

Public Organization Management

Vol. -(), (Series -): ---/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.77519.5317>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Theorizing the Model of Managers' Transformation Avoidance in the Social Security Organization

Mehran Mirzai¹, Esmail Ghaderi^{2*}, Fatemeh Sohrabi³

1. Ph.D Student, Department of Management, Saqqez Branch, Islamic Azad University, Saqqez, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Saqqez Branch, Islamic Azad University, Saqqez, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Management, Saqqez Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

*Correspondence

Esmail Ghaderi

E-mail: iausaghez@gmail.com

Receive Date: 20/Feb/2026

Revise Date: 29/June/2026

Accept Date: 30/June/2026

How to cite

Mirzaii, M., Ghaderi, E., & Sohrabi, F. (2026). Theorizing the Model of Managers' Transformation Avoidance in the Social Security Organization. *Management of Governmental Organizations*, 12(3), -

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The primary objective of this study is to identify, explain, and theorize the underlying factors contributing to managers' transformation avoidance within the Social Security Organization of Iran. Transformation avoidance represents one of the most persistent barriers to organizational reform, particularly in large public and semi-governmental institutions where structural rigidity, bureaucratic complexity, and political influences often impede strategic change initiatives. As the largest provider of social insurance and welfare services in Iran, the Social Security Organization serves millions of insured individuals, retirees, employers, and beneficiaries. Consequently, managers' reluctance to embrace organizational transformation has significant implications for institutional effectiveness, service quality, organizational agility, and long-term sustainability.

Despite increasing demands for digital transformation, administrative modernization, process innovation, and customer-centered service delivery, many change initiatives encounter substantial managerial resistance. Such resistance delays reform implementation, increases operational costs, reduces organizational responsiveness, reinforces inefficient routines, and weakens the organization's capacity to adapt to evolving environmental and technological conditions. Existing research has extensively examined employee resistance to organizational change; however, considerably less attention has been devoted to understanding managerial transformation avoidance, particularly in developing countries characterized by centralized governance and bureaucratic organizational structures.

Accordingly, this study addresses the following research question: What factors influence managers' transformation avoidance in the Social Security Organization of Iran? Beyond identifying these factors, the study seeks to develop an indigenous theoretical framework that explains their interrelationships and collective influence on organizational transformation. The research further aims to bridge the gap between international theories of organizational change and the contextual realities of Iranian public organizations by integrating empirical evidence with existing conceptual perspectives. Ultimately, the proposed model is intended to provide policymakers, senior executives, and organizational change leaders with a comprehensive diagnostic framework for identifying the root causes of managerial resistance and designing evidence-based interventions that promote adaptability, organizational learning, effective leadership, and sustainable transformation.

Methodology

This study employed a qualitative research design grounded in the interpretive paradigm,

which is particularly suitable for exploring complex organizational phenomena shaped by human experiences, perceptions, and contextual factors. Thematic analysis was adopted as the principal analytical strategy because of its flexibility and ability to generate theory from rich qualitative data. Data management, coding, and analysis were conducted using MAXQDA qualitative analysis software.

The research population consisted of managers employed in different branches of the Social Security Organization who possessed a minimum of three years of managerial experience and had direct involvement in organizational change initiatives. Purposive sampling was utilized to recruit participants capable of providing rich, experience-based insights into transformation processes. Fifteen managers participated in semi-structured interviews. Theoretical saturation was achieved after the thirteenth interview, while two additional interviews were conducted to confirm the stability and completeness of the emerging themes.

Data collection relied on two complementary sources. First, an extensive review of Persian and international literature concerning organizational change, resistance to change, transformational leadership, organizational culture, public sector reform, and related behavioral, structural, and environmental theories was undertaken to establish the conceptual foundation of the study. Second, in-depth semi-structured interviews were conducted using open-ended questions designed to explore managers' experiences with organizational transformation, perceived barriers to change, leadership challenges, institutional constraints, and contextual influences affecting decision-making.

Interview recordings were transcribed verbatim, repeatedly reviewed, and systematically analyzed through a three-stage coding process comprising open, axial, and selective coding. Initially, open coding generated 225 basic themes representing meaningful concepts extracted from participants' narratives. These concepts were subsequently integrated through axial coding into 77 organizing themes, which were finally synthesized through selective coding into eight overarching dimensions representing the theoretical structure of managers' transformation avoidance.

To ensure methodological rigor and trustworthiness, several validation procedures were implemented. Face validity was confirmed by academic experts specializing in organizational management and qualitative research. Reliability was evaluated using both test-retest and inter-coder agreement procedures. Three interviews were independently recoded after a 22-day interval, producing approximately 90% coding consistency. Furthermore, two independent coders analyzed selected interviews and achieved an inter-coder agreement of 91%. Holsti's coefficient was calculated to quantify coding reliability. Ethical principles were rigorously observed throughout the study, including informed consent, voluntary participation, confidentiality, anonymity, secure data management, and respect for participants' rights. These methodological procedures ensured the credibility, dependability, confirmability, and transferability of the study findings.

Findings

The thematic analysis produced a comprehensive conceptual model explaining managers' transformation avoidance. Overall, 225 basic themes were extracted from the interview data. These were consolidated into 77 organizing themes and ultimately categorized into eight global dimensions that collectively explain the multidimensional nature of managerial resistance to organizational transformation.

The first dimension, managerial factors, includes inadequate motivational practices, limited competencies in change leadership, insufficient managerial commitment, ineffective knowledge management systems, weak coalition building, and the absence of a clear strategic vision for transformation. These shortcomings significantly reduce organizational readiness for change.

The second dimension, structural factors, encompasses bureaucratic complexity, excessive centralization of authority, rigid hierarchical arrangements, procedural ambiguity, weak communication systems, and limited mechanisms supporting organizational learning and flexibility. These structural constraints reduce responsiveness and inhibit innovation.

The third dimension, behavioral factors, consists of destructive interpersonal conflicts, limited employee participation in decision-making, organizational mistrust, weak

collaboration, and a strong collective preference for preserving existing routines rather than embracing innovation.

The fourth dimension, personality factors, reflects managers' psychological characteristics, including risk aversion, fear of failure, negative attitudes toward uncertainty, low self-confidence, limited resilience, and individualistic orientations that reduce openness to organizational transformation.

The fifth dimension, environmental factors, captures external influences such as political instability, frequent governmental changes, inconsistent legislation, political interference, stakeholder pressures, media influence, and policy uncertainty, all of which increase perceived risks associated with organizational reform.

The sixth dimension, cultural factors, includes deeply institutionalized conservatism, adherence to traditional administrative practices, resistance to innovation, ineffective organizational socialization, and cultural preferences favoring stability over experimentation.

The seventh dimension, economic factors, involves budgetary limitations, resource allocation conflicts, prioritization of operational expenditures over strategic investments, financial uncertainty, and broader macroeconomic pressures restricting organizational reform.

Finally, the eighth dimension, technological factors, encompasses outdated technological infrastructure, insufficient digital capabilities, fragmented training systems, technological dependence, and challenges associated with rapidly evolving digital environments.

Importantly, the findings demonstrate that these dimensions are highly interconnected rather than independent. Managerial and structural factors function as the primary drivers of transformation avoidance, while behavioral, cultural, personality, environmental, economic, and technological factors reinforce and perpetuate resistance through reciprocal interactions. The resulting theoretical model illustrates transformation avoidance as a systemic organizational phenomenon emerging from the interaction of multiple contextual, institutional, and psychological forces rather than merely reflecting individual managerial attitudes.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that managers' transformation avoidance is a multidimensional and context-dependent organizational phenomenon shaped by the interaction of managerial, structural, behavioral, personality, and environmental, cultural, economic, and technological factors. Rather than representing isolated individual resistance, transformation avoidance reflects complex organizational dynamics embedded within bureaucratic systems, institutional traditions, governance arrangements, and external environmental conditions.

From a practical perspective, the proposed model provides policymakers, organizational leaders, and change practitioners with a comprehensive diagnostic framework for identifying the root causes of managerial resistance and designing targeted interventions. Key recommendations include implementing competency-based managerial selection and promotion systems emphasizing transformational leadership capabilities; strengthening continuous leadership development programs; decentralizing decision-making processes to improve organizational agility; fostering participatory and learning-oriented organizational cultures; increasing regulatory stability and transparency; effectively managing stakeholder interests through accountable governance mechanisms; modernizing technological infrastructure; and investing systematically in digital capability development across all organizational levels.

KEY WORDS

Change Avoidance, Social Security Organization, Content Analysis.



«مقاله پژوهشی»

نظریه پردازی الگوی تحول‌گریزی مدیران در سازمان تأمین اجتماعی

مهران میرزائی^۱، اسماعیل قادری^{۲*}، فاطمه سهرابی^۳

چکیده

تحول‌گریزی مدیران سازمان تأمین اجتماعی را می‌توان یکی از چالش‌های اساسی دانست که با کند کردن فرآیند اصلاحات، مانعی جدی در مسیر پاسخگویی به نیازهای روزافزون ذی‌نفعان ایجاد کرده است. هدف از انجام پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر تحول‌گریزی مدیران در سازمان تأمین اجتماعی است. روش پژوهش حاضر براساس تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا است. جامعه آماری پژوهش ۱۵ نفر از مدیران سازمان تأمین اجتماعی بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها ادغام پیشینه پژوهش و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. روش تحلیل داده‌ها کدگذاری سه مرحله‌ای مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر با نرم‌افزار مکس کیودا بود. برای تعیین روایی از روایی صوری و برای تعیین پایایی از پایایی بازآزمون و دو کدگذار استفاده شد. یافته‌های پژوهش شامل ۲۲۵ مفهوم (مضامین پایه)، ۷۷ مؤلفه (مضامین سازمان‌دهنده) و ۸ بعد (مضامین فراگیر) بود. همچنین یافته‌ها نشان داد مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تحول‌گریزی مدیران تأمین اجتماعی شامل عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل شخصیتی، عوامل محیطی، عوامل فرهنگی، عوامل تکنولوژیکی و عوامل اقتصادی است. نتایج نشان داد ارزش کاربردی یافته‌ها نیز در ارائه چارچوبی جامع برای سیاست‌گذاران و مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی به‌منظور تشخیص ریشه‌های تحول‌گریزی و طراحی مداخلات مؤثر در جهت تسهیل تغییر و تحول سازمانی است.

واژه‌های کلیدی

تحول‌گریزی، سازمان تأمین اجتماعی، تحلیل مضمون.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد سقز، دانشگاه آزاد اسلامی، سقز، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد سقز، دانشگاه آزاد اسلامی، سقز، ایران.
۳. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: اسماعیل قادری
riausaghez@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۴/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۰۹

استناد به این مقاله:

میرزائی، مهران؛ قادری، اسماعیل و سهرابی، فاطمه (۱۴۰۵). نظریه‌پردازی الگوی تحول‌گریزی مدیران در سازمان تأمین اجتماعی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۳)، صفحه.



مقدمه

درازدت، با علاقه در این طرح، مشارکت می‌کنند (آبینکی، ۱۴۰۰). امروزه سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر رشد و بهره‌وری سازمان است؛ این امر باعث می‌شود که سازمان‌ها بیش از پیش به این دارایی با ارزش خود توجه داشته باشند.

با توجه به اینکه زمان قابل توجهی از زندگی افراد در محیط کار صرف می‌شود، این امر حساسیت‌ها و تنش‌های را برای کارکنان فراهم می‌آورد و همچنین با توجه روند جهانی شدن و تغییرات در طبیعت کار، کارکنان به‌طور مداوم در مقابل تغییرات از خود واکنش نشان می‌دهند و این عامل باعث می‌شود که در معرض استرس‌های مرتبط با کار قرار گیرند (اردلان و عرفانی‌زاده، ۱۳۹۶).

در دنیای کنونی شاهد آن هستیم که تغییرات سریع محیطی و سازمانی، سازمان‌ها-چه خصوصی و چه دولتی-را وادار به تغییر می‌کند. از آنجا که تغییر به‌عنوان یکی از خصائص زندگی سازمانی تبدیل شده است، بنابراین سازمان‌ها برای بقا و کسب مزیت رقابتی در چنین محیطی لاجرم دستخوش تغییراتی می‌شوند. از این‌رو اکثر سازمان‌ها برای طراحی و اجرای تغییرات مناسب در جهت پاسخگویی به اقتضات محیط خارج از سازمان یا نیازهای درون سازمان تلاش می‌کنند. از آنجا که آینده نامطمئن و پیش‌بینی‌ناپذیر به نظر می‌رسد و ممکن است بر قابلیت‌ها، ارزش‌ها و توانایی‌های افراد تأثیر منفی بگذارد و همچنین تغییر سازمانی مستلزم حرکت از سوی شناخته‌ها به سوی ناشناخته‌ها می‌باشد، در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود افراد حتی از تغییراتی که خوب و منطقی به نظر می‌رسند نیز حمایت نمی‌کنند، مگر اینکه دلیل قانع‌کننده‌ای برای مجاب کردن آن‌ها وجود داشته باشد (رویز پالومینو^۳ و همکاران، ۲۰۲۶).

از مهم‌ترین وظایف رهبران تغییر در سازمان، هدایت کارکنان به سوی تغییر، کاهش ترس آن‌ها از فرایند تغییر و در نتیجه، کاهش مقاومت آن‌ها در برابر تغییر است. بسیاری از محققان بر اهمیت تشخیص عواملی که باعث تسهیل تغییر در میان افراد درگیر فرایند تغییر می‌شوند، تأکید کرده‌اند. یکی از عواملی که بر کاهش مقاومت در برابر تغییر اثرگذار است، تعهد عاطفی کارکنان می‌باشد. زیرا فردی که به لحاظ عاطفی به سازمان خود متعهد است ممکن است بیشتر به سازمان خود متعلق و علاقه‌مند باشد تا بتواند در تصمیمات مربوط به کار شرکت کند. با این حال به نظر می‌رسد عوامل دیگری نیز در رابطه بین تعهد سازمانی و مقاومت کارکنان نقش بازی می‌کنند که می‌توانند این اثر را تقویت و یا تضعیف کنند. یکی از این عوامل آمادگی کارکنان است. از طرفی، با توجه به اهمیت ادراک افراد از واقعیت‌های موجود در رویارویی با تغییر و پذیرش یا رد آن عامل دیگری که در رابطه بین تعهد سازمانی و مقاومت کارکنان نقش

پژوهشگران عرصه سازمان یکی از وظایف اصلی مدیران را نقش تسهیل‌کنندگی خود برای تغییرپذیری کارکنان می‌دانند. به‌طور خاص، تغییر سازمانی برنامه‌ریزی شده نیاز به رهبری دارد تا کارمندان را قادر سازند که حداکثر انرژی خود را برای تغییر سازمانی مناسب صرف کنند. در همین راستا مطالعات گذشته نشان داده که مدیران می‌توانند. علی‌رغم تحقیقات متعددی که نشان می‌دهد رهبران می‌توانند به شکل دادن به واکنش کارکنان نسبت به تغییر کمک کنند. حمایت کارکنان یک شرط ضروری برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر است (ویونکو و آبه^۱، ۲۰۲۰).

تحقیقات نشان داده است که مدیریت تحول اصولی می‌تواند اثر قابل توجهی بر مدیریت دانش و همچنین رضایت شغلی کارکنان داشته باشد. همچنین تحول در سازمان‌ها می‌تواند از طریق الهام بخشی و انگیزه‌دهی به کارکنان، فعالیت‌های کارکردی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (پورواتو و همکاران^۲، ۲۰۲۰).

مدیریت تحول بر عملکرد سازمان تأثیر مستقیم دارد و عملکرد سازمانی و تحول سازمانی رابطه مستقیم با یکدیگر دارند به‌طوری که پژوهش‌ها در طی ۳۸ سال گذشته نشان داده‌اند که این دو رویکرد از یکدیگر مستقل نبوده و درهم‌تنیده هستند. تغییر و تحول در ساختار، برنامه‌ها، اهداف و روش‌های همه سازمان‌های اجتماعی، به‌ویژه آموزش و پرورش در فرآیند توسعه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (اصلان زاده و همکاران، ۱۴۰۱). مدیریت تحول در حقیقت به‌عنوان فرآیند پیوسته تجدید جهت‌گیری سازمان، ساختار و توانایی‌ها برای خدمت به نیازهای همواره در حال تغییر مشتریان خارجی در نظر گرفته می‌شود.

تحول سازمانی عموماً دو هدف اساسی را دنبال می‌کند که عبارت‌اند از همساز کردن سازمان با نیازهای محیطی و تغییر رفتار کارکنان و همسو ساختن آن با نیازهای نو؛ به واقع برنامه‌های تحول سازمانی اگر در سطح تمامی سازمان و به شکل یک سلسله تغییرهای بنیادی و گسترده مطرح شود بررسی آن در مقوله استراتژی‌های کالان قرار می‌گیرد؛ اما چنانچه این برنامه‌ها تنها بخشی از سازمان همچون یک گروه متخصص، فرآیند کاری و یا افرادی که نقش‌های مشابهی را ایفا می‌کنند را در برگیرد به سطح استراتژی‌های خرد ارتباط پیدا می‌کنند. تجربه سازمان‌های موفق نشان می‌دهد که برنامه تغییر و تحول، باید از جایی آغاز شود که کارکنانش بیشترین تأثیر را در سازمان دارند؛ با اتخاذ چنین رویکردی می‌توان مطمئن شد که از یکسو طرح تغییر و تحول با سرعت بیشتری به موفقیت نائل می‌شود و از سوی دیگر کارمندان در

تغییر و تحولات از خود نشان خواهند داد. سازمان تأمین اجتماعی از جمله سازمانی‌هایی است که ماهیت نیمه‌دولتی دارد و نداشتن رقیب قدرتمند این زمینه را فراهم کرده است که کسب مزیت رقابتی برای این سازمان اهمیت ویژه‌ای نداشته باشد. از سوی دیگر سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان ستون فقرات نظام رفاهی کشور، با وجود ضرورت‌های حیاتی تحول دیجیتال، چابکی سازمانی و بهبود کیفیت خدمات، با چالش عمیق تحول‌گریزی مدیران مواجه است که اجرای هرگونه تغییر اساسی را مختل می‌سازد. این پدیده ریشه در تعامل پیچیده عوامل مدیریتی، ساختاری، رفتاری، فرهنگی و محیطی دارد و منجر به تأخیرهای مستمر، هدر رفت منابع و ناکارآمدی مزمن در ارائه خدمات به میلیون‌ها ذی‌نفع شده است. فقدان الگوی بومی و نظریه‌پردازی جامع درباره الگوی تحول‌گریزی مدیران این سازمان، خلأ جدی در ادبیات مدیریت تغییر ایجاد کرده و لزوم انجام پژوهشی عمیق برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و ریشه‌های این مقاومت را بیش از پیش ضروری ساخته است.

این پژوهش با هدف ارائه مدلی برای چرایی تحول‌گریزی مدیران در سازمان تأمین اجتماعی شکل گرفته است در نتیجه سؤال اصلی تحقیق این است که عوامل مؤثر بر تحول‌گریزی مدیران سازمان تأمین اجتماعی کدام است؟

مبانی نظری

مدیران تحول‌خواه، ترغیب ذهنی را در جهت به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت کارکنان به کار می‌گیرند. این امر لازمه آن است که رهبران، کارکنان خود را در جهت آزمون مجدد روش‌های سنتی حل مسئله سوق داده و مشوق آن‌ها به تلاش جهت رویکردهای خلاق و بدیع برای انجام کارها باشد. از طرفی سازمان‌ها در جهت ارتقای عملکرد و طراحی استراتژی‌های خلاق باید از مدیرانی باقابلیت تفکر استراتژیک بهره‌مند باشند؛ تفکر شیوه داشتن استراتژیک مدیران را وادار می‌کند تا به‌جای تمرکز روی موضوعات کوتاه، به بررسی مباحث سازمانی گسترده بپردازند که همانا هدف نهایی، ایجاد یا کسب مزیت رقابتی برای سازمان است (آبنیکی، ۱۴۰۰).

در واقع مدیر می‌تواند با تغییرات ارزشمند در سازمان به تزریق روحیه و انگیزه کارکنان بیفزاید و آنان را در جهت نیل به اهداف بلندمدت سازمانی همراهی و هدایت کند (پوروانتو، ۲۰۲۰). امروزه بازارهای کسب‌وکار، پویا و غیرقابل‌پیش‌بینی بوده و نیاز دارند که به‌طور مکرر تغییر را اجرا و پیگیری نمایند. امروزه تغییر در سازمان‌ها فراگیر شده است و به‌طور دائم اتفاق می‌افتد و غالباً نیز با سرعت زیادی همراه است. درک تغییر و مدیریت آن مضمون اصلی در دنیای امروز است. هدف از تغییر سازمانی انطباق‌پذیری با محیط و

دارد، نگرش کارکنان نسبت به تغییر می‌باشد (صدر و همکاران، ۱۳۹۹). جهان پیوسته در حال تغییر و تحول است و این روند امروزه بیش از هر زمان دیگری در تاریخ زندگی بشریت مشهود است. در بستر دنیای تحولی امروز، سازمان‌ها نیز همواره با تحولات و دگرگونی‌های بسیاری روبه‌رو هستند، تغییرات وسیعی را تجربه می‌کنند و در هر برهه از زمان ویژگی‌های مطابق با شرایط و نیازهای آن زمان را دارا هستند. در چنین شرایط پویا و پرتحولی، سازمان‌ها به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی باید خود را برای رویارویی با این تغییر و تحولات عظیم آماده کنند؛ در غیر این صورت از گردونه رقابتی خارج می‌شوند (حجازی و همکاران، ۱۳۹۸). یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های هر سازمان برای کار در شرایط تغییر، وجود کارکنانی است که تمایل دارند در تغییرات موفقیت‌آمیز سازمان بدون وجود الزامات رسمی شغل شرکت کنند؛ رفتار شهروندی سازمانی به رفتاری آگاهانه و با بصیرت اشاره دارد که اگرچه مستقیماً و صراحتاً از سوی سیستم پاداش رسمی بازشناخته نمی‌شود، اما به‌طور کلی به‌ویژه در شرایط بحرانی باعث بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. سازمان‌های دولتی اغلب برای پیاده‌سازی تغییر در شیوه اداره، طراحی و ارائه خدمات عمومی تلاش می‌کنند. این تغییرات سازمانی معمولاً بر بهبود بهره‌وری و کیفیت ارائه خدمات و کاهش مخارج و هزینه‌ها تأکید دارد (شیخ و همکاران، ۱۳۹۸).

در نهایت، مدیریت موفق تحول‌گریزی نیازمند تغییر نگرش مدیران ارشد است. به‌جای تلاش برای سرکوب مقاومت، باید آن را به‌عنوان فرصتی برای بهبود برنامه تغییر در نظر گرفت. سازمان‌هایی که عدالت سازمانی، ارتباطات شفاف و حمایت رهبری را تقویت می‌کنند، قادرند مقاومت را به پذیرش فعال و حتی تعهد عمیق به تغییر تبدیل کنند (احمد و چنگ^۱، ۲۰۱۸). این پدیده معمولاً ریشه در ترس از ناشناخته‌ها، تهدید موقعیت شغلی، از دست دادن کنترل و اختلال در روتین‌های آشنا دارد. مقاومت مدیران نه تنها یک واکنش احساسی، بلکه می‌تواند پاسخی منطقی به تغییراتی باشد که منافع شخصی، هویت حرفه‌ای یا تعادل قدرت را به چالش می‌کشد (پینگ^۲ و همکاران، ۲۰۲۵). تغییر و تحول در سازمانی‌های دولتی یا نیمه‌دولتی به دلیل وجود ساختارهای سازمانی نامنعطف به‌ندرت مورد استقبال قرار می‌گیرد از سوی دیگر فقدان رقابت این زمینه را فراهم آورده است تا تحول در سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی وجود نداشته باشد.

مدیرانی که در این ساختار سازمانی رشد کرده‌اند به‌خوبی این فرهنگ در آنان نهادینه شده است در نتیجه مقاومت زیادی در برابر

تحول‌گریزی

تحول سازمانی به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در محیط‌های پیچیده، پویا و رقابتی امروز شناخته می‌شود، اما علی‌رغم تأکید گسترده نظریه‌پردازان مدیریت بر اهمیت تغییر، تجربه‌های عملی نشان می‌دهد که بسیاری از برنامه‌های تحول سازمانی با شکست یا انحراف مواجه می‌شوند. یکی از مهم‌ترین دلایل این ناکامی‌ها، پدیده‌ای است که در ادبیات مدیریت با عنوان «مقاومت در برابر تغییر» یا «تحول‌گریزی» شناخته می‌شود. تحول‌گریزی به مجموعه‌ای از واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری اطلاق می‌شود که در پاسخ به تغییرات واقعی یا ادراک شده بروز می‌یابد و می‌تواند به صورت آشکار یا پنهان، فعال یا منفعل، فردی یا جمعی ظاهر شود. در این میان، تحول‌گریزی مدیران از اهمیت مضاعفی برخوردار است، زیرا مدیران نه‌تنها خود از بازیگران اصلی فرآیند تغییر محسوب می‌شوند، بلکه نگرش‌ها و رفتارهای آنان به‌طور مستقیم بر واکنش کارکنان و موفقیت یا شکست تغییر اثرگذار است. پژوهش‌های اولیه نشان می‌دهند که مقاومت مدیران اغلب ریشه در عوامل انسانی و ادراکی دارد و صرفاً ناشی از موانع فنی یا ساختاری نیست (واریک^۱، ۲۰۲۳).

از منظر نظری، تحول‌گریزی مدیران را می‌توان به‌عنوان واکنشی طبیعی در برابر تهدیدهای ادراک‌شده ناشی از تغییر تفسیر کرد. تغییرات سازمانی معمولاً با عدم قطعیت، ابهام، بازتعریف نقش‌ها و جابه‌جایی قدرت همراه هستند و این عوامل می‌توانند احساس از دست دادن کنترل، امنیت شغلی و منزلت سازمانی را در مدیران برانگیزند. مطالعات نشان می‌دهد مدیرانی که سال‌ها در چارچوب رویه‌ها و ساختارهای تثبیت‌شده فعالیت کرده‌اند، تمایل کمتری به پذیرش تغییر دارند، زیرا تغییر مستلزم ترک عادت‌های ذهنی، یادگیری مجدد و پذیرش ریسک است. تأکید می‌کنند که تجربه‌های منفی گذشته از تغییر، ترس از شکست و نگرانی از کاهش نفوذ مدیریتی از مهم‌ترین ریشه‌های تحول‌گریزی مدیران محسوب می‌شود. این نوع مقاومت اغلب به صورت تدریجی و غیرمستقیم بروز می‌کند و می‌تواند خود را در قالب تعلل در تصمیم‌گیری، اجرای ناقص برنامه‌های تغییر یا عدم حمایت عملی از ابتکارات تحول‌گرا نشان دهد (رحمان^۲ و همکاران، ۲۰۲۱).

در سال‌های اخیر، رویکردهای روان‌شناختی نقش پررنگ‌تری در تبیین تحول‌گریزی مدیران یافته‌اند. براساس نظریه چشم‌انداز و مفهوم زبان‌گریزی، افراد تمایل دارند زبان‌های احتمالی را بیش از منافع هم‌ارز آن درک و ارزیابی کنند. با استفاده از این چارچوب نظری نشان می‌دهند که مدیران اغلب تغییر را نه به‌عنوان فرصتی

عملکرد بهتر می‌باشد. تغییر سازمانی به‌اندازه عمر سازمان‌ها در تاریخ قدمت دارد. منظور از تغییر سازمانی، تغییر جهت سازمان به یک مسیر جدید، تعدیل بنیادی شیوه انجام کار در سازمان، بازسازی ساختاری تصمیم‌گیری و پاسخگویی و آماده کردن کارکنان برای چشم‌انداز آینده است.

مقاومت در برابر تغییر به‌عنوان واکنشی در برابر تغییرات سازمانی شناخته می‌شود، که به دو صورت آشکار و پنهان بروز می‌یابد. نکته مهمی که وجود دارد این است که مفهوم مقاومت و طرز تلقی آن به‌طور کامل به دیدگاه‌ها و مدل ذهنی هر فرد برمی‌گردد. دلیل مقاومت در برابر تغییر با توجه به شرایط، متعدد و متغیرند، اما هر زمان که احتمال از دست دادن پست یا جایگاه یا رفتار غیرعادلانه یا بلااستفاده شدن صلاحیت‌های فعلی وجود دارد مقاومت در برابر تغییر بروز می‌کند. چنانچه آمادگی برای تغییر وجود داشته باشد، سازمان آماده پذیرش آن خواهد شد و مقاومت کاهش خواهد یافت، اما اگر اعضای سازمان آماده نباشند، تغییر ممکن است رد شود و اعضای سازمان ممکن است با رفتارهایی مانند: خرابکاری، غیبت و محدودیت تولید، واکنش منفی نشان دهند.

آمادگی برای تغییر به‌عنوان یک مفهوم مشابه برای رفع آن انجام، فرایندی است که در آن بر اعتقادات و نگرش‌های فردی در طی تغییر نفوذ می‌کند، تا تغییر حتمی مفید واقع شود (صدر و همکاران، ۱۳۹۹). در عصر تحولات روزافزون علم و فناوری، وقوع تغییرات در نظام‌های آموزشی اجتناب‌ناپذیر بلکه الزامی است؛ در این میان نکته مهم، چگونگی ایجاد و هدایت تغییرات ضروری و تقویت انگیزه و تعهد معلمان برای پاسخگویی به این تغییرات در سازمان‌های آموزشی است. بنابراین توانمندسازی معلمان و پیامدهای مثبت حاصل از آن، در راستای ایجاد و افزایش تعهد آن‌ها نسبت به تغییرات مطرح در فرایندهای مزبور، از اهمیت شایانی برخوردار است (حجازی و همکاران، ۱۳۹۸).

فرآیندهای برنامه‌ریزی شده تغییر، تغییرات برنامه‌ریزی شده‌اند که در اسلوب بالا به پایین اجرا می‌شوند. تغییرات برنامه‌ریزی شده، مدیریت شده بوده و از طریق اهداف دقیق‌تر تغییر که پیش از فرایند اجرا فرموله می‌شوند، مشخص می‌شوند. تغییر همچنین می‌تواند از طریق یک فرایند بحرانی‌تر پیاده‌سازی شود. تغییرات بحرانی بیشتر بر مشارکت کارکنان بستگی داشته و از پایین به بالا هستند. اهداف جزئی‌تر تغییر در ابتدای فرایند تغییر فرموله نمی‌شوند، اما در طول فرایند تغییر به وجود آمده و تکامل می‌یابند (شیخ و همکاران، ۱۳۹۸).

مقاومت کارکنان یکی از مهم‌ترین عوامل شکست تلاش‌های تغییر سازمانی است و مدیریت آن نیازمند شناخت دقیق نیروهای بازدارنده و منابع موردنیاز برای هدایت تغییر است. گرایش طبیعی افراد به حفظ وضع موجود چالش‌هایی متعدد برای مدیران ایجاد می‌کند که باید با برنامه‌ریزی مناسب، زمینه موفقیت تغییر را فراهم کنند (اصلانی و همکاران، ۱۴۰۵).

مقاومت در برابر تغییر به‌عنوان یکی از پدیده‌های شایع و در عین حال پیچیده در سازمان‌ها، همواره مورد توجه پژوهشگران حوزه مدیریت و رفتار سازمانی بوده است. تغییر، اگرچه به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بقا و توسعه سازمان‌ها مطرح می‌شود، اما در عمل اغلب با واکنش‌های منفی، تردیدآمیز و گاه بازدارنده مواجه می‌گردد. این واکنش‌ها به‌ویژه در میان مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا مدیران در جایگاهی قرار دارند که هم دریافت‌کننده تغییر و هم انتقال‌دهنده و مجری آن هستند.

هادوی‌نژاد و صفی‌خانی (۱۳۹۵)، با رویکرد پدیدارشناسی هرمنوتیک نشان می‌دهند که مقاومت در برابر تغییر صرفاً یک رفتار قابل مشاهده نیست، بلکه پدیده‌ای تجربه‌شده و معناسازی شده در ذهن افراد است که ریشه در ادراک، تفسیر و تجربه زیسته آنان از تغییر دارد. از این منظر، تحول‌گرایی مدیران را می‌توان نتیجه درک آنان از تغییر به‌عنوان تهدیدی برای هویت حرفه‌ای، ثبات روانی و نقش سازمانی تلقی کرد.

مرور متون داخلی نشان می‌دهد که عوامل متعددی در شکل‌گیری مقاومت در برابر تغییر نقش دارند و این عوامل اغلب در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند. محققان علل مقاومت در برابر تغییر را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی دسته‌بندی می‌کنند. بر اساس یافته‌های آنان، عواملی نظیر ترس از ناشناخته‌ها، عادات‌های رفتاری تثبیت‌شده، بی‌اعتمادی به مدیران ارشد، ضعف ارتباطات سازمانی و فقدان مشارکت در تصمیم‌گیری از مهم‌ترین ریشه‌های مقاومت محسوب می‌شوند. این عوامل در مورد مدیران شدت بیشتری می‌یابد، زیرا تغییر اغلب با بازتعریف اختیارات، مسئولیت‌ها و جایگاه قدرت همراه است و می‌تواند تعادل ذهنی و شغلی آنان را برهم بزند (رضایی و حقانی، ۱۳۹۵).

یکی از مفاهیم مهمی که در ادبیات داخلی به‌عنوان زمینه‌ساز مقاومت در برابر تغییر مطرح شده، «فراموشی سازمانی» است. همچنین سازمان‌ها برای پذیرش تغییر نیازمند رهاسازی دانش، رویه‌ها و الگوهای ذهنی قدیمی هستند، اما در بسیاری از موارد این فراموشی به‌درستی اتفاق نمی‌افتد. مدیران به دلیل وابستگی به تجربه‌های گذشته و موفقیت‌های پیشین، تمایل دارند از الگوهای آشنا و آزموده شده استفاده کنند و در برابر رویکردهای جدید مقاومت نشان دهند. این وابستگی شناختی موجب می‌شود تغییر نه به‌عنوان

برای بهبود، بلکه به‌عنوان تهدیدی برای وضعیت موجود تلقی می‌کنند. از این منظر، حتی تغییراتی که از نظر عقلانی سودمند هستند، ممکن است به دلیل برجسته شدن زبان‌های احتمالی، با مقاومت مواجه شوند. این موضوع در مورد مدیران ارشد و میانی که مسئولیت پاسخگویی و نتایج عملکرد را بر عهده دارند، شدت بیشتری می‌یابد، زیرا پیامدهای منفی تغییر می‌تواند مستقیماً موقعیت حرفه‌ای آنان را تحت تأثیر قرار دهد (ایوانس و ایوانس، ۲۰۱۸).

علاوه‌بر عوامل فردی، زمینه‌های سازمانی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری تحول‌گرایی مدیران دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مقاومت مدیران اغلب محصول تعامل پیچیده میان فرهنگ سازمانی، ساختار قدرت، نظام‌های پاداش و سبک رهبری است. در سازمان‌هایی که فرهنگ محافظه‌کارانه، سلسله‌مراتبی و مبتنی بر کنترل حاکم است، تغییر به‌عنوان تهدیدی برای ثبات تلقی می‌شود و مدیران به‌طور ناخودآگاه به حفظ وضع موجود گرایش پیدا می‌کنند. همچنین، نبود مشارکت واقعی مدیران در طراحی تغییر و تحمیل برنامه‌های تحول از بالا به پایین می‌تواند احساس بی‌اختیاری و بی‌عدالتی را در آنان تقویت کرده و زمینه‌ساز تحول‌گرایی شود (اروین و گارمان، ۲۰۱۰).

مطالعات معاصر بر نقش متغیرهای روان‌شناختی-اجتماعی در کاهش یا تشدید تحول‌گرایی مدیران تأکید دارند. تحقیقات نشان می‌دهند که ادراک عدالت سازمانی، حمایت سازمانی و کیفیت رابطه رهبر-عضو می‌تواند نقش تعدیل‌کننده مهمی در واکنش مدیران به تغییر ایفا کند. زمانی که مدیران احساس می‌کنند فرآیند تغییر منصفانه است، صدای آنان شنیده می‌شود و سازمان از آنان حمایت می‌کند، احتمال پذیرش تغییر افزایش می‌یابد. در مقابل، ادراک بی‌عدالتی، تبعیض یا عدم شفافیت می‌تواند مقاومت روانی شدیدی ایجاد کند که حتی با ابزارهای کنترلی نیز قابل مهار نیست (هوبارت، ۲۰۲۳).

مرورهای نظام‌مند اخیر نیز بر چندبعدی بودن تحول‌گرایی تأکید دارند. در بررسی گسترده واکنش‌ها به تغییر سازمانی نشان می‌دهند که تحول‌گرایی مدیران ترکیبی از ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری است که در طول زمان و بسته به زمینه تغییر می‌کند. به بیان دیگر، مقاومت مدیران پدیده‌ای ایستا نیست، بلکه می‌تواند در مراحل مختلف تغییر تشدید یا تضعیف شود. نیز با معرفی مفهوم تغییر گرایی بیان می‌کند که برخی مدیران دارای گرایشی پایدار به اجتناب از تغییر هستند که در صورت عدم مداخله هدفمند، مانع نوآوری، یادگیری سازمانی و توسعه پایدار می‌شود (خاوی و همکاران، ۲۰۲۳).

1. Evans & Evans
2. Erwin & Garman
3. Hubbart
4. Khaw

برابر تغییر سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی نیز اثر مثبت و معنادار وجود دارد. نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری شناختی بر مقاومت در برابر تغییر سازمانی از طریق متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی تبیین می‌شود که این موضوع آستانه تحمل کارکنان ناجا را بالا برده و موجب بهبود رویه خدمت‌رسانی شد و در آخر موجبات ارتقای نظم و امنیت انتظامی در جامعه می‌شود.

صدر و همکاران (۱۳۹۹)، طی پژوهشی تحت عنوان «تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر به‌واسطه نگرش و آمادگی برای تغییر» بر تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت در برابر تغییر تأیید می‌کند. همچنین نتایج بیانگر نقش میانجیگری نگرش مثبت نسبت به تغییر و آمادگی برای تغییر - که جزء موارد مغفول در مطالعات پیشین می‌باشد - در رابطه بین تعهد عاطفی و مقاومت در برابر تغییر می‌باشد.

محمدی (۱۳۹۸)، پژوهشی تحت عنوان «شخصیت ماکیاولیستی مدیران؛ سبک رهبری تحول‌آفرین و خدمت‌گزار و مقاومت کارکنان در برابر تغییر» انجام داد که نتایج نشان داد سبک رهبری تحول‌آفرین بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، تأثیر معکوس و معنادار داشته؛ در حالی که این تأثیر در سبک رهبری خدمت‌گزار معکوس ولی غیرمعنادار مشاهده شد. همچنین، نتایج نشان داد شخصیت ماکیاولیستی مدیران، تأثیر معکوس سبک تحول‌گرا و خدمت‌گزار بر مقاومت در برابر تغییر را تقویت می‌کند. در نتیجه، تأثیر سبک رهبری خدمت‌گزار بر مقاومت در برابر تغییر تحت تأثیر شخصیت ماکیاولی مدیر به سمت معکوس معنادار تغییر یافته است.

حجازی (۱۳۹۸)، طی پژوهشی تحت عنوان «رابطه ساختاری توانمندسازی با تعهد به تغییر سازمانی معلم» نشان داد توانمندسازی معلمان و تعهد به تغییر سازمانی آن‌ها در ابعاد و مؤلفه‌های مختلف از همبستگی سطح بالایی برخوردار است؛ مؤلفه‌های توانمندسازی معلمان از قدرت تبیین‌کنندگی بالایی برای تعهد به تغییر سازمانی معلمان مطالعه شده برخوردارند. توانمندسازی در ابعاد گوناگون و از مسیر اقدامات و راهبردهای سنجیده و برنامه‌ریزی شده، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و انگیزه درونی عملکرد کارآمد و اثربخش را برای معلمان به همراه خواهد داشت.

شیخ (۱۳۹۸)، طی پژوهشی تحت عنوان «فراگرد مدیریت تغییر پیشرو در یک محیط دولتی پیچیده» نشان داد به‌منظور غلبه بر وابستگی محیطی و حفظ روند در فرآیند تغییر، مدیران دولتی باید با محوریت توجه به محیط خارجی در فعالیت‌های رهبری درگیر باشند.

فرستی برای یادگیری، بلکه به‌عنوان تهدیدی برای اعتبار حرفه‌ای مدیران درک شود و در نتیجه، تحول‌گرایی تقویت گردد (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۲).

پژوهش‌های جدیدتر بر نقش متغیرهای زمینه‌ای و واسط در تبیین مقاومت در برابر تغییر تأکید دارند. متغیرهای زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ساختار سازمانی به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیرهایی نظیر کشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر بر میزان مقاومت اثر می‌گذارند. از این منظر، تحول‌گرایی مدیران زمانی تشدید می‌شود که سطح آمادگی روانی و شناختی آنان برای تغییر پایین باشد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مقاومت مدیران پدیده‌ای ایستا نیست، بلکه تحت تأثیر شرایط محیطی و ادراک آنان از حمایت و توانمندی سازمان قرار دارد (قائدآدمینی و همکاران، ۱۴۰۰).

از سوی دیگر، رویکردهای روان‌شناختی نیز نقش مهمی در تبیین تحول‌گرایی مدیران ایفا می‌کنند. سبک‌های دلبستگی و میزان انعطاف‌پذیری شناختی افراد می‌تواند پیش‌بینی‌کننده مقاومت در برابر تغییر باشد. بر اساس نتایج این مطالعه، افرادی که از سبک‌های دلبستگی ناایمن برخوردارند و انعطاف‌پذیری شناختی کمتری دارند، تغییر را با اضطراب و تهدید بیشتری تجربه می‌کنند. این موضوع در مورد مدیران اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا نقش مدیریتی مستلزم تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت است و پایین بودن انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند منجر به اجتناب از تغییر و تمایل به حفظ وضع موجود شود (روشنایی و همکاران، ۱۴۰۱).

پیشینه پژوهش

روشنایی (۱۴۰۱)، پژوهشی تحت عنوان «پیش‌بینی مقاومت در برابر تغییر براساس سبک‌های دلبستگی و انعطاف‌پذیری شناختی» انجام داد که نتایج نشان داد انعطاف‌پذیری شناختی و سبک‌های دلبستگی ناایمن - اجتنابی و ناایمن - دوسوگرا پیش‌بینی‌کننده مقاومت در برابر تغییر می‌باشند. همچنین براساس آزمون همبستگی پیرسون، بین مقاومت در برابر تغییر با سبک دلبستگی ناایمن / اجتنابی، سبک دلبستگی ناایمن / دوسوگرا و انعطاف‌پذیری شناختی رابطه معنی‌داری وجود دارد. از این‌رو شناخت و شناسایی عوامل و محرک‌های مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر می‌تواند موجب یافتن راه‌حل‌های جدید برای درمان و مهم‌تر از آن پیشگیری شود.

احمدی بالادهی (۱۴۰۰)، پژوهشی تحت عنوان «تأثیر انعطاف‌پذیری شناختی بر مقاومت در برابر تغییر سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران» انجام داد که نتایج نشان داد انعطاف‌پذیری شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معنادار وجود دارد. مقاومت در

سازمانی، حمایت سازمانی و کیفیت بالای رابطه رهبر-عضو می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را به‌طور معناداری کاهش دهد. نتایج نشان داد این متغیرها نقش تعدیل‌کننده و کاهش‌دهنده مقاومت مدیران در برابر تغییر دارند.

لويس ليتون (۲۰۲۰)، پژوهشی تحت عنوان «بررسی اهمیت رهبری تغییر و مدیریت تغییر در اخراج» ادغام و تعطیلی که نتایج نشان داد یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد که هم رهبری تغییر و هم مدیریت تغییر، تجربیات تغییر مثبت و پیامدهای تغییر را پیش‌بینی می‌کنند - و این کار را به‌طور مشابه در بخش‌های دولتی و خصوصی انجام می‌دهند. علیرغم این شباهت، این مطالعه تفاوت‌های بخش مهمی را نشان می‌دهد، با کارکنان بخش دولتی که تجربیات و پیامدهای تغییر مثبت کمتری را گزارش می‌کنند.

دماوان^۴ (۲۰۱۹)، پژوهشی تحت عنوان «مقاومت در برابر تغییر: علل و استراتژی‌ها به‌عنوان یک چالش سازمانی» که نتایج بحث نشان داد که عوامل فردی مانند کم وجود دارد مانند عوامل انگیزشی و موقعیتی مانند افزایش امنیت شغلی؛ علاوه بر این، هفت استراتژی برای غلبه بر وجود دارد مقاومت در برابر تغییر، مانند افزایش مشارکت.

استوتن^۵ (۲۰۱۷)، پژوهشی تحت عنوان «تغییر سازمانی موفق: یکپارچه‌سازی تمرین مدیریت و ادبیات علمی» انجام داد که نتایج نشان داد این مقاله هر دو اصل کلیدی را به‌طور گسترده بررسی می‌کند از مدل‌های تغییر پزشک‌محور و یافته‌های تحقیقات علمی در مورد با فرآیندهای تغییر سازمانی برای ایجاد یک خلاصه یکپارچه از شواهد موجود آنچه در مدیریت تغییر شناخته شده، مورد مناقشه، آزمایش نشده و کم استفاده است. آن را ده مرحله مبتنی بر شواهد را در مدیریت تغییرات سازمانی برنامه‌ریزی شده در کنار آن مشخص می‌کند با مفاهیمی برای تحقیق و عمل.

ال حداد^۶ (۲۰۱۵)، پژوهشی تحت عنوان «یکپارچه‌سازی سازمانی ادبیات تغییر: الگویی برای تغییر موفق» که نتایج تحقیق فرضیه‌ای را پیشنهاد می‌کند که روابط بین انواع و روش‌های تغییر و اینکه چگونه این رابطه می‌تواند بر نتایج تغییر تأثیر بگذارد.

روش‌شناسی پژوهش

پارادایم تحقیق حاضر تفسیری، هدف تحقیق بنیادی و روش پژوهش حاضر از تحلیل مضمون است که در دسته‌بندی تحقیقات کیفی قرار دارد. راهبرد آن کدگذاری مبتنی بر سه مرحله کدگذاری مضامین پایه، کدگذاری مضامین سازمان دهنده و کدگذاری مضامین

خاو و همکاران (۲۰۲۳)، پژوهشی تحت عنوان «واکنش‌ها به تغییر سازمانی: مرور نظام‌مند ادبیات» انجام دادند که نتایج نشان داد واکنش مدیران و کارکنان به تغییر فرآیندی پویا و چندمرحله‌ای است که شامل ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری می‌شود. یافته‌ها نشان داد مقاومت در برابر تغییر پدیده‌ای ایستا نیست و می‌تواند در مراحل مختلف تغییر شدت یا ضعف یابد.

واریک (۲۰۲۳)، پژوهشی تحت عنوان «بازنگری مقاومت در برابر تغییر و شیوه‌های مدیریت آن» انجام داد که نتایج نشان داد تمرکز صرف سازمان‌ها بر غلبه بر مقاومت، رویکردی ناکارآمد است و سازمان‌ها باید به‌جای آن بر درگیرسازی مدیران، ایجاد معنا و توسعه شایستگی‌های رهبری تغییر تمرکز کنند. یافته‌ها نشان داد مقاومت مدیران اغلب ناشی از تعارض تغییر با ارزش‌ها و هویت حرفه‌ای آنان است.

هابارت^۱ (۲۰۲۳)، پژوهشی تحت عنوان «تغییر سازمانی: چالش تحول‌گریزی» انجام داد که نتایج نشان داد تحول‌گریزی نوعی گرایش پایدار در برخی مدیران است که موجب اجتناب از تغییر حتی در شرایط ضروری می‌شود. نتایج این پژوهش بیانگر آن بود که تجربه‌های منفی گذشته، فرهنگ‌های محافظه‌کار و ساختارهای سازمانی سخت می‌توانند این گرایش را تشدید کرده و مانع نوآوری و یادگیری سازمانی شوند.

لاو^۲ (۲۰۲۳)، پژوهشی تحت عنوان «مدیریت تغییر برای اتخاذ مدل‌سازی اطلاعات ساختمان (BIM) در صنعت ساخت‌وساز» که نتایج نشان داد حاصل از چارچوب توسعه‌یافته و تحقیقات بیشتر می‌تواند برای فرمول‌بندی شاخص‌های معیار مناسب و پلتفرم برای تسهیل پیاده‌سازی مؤثر مدل‌سازی اطلاعات ساختمان در سراسر جهان مورد استفاده قرار گیرد.

سادورواتی و همکاران^۳ (۲۰۲۲)، پژوهشی تحت عنوان «نقش ارتباطات سازمانی به‌عنوان میانجی در مدیریت تغییر و عملکرد کارکنان در بیمارستان ویژه جراحی» انجام داد که نتایج نشان داد که مدیریت تغییر تأثیر مثبت و معناداری بر ارتباطات سازمانی دارد. آموزش تأثیر مثبت و معناداری بر ارتباطات سازمانی داشت. ارتباطات سازمانی، مدیریت تغییر و آموزش تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان داشتند. ثابت شد که ارتباطات سازمانی میانجی جزئی توسعه تمرین بر عملکرد کارکنان است. ارتباطات سازمانی همچنین به‌عنوان واسطه‌ای جزئی از تأثیر مدیریت تغییر بر عملکرد کارکنان ثابت شد.

رحمان و همکاران (۲۰۲۱)، پژوهشی تحت عنوان «روان‌شناسی مقاومت در برابر تغییر: نقش عدالت سازمانی، حمایت سازمانی و رابطه رهبر-عضو» انجام دادند که نتایج نشان داد ادراک عدالت

4. Darmawan & Azizah
5. Stouten
6. Al-Haddad & Kotnour

1. Hubbart
2. Low
3. Salavati et al

نمونه‌ها حاصل نمی‌شود این نظریه، یک روش پژوهشی عام، استقرایی و تفسیری است که به پژوهشگر در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا به‌جای اتکا به نظریه‌های موجود و از پیش تدوین شده، خود به تدوین نظریه و گزاره اقدام کند. این نظریه‌ها و گزاره‌ها، نظام‌مند و براساس داده‌های واقعی تدوین می‌شود. جامعه مورد مطالعه پژوهش شامل ۱۵ نفر از مدیران سازمان تأمین اجتماعی است که سابقه حداقل ۳ سال مدیریت شعبه داشتند. در این پژوهش در مصاحبه ۱۳ به اشباع رسیدیم و دو مصاحبه بعدی برای تأیید کفایت نمونه تحقیق انجام گرفت.

فراگیر با نرم‌افزار مکس کیودای است. تحلیل مضمون بررسی فلسفی ساختارهای تجربه و آگاهی است.

پژوهشگر کیفی، از رویدادها، افراد یا واحدها بر مبنای سهم بالقوه آن‌ها در توسعه و آزمون سازه‌های نظری نمونه‌گیری می‌کند. به این ترتیب که محقق نمونه اولیه را انتخاب می‌کند، داده‌ها را تحلیل می‌کند و سپس نمونه‌های بیشتر را برای مقوله‌ها و نظریه‌های در حال ظهور خود مجدداً برمی‌گزیند. این فرایند تا زمانی ادامه می‌یابد که محقق به مرحله اشباع داده‌ها می‌رسد؛ یعنی به مرحله‌ای که در آن هیچ بینش و ایده جدیدی از گسترش بیشتر

جدول ۱. اطلاعات جامعه‌شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 1. Sociodemographic Characteristics of the Participants

مدرك	تخصص
دكترى	مدیریت سازمان
دكترى	مدیریت سازمان
دكترى	مدیریت سازمان
دكترى	مدیریت سازمان
دكترى	مدیریت سازمان
دكترى	مدیریت سازمان
دكترى	مدیریت سازمان
كارشناسى ارشد	مدیریت سازمان
كارشناسى ارشد	مدیریت سازمان
كارشناسى ارشد	مدیریت سازمان
كارشناسى ارشد	مدیریت سازمان
كارشناسى ارشد	مدیریت سازمان
كارشناسى ارشد	مدیریت سازمان
كارشناسى ارشد	مدیریت سازمان
كارشناسى ارشد	مدیریت سازمان

کدگذاری شاخص ثبات محاسبه شد. جدول زیر نتایج حاصل از کدگذاری مجدد سه مصاحبه که هرکدام از آن‌ها دو بار در یک‌فاصله زمانی ۲۲ روزه کدگذاری شدند. از ضریب پایایی هولستی (PAO) برای تعیین توافقات بازآزمون و دو کدگذار استفاده شده است.

$$PAO = 2M / (N_1 + N_2)$$

M = تعداد توافقات N_1 = کدگذاری اول N_2 = کدگذاری

دوم

ابزار گردآوری داده‌ها ادغام مقالات منتشر شده و در ادامه مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته است. برای تعیین روایی تحقیق از روایی توصیفی استفاده شد. در این پژوهش برای سنجش پایایی از روش بازآزمون و دو کدگذار استفاده شد که در روش بازآزمون از بین ۱۵ مصاحبه انجام شده ۳ نمونه به‌طور تصادفی انتخاب و هرکدام از آن‌ها در فاصله زمانی پنج تا سی روز کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله

جدول ۲. نتایج بازآزمون

Table 2. Test-Retest Reliability Results

عنوان مصاحبه	تعداد کدهای دفعه	تعداد کدهای دفعه	تعداد عدم	پایایی بازآزمون
--------------	------------------	------------------	-----------	-----------------

اول کدگذاری	دوم کدگذاری	توافقات	توافقات	درصد
P1	۱۴	۱۵	۱۳	۰/۸۹
P4	۱۸	۱۶	۱۶	۰/۹۴
P8	۱۳	۱۴	۱۲	۰/۸۸
کل	۴۵	۴۵	۴۱	۰/۹۰

با توجه به جدول فوق و از آنجا که هر سه مصاحبه بالای ۸۰ ضریب پایایی بازآزمون، پایایی بالایی دارند. درصد و ضریب پایایی کل ۹۰ درصد می‌باشد، مصاحبه‌ها طبق

جدول ۳. پایایی دو کدگذار

Table 3. Inter-coder Reliability Results

عنوان مصاحبه	تعداد کدهای کدگذار اول	تعداد کدهای کدگذار دوم	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون درصد
P1	۱۴	۱۶	۱۴	۲	۰/۹۳
P4	۱۸	۱۵	۱۵	۳	۰/۹۰
P8	۱۳	۱۶	۱۳	۳	۰/۸۹
کل	۴۵	۴۷	۴۲	۸	۰/۹۱

ضریب پایایی هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد می‌باشد و پایایی بالایی دارند. ضریب کل ۹۱ درصد است، مصاحبه‌ها طبق پایایی دو کدگذار،

یافته‌های پژوهش

جدول ۴. شناسه کدها به تفکیک منابع

Table 4. Code Identification by Data Source

منبع کدها	شناسه کدها	کدها
پاردو و مارتینز (۲۰۰۳)	C1	ضعف در ایجاد حس هدف و معنا در کار
P6-P3	C2	عدم استفاده از نظام پاداش و تشویق مؤثر
P2	C3	ضعف در شناخت نیازها
P8	C4	رفتارهای مدیریتی غیرحمایتی
هوبارت (۲۰۲۳)	C5	فقدان دانش و آگاهی تغییر
P14	C6	عدم تدوین استراتژی برای تغییر
P11	C7	ناتوانی در ایجاد ائتلاف
خاو و همکاران (۲۰۲۳)	C8	عدم طراحی برنامه‌های آموزشی برای تغییر
P1	C9	عدم تعهد واقعی مدیران ارشد به برنامه‌های تحول
هادوی نژاد و صفی‌خانی (۱۳۹۵)	C10	عدم تخصیص بودجه و منابع مالی و انسانی
P4	C11	عقب‌نشینی سریع مدیریت در برابر فشارهای سیاسی
P7-P5	C12	عدم ایجاد مکانیزم‌های تشویقی
P15	C13	عدم وجود سیستم مستندسازی تجارب
P3	C14	فقدان پایگاه دانش سازمانی یکپارچه
واریک (۲۰۲۳)	C15	عدم انتقال دانش بین‌نسلی
P6	C16	نادیده گرفتن تجربیات شخصی

ادامه جدول ۴. شناسه کدها به تفکیک منابع

منبع کدها	شناسه کدها	کدها
رحمان (۲۰۲۱)	C17	ماشینی شدن تصمیم‌گیری‌ها
P10	C18	زریابی صرفاً کمی عملکرد

تقلید از سازمان‌های غیرمشابه	C19	P4
ناهماهنگی با قوانین بالادستی	C20	P11
عدم بومی‌سازی فرآیندها	C21	P13
جلسات رسمی و یک‌طرفه	C22	اروین و گارمان (۲۰۱۰)
سلسله‌مراتب سختگیرانه ارتباطی	C23	P6
عدم استفاده از گروه‌های مجازی	C24	P2
نادیده گرفتن چرایی مشکلات	C25	P9-P1
تمرکز صرف بر ورودی و خروجی	C26	روشنایی و همکاران (۱۴۰۱)
تکیه بر گزارش‌های سطحی	C27	P4
ابهام در اهداف نهایی تحول	C28	ایوانس و ایوانس (۲۰۱۸)
عدم ترسیم وضعیت مطلوب آینده	C29	P8
چشم‌انداز غیرواقع‌بینانه	C30	P5
فقدان نقشه راه مرحله‌ای	C31	P15
تسلط احساسات بر منطق	C32	P12
تأثیر روابط شخصی و رانت	C33	واریک (۲۰۲۳)
تکیه بر تجربه قدیم	C34	P6
انتخاب راه‌حل‌های کوتاه‌مدت	C35	P1-P7
ارتباطات عمودی غالب	C36	P4
ضعف تعاملات بین‌ستادی	C37	P9
عدم وجود گروه‌های کاری مشترک	C38	P11-P4
نبود برنامه جانشین‌پروری	C39	P3
فقدان ارزیابی شایستگی واقعی	C40	هوبارت (۲۰۲۳)
عدم چرخش شغلی هدفمند	C41	P6
انتصابات مبتنی بر روابط	C42	P11
تمرکز صرف بر کنترل کارکنان	C43	P7
ارزیابی عملکرد سنتی	C44	P8
دیدگاه هزینه‌ای به نیروی انسانی	C45	P13
فقدان مشارکت کارکنان در تغییر	C46	هادوی نژاد و صفی‌خانی (۱۳۹۵)
فرآیندهای طولانی تأییدیه	C47	P9
مقاومت ساختاری در شعب استانی	C48	P5
وابستگی شدید به رویه‌های قدیمی	C49	P3
ناهماهنگی بین ستاد و صف	C50	P7
نبود برنامه‌های آموزشی مستمر	C51	پاردو و مارتینز (۲۰۰۳)
عدم تفویض اختیار واقعی	C52	P2
عدم اعتماد به کارکنان صف	C53	P1
نبود مسیر رشد شغلی شفاف	C54	P9
نبود الهم‌بخشی به مدیران	C55	P6
فقدان ترسیم چشم‌انداز جذاب	C56	P2-P11
ضعف انگیزش فکری زیرمجموعه	C57	رضایی و حقانی (۱۳۹۵)
نبود حمایت عاطفی از مدیران	C58	P7
تحمیل از بالا به پایین	C59	P9
نبود برنامه ارتباطات شفاف	C60	P7

ادامه جدول ۴. شناسه کدها به تفکیک منابع

منبع کدها	شناسه کدها	کدها
خاو و همکاران، (۲۰۲۳)	C61	حفظ وضع موجود

ترس از تغییر ناگهانی	C62	P8
تکیه بر روش‌های سنتی	C63	P5
تمرکز بر کنترل کوتاه‌مدت	C64	قائدامینی و همکاران (۱۴۰۰)
نظارت بیش از حد	C65	P3
ترس از مسئولیت‌پذیری شخصی	C66	P2
نبود برنامه جامع تحول	C67	ایوانس و ایوانس (۲۰۱۸)
ابهام در اولویت‌بندی اقدامات	C68	P11
نادیده گرفتن منابع موردنیاز	C69	P14
زیان مالی تحولات نیمه‌کاره	C70	P1
تجربه منفی پرونده الکترونیک سلامت	C71	P4
توقف مکرر پروژه‌های یکپارچه	C72	P7
عدم درک تغییرات جمعیتی	C73	رحمان (۲۰۲۱)
بی‌اعتنایی به نارضایتی بیمه‌شدگان	C74	P9
انکار ضرورت اصلاحات ساختاری	C75	P5
گزارش‌های منفی خبرگزاری‌های رسمی	C76	P14
فشار افکار عمومی بیمه‌شدگان	C77	P10
کمپین‌های مجازی علیه سازمان	C78	P9
تعارض قوانین بیمه‌ای با تحول دیجیتال	C79	پاردو و مارتینز (۲۰۰۳)
دستورالعمل‌های ضد تفویض اختیار	C80	P3
سیاست‌های استخدامی مانع چابکی	C81	P2
تغییرات مکرر قوانین بیمه‌ای	C82	P6
تأثیر لایحه بودجه بر مقررات	C83	P4
تأثیر آرای دیوان عدالت اداری	C84	P7
بخشنامه‌های دائمی	C85	اروین و گارمان (۲۰۱۰)
مقررات ثابت استخدامی	C86	P2
دستورالعمل‌های مالی غیرمنعطف	C87	P1
جابه‌جایی مدیران ارشد سازمان	C88	P8
فشارهای جناحی و سیاسی	C89	رضایی و حقانی (۱۳۹۵)
دخالت نمایندگان مجلس در انتصابات	C90	P4
چرخه کوتاه‌مدت برنامه‌ریزی دولتی	C91	P7
شوک‌های بازار کار	C92	P9
تورم غیرقابل پیش‌بینی	C93	رحمان (۲۰۲۱)
نبود رقیب خصوصی واقعی	C94	P13
کنترل دولتی بر نرخ حق بیمه	C95	P6
وابستگی کامل صندوق‌ها به دولت	C96	P1
فشار کانون بازنشستگان	C97	صلواتی و همکاران (۱۳۹۲)
فشار گروه‌های ذی‌نفع در هیئت‌مدیره	C98	P4
نفوذ انجمن‌های کارگری خاص	C99	P8
فشارهای جناحی در انتصابات	C100	P2
انتصابات سفارشی مدیران ارشد	C101	خاو و همکاران (۲۰۲۳)
وجود گروه‌های غیررسمی ضد تحول	C102	P7
شبکه‌های مقاومت پنهان	C103	P9
لابی‌های داخلی برای حفظ منافع	C104	P13

ادامه جدول ۴. شناسه کدها به تفکیک منابع

منبع کدها	شناسه کدها	کدها
-----------	------------	------

قائدمینی و همکاران (۱۴۰۰)	C105	تعارض قانون تأمین اجتماعی و قانون کار
P10	C106	مغایرت بخشنامه‌ها با مصوبات مجلس
P2	C107	ناسازگاری قانون خدمات کشوری و تأمین اجتماعی
روشنایی و همکاران (۱۴۰۱)	C108	تقدیس رویه‌های قدیمی
P5	C109	نگرش هزینه‌ای به آموزش
ایوانس و ایوانس (۲۰۱۸)	C110	مقاومت در برابر ارزش‌های جدید
P9	C111	فرهنگ دستور و اطاعت
P4	C112	نبود دوره آشنایی سازمانی
P11	C113	عدم انتقال فرهنگ تحول
قائدمینی و همکاران (۱۴۰۰)	C114	بی‌توجهی به مربی‌گری اولیه
P9	C115	تقدیس ثبات و آرامش
P7	C116	فرهنگ سرزنش اشتباه
P10	C117	اجتناب از هرگونه ریسک
P3	C118	ترس از ابتکار فردی
واریک (۲۰۲۳)	C119	نادیده گرفتن ارزش‌های پنهان
P6	C120	عدم شناخت هنجارهای واقعی
P3	C121	تکرار الگوهای دهه‌های قبل
P1	C122	ارجعیت تجربه بر تحول
P4	C123	ترس از شکست شخصی
P9	C124	ترس از قضاوت همکاران
صلواتی و همکاران (۱۳۹۲)	C125	احساس ناتوانی در یادگیری فناوری جدید
P4	C126	کنترل بیش از حد کارکنان
P2	C127	نظارت لحظه‌ای بر عملکرد
P8	C128	ترس از واگذاری اختیارات
P5	C129	شانه خالی کردن از نتایج تحول
P12	C130	توجیه عملکرد با عوامل بیرونی
ایوانس و ایوانس (۲۰۱۸)	C131	اجتناب از تصمیمات جدید
P13	C132	انتخاب گزینه امن
P15	C133	ترس از بازخواست اداری
P10	C134	ریسک‌گریزی بالا
P3	C135	تحمل ابهام پایین
رضایی و حقانی (۱۳۹۵)	C136	درون‌گرایی افراطی
P6	C137	بازنویسی مکرر طرح‌ها
P9	C138	کمال‌گرایی ناسازگار
P11	C139	اولویت منافع شخصی
P13	C140	مقاومت به کار تیمی
روشنایی و همکاران (۱۴۰۱)	C141	حفظ قلمرو مدیریتی
رحمان (۲۰۲۱)	C142	تأکید بر جنبه‌های منفی تحول
P14	C143	بزرگ‌نمایی هزینه‌های تغییر
P15	C144	اجتناب از چالش مدیران ارشد
P1	C145	انتظار دستور صریح از بالا
صلواتی و همکاران (۱۳۹۲)	C146	ترس از ایستادن مقابل جریان
P10	C147	ترس از دست دادن جایگاه
P2	C148	فرهنگ تنبیه شکست در سازمان

منبع کدها	شناسه کدها	کدها
P7	C149	اختلاف مدیران استانی با مرکز
P5	C150	تعارض منافع واحدهای درمان و بیمه
P9	C151	درگیری پنهان بر سر بودجه
اروین و گارمان (۲۰۱۰)	C152	نظرخواهی صوری
P12	C153	ترس از بیان نظر واقعی
P4	C154	بی‌اعتمادی به صدای کارکنان
P10	C155	فرسودگی شغلی مزمن
P8	C156	افسردگی سازمانی پنهان
فاندامینی و همکاران (۱۴۰۰)	C157	شایعه‌پراکنی مداوم
P11	C158	جو سنگین و بدون شوخی
P9	C159	رقابت مخرب بین واحدها
P6	C160	جنگ قدرت و جایگاه
P3	C161	پنهان‌کاری اطلاعات
هوبارت (۲۰۲۳)	C162	تخریب اعتبار دیگران
P5	C163	ایجاد ائتلاف‌های منفی
P4	C164	عدم توانایی در الهام‌بخشی
P2	C165	ارتباط ضعیف و غیرجذاب
روشنایی و همکاران (۱۴۰۱)	C166	عدم ابراز احساسات مثبت
P1	C167	وابستگی روش‌ها و فرآیندهای سنتی
P4	C168	عدم به‌روزرسانی دانش
هادوی نژاد و صفی‌خانی (۱۳۹۵)	C169	ناتوانی در پذیرش تغییرات قانونی
P6	C170	ترس از اختلال در روال روزانه
P9	C171	حفظ منافع شخصی و گروهی
P7	C172	فرآیندهای اداری پیچیده
P3	C173	سلسله‌مراتب سخت و غیرقابل نفوذ
واریک (۲۰۲۳)	C174	فرهنگ تشریفات
P10	C175	ناسازگاری برنامه تحول با چارت سازمانی
روشنایی و همکاران (۱۴۰۱)	C176	تعارض با قوانین و آیین‌نامه‌ها
P4	C177	دم هماهنگی با فرآیندهای عملیاتی
P7	C178	ابهام در اهداف و چشم‌انداز
P2	C179	عدم مشخص بودن مسئولیت‌ها
P9	C180	عدم ارائه اطلاعات مالی
ایوانس و ایوانس (۲۰۱۸)	C181	اطلاعات ثبت‌شده
P14	C182	تأخیر در به‌روزرسانی و گردش اطلاعات
P12	C183	ارتباطات یک‌طرفه
P1-P6	C184	ضعف در کانال‌های ارتباطی غیررسمی
P5	C185	ارتباطات خشک و رسمی
P9	C186	ثبات بیش‌ازحد چارت سازمانی
P13	C187	ساختار سلسله‌مراتبی سخت
P10	C188	مقاومت ساختاری در برابر ادغام یا تفکیک
اروین و گارمان (۲۰۱۰)	C189	عدم ارائه بازخورد مثبت
P6	C190	عدم ارائه بازخورد اصلاحی
P12	C191	عدم انتقال دانش بین واحدها
P4	C192	عدم سرمایه‌گذاری در آموزش

منبع کدها	شناسه کدها	کدها
P12	C193	رانت‌جویی و توزیع غیرعادلانه
P14	C194	تبانی با پیمانکاران
P4	C195	چشم‌پوشی متقابل از تخلفات
رضایی و حقانی (۱۳۹۵)	C196	تمرکز تصمیم‌گیری
P8	C197	تمرکز منابع مالی
P2	C198	عدم انعطاف‌پذیری در تفسیر قوانین
P14	C199	مقاومت بوروکراتیک
P4	C200	ابهام در اهداف کلان تحول
هوبارت (۲۰۲۳)	C201	عدم مشخص بودن اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت
P5	C202	عدم هم‌راستایی اهداف تحول با اهداف شخصی
P1	C203	اولویت‌بندی بودجه برای امور جاری
P7	C204	عدم پیش‌بینی هزینه‌های جانبی
روشنایی و همکاران (۱۴۰۱)	C205	تعارض بین منافع شخصی
P11	C206	تعارض سیاسی و جناحی
P9	C207	عدم تخصیص بودجه اختصاصی و پایدار
پاردو و مارتینز (۲۰۰۳)	C208	اولویت پایین تحول در تخصیص منابع مالی
P2	C209	ترس از کاهش بودجه
P9	C210	کوچک شدن حجم منابع
P4	C211	سرعت بالای به‌روز شدن فناوری‌ها
هادوی نژاد و صفی‌خانی (۱۳۹۵)	C212	ترس از سرمایه‌گذاری روی فناوری
P13	C213	عقب‌ماندگی سازمان نسبت به بخش خصوصی
P13	C214	عادت جامعه به خدمات حضوری
P9	C215	بی‌اعتمادی تاریخی جامعه به تغییرات سازمانی
P3	C216	فرهنگ فردگرایی
خاو و همکاران (۲۰۲۳)	C217	کمبود مهارت‌های پایه دیجیتال
P5	C218	عادت به روش‌های کاغذی
P3	C219	کمبود آموزش کافی
P6	C220	عدم وجود برنامه آموزشی منظم
قائدامینی و همکاران (۱۴۰۰)	C221	ضعف در امکانات آموزشی
P6	C222	عدم تمرکز آموزش بر مهارت‌های تحول‌آفرین
P11	C223	ضعف زیرساخت شبکه و اینترنت
صلواتی و همکاران (۱۳۹۲)	C224	قدیمی بودن سخت‌افزارها
P13	C225	ناسازگاری سامانه‌های موجود

تحلیل داده‌ها

جدول ۵. کدگذاری مضامین پایه و سازمان‌دهنده

Table 5. Coding of Basic and Organizing Themes

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
ضعف در ایجاد حس هدف و معنا در کار	عدم توانایی انگیزش کارکنان
عدم استفاده از نظام پاداش و تشویق مؤثر	
ضعف در شناخت نیازها	
رفتارهای مدیریتی غیرحمایتی	عدم توانایی مدیریت تغییر
فقدان دانش و آگاهی تغییر	
عدم تدوین استراتژی برای تغییر	
ناتوانی در ایجاد ائتلاف	
عدم طراحی برنامه‌های آموزشی برای تغییر	

ادامه جدول ۵. کدگذاری مضامین پایه و سازمان‌دهنده

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده
عدم تعهد واقعی مدیران ارشد به برنامه‌های تحول عدم تخصیص بودجه و منابع مالی و انسانی عقب‌نشینی سریع مدیریت در برابر فشارهای سیاسی عدم ایجاد مکانیزم‌های تشویقی	عدم حمایت مدیریت
عدم وجود سیستم مستندسازی تجارب فقدان پایگاه دانش سازمانی یکپارچه عدم انتقال دانش بین‌نسلی	فقدان مدیریت دانش
نادیده گرفتن تجربیات شخصی ماشینی شدن تصمیم‌گیری‌ها ارزیابی صرفاً کمی عملکرد	بی‌توجهی به خلاقیت پروری
تقلید از سازمان‌های غیرمشابه ناهماهنگی با قوانین بالادستی عدم بومی‌سازی فرآیندها	الگوبرداری نامناسب از تغییر
جلسات رسمی و یک‌طرفه سلسله‌مراتب سختگیرانه ارتباطی عدم استفاده از گروه‌های مجازی	فقدان تعاملات پویا
نادیده گرفتن چرایی مشکلات تمرکز صرف بر ورودی و خروجی تکیه بر گزارش‌های سطحی	فقدان تفکر جعبه سیاهی
ابهام در اهداف نهایی تحول عدم ترسیم وضعیت مطلوب آینده چشم‌انداز غیرواقع‌بینانه فقدان نقشه راه مرحله‌ای	فقدان چشم‌انداز مناسب
تسلط احساسات بر منطق تأثیر روابط شخصی و رانت تکیه بر تجربه قدیم انتخاب راه‌حل‌های کوتاه‌مدت	عدم تصمیم‌گیری عقلانی
ارتباطات عمودی غالب ضعف تعاملات بین‌ستادی عدم وجود گروه‌های کاری مشترک	عدم شبکه‌سازی مناسب
نبود برنامه جانشین‌پروری فقدان ارزیابی شایستگی واقعی عدم چرخش شغلی هدفمند انتصابات مبتنی بر روابط	فقدان مدیریت استعداد
تمرکز صرف بر کنترل کارکنان ارزیابی عملکرد سنتی دیدگاه هزینه‌ای به نیروی انسانی فقدان مشارکت کارکنان در تغییر	بی‌توجهی به ارزش‌آفرینی منابع انسانی
فرآیندهای طولانی تأییدیه مقاومت ساختاری در شعب استانی وابستگی شدید به رویه‌های قدیمی ناهماهنگی بین ستاد و صف	فقدان توانایی انطباق سازمانی
نبود برنامه‌های آموزشی مستمر عدم تفویض اختیار واقعی عدم اعتماد به کارکنان صف، نبود مسیر رشد شغلی شفاف	عدم توانمندسازی منابع انسانی

ادامه جدول ۵. کدگذاری مضامین پایه و سازمان‌دهنده

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
نبود الهام‌بخشی به مدیران فقدان ترسیم چشم‌انداز جذاب ضعف انگیزش فکری زیرمجموعه نبود حمایت عاطفی از مدیران	عدم رهبری تحول‌آفرین
تحمیل از بالا به پایین نبود برنامه ارتباطات شفاف	استراتژی‌های نامناسب برای تغییر
حفظ وضع موجود ترس از تغییر ناگهانی تکیه بر روش‌های سنتی تمرکز بر کنترل کوتاه‌مدت	رهبری محافظه‌کارانه
نظارت بیش از حد ترس از مسئولیت‌پذیری شخصی	عدم استقلال کافی مدیران
نبود برنامه جامع تحول ابهام در اولویت‌بندی اقدامات نادیده گرفتن منابع موردنیاز	عدم توانایی برنامه‌ریزی تحول
زیان مالی تحولات نیمه‌کاره تجربه منفی پرونده الکترونیک سلامت توقف مکرر پروژه‌های یکپارچه	سابقه ناموفق در تحول
عدم درک تغییرات جمعیتی بی‌اعتنایی به نارضایتی بیمه‌شدگان انکار ضرورت اصلاحات ساختاری	فقدان درک موقعیت
گزارش‌های منفی خبرگزاری‌های رسمی فشار افکار عمومی بیمه‌شدگان کمپین‌های مجازی علیه سازمان	فشارهای رسانه‌ای
تعارض قوانین بیمه‌ای با تحول دیجیتال دستورالعمل‌های ضد تفویض اختیار سیاست‌های استخدامی مانع چابکی	وجود خط‌مشی‌های ناسازگار با تحول
تغییرات مکرر قوانین بیمه‌ای تأثیر لایحه بودجه بر مقررات تأثیر آرای دیوان عدالت اداری	قوانین متغیر
بخشنامه‌های دائمی مقررات ثابت استخدامی دستورالعمل‌های مالی غیر منعطف	آیین‌نامه‌های اجرایی ثابت
جابه‌جایی مدیران ارشد سازمان فشارهای جناحی و سیاسی دخاله نمایندگان مجلس در انتصابات چرخه کوتاه‌مدت برنامه‌ریزی دولتی	بی‌ثباتی سیاسی جامعه
شوک‌های بازار کار تورم غیرقابل‌پیش‌بینی	تغییرات ناگهانی محیطی
نبود رقیب خصوصی واقعی کنترل دولتی بر نرخ حق بیمه وابستگی کامل صندوق‌ها به دولت	وجود انحصارات دولتی
فشار کانون بازنشستگان فشار گروه‌های ذی‌نفع در هیئت‌مدیره نفوذ انجمن‌های کارگری خاص	وجود گروه‌های فشار

ادامه جدول ۵. کدگذاری مضامین پایه و سازمان‌دهنده

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
فشارهای جناحی در انتصابات انتصابات سفارشی مدیران ارشد	مداخلات سیاسی
وجود گروه‌های غیررسمی ضد تحول شبکه‌های مقاومت پنهان لابی‌های داخلی برای حفظ منافع	وجود ائتلاف‌های مخرب
تعارض قانون تأمین اجتماعی و قانون کار مغایرت بخشنامه‌ها با مصوبات مجلس ناسازگاری قانون خدمات کشوری و تأمین اجتماعی	قوانین متناقض
تقدیس رویه‌های قدیمی نگرش هزینه‌ای به آموزش مقاومت در برابر ارزش‌های جدید فرهنگ دستور و اطاعت	عدم توانایی تحول فرهنگی
نبود دوره آشنایی سازمانی عدم انتقال فرهنگ تحول بی‌توجهی به مربی‌گری اولیه	فقدان جامعه‌پذیری کارکنان
تقدیس ثبات و آرامش فرهنگ سرزنش اشتباه اجتناب از هرگونه ریسک ترس از ابتکار فردی	فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه
نادیده گرفتن ارزش‌های پنهان عدم شناخت هنجارهای واقعی	عدم درک فرهنگ سازمانی
تکرار الگوهای دهه‌های قبل ارجعیت تجربه بر تحول	سنت‌گرایی
ترس از شکست شخصی ترس از قضاوت همکاران احساس ناتوانی در یادگیری فناوری جدید	عدم اعتماد به نفس لازم
کنترل بیش از حد کارکنان نظارت لحظه‌ای بر عملکرد ترس از واگذاری اختیارات	بی‌اعتمادی به زیردستان
شانه خالی کردن از نتایج تحول توجیه عملکرد با عوامل بیرونی	فقدان مسئولیت‌پذیری
اجتناب از تصمیمات جدید انتخاب گزینه امن ترس از بازخواست اداری	پرهیز از ریسک
ریسک‌گریزی بالا تحمل ابهام پایین درون‌گرایی افراطی	تیپ شخصیتی
بازنویسی مکرر طرح‌ها کمال‌گرایی ناسازگار	عدم کمال‌گرایی
اولویت منافع شخصی مقاومت به کار تیمی حفظ قلمرو مدیریتی	فردگرایی
تأکید بر جنبه‌های منفی تحول بزرگ‌نمایی هزینه‌های تغییر	نگرش منفی به تغییر

ادامه جدول ۵. کدگذاری مضامین پایه و سازمان‌دهنده

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
اجتناب از چالش مدیران ارشد انتظار دستور صریح از بالا ترس از ایستادن مقابل جریان	فقدان جسارت
ترس از دست دادن جایگاه فرهنگ تنبیه شکست در سازمان اختلاف مدیران استانی با مرکز	خوف از شکست
تعارض منافع واحدهای درمان و بیمه درگیری پنهان بر سر بودجه	تعارضات مخرب
نظرخواهی صوری ترس از بیان نظر واقعی بی‌اعتمادی به صدای کارکنان	عدم مشارکت کارکنان
فرسودگی شغلی مزمن افسردگی سازمانی پنهان	فقدان سلامت روانی
شایعه‌پراکنی مداوم جو سنگین و بدون شوخی رقابت مخرب بین واحدها	جوسازمانی نامساعد
جنگ قدرت و جایگاه پنهان‌کاری اطلاعات تخریب اعتبار دیگران ایجاد ائتلاف‌های منفی	رقابت ناسالم
عدم توانایی در الهام‌بخشی ارتباط ضعیف و غیرجذاب عدم ابراز احساسات مثبت	فقدان کاریزما رفتاری
وابستگی روش‌ها و فرآیندهای سنتی عدم به‌روزرسانی دانش ناتوانی در پذیرش تغییرات قانونی	عدم سازگاری با شرایط جدید
ترس از اختلال در روال روزانه حفظ منافع شخصی و گروهی	تمایل به حفظ وضع موجود
فرآیندهای اداری پیچیده سلسله‌مراتب سخت و غیرقابل نفوذ فرهنگ تشریفات	رسمیت زیاد
ناسازگاری برنامه تحول با چارت سازمانی تعارض با قوانین و آیین‌نامه‌ها هم‌هنگی با فرآیندهای عملیاتی	عدم تطابق برنامه با ساختار
ابهام در اهداف و چشم‌انداز عدم مشخص بودن مسئولیت‌ها عدم ارائه اطلاعات مالی	عدم شفافیت در تدوین برنامه‌ها
اطلاعات ثبت شده تأخیر در به‌روزرسانی و گردش اطلاعات	عدم کیفیت اطلاعات
ارتباطات یک‌طرفه ضعف در کانال‌های ارتباطی غیررسمی ارتباطات خشک و رسمی	فقدان ارتباطات پویا
ثبات بیش‌ازحد چارت سازمانی ساختار سلسله‌مراتبی سخت مقاومت ساختاری در برابر ادغام یا تفکیک	فقدان پویایی در ساختار

ادامه جدول ۵. کدگذاری مضامین پایه و سازمان‌دهنده

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
عدم ارائه بازخورد مثبت	فقدان بازخورد مناسب
عدم ارائه بازخورد اصلاحی	
عدم انتقال دانش بین واحدها	عدم یادگیری سازمانی
عدم سرمایه‌گذاری در آموزش	
رانت‌جویی و توزیع غیرعادلانه	وجود فساد سیستمی
تبانی با پیمانکاران	
چشم‌پوشی متقابل از تخلفات	
تمرکز تصمیم‌گیری	تمرکز بالا
تمرکز منابع مالی	
عدم انعطاف‌پذیری در تفسیر قوانین	ساختار بوروکراتیک
مقاومت بوروکراتیک	
ابهام در اهداف کلان تحول	عدم شفافیت اهداف
عدم مشخص بودن اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت	
عدم هم‌راستایی اهداف تحول با اهداف شخصی	
اولویت‌بندی بودجه برای امور جاری	فقدان بودجه مناسب
عدم پیش‌بینی هزینه‌های جانبی	
تعارض بین منافع شخصی	تضاد منافع
تعارض سیاسی و جناحی	
عدم تخصیص بودجه اختصاصی و پایدار	عدم حمایت مالی از برنامه تحول
اولویت پایین تحول در تخصیص منابع مالی	
ترس از کاهش بودجه	کاهش سهم از کیک اقتصاد
کوچک شدن حجم منابع	
سرعت بالای به‌روز شدن فناوری‌ها	سرعت زیاد تغییرات تکنولوژیکی
ترس از سرمایه‌گذاری روی فناوری	
عقب‌ماندگی سازمان نسبت به بخش خصوصی	
عادت جامعه به خدمات حضوری	عدم تحول‌پذیری فرهنگ جامعه
بی‌اعتمادی تاریخی جامعه به تغییرات سازمانی	
فرهنگ فردگرایی	
کمبود مهارت‌های پایه دیجیتال	عدم تکنولوژی‌پذیری کارکنان
عادت به روش‌های کاغذی	
کمبود آموزش کافی	
عدم وجود برنامه آموزشی منظم	فقدان زیرساخت‌های آموزشی
ضعف در امکانات آموزشی	
عدم تمرکز آموزش بر مهارت‌های تحول‌آفرین	
ضعف زیرساخت شبکه و اینترنت	فقدان زیرساخت‌های فناورانه
قدیمی بودن سخت‌افزارها، ناسازگاری سامانه‌های موجود	

کدگذاری سازمان‌دهنده و فراگیر**جدول ۶. کدگذاری مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر****Table 6. Coding of Organizing and Global Themes**

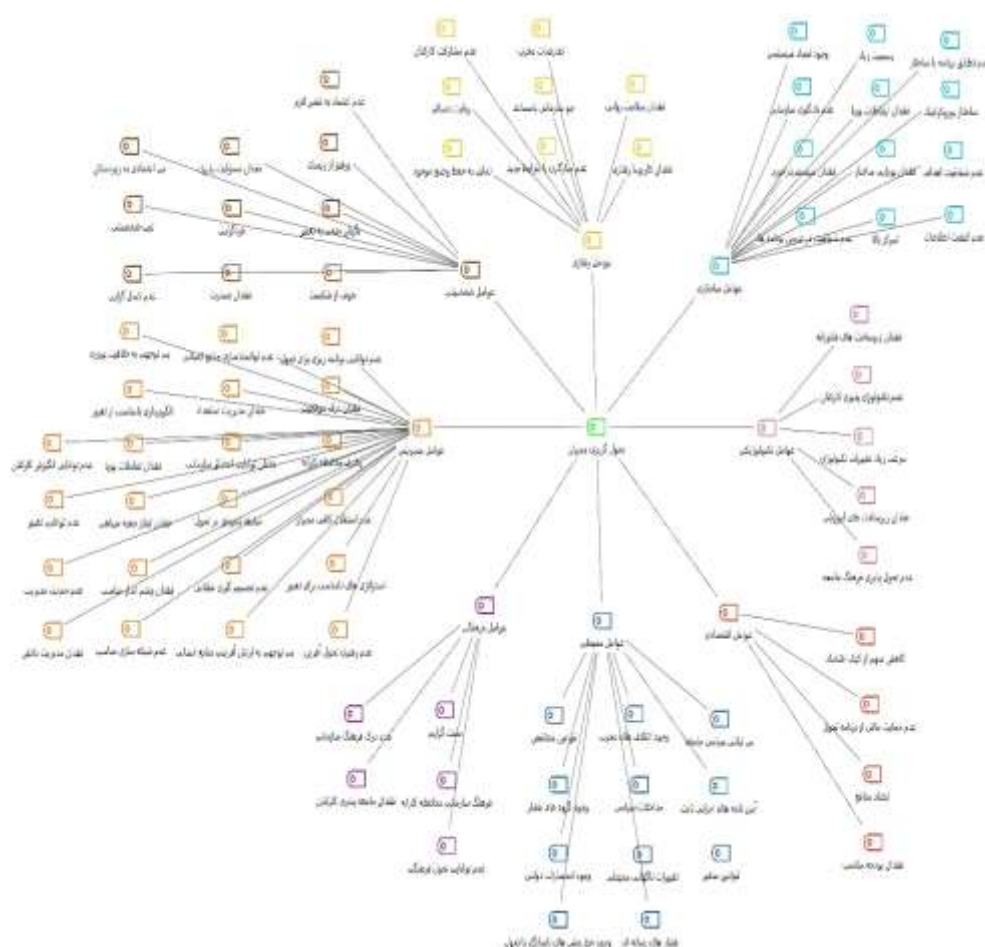
مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
عدم توانایی انگیزش کارکنان	عوامل مدیریتی
عدم توانایی مدیریت تغییر	
عدم حمایت مدیریت	
فقدان مدیریت دانش	

ادامه جدول ۶. کدگذاری مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
بی‌توجهی به خلاقیت پروری الگوبرداری نامناسب از تغییر فقدان تعاملات پویا فقدان تفکر جعبه سیاهی فقدان چشم‌انداز مناسب عدم تصمیم‌گیری عقلانی عدم شبکه‌سازی مناسب فقدان مدیریت استعداد بی‌توجهی به ارزش‌آفرینی منابع انسانی فقدان توانایی انطباق سازمانی عدم توانمندسازی منابع انسانی عدم رهبری تحول‌آفرین استراتژی‌های نامناسب برای تغییر رهبری محافظه‌کارانه عدم استقلال کافی مدیران عدم توانایی برنامه‌ریزی تحول سابقه ناموفق در تحول فقدان درک موقعیت فشارهای رسانه‌ای وجود خط‌مشی‌های ناسازگار با تحول قوانین متغیر آیین‌نامه‌های اجرایی ثابت بی‌ثباتی سیاسی جامعه تغییرات ناگهانی محیطی وجود انحصارات دولتی وجود گروه‌های فشار مداخلات سیاسی وجود ائتلاف‌های مخرب قوانین متناقض	عوامل مدیریتی
عدم توانایی تحول فرهنگی فقدان جامعه‌پذیری کارکنان فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه عدم درک فرهنگ سازمانی، سنت‌گرایی	عوامل فرهنگی
عدم اعتماد به نفس لازم بی‌اعتمادی به زیردستان فقدان مسئولیت‌پذیری پرهیز از ریسک تیپ شخصیتی عدم کمال‌گرایی، فردگرایی نگرش منفی به تغییر، فقدان جسارت خوف از شکست،	عوامل شخصیتی
تعارضات مخرب، عدم مشارکت کارکنان فقدان سلامت روانی جو سازمانی نامساعد رقابت ناسالم فقدان کاریزما رفتاری عدم سازگاری با شرایط جدید تمایل به حفظ وضع موجود	عوامل رفتاری

ادامه جدول ۶. کدگذاری مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
رسمیت زیادف عدم تطابق برنامه با ساختار	عوامل ساختاری
عدم شفافیت در تدوین برنامه‌ها	
عدم کیفیت اطلاعاتف فقدان ارتباطات پویا	
فقدان پویایی در ساختارف فقدان بازخورد مناسب	
عدم یادگیری سازمانیف وجود فساد سیستمی، تمرکز بالا	
ساختار بوروکراتیکف عدم شفافیت اهداف	عوامل اقتصادی
فقدان بودجه مناسبف تضاد منافع	
عدم حمایت مالی از برنامه تحول	
کاهش سهم از کیک اقتصاد	
سرعت زیاد تغییرات تکنولوژیکی	
عدم تحول‌پذیری فرهنگ جامعه	عوامل تکنولوژیکی
عدم تکنولوژی‌پذیری کارکنان	
فقدان زیرساخت‌های آموزشی	
فقدان زیرساخت‌های فناورانه	



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش با نرم‌افزار مکس کیودا



شکل ۲. مدل گرافیکی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر تحول‌گرایی مدیران در سازمان تأمین اجتماعی با روش تحلیل مضمون شکل گرفت. از آنجا که سازمان تأمین اجتماعی یک سازمان نیمه‌دولتی و با اختیارات خصوصی است و با اکثریت جامعه در ارتباط است، مدیران بیشتر تمایل به اجرای آیین‌نامه‌ها و مصوب هستند و اشتیاق به حفظ وضع موجود دارد.

امروزه با ایجاد شرکت‌های بیمه خصوصی فضای رقابتی هرچند اندک مابین بیمه تأمین اجتماعی و سایر شرکت‌های بیمه ایجاد شده است. از آنجا که تغییر و تحول در هر سازمان ضامن حفظ و تعالی سازمان است و برای حفظ برتری نسبت سایر بیمه‌های خصوصی، سازمان تأمین اجتماعی لازم از تحول‌پذیری را در دستور کار قرار دهد. گام اول برای این اقدام تحول‌پذیرسازی مدیران تأمین اجتماعی است که برای اجرایی ساختن این اقدام لازم است ابتدا دلایل تحول‌گرایی مدیران سازمان تأمین اجتماعی کشف شود. طبق داده‌های تحقیق هشت بعد اساسی که تشکیل‌دهنده تحول‌گرایی مدیران سازمان تأمین اجتماعی است.

عوامل مدیریتی نشان می‌دهد که تحول‌گرایی مدیران بیش از آنکه ناشی از مخالفت صریح با تغییر باشد، ریشه در الگوی مدیریت محافظه‌کارانه و کم‌ظرفیت برای هدایت تحول دارد. به بیان دیگر، مسئله اصلی در این بعد، ضعف در نقش‌آفرینی مدیریتی به‌عنوان موتور محرک تغییر است؛ جایی که مدیر نتوانسته است فضای لازم برای حرکت سازمان به سمت نوآوری، یادگیری و بازآرایی ساختاری را فراهم کند. بنابراین، این بعد در واقع نشان می‌دهد که تحول‌گرایی در سطح مدیریت، نوعی بازدارندگی سازمانی ایجاد کرده که مانع

شکل‌گیری پویایی و آمادگی برای تغییر می‌شود. از منظر نتیجه‌گیری، اهمیت این بعد در آن است که بیان می‌کند وقتی مدیریت نتواند چشم‌انداز روشن، حمایت مؤثر و جهت‌گیری تحول‌محور ایجاد کند، سازمان به تدریج در مدار تکرار و حفظ وضع موجود قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی، تغییر نه به‌عنوان یک ضرورت راهبردی، بلکه به‌عنوان امری پرهزینه، مبهم و حتی تهدیدکننده تلقی می‌شود. این وضعیت سبب می‌شود که تحول‌گرایی به یک منطق رفتاری پایدار در سطح مدیریت تبدیل شود و تصمیم‌ها بیشتر در خدمت کنترل وضعیت موجود باشند تا ایجاد آینده‌ای متفاوت.

در پیشینه، پژوهش محمدی (۱۳۹۸)، نشان داده است که سبک رهبری تحول‌آفرین، مقاومت در برابر تغییر را به‌طور معکوس و معنادار کاهش می‌دهد، در حالی که شخصیت ماکیاولیستی مدیران می‌تواند این رابطه را تضعیف کند. همچنین، واریک (۲۰۲۳) بر ضرورت درگیرسازی مدیران، توسعه شایستگی‌های رهبری تغییر و مدیریت مؤثر مقاومت تأکید کرده است. این یافته‌ها با نتایج تحقیق حاضر هم‌راستاست، زیرا در این تحقیق نیز ضعف در رهبری تحول‌آفرین، عدم حمایت مدیریت، فقدان برنامه‌ریزی تحول و ناتوانی در مدیریت تغییر به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی تحول‌گرایی شناسایی شده‌اند. تفاوت اصلی در این است که تحقیق حاضر این ضعف‌ها را در سطح الگوی مدیریتی سازمان تأمین اجتماعی تحلیل کرده، نه صرفاً در سطح رابطه میان چند متغیر. عوامل محیطی نشان می‌دهد که تحول‌گرایی مدیران فقط در درون سازمان شکل نمی‌گیرد، بلکه از فشارها و ناپایداری‌های محیط بیرونی نیز تغذیه می‌شود. به بیان دیگر، زمانی که محیط پیرامونی سازمان با بی‌ثباتی، ابهام و

مداخله‌پذیری همراه باشد، مدیران تمایل بیشتری پیدا می‌کنند که به‌جای حرکت به سمت تغییر، از الگوهای احتیاطی و محافظه‌کارانه استفاده کنند. بنابراین، این بعد نشان می‌دهد که تحول‌گریزی در چنین بستری، نوعی واکنش دفاعی در برابر محیط نامطمئن است.

از منظر نتیجه‌گیری، اهمیت این بعد در آن است که بیان می‌کند ناسازگاری خط‌مشی‌ها با تحول، قوانین متغیر، آیین‌نامه‌های اجرایی ثابت و قوانین متناقض، فضای تصمیم‌گیری را برای مدیران محدود و پرریسک می‌کند. در چنین شرایطی، مدیران به‌جای آنکه تحول را به‌عنوان یک فرصت پیش‌برنده ببینند، آن را امری پرهزینه و دشوار ارزیابی می‌کنند. این وضعیت سبب می‌شود که سازمان در برابر تغییرات لازم، واکنشی کند و تدافعی داشته باشد و انگیزه لازم برای اصلاح و بازآرایی نهادی کاهش یابد. این یافته نشان می‌دهد که بعد عوامل محیطی در الگوی تحول‌گریزی مدیران سازمان تأمین اجتماعی، نقش یک زمینه‌ساز بیرونی و تقویت‌کننده دارد؛ زمینه‌ای که از طریق بی‌ثباتی، تعارض نهادی و فشار سیاسی، هزینه تحول را بالا می‌برد و تمایل به تغییر را تضعیف می‌کند.

پژوهش شیخ (۱۳۹۸)، نشان داده است که مدیران دولتی برای غلبه بر وابستگی محیطی باید توجه خود را به محیط خارجی معطوف کنند. همچنین، دماوان (۲۰۱۹) و لوئیس لیتون (۲۰۲۰) بیان کرده‌اند که عوامل موقعیتی و تفاوت‌های بخش عمومی و خصوصی در تجربه تغییر اثرگذارند. این نتایج با یافته‌های تحقیق حاضر درباره فشارهای رسانه‌ای، مداخلات سیاسی، بی‌ثباتی سیاسی و قوانین متغیر همسو است. در تحقیق حاضر، محیط بیرونی نه‌فقط یک زمینه اثرگذار، بلکه یک عامل فعال در تشدید تحول‌گریزی معرفی شده است؛ یعنی شرایط محیطی نامطمئن، مدیران را به سمت احتیاط و اجتناب از تغییر سوق می‌دهد.

عوامل فرهنگی نشان می‌دهد که تحول‌گریزی تنها در سطح ساختار یا مدیریت شکل نمی‌گیرد، بلکه در لایه‌های عمیق‌تر فرهنگ سازمانی نیز بازتولید می‌شود. یافته‌های این بعد حاکی از آن است که وقتی فرهنگ غالب سازمان بر احتیاط، ثبات‌طلبی و حفظ رویه‌های موجود استوار باشد، تغییر به صورت طبیعی با مقاومت روبه‌رو می‌شود و تحول به امری دشوار و کم‌جاذبه تبدیل می‌گردد. بنابراین، فرهنگ سازمانی در اینجا نه صرفاً یک پس‌زمینه، بلکه یکی از سازوکارهای اصلی تثبیت وضع موجود است. از منظر نتیجه‌گیری، اهمیت این بعد در آن است که نشان می‌دهد نبود درک مشترک از فرهنگ سازمانی و ضعف در جامعه‌پذیری کارکنان، مانع از شکل‌گیری هنجارهای

تحول‌پذیر در سازمان می‌شود. در چنین شرایطی، کارکنان و مدیران به‌جای پذیرش تغییر به‌عنوان بخشی از هویت سازمانی، آن را امری بیرونی و ناسازگار با الگوهای رایج تلقی می‌کنند. این وضعیت باعث می‌شود که تحول نه در سطح گفتمان سازمانی نهادینه شود و نه در سطح رفتارهای روزمره به یک ارزش پذیرفته‌شده تبدیل گردد. همچنین غلبه سنت‌گرایی و فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه نشان می‌دهد که گذشته در این سازمان نقش مرجع اصلی را ایفا می‌کند و نوآوری در رقابت با عادات‌های تثبیت‌شده قرار می‌گیرد. در چنین فرهنگی، تمایل به تکرار تجربه‌های آشنا بر آزمودن مسیرهای جدید ترجیح داده می‌شود و همین امر ظرفیت سازمان برای بازاندیشی و یادگیری را محدود می‌سازد. به همین دلیل، عدم توانایی تحول فرهنگی صرفاً یک نقص فرهنگی نیست، بلکه یکی از عوامل بنیادین در تداوم تحول‌گریزی محسوب می‌شود.

مطالعات هابارت (۲۰۲۳) و برخی مرورهای جدید نشان داده‌اند که فرهنگ‌های محافظه‌کار می‌توانند تحول‌گریزی را تشدید کنند و مانع نوآوری و یادگیری سازمانی شوند. این نتیجه به‌خوبی با یافته‌های تحقیق حاضر درباره فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه، سنت‌گرایی، فقدان جامعه‌پذیری کارکنان و عدم درک فرهنگ سازمانی هماهنگ است. تفاوت مهم در تحقیق حاضر این است که فرهنگ صرفاً به‌عنوان یک مانع عمومی دیده نشده، بلکه به‌عنوان مکانیسم بازتولید ایستایی مدیریتی در سازمان تأمین اجتماعی تبیین شده است.

عوامل شخصیتی نشان می‌دهد که تحول‌گریزی فقط حاصل محدودیت‌های ساختاری یا فرهنگی نیست، بلکه ریشه در ویژگی‌های روان‌شناختی و کنشی مدیران نیز دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که وقتی مدیران از اعتماد به نفس کافی، جسارت تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری و آمادگی برای پذیرش ریسک برخوردار نباشند، تغییر به صورت طبیعی با مقاومت روبه‌رو می‌شود و گرایش به حفظ وضع موجود تقویت می‌گردد. از این منظر، تحول‌گریزی در سطح فردی، بیشتر به معنای کناره‌گیری از مواجهه فعال با ابهام و پیامدهای تغییر است تا مخالفت آشکار با تحول. از منظر نتیجه‌گیری، اهمیت این بعد در آن است که نشان می‌دهد نگرش منفی به تغییر، خوف از شکست و پرهیز از ریسک، رفتار مدیریتی را به سمت احتیاط افراطی سوق می‌دهد. چنین مدیری معمولاً ترجیح می‌دهد از تصمیم‌های تحول‌زا فاصله بگیرد، زیرا هزینه‌های احتمالی تغییر را بیش از منافع آن برآورد می‌کند. در نتیجه، به‌جای آنکه تغییر را فرصتی برای رشد سازمانی بداند، آن را تهدیدی برای موقعیت خود، اعتبار حرفه‌ای یا ثبات سازمان تلقی می‌کند. این

می‌شود. در نتیجه، رفتارهای روزمره به‌جای اینکه مسیر تغییر را هموار کنند، به عامل تقویت‌کننده ایستایی تبدیل می‌شوند. خاو و همکاران (۲۰۲۳)، توضیح داده‌اند که واکنش به تغییر پدیده‌ای پویا و چندمرحله‌ای است و مقاومت در برابر تغییر در ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری بروز می‌کند. این نتیجه با یافته‌های تحقیق حاضر در بعد رفتاری، از جمله تعارضات مخرب، عدم مشارکت کارکنان، رقابت ناسالم و تمایل به حفظ وضع موجود، هماهنگی دارد. نقطه تمایز تحقیق حاضر این است که رفتارهای سازمانی را نه صرفاً به‌عنوان واکنش به تغییر، بلکه به‌عنوان سازوکار روزمره تثبیت تحول‌گرایی در سازمان تبیین کرده است.

عوامل ساختاری نشان می‌دهد که تحول‌گرایی در سازمان فقط به نگرش یا رفتار افراد محدود نیست، بلکه در قالب سازوکارهای رسمی سازمان نیز نهادینه می‌شود. یافته‌ها حاکی از آن است که وقتی ساختار سازمانی بیش از حد متمرکز، بوروکراتیک و غیرپویا باشد، ظرفیت لازم برای سازگاری با تغییر، یادگیری و بازآرایی فرایندها کاهش می‌یابد و سازمان به صورت طبیعی به سمت حفظ وضع موجود میل می‌کند. از منظر نتیجه‌گیری، اهمیت این بعد در آن است که رسمیت زیاد، عدم شفافیت اهداف، عدم شفافیت در تدوین برنامه‌ها و عدم تطابق برنامه با ساختار نشان می‌دهد که خود معماری سازمانی با منطق تحول سازگار نیست. در چنین شرایطی، برنامه‌های تغییر یا به‌درستی در ساختار جا نمی‌افتند یا در مرحله اجرا با مقاومت‌های درون‌سیستمی مواجه می‌شوند. بنابراین، تحول‌گرایی در اینجا نه یک واکنش مقطعی، بلکه پیامد طبیعی ساختاری است که برای ثبات طراحی شده، نه برای تحول. همچنین مؤلفه‌هایی مانند فقدان ارتباطات پویا، فقدان بازخورد مناسب، عدم یادگیری سازمانی و عدم کیفیت اطلاعات بیانگر آن است که سازمان از سازوکارهای لازم برای اصلاح، بازاندیشی و انطباق مستمر برخوردار نیست. وقتی اطلاعات دقیق و به‌موقع در دسترس نباشد و بازخورد مؤثر برای اصلاح مسیر وجود نداشته باشد، تصمیم‌گیری‌ها بر پایه ابهام و تکرار صورت می‌گیرد. این وضعیت، توان سازمان را برای تشخیص نیاز به تغییر و پاسخ‌گویی به آن به‌شدت محدود می‌کند و عملاً به تقویت ایستایی می‌انجامد. از سوی دیگر، وجود فساد سیستمی، تمرکز بالا و فقدان پویایی در ساختار نشان می‌دهد که ساختار سازمانی نه‌تنها تسهیل‌کننده تحول نیست، بلکه خود به مانعی برای آن تبدیل شده است.

در مطالعات مرتبط با مدیریت تغییر، به‌ویژه استوتن (۲۰۱۷) و ال حداد (۲۰۱۵)، بر اهمیت ساختارهای حمایتی، مراحل

امر سبب می‌شود که تحول‌گرایی در سطح شخصیتی به یک الگوی پایدار و بازتولیدشونده تبدیل شود. این بعد نشان می‌دهد که تحول‌گرایی در سازمان تأمین اجتماعی تنها یک پدیده سازمانی نیست، بلکه در سطح شخصیت و منش مدیریتی نیز ریشه دارد. بنابراین، برای کاهش این پدیده، صرف اصلاح ساختار یا فرهنگ کافی نیست؛ بلکه باید بر توسعه ویژگی‌هایی مانند اعتماد به نفس، جسارت، مسئولیت‌پذیری، نگرش مثبت به تغییر و آمادگی برای ریسک‌پذیری نیز تأکید شود.

پژوهش روشنایی (۱۴۰۱)، نشان داد که سبک دلبستگی ناایمن و انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را پیش‌بینی کنند. این یافته از نظر مفهومی با نتایج تحقیق حاضر در بعد شخصیتی هم‌راستا است، زیرا در این تحقیق نیز عدم اعتماد به نفس، پرهیز از ریسک، خوف از شکست، نگرش منفی به تغییر و فقدان جسارت به‌عنوان زمینه‌های تحول‌گرایی مطرح شده‌اند. تفاوت در اینجا است که پژوهش‌های پیشین بیشتر بر متغیرهای روان‌شناختی یا آمادگی فردی برای تغییر تمرکز کرده‌اند، اما تحقیق حاضر این ویژگی‌ها را در قالب منش مدیریتی تحول‌گرای تلفیق کرده است.

عوامل رفتاری نشان می‌دهد که تحول‌گرایی در سطح کنش‌های روزمره سازمانی بازتولید می‌شود؛ یعنی جایی که الگوی رفتار مدیران و کارکنان به‌جای حمایت از تغییر، به سمت تعارض، انفعال و حفظ وضع موجود سوق پیدا می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن است که وقتی رفتارهای سازمانی بر پایه همکاری، انعطاف‌پذیری و مشارکت شکل نگیرد، تغییر به‌عنوان یک فرایند جمعی با اختلال مواجه می‌شود و سازمان در برابر تحول، واکنشی تدافعی نشان می‌دهد. از منظر نتیجه‌گیری، اهمیت این بعد در آن است که تعارضات مخرب، عدم مشارکت کارکنان و جوسازمانی نامساعد نشان می‌دهد که بستر رفتاری سازمان برای پذیرش تغییر آماده نیست. در چنین فضایی، کارکنان نه‌تنها در فرایند تحول همراه نمی‌شوند، بلکه ممکن است به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در برابر آن مقاومت کنند. این وضعیت باعث می‌شود که تغییر از یک اقدام سازمانی هدفمند به یک تجربه پرتنش و کم‌اثر تبدیل شود و ظرفیت اجرایی سازمان برای پیشبرد تحول کاهش یابد. همچنین مؤلفه‌هایی مانند رقابت ناسالم، فقدان کاریزما رفتاری، عدم سازگاری با شرایط جدید و تمایل به حفظ وضع موجود نشان می‌دهد که رفتارهای غالب در سازمان بیشتر در خدمت بقا و تثبیت روابط موجود هستند تا تولید انرژی تحول‌زا. وقتی کنشگران سازمانی نتوانند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند یا از طریق رفتارهای اثرگذار، دیگران را به مشارکت در تغییر ترغیب کنند، تحول در سطح عملیاتی متوقف یا فرسوده

دماوان (۲۰۱۹) نیز به نقش عوامل موقعیتی مانند امنیت شغلی و انگیزه اشاره کرده است. یافته‌های تحقیق حاضر در بعد اقتصادی، یعنی فقدان بودجه مناسب، تضاد منافع و عدم حمایت مالی از برنامه تحول، با این بدنه پژوهشی هماهنگ است. با این حال، در تحقیق حاضر مسئله اقتصادی بیشتر به عنوان مانع اجرایی شدن تحول و عاملی برای تشدید احتیاط مدیریتی تحلیل شده است، نه فقط یک محدودیت زمینه‌ای ساده.

عوامل تکنولوژیکی نشان می‌دهد که تحول‌گرایی در سازمان تأمین اجتماعی تنها به حوزه مدیریت، ساختار یا فرهنگ محدود نیست، بلکه از ناتوانی سازمان در هم‌گامی با شتاب تغییرات فناورانه نیز تأثیر می‌پذیرد. یافته‌ها حاکی از آن است که هرچه فاصله سازمان با تحولات فناوری بیشتر شود، هزینه و دشواری تحول افزایش می‌یابد و در نتیجه، گرایش به حفظ وضع موجود تقویت می‌شود. از این منظر، تحول‌گرایی در بعد تکنولوژیکی، بیشتر به معنای ناتوانی در جذب، انطباق و به‌کارگیری فناوری‌های نو است. از منظر نتیجه‌گیری، اهمیت این بعد در آن است که فقدان زیرساخت‌های فناورانه و آموزشی نشان می‌دهد سازمان برای پذیرش تغییرات دیجیتال و نوآوری‌های تکنولوژیک، آمادگی نهادی کافی ندارد. در چنین شرایطی، حتی اگر ضرورت تحول از سوی مدیران درک شود، نبود بسترهای لازم برای آموزش، پیاده‌سازی و بهره‌برداری از فناوری، فرایند تغییر را کند و فرسایشی می‌کند. بنابراین، تحول‌گرایی در اینجا صرفاً یک مقاومت ذهنی نیست، بلکه پیامد کمبود ظرفیت اجرایی و یادگیری فناورانه است.

در مطالعات مرتبط با پیاده‌سازی فناوری و تغییر سازمانی، مانند لاو (۲۰۲۳)، تأکید شده که موفقیت تحول وابسته به وجود چارچوب‌های مناسب، شاخص‌های معیار و زیرساخت‌های لازم است. یافته پژوهش حاضر در بعد تکنولوژیکی نیز نشان می‌دهد که سرعت بالای تغییرات فناورانه، فقدان زیرساخت‌های آموزشی و فناورانه و عدم تکنولوژی‌پذیری کارکنان، تحول‌گرایی را تشدید می‌کند. تفاوت اصلی تحقیق حاضر در این است که این عوامل را در سطح ظرفیت نهادی برای پذیرش فناوری و نه فقط در سطح اجرای یک فناوری خاص تحلیل کرده است.

پیشنهادهای پژوهش

مطابق نتایج پژوهش موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

۱) پیشنهاد می‌شود سازمان تأمین اجتماعی، نظام شایستگی‌محور برای انتصاب مدیران طراحی کند؛ به‌گونه‌ای که شاخص‌هایی مانند توانایی رهبری تحول، تصمیم‌گیری

برنامه‌ریزی‌شده تغییر و هماهنگی میان انواع تغییر و نتایج آن تأکید شده است. همچنین سادورواتی (۲۰۲۲) نشان داد که ارتباطات سازمانی و آموزش نقش میانجی و تقویتی در موفقیت تغییر دارند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر در بعد ساختاری هم‌سو هستند، زیرا رسمیت زیاد، تمرکز بالا، بوروکراسی، عدم شفافیت اهداف، فقدان بازخورد و نبود یادگیری سازمانی در این تحقیق به عنوان موانع تحول‌گرایی شناسایی شده‌اند. تفاوت اصلی این است که تحقیق حاضر این موانع را در قالب بافت ساختاری بازدارنده تحول صورت‌بندی کرده است.

عوامل اقتصادی نشان می‌دهد که تحول‌گرایی تنها از جنس نگرش مدیریتی یا ساختار سازمانی نیست، بلکه به محدودیت‌های منابع و منطق تخصیص آن‌ها نیز وابسته است. یافته‌ها حاکی از آن است که وقتی بودجه کافی برای حمایت از برنامه‌های تحول وجود نداشته باشد، تغییر از سطح یک ایده مطلوب به سطحی از هزینه‌های ناممکن یا پرریسک تنزل پیدا می‌کند. در نتیجه، سازمان به جای حرکت به سمت نوسازی، به سمت حفظ تعادل موجود و اجتناب از تعهدات مالی تازه متمایل می‌شود. از منظر نتیجه‌گیری، اهمیت این بعد در آن است که عدم حمایت مالی از برنامه تحول و کاهش سهم از کیک اقتصاد نشان می‌دهد که ظرفیت سازمان برای سرمایه‌گذاری در تغییر، به شدت تحت تأثیر شرایط اقتصادی بیرونی و اولویت‌های مالی درونی قرار دارد. در چنین وضعیتی، حتی اگر ضرورت تحول از نظر مدیریتی یا فرهنگی پذیرفته شده باشد، نبود پشتوانه مالی کافی می‌تواند اجرای آن را متوقف یا بسیار کند، کند. بنابراین، تحول‌گرایی در اینجا صرفاً ناشی از بی‌میلی نیست، بلکه نتیجه برآورد هزینه-فایده‌ای است که در آن، تغییر فاقد پشتوانه اقتصادی لازم ارزیابی می‌شود. همچنین مؤلفه تضاد منافع نشان می‌دهد که منابع اقتصادی در سازمان به صورت خنثی و بی‌طرف توزیع نمی‌شوند، بلکه میان گروه‌ها و سطوح مختلف سازمانی بر سر نحوه تخصیص آن‌ها رقابت وجود دارد. در چنین شرایطی، برنامه‌های تحول ممکن است به دلیل تهدید منافع تثبیت‌شده، با مقاومت مواجه شوند یا در اولویت پایین‌تری قرار گیرند. این موضوع سبب می‌شود که اقتصاد سازمان نه فقط یک منبع محدود، بلکه یک عرصه تعارض‌زا برای تداوم یا توقف تحول باشد. این بعد بیانگر آن است که عوامل اقتصادی در الگوی تحول‌گرایی مدیران سازمان تأمین اجتماعی نقش تقویت‌کننده و محدودساز دارند؛ زیرا نبود بودجه، تعارض منافع و کاهش ظرفیت مالی، امکان عمل‌گرایانه برای تحول را کاهش می‌دهد و گرایش به احتیاط را تشدید می‌کند.

تغییر دارند شناسایی کرده و برای آنان برنامه‌های مداخله‌ای مناسب طراحی کند.

۸) سازمان باید به صورت هدفمند، فرهنگ تحول‌پذیر و یادگیرنده را نهادینه کند؛ فرهنگی که در آن نوآوری، مشارکت، انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییر به‌عنوان ارزش‌های محوری شناخته شوند.

۹) پیشنهاد می‌شود برنامه‌های جامعه‌پذیری سازمانی برای کارکنان و مدیران جدید طراحی شود تا هنجارهای مطلوب سازمانی و انتظارات مربوط به تغییر، از ابتدای ورود به سازمان منتقل شود.

۱۰) مدیران ارشد باید با الگوسازی رفتاری، پیام‌های صریح و مداوم درباره اهمیت تحول، یادگیری و بهبود مستمر را در سازمان تقویت کنند.

۱۱) پیشنهاد می‌شود در سازمان، مکانیزم‌های رسمی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری تقویت شود تا احساس تعلق، تعهد و همراهی با تغییر افزایش یابد.

۱۲) ایجاد سازوکارهای تشویقی برای رفتارهای مشارکتی، مسئولانه و تحول‌محور می‌تواند جوسازمانی را به سمت حمایت از تغییر سوق دهد.

۱۳) با توجه به نقش ساختار در بازتولید تحول‌گرایی، پیشنهاد می‌شود سازمان به‌سمت کاهش تمرکز تصمیم‌گیری و افزایش اختیارات واحدهای عملیاتی حرکت کند تا انعطاف‌پذیری در پاسخ به تغییر افزایش یابد.

عقلانی، حمایت از کارکنان، ریسک‌پذیری سنجیده و نگرش مثبت به تغییر، مبنای انتخاب و ارتقای مدیران قرار گیرد.

۲) لازم است برای مدیران ارشد و میانی، برنامه‌های توسعه رهبری تحول‌آفرین به صورت مستمر اجرا شود تا ظرفیت آنان در انگیزش کارکنان، هدایت تغییر و مدیریت تعارض‌های ناشی از تحول افزایش یابد.

۳) پیشنهاد می‌شود ارزیابی عملکرد مدیران فقط بر مبنای نتایج اداری نباشد، بلکه میزان اثرگذاری آنان در پیشبرد تغییر و نوآوری سازمانی نیز به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی ارزیابی در نظر گرفته شود.

۴) پیشنهاد می‌شود روابط سازمان با نهادهای بالادستی به‌سمت شفاف‌سازی قواعد، ثبات مقررات و هماهنگی خط‌مشی‌ها با اهداف تحول هدایت شود تا مدیران در فضای ابهام و تعارض تصمیم‌گیری نکنند.

۵) برای کاهش اثر مداخلات سیاسی و گروه‌های فشار، لازم است فرایندهای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع شفاف، مستند و پاسخگو طراحی شود.

۶) در فرآیند جذب، انتصاب و ارتقای مدیران، لازم است ویژگی‌های شخصیتی مانند اعتماد به نفس، جسارت، مسئولیت‌پذیری، تحمل ابهام و آمادگی برای پذیرش ریسک کنترل شده مورد توجه قرار گیرد.

۷) سازمان می‌تواند از طریق ارزیابی‌های روان‌شناختی و شایستگی‌محور، مدیرانی را که تمایل بیشتری به اجتناب از

References

- Abniki, A.A., Naghshbandi, S., & Bagherian, M. (2021). Relationships of Personality Treaties and Change Management with Mediator's role of Strategic Thinking on Sport Facility Managers. *Journal of Organizational Behavioral Management in Sport Studies*, 8(1), 119-133. (In Persian) Doi: [10.30473/fmss.2021.55966.2217](https://doi.org/10.30473/fmss.2021.55966.2217)
- Ahmad, A. B., & Cheng, Z. (2018). The role of change content, context, process, and leadership in understanding employees' commitment to change: The case of public organizations in Kurdistan region of Iraq. *Public Personnel Management*, 47(2), 195-216. DOI:[10.1177/0091026017753645](https://doi.org/10.1177/0091026017753645)
- Ahmadi Baladehi, S.M., & Zolikani, A. (2022). Evaluating the Effect of Cognitive Flexibility on Resistance to Organizational Change with the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior of Police Officers in Mazandaran Province. *Journal of Management on Police Training*, 14(4), 91-114. (In Persian)
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of organizational change management*, 28(2), 234-262.
- Aslani, F., Mollaei, E., Nasaji Kamrani., & Sayyedmoallemi, M. (2026). The Impact of Job Stress on Flourishing Through the Mediation of Resistance to Change and the Moderation of Extroversion among Teachers, *Journal of Psychological Research in Management*, 12(1), 117-149. (In Persian) DOI: [10.22034/jom.2026.2078202.1430](https://doi.org/10.22034/jom.2026.2078202.1430)
- Aslanzadeh, H., Moradi, M., & Mojtazadeh, M. (2022). Identifying and leveling effective components of creating transformative management in schools (Case study: Secondary schools of Ardabil county). *Journal of Educational Leadership & Administration*, 16(2), 135-158. (In Persian) DOR: [20.1001.1.27171329.1401.16.2.6.0](https://doi.org/20.1001.1.27171329.1401.16.2.6.0)

- Aslanzadeh, H., Moradi, M., & Mojtazadeh, M. (2022). Identifying the Characteristics of Transformational Management in Secondary Schools in Order to present a Model (based on the Study Sample of Secondary Schools in Ardabil City). *Journal of Teaching and Learning Research*, 17(4), 85-112. (In Persian) DOI: [10.30495/educ.2022.1961389.2888](https://doi.org/10.30495/educ.2022.1961389.2888)
- Darmawan, A. H., & Azizah, S. (2020). *Resistance to change: Causes and strategies as an organizational challenge*. In 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPOCH 2019) (pp. 49-53). Atlantis Press. DOI:[10.2991/assehr.k.200120.010](https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010)
- Erwin, D.G., & Garman, A.N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56, doi: <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Evans, G. E., & Evans, M. G. (2018). Understanding resistance to change as loss aversion and prospect theory. *Journal of Business and Economic Policy*, 5(1), 1-7.
- Ghaedamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Yousefi, M., Mehrdad Sadeghi, M. (2020). de cheshmeh 4Effects of contextual variables affecting change on resistance to change through variables of openness to change and readiness for change Subject Areas : Human resource management. *Human Resources Excellence*, 5(2), 1-35. (In Persian)
- Hadovinejad, M., & Safikhani, H. (2016). Exploring the phenomenon of resistance to change in a university using hermeneutic phenomenology. *Public Administration Perspective*, 7(4), 111-135. (In Persian) DOR: [20.1001.1.22516069.1395.7.4.5.2](https://doi.org/20.1001.1.22516069.1395.7.4.5.2)
- Hejazi, A., khoshkab, Sh. Frajolah, H. (). 3The Structural Relationship between Teacher Empowerment and Their Commitment to Organizational Change. *Theory and Practice in Teachers Education*, 5(7), 95-119. (In Persian) DOR: [20.1001.1.26457156.1398.5.7.6.0](https://doi.org/20.1001.1.26457156.1398.5.7.6.0)
- Holten, A. L., Hancock, G. R., & Bøllingtoft, A. (2020). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*, 58(3), 393-409. DOI:[10.1108/MD-03-2017-0278](https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0278)
- Hubbart, J. A. (2023). Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), 162. DOI: [10.3390/admsci13070162](https://doi.org/10.3390/admsci13070162)
- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137-19160. DOI: [10.1007/s12144-022-03070-6](https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6)
- Low, H. (203). *Change management for adoption of Building Information Modelling (BIM) in the construction industry*. (Doctoral dissertation, Middlesex University Research Repository).
- Mohammadi, S. (2020). The Machiavellian Personality of Managers; Transformational and Servant Leadership Style and Resistance to Change. *The Journal of Iranian Public Administration Studies (JIPAS)*, 2(3), 1-34. (In Persian) DOI: [10.22034/jipas.2019.196548.1042](https://doi.org/10.22034/jipas.2019.196548.1042)
- Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403-415. <https://doi.org/10.1108/jocm-08-2020-0244>
- Pardo del Val, M., & Martinez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision*, 41(2), 148-155.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 57(3), 369-397. DOI:[10.1177/0021886320920366](https://doi.org/10.1177/0021886320920366)
- Purwanto, A. (2020). The role of job satisfaction in the relationship between transformational leadership, knowledge management, work environment and performance. *Solid State Technology*, 6(2s), 365-383.
- Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The psychology of resistance to change: the antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Frontiers in psychology*, 12, 678952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>
- Rezaei, H., & Haghani, F. (2016). The Causes of Resistance to Change and Solutions to Overcome It: A Review of Literature, *Iranian Journal of Medical Education*, 16(1), 440-453. (In Persian)

- Roshanai, M.R., Hosseini Arani, A., & Yarmohammadi Vasel, M. (2-23). 3Predicting resistance to change based on attachment styles and cognitive flexibility. 13(52), 147-168. (In Persian) DOR: [20.1001.1.25885162.1401.13.52.7.7](https://doi.org/10.1001.1.25885162.1401.13.52.7.7)
- Ruiz-Palomino, P., Yanez-Araque, B., Gutiérrez-Broncano, S., & Jiménez Estévez, P. (2026). Unlocking organizational change: servant leadership, change resistance and the mediating role of emotional intelligence. *Management Decision*, 64(5), 1885-1907. DOI:[10.1108/MD-04-2024-0874](https://doi.org/10.1108/MD-04-2024-0874)
- Sadr, N., Khorakian, A.R., & Malekzadeh, Gh.R. (2020). 3Investigating the effect of Affective Commitment on Employees' Resistance to Change through the Mediating Role of Attitudes and Readiness for Change. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(96), 101-120. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.47213.3439>
- Sahai, S., Nigam, A., & Sindwani, R. (2024). Impact of competency skills intervention on employee effectiveness in IT industry in India: intermediary role of change management practices and employee involvement. *International Journal of Services and Operations Management*, 47(3), 334-353.
- Salavati, A., Baghabanian, M., & Zandi, R. (2014). 3Organizational Forgetting and Resistance to Change. 22(72), 49-73. (In Persian) DOR: [20.1001.1.22518037.1392.22.72.3.9](https://doi.org/10.1001.1.22518037.1392.22.72.3.9)
- Sheikh, R., Aibaghi Isfahani, S., & Lotfi, E. (2019). The Process of Managing Leading Change in a Complicated Public Environment. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 65-85. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9661>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2017). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. DOI:[10.5465/annals.2016.0095](https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095)
- Sudarwati, S., Istiatin, I., PW, I. A. D., & Nugroho, S. (2022). The Role of Organizational Communication as a Mediation of Change Management and Employee Performance at the Special Hospital of Surgery Karima Utama Surakarta. *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit)*, 11(1), 1-8. <https://doi.org/10.18196/jmmr.v11i1.14219>
- Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433-441. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>

