هوشمند شهر	این مقاله با تجزیه و تحلیل مجموعه‌ای از ۵۱ مقاله و ترسیم تنوع آنها تأکید می‌کند حاکمیت شهر هوشمند یک مسأله فناورانه نیست؛ لذا معتقد است ما باید حاکمیت شهر هوشمند را به عنوان یک فرآیند پیچیده تغییر نهادی - تفسیری مطالعه کنیم و ماهیت سیاسی دیدگاه‌های جذاب حاکمیت اجتماعی - فنی را بپذیریم.
۸	Schilke, Hu & Helfat	2018	قابلیت‌های پویا	این مقاله در پی توسعه یک فراچارچوب است که پیشینه، ابعاد، مکانیسم‌ها، تعدیل‌کننده‌ها و پیامدهای قابلیت‌های پویا را که تا به امروز در ادبیات شناسایی شده‌اند، مشخص می‌کند. بر

ردیف	نویسندگان	سال	نظریه محوری	یافته‌های اصلی
				اساس یافته‌ها حوزه‌های شناختی مدیران یکی از روندهای پژوهش‌های آتی را مشخص می‌کند.
۹	Mergel, Edelmann & Haug	2019	تحول دیجیتال	نویسندگان معتقدند دولت‌ها با استفاده از تحول دیجیتال به دنبال ارائه خدمات عمومی کارآمدتر و مؤثرتر برای دستیابی به اهدافی نظیر افزایش شفافیت، قابلیت همکاری یا رضایت شهروندان هستند. اما بیش از نظام‌مند کمی در مورد نحوه تعریف تحول دیجیتال توسط مدیران دولتی در شیوه‌های روزمره خود، نحوه رویکرد آنها به پروژه‌های تحول دیجیتال و نتایج مورد انتظار آنها وجود دارد. لذا مقاله تعریفی تجربی از تحول دیجیتال ارائه می‌دهد که از مصاحبه‌های متخصصان به دست آمده است و یک چارچوب مفهومی در این زمینه ایجاد می‌کند.
۱۰	Haug, Nielsen & Pedersen	2023	تحول دیجیتال	مقاله با انتقاد بر ابهام در تحول دیجیتال به مرور ۱۶۴ مطالعه در مورد تغییرات دیجیتال می‌پردازد و شواهدی برای محرک‌ها، فرآیندهای پیاده‌سازی و نتایج آنها ارائه می‌دهد. در نهایت، یک چارچوب نظری استخراج می‌کند که نشان می‌دهد کدام تغییرات تدریجی در ادارات دولتی را می‌توان تحول دیجیتال نامید و اثرات تجمعی و تحولی آنها بر کل جامعه چیست.
۱۱	Borrás et al.	2024	ظرفیت تحولی ^۴	مقاله چارچوب مفهومی جامعی مبتنی بر سه عنصر شامل نقش‌ها، منابع و توانایی‌ها برای سازمان‌هایی نظیر شهرداری پیشنهاد می‌دهد. همچنین نتیجه می‌گیرد که ظرفیت تحول‌آفرینی یک سازمان بخش دولتی می‌تواند به عنوان توان

ردیف	نویسندگان	سال	نظریه محوری	یافته‌های اصلی
				تعامل بین نقش‌ها، منابع و توانایی‌های آن مفهوم‌سازی شود.
۱۲	Heubeck	2024	قابلیت‌های مدیریتی پویا	این مطالعه در سطح خرد، از نظریه قابلیت مدیریتی پویا برای بررسی مکانیسم‌های مؤثر در مزایای رقابتی استفاده می‌کند. این مطالعه فرض می‌کند که این نوع قابلیت‌ها با افزایش هزینه‌های تحقیق و توسعه، عملکرد شرکت را افزایش می‌دهند و نقش تعدیل‌کننده منابع را در به دلیل تأثیر آنها بر در دسترس بودن منابع بررسی می‌کند.
۱۳	Kiwi	2025	معنابخشی	مقاله با استفاده از مرور ادبیات، سه نظریه غالب شامل نهادی، معنابخشی و ذینفعان را برای درک فرآیند تغییر استراتژیک در بخش دولتی شناسایی می‌کند. همچنین نقاط کانونی مشروعیت‌بخشی -تدوین استراتژی، فروش استراتژی و اجرای استراتژی- و انواع متمایز تغییر -برون‌زا، خودمختار و درون‌زا- مرتبط با سازمان‌های دولتی را آشکار می‌سازد.
۱۴	Baishya	2025	ناهمسانی شناختی	نویسنده در این پژوهش ۳۳ مجله کلیدی و ۱۸۸ مقاله را بررسی می‌کند. یافته‌ها هفت مضمون اساسی برای قابلیت مدیریتی پویا را نشان می‌دهد که شامل رده‌های بالای مدیریتی، سوگیری‌های شناختی، گروه‌های استراتژیک شناختی، پیکربندی‌های قابلیت، تفسیر موضوع، ویژگی‌های فردی و گروهی و جهت‌گیری بازار و شبکه می‌شود.

منبع: پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه ادبیات مدیریت استراتژیک و مدیریت دولتی به‌طور فزاینده‌ای بر نقش شناخت، توجه و معنابخشی مدیران در تغییر استراتژیک تأکید کرده است، اما بیشتر پژوهش‌های موجود یا ماهیت مفهومی دارند یا از روش‌هایی استفاده کرده‌اند که قادر به آشکارسازی الگوهای ذهنی متمایز مدیران نیستند. به‌ویژه در بستر سازمان‌های عمومی و شهری، فقدان پژوهش‌های تجربی که بتوانند پیکربندی‌های ذهنی مشترک و متعارض مدیران ارشد را به‌صورت دقیق و با محوریت داده‌شناسایی کنند، کاملاً مشهود است. این شکاف، ضرورت به‌کارگیری روش‌هایی مانند کیو را برای مطالعه تغییر استراتژیک در مدیریت شهری برجسته می‌سازد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش‌شناسی کیو به واکاوی و شناسایی الگوهای ذهنی مدیران ارشد شهرداری تهران در رابطه با تحولات راهبردی می‌پردازد. روش کیو به‌منابهای حلقه‌ای اتصال رویکردهای کیفی و کمی شناخته می‌شود و برای هدف این مطالعه بسیار مناسب ارزیابی می‌گردد؛ زیرا به‌جای بررسی روابط متغیرمحور، به‌گونه‌ای نظام‌مند به کاوش در ذهنیت‌ها، بینش‌ها و الگوهای معنایی مشترک می‌پردازد (Brown, 1993; Watts & Stenner, 2012). با عنایت به اینکه تغییر استراتژیک ذاتاً پدیده‌ای تفسیری و شناختی تلقی می‌شود، روش کیو پل روش‌شناختی مناسبی میان عمق داده‌های کیفی و دقت تحلیل‌های کمی فراهم می‌آورد. برخلاف پیمایش‌های مرسوم که پاسخ‌ها را تجمیع کرده و ناهمگونی موجود را می‌پوشانند، روش‌شناسی کیو با تمرکز بر افراد (نه متغیرها)، امکان شناسایی پیکربندی‌های متمایز در حوزه‌ی مدل‌های ذهنی مدیریتی را میسر می‌سازد. این رویکرد با جریان‌های نوین در پژوهش‌های مدیریت راهبردی و مدیریت بخش عمومی که بر عبور از اثرات میانگین و ثبت تفسیرهای چندگانه‌ی مدیریتی برای درک عمیق‌تر زیربنای دگرگونی‌های استراتژیک تأکید دارند، همخوانی کامل دارد (Heubeck, 2024; Baishya, 2025).

در این راستا برای آشکارسازی الگوهای ذهنی بر پایه‌ی روش کیو، گام‌های زیر دنبال می‌شود که در پژوهش حاضر نیز سعی شده به منظور برشماری الگوهای ذهنی مدیران ارشد شهرداری تهران پیرامون تغییر استراتژیک عیناً همین مراحل طی شود:

الف) تالار گفتمان: در نخستین گام، با انجام مطالعات کتابخانه‌ای، ادبیات پژوهش و پیشینه‌ی آن بررسی می‌شود تا بستر لازم برای مراحل بعدی مهیا گردد. پژوهشگر با طی این مرحله، درک عمیقی از موضوع به دست آورده و تالار گفتمان را که شامل مباحث جاری میان اعضای گروه هدف درباره‌ی مسئله‌ی پژوهش است، شکل می‌دهد. بدین منظور، با مرور آثار علمی و دانشگاهی، گزارش‌های موجود، اخبار و مصاحبه‌های انجام شده با صاحب نظران، تالار گفتمان در قالب مجموعه‌ای از گزاره‌ها تصویرسازی می‌شود (دانایی فرد، حسینی و شیخها، ۱۳۹۲).

ب) انتخاب نمونه‌ی کیو: در گام دوم، پژوهشگر با هدف دستیابی به دیدگاه‌های گوناگون، گزاره‌ها را از میان تالار گفتمان استخراج می‌کند. گزاره‌های حاصل، غربالگری شده و در نهایت نمونه‌ی کیو را تشکیل می‌دهند. پژوهشگران مختلف اعداد گوناگونی را برای حجم نمونه‌ی کیو پیشنهاد کرده‌اند؛ از جمله مک‌کنون و توماس^۵ (۱۹۸۸) که به ۳۰ تا ۱۰۰ عبارت اشاره کرده‌اند و یا دانر^۶ (۲۰۰۱) که ۲۰ تا ۶۰ عبارت را کافی می‌داند. ج) انتخاب مشارکت‌کنندگان: در گام سوم، مشارکت‌کنندگان به شیوه‌ی هدفمند برای انجام مرتب‌سازی نمونه‌های کیو گزینش می‌شوند. برای این کار باید افرادی انتخاب گردند که از ذهنیت و دیدگاه‌های قابل توجهی نسبت به موضوع برخوردار باشند و اهمیت نظر آن‌ها در پژوهش محرز باشد. از این رو، به کارگیری رویکردی راهبردی برای انتخاب مشارکت‌کنندگان ضروری است تا افرادی با دیدگاه‌های کلیدی و اثرگذار نسبت به مسأله، وارد مطالعه شوند (دانایی فرد، حسینی و شیخها، ۱۳۹۲).

د) مرحله‌ی مرتب‌سازی: در گام بعدی، از مشارکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا پس از مطالعه‌ی کارت‌هایی که به طور تصادفی شماره‌گذاری شده‌اند، آنها را بر اساس دستورالعمل ارائه شده، مرتب کنند. این مرتب‌سازی بر پایه‌ی نمودار کیو^۷ صورت می‌گیرد.

ه) تحلیل آماری داده‌ها: در این مرحله، داده‌های گردآوری شده با استفاده از تحلیل عاملی و تفسیر عامل‌های استخراج شده، مورد بررسی قرار می‌گیرند و در نهایت با شناسایی گونه‌های ذهنی مرتبط با موضوع پژوهش، پرسش‌های تحقیق پاسخ داده می‌شوند (خوش‌گویان فرد، ۱۳۸۶).

۴. اعتبار و پایایی پژوهش

اعتبار نتایج این پژوهش از دو منظر روایی و پایایی قابل ارزیابی است. در مطالعات کیو، بررسی روایی به منظور سنجش سازه مطرح نیست؛ بلکه پژوهشگر باید از جامعیت و تنوع گزاره‌ها اطمینان حاصل کند (خنیف‌ر و مسلمی، ۱۳۹۵، ص. ۴۷۵). در این پژوهش، تالار گفتمان از رهگذر مرور ادبیات و مصاحبه با مشارکت‌کنندگان شکل گرفت و گزاره‌ها استخراج و تأیید شدند. بازخوردهای مشارکت‌کنندگان حکایت از انتخاب مطلوب و جامعیت عبارات داشت. همچنین، تنوع مشارکت‌کنندگان به پوشش طیف‌های گوناگون دیدگاه‌ها یاری رساند و تضمین نمود که نتایج پژوهش بازتاب‌دهنده‌ی نظرات کنشگران کلیدی (مدیران ارشد شهرداری) نسبت به تغییر استراتژیک است.

در زمینه‌ی پایایی پژوهش، نخستین اقدام، استانداردسازی فرایند مرتب‌سازی کیو بود. در این تحقیق، همه‌ی مشارکت‌کنندگان تحت شرایط یکسان و با استفاده از دستورالعمل‌های مشخص، به مرتب‌سازی گزاره‌ها پرداختند. این استانداردسازی، یکنواختی فرایند مرتب‌سازی را برای تمامی افراد تضمین کرد. دومین اقدام برای ارزیابی پایایی، کاربست روش‌های استاندارد در تحلیل داده‌هاست؛ از این رو در این پژوهش از تحلیل عاملی برای شناسایی عامل‌های مشترک میان مرتب‌سازی‌های مختلف استفاده شد. این اقدام، دقت و قابلیت تکرارپذیری نتایج تحلیل را افزایش داد. در نهایت، ضریب آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده در این پژوهش معادل ۸۷,۷ درصد است که نشان‌دهنده‌ی اعتمادپذیری بالای عبارات نمونه‌ی کیو و نتایج حاصل از مرتب‌سازی آنها در نمودار کیو می‌باشد.

۵. یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر با استخراج گزاره‌های فضای گفتمان از طریق مصاحبه با شماری از مشارکت‌کنندگان و نیز بررسی یادداشت‌ها، مقالات علمی، اخبار و قوانین مرتبط، کار خود را آغاز کرد که این فرآیند تا دستیابی به اشباع نظری و شکل‌گیری تالار گفتمانی مشتمل بر ۱۱۷ گزاره ادامه یافت و پس از آن، با به‌کارگیری روش عصاره‌گیری، تمامی گزاره‌های گردآوری‌شده تجمیع و سپس در اختیار دو نفر از خبرگان حوزه تحول در شهرداری تهران قرار داده شد تا مورد بازبینی قرار گیرند که نهایتاً ۴۱ گزاره با بیشترین

تنوع و توان نمایندگی به‌عنوان نمونه‌ی نهایی کیو انتخاب گردید؛ در گام بعدی، تیم پژوهش با دعوت از مدیران ارشد شهرداری تهران و با هدف پوشش طیف گسترده‌ای از ذهنیت‌ها، توانست ۲۳ نفر را به مشارکت جلب نماید که مشخصات ایشان در جدول شماره (۲) درج شده است.

جدول (۲): مشخصات مصاحبه‌شوندگان

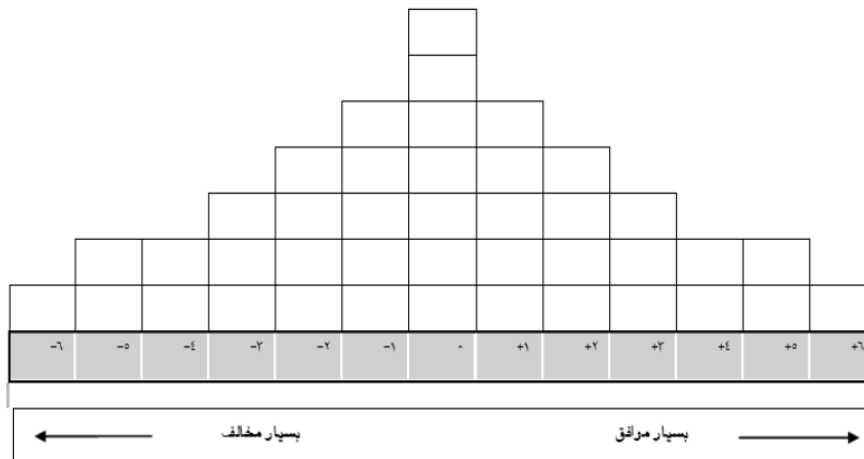
معاون هماهنگی و پشتیبانی معاونت امور مناطق - رئیس اداره سرمایه انسانی معاونت امور مناطق - شهردار منطقه ۹- معاون روابط عمومی مرکز ارتباطات - شهردار منطقه ۱۰- شهردار منطقه ۲- معاون سابق برنامه‌ریزی و سرمایه انسانی منطقه ۱۳- معاون مناطق سازمان فرهنگی هنری - مدیر اداره آموزش های آزاد و سازمانی مؤسسه علمی و کاربردی شهرداری تهران - معاون خدمات شهری منطقه ۶- مدیرکل برنامه‌ریزی و سرمایه انسانی معاونت فرهنگی و اجتماعی - معاون برنامه‌ریزی و سرمایه انسانی منطقه ۲۰- شهردار منطقه ۱۹- معاون آموزش و تحقیقات کاربردی مؤسسه علمی و کاربردی شهرداری تهران - مدیر مالی مؤسسه علمی و کاربردی شهرداری تهران- مدیرکل هماهنگی تحولات نرم افزاری - مدیر حقوقی و امور قراردادها مؤسسه علمی و کاربردی شهرداری تهران - مدیر تحقیقات کاربردی و تدوین منابع - مدیراداره نظارت و برنامه‌ریزی آموزشی- مدیر برنامه‌ریزی و کنترل عملکرد - مدیر مرکز آموزش علمی و کاربردی فناوری و شهر هوشمند شهرداری تهران - مدیر مرکز آموزش علمی و کاربردی، اجتماعی و فرهنگی - مدیر مرکز آموزش علمی و کاربردی معاونت حمل و نقل و ترافیک - مدیر مرکز آموزش علمی و کاربردی آتش نشانی ایمنی و خدمات شهری	سمت
کارشناسی ارشد ۱۴؛ دکتری ۹	تحصیلات

منبع: نویسنده

در مرحله مصاحبه، با قرار دادن نمودار کیو در مقابل خبرگان، نظرات مشارکت‌کنندگان خبره شهرداری تهران در خصوص نحوه جاگیری کارت‌های کیو (۴۱ گویه برگزیده فضای گفتمان) در نمودار اخذ شد. نمودار کیوی پژوهش حاضر با توزیع شبه نرمال، شامل ۴۱ خانه برای قرار دادن ۴۱ عبارت کیو توسط مشارکت‌کنندگان در شکل شماره (۱) نشان داده شده است. پس از آن‌که مشارکت‌کنندگان مرتب‌سازی را انجام دادند، پژوهشگر نتایج را ثبت کرده و مصاحبه‌ای تکمیلی با ایشان انجام می‌دهد تا

درباره علت چیدمان و ترتیب برخی عبارات کیو در نمودار سؤالاتی بپرسد. این اطلاعات در مرحله تفسیر ذهنیت‌ها بسیار مفید می‌باشد.

شکل (۱): نمودار کیوی استفاده شده در پژوهش



منبع: نویسنده

داده‌های گردآوری شده در گام نخست، از طریق ماتریس همبستگی طبقه‌بندی شدند و سپس با بهره‌گیری از روش چرخش واریماکس (از نوع چرخش‌های متعامد) دوران یافتند. یافته‌های حاصل از این تحلیل نشان می‌دهد که بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، در مجموع ۸ عامل کیو (گونه‌های ذهنی) قابل‌شناسایی است که این عامل‌ها در مجموع ۷۹٫۳ درصد از کل واریانس را تبیین می‌کنند. بیشترین سهم از واریانس متعلق به عامل نخست با ۱۲٫۱ درصد است و پس از آن به ترتیب عامل دوم با ۱۲٫۷ درصد، عامل سوم با ۱۲٫۱ درصد، عامل چهارم با ۱۰٫۸ درصد، عامل پنجم با ۸٫۱ درصد، عامل ششم با ۷٫۹ درصد، عامل هفتم با ۷٫۴ درصد و عامل هشتم با ۶٫۴ درصد قرار دارند.

جدول (۳): واریانس کل مشارکت‌کنندگان

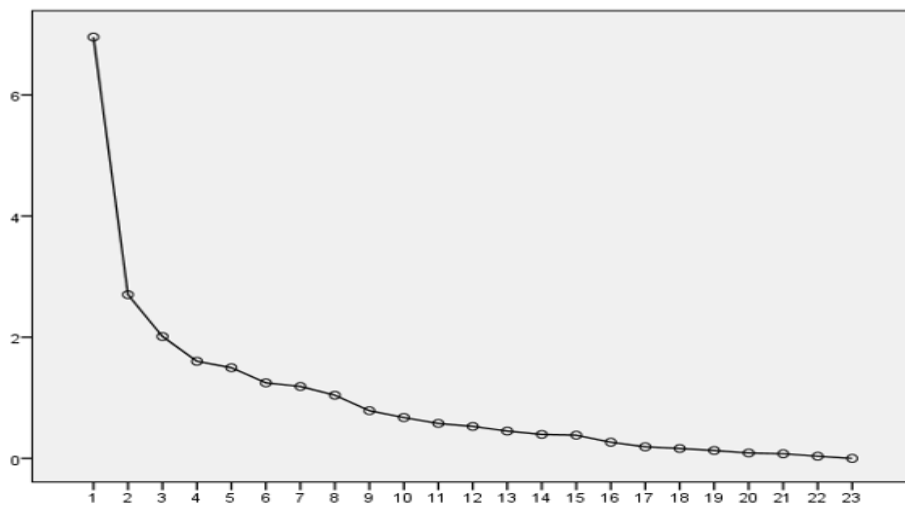
ردیف	مقادیر ویژه عوامل چرخش یافته			مقادیر ویژه عوامل استخراجی			مقدار ویژه اولیه		
	تجمعی	واریانس	مقدار	تجمعی	واریانس	مقدار	تجمعی	واریانس	مقدار
	(%)	(%)	ویژه	(%)	(%)	ویژه	(%)	(%)	ویژه
۱	۱۳٫۵۹۵	۱۳٫۵۹۵	۳٫۱۲۷	۳۰٫۲۳۴	۳۰٫۲۳۴	۶٫۹۵۴	۳۰٫۲۳۴	۳۰٫۲۳۴	۶٫۹۵۴

ردیف	مقادیر ویژه اولیه			مقادیر ویژه عوامل استخراجی			مقادیر ویژه عوامل چرخش یافته		
	مقدار ویژه	واریانس (%)	تجمعی (%)	مقدار ویژه	واریانس (%)	تجمعی (%)	مقدار ویژه	واریانس (%)	تجمعی (%)
۲	۲,۷۰۳	۱۱,۷۵۲	۴۱,۹۸۷	۲,۷۰۳	۱۱,۷۵۲	۴۱,۹۸۷	۲,۹۳۱	۱۲,۷۴۴	۲۶,۳۳۸
۳	۲,۰۱۲	۸,۷۴۷	۵۰,۷۳۳	۲,۰۱۲	۸,۷۴۷	۵۰,۷۳۳	۲,۸۰۵	۱۲,۱۹۵	۳۸,۵۳۳
۴	۱,۶۰۳	۶,۹۷۱	۵۷,۷۰۴	۱,۶۰۳	۶,۹۷۱	۵۷,۷۰۴	۲,۴۹۹	۱۰,۸۶۶	۴۹,۳۹۹
۵	۱,۴۹۶	۶,۵۰۶	۶۴,۲۱۱	۱,۴۹۶	۶,۵۰۶	۶۴,۲۱۱	۱,۸۷۵	۸,۱۵۳	۵۷,۵۵۲
۶	۱,۲۴۸	۵,۴۲۵	۶۹,۶۳۶	۱,۲۴۸	۵,۴۲۵	۶۹,۶۳۶	۱,۸۲۰	۷,۹۱۳	۶۵,۴۶۵
۷	۱,۱۸۸	۵,۱۶۵	۷۴,۸۰۱	۱,۱۸۸	۵,۱۶۵	۷۴,۸۰۱	۱,۷۱۱	۷,۴۴۰	۷۲,۹۰۵
۸	۱,۰۴۲	۴,۵۳۳	۷۹,۳۳۴	۱,۰۴۲	۴,۵۳۳	۷۹,۳۳۴	۱,۴۷۹	۶,۴۲۹	۷۹,۳۳۴

منبع: یافته‌های پژوهش

همچنین در شکل شماره (۲) عوامل فوق به صورت دایره‌هایی روی نمودار سنگریزه به شرح ذیل نشان داده شده‌اند:

شکل (۲): نمودار سنگریزه



منبع: یافته‌های پژوهش

جدول شماره (۴) ماتریس بار عاملی نمودارهای کیو پس از اعمال چرخش واریماکس در هر یک از ذهنیت‌های شناسایی شده را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر جدول شماره

(۴) همسویی و یا نزدیکی ذهنیت هر مشارکت کننده را نسبت به ۸ ذهنیت شناسایی شده نشان می دهد.

جدول (۴): ماتریس بار عاملی پس از اعمال چرخش واریماکس

	عامل ها							
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۰۱P	۰,۱۲۴	۰,۷۳۷	۰,۰۱۶	۰,۱۵۹	۰,۱۳۴	-۰,۲۸۲	-۰,۳۰۱	۰,۰۰۷
۰۲P	۰,۱۷۵	۰,۲۴۰	۰,۳۵۱	۰,۴۰۵	-۰,۰۷۸	۰,۶۷۶	-۰,۲۱۲	-۰,۱۱۳
۰۳P	۰,۱۴۸	۰,۸۰۶	۰,۱۹۲	۰,۰۴۷	۰,۱۶۵	۰,۲۵۶	۰,۰۵۳	-۰,۱۵۱
۰۴P	۰,۲۱۳	۰,۸۳۴	۰,۱۶۷	۰,۱۳۶	۰,۰۷۵	۰,۲۲۴	۰,۰۴۴	-۰,۱۴۰
۰۵P	۰,۰۶۲	۰,۵۱۸	۰,۳۸۸	۰,۲۰۲	-۰,۲۵۹	۰,۲۶۸	۰,۲۸۰	۰,۲۴۰
۰۶P	۰,۳۲۱	-۰,۱۰۸	۰,۳۱۹	۰,۱۹۴	-۰,۵۳۰	۰,۰۰۷	۰,۲۳۷	۰,۲۵۶
۰۷P	۰,۱۸۰	-۰,۱۵۸	۰,۲۰۰	۰,۱۲۹	۰,۰۱۹	۰,۰۱۷	۰,۷۹۳	-۰,۰۴۲
۰۸P	۰,۱۷۰	۰,۲۶۲	۰,۱۲۵	۰,۵۳۱	-۰,۱۷۵	۰,۱۳۸	۰,۳۲۸	۰,۲۶۶
۰۹P	۰,۴۰۲	۰,۱۶۱	۰,۱۸۳	۰,۲۳۲	-۰,۴۳۴	-۰,۲۰۸	۰,۱۲۳	-۰,۵۳۰
۱۰P	۰,۱۱۸	۰,۱۷۹	۰,۹۳۳	۰,۱۲۶	۰,۰۸۹	۰,۰۹۹	۰,۰۷۴	۰,۰۰۹
۱۱P	۰,۱۱۸	۰,۱۷۹	۰,۹۳۳	۰,۱۲۶	۰,۰۸۹	۰,۰۹۹	۰,۰۷۴	۰,۰۰۹
۱۲P	۰,۲۰۲	۰,۰۶۳	۰,۰۲۶	۰,۰۵۰	-۰,۰۳۳	۰,۸۳۳	۰,۰۶۸	۰,۰۴۴
۱۳P	۰,۴۷۵	۰,۳۳۵	۰,۳۵۱	۰,۱۵۴	۰,۱۲۹	۰,۰۴۳	۰,۴۲۱	-۰,۱۶۳
۱۴P	۰,۴۲۰	-۰,۱۷۸	۰,۳۰۸	۰,۱۰۰	-۰,۰۲۳	۰,۲۶۸	-۰,۶۱۳	-۰,۱۸۵
۱۵P	۰,۸۶۳	۰,۱۹۹	۰,۰۸۷	۰,۰۰۳	-۰,۰۶۳	۰,۲۲۳	۰,۰۸۲	۰,۰۹۱
۱۶P	-۰,۱۹۸	۰,۰۴۹	۰,۰۰۵	۰,۸۰۹	۰,۲۱۶	-۰,۱۳۴	-۰,۰۸۲	۰,۰۲۳
۱۷P	۰,۲۲۹	۰,۲۱۷	۰,۱۹۰	۰,۸۰۵	۰,۰۲۹	۰,۱۴۴	۰,۲۲۱	-۰,۱۲۳
۱۸P	۰,۰۰۹	۰,۱۱۰	۰,۲۳۰	۰,۱۵۴	۰,۸۴۳	-۰,۱۰۶	۰,۰۸۳	۰,۰۴۸
۱۹P	۰,۹۰۳	۰,۱۸۹	۰,۱۵۱	۰,۰۵۴	-۰,۰۶۵	۰,۱۲۰	۰,۰۴۶	۰,۱۰۲
۲۰P	۰,۳۸۳	۰,۰۲۴	۰,۴۱۵	۰,۵۸۸	-۰,۰۵۳	۰,۱۶۲	-۰,۰۴۳	۰,۰۳۲
۲۱P	۰,۵۵۷	۰,۱۹۶	-۰,۰۰۶	۰,۴۰۰	۰,۳۰۴	۰,۳۱۶	-۰,۱۴۷	۰,۳۰۳
۲۲P	۰,۲۷۶	-۰,۱۵۴	۰,۰۷۲	۰,۰۸۶	-۰,۱۴۱	-۰,۰۸۴	۰,۰۵۷	۰,۸۰۱
۲۳P	۰,۱۷۱	۰,۴۱۸	۰,۱۳۲	۰,۳۳۳	۰,۵۷۹	-۰,۰۰۸	۰,۱۳۰	-۰,۳۳۷

منبع: یافته های پژوهش

با توجه به نتایج به دست آمده در تحلیل عاملی و خروجی جدول شماره (۴)، مشارکت کنندگان بر اساس بالاترین بار عاملی خود در یکی از هشت عامل قرار گرفتند. بر این اساس، مشارکت کنندگان P15 (بار ۰,۸۶۳)، P19 (بار ۰,۹۰۳) و P21 (بار ۰,۵۵۷) گونه‌ی ذهنیتی اول را تشکیل می‌دهند؛ مشارکت کنندگان P01 (بار ۰,۷۳۷)، P03 (بار ۰,۸۰۶)، P04 (بار ۰,۸۳۴) و P05 (بار ۰,۵۱۸) گونه‌ی ذهنیتی دوم را شکل داده و به همین منوال مشارکت کنندگان P10 (بار ۰,۹۳۳) و P11 (بار ۰,۹۳۳) در گونه‌ی ذهنیتی سوم را قرار می‌گیرند. همچنین مشارکت کنندگان P08 (بار ۰,۵۳۱)، P16 (بار ۰,۸۰۹)، P17 (بار ۰,۸۰۵) و P20 (بار ۰,۵۸۸) گونه‌ی ذهنیتی چهارم را شامل می‌شوند. در گونه‌ی ذهنیتی پنجم مشارکت کنندگان P18 (بار ۰,۸۴۳) و P23 (بار ۰,۵۷۹) جای دارند و مشارکت کنندگان P02 (بار ۰,۶۷۶) و P12 (بار ۰,۸۳۳) گونه‌ی ذهنیتی ششم را می‌سازند. مشارکت کننده P07 (بار ۰,۷۹۳) گونه‌ی ذهنیتی هفتم و مشارکت کننده P22 (بار ۰,۸۰۱) به تنهایی گونه‌ی ذهنیتی هشتم را تشکیل می‌دهند. مشارکت کنندگان P06 (بیشترین بار ۰,۳۲۱ بر روی عامل ۱)، P09 (بیشترین بار ۰,۴۰۲ بر روی عامل ۱)، ۱۳P (بیشترین بار ۰,۴۷۵ بر روی عامل ۱) و P14 (با بار منفی ۰,۶۱۳- بر روی عامل ۷) به دلیل بار عاملی کمتر از ۰/۵۰ (یا منفی بودن بار) در هیچ یک از عامل‌ها قرار نگرفتند و از تحلیل تفسیری حذف شدند.

همچنین در جدول شماره (۵) آرایه عاملی ذهنیت‌ها نمایش داده شده که شامل امتیاز هر گزاره در ذهنیت‌های هشتگانه می‌شود.

جدول (۵): ماتریس آرایه‌های عاملی

ردیف	گزاره‌ها								ذهنیت‌ها							
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	اگر شهرداری تغییر نکند، در آینده نزدیک کارآمدی خدمات شهری به‌طور جدی کاهش می‌یابد								24	11	23	22	41	13	16	7
۲	ریسک‌های فناوری ایجاب می‌کند سرعت تغییر دیجیتال کنترل شده باشد								8	17	35	17	27	35	25	26

ردیف	گزاره‌ها	ذهنیت‌ها							
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۳	جزیره‌ای بودن واحدها مانع اصلی اجرای تغییر استراتژیک در شهرداری است	5	6	38	38	14	25	40	24
۴	تغییر استراتژیک بدون اصلاح سازوکارهای حکمرانی شکست می‌خورد	13	7	5	3	23	14	17	39
۵	بازتعریف اختیارات و مسئولیت‌ها برای موفقیت تغییر ضروری است	4	23	32	28	37	21	30	22
۶	عدم مسئولیت‌پذیری برای تغییر باعث شکست بسیاری از ابتکارات می‌شود	20	33	16	25	39	3	35	21
۷	سازوکارهای شفاف تصمیم‌گیری از فناوری مهم‌ترند	9	36	3	30	32	9	3	35
۸	تغییر زمانی موفق است که شهروندان اثر آن را در زندگی روزمره خود احساس کنند	10	41	9	5	19	20	19	3
۹	شفافیت و پاسخ‌گویی بخش جدایی‌ناپذیر تغییر استراتژیک است	19	40	2	10	15	2	27	25
۱۰	بدون روایت اقتناعی برای شهروندان، تغییر پایدار نخواهد بود	11	35	39	18	33	37	4	19
۱۱	مشارکت ذی‌نفعان بیش از دستور اداری به موفقیت تغییر کمک می‌کند	32	21	10	2	25	41	12	36
۱۲	تغییر استراتژیک در شهرداری بیشتر واکنشی به فشارهای بیرونی است تا نتیجه برنامه‌ریزی درونی	36	20	13	32	35	28	1	2
۱۳	تغییر استراتژیک باید عدالت شهری را تقویت کند، حتی اگر هزینه‌بر باشد	23	19	19	6	28	4	2	37
۱۴	تغییر استراتژیک بدون ائتلاف‌سازی میان مدیران کلیدی پیش نمی‌رود	29	31	41	13	1	6	21	38
۱۵	مذاکره و سازش از دستور و اجبار برای پیشبرد تغییر مؤثرتر است	39	32	31	34	31	27	37	16

ردیف	گزاره‌ها	ذهنیت‌ها							
		۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱۶	بسیاری از تغییرها در شهرداری ماهیتاً سیاسی‌اند، نه صرفاً مدیریتی	8	13	19	36	41	12	9	22
۱۷	رقابت‌های بین واحدی مانع جدی اجرای یکپارچه تغییر است	17	14	7	7	31	30	37	28
۱۸	پایداری تغییر به تداوم حمایت سیاسی وابسته است	41	10	18	21	39	17	28	40
۱۹	فرهنگ سازمانی بزرگ‌ترین مانع تغییر استراتژیک است	40	7	11	9	36	24	2	7
۲۰	بدون قانع‌شدن مدیران میانی، تغییر استراتژیک شکست می‌خورد	34	18	40	13	26	11	39	30
۲۱	تغییر واقعی نیازمند یادگیری و توانمندسازی گسترده کارکنان است	27	31	5	17	37	34	16	17
۲۲	پذیرش خطا پیش‌شرط نوآوری و تغییر است	28	36	39	29	35	28	34	37
۲۳	بدون چشم‌انداز روشن، تغییر استراتژیک به مجموعه‌ای از پروژه‌های پراکنده تبدیل می‌شود	11	11	36	40	7	36	18	1
۲۴	بدون تغییر معیارهای ارزیابی عملکرد، تغییر ماندگار نمی‌شود	5	8	34	2	27	18	15	25
۲۵	تغییرهای بزرگ باید به پروژه‌های کوچک‌تر و قابل‌کنترل تقسیم شوند	4	24	31	11	14	14	22	33
۲۶	اولویت‌بندی سخت‌گیرانه برای موفقیت تغییر استراتژیک ضروری است	6	29	23	22	24	25	14	18
۲۷	مقاومت کارکنان بیشتر ناشی از ابهام و ترس است تا مخالفت واقعی	9	28	29	12	29	37	38	12
۲۸	تغییر بدون شاخص‌های روشن، بیشتر جنبه نمادین پیدا می‌کند	15	41	22	24	16	4	10	21

ردیف	گزاره‌ها	ذهنیت‌ها							
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۲۹	مدیریت ریسک باید از ابتدای طراحی تغییر لحاظ شود	16	29	29	15	26	15	26	13
۳۰	تعهد و پیگیری مدیران ارشد مهم‌ترین عامل موفقیت تغییر است	27	24	7	20	10	30	20	14
۳۱	مدیر ارشد باید نقش معنابخش تغییر را ایفا کند	34	13	15	33	30	32	23	30
۳۲	بدون اختیار تصمیم‌گیری و تخصیص منابع، تغییر شکست می‌خورد	14	27	27	12	3	33	9	23
۳۳	تغییر باید از بالا هدایت شود اما با مشارکت واقعی اجرا گردد	35	30	40	1	20	8	32	33
۳۴	محدودیت منابع مالی، مهم‌ترین محرک تغییر استراتژیک در شهرداری است	26	8	20	8	4	12	5	1
۳۵	تغییر موفق نباید به افراد خاص وابسته بماند، بلکه باید نهادمند شود	38	1	21	11	38	16	15	31
۳۶	تغییر استراتژیک نتیجه الگوهای ذهنی مدیران است، نه صرفاً ساختارها و مقررات	31	5	8	4	18	38	39	29
۳۷	تغییر استراتژیک باید از مسائل اصلی شهر آغاز شود، نه از اصلاحات صرفاً اداری	15	26	22	9	34	1	38	12
۳۸	تحول دیجیتال هسته اصلی تغییر استراتژیک در شهرداری است	3	25	1	40	6	24	33	20
۳۹	یکپارچه‌سازی داده‌ها و سامانه‌ها پیش‌شرط هر تغییر معنادار در شهرداری است	6	4	33	23	16	10	6	18
۴۰	دیجیتال‌سازی بدون بازطراحی فرایندها، تغییر استراتژیک محسوب نمی‌شود	2	12	6	19	5	26	34	32
۴۱	تصمیم‌گیری داده‌محور باید در تعارض با تجربه مدیران، مبنا قرار گیرد	41	3	26	21	8	17	22	10

منبع: یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر تفسیر ذهنیت‌ها، به وسیله روش «تنظیم برگه یادداشت» انجام شده است که با روش «عبارات متمایزکننده» تکمیل شده‌اند. مزیت این روش‌ها در تأکید بر لزوم نگاه کل‌نگرانه در تفسیر نتایج است. در انتها این الگوهای ذهنی بر اساس گزاره‌هایی که نقش مرکزی در تبیین آن دارند نام‌گذاری می‌شوند که تفسیر آنها به شرح ذیل است:

۵-۱. گونه ذهنی اول: افق‌پردازان الگوی اسلامی

مشارکت‌کنندگان P15، P19 و P21 تغییر استراتژیک را یک ضرورت حیاتی و اجتناب‌ناپذیر برای شهرداری تلقی می‌کنند؛ به گونه‌ای که اگر شهرداری در مسیر تغییر گام نگذارد، کارآمدی خدمات شهری به سرعت رو به افول خواهد گذاشت (گویه ۱ با امتیاز ۲۴). این نگاه نشان می‌دهد که آنها تغییر را نه یک انتخاب راهبردی، که یک تکلیف مدیریتی برای بقا و کارآمدی سازمان می‌دانند. از منظر این گروه، پایداری و تداوم تغییر در گرو حمایت سیاسی مستمر از سوی نهادهای بالادستی است (گویه ۱۸ با امتیاز ۴۰). به عبارت دیگر، آنها تغییر را یک پروژه صرفاً اداری یا مدیریتی نمی‌بینند، بلکه آن را نیازمند عزم سیاسی فراگیر می‌دانند که بتواند در برابر موانع و مقاومت‌های احتمالی، پشتیبان اجرای تحول باشد. در نقطه‌ی مقابل، این ذهنیت با دو گزاره‌ی کلیدی به شدت مخالفت می‌ورزد: نخست، تصمیم‌گیری داده‌محوری که در تعارض با تجربه مدیران قرار گیرد (گویه ۴۱ با امتیاز ۴۱-) و دوم، دیجیتال‌سازی صرف بدون بازطراحی فرایندها که آن را به هیچ‌وجه تغییر استراتژیک محسوب نمی‌کند (گویه ۴۰ با امتیاز ۲-). این مخالفت‌ها نشان می‌دهد که افق‌پردازان الگوی اسلامی هرچند به تغییر باور دارند، اما آن را در چارچوب عقلانیت مدیریتی و بازطراحی بنیادین تعریف می‌کنند و نه در قالب شتاب‌زدگی‌های فناورانه یا تحمیل داده‌های خام بر تجارب ارزشمند مدیران. از منظر این ذهنیت، شهر تهران برای دستیابی به چشم‌انداز الگوی جهان اسلام، نیازمند رهبری نخبگانی است که بتواند مسیر تحول را با تکیه بر تجربه و بینش راهبردی، نه صرفاً شاخص‌های عددی، هدایت کند. آنها باور دارند که چشم‌انداز روشن و حمایت سیاسی، دو بال اصلی تحقق تغییرات پایدار در شهرداری هستند.

۵-۲. گونه ذهنی دوم: عدالت گستران تحول آفرین

مشارکت کنندگان این ذهنیت (P01، P03، P04 و P05) تغییر استراتژیک را بستری برای بازتعریف اختیارات و مسئولیت‌ها در ساختار شهرداری می‌دانند (گویه ۵ با امتیاز ۲۳). این باور نشان می‌دهد که آنها ساختارهای موجود را برای اجرای تحولات اساسی، ناکارآمد و نیازمند بازآرایی ارزیابی می‌کنند. در همین راستا، فقدان مسئولیت‌پذیری را عامل اصلی ناکامی بسیاری از ابتکارات تحول‌آفرین در شهرداری می‌دانند (گویه ۶ با امتیاز ۳۳). یکی از محوری‌ترین باورهای این ذهنیت، شفافیت به‌عنوان شرط اساسی تغییر است (گویه ۹ با امتیاز ۴۰). آنها معتقدند بدون شفافیت در فرایندها، تصمیمات و تخصیص منابع، هرگونه تغییری با سوءظن و مقاومت روبه‌رو شده و به نتیجه‌ی مطلوب نخواهد رسید. همچنین رقابت‌های مخرب بین واحدهای مانعی جدی بر سر راه اجرای یکپارچه‌ی تغییرات می‌دانند (گویه ۱۷ با امتیاز ۳۷) و بر این باورند که این رقابت‌ها، هم‌افزایی لازم برای تحول را از بین می‌برد. در سوی مقابل، این ذهنیت به‌شدت با وابستگی تغییر به افراد خاص مخالف است (گویه ۳۵ با امتیاز ۱-) و بر نهادمندی به‌عنوان رکن اصلی پایداری تغییر تأکید دارد. همچنین مشارکت ذی‌نفعان را در اولویت بالاتر از دستور اداری نمی‌داند (گویه ۱۱ با امتیاز ۲۱-). این بدان معناست که آنها اگرچه به مشارکت باور دارند، اما آن را در جایگاه ابزاری برای تحقق اهداف ازپیش‌تعیین‌شده می‌بینند، نه به‌عنوان یک اصل راهبردی. این ذهنیت با راهبرد کلیدی تحقق عدالت شهری در برنامه چهارم تحول و پیشرفت تهران و نیز تأکید شهردار بر شفافیت به معنای به رسمیت شناختن حق آگاهی و اطلاع مردم، هم‌سو و هماهنگ است. آنها تحول را در گرو بازطراحی ساختارهای مسئولیت‌پذیر و شفاف‌سازی فرایندها می‌دانند و بر این باورند که بدون این دو، هرگونه تغییری سطحی و ناپایدار خواهد بود.

۵-۳. گونه ذهنی سوم: مشارکت آفرینان ساختار شکن

مشارکت کنندگان P9 و P10 مشارکت ذی‌نفعان را نه صرفاً یک ابزار، که جوهره و هدف اصلی تغییر استراتژیک در شهرداری قلمداد می‌کنند (گویه ۱۱ با امتیاز ۱۰). از منظر آنها، تغییر زمانی پایدار می‌شود که ذی‌نفعان مختلف (کارکنان، شهروندان، سازمان‌های مردم‌نهاد و نخبگان) در فرایند تصمیم‌گیری و اجرا، نقش محوری و تعیین‌کننده داشته

باشند. به عبارت دیگر، مشارکت برای آنها یک ارزش بنیادین و نه یک ابزار راهبردی است. این ذهنیت بر این باور است که تغییر استراتژیک بدون ائتلاف‌سازی میان مدیران کلیدی به سرانجام نمی‌رسد (گویه ۱۴ با امتیاز ۴۱). به همین خاطر، نخستین گام آنها برای ایجاد تغییر، شناسایی و جلب همراهی مدیران کلیدی و اثرگذار در سازمان است. آنها جزیره‌ای بودن واحدها را مهم‌ترین آفت و مانع اجرای تغییر می‌دانند (گویه ۳ با امتیاز ۳۸) و بر این باورند که ساختار عمودی و بخش‌بندی‌شده شهرداری، اجازه‌ی شکل‌گیری جریان‌های مشارکتی مؤثر را نمی‌دهد و ضروری است که این ساختارها شکسته شده و گفتمان مشارکت جایگزین دستورات اداری گردد.

همچنین این ذهنیت با تقسیم تغییرات بزرگ به پروژه‌های کوچک‌تر (گویه ۲۵ با امتیاز ۱۴-) مخالف است و بر این باور است که این رویکرد، روح مشارکت جمعی را از بین می‌برد و تغییر را به مجموعه‌ای از اقدامات جزئی و بی‌ربط تبدیل می‌کند. به علاوه تجربه‌ی زیسته‌ی مدیران را در کنار مشارکت مردم، بی‌بديل می‌داند و بر این باور است که داده‌های صرف نمی‌توانند جایگزین درک عمیق مدیران از مسائل شهری شوند (گویه ۴۱ با امتیاز ۲۶-). این ذهنیت، عیناً با بزرگ‌ترین تجربه‌ی حکمرانی مشارکتی یعنی طرح من شهردارم همخوانی کامل دارد. آنها معتقدند شهرداری باید از یک نهاد صرفاً خدمت‌گزار، به نهادی مشارکت‌آفرین و مردم‌نهاد تبدیل شود و این تحول، بدون واگذاری واقعی اختیار به مردم، محقق نخواهد شد.

۴-۵. گونه ذهنی چهارم: پیشگامان هوشمندسازی

مشارکت‌کنندگان این ذهنیت (P08، P16، P17 و P20) تحول دیجیتال را هسته‌ی مرکزی و اصلی‌ترین مؤلفه‌ی تغییر استراتژیک در شهرداری می‌دانند (گویه ۳۸ با امتیاز ۴۰). آنها بر این باورند که بدون تحول دیجیتال، سایر ابعاد تغییر (ساختاری، فرایندی و فرهنگی) به نتیجه‌ی مطلوب نخواهند رسید. در همین راستا، یکپارچه‌سازی داده‌ها و سامانه‌ها را پیش‌شرط هر تغییر معناداری می‌شمارند (گویه ۳۹ با امتیاز ۲۳) و بر این باورند که تا زمانی که داده‌های شهرداری در سامانه‌های پراکنده و جزیره‌ای محبوس باشند، امکان تصمیم‌گیری هوشمندانه وجود نخواهد داشت. جالب‌ترین نکته در این ذهنیت، تأکید آن بر این گزاره است که تغییر استراتژیک نتیجه‌ی الگوهای ذهنی مدیران است، نه صرفاً

ساختارها و مقررات (گویه ۳۶ با امتیاز ۴). این نشان می‌دهد که آنها به‌رغم گرایش شدید به فناوری، از نقش انسان و شناخت مدیریتی در تحولات غافل نیستند و فناوری را در بستر ذهنیت‌های نوین معنا می‌کنند. همچنین پایداری تغییر را به‌شدت وابسته به تداوم حمایت سیاسی می‌دانند (گویه ۱۸ با امتیاز ۳۹). در سوی مقابل، این ذهنیت برای مشارکت ذی‌نفعان در کنار فناوری، وزن چندانی قائل نیست (گویه ۱۱ با امتیاز ۲-) و تغییر بدون شاخص‌های روشن را صرفاً نمادین و نمایشی می‌پندارد (گویه ۲۸ با امتیاز ۱۶-). آنها بر این باورند که در عصر هوشمندسازی، شاخص‌های دقیق و کمی، راهنمای اصلی تغییرات هستند و هر تغییری که قابل سنجش نباشد، به هدر رفت منابع منجر خواهد شد. این ذهنیت با راهبردهای شهر هوشمند، تحول در حوزه هوشمندسازی و فناوری و اقدامات عینی در حوزه بها دادن به فناوری، هماهنگی کامل دارد و آنها را گام‌های اساسی در مسیر تحقق تهران هوشمند می‌داند.

۵-۵. گونه ذهنی پنجم: رفتارگرایان راهبردی

مشارکت‌کنندگان P18 و P23، فرهنگ سازمانی را بزرگ‌ترین مانع تغییر استراتژیک در شهرداری می‌دانند (گویه ۱۹ با امتیاز ۹). آنها معتقدند تا زمانی که باورها، ارزش‌ها و رفتارهای رایج در سازمان تغییر نکند، هیچ تحول ساختاری یا فناورانه‌ای به نتیجه نخواهد رسید. در همین راستا، بر تغییر معیارهای ارزیابی عملکرد برای ماندگاری تغییرات تأکید دارند (گویه ۲۴ با امتیاز ۲) و بر این باورند که تا زمانی که کارکنان بر اساس شاخص‌های قدیمی ارزیابی شوند، به‌سوی رفتارهای جدید هدایت نخواهند شد. از منظر این ذهنیت، چشم‌انداز روشن شرط اساسی هرگونه تغییر استراتژیک است و در نبود آن، تغییرات به مجموعه‌ای از پروژه‌های پراکنده و بی‌هدف بدل می‌شوند (گویه ۲۳ با امتیاز ۴۰).

همچنین تعهد و پیگیری مدیران ارشد را مهم‌ترین عامل موفقیت تغییرات می‌شمارند (گویه ۳۰ با امتیاز ۱۰) و بر این باورند که بدون حضور فعال و مستمر مدیران ارشد در فرایند تغییر، امکان اجرای موفقیت‌آمیز تحولات وجود ندارد. در نقطه‌ی مقابل، این ذهنیت ریسک‌های فناوری را مانعی جدی برای تغییر نمی‌داند (گویه ۲ با امتیاز ۲۷-) و برخلاف گروه چهارم، تحول دیجیتال را در صدر اولویت‌های تغییر قرار نمی‌دهد (گویه ۳۸ با امتیاز ۶-). آنها بر این باورند که پیش از هرگونه سرمایه‌گذاری فناورانه، باید بسترهای

فرهنگی و انسانی تغییر فراهم شود. این ذهنیت، با رویه موجود در «نقشه راه تحول شهر تهران» و با رویکرد گزارش «یکصد گام تا بام» همراستا می‌باشد.

۵-۶. گونه ذهنی ششم: ایدئولوگ‌های نیازمحور

مشارکت‌کنندگان این ذهنیت (P02 و P12) برخلاف گونه سوم که مشارکت را به‌عنوان جوهره‌ی تغییر تعریف می‌کند، آن را ابزاری کارآمد برای حل مسائل اصلی و واقعی شهر می‌دانند و به آن بالاترین اهمیت را می‌دهند (گویه ۱۱ با امتیاز ۴۱). آنها تغییر استراتژیک را باید از مسائل واقعی و اصلی شهر آغاز کرد، نه از اصلاحات سطحی و صرفاً اداری (گویه ۳۷ با امتیاز ۱) و بر این باورند که هرگونه تغییری که از دل نیازهای واقعی شهروندان برنخیزد، محکوم به شکست است. از منظر این ذهنیت، قانع‌سازی مدیران میانی کلید اجرای موفق تغییر است (گویه ۲۰ با امتیاز ۴۰). آنها معتقدند مدیران میانی، حلقه‌ی اتصال بین رهبری ارشد و کارکنان عملیاتی هستند و بدون همراهی آنها، هیچ تغییری به‌درستی اجرا نخواهد شد. درحالی‌که گونه سوم بر اثتلاف‌سازی میان مدیران کلیدی تأکید دارد، گونه ششم بر همراه‌سازی مدیران میانی به‌عنوان حلقه‌ی مفقوده‌ی تغییر اصرار می‌ورزد. همچنین این ذهنیت بر این باور است که تغییر استراتژیک نباید واکنشی به فشارهای بیرونی باشد (گویه ۱۲ با امتیاز ۲۸-)؛ بلکه باید بر اساس نیازسنجی درونی و برنامه‌ریزی از پیش تعیین‌شده صورت گیرد تا از انفعال و شتاب‌زدگی جلوگیری شود. در مقابل، این ذهنیت برخلاف گونه چهارم، تحول دیجیتال را به‌تنهایی کافی نمی‌داند و آن را در اولویت اصلی تغییرات قرار نمی‌دهد (گویه ۳۸ با امتیاز ۲۴-). آنها معتقدند فناوری بدون حضور مردم و مشارکت آنها، ابزاری تهی از معنا خواهد بود و نمی‌تواند به‌تنهایی تحول‌آفرین باشد.

۵-۷. گونه ذهنی هفتم: نهادگرایان شاخص‌محور

مشارکت‌کننده‌ی این ذهنیت (P07) بر نهادمندی تغییر به‌عنوان شرط اساسی پایداری آن تأکید دارد و معتقد است تغییر موفق نباید به افراد خاص وابسته بماند (گویه ۳۵ با امتیاز ۱۵). از منظر این ذهنیت، اتکا به افراد، بزرگ‌ترین آسیب‌پذیری تغییرات است و تا زمانی که تغییرات در قالب نظام‌ها، رویه‌ها و قواعد پایدار تعریف نشوند، پس از تغییر افراد، تحولات نیز از بین خواهند رفت. این ذهنیت به‌شدت بر شاخص‌های روشن و قابل

سنجش برای تغییرات تأکید دارد (گویه ۲۸ با امتیاز ۴۱) و معتقد است بدون شاخص‌های عینی، تغییرات جنبه‌ای نمادین و نمایشی پیدا می‌کنند و نمی‌توان به نتایج واقعی آنها اطمینان کرد. همچنین جزیره‌ای بودن واحدها را مهم‌ترین مانع اجرای یکپارچه‌ی تغییر می‌داند (گویه ۳ با امتیاز ۴۰) و بر این باور است که تا زمانی که هماهنگی بین‌واحدی برقرار نشود، تغییرات در سطح واحدها باقی مانده و به کل سازمان تسری نمی‌یابد. در مقابل، این ذهنیت مشارکت‌ذی‌نفعان را در غیاب شاخص‌های روشن، کاری بی‌نتیجه می‌داند (گویه ۱۱ با امتیاز ۱۲-) و بر این باور است که مشارکت بدون چارچوب سنجش، به‌جای کمک به تغییر، باعث سردرگمی و تشتت خواهد شد. همچنین تغییر را بدون چشم‌انداز روشن، بی‌معنا می‌داند (گویه ۲۳ با امتیاز ۱۱-) و رویکرد واکنشی به تغییرات بیرونی را برنمی‌تابد (گویه ۱۲ با امتیاز ۱-). این نگاه با تأکید شهردار تهران بر شفافیت، نهادمندی و به‌ویژه برنامه چهارم تحول با شاخص‌های سنجش‌پذیر هماهنگی کامل دارد. آنها معتقدند تحولات شهری زمانی معنادار و ماندگار می‌شوند که در چارچوب نهادهای پایدار و شاخص‌های کمی تعریف و پایش شوند.

۵-۸. گونه ذهنی هشتم: نوآفرینان فرایندمحور

مشارکت‌کننده‌ی P22 بر این باور است که تغییر استراتژیک باید از مسائل بنیادین شهر آغاز شود و اصلاحات صرفاً اداری برای تحول کافی نیست (گویه ۳۷ با امتیاز ۱۲). آنها تغییرات ریشه‌ای و بنیادین را تنها راه حل مشکلات مزمن شهری می‌دانند و بر این باورند که هرگونه تغییر در سطح فرایندهای اداری، بدون توجه به مسائل اصلی شهروندان، بی‌نتیجه خواهد بود. از منظر این ذهنیت، تداوم حمایت سیاسی پشتیبانی اصلی پایایی تغییرات است (گویه ۱۸ با امتیاز ۴۱) و بدون این حمایت، تغییرات در میانه‌ی راه متوقف خواهند شد. همچنین تغییرات موفق را بیش از آنکه وامدار ساختارها و مقررات باشند، نتیجه‌ی الگوهای ذهنی مدیران می‌داند (گویه ۳۶ با امتیاز ۲۹) و بر این باور است که تحول واقعی، پیش از هر چیز نیازمند دگرگونی در نگاه و بینش مدیران ارشد است. در نقطه‌ی مقابل، این ذهنیت محدودیت منابع مالی را محرک اصلی تغییر نمی‌داند (گویه ۳۴ با امتیاز ۱-) و بر این باور است که بسیاری از تغییرات موفق، با وجود محدودیت‌های مالی، به‌دلیل اراده‌ی سیاسی و نوآوری در فرایندها به نتیجه رسیده‌اند. همچنین

دیجیتال‌سازی بدون بازطراحی بنیادین فرایندها را اصلاً تغییر استراتژیک محسوب نمی‌کند (گویه ۴۰ با امتیاز ۳۲-) و معتقد است که صرفاً دیجیتال‌کردن فرایندهای ناکارآمد، نه تنها تغییری ایجاد نمی‌کند، بلکه ممکن است ناکارآمدی‌های قبلی را نیز تداوم بخشد. این رویکرد، عیناً با شعار تحول در مدیریت شهری و عبور از نهاد خدمت‌گزار به نهاد خدمت‌گزار اجتماعی و نیز تأکید بر بازطراحی فرایندها در کنار هوشمندسازی، که در گفتمان دوره‌ی ششم به‌کرات به آن اشاره شده، همخوانی کامل دارد. آنها نوآوری واقعی را در بازاندیشی بنیادین روش‌ها و طراحی مجدد فرایندها می‌دانند، نه صرفاً در به‌کارگیری فناوری‌های جدید.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و دسته‌بندی الگوهای ذهنی مدیران ارشد شهرداری تهران در مواجهه با تغییر استراتژیک، با بهره‌گیری از روش‌شناسی کیو انجام شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد در میان مدیران ارشد شهرداری تهران، دست‌کم هشت گونه‌ی ذهنی متمایز نسبت به تغییرات راهبردی وجود دارد که هر یک از منظر خاصی به چیرستی، چرایی و چگونگی تغییرات می‌نگرند. این هشت گونه که شامل افق‌پردازان الگوی اسلامی، عدالت‌گستران تحول‌آفرین، مشارکت‌آفرینان ساختارشکن، پیشگامان هوشمندسازی، رفتارگرایان راهبردی، ایدئولوگ‌های نیازمحور، نهادگرایان شاخص‌محور و نوآفرینان فرایندمحور می‌شوند، نشان‌دهنده‌ی پیچیدگی و چندگانگی تفسیرهای مدیریتی از تغییرات راهبردی در سازمان‌های عمومی است. این تنوع ذهنی، حاکی از آن است که مدیران ارشد شهرداری تهران، علی‌رغم حضور در یک بافت سازمانی واحد و مواجهه با چالش‌های مشابه، از الگوهای توجه و معنابخشی متفاوتی برخوردارند و هر یک، ابعاد و اولویت‌های گوناگونی از تغییر را مورد توجه قرار می‌دهند. این یافته با مبانی نظری پژوهش ازجمله نظریه‌ی پلکان صعودی و دیدگاه مبتنی بر توجه هماهنگ است که تأکید می‌کنند عملکرد سازمانی می‌تواند انعکاسی از مبانی شناختی و ارزش‌های ذهنی متفاوت مدیران ارشد باشد.

از میان هشت گونه‌ی شناسایی شده، برخی دارای اشتراکات نسبی و برخی دیگر دارای تفاوت‌های بنیادین با یکدیگر هستند. برای مثال، گونه‌ی اول یعنی افق‌پردازان الگوی

اسلامی، تغییر را یک ضرورت حیاتی و اجتناب‌ناپذیر می‌دانند و بر حمایت سیاسی مستمر و چشم‌انداز روشن به‌عنوان دو بال اصلی تحقق تغییرات پایدار تأکید دارند. آنها با تصمیم‌گیری صرفاً داده‌محور و دیجیتال‌سازی بدون بازطراحی فرایندها به‌شدت مخالفند و تغییر را در چارچوب عقلانیت مدیریتی و رهبری نخبگانی تعریف می‌کنند. در سوی دیگر، گونه‌ی چهارم یعنی پیشگامان هوشمندسازی، تحول دیجیتال را هسته‌ی مرکزی تغییر می‌دانند و بر یکپارچه‌سازی داده‌ها و شاخص‌های دقیق و کمی تأکید دارند. این دو گونه اگرچه هر دو به تغییر باور دارند، اما مسیر و ابزارهای آنها کاملاً متمایز است؛ اولی بر رهبری سیاسی و چشم‌انداز تأکید دارد و دومی بر فناوری و شاخص‌های عددی. این تقابل نشان می‌دهد که درک مدیران از تغییرات راهبردی، نه تنها تحت‌تأثیر عوامل محیطی و سازمانی، بلکه تحت‌تأثیر عمیق‌ترین لایه‌های شناختی و ارزشی آنها شکل می‌گیرد و هرگونه تلاش برای تغییر در شهرداری، ناگزیر باید با شناخت دقیق این تنوع ذهنی همراه باشد.

گونه‌های سوم و ششم، هر دو به مشارکت و مردم‌محوری باور دارند، اما با تفاوت‌های ظریف اما مهمی. مشارکت‌آفرینان ساختارشکن، مشارکت را به‌عنوان جوهره و هدف اصلی تغییر قلمداد می‌کنند و بر ائتلاف‌سازی میان مدیران کلیدی و شکستن ساختارهای عمودی سازمان تأکید دارند. در مقابل، ایدئولوگ‌های نیازمحور، مشارکت را ابزاری کارآمد برای حل مسائل واقعی شهر می‌دانند و بر قانع‌سازی مدیران میانی به‌عنوان حلقه‌ی کلیدی تغییر تأکید می‌ورزند. این تفاوت ظریف نشان می‌دهد که حتی در میان گونه‌هایی که در ظاهر به یک مفهوم (مشارکت) باور دارند، سطوح و لایه‌های متفاوتی از تفسیر و اولویت‌بندی وجود دارد که می‌تواند در عمل، به رویکردهای بسیار متفاوتی در اجرای تغییرات منجر شود. همچنین گونه‌های پنجم و هفتم، هر دو به ترتیب بر فرهنگ سازمانی و نهادمندی تأکید دارند، اما گونه‌ی پنجم، تغییر معیارهای ارزیابی عملکرد و تعهد مدیران ارشد را در اولویت قرار می‌دهد، درحالی‌که گونه‌ی هفتم، بر شاخص‌های روشن و قابل سنجش و پایداری نهادی اصرار دارد. این تمایزها نشان می‌دهد که تنوع ذهنی موجود، نه تنها در سطح رویکردهای کلان، بلکه در سطوح جزئی‌تر و عملیاتی‌تر نیز به‌چشم می‌خورد و این امر، مدیریت تغییر را با پیچیدگی مضاعفی مواجه می‌سازد.

یکی از یافته‌های قابل تأمل پژوهش، وجود گونه‌های ذهنی با تنها یک مشارکت‌کننده (گونه‌های هفتم و هشتم) و همچنین چهار مشارکت‌کننده‌ای است که در هیچ یک از هشت عامل قرار نگرفته‌اند. این امر در روش‌شناسی کیو پدیده‌ای غیرمعمول نیست و نشان‌دهنده‌ی وجود دیدگاه‌های منحصربه‌فرد و کمترشایع در سازمان است. این دیدگاه‌های نادر، هرچند ممکن است در فرایندهای تصمیم‌گیری غالب به‌حاشیه رانده شوند، اما می‌توانند حاوی بینش‌ها و ظرفیت‌های فکری ارزشمندی باشند که در جریان‌های اصلی فکری سازمان نادیده گرفته شده‌اند. به‌ویژه اینکه مشارکت‌کننده‌ی گونه‌ی هشتم با نام نوآفرینان فرایندمحور، بر بازطراحی بنیادین فرایندها و تغییرات ریشه‌ای تأکید دارد و دیجیتال‌سازی صرف را کافی نمی‌داند، که می‌تواند نشان‌دهنده‌ی وجود نگاه‌های نوآورانه‌ای باشد که اگر به‌درستی شناسایی و پرورش یابند، می‌توانند به غنای فرایندهای تصمیم‌گیری و نوآوری در سازمان کمک کنند. همچنین مشارکت‌کننده‌ای که بار منفی بر روی عامل هفتم دارد، نشان‌دهنده‌ی وجود دیدگاهی است که در تقابل کامل با نهادگرایان شاخص‌محور قرار دارد و می‌تواند نشان‌دهنده‌ی نگاه‌های انتقادی به رویکردهای صرفاً شاخص‌محور باشد که توجه به آنها می‌تواند از افراط در کمی‌گرایی جلوگیری کند.

از منظر کارکردی، وجود هشت گونه‌ی ذهنی با پراکندگی قابل توجه (از ۱۲،۱ تا ۶،۴ درصد واریانس) نشان می‌دهد که در حوزه‌ی تغییر استراتژیک مدیریت شهری، اجماع ذهنی بسیار دشوارتر از حوزه‌های دیگر مدیریتی است و مدیران ارشد شهرداری، تفسیرهای بسیار متنوع‌تری از الزامات و اولویت‌های تغییر دارند. این تنوع ذهنی می‌تواند یکی از مهم‌ترین موانع اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات استراتژیک باشد؛ چراکه هرگونه ابتکار تغییر، با تفاسیر متعدد و گاه متضاد مدیران مواجه خواهد شد و اجرای یکپارچه و هماهنگ تغییرات را با دشواری روبه‌رو می‌سازد. در چنین شرایطی، مدیران ارشد به‌جای تلاش برای تحمیل یک روایت واحد از تغییر، باید به‌دنبال شناسایی نقاط اشتراک بالقوه میان گونه‌های مختلف و طراحی رویکردهای متناسب با هر گونه باشند. برای مثال، اگرچه گونه‌های مختلف در مورد اولویت‌بندی فناوری، مشارکت یا شفافیت اختلاف‌نظر دارند، اما ممکن است در مورد ضرورت تغییر و اهمیت چشم‌انداز روشن یا نهادمندی،

اشتراک نظر نسبی داشته باشند که می‌تواند به عنوان نقطه‌ی عزیمت برای ایجاد اجماع و همگرایی در مسیر تغییرات راهبردی مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود پیش از طراحی و اجرای هرگونه تغییر استراتژیک، ایجاد کارگروه‌های تخصصی متشکل از نمایندگان هر یک از گونه‌های ذهنی هشتگانه می‌تواند بستری برای گفت‌وگو و تبادل نظر فراهم آورد و با شناسایی نقاط اشتراک و اختلاف، به تدوین یک بیانیه‌ی اجماع برای تغییرات راهبردی کمک کند تا انسجام و هماهنگی بیشتری در اجرای برنامه‌های تحولی ایجاد شود. با توجه به تفاوت آشکار میان گونه‌ها در اولویت‌بندی تحول دیجیتال، شهرداری باید در طراحی برنامه‌های تحول دیجیتال رویکردی متوازن و چندوجهی اتخاذ کند که ضمن توجه به الزامات فناورانه، به ملزومات فرهنگی، ساختاری و مشارکتی تغییر نیز پرداخته شود تا از مقاومت‌های احتمالی جلوگیری شود. در حوزه‌ی پیشنهادها، پژوهشی، پژوهش‌های تطبیقی در سایر سازمان‌های عمومی کشور با استفاده از روش‌شناسی کیو می‌تواند به شناسایی الگوهای مشترک و متمایز ذهنی مدیران ارشد در حوزه‌های مختلف کمک کند و امکان مقایسه و تحلیل عمیق‌تر را فراهم آورد. همچنین پژوهش‌های آتی با رویکردهای ترکیبی می‌توانند به بررسی تأثیر هر یک از گونه‌های ذهنی بر رفتارهای مدیریتی، کیفیت تصمیم‌گیری و موفقیت اجرای تغییرات استراتژیک بپردازند و با استفاده از روش‌های پیمایشی، مطالعه‌ی موردی یا نظریه‌ی داده‌بنیاد، به عمق بیشتری در فهم پیامدهای عملی هر گونه‌ی ذهنی دست یابند. با توجه به اینکه برخی مشارکت‌کنندگان در هیچ یک از هشت عامل قرار نگرفتند، پژوهش‌های آتی با نمونه‌های بزرگ‌تر و تنوع بیشتر مشارکت‌کنندگان می‌توانند به شناسایی گونه‌های ذهنی بالقوه‌ی دیگر و بررسی دلایل شکل‌گیری دیدگاه‌های منحصربه‌فرد و نادر در میان مدیران ارشد بپردازند و با استفاده از مصاحبه‌های عمیق، به درک بهتری از ریشه‌های شکل‌گیری این ذهنیت‌ها دست یابند. پژوهش‌های طولی نیز با هدف بررسی تغییرات ذهنیت‌های مدیران در طول زمان و در واکنش به تغییرات محیطی و سازمانی، می‌توانند به درک پویایی ذهنیت‌ها و عوامل مؤثر بر تغییر آنها کمک کنند و امکان طراحی برنامه‌های مداخله‌ای برای تغییر ذهنیت‌های نامطلوب را فراهم آورند. همچنین با توجه به هم‌سویی یافته‌های این پژوهش با نظریه‌های

شناخت مدیریتی، بررسی رابطه‌ی میان گونه‌های ذهنی شناسایی‌شده و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، تحصیلی و سابقه‌ی شغلی مدیران می‌تواند به شناسایی عوامل پیش‌بینی‌کننده‌ی توزیع گونه‌های ذهنی کمک کند و امکان طراحی برنامه‌های توسعه‌ی مدیریتی متناسب با هر گونه را فراهم سازد.

یادداشت‌ها

1. The Upper Echelons Theory
2. Attention-Based View
3. Microfoundations Movement
4. Transformative capacity
5. McKeown & Thomas
6. Donner
7. Q-Grid

کتابنامه

اصلانی، فرشید؛ کوهی، مهین و عمومی خوزانی، معصومه (۱۴۰۰). بررسی نقش مدل‌های ذهنی در فوآیند تغییر سازمانی (مورد مطالعه دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی اصفهان). فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت. ۳ (۷). ۱۷۴-۱۸۹.

جوادی، محمد؛ کردنائیچ، اسدالله؛ خدادادحسینی، سید حمید و گنجعلی، اسدالله (۱۴۰۲). بررسی نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری؛ مروری نظام‌مند. مدیریت بازرگانی. ۱۵ (۲). ۲۴۷-۲۱۷.

<https://doi.org/10.22059/jibm.2023.34314.4374>

خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید (۱۳۹۵). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی*. جلد اول. انتشارات نگاه دانش.

خوش‌گویان‌فرد، علیرضا (۱۳۸۶). روش‌شناسی کیو، مرکز تحقیقات صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران (سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران).

دانایی‌فرد، حسن؛ حسینی، یعقوب و شیخها، روزبه (۱۳۹۲). روش‌شناسی کیو: شالوده‌های نظری و چارچوب انجام پژوهش. انتشارات صفار.

رحمان‌سرشت، حسین و مقدم، علیرضا (۱۳۸۶). نقش مدل‌های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی (مطالعه موردی یکی از شرکت‌های تولیدکننده کاغذ تیشو). فصلنامه دانش مدیریت. ۲۰ (۱). ۳-۲۴.

کیانفر، فرهاد؛ کیانزاد، سیامک و کلاه‌کج، الهه (۱۴۰۰). ادراکات مدیران از اعتماد در محل کار در زمان تغییر استراتژیک: مطالعات موردی. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*. ۶۲ (۵). ۱۵۷-۱۳۶.

مقدم، علیرضا؛ ویشلقی، مهدیه و جعفری، میثم (۱۳۹۹). منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک در سازمان: تحلیل نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*. ۱۰ (۳). ۱۳۳-۱۵۸.

References

- Aleksandrova, T., Anand, A., Pelsóci, B. L., & Ciszewska-Mlinarič, M. (2025). Global perspectives on strategic change: Unpacking the managerial cognition. *Review of International Business and Strategy*. 35 (2-3). 260–303. <https://doi.org/10.1108/RIBS-12-2024-0156>
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses. *Public Management Review*. 23 (7). 949–960. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>
- Aslani, Farshid, Kouhi, Mahin, & Omoumi Khoozani, Masoumeh (2021). Investigating the role of mental models in the organizational change process (Case study: Isfahan Medical Documents Review Office). **Journal of Management Science Research**. 3 (7). 174-189. (In Persian)
- Baishya, S. (2025). Dynamic managerial capabilities: A critical synthesis and future research directions. *Journal of Business Research*. 176. 114958. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114958>
- Borrás, S., Haakonsson, S., Hendriksen, C., Gerli, F., Poulsen, R. T., Pallesen, T., Somavilla Croxatto, L., Kugelberg, S., & Larsen, H. (2024). *The transformative capacity of public sector organisations in sustainability transitions*. Environmental Innovation and Societal Transitions. 53. 100904. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2024.100904>
- Brielmaier, C. B. (2023). The attention-based view: Review and conceptual extension toward situated attention. *International Journal of Management Reviews*. 25 (4). 473–494. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12335>
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource-based view: Another view. *Journal of Operations Management*. 41 (1). 95–106. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.003>
- Brown, S. R. (1993). A primer on Q methodology. *Operant Subjectivity*. 16 (3–4). 91–138.
- Danaeifard, Hassan, Hosseini, Yaghoub, & Sheikha, Roozbeh (2013). **Q-Methodology: Theoretical Foundations and Research Framework**. Saffar Publications. (In Persian)

- Donner, J. C. (2001). Using Q-sorts in participatory processes: An introduction to the methodology. *Social Development Papers*. 36. 24-49.
- Enumerating the Mental Models of Senior Managers in Confronting Strategic Change: A Case Study of Tehran Municipality
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). *The microfoundations movement in strategy and organization theory*. *Academy of Management Annals*. 9 (1). 575–632.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007651>
- Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. (2012). *The Behavioral Theory of the Firm: Assessment and Prospects*. *Academy of Management Annals*. 6 (1). 1–40.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2012.656841>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*. *Organisational Research Method*. 16. 15-31.
<https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*. 32 (2). 334–343.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*. 9 (2). 193–206.
<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., Cho, T. S., & Jackson, E. M. (2015). Isomorphism in reverse: Institutional theory as an explanation for recent increases in intraindustry heterogeneity and managerial discretion. *Academy of Management Review*. 40 (3). 307–330.
<https://doi.org/10.5465/amr.2013.0203>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2023). *Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda*. *Public Management Review*. 26 (7). 1963–1987.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities. *Journal of Management*. 41 (5). 1281–1312.
<https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Heubeck, T. (2024). Looking back to look forward: A systematic review of and research agenda for dynamic managerial capabilities. *Management Review Quarterly*. 74 (4). 2243–2287.
<https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-4>
- Hofer, C., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. West Group.
<https://doi.org/10.1177/0020852314564308>

- Javadi, Mohammad, Kordnaiej, Asadollah, Khodadad-Hosseini, Seyed Hamid, & Ganjali, Asadollah (2023). Investigating the role of organizational management in the implementation of innovative strategic changes: A systematic review. **Journal of Business Management**. 15 (2). 217-247.
<https://doi.org/10.22059/jibm.2023.34314.4374>. (In Persian)
- Khanifar, Hossein, & Moslemi, Nahid (2016). **Principles and Foundations of Qualitative Research Methods** (Vol. 1). Negah-e Danesh Publications. (In Persian)
- Khoshgouyan-Fard, Alireza (2007). **Q-Methodology**. IRIB Research Center (Islamic Republic of Iran Broadcasting). (In Persian)
- Kianfar, Farhad, Kianzad, Siamak, & Kolahkaj, Elaheh (2021). Managers' perceptions of workplace trust during strategic change: Case studies. **Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting**. 5 (62). 136-157. (In Persian)
- Kiwi, D. (2025). Understanding the role of legitimacy during strategic change in public organizations: A review and research agenda. *Public Management Review*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2401123>
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*. 47 (1). 1-11.
- McKeown, B., & Thomas, D. (1988). Q Methodology (Quantitative Applications in the Social Sciences, No. 07-066). Sage Publications.
- Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*. 82 (2). 392-408.
- Men, L., Yue, C, Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*. 46 (3). 1-12.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 36 (4). 101385. Sciencedirect.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Moghaddam, Alireza, Vishlaghi, Mahdiah, & Jafari, Meysam (2020). Strategic Human Resources and Strategic Change in the Organization: An Analysis of the Mediating Role of Behavioral Ambidexterity. **Human Resource Studies Quarterly**. 10 (3). 133-158. (In Persian)
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 18 (S1). 187-206.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K)

- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*. 39 (1). 155–167.
<https://doi.org/10.1002/smj.2702>
- Osborne, S. P. (2020). Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery. Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity (4th ed.)*. Oxford University Press.
- Rahman-Seresht, Hossein, & Moghadam, Alireza (2007). The role of mental models in the organizational change process (Case study of a tissue paper manufacturing company). **Journal of Management Knowledge**. 20 (1). 3–24. (In Persian)
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). *Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research*. *Academy of Management Annals*. 12 (1). 390–439.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Sonenshein, S. (2010). We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*. 53 (3). 477–512.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51467638>
- Teece, D. J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. *Long Range Planning*. 51 (1). 40–49.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)
- Torfin, J. (2020). *Public governance paradigms : competing and co-existing*. Edward Elgar Publishing.
- Urban Agenda Platform. (2023). *Smart Tehran programme: Promoting inclusive, integrated and sustainable urban management*.
<https://www.urbanagendaplatform.org>
- van Oortmerssen, L. A., Akkerman, A., & Voets, J. (2025). The Q method as a research and intervention tool in organizational change and development. *Journal of Organizational Change Management*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-2024-0197>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 28 (2). 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Watts, S., & Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research: Theory, method and interpretation*. Sage.

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization Science*, 16 (4). 409–421.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Younas, A., Maddigan, J., Moore, J. E., & Whitehead, D. (2024). *Designing and conducting Q methodology in implementation research*. *Implementation Science*, 19 (1). 12.
<https://doi.org/10.1186/s13012-024-01334-2>
- Zhang, Y., Ayoko, O. B., & Liang, Q. (2021). The Joint Influence of CEO Succession Types and CEO-TMT Faultline On Firm's Strategic Change. *Journal of Business Research*, 126. 137-152.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.055>