

Explaining a Model for Predicting Change Acceptance among Educational Managers through Structural and Behavioral Variables at Iran University of Medical Sciences

1. Leila Kipadkho[✉]: Department of Educational Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

2. Asghar Sharifi[✉]: Department of Educational Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

3. Mahbubeh Abdollahi[✉]: Department of Educational Science, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

*Corresponding Author's Email Address: dra-sharifi@iau.ac.ir

Abstract:

This study aimed to develop and validate a predictive model of change acceptance among educational managers based on structural and behavioral variables at Iran University of Medical Sciences. This research employed an exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, grounded theory methodology and semi-structured interviews with 12 educational managers and experts were used to identify the key determinants of change acceptance. In the quantitative phase, the extracted model was validated using data collected from employees of Iran University of Medical Sciences. A total of 234 questionnaires were distributed, and 226 valid responses were analyzed. Qualitative data were analyzed through open, axial, and selective coding, while quantitative data were examined using exploratory factor analysis, Pearson correlation analysis, and structural equation modeling. The qualitative findings led to the identification of 10 causal conditions, 10 contextual conditions, 9 intervening factors, 11 consequences, 8 structural variables, and 6 behavioral variables affecting change acceptance. Exploratory factor analysis revealed six factors with eigenvalues greater than one, jointly explaining 47.41% of the total variance. Significant positive correlations were observed among all dimensions of the model and the overall construct of change acceptance ($p < .01$). Structural equation modeling demonstrated an acceptable fit of the proposed model. The coefficient of determination (R^2) for change acceptance was 0.531, while the predictive relevance index (Q^2) was 0.335, indicating moderate-to-strong explanatory and predictive power. The overall goodness-of-fit index further supported the adequacy of the model. The findings indicate that change acceptance among educational managers is a multidimensional phenomenon influenced by both structural and behavioral determinants. Structural factors—including complexity, formalization, centralization, specialization, hierarchy, authority, professionalism, and staff ratio—and behavioral factors—including beliefs, perceptions, values, awareness, personality, motivation, and expectations—collectively shape managers' readiness to embrace organizational change. Therefore, successful change initiatives in medical universities require simultaneous attention to organizational structures and behavioral capacities of educational managers.

Keywords: Change Acceptance; Structural Variables; Behavioral Variables; Educational Managers; Iran University of Medical Sciences.

How to Cite: Kipadkho, L., Sharifi, A., & Abdollahi, M. (2026). Explaining a Model for Predicting Change Acceptance among Educational Managers through Structural and Behavioral Variables at Iran University of Medical Sciences. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(5), 1-19.



تبیین مدل پیش‌بینی میزان پذیرش تغییر از سوی مدیران آموزشی از طریق متغیرهای ساختاری و رفتاری در دانشگاه علوم پزشکی ایران

۱. لیلا کیپادخو^{ID}: گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۲. اصغر شریفی^{ID}: گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۳. محبوبه عبدالمهی^{ID}: گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: dra-sharifi@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش، تبیین و اعتبارسنجی مدلی برای پیش‌بینی میزان پذیرش تغییر از سوی مدیران آموزشی بر اساس متغیرهای ساختاری و رفتاری در دانشگاه علوم پزشکی ایران بود. این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) انجام شد. در بخش کیفی، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از مدیران آموزشی و صاحب‌نظران، مؤلفه‌های مؤثر بر پذیرش تغییر شناسایی شدند. در بخش کمی، مدل استخراج‌شده با مشارکت ۲۳۴ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایران مورد آزمون قرار گرفت که در نهایت ۲۲۶ پرسشنامه قابل تحلیل بود. برای تحلیل داده‌های کیفی از کدگذاری باز، محوری و انتخابی و برای تحلیل داده‌های کمی از تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج بخش کیفی به استخراج ۱۰ شرط علی، ۱۰ شرط زمینه‌ای، ۹ عامل مداخله‌گر، ۱۱ پیامد، ۸ متغیر ساختاری و ۶ متغیر رفتاری منجر شد. تحلیل عاملی نشان داد شش عامل دارای مقدار ویژه بیشتر از یک بوده و در مجموع ۴۷.۴۱ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند. ضرایب همبستگی بین ابعاد مدل و سازه کلی پذیرش تغییر مثبت و معنادار بود ($P < 0.01$). نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز نشان داد مدل پیشنهادی از برازش قابل قبول برخوردار است؛ به‌طوری‌که مقدار ضریب تعیین برای متغیر پذیرش تغییر برابر با ۰.۵۳۱ و شاخص Q^2 برابر با ۰.۳۳۵ به دست آمد که بیانگر قدرت تبیین و پیش‌بینی مناسب مدل است. همچنین شاخص برازش کلی مدل در سطح متوسط و قابل قبول ارزیابی شد. یافته‌های پژوهش نشان دادند که پذیرش تغییر در مدیران آموزشی پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر هم‌زمان عوامل ساختاری و رفتاری قرار دارد. ابعاد ساختاری شامل پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، تخصصی‌بودن، سلسله‌مراتب، اختیارات، حرفه‌ای‌بودن و نسبت کارکنان و ابعاد رفتاری شامل باورها و نگرش‌ها، الگوهای رفتاری، ارزش‌ها، آگاهی و دانش، شخصیت، انگیزش و انتظارات نقش مهمی در شکل‌گیری پذیرش تغییر ایفا می‌کنند. از این‌رو، توجه هم‌زمان به اصلاح ساختارهای سازمانی و توسعه ظرفیت‌های رفتاری مدیران می‌تواند زمینه موفقیت برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌های علوم پزشکی را فراهم سازد.

کلیدواژه‌گان: پذیرش تغییر، متغیرهای ساختاری، متغیرهای رفتاری، مدیران آموزشی، دانشگاه علوم پزشکی ایران

نحوه استناددهی: کیپادخو، لیلا، شریفی، اصغر، و عبدالمهی، محبوبه. (۱۴۰۵). تبیین مدل پیش‌بینی میزان پذیرش تغییر از سوی مدیران آموزشی از طریق متغیرهای ساختاری و رفتاری در دانشگاه علوم پزشکی ایران. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۵)، ۱۹-۱.



مقدمه

تغییر سازمانی به یکی از مهم‌ترین الزامات بقا، رشد و توسعه سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پویا تبدیل شده است. سرعت تحولات فناورانه، افزایش رقابت، جهانی‌شدن، تغییر انتظارات ذی‌نفعان و گسترش فناوری‌های دیجیتال، سازمان‌ها را ناگزیر ساخته است تا به‌طور مستمر ساختارها، فرایندها و شیوه‌های مدیریتی خود را بازنگری و بازآفرینی کنند. در چنین شرایطی، توانایی سازمان در پذیرش، مدیریت و نهادینه‌سازی تغییر به‌عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی اثربخشی سازمانی شناخته می‌شود (Aruppala et al., 2026; Burke, 2019). امروزه تغییر دیگر یک رویداد مقطعی نیست، بلکه فرایندی مستمر و اجتناب‌ناپذیر است که تمامی ابعاد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موفقیت یا شکست سازمان‌ها تا حد زیادی به نحوه مواجهه آنان با این فرایند وابسته است (Jašarević, 2019; Yustian & Ratnapuri, 2025).

در سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه دانشگاه‌های علوم پزشکی، ضرورت تغییر اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند. این سازمان‌ها علاوه بر پاسخگویی به تحولات علمی و فناوری، مسئولیت تربیت نیروی انسانی متخصص و ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی با کیفیت را نیز بر عهده دارند. از این‌رو، توانایی مدیران آموزشی در پذیرش و هدایت تغییر، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت برنامه‌های توسعه‌ای و اصلاحی دانشگاه‌ها دارد. مدیران آموزشی به‌عنوان عاملان اصلی تغییر، وظیفه ایجاد هماهنگی میان اهداف سازمانی، منابع انسانی و الزامات محیطی را بر عهده دارند و میزان پذیرش تغییر از سوی آنان می‌تواند مسیر موفقیت یا شکست برنامه‌های تحول سازمانی را تعیین کند (Maxamillian & Tjorvi, 2023; Sullivan & Garland, 2019).

پژوهشگران مدیریت سازمانی بر این باورند که بخش قابل توجهی از برنامه‌های تغییر سازمانی به اهداف مورد نظر دست نمی‌یابند. گزارش‌ها نشان می‌دهد که درصد بالایی از پروژه‌های تغییر با مقاومت کارکنان، ضعف در رهبری تغییر، نبود آمادگی سازمانی و عدم هم‌سویی ساختارها و رفتارهای سازمانی مواجه می‌شوند (Burke, 2019; Stanleigh, 2019). یکی از دلایل اصلی این ناکامی‌ها، عدم توجه کافی به عوامل انسانی و رفتاری در کنار عوامل ساختاری است. تغییر زمانی موفق خواهد بود که افراد سازمان نه تنها ضرورت آن را درک کنند، بلکه از نظر نگرشی، شناختی و رفتاری نیز آمادگی لازم برای پذیرش آن را داشته باشند (Cutcher, 2019; Davis & Brown, 2024).

پذیرش تغییر مفهومی چندبعدی است که به میزان آمادگی افراد برای استقبال از وضعیت جدید، سازگاری با شرایط نو و حمایت از فرایندهای تحول اشاره دارد. این مفهوم تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد که برخی از آنها ماهیتی ساختاری و برخی دیگر ماهیتی رفتاری دارند. عوامل ساختاری به ویژگی‌های رسمی سازمان نظیر تمرکز، رسمیت، پیچیدگی، تخصص‌گرایی، سلسله‌مراتب، نحوه توزیع اختیارات و ترکیب نیروی انسانی اشاره دارند، در حالی که عوامل رفتاری شامل نگرش‌ها، باورها، ارزش‌ها، ادراکات، انگیزه‌ها، شخصیت و انتظارات افراد هستند (Ghanbari & Latifian, 2016; Nasiri Valik Bani & Shaygani Maniei, 2016). بررسی همزمان این دو دسته عوامل می‌تواند درک جامع‌تری از سازوکارهای مؤثر بر پذیرش تغییر فراهم آورد.

در سال‌های اخیر، گسترش تحول دیجیتال موجب شده است موضوع مدیریت تغییر بیش از گذشته مورد توجه پژوهشگران قرار گیرد. تحول دیجیتال نه تنها مستلزم تغییر در فناوری‌ها و زیرساخت‌ها است، بلکه تغییرات گسترده‌ای را در فرهنگ، ساختار و رفتار کارکنان نیز ایجاد می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که موفقیت پروژه‌های تحول دیجیتال تا حد زیادی به میزان آمادگی کارکنان و مدیران برای پذیرش تغییر وابسته است (Aruppala et al., 2026; Reda et al., 2026). همچنین پذیرش فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و سامانه‌های هوشمند بدون توجه به ابعاد رفتاری و سازمانی با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد (Guo & Polák, 2023; Reda et al., 2026).

مطالعات اخیر بر نقش مدیریت تغییر در ارتقای عملکرد سازمانی تأکید فراوانی داشته‌اند. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که فرایندهای تغییر را به‌صورت نظام‌مند مدیریت می‌کنند، از سطح بالاتری از تاب‌آوری، چابکی و توان سازگاری برخوردار هستند (Komariyah, 2024; Yustian & Ratnapuri, 2025). از سوی دیگر، چابکی سازمانی به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم پذیرش تغییر شناخته می‌شود و سازمان‌هایی که فرهنگ پذیرش تغییر را در خود نهادینه کرده‌اند، توانایی بیشتری در پاسخگویی به تحولات محیطی دارند (Fatehi & Kiani, 2023; Zulfiqar & Saeed, 2025).

عوامل ساختاری همواره یکی از مهم‌ترین موضوعات مورد توجه نظریه‌پردازان سازمان بوده‌اند. ساختار سازمانی چارچوبی را فراهم می‌کند که فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و روابط میان اعضای سازمان را مشخص می‌سازد. ساختار مناسب می‌تواند زمینه لازم برای نوآوری، یادگیری و پذیرش تغییر را فراهم کند، در حالی که ساختارهای انعطاف‌ناپذیر و بیش از حد متمرکز ممکن است مانع تغییر شوند (Mihm et al., 2018; Nasiri Valik Bani & Shaygani Maniei, 2016). در سازمان‌های آموزشی، نوع ساختار می‌تواند بر نحوه تصمیم‌گیری، جریان اطلاعات، میزان مشارکت کارکنان و در نهایت پذیرش تغییر تأثیر مستقیم داشته باشد (Heidari Sedeh et al., 2024; Komariyah, 2024). در کنار عوامل ساختاری، عوامل رفتاری نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت تغییر دارند. افراد بر اساس باورها، نگرش‌ها، تجربیات و ادراکات خود نسبت به تغییر واکنش نشان می‌دهند. هنگامی که کارکنان تغییر را تهدیدی برای امنیت شغلی، جایگاه حرفه‌ای یا منافع شخصی خود تلقی کنند، احتمال مقاومت در برابر آن افزایش می‌یابد (Burns & Cutcher, 2015; Lunenburg, 2015; Scapens, 2017). در مقابل، زمانی که تغییر به‌عنوان فرصتی برای رشد فردی و سازمانی درک شود، پذیرش آن تسهیل خواهد شد (Davis & Brown, 2024; 2019). از این‌رو، توجه به ابعاد روان‌شناختی و رفتاری مدیران و کارکنان یکی از پیش‌شرط‌های اساسی موفقیت برنامه‌های تحول سازمانی محسوب می‌شود.

مطالعات تجربی نیز اهمیت عوامل فردی و رفتاری را در پذیرش تغییر تأیید کرده‌اند. سعدی نشان داد که آمادگی راهبردی، نگرش به تغییر و توانایی مدیریت تحول از مهم‌ترین مؤلفه‌های تغییرپذیری مدیران محسوب می‌شوند (Saadi, 2020). اسماعیلی نیز گزارش کرد که سبک‌های تفکر مدیران و معلمان با میزان پذیرش تغییر رابطه معناداری دارند و ویژگی‌های شناختی افراد می‌تواند نقش مهمی در مواجهه آنان با تغییر ایفا کند (Esmaeili, 2020). همچنین پژوهش حیدری نشان داد که سبک تفکر مدیران با نگرش آنان نسبت به پذیرش تغییر ارتباط مستقیم دارد و مدیران دارای تفکر انعطاف‌پذیرتر، آمادگی بیشتری برای پذیرش تحولات سازمانی دارند (Heidari, 2018). فرهنگ سازمانی نیز به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در آمادگی برای تغییر شناخته می‌شود. نتایج پژوهش حسین‌پور و همکاران نشان داد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از جمله مشارکت، انعطاف‌پذیری، ثبات و مأموریت سازمانی می‌توانند آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر را پیش‌بینی کنند (Hosseinpour et al., 2018). به‌طور مشابه، پژوهش آگنیو و ون‌بالکوم نشان داد که هم‌سویی ارزش‌های سازمانی، رهبری اثربخش و آمادگی فرهنگی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای موفقیت برنامه‌های تغییر در محیط‌های دانشگاهی هستند (Agnew & VanBalkom, 2019).

تحولات اخیر در حوزه بین‌المللی‌سازی، دیجیتالی‌شدن و رشد سازمان‌های دانش‌بنیان نیز موجب شده است موضوع آمادگی برای تغییر به یکی از محورهای اصلی پژوهش‌های مدیریتی تبدیل شود. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که میان نوآوری، یادگیری سازمانی و مدیریت تغییر تعادل برقرار می‌کنند، عملکرد موفق‌تری در محیط‌های رقابتی دارند (Allo Iv, 2026; Reyes-Parga et al., 2025). در این میان، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به دلیل ماهیت دانش‌محور خود بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند توسعه ظرفیت‌های پذیرش تغییر هستند (Heidari Sedeh et al., 2024; Jašarević, 2019).

با وجود گسترش مطالعات مربوط به مدیریت تغییر، بخش عمده‌ای از پژوهش‌های پیشین به بررسی جداگانه عوامل ساختاری یا رفتاری پرداخته‌اند و کمتر مطالعه‌ای تلاش کرده است مدل جامعی را برای تبیین میزان پذیرش تغییر از سوی مدیران آموزشی بر اساس هر دو دسته عوامل ارائه کند. علاوه بر این، در بستر دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران، شواهد تجربی محدودی درباره نحوه تعامل متغیرهای ساختاری و رفتاری در شکل‌گیری پذیرش تغییر وجود دارد. این خلأ پژوهشی ضرورت انجام مطالعاتی را آشکار می‌سازد که بتوانند با رویکردی جامع، ابعاد مختلف مؤثر بر پذیرش تغییر را شناسایی و تبیین کنند (Fatehi & Kiani, 2023; Guo & Polák, 2023; Komariyah, 2024). بنابراین، هدف پژوهش حاضر تبیین مدل پیش‌بینی میزان پذیرش تغییر از سوی مدیران آموزشی از طریق متغیرهای ساختاری و رفتاری در دانشگاه علوم پزشکی ایران است.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از جنبه‌های مختلفی قابل بررسی است. نظر هدف پژوهش حاضر ترکیبی از مدل‌های کاربردی و بنیادی است؛ زیرا به منظور حل سریع مسائل، مشکلات و اتخاذ تدابیر لازم لنجلم شده و نیز محقق قصد تبیین مدل جهت پیش‌بینی میزان پذیرش تغییر از طریق متغیرهای ساختاری و رفتاری را دارد. از نظر



شیوه گردآوری داده‌ها، تحقیق توصیفی-پیمایشی است. زیرا پژوهشگر قصد دارد تا آنچه را که هست بدون هیچ‌گونه دخل و تصرفی جمع‌آوری و تحلیل نماید. از نظر نوع داده‌ها، تحقیق حاضر ترکیبی است. از یک سو با انجام تحقیق به شیوه کیفی و اکتشافی (با استفاده از نظریه داده بنیاد) تلاش خواهد شد مولفه‌ها و عناصر لازم شناسایی شوند، سپس با انجام تحقیق کمی تلاش خواهد شد ضمن مستندسازی مولفه‌های احصاء شده، وضعیت موجود مورد بررسی قرار گیرد. همچنین از نظر نوع داده‌ها روش تحقیق ترکیبی (آمیخته) با رویکرد کیفی-کمی انجام می‌شود. بدین منظور ابتدا تحقیق کیفی جهت شناسایی مولفه‌ها و عناصر و سپس کمی برای مستندسازی و اعتبارسنجی انجام شد. برای این منظور الگوی کدگذاری مطابق مدل زیر خواهد بود. با توجه به ماهیت پژوهش، جامعه آماری در دو بخش کمی و کیفی عبارتند از: در بخش کیفی جامعه آماری شامل مدیران آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی ایران و صاحب‌نظران می‌باشد و در بخش کمی جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایران به تعداد ۶۰۰ نفر می‌باشد. بر این اساس حجم نمونه در بخش کیفی ۱۲ نفر است که با استفاده از اشباع نظری و با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و حجم نمونه در بخش کمی شامل ۲۳۴ نفر است که براساس تعداد متغیرهای تحقیق تعیین شده است. به این صورت که برای هر متغیر و نیز خرده مقیاس‌ها بین ۲۰ تا ۴۰ نمونه انتخاب می‌شود و چون تعداد متغیرهای تحقیق زیاد است حداقل ۲۰ نمونه برای هر متغیر انتخاب شده است لذا روش نمونه‌گیری در بخش کمی نمونه‌گیری در دسترس بوده است. در نهایت از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین (۱۹۹۸) نسبت داده می‌شود برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. روش سیستماتیک خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه سازمان یافته و دو پرسشنامه به شرح زیر است:

مصاحبه نیمه سازمان یافته: در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساخت‌یافته استفاده شد و داده‌های حاصل با شیوه کدگذاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور با توجه به نظریه مبنایی (نظریه برخاسته از داده‌ها) از سه نوع کدگذاری کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد. روائی مصاحبه با استفاده از توافق درون متنی انجام شده است. بدین منظور در این روش (کدگذاری مجدد) مفاهیم و مقوله‌های مندرج در متن مصاحبه توسط دو نفر کدگذاری شده و میزان توافق نظر آنها با روش *CVR* مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از توافق بین دو ارزیاب برابر $0/83$ بدست آمد که نشان از مناسب بودن ضریب توافق دارد.

میزان پذیرش تغییر از پرسشنامه رابرت هلر (۱۹۸۶): پرسشنامه دارای ۳۲ سوالی است که به وسیله رابرت هلر (۱۹۸۶) تهیه شده است. پرسشنامه تک عاملی است و مولفه ندارد. در مقابل هر پرسش چهارگزینه‌ای هرگز، گاهی اوقات، اغلب اغلب و همیشه قرار داد که به هر کدام از این گزینه‌ها به ترتیب نمره‌های یک تا چهار تعلق می‌گیرد. هلر برای تعیین روائی از روائی محتوایی استفاده کرده است که نتایج $0/89$ نشان دهنده روائی بالا بوده است. در این تحقیق نیز برای بررسی روائی پرسشنامه از روائی محتوایی استفاده شده است و برای این منظور نظرات متخصصان ملاک عمل بوده است. همچنین هلر (۱۹۸۶) برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده کرده که نتایج $0/81$ است. ایران نژاد (۱۳۹۲) نیز برای اطمینان از پایایی پرسشنامه، به اجرای آزمایشی پرسشنامه در نمونه‌ای با حجم ۳۰ نفر پرداخته شد که پایایی پرسشنامه میزان پذیرش تغییر از طریق محاسبه آلفای کرونباخ برابر $0/85$ محاسبه کرده است. همچنین ایبلی و علی میرزایی (۱۳۸۴) نیز ضریب آلفای کرونباخ را 93% بدست آورده‌اند که نشان از پایایی بالای ابزار است. و در این پژوهش نیز ضریب آلفای کرونباخ برابر $0/89$ به دست آمده است.

یافته‌ها

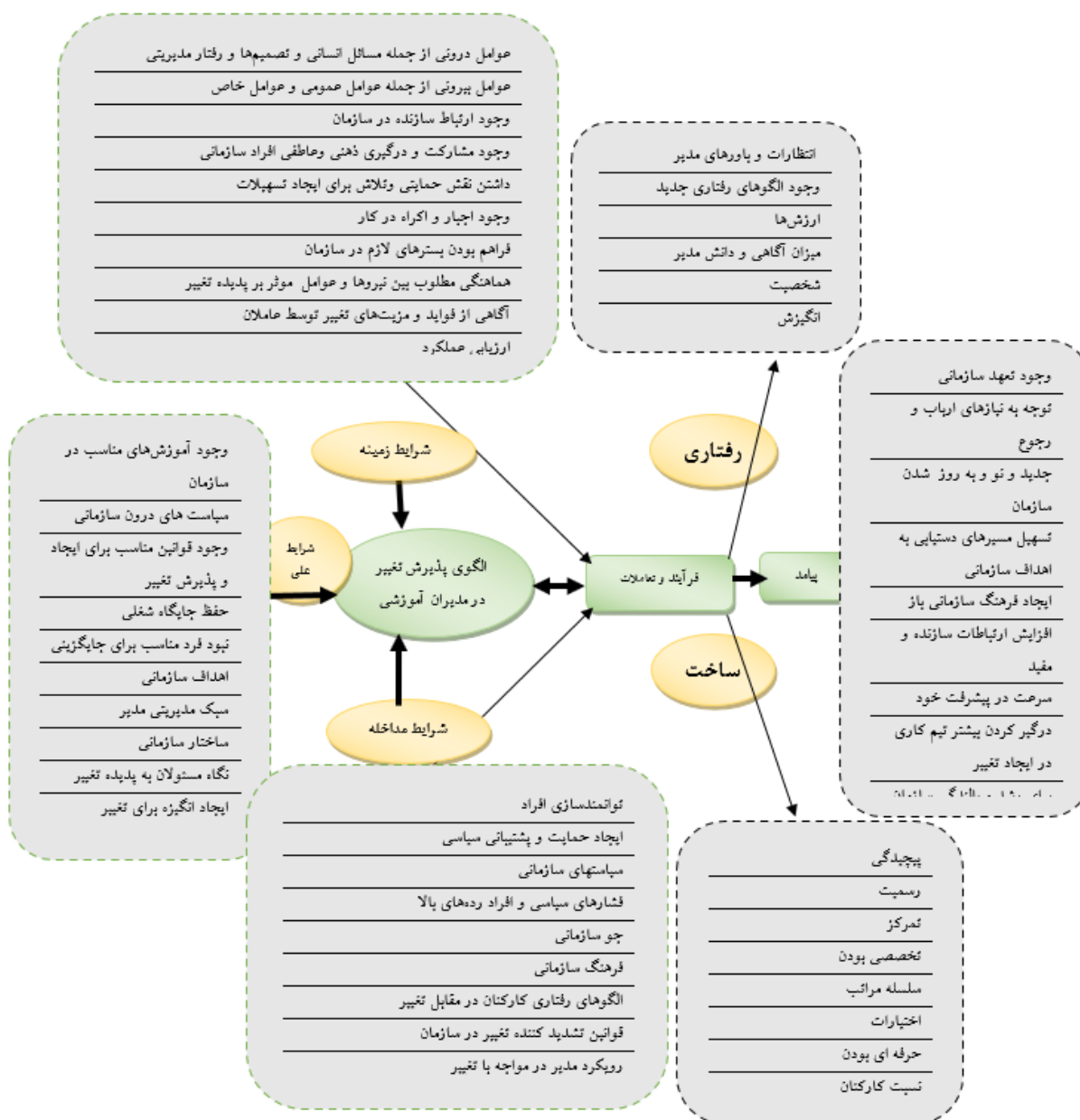
تعداد افراد مصاحبه شوند ۱۲ نفر از مدیران آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی ایران بودند. از این تعداد ۴ نفر خانم و ۸ نفر آقا بودند که با سابقه کاری بالای ۱۵ سال و حداقل ۲ سال به عنوان مدیران آموزشی فعالیت کرده‌اند.

در بخش اول از پژوهش، فهرستی از کدهای مختلف به دست آمده است که این کدها در قالب مضامین مرتب شدند. بنابراین بعد از مکتوب نمودن داده‌ها، و با مطالعه مکرر و ثبت ایده‌های اولیه، تلاش گردید تا کدهای معنادار مشخص گردد. با تجزیه و تحلیل مفاهیم برآمده از گزاره‌های مرتبط و مرور چندین باره جدول کدگذاری باز، تعداد ۱۳۴ مقوله اصلی حاصل شد. در نهایت از این تعداد ۵۸ کد با روش محوری استخراج شد که نتایج در جدول ۱ مشخص شده است.

جدول ۱: کدگذاری محوری مقوله‌های

ردیف	شاخص	تعداد گزاره ۱	کدگذاری محوری (مقوله)	ردیف	شاخص	تعداد گزاره ۱	کدگذاری محوری (مقوله)
۱	عوامل درونی از جمله مسائل انسانی و تصمیم-ها و رفتار مدیریتی	۴	شرایط زمینه‌ای	۳۰	وجود آموزش‌های مناسب در سازمان	۲	شرایط علی
۲	عوامل بیرونی از جمله عوامل عمومی و عوامل خاص	۴	شرایط زمینه‌ای	۳۱	سیاست‌های درون سازمانی	۲	شرایط علی
۳	وجود ارتباط سازنده در سازمان	۱	شرایط زمینه‌ای	۳۲	وجود قوانین مناسب برای ایجاد و پذیرش تغییر	۲	شرایط علی
۴	وجود مشارکت و درگیری ذهنی و عاطفی افراد سازمانی	۱	شرایط زمینه‌ای	۳۳	حفظ جایگاه شغلی	۲	شرایط علی
۵	داشتن نقش حمایتی و تلاش برای ایجاد تسهیلات	۵	شرایط زمینه‌ای	۳۴	نبود فرد مناسب برای جایگزینی	۱	شرایط علی
۶	وجود اجبار و اکراه در کار	۱	شرایط زمینه‌ای	۳۵	اهداف سازمانی	۳	شرایط علی
۷	فراهم بودن بسترهای لازم در سازمان	۲	شرایط زمینه‌ای	۳۶	سبک مدیریتی مدیر	۱	شرایط علی
۸	هماهنگی مطلوب بین نیروها و عوامل موثر بر پدیده تغییر	۲	شرایط زمینه‌ای	۳۷	ساختار سازمانی	۳	شرایط علی
۹	آگاهی از فواید و مزیت‌های تغییر توسط عاملان	۱	شرایط زمینه‌ای	۳۸	نگاه مسئولان به پدیده تغییر	۱	شرایط علی
۱۰	ارزیابی عملکرد	۱	شرایط زمینه‌ای	۳۹	ایجاد انگیزه برای تغییر	۲	شرایط علی
۱۱	توانمندسازی افراد	۲	عوامل مداخله‌ای	۴۰	باورها، برداشت، نگرش و ادراک مدیر	۲	رفتاری
۱۲	ایجاد حمایت و پشتیبانی سیاسی	۳	عوامل مداخله‌ای	۴۱	وجود الگوهای رفتاری جدید	۱	رفتاری
۱۳	سیاست‌های سازمانی	۳	عوامل مداخله‌ای	۴۲	ارزش‌ها	۴	رفتاری
۱۴	فشارهای سیاسی و افراد رده‌های بالا	۴	عوامل مداخله‌ای	۴۳	میزان آگاهی و دانش مدیر	۲	رفتاری
۱۵	جو سازمانی	۲	عوامل مداخله‌ای	۴۴	شخصیت	۴	رفتاری
۱۶	فرهنگ سازمانی	۳	عوامل مداخله‌ای	۴۵	انگیزش	۴	رفتاری
۱۷	الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر	۱	عوامل مداخله‌ای	۴۶	انتظارات	۴	رفتاری
۱۸	قوانین تشدید کننده تغییر در سازمان	۱	عوامل مداخله‌ای	۴۷	نگرش‌ها	۴	رفتاری
۱۹	رویکرد مدیر در مواجهه با تغییر	۲	عوامل مداخله‌ای	۴۸	وجود تعهد سازمانی	۲	پیامدهای
۲۰	پیچیدگی	۴	ساختاری	۴۹	توجه به نیازهای ارباب و رجوع	۲	پیامدهای
۲۱	رسمیت	۴	ساختاری	۵۰	جدید و نو و به روز شدن سازمان	۲	پیامدهای
۲۲	تمرکز	۴	ساختاری	۵۱	تسهیل مسیرهای دستیابی به اهداف سازمانی	۴	پیامدهای
۲۳	رسمی بودن	۲	ساختاری	۵۲	ایجاد فرهنگ سازمانی باز	۲	پیامدهای
۲۴	تخصصی بودن	۲	ساختاری	۵۳	افزایش ارتباطات سازنده و مفید	۲	پیامدهای
۲۵	داشتن استاندارد	۲	ساختاری	۵۴	سرعت در پیشرفت خود	۱	پیامدهای
۲۶	سلسله مراتب	۲	ساختاری	۵۵	درگیر کردن بیشتر تیم کاری در ایجاد تغییر	۱	پیامدهای
۲۷	اختیارات	۲	ساختاری	۵۶	برای رشد و بالندگی سازمان	۳	پیامدهای
۲۸	حرفه‌ای بودن	۲	ساختاری	۵۷	کمک به بهبود عملکرد سازمانی	۲	پیامدهای
۲۹	نسبت کارکنان	۲	ساختاری	۵۸	افزایش کارآمدی سازمان	۳	پیامدهای

مجموع مقولات محوری و مقولات مرتبط با آن را می‌توان در قالب یک الگو واره (پارادایم) ترسیم کرد. بنابراین مدل پارادایمی توانمندسازی کارکنان بر اساس مثبت‌اندیشی، به شکل زیر قابل ارائه است: و در نهایت مقوله‌های ثانویه مستخرج از تحلیل‌ها در قالب جدول فوق آمده است. براین اساس تعداد ۵۸ مفهوم (شاخص) در قالب ۶ مقوله ثانویه استخراج شد.



شکل ۱. الگوی پذیرش تغییر در مدیران آموزشی

جهت اعتبار سنجی الگوی، داده‌ها از طریق پرسشنامه با طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد متوسط، کم و خیلی کم)، تدوین و در اختیار ۲۳۴ نفر (براساس فرمول کوکران و برای حجم جامعه نامشخص) کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایران قرار داده شد از این تعداد ۸ پرسشنامه قابل تحلیل نبوده و در کل تعداد ۲۲۶ پرسشنامه جمع‌آوری شده و مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج بررسی آزمون نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آماره کولموگوروف-اسمیرنوف نشان داد توزیع داده‌های بدست آمده از پرسشنامه در بین نمونه با توزیع آن

در جامعه نرمال است. همچنین مقدار آزمون کیزر-میر-اولکین برابر با $0/808$ بود. لذا حجم نمونه برای بررسی رضایت بخش است و نتیجه می‌گیریم که داده‌های پرسشنامه مورد نظر به تعدادی عامل‌های زیربنایی و بنیادی قابل تقلیل است.

جدول ۲: شناخت سهم هر عامل در تبیین مجموع واریانس تمامی گویه‌ها

مولفه‌ها	کل	مقدار ویژه اولیه	درصد تجمعی واریانس
۱	۱۰/۸۳۹	۱۹/۰۱۵	۱۹/۰۱۵
۲	۵/۸۰۵	۱۰/۱۸۴	۲۹/۱۹۹
۳	۳/۹۰۴	۶/۸۵۰	۳۶/۰۴۹
۴	۲/۵۶۴	۴/۴۹۸	۴۰/۵۴۷
۵	۱/۹۹۰	۳/۴۹۱	۴۴/۰۳۸
۶	۱/۹۲۲	۳/۳۷۲	۴۷/۴۱۰

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌کنید، ۶ عامل دارای مقدار ویژه بالاتر از یک هستند. بنابراین از کل ۵۷ سوال (گویه) می‌توان ۶ عامل ساخت. سهم هر عامل در تبیین ۵۷ گویه به صورت نزولی است. یعنی عامل اول بیشترین سهم و عامل ششم کمترین سهم را در تبیین واریانس ۵۷ گویه دارد. در مجموع تمامی ۶ عامل با مقادیر ویژه بالاتر از یک توانسته‌اند ۴۷/۴۱۰ درصد از واریانس ۵۷ گویه مربوط به پرسشنامه را تبیین کنند.

جدول ۳: ماتریس چرخش یافته پرسشنامه

سوالات	عامل‌ها	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم
سوال ۱	۵۹۰/						
سوال ۲	۴۶۹/						
سوال ۳	۶۲۴/						
سوال ۴	۶۴۹/						
سوال ۵	۶۴۲/						
سوال ۶	۴۷۰/						
سوال ۷	۵۴۰/						
سوال ۸	۵۰۵/						
سوال ۹	۵۴۸/						
سوال ۱۰	۶۹۷/						
سوال ۱۱			۴۷۱/۰				
سوال ۱۲			۷۶۱/۰				
سوال ۱۳			۶۴۰/۰				
سوال ۱۴			۷۵۸/۰				
سوال ۱۵			۷۳۳/۰				
سوال ۱۶			۵۲۰/۰				
سوال ۱۷			۸۳۹/۰				
سوال ۱۸			۷۵۸/۰				
سوال ۱۹			۷۶۰/۰				
سوال ۲۰			۷۵۳/۰				
سوال ۲۱							۶۹۳/۰

سوال ۲۲	۰/۶۹۴
سوال ۲۳	۰/۸۹۰
سوال ۲۴	۰/۸۴۰
سوال ۲۵	۰/۶۹۸
سوال ۲۶	۰/۸۳۸
سوال ۲۷	۰/۷۷۷
سوال ۲۸	۰/۷۰۱
سوال ۲۹	۰/۵۴۷
سوال ۳۰	۰/۶۵۴
سوال ۳۱	۰/۶۷۹
سوال ۳۲	۰/۷۴۳
سوال ۳۳	۰/۶۹۴
سوال ۳۴	۰/۶۷۹
سوال ۳۵	۰/۶۰۲
سوال ۳۶	۰/۶۲۵
سوال ۳۷	۰/۶۳۴
سوال ۳۸	۰/۷۱۰
سوال ۳۹	۰/۷۴۳
سوال ۴۰	۰/۶۵۱
سوال ۴۱	۰/۶۱۰
سوال ۴۲	۰/۷۳۸
سوال ۴۳	۰/۶۱۳
سوال ۴۴	۰/۵۱۵
سوال ۴۵	۰/۶۲۴
سوال ۴۶	۰/۶۹۲
سوال ۴۷	۰/۸۰۹
سوال ۴۸	۰/۵۹۶
سوال ۴۹	۰/۷۱۶
سوال ۵۰	۰/۷۰۲
سوال ۵۱	۰/۶۵۳
سوال ۵۲	۰/۷۲۱
سوال ۵۳	۰/۷۴۸
سوال ۵۴	۰/۷۹۱
سوال ۵۵	۰/۷۶۶
سوال ۵۶	۰/۵۱۷
سوال ۵۷	۰/۷۲۴
سوال ۵۸	۰/۵۱۶
سوال ۵۹	۰/۶۷۸
سوال ۶۰	۰/۷۶۵
سوال ۶۱	۰/۶۱۳
سوال ۶۲	۰/۶۶۴
سوال ۶۳	۰/۷۰۹

سوال ۶۴	۰/۷۲۳
سوال ۵۷	۰/۷۱۴
سوال ۵۷	۰/۶۹۹
سوال ۵۷	۰/۶۸۲
سوال ۵۷	۰/۶۱۵
سوال ۵۷	۰/۶۳۴
سوال ۵۷	۰/۷۱۰
سوال ۵۷	۰/۷۴۳
سوال ۵۷	۰/۶۵۱
سوال ۵۷	۰/۶۵۴
سوال ۵۷	۰/۶۷۹
سوال ۵۷	۰/۷۴۳
سوال ۵۷	۰/۶۹۴
سوال ۵۷	۰/۶۷۹
سوال ۶۲	۰/۶۰۲
سوال ۶۳	۰/۶۲۵
سوال ۶۴	۰/۶۸۴
سوال ۶۵	۰/۷۸۸
سوال ۶۶	۰/۷۱۳
سوال ۶۷	۰/۶۶۱
سوال ۶۸	۰/۷۲۱
سوال ۶۹	۰/۶۱۹
سوال ۷۰	۰/۷۱۴
سوال ۷۱	۰/۷۷۴
سوال ۷۲	۰/۷۳۹
سوال ۷۳	۰/۶۸۲
سوال ۷۴	۰/۸۷۵
سوال ۷۵	۰/۶۶۴
سوال ۷۶	۰/۷۸۹
سوال ۷۷	۰/۷۱۳
سوال ۷۸	۰/۶۰۱
سوال ۷۹	۰/۶۶۶
سوال ۸۰	۰/۶۴۵
سوال ۸۱	۰/۷۴۴
سوال ۸۲	۰/۶۹۹
سوال ۸۳	۰/۶۳۲
سوال ۸۴	۰/۶۵۶
سوال ۸۵	۰/۷۶۸
سوال ۸۶	۰/۶۱۴
سوال ۸۷	۰/۷۰۰
سوال ۸۸	۰/۷۰۳
سوال ۸۹	۰/۶۰۱

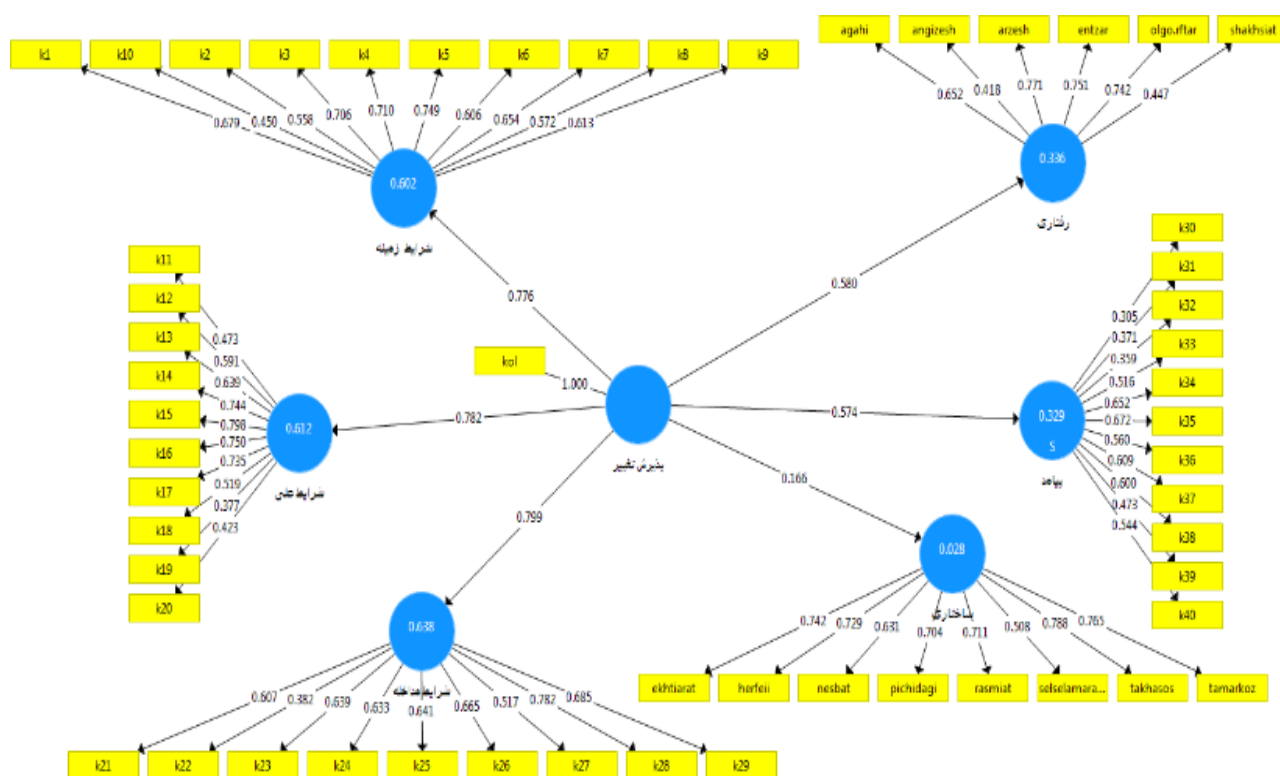
جدول شماره ۳ تعداد گویه‌های مورد نظر که در زیر عامل‌های ۱ تا ۶ آمده‌اند موثرترین سوالات مورد نظر در مورد پرسشنامه را نشان می‌دهد. در جدول ماتریس چرخش یافته نشان می‌دهد که همه سوالات موثراند و باید همه سوالات مورد استفاده قرار گیرند و نیازی به حذف هیچ یک از سوالات پرسشنامه نمی‌باشد.

جدول ۴: آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین عامل‌ها و کل آزمون و هر یک از خرده مقیاس‌ها با یکدیگر

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
(کلی)	۱						
شرایط زمینه	۰/۷۷۲**	۱					
شرایط علی	۰/۷۸۸**	۰/۶۴۷**	۱				
شرایط مداخله	۰/۷۹۹**	۰/۶۵۱**	۰/۸۰۳*	۱			
پیامد	۰/۵۸۶**	۰/۳۲۴**	۰/۳۲۷**	۰/۳۴۴**	۱		
متغیرهای رفتاری	۰/۵۰۹**	۰/۲۰۷**	۰/۲۲۷**	۰/۲۴۴**	۰/۲۲۲**	۱	
متغیرهای ساختار	۰/۴۵۰**	۰/۳۳۳**	۰/۲۷۰**	۰/۲۹۸**	۰/۳۶۵**	۰/۴۹۱**	۱

* $P \leq 0.05$ ** $P \leq 0.01$

به منظور بررسی همبستگی بین کل آزمون و هر یک از خرده مقیاس‌ها با یکدیگر از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. در روش همسانی درونی، همبستگی بالای عامل‌ها با سازه کلی نشان دهنده همگرایی عامل‌ها با نمره کل پرسشنامه است که نتایج آن در جدول آمده است.



شکل ۲: نمودار معادلات ساختاری

در بررسی مدل ساختاری، معیار ضریب تعیین R^2 و معیار Q^2 مدل ساختاری بررسی می‌شود. این دو معیار برای متغیرهای وابسته در نظر گرفته می‌شوند. اندازه R^2 و Q^2 برای تقسیم‌بندی آنها به صورت جدول شماره ۴-۱۵ است.

جدول ۵: نتایج دو شاخص R^2 و معیار Q^2

R^2	قوی = ۰/۶۷ و بیشتر	۰/۳۳ تا ۰/۶۶ متوسط	۰/۱۹ تا ۰/۳۳ ضعیف
Q^2	۰/۳۵ و بالاتر قوی	۰/۱۵ تا ۰/۳۴ متوسط	۰/۰۲ تا ۰/۱۴ ضعیف
متغیر		R^2	Q^2
پذیرش تغییر		۰/۵۳۱	۰/۳۳۵

پس از تأیید مناسب بودن مدل اندازه گیری، باید به قابلیت اتکای مدل ساختاری اشاره کنیم که دو شاخص R^2 و معیار Q^2 برای دست یابی به این هدف است. با توجه به این توضیحات، میزان R^2 و Q^2 برای متغیر وابسته (پذیرش تغییر) در حد متوسطی قرار دارد. لذا برازندگی ساختاری مدل در خدمتوسطی است. بررسی مدل کلی پژوهش با استفاده از معیار GOF انجام می شود. این معیار عبارت است از میانگین R^2 ها و جمع $Communality$ (Q^2) که محاسبه آن به صورت فرمول زیر می باشد:

$$GOF = \sqrt{Communality \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{Communality \times R^2} = \sqrt{0/404 \times 0/417} = 0/410$$

Error! Digit expected. Error! Digit expected. $\sqrt{0/531 + 0/335} = 0/421$ که نشان دهنده برازش متوسط مدل است.

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر تبیین مدل پیش بینی میزان پذیرش تغییر از سوی مدیران آموزشی از طریق متغیرهای ساختاری و رفتاری در دانشگاه علوم پزشکی ایران بود. یافته های بخش کیفی نشان داد که پذیرش تغییر پدیده ای چندبعدی است که تحت تأثیر مجموعه ای از شرایط علی، زمینه ای، مداخله گر، پیامدها، متغیرهای ساختاری و متغیرهای رفتاری قرار دارد. در بخش کمی نیز نتایج تحلیل عاملی و مدل سازی معادلات ساختاری حاکی از آن بود که مدل استخراج شده از اعتبار و برازش مناسبی برخوردار است و متغیرهای شناسایی شده توانایی قابل قبولی در تبیین میزان پذیرش تغییر دارند. این یافته نشان می دهد که پذیرش تغییر در سازمان های آموزشی صرفاً حاصل تصمیمات مدیریتی یا ویژگی های فردی نیست، بلکه محصول تعامل پیچیده میان ساختارهای سازمانی، فرهنگ حاکم، ویژگی های رفتاری مدیران و شرایط محیطی است. این نتیجه با دیدگاه های نظری مدیریت تغییر که تغییر را فرایندی نظام مند و چندسطحی می دانند، همسو است (Burke, 2019; Stanleigh, 2019).

یکی از مهم ترین یافته های پژوهش حاضر، شناسایی نقش متغیرهای ساختاری در پذیرش تغییر بود. نتایج نشان داد که پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، تخصصی بودن، سلسله مراتب، اختیارات، حرفه ای بودن و نسبت کارکنان از مهم ترین عوامل ساختاری مؤثر بر پذیرش تغییر هستند. این یافته با مطالعاتی که ساختار سازمانی را بستر اصلی موفقیت یا شکست برنامه های تغییر می دانند، همخوانی دارد (Ghanbari & Latifian, 2016; Nasiri Valik Bani & Shaygani Maniei, 2016). از منظر نظری، ساختار سازمانی چارچوبی را فراهم می آورد که در آن جریان اطلاعات، توزیع قدرت، نحوه تصمیم گیری و تعاملات سازمانی شکل می گیرد. زمانی که ساختار سازمانی انعطاف پذیر، مشارکتی و متناسب با شرایط محیطی باشد، زمینه برای پذیرش و اجرای موفق تغییرات فراهم می شود. در مقابل، ساختارهای بیش از حد متمرکز و بوروکراتیک معمولاً مقاومت بیشتری در برابر تغییر ایجاد می کنند (Burke, 2019; Mihm et al., 2018).

در میان متغیرهای ساختاری، پیچیدگی سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بود. پیچیدگی نشان‌دهنده میزان تفکیک واحدها، تخصص‌ها و سطوح سازمانی است. هرچند پیچیدگی می‌تواند موجب افزایش تخصص و کارایی شود، اما در صورت عدم هماهنگی مناسب میان بخش‌ها، فرایند پذیرش تغییر را دشوار می‌سازد. یافته حاضر با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو است که بیان می‌کنند سازمان‌های دارای ساختار پیچیده برای اجرای تغییرات نیازمند سازوکارهای ارتباطی و هماهنگی قوی‌تری هستند (Mihm et al., 2018; Nasiri Valik Bani & Shaygani Maniei, 2016). از سوی دیگر، رسمیت و تمرکز نیز به‌عنوان دو بعد مهم ساختاری شناسایی شدند. رسمیت بالا اگرچه می‌تواند موجب نظم و استانداردسازی شود، اما ممکن است انعطاف‌پذیری سازمان را کاهش دهد. همچنین تمرکز زیاد در تصمیم‌گیری، مشارکت کارکنان را محدود کرده و احتمال مقاومت در برابر تغییر را افزایش می‌دهد. این یافته‌ها با دیدگاه‌های کلاسیک ساختار سازمانی و پژوهش‌های معاصر حوزه مدیریت تغییر هماهنگ هستند (Burke, 2019; Ghanbari & Latifian, 2016).

یافته دیگر پژوهش نشان داد که متغیرهای رفتاری نقش تعیین‌کننده‌ای در پذیرش تغییر دارند. باورها، نگرش‌ها، ادراک مدیران، وجود الگوهای رفتاری جدید، ارزش‌ها، آگاهی و دانش، شخصیت، انگیزش و انتظارات به‌عنوان مهم‌ترین عوامل رفتاری شناسایی شدند. این نتیجه نشان می‌دهد که موفقیت تغییر بیش از آنکه به خود تغییر وابسته باشد، به نحوه درک و تفسیر آن توسط افراد بستگی دارد. هنگامی که مدیران تغییر را فرصتی برای رشد و بهبود تلقی کنند، احتمال پذیرش آن افزایش می‌یابد؛ اما زمانی که آن را تهدیدی برای جایگاه، قدرت یا امنیت شغلی خود بدانند، مقاومت شکل می‌گیرد (Cutcher, 2019; Lunenburg, 2015).

یافته‌های پژوهش در خصوص نقش باورها، نگرش‌ها و ادراکات مدیران با مطالعات اسماعیلی و حیدری همسو است. اسماعیلی نشان داد سبک‌های تفکر افراد با میزان پذیرش تغییر ارتباط معنادار دارد و افرادی که دارای الگوهای شناختی انعطاف‌پذیرتری هستند، آمادگی بیشتری برای پذیرش تحولات سازمانی دارند (Esmaeili, 2020). همچنین حیدری گزارش کرد که مدیران دارای سبک تفکر راهبردی و آینده‌نگر، نگرش مثبت‌تری نسبت به تغییر دارند (Heidari, 2018). این یافته‌ها بیانگر آن است که تغییر پیش از آنکه یک فرایند ساختاری باشد، یک فرایند شناختی و روان‌شناختی است و موفقیت آن تا حد زیادی به نگرش افراد وابسته است.

یکی دیگر از نتایج مهم پژوهش، نقش آگاهی و دانش مدیران در پذیرش تغییر بود. مدیرانی که درک عمیق‌تری از ضرورت تغییر، پیامدهای آن و شیوه‌های اجرای آن دارند، حمایت بیشتری از برنامه‌های تحول نشان می‌دهند. این یافته با مطالعات حوزه تحول دیجیتال مطابقت دارد که نشان می‌دهند موفقیت پروژه‌های نوآورانه به میزان دانش و آمادگی مدیران و کارکنان بستگی دارد (Guo & Polák, 2023; Reda et al., 2026). در عصر تحول دیجیتال، آگاهی از فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و فرایندهای نوآورانه به یکی از پیش‌نیازهای اساسی پذیرش تغییر تبدیل شده است (Aruppala et al., 2026; Komariyah, 2024).

نتایج پژوهش همچنین اهمیت انگیزش و انتظارات را در فرایند پذیرش تغییر نشان داد. کارکنان و مدیرانی که انتظار دارند تغییر به بهبود عملکرد، ارتقای شغلی یا افزایش اثربخشی سازمان منجر شود، تمایل بیشتری به حمایت از آن دارند. این یافته با نظریه‌های انگیزشی و مطالعات مربوط به مدیریت تغییر سازگار است که بر نقش منافع ادراک‌شده و پیامدهای مورد انتظار در شکل‌گیری رفتارهای حمایتی تأکید دارند (Burns & Scapens, 2017; Davis & Brown, 2024). در واقع، تغییر زمانی با استقبال مواجه می‌شود که افراد احساس کنند نتایج آن برای آنان و سازمان ارزشمند خواهد بود.

یافته‌های پژوهش در خصوص نقش فرهنگ و آمادگی سازمانی نیز با مطالعات پیشین همخوانی داشت. پژوهش حسین‌پور و همکاران نشان داد که مشارکت، انعطاف‌پذیری و مأموریت سازمانی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های آمادگی برای تغییر هستند (Hosseinpour et al., 2018). همچنین آگنیو و ون‌بالکوم تأکید کردند که هم‌سویی ارزش‌های سازمانی، حمایت رهبری و آمادگی فرهنگی از مهم‌ترین عوامل موفقیت برنامه‌های تغییر در محیط‌های دانشگاهی است (Agnew & VanBalkom, 2019). نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد که وجود حمایت سازمانی، فرهنگ باز و ارتباطات مؤثر می‌تواند زمینه لازم برای پذیرش تغییر را فراهم سازد.

در سال‌های اخیر، تحول دیجیتال و چابکی سازمانی به دو محور اصلی مدیریت تغییر تبدیل شده‌اند. یافته‌های این پژوهش از این منظر نیز قابل تفسیر است. مطالعات جدید نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که قادر به ایجاد تعادل میان ثبات ساختاری و انعطاف رفتاری هستند، عملکرد موفق‌تری در مواجهه با تحولات محیطی دارند (Yustian & Ratnapuri, 2025; Zulfiqar & Saeed, 2025). همچنین مدیریت تغییر اثربخش یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای تحقق تحول دیجیتال در سازمان‌های آموزشی شناخته

می‌شود (Heidari Sedeh et al., 2024; Komariyah, 2024). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر را می‌توان در چارچوب رویکردهای نوین مدیریت تغییر و تحول دیجیتال تفسیر کرد.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد که پذیرش تغییر نه تنها بر اجرای موفق برنامه‌های تحول اثر می‌گذارد، بلکه پیامدهای گسترده‌تری همچون بهبود عملکرد سازمانی، افزایش کارآمدی، توسعه فرهنگ سازمانی، ارتقای تعاملات سازنده و افزایش چابکی سازمانی را نیز به همراه دارد. این نتایج با مطالعات مربوط به رابطه مدیریت تغییر و چابکی سازمانی مطابقت دارد (Fatehi & Kiani, 2023; Zulfiqar & Saeed, 2025). همچنین نتایج با پژوهش‌هایی که نقش مدیریت تغییر را در افزایش تاب‌آوری سازمانی و رشد بلندمدت سازمان‌ها برجسته کرده‌اند، همسو است (Reyes-Parga et al., 2025; Yustian & Ratnapuri, 2025).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که پذیرش تغییر در مدیران آموزشی حاصل تعامل متقابل عوامل ساختاری و رفتاری است و هیچ‌یک از این دو دسته عوامل به تنهایی قادر به تبیین کامل این پدیده نیستند. بنابراین، سازمان‌های آموزشی برای موفقیت در برنامه‌های تحول باید همزمان به اصلاح ساختارهای سازمانی، توسعه فرهنگ مشارکتی، توانمندسازی مدیران، ارتقای دانش و مهارت‌های تغییر و تقویت انگیزه‌های فردی توجه کنند. این رویکرد جامع می‌تواند احتمال موفقیت برنامه‌های تغییر را افزایش داده و زمینه لازم برای توسعه پایدار دانشگاه‌ها را فراهم سازد (Allo Iv, 2026; Maxamillian & Tjorvi, 2023).

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، اجرای آن در یک دانشگاه علوم پزشکی بود که می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج به سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی را محدود کند. همچنین داده‌های بخش کمی بر اساس خودگزارشی پاسخ‌دهندگان گردآوری شد که احتمال سوگیری پاسخ را افزایش می‌دهد. محدودیت دیگر به ماهیت مقطعی پژوهش مربوط می‌شود؛ زیرا نگرش افراد نسبت به تغییر ممکن است در طول زمان دچار تغییر شود. افزون بر این، برخی عوامل محیطی، سیاسی و اقتصادی که می‌توانند بر پذیرش تغییر تأثیرگذار باشند، در مدل حاضر به صورت مستقیم مورد بررسی قرار نگرفتند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاضر را در سایر دانشگاه‌ها، سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی مورد آزمون قرار دهند تا امکان مقایسه نتایج فراهم شود. همچنین انجام مطالعات طولی برای بررسی تغییرات نگرش مدیران نسبت به پذیرش تغییر در گذر زمان می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند. بررسی نقش متغیرهای جدید نظیر رهبری تحول‌آفرین، هوش هیجانی، فرهنگ دیجیتال، آمادگی فناوری و سرمایه روان‌شناختی نیز می‌تواند در توسعه مدل‌های جامع‌تر مؤثر باشد. استفاده از روش‌های آمیخته پیشرفته و تحلیل شبکه‌ای روابط میان متغیرها نیز برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود.

مدیران دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی باید پیش از اجرای هر برنامه تحول، سطح آمادگی سازمان و کارکنان را ارزیابی کنند. بازنگری در ساختارهای سازمانی، کاهش تمرکز بیش از حد، تقویت ارتباطات درون سازمانی و افزایش مشارکت کارکنان می‌تواند پذیرش تغییر را تسهیل کند. همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت تغییر، توسعه مهارت‌های رهبری، افزایش آگاهی مدیران نسبت به ضرورت تغییر و ایجاد نظام‌های انگیزشی مناسب از جمله اقداماتی است که می‌تواند موفقیت برنامه‌های تحول را افزایش دهد. ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری، اعتماد و نوآوری نیز زمینه لازم برای پذیرش پایدار تغییرات را فراهم خواهد ساخت.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.



تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Organizational change has become an essential requirement for survival, growth, and sustainability in contemporary institutions. Rapid technological advancements, increasing environmental uncertainty, globalization, and rising stakeholder expectations have compelled organizations to continuously adapt their structures, processes, and managerial practices. In this context, the ability of organizations to effectively manage change is increasingly recognized as a critical determinant of long-term success (Aruppala et al., 2026; Burke, 2019). Educational institutions, particularly universities of medical sciences, face additional challenges because they are responsible for generating knowledge, training specialized professionals, and responding to evolving healthcare demands. Consequently, the readiness and willingness of educational managers to accept and implement organizational change play a decisive role in institutional effectiveness and development (Maxamillian & Tjorvi, 2023; Sullivan & Garland, 2019).

Although organizational change is inevitable, many change initiatives fail to achieve their intended objectives. Research has consistently shown that resistance to change, lack of organizational readiness, inadequate leadership, and poor alignment between organizational structures and employee behaviors contribute to unsuccessful change efforts (Cutcher, 2019; Stanleigh, 2019). Change acceptance is therefore considered a multidimensional phenomenon influenced by both organizational and individual factors. Structural characteristics such as centralization, formalization, complexity, specialization, hierarchy, and authority distribution create the organizational environment in which change occurs. Simultaneously, behavioral characteristics including beliefs, attitudes, perceptions, values, motivation, personality traits, and expectations influence how individuals interpret and respond to change initiatives (Ghanbari & Latifian, 2016; Nasiri Valik Bani & Shaygani Maniei, 2016).

Recent developments in digital transformation have further increased the importance of understanding change acceptance. Successful implementation of digital technologies, artificial intelligence systems, and innovative organizational processes requires not only technological readiness but also behavioral readiness among employees and managers (Guo & Polák, 2023; Reda et al., 2026). Studies have demonstrated that organizations capable of integrating change management practices with digital transformation efforts achieve higher levels of organizational resilience, adaptability, and performance (Komariyah, 2024; Yustian & Ratnapuri, 2025).



Previous studies have emphasized various dimensions of change acceptance. Research has shown that strategic readiness, managerial thinking styles, and organizational culture significantly influence employees' and managers' willingness to embrace change (Esmaeili, 2020; Heidari, 2018; Saadi, 2020). Similarly, organizational culture components such as participation, flexibility, mission clarity, and shared values have been identified as significant predictors of readiness for change (Hosseinpour et al., 2018). Furthermore, cultural readiness, leadership support, and organizational value alignment have been recognized as essential prerequisites for successful change initiatives within higher education institutions (Agnew & VanBalkom, 2019).

The literature also highlights the importance of balancing organizational stability with adaptability. Organizational agility, knowledge sharing, employee engagement, and resilience have emerged as key outcomes of successful change management processes (Komariyah, 2024; Zulficar & Saeed, 2025). Likewise, organizations that effectively manage post-transformation growth and innovation tend to demonstrate stronger change capabilities and sustainable performance improvements (Reyes-Parga et al., 2025). Despite extensive research in this area, limited studies have simultaneously examined structural and behavioral determinants of change acceptance among educational managers in medical universities. Therefore, the present study aimed to develop and validate a comprehensive model for predicting change acceptance among educational managers through structural and behavioral variables at Iran University of Medical Sciences. Additionally, contemporary perspectives on organizational change readiness, succession planning, and digital transformation further emphasize the need for integrated models capable of explaining acceptance of organizational change across different contexts (Allo Iv, 2026; Heidari Sedeh et al., 2024).

Methods and Materials

This study employed a mixed-methods research design using both qualitative and quantitative approaches. The qualitative phase was conducted using grounded theory methodology to identify the key dimensions influencing change acceptance among educational managers. Semi-structured interviews were conducted with 12 educational managers and experts from Iran University of Medical Sciences. Participants were selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. The qualitative data were analyzed through open, axial, and selective coding procedures.

In the quantitative phase, the conceptual model extracted from the qualitative findings was empirically tested. The statistical population consisted of 600 employees of Iran University of Medical Sciences. Based on sampling considerations and the number of variables included in the model, 234 participants were selected through convenience sampling. After data screening, 226 questionnaires were deemed suitable for analysis.

Data collection was conducted using semi-structured interviews and standardized questionnaires. The questionnaire measuring change acceptance was based on Heller's instrument and assessed participants' perceptions regarding organizational change acceptance. Reliability and validity were examined through content validity assessment, Cronbach's alpha coefficients, factor analysis, and structural equation modeling procedures.

The quantitative data were analyzed using exploratory factor analysis, Pearson correlation analysis, and structural equation modeling. Model fit, explanatory power, and predictive relevance were evaluated using established statistical indices.

Findings

The qualitative analysis identified a comprehensive set of factors associated with change acceptance among educational managers. Specifically, ten causal conditions, ten contextual conditions, nine intervening conditions, eleven consequences, eight structural variables, and six behavioral variables were extracted. The structural variables included complexity,

formalization, centralization, specialization, hierarchy, authority, professionalism, and staff ratio. The behavioral variables included beliefs and perceptions, new behavioral patterns, values, managerial knowledge and awareness, personality, motivation, and expectations.

Open coding initially generated 134 primary concepts. Through axial coding procedures, these concepts were reduced to 58 core indicators organized into six major dimensions. These dimensions formed the basis of the proposed conceptual model.

The quantitative findings supported the validity of the extracted model. Exploratory factor analysis revealed six factors with eigenvalues greater than one. Collectively, these six factors explained 47.41% of the total variance observed in the questionnaire items. The Kaiser-Meyer-Olkin index indicated adequate sampling adequacy, and the factor structure demonstrated satisfactory construct validity.

The rotated factor matrix showed acceptable factor loadings across all questionnaire items, indicating that all items contributed meaningfully to the measurement model. Consequently, no questionnaire items were removed from subsequent analyses.

Pearson correlation analysis demonstrated significant positive relationships among all dimensions of the model and the overall construct of change acceptance. The strongest relationships were observed between causal conditions, contextual conditions, and intervening factors, indicating substantial interdependence among these dimensions.

Structural equation modeling results confirmed the adequacy of the proposed model. The coefficient of determination (R^2) for change acceptance was 0.531, indicating that the identified structural and behavioral variables explained 53.1% of the variance in change acceptance. The predictive relevance index (Q^2) was 0.335, suggesting moderate predictive capability. The overall goodness-of-fit assessment indicated an acceptable level of model fit, supporting the validity of the proposed framework.

The results demonstrated that both structural and behavioral variables significantly contributed to explaining change acceptance among educational managers. Structural variables influenced the organizational context within which change initiatives occurred, whereas behavioral variables shaped individual responses to organizational transformation. Together, these dimensions formed a comprehensive explanatory framework for understanding managerial acceptance of change.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that change acceptance among educational managers is a multidimensional phenomenon influenced by the interaction of structural and behavioral factors. The identification of eight structural and six behavioral variables confirms that successful organizational change requires simultaneous attention to organizational systems and human factors.

The structural dimensions identified in this study suggest that organizational arrangements play a fundamental role in shaping readiness for change. Complexity, formalization, centralization, specialization, hierarchy, authority structures, professionalism, and staff composition collectively influence how information flows, decisions are made, and change initiatives are implemented. These findings indicate that organizational structures can either facilitate or hinder adaptation depending on their degree of flexibility and alignment with organizational objectives.

The behavioral dimensions further highlight the importance of individual perceptions and psychological readiness in organizational transformation. Beliefs, attitudes, values, motivation, expectations, and managerial awareness significantly affect how change initiatives are interpreted and supported. Managers who perceive change as an opportunity for improvement

are more likely to support transformation efforts, whereas those who perceive change as threatening may demonstrate resistance.

The findings also underscore the importance of organizational culture and employee engagement in facilitating change acceptance. Supportive organizational environments characterized by participation, communication, trust, and shared values appear to create favorable conditions for successful change implementation. Such environments encourage collaboration and reduce uncertainty during periods of transformation.

Another important implication of the study is the relevance of the proposed model for organizations undergoing digital transformation. As educational institutions increasingly adopt digital technologies and innovative management practices, understanding the structural and behavioral determinants of change acceptance becomes increasingly critical. The results suggest that technological transformation should be accompanied by organizational and behavioral interventions aimed at enhancing readiness and reducing resistance.

Overall, the study provides empirical evidence that acceptance of change among educational managers cannot be explained solely by organizational structures or individual characteristics. Rather, it emerges from the dynamic interaction between organizational arrangements and human behavior. The proposed model offers a comprehensive framework for understanding this interaction and provides practical guidance for educational institutions seeking to implement successful change initiatives.

In conclusion, the findings indicate that enhancing change acceptance requires a holistic approach that simultaneously addresses structural reforms, leadership development, employee participation, knowledge enhancement, motivational support, and cultural alignment. By integrating these elements, educational organizations can improve their capacity for adaptation, increase organizational effectiveness, and strengthen their ability to respond successfully to future challenges and opportunities.

References

- Agnew, M., & VanBalkom, W. D. (2019). Internationalization of the University: Factors Impacting Cultural Readiness for Organizational Change. *Intercultural Education*, 20(5), 451-462.
- Allo Iv, C. J. (2026). *Moving Legacy Forward: Assessing Organizational Change Readiness for Pastoral Succession With Emphasis on Churches Under 250 Adherents* [Assemblies of God Theological Seminary].
- Aruppala, D., Gunawardana, K. D., & Mohamed Razi, M. J. (2026). The nexus between digitalization, employee change management, and organizational productivity: A systematic literature review. *Cogent Business and Management*, 13(1), 2630419. <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2630419>
- Burke, W. W. (2019). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publication.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2017). Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.
- Cutcher, L. (2019). Resistance Change from within and without the Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(3), 275-289.
- Davis, E., & Brown, R. (2024). Change Management Frameworks for Overcoming Resistance in Digital Initiatives: A Qualitative Analysis. *Digital Transformation and Administration Innovation*, 2(1), 25-30.
- Esmaili, M. (2020). *Modeling the Relationship between Thinking Styles and Acceptance of Change among Elementary School Teachers in Shahriar County* [Shahid Rajaee Teacher Training University, Faculty of Humanities].
- Fatehi, M., & Kiani, S. (2023). Examining Change Management Models and Their Relationship with Organizational Agility. Fourteenth International Conference on Modern Research in Management, Economics, Accounting, and Banking, <https://civilica.com/doc/1757268>
- Ghanbari, M., & Latifian, B. (2016). The Effect of Structural Variables on Organizational Productivity. Global Conference on Management, Economics, Accounting and Humanities at the Beginning of the Third Millennium, Shiraz.
- Guo, H., & Polák, P. (2023). Intelligent Finance and Change Management Implications. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01923-4>
- Heidari Sedeh, A., Kavand, N., & Erfanzadeh, F. (2024). Organizational Change Management Model for Educational Organizations with a Digital Transformation Approach. *Strategic Communication Studies*, 5(1), 19-36.



- Heidari, T. (2018). *Examining the Relationship between Managers' Thinking Styles and Acceptance of Change in Organizations in Companies of Shahroud Industrial Town* Islamic Azad University, Shahroud Branch].
- Hosseinpour, M., Karaei, A., & Hosseinpour, M. (2018). Predicting University Employees' Readiness to Accept Change Based on Organizational Culture Components. *Career and Organizational Counseling Quarterly*, 10(37), 71-90.
- Jašarević, F. (2019). Change Management in Education and Its Acceptance Rate. *Metodički obzori*, 11(1), 92-101.
- Komariyah, I. (2024). Exploring the Influence of Digital Transformation, Change Management, and Employee Engagement on Organizational Performance of Non Profit Organization in Indonesia. *International Journal of Business Law and Education*, 5(2), 2651-2662. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.919>
- Lunenborg, F. C. (2015). Forces for and Resistance to Organization Change. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-10.
- Maxamillian, S., & Tjorvi, E. P. (2023). Change Management and Health Care Culture. *Anesthesiology Clinics*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37838377/>
- Mihm, J. L., Christoph, H., Wilkinson, D., & Huberman, B. A. (2018). Hierarchical Structure and Search in Complex Organizations. *Management Science*, 56(5), 831-848.
- Nasiri Valik Bani, F., & Shaygani Maniei, S. (2016). Examining the Relationship between Organizational Structure and Organizational Development. *Development and Transformation Management Journal*, 26(1), 45-51.
- Reda, K., Jamal, A., & Benraiss, B. (2026). A Systematic Review of Employees' Behavior in Adopting Innovative Technologies: Aligning AI and Digital Transformation Projects. In *AI, Transparency, and Organizational Change* (pp. 1-48). <https://www.igi-global.com/chapter/a-systematic-review-of-employees-behavior-in-adopting-innovative-technologies/385610>
- Reyes-Parga, M., Rialp-Criado, Á., & Gutierrez-Rincon, V. (2025). Organizational Ambidexterity and Born Global Firms' Post-Internationalization Growth: A Multi-Case Study From the Agri-Food Sector. *Strategic Change*, 1-28. <https://doi.org/10.1002/jsc.2633>
- Saadi, M. (2020). *Identifying and Prioritizing Components of Managers' Changeability Based on Strategic Readiness at Shahroud University of Medical Sciences* Islamic Azad University, Shahroud Branch, Faculty of Humanities].
- Stanleigh, M. (2019). Effecting Successful Change Management Initiatives. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 34-37.
- Sullivan, E. J., & Garland, G. (2019). *Practical Leadership and Management in Nursing*. Pearson Education.
- Yustian, O. R., & Ratnapuri, C. I. (2025). Digital Transformation, Change Management, and Organizational Resilience in the Culinary Sector in West Java. *Iop Conference Series Earth and Environmental Science*, 1460(1), 012008. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1460/1/012008>
- Zulfiqar, S., & Saeed, S. (2025). How corporate mindfulness leads to organizational agility? Exploring the roles of employee knowledge sharing and Toughness. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0104>