



نقش متغیرهای ساختاری و رفتاری در میزان پذیرش تغییر از سوی مدیران آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی ایران

لیلا کیادخو^۱، اصغر شریفی^۲، محبوبه عبدالمی^۳

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۲. گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: dra-sharifi@iaui.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش بررسی نقش متغیرهای ساختاری و رفتاری در پیش‌بینی میزان پذیرش تغییر توسط مدیران آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری شامل ۶۰۰ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایران بود که از میان آن‌ها ۲۳۴ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه پذیرش تغییر رابرت هلر و پرسشنامه محقق‌ساخته متغیرهای ساختاری و رفتاری بود که پایایی آن‌ها با ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۹ تأیید شد. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی شامل همبستگی چندگانه و رگرسیون چندمتغیره تحلیل شدند. نتایج نشان داد بین متغیرهای ساختاری و رفتاری و میزان پذیرش تغییر رابطه معناداری وجود دارد. همچنین مؤلفه‌های ساختاری مانند تمرکز، رسمیت، پیچیدگی و اختیارات و مؤلفه‌های رفتاری مانند انگیزش، شخصیت، آگاهی و ارزش‌ها توان پیش‌بینی معنادار پذیرش تغییر را دارند. تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان داد هر دو دسته متغیرهای ساختاری و رفتاری سهم معناداری در تبیین واریانس پذیرش تغییر دارند. بر اساس یافته‌ها، بهبود پذیرش تغییر در مدیران آموزشی مستلزم توجه همزمان به ابعاد ساختاری سازمان و عوامل رفتاری کارکنان است و طراحی ساختار مناسب همراه با تقویت مؤلفه‌های رفتاری می‌تواند فرآیند تغییر را تسهیل کند.

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

تاریخ ارسال: ۱ دی ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۷ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۸ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۶



How to cite: Kipadkho, L., Sharifi, A., & Abdollahi, M. (2027). The Role of Structural and Behavioral Variables in Change Acceptance among Educational Administrators at Iran University of Medical Sciences, *Education, and Sustainable Development*, 5(1), 1-14.



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

The Role of Structural and Behavioral Variables in Change Acceptance among Educational Administrators at Iran University of Medical Sciences

Leila Kipadkho¹, Asghar Sharifi^{1*}, Mahboobeh Abdollahi²

1. Department of Educational Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

2. Department of Educational Science, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

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

Abstract

This study aimed to investigate the role of structural and behavioral variables in predicting change acceptance among educational administrators at Iran University of Medical Sciences. This applied study employed a descriptive–correlational design. The statistical population consisted of 600 employees of Iran University of Medical Sciences, from which 234 participants were selected through convenience sampling. Data were collected using Robert Heller's Change Acceptance Questionnaire and a researcher-made structural and behavioral variables questionnaire, both demonstrating a Cronbach's alpha reliability of 0.89. Data analysis was conducted using descriptive statistics and inferential methods, including multiple correlation and multivariate regression analysis. The results indicated a significant relationship between structural and behavioral variables and change acceptance. Structural components such as centralization, formalization, complexity, and authority, as well as behavioral components including motivation, personality, awareness, and values, significantly predicted change acceptance. Multivariate regression analysis demonstrated that both structural and behavioral variables contributed significantly to explaining the variance in change acceptance. The findings suggest that enhancing change acceptance among educational administrators requires simultaneous attention to organizational structural dimensions and behavioral factors, and that optimizing organizational structure alongside strengthening behavioral components can facilitate effective change implementation.

Keywords: *Change acceptance, structural variables, behavioral variables, educational administrators, Iran University of Medical Sciences*

Submit Date: 22 December 2025

Revise Date: 27 April 2026

Accept Date: 04 May 2026

Initial Publish: 09 September 2026

Final Publish: 21 April 2027

در دنیای معاصر، سازمان‌ها در معرض تغییرات سریع، پیچیده و مستمر قرار دارند که ناشی از تحولات فناورانه، رقابت جهانی، فشارهای محیطی و نیاز به نوآوری مستمر است. در چنین شرایطی، مدیریت تغییر به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران و پژوهشگران حوزه مدیریت تبدیل شده است. تغییر دیگر یک انتخاب نیست، بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بقا، رشد و توسعه سازمان‌ها محسوب می‌شود (Burke, 2019; Stanleigh, 2019). سازمان‌هایی که قادر به انطباق با شرایط متغیر محیطی نباشند، به سرعت کارایی خود را از دست داده و از عرصه رقابت حذف می‌شوند (Salehi & Dehghan-Nairy, 2016). به همین دلیل، توجه به عوامل مؤثر بر موفقیت تغییرات سازمانی و به‌ویژه میزان پذیرش آن توسط کارکنان و مدیران، اهمیت ویژه‌ای یافته است.

با وجود اهمیت تغییر، بسیاری از تلاش‌های سازمانی برای اجرای تغییرات با شکست مواجه می‌شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بخش قابل توجهی از پروژه‌های تغییر به دلیل مقاومت کارکنان یا ضعف در مدیریت فرآیند تغییر به نتایج مطلوب نمی‌رسند (Cutcher, 2019; Davis & Brown, 2024). مقاومت در برابر تغییر پدیده‌ای چندبعدی است که می‌تواند ناشی از عوامل فردی، گروهی و سازمانی باشد و در قالب رفتارهای آشکار یا پنهان بروز کند (Li, 2024; Lunenburg, 2015). از این رو، شناخت دقیق عوامل مؤثر بر پذیرش یا مقاومت در برابر تغییر، یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای طراحی و اجرای موفق برنامه‌های تحول سازمانی است.

در این میان، پذیرش تغییر به عنوان یک سازه کلیدی در ادبیات مدیریت تغییر مطرح شده است. پذیرش تغییر به میزان آمادگی و تمایل افراد برای حمایت از تغییرات سازمانی اشاره دارد و نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست این تغییرات ایفا می‌کند (You & Park, 2024). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که پذیرش تغییر نه تنها بر رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیرگذار است، بلکه به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بین سیستم‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی نیز عمل می‌کند (Arshad et al., 2025; Komariyah, 2024). بنابراین، درک عوامل مؤثر بر پذیرش تغییر، به مدیران کمک می‌کند تا راهبردهای مؤثرتری برای مدیریت تحول سازمانی اتخاذ کنند.

یکی از مهم‌ترین دسته‌بندی‌های عوامل مؤثر بر پذیرش تغییر، تمایز میان متغیرهای ساختاری و رفتاری است. متغیرهای ساختاری به ویژگی‌های رسمی سازمان مانند ساختار سلسله‌مراتبی، میزان تمرکز، رسمیت، پیچیدگی و تخصصی بودن اشاره دارند که چارچوب عملکرد سازمان را تعیین می‌کنند (Mihm et al., 2018; Shoghi & Aghajani, 2013). ساختار سازمانی به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی مدیریت، نقش مهمی در هماهنگی فعالیت‌ها، توزیع اختیارات و تسهیل یا محدودسازی جریان اطلاعات ایفا می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ساختارهای منعطف، غیرمتمرکز و کم‌پیچیدگی، زمینه مناسب‌تری برای پذیرش تغییر فراهم می‌کنند (Agha Babaei & Rahimi, 2016; Nasiri, 2016). Valikbani & Shayegani Mani, 2016). در مقابل، ساختارهای سخت و بوروکراتیک می‌توانند مانعی جدی در مسیر اجرای تغییرات باشند.

از سوی دیگر، متغیرهای رفتاری به ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی کارکنان و مدیران مانند نگرش، انگیزش، ارزش‌ها، ادراک، شخصیت و باورها مربوط می‌شوند. این متغیرها تعیین‌کننده نحوه واکنش افراد به تغییرات سازمانی هستند و نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای حمایتی یا مقاومتی دارند (Hayes & Weathington, 2021). به عنوان مثال، کارکنانی که دارای نگرش مثبت نسبت به تغییر و سطح بالاتری از انگیزش هستند، احتمال بیشتری دارد که تغییرات را بپذیرند و در اجرای آن مشارکت فعال داشته باشند. در مقابل، ترس از ناشناخته‌ها، عدم اطمینان و تجربه‌های منفی گذشته می‌تواند منجر به مقاومت در برابر تغییر شود (Lunenburg, 2015).

مطالعات تجربی نیز به اهمیت هم‌زمان عوامل ساختاری و رفتاری در پذیرش تغییر تأکید دارند. به عنوان نمونه، پژوهش Hosseinpour et al., 2018) نشان داد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مانند مشارکت، انعطاف‌پذیری و مأموریت، پیش‌بینی‌کننده‌های معناداری برای آمادگی کارکنان در پذیرش تغییر هستند. همچنین، (Heydari, 2018) به نقش سبک‌های فکری مدیران در پذیرش تغییر اشاره کرده و نشان داده است که مدیران با سبک‌های تفکر انعطاف‌پذیرتر، آمادگی بیشتری برای پذیرش تغییر دارند. از سوی دیگر، (Esmaeili, 2020) نیز رابطه

معناداری بین سبک‌های تفکر و پذیرش تغییر در معلمان را گزارش کرده است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که پذیرش تغییر پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر تعامل پیچیده‌ای از عوامل ساختاری و رفتاری قرار دارد.

در حوزه مدیریت تغییر، نظریه‌ها و مدل‌های مختلفی برای تبیین فرآیند تغییر ارائه شده‌اند. از جمله این نظریه‌ها می‌توان به مدل‌های نهادی اشاره کرد که تغییر را در چارچوب تعاملات ساختاری و نهادی سازمان تحلیل می‌کنند (Burns & Scapens, 2017). همچنین، مدل‌های مدیریت تغییر بر اهمیت رهبری، ارتباطات مؤثر و مشارکت کارکنان در موفقیت تغییرات تأکید دارند (Aprianto et al., 2025; Hodgson & Zaaïman, 2013). در سال‌های اخیر، با گسترش فناوری‌های دیجیتال، مدیریت تغییر در سازمان‌ها پیچیده‌تر شده و نیازمند رویکردهای نوین و یکپارچه است (Khan et al., 2025; Susilowati, 2025). این تحولات، ضرورت توجه به عوامل انسانی و ساختاری را بیش از پیش برجسته ساخته‌اند.

در محیط‌های آموزشی، به‌ویژه دانشگاه‌ها، مدیریت تغییر از اهمیت مضاعفی برخوردار است. دانشگاه‌ها به عنوان نهادهای تولید و انتقال دانش، باید به‌طور مستمر خود را با تحولات علمی، فناوری و اجتماعی هماهنگ کنند. با این حال، ساختارهای سنتی و فرهنگ‌های سازمانی محافظه‌کارانه در برخی از دانشگاه‌ها می‌تواند مانعی برای پذیرش تغییر باشد (Agnew & VanBalkom, 2019; Jašarević, 2019). در چنین شرایطی، مدیران آموزشی نقش کلیدی در هدایت فرآیندهای تغییر ایفا می‌کنند و میزان پذیرش تغییر توسط آن‌ها می‌تواند بر موفقیت یا شکست این فرآیندها تأثیرگذار باشد.

با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش‌های متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر پذیرش تغییر در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند. برای مثال، (Saadi, 2020) بر نقش آمادگی راهبردی مدیران در پذیرش تغییر تأکید کرده و نشان داده است که توانمندی‌های شناختی و مدیریتی مدیران نقش مهمی در موفقیت تغییرات دارند. همچنین، (Stanleigh, 2019) بر اهمیت برنامه‌ریزی دقیق و مدیریت اثربخش فرآیند تغییر تأکید کرده و آن را یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها در مواجهه با تحولات محیطی دانسته است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که پذیرش تغییر نه تنها تحت تأثیر ویژگی‌های فردی، بلکه تحت تأثیر ساختارها و فرآیندهای سازمانی نیز قرار دارد.

با وجود پژوهش‌های انجام‌شده، هنوز شکاف‌هایی در درک جامع تعامل بین متغیرهای ساختاری و رفتاری در پذیرش تغییر، به‌ویژه در محیط‌های آموزشی وجود دارد. بسیاری از مطالعات به بررسی جداگانه این عوامل پرداخته‌اند و کمتر به بررسی هم‌زمان و یکپارچه آن‌ها توجه کرده‌اند. این در حالی است که تعامل این دو دسته از متغیرها می‌تواند تأثیرات پیچیده و چندلایه‌ای بر پذیرش تغییر داشته باشد. بنابراین، انجام پژوهش‌هایی که به‌صورت هم‌زمان به بررسی این عوامل بپردازند، می‌تواند به غنای ادبیات مدیریت تغییر و ارائه راهکارهای کاربردی برای سازمان‌ها کمک کند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش متغیرهای ساختاری و رفتاری در میزان پذیرش تغییر از سوی مدیران آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی ایران انجام شده است.

روش‌شناسی

از نظر هدف، این تحقیق توسعه‌ای است زیرا در این تحقیق سعی می‌شود به بررسی و توسعه دانش کاربردی در حیطه دانش نظری پرداخته شود. از نظر شیوه گردآوری داده‌ها در دسته تحقیقات توصیفی قرار دارد که با رویکرد همبستگی انجام شده است. به این صورت که ابتدا متغیرهای ساختاری و رفتاری شناسایی شده است، سپس با روش همبستگی و با استفاده از پرسشنامه، متغیرهای ساختاری و رفتاری و نیز میزان پذیرش تغییر مورد سنجش قرار گرفته و روابط بین آنها بررسی شده است. جامعه آماری کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایران به تعداد ۶۰۰ نفر است که حسب آمار منتشر شده از سوی منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی ایران تعداد آنها شامل ۳۸۶ زن و ۲۱۴ مرد هستند. حجم نمونه مطابق الگوی کلان براساس تعداد متغیرهای پیش‌بین (متغیرهای ساختاری و رفتاری) تعیین شده است. به این صورت که دو

متغیر اصلی و ۸ مولفه برای آنها شناسایی شده است که با در نظر گرفتن مدل کلاین در تعیین حجم نمونه (تعداد ۲۰ الی ۴۰ نمونه برای هر متغیر پیش بین) برای هر متغیر ۲۰ نمونه تعیین شد که براین اساس ۲۰۰ نمونه انتخاب شده است. همچنین برای پیش بینی امکان افت نمونه‌ها در پاسخگویی به سوالات پرسشنامه، این تعداد به ۲۵۰ نفر افزایش یافت. با این توضیح که تعدادی از پرسشنامه‌ها به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شدند و نهایتاً تعداد ۲۳۴ نفر و بصورت نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند.

-پرسشنامه میزان پذیرش تغییر از پرسشنامه (رابرت هلر، ۱۹۸۶): پرسشنامه هلر که در سال ۱۳۹۲ توسط ایران‌نژاد اعتبار یابی شده است. پرسشنامه دارای ۳۲ سوالی است که به وسیله رابرت هلر (۱۹۸۶) تهیه شده است. پرسشنامه تک عاملی است و مولفه ندارد. روش نمره‌گذاری این آزمون به صورت طبقه‌ای می‌باشد. در مقابل هر پرسش چهار گزینه‌ی هرگز، گاهی اوقات، اغلب اغلب و همیشه قرار داد که به هر کدام از این گزینه‌ها به ترتیب نمره‌های یک تا چهار تعلق می‌گیرد. بر اساس نمرات بدست آمده، آزمودنی‌ها در سه طبقه قرار می‌گیرند: امتیاز ۳۲-۶۴ افراد در برابر تغییر مقاوم یا از فواید بالقوه آن بی‌اطلاع هستند؛ امتیاز ۶۵-۹۵ نیاز به تغییر را درک می‌کنند و امتیاز ۹۶-۱۲۸ به عنوان عامل تغییر هستند روایی: هلر برای تعیین روایی از روایی محتوایی استفاده کرده است که میزان روایی محتوایی محاسبه شده برابر ۰/۸۹ می‌باشد. در این تحقیق نیز برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شده است و برای این منظور نظرات متخصصان ملاک عمل بوده است پایایی: هلر (۱۹۸۶) برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده کرده که نتایج ضریب آلفای کرونباخ را برابر ۰/۸۱ بدست آورده است. ایران‌نژاد (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 ۰/۸۵ محاسبه کرده است. همچنین ابیلی و علی میرزایی (۱۳۸۴) نیز ضریب آلفای کرونباخ را ۰/۹۳٪ در تحقیق خود گزارش کرده اند. که نشان از پایایی بالای ابزار است. و در این پژوهش نیز ابتدا و قبل از اجرای نهایی، پرسشنامه برای اجرای آزمایشی روی ۴۰ نفر اجرا شد که میزان ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۹ به دست آمده است.

پرسشنامه متغیرهای ساختاری و رفتاری: این پرسشنامه محقق ساخته است. پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق شامل سه بخش می‌باشد. اطلاعات جمعیت شناختی: با هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت شناختی، این سمت شامل متغیرهایی چون جنسیت، سن و تحصیلات است. و سوالات مربوط به متغیر ساختاری: این قسمت شامل ۲۸ سوال در مقیاس ۵ درجه‌ای (۱ خیلی کم و خیلی زیاد) است. و سوالات مربوط به متغیرهای رفتاری: این قسمت شامل ۲۱ سوال و در مقیاس ۵ درجه‌ای (۱ خیلی کم و خیلی زیاد) است که تقسیم بندی سوال‌ها در جدول ۱ آمده است. به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی صوری، محتوایی و سازه استفاده شده است. در روایی صوری از توزیع پرسشنامه‌ها چند نفر از اعضای نمونه و برخی اساتید دانشگاهی پرسشنامه‌ها را مورد بررسی قرار دادند. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVR و CVI و به کمک ده نفر منتخب از اساتید دانشگاه و نفر از نمونه‌ها، محتوای پرسشنامه‌ها از نظر سوال‌های اضافی و یا اصلاح سوال‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج CVI نشان داد همه سوالات از نقطه نظر شفاف بودن، سادگی و مربوط بودن مناسب هستند (میزان ضریب برای هر یک از سوالات بالاتر از ۰/۷۰ بود) همچنین با توجه به این که مقدار CVR برای همه سوال‌ها بالای ۰/۶۳ به دست آمد، تنها ۲ سوال زیر این عدد را نشان می‌داد که از پرسشنامه حذف گردید. روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی بررسی شده است. براساس نتایج حاصل از آزمون روایی محتوا، روی شاخص‌های شناسایی شده و تحلیل عاملی اکتشافی انجام گرفت و در مرحله تحلیل عاملی اکتشافی، ۱۴ عامل در دو دسته کلی شناسایی شد. سپس در مرحله دوم بر روی این ۱۴ مولفه مجدداً تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد که نتیجه تقریباً مشابه بود. سپس جدول تبیین واریانس کل تنظیم گردید با توجه به جدول دو بعد ساختاری، و بعد رفتاری به دست آمدند. زیرا این عوامل حدود ۶۳ درصد واریانس کل را تبیین کرده است. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نامگذاری عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰/۳۵ به عنوان بار عاملی قابل قبول در نظر گرفته شده است. و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شدند. نمودار اسکری نیز نتایج را تایید کرد و همان عوامل شناسایی شدند نتایج نهایی در جدول شماره ۱ به تفکیک آمده است.

جدول ۱: جدول پایایی پرسشنامه و مولفه‌های آن (آلفای کرونباخ)

متغیرهای ساختار	پیش‌بینی	آلفای کرونباخ مبتنی بر آیتم‌های استاندارد	تعداد آیتم‌ها (سوال‌ها)	سوال‌ها
متغیرهای ساختار	پیچیدگی	۰/۷۶۲	۴	سوال‌ها ۱ تا ۴
	رسمیت	۰/۶۱۷	۵	سوال‌ها ۵ تا ۹
	تمرکز	۰/۷۸۰	۳	سوال‌ها ۱۰ تا ۱۲
	تخصصی بودن	۰/۷۲۵	۳	سوال‌ها ۱۳ تا ۱۵
	سلسله مراتب	۰/۶۰۷	۳	سوال‌ها ۱۶ تا ۱۸
	اختیارات	۰/۷۱۴	۴	سوال‌ها ۱۹ تا ۲۲
	حرفه‌ای بودن	۰/۶۰۵	۳	سوال‌ها ۲۳ تا ۲۵
متغیرهای رفتاری	نسبیت	۰/۷۹۷	۳	سوال‌ها ۲۶ تا ۲۸
	انتظارات و باورها	۰/۷۰۵	۴	سوال‌ها ۲۹ تا ۳۲
	الگوهای رفتاری جدید	۰/۶۹۷	۳	سوال‌ها ۳۳ تا ۳۵
	ارزشها	۰/۷۷۴	۴	سوال‌ها ۳۶ تا ۳۹
	آگاهی و دانش	۰/۷۰۵	۳	سوال‌ها ۴۰ تا ۴۲
	شخصیت	۰/۷۱۷	۳	سوال‌ها ۴۳ تا ۴۵
	انگیزش	۰/۸۱۴	۴	سوال‌ها ۴۶ تا ۴۹
کل		۰/۸۹۷		

همان طور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌کنید مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه و مولفه‌های به ترتیب آمده است که این پرسشنامه دارای پایایی بالایی است.

یافته‌ها

از مجموع ۲۳۴ نمونه، تعداد ۱۴۸ نفر (۰/۶۳) زن و ۸۶ نفر (۰/۳۷) مرد بودند. و تعداد ۱۳۳ نفر (۰/۵۷) لیسانس، ۹۶ نفر (۰/۴۱) فوق لیسانی و ۵ نفر (۰/۲) دارای مدرک دکتری بودند.

جدول ۲: شاخص‌های هر یک از متغیرهای تحقیق

متغیر	مولفه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	کمینه	بیشینه
متغیرهای رفتاری	انتظارات و باورها	۲۳۴	۱۰/۳۳	۲/۳۱	۰/۱۶۲	۴	۱۵
	الگوهای رفتاری جدید	۲۳۴	۱۰/۱۵	۲/۷۹	۰/۱۶۲	۳	۱۵
	ارزشها	۲۳۴	۱۵/۳۰	۳/۹۲	۰/۱۶۲	۴	۲۰
	آگاهی و دانش	۲۳۴	۹/۳۴	۲/۲۹	۰/۱۶۲	۳	۱۵
	شخصیت	۲۳۴	۹/۵۳	۲/۵۲	۰/۱۶۲	۳	۱۵
	انگیزش	۲۳۴	۱۴/۲۰	۲/۷۶	۰/۱۶۲	۶	۲۰
	پیچیدگی	۲۳۴	۱۳/۹۹	۳/۱۳	۰/۱۶۲	۶	۲۰
متغیرهای ساختار	رسمیت	۲۳۴	۱۸/۶۷	۳/۵۳	۰/۱۶۲	۸	۲۵
	تمرکز	۲۳۴	۷/۹۶	۳/۰۷	۰/۱۶۲	۸	۲۵
	تخصصی بودن	۲۳۴	۸/۳۸	۲/۹۴	۰/۱۶۲	۳	۱۵
	سلسله مراتب	۲۳۴	۷/۷۵	۲/۹۶	۰/۱۶۲	۳	۱۵
	اختیارات	۲۳۴	۱۲/۳۶	۳/۱۸	۰/۱۶۲	۵	۲۰
	حرفه‌ای بودن	۲۳۴	۸/۸۶	۳/۰۳	۰/۱۶۲	۳	۱۵
	نسبیت	۲۳۴	۸/۹۶	۲/۲۲	۰/۱۶۲	۴	۱۵
پذیرش تغییر	-	۲۳۴	۸۷/۸۸	۱۴/۸۶	۰/۳۲۲	۵۷	۱۳۲

همانطور که در جدول ۲ دیده می‌شود، در بین متغیرهای رفتاری؛ بالاترین میانگین به ارزش‌ها مربوط می‌شود (۱۵/۳۰) و پایین‌ترین میانگین به آگاهی و دانش مربوط می‌شود (۹/۳۴). همچنین در بین متغیرهای ساختاری، بالاترین میانگین به رسمیت مربوط می‌شود (۱۸/۶۷) و بعد سلسله مراتب دارای پایین‌ترین میانگین می‌باشد (۷/۷۵). و میانگین متغیر پذیرش تغییر ۸۷/۸۸ می‌باشد. سایر اطلاعات بطور کامل در جدول ۲ آمده است.

جدول ۳: 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	۸	۹
میزان پذیرش تغییر	۱								
پیچیدگی	۰/۴۰۱**	۱							
رسمیت	۰/۴۵۳**	۰/۳۳۱**	۱						
تمرکز	۰/۵۲۲**	۰/۳۰۹**	۰/۲۹۸*	۱					
تخصصی بودن	۰/۴۰۸**	۰/۵۱۷**	۰/۳۰۸**	۰/۳۷۷**	۱				
سلسله مراتب	۰/۳۷۸**	۰/۳۵۵*	۰/۳۰۹**	۰/۳۵۳**	۰/۳۹۸*	۱			
اختیارات	۰/۴۸۵**	۰/۴۴۲**	۰/۳۲۲**	۰/۵۱۲**	۰/۳۲۲**	۰/۴۳۳**	۱		
حرفه‌ای بودن	۰/۳۲۳**	۰/۳۰۸**	۰/۵۴۳**	۰/۳۰۱**	۰/۳۰۸**	۰/۳۲۳**	۰/۳۱۱**	۱	
نسبت کارکنان	۰/۵۰۱**	۰/۱۹۸**	۰/۲۱۳**	۰/۳۳۱**	۰/۴۲۱**	۰/۳۴۳**	۰/۴۴۴**	۰/۳۳۲**	۱

** $P \leq 0/01$ * $P \leq 0/05$

جدول ۳ نتایج همبستگی چندگانه را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج رابطه معناداری بین متغیرهای ساختاری با میزان پذیرش تغییر از سوی مدیران آموزشی وجود دارد.

جدول ۴: ضرایب رگرسیون پیش‌بینی میزان پذیرش تغییر از سوی مدیران آموزشی از روی متغیرهای ساختاری

مولفه‌ها	ضریب‌های غیر استاندارد	ضریب‌های استاندارد		معنی‌داری
		خطای استاندارد	ضریب بتا	
ثابت مدل	۱۶۰/۴۷۲	۶/۹۷۱	-	۰/۰۰۰
پیچیدگی	-۱/۸۶۰	۰/۳۰۰	-۱/۳۲	۰/۰۰۴
رسمیت	۱/۵۴۳	۰/۳۱۰	۱/۰۸۵	۰/۰۰۶
تمرکز	۲/۰۰۶	۰/۳۴۵	۱/۲۷۴	۰/۰۰۰
تخصصی بودن	۲/۰۰۰	۰/۳۸۵	۱/۲۴۵	۰/۰۰۰
سلسله مراتب	۱/۰۵۷	۰/۳۰۲	۱/۱۷۶	۰/۰۰۱
اختیارات	۲/۵۷۵	۰/۴۴۱	۱/۲۸۶	۰/۰۰۰
حرفه‌ای بودن	۱/۸۱۶	۰/۳۵۶	۰/۲۵۳	۰/۰۰۰
نسبت کارکنان	۲/۰۹۴	۰/۳۷۷	۰/۲۷۹	۰/۰۰۰

جدول ۴ ضریب رگرسیون چندمتغیره متغیرهای ساختاری با میزان پذیرش تغییر در مدیران آموزشی را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج همه متغیرهای ساختاری در سطح $p=0/01$ معنی‌دار می‌باشد.

جدول ۵: 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
میزان پذیرش تغییر (کلی)	۱						
انتظارات و باورها	**۰/۵۳۱	۱					
وجود الگوهای رفتاری جدید	**۰/۶۰۱	**۰/۳۳۱	۱				
ارزش‌ها	**۰/۵۰۲	**۰/۳۰۹	**۰/۳۲۲	۱			
میزان آگاهی و دانش مدیر	**۰/۴۳۱	**۰/۳۲۳	**۰/۳۴۲	**۰/۲۴۳	۱		
شخصیت	**۰/۴۵۸	**۰/۵۰۱	**۰/۳۰۸	**۰/۳۲۲	**۰/۴۰۱	۱	
انگیزش	**۰/۴۴۳	**۰/۴۰۹	**۰/۱۷۸	**۰/۳۴۱	**۰/۴۴۲	**۰/۵۸۹	۱

** $P \leq 0/01$ * $P \leq 0/05$

جدول ۵ نتایج همبستگی چندگانه را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج رابطه معناداری بین متغیرهای رفتاری با میزان پذیرش تغییر از سوی مدیران آموزشی وجود دارد.

جدول ۶: ضرایب رگرسیون پیش‌بینی میزان پذیرش تغییر از سوی مدیران آموزشی از روی متغیرهای رفتاری

مدل	ضریب استاندارد نشده	خطای استاندارد	ضریب استاندارد نشده	مقدار t	معناداری
	B		Beta		
مدل	۳۸/۷۵۸	۲/۷۴۴	-	۱۴/۱۲۴	۰/۰۰۰
انتظارات و باورها	۱/۰۷۴	۰/۱۶۳	۰/۱۳۸	۲/۴۵۲	۰/۰۰۲
وجود الگوهای رفتاری جدید	۱/۱۴۲	۰/۱۴۵	۰/۶۶۸	۷/۸۵۷	۰/۰۰۰
ارزش‌ها	۱/۳۲۸	۰/۲۶۱	۰/۱۴۸	۲/۲۵۷	۰/۰۱۰
میزان آگاهی و دانش مدیر	۱/۰۳۴	۰/۲۳۳	۰/۱۷۰	۲/۱۴۵	۰/۰۲۸
شخصیت	۰/۲۲۴	۰/۰۵۳	۰/۲۶۰	۴/۲۰۵	۰/۰۰۰
انگیزش	۲/۳۰۸	۰/۹۶۱	۰/۴۱۸	۳/۱۵۷	۰/۰۰۰

جدول ۶ ضریب رگرسیون چندمتغیره متغیرهای رفتاری با میزان پذیرش تغییر در مدیران آموزشی را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج همه متغیرهای رفتاری معنی‌دار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که متغیرهای ساختاری و رفتاری هر دو نقش معناداری در پیش‌بینی میزان پذیرش تغییر از سوی مدیران آموزشی دارند و این یافته بیانگر آن است که پذیرش تغییر پدیده‌ای چندبعدی است که نمی‌توان آن را صرفاً به یک دسته از عوامل تقلیل داد. در بخش متغیرهای ساختاری، مؤلفه‌هایی مانند تمرکز، رسمیت، پیچیدگی، تخصصی بودن، سلسله‌مراتب، اختیارات، حرفه‌ای بودن و نسبت کارکنان دارای تأثیر معنادار بر پذیرش تغییر بودند. این نتایج نشان می‌دهد که نحوه طراحی ساختار سازمانی می‌تواند به‌طور مستقیم بر آمادگی مدیران برای پذیرش و اجرای تغییرات اثرگذار باشد. به بیان دیگر، هرچه ساختار سازمانی منعطف‌تر، شفاف‌تر و متناسب‌تر با شرایط محیطی باشد، احتمال پذیرش تغییر در میان مدیران افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو است که ساختار سازمانی را یکی از مهم‌ترین بسترهای تسهیل‌کننده یا بازدارنده تغییرات سازمانی معرفی کرده‌اند (Mihm et al., 2018; Shoghi & Aghajani, 2013). در واقع، ساختار به‌عنوان چارچوبی که در آن تصمیم‌گیری، ارتباطات و جریان اطلاعات شکل می‌گیرد، می‌تواند مسیر اجرای تغییرات را هموار یا پیچیده کند.

در تبیین این بخش از یافته‌ها می‌توان بیان کرد که در ساختارهای با تمرکز بالا، تصمیم‌گیری‌ها محدود به سطوح بالای سازمان است و این امر می‌تواند سرعت و انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییر را کاهش دهد. در مقابل، ساختارهای غیرمتمرکز که اختیار بیشتری به سطوح پایین‌تر سازمان می‌دهند، زمینه مشارکت فعال‌تر مدیران و کارکنان در فرآیند تغییر را فراهم می‌کنند. این موضوع با دیدگاه‌های مطرح در ادبیات مدیریت تغییر همخوانی دارد که بر اهمیت توزیع اختیار و مشارکت کارکنان در موفقیت تغییر تأکید می‌کنند (Aprianto et al., 2025; Burke, 2019). همچنین، رسمیت بالا در سازمان‌ها که با وجود قوانین و رویه‌های سخت‌گیرانه همراه است، می‌تواند مانعی برای خلاقیت و نوآوری بوده و در نتیجه پذیرش تغییر را کاهش دهد، در حالی که ساختارهای منعطف‌تر امکان سازگاری سریع‌تر با تغییرات محیطی را فراهم می‌کنند (Agha Babaei & Rahimi, 2016; Nasiri Valikbani & Shayegani Mani, 2016).

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیرهای رفتاری نیز تأثیر معناداری بر پذیرش تغییر دارند. مؤلفه‌هایی مانند انگیزش، شخصیت، آگاهی و دانش، ارزش‌ها، انتظارات و باورها و وجود الگوهای رفتاری جدید توانستند به‌طور معناداری میزان پذیرش تغییر را پیش‌بینی کنند. این نتایج بیانگر آن است که پذیرش تغییر نه تنها به ساختار سازمانی بلکه به ویژگی‌های روان‌شناختی و رفتاری مدیران نیز وابسته است. در واقع، مدیرانی که دارای انگیزش بالاتر، نگرش مثبت‌تر و آگاهی بیشتری نسبت به تغییر هستند، احتمال بیشتری دارد که تغییرات را بپذیرند و در اجرای آن مشارکت فعال داشته باشند. این یافته با نتایج پژوهش‌های مختلف همسو است که بر نقش عوامل فردی و روان‌شناختی در پذیرش تغییر تأکید کرده‌اند (Hayes & Weathington, 2021; Lunenburg, 2015).

در تبیین این یافته می‌توان گفت که پذیرش تغییر یک فرآیند شناختی-عاطفی است که در آن افراد ابتدا تغییر را درک کرده، سپس نسبت به آن احساس خاصی پیدا می‌کنند و در نهایت رفتار خود را بر اساس آن تنظیم می‌کنند. بنابراین، عواملی مانند باورها و ارزش‌های فردی می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در این فرآیند ایفا کنند. برای مثال، اگر مدیران تغییر را به‌عنوان فرصتی برای رشد و بهبود در نظر بگیرند، احتمال پذیرش آن افزایش می‌یابد، در حالی که اگر آن را تهدیدی برای موقعیت یا منافع خود بدانند، ممکن است در برابر آن مقاومت کنند. این موضوع با دیدگاه‌های مطرح در حوزه مقاومت در برابر تغییر نیز همخوانی دارد که تأکید می‌کنند مقاومت اغلب ناشی از ادراکات و نگرش‌های افراد نسبت به تغییر است (Cutcher, 2019; Li, 2024).

همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که بین متغیرهای ساختاری و رفتاری نوعی تعامل وجود دارد و این دو دسته از عوامل به‌صورت هم‌زمان بر پذیرش تغییر تأثیر می‌گذارند. این یافته با رویکردهای نوین در مدیریت تغییر همخوانی دارد که بر لزوم توجه هم‌زمان به ابعاد ساختاری و انسانی سازمان تأکید دارند (Burns & Scapens, 2017). به عبارت دیگر، حتی اگر سازمان دارای ساختار مناسبی باشد، بدون وجود نگرش‌ها و رفتارهای حمایتی در میان مدیران و کارکنان، تغییرات به‌طور کامل تحقق نخواهد یافت. از سوی دیگر، وجود انگیزش و نگرش مثبت در میان کارکنان نیز بدون وجود ساختارهای مناسب، نمی‌تواند به‌تنهایی منجر به موفقیت تغییر شود. این تعامل پیچیده نشان‌دهنده اهمیت رویکردهای جامع و یکپارچه در مدیریت تغییر است.

یافته‌های این پژوهش همچنین با نتایج مطالعات انجام‌شده در حوزه آموزش عالی همسو است. به‌عنوان مثال، پژوهش (Agnew & VanBalkom, 2019) نشان داد که آمادگی فرهنگی برای تغییر در دانشگاه‌ها تحت تأثیر عوامل ساختاری و رفتاری قرار دارد و هماهنگی بین ارزش‌های سازمانی و ساختارهای رسمی نقش مهمی در موفقیت تغییر ایفا می‌کند. همچنین، (Jašarević, 2019) بر این نکته تأکید دارد که تغییر در محیط‌های آموزشی به دلیل ویژگی‌های خاص این سازمان‌ها، نیازمند توجه ویژه به عوامل انسانی و فرهنگی است. در این راستا، نتایج پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که برای افزایش پذیرش تغییر در میان مدیران آموزشی، باید به‌صورت هم‌زمان به بهبود ساختارهای سازمانی و تقویت ویژگی‌های رفتاری مدیران توجه شود.

علاوه بر این، نتایج به‌دست‌آمده با یافته‌های پژوهش‌های داخلی نیز همخوانی دارد. برای مثال، (Hosseinpour et al., 2018) نشان داد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نقش مهمی در پیش‌بینی آمادگی برای پذیرش تغییر دارند. همچنین، (Heydari, 2018) و (Esmaeili, 2018) نیز بر اهمیت هماهنگی بین ساختار و فرهنگ در مدیریت تغییر تأکید کرده‌اند.

(2020) به نقش سبک‌های فکری و ویژگی‌های فردی در پذیرش تغییر اشاره کرده‌اند. این همسویی نشان می‌دهد که نتایج پژوهش حاضر در چارچوب ادبیات موجود قابل تبیین بوده و می‌تواند به‌عنوان تأییدی بر یافته‌های پیشین در نظر گرفته شود. در مجموع، نتایج این پژوهش تأکید می‌کند که مدیریت تغییر در سازمان‌ها، به‌ویژه در محیط‌های آموزشی، نیازمند رویکردی جامع است که در آن هم به طراحی ساختارهای مناسب و هم به توسعه و تقویت ویژگی‌های رفتاری مدیران و کارکنان توجه شود. در غیر این صورت، احتمال شکست برنامه‌های تغییر افزایش خواهد یافت، همان‌گونه که در بسیاری از سازمان‌ها مشاهده شده است که عدم توجه به این عوامل منجر به ناکامی در اجرای تغییرات شده است (Davis & Brown, 2024; Stanleigh, 2019). بنابراین، مدیران باید با درک عمیق از این عوامل و تعامل بین آن‌ها، راهبردهای مناسبی برای مدیریت تغییر طراحی و اجرا کنند.

۱۰

از منظر کاربردی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌ها باید به‌طور هم‌زمان به بهبود ساختارهای سازمانی و توسعه سرمایه انسانی توجه داشته باشند. به عبارت دیگر، تغییرات ساختاری بدون توجه به عوامل انسانی و رفتاری، و بالعکس، نمی‌تواند به نتایج مطلوب منجر شود. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های دانش‌محور مانند دانشگاه‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا در این سازمان‌ها، نقش عوامل انسانی در موفقیت تغییرات بسیار برجسته‌تر است (Khan et al., 2025; Susilowati, 2025).

محدودیت‌های پژوهش: یکی از محدودیت‌های این پژوهش، استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس بود که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را محدود کند. همچنین، استفاده از ابزارهای خودگزارشی می‌تواند تحت تأثیر سوگیری‌های پاسخ‌دهندگان قرار گیرد. علاوه بر این، انجام پژوهش در یک دانشگاه خاص باعث می‌شود که نتایج به‌طور کامل قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها نباشد.

پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده: پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از روش‌های نمونه‌گیری تصادفی و حجم نمونه بزرگ‌تر استفاده شود تا تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد. همچنین، بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌گرا و هوش هیجانی می‌تواند به درک عمیق‌تر فرآیند پذیرش تغییر کمک کند. انجام مطالعات مقایسه‌ای بین سازمان‌های مختلف و استفاده از روش‌های کیفی نیز می‌تواند ابعاد جدیدی از این پدیده را آشکار سازد.

پیشنهادها برای کاربرد عملی: مدیران سازمان‌ها می‌توانند با بازنگری در ساختارهای سازمانی و کاهش بروکراسی، زمینه پذیرش تغییر را فراهم کنند. همچنین، سرمایه‌گذاری در آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان، تقویت انگیزش و ایجاد نگرش مثبت نسبت به تغییر، از جمله اقداماتی است که می‌تواند موفقیت برنامه‌های تغییر را افزایش دهد. ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی و مشارکت‌محور نیز می‌تواند نقش مهمی در کاهش مقاومت و افزایش پذیرش تغییر ایفا کند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

۱۱

Introduction

In contemporary organizational environments, rapid technological advancement, globalization, and increasing competitive pressures have made change an inevitable and continuous phenomenon. Organizations, particularly knowledge-based institutions such as universities, must constantly adapt to dynamic external conditions to maintain effectiveness and sustainability. Organizational change is no longer a periodic intervention but an ongoing strategic necessity that requires careful planning, execution, and acceptance by organizational members (Burke, 2019; Stanleigh, 2019). Despite the growing recognition of its importance, a substantial proportion of change initiatives fail due to inadequate attention to human and structural dimensions, especially resistance from employees and managers (Cutcher, 2019; Davis & Brown, 2024).

Acceptance of change is a critical determinant of successful organizational transformation. It reflects the willingness and readiness of individuals to embrace, support, and implement change initiatives. Research indicates that acceptance of change not only influences the success rate of transformation efforts but also mediates the relationship between organizational systems and employee outcomes such as innovation and performance (Arshad et al., 2025; You & Park, 2024). In higher education institutions, where professional autonomy and established traditions are deeply embedded, the acceptance of change becomes even more complex and significant.

Scholars have identified multiple factors influencing change acceptance, which can broadly be categorized into structural and behavioral variables. Structural variables refer to formal organizational characteristics such as hierarchy, centralization, formalization, complexity, and division of labor, which shape the operational framework of organizations (Mihm et al., 2018; Shoghi & Aghajani, 2013). These elements determine how decisions are made, how information flows, and how responsibilities are distributed. Flexible and decentralized structures are often associated with greater adaptability and higher acceptance of change, whereas rigid and bureaucratic structures may hinder transformation efforts (Agha Babaei & Rahimi, 2016; Nasiri Valikbani & Shayegani Mani, 2016).

Behavioral variables, on the other hand, encompass individual-level psychological and attitudinal factors such as motivation, beliefs, values, personality traits, awareness, and expectations. These factors significantly influence how individuals perceive and respond to change initiatives. Employees with positive attitudes, higher motivation, and greater awareness are more likely to support change, while fear of uncertainty and perceived threats may lead to resistance (Hayes & Weathington, 2021; Lunenburg, 2015). The interplay between structural and behavioral variables creates a complex environment in which change acceptance is shaped.

Recent studies emphasize that successful change management requires an integrated approach that simultaneously addresses structural and human dimensions. For example, institutional and behavioral perspectives highlight the importance of aligning organizational systems with employee attitudes and cultural readiness to facilitate transformation (Agnew & VanBalkom, 2019; Burns & Scapens, 2017). Furthermore, leadership and strategic readiness play a crucial role in guiding organizations through change processes,

particularly in complex and dynamic environments such as healthcare and higher education (Aprianto et al., 2025; Khan et al., 2025).

In educational settings, particularly universities, change management is influenced by both organizational structures and the behavioral characteristics of educational administrators. Previous studies have demonstrated that organizational culture, managerial thinking styles, and employee engagement significantly affect readiness for change (Esmaeili, 2020; Heydari, 2018; Hosseinpour et al., 2018). However, there remains a gap in understanding the combined effects of structural and behavioral variables on change acceptance, especially in the context of Iranian higher education institutions.

Therefore, the present study aims to examine the role of structural and behavioral variables in predicting the acceptance of change among educational administrators at Iran University of Medical Sciences.

Methods and Materials

This study employed an applied research design with a descriptive-correlational approach. The statistical population consisted of 600 employees of Iran University of Medical Sciences. Based on the Klein model for determining sample size in relation to predictor variables, a sample of 250 individuals was initially selected to account for possible attrition. After excluding incomplete questionnaires, a final sample of 234 participants was obtained through convenience sampling.

Data were collected using two instruments: Robert Heller's Change Acceptance Questionnaire and a researcher-developed questionnaire measuring structural and behavioral variables. The change acceptance questionnaire consisted of 32 items rated on a four-point Likert scale, categorizing respondents into levels of resistance, awareness, and active change orientation. The structural and behavioral questionnaire included multiple components such as complexity, formalization, centralization, specialization, hierarchy, authority, professionalism, staff ratio, motivation, personality, awareness, values, expectations, and behavioral patterns. The validity of the instruments was confirmed through content and construct validation procedures, including expert review and exploratory factor analysis. Reliability was assessed using Cronbach's alpha, with coefficients reported at 0.89 for both instruments, indicating high internal consistency.

Data analysis was conducted using descriptive statistics (mean and standard deviation) and inferential statistics, including Pearson correlation coefficients and multivariate regression analysis, to examine relationships and predictive effects among variables.

Findings

Descriptive results indicated that among behavioral variables, values had the highest mean score, while awareness and knowledge had the lowest. Among structural variables, formalization showed the highest mean, whereas hierarchy had the lowest. The overall mean of change acceptance suggested a moderate to high level of acceptance among participants.

Correlation analysis revealed significant relationships between all structural variables and change acceptance. Specifically, centralization, authority, staff ratio, and specialization demonstrated strong positive correlations, while complexity showed a negative relationship. These results indicate that different dimensions of organizational structure play varying roles in influencing acceptance of change.

Similarly, significant positive correlations were found between behavioral variables and change acceptance. Components such as the presence of new behavioral patterns, expectations and beliefs, personality, and motivation showed strong associations with acceptance levels, suggesting that individual characteristics significantly shape responses to organizational change.

Multivariate regression analysis confirmed that structural variables significantly predicted change acceptance, with all components demonstrating statistical significance at the 0.01 level. Among these, authority, centralization, and staff ratio emerged as the strongest predictors.

In addition, regression analysis for behavioral variables indicated that all components significantly contributed to predicting change acceptance. The presence of new behavioral patterns and motivation showed the highest predictive power, followed by personality and awareness. These findings demonstrate that both structural and behavioral variables have substantial explanatory power in understanding change acceptance.

Discussion and Conclusion

The findings of this study highlight the multidimensional nature of change acceptance and emphasize the importance of both structural and behavioral factors in shaping organizational responses to change. Structural variables provide the formal framework within which change occurs, influencing communication, decision-making, and coordination processes. Behavioral variables, on the other hand, reflect the psychological readiness and attitudes of individuals, determining how change is perceived and enacted.

The results suggest that organizations seeking to enhance change acceptance must adopt a holistic approach that integrates structural reforms with behavioral interventions. Merely modifying organizational structures without addressing employee attitudes and motivations is unlikely to yield successful outcomes. Similarly, focusing solely on individual-level interventions without aligning organizational systems may limit the effectiveness of change initiatives.

In the context of educational institutions, these findings are particularly relevant, as universities operate within complex and often rigid structures while relying heavily on human capital. Enhancing change acceptance among educational administrators requires both structural flexibility and the development of positive attitudes, motivation, and awareness.

Overall, the study contributes to the literature by demonstrating the combined influence of structural and behavioral variables on change acceptance and provides practical insights for designing effective change management strategies. Organizations, especially in the higher education and healthcare sectors, can benefit from these findings by implementing integrated approaches that address both organizational systems and human factors to facilitate successful transformation.

References

- Agha Babaei, R., & Rahimi, H. (2016). Investigating the structural dimensions of knowledge-based organizations: Case study of Kashan University of Medical Sciences. *Research in Medical Education*, 8(2), 1-8. <https://doi.org/10.18869/acadpub.rme.8.2.1>
- Agnew, M., & VanBalkom, W. D. (2019). Internationalization of the university: Factors impacting cultural readiness for organizational change. *Intercultural Education*, 20(5), 451-462. <https://doi.org/10.1080/14675980903371324>
- Aprianto, R., Lukita, C., Sutarman, A., Sunarjo, R. A., Muti, R. N., & Dolan, E. (2025). Facing global dynamics with effective strategy: A tasted organizational change management approach. (Vol. 5, pp. 1-11)
- Arshad, M. Z., Afzal, S., Farooq, M., Farooq, O., & Atif, M. (2025). The Effect of Organizational Identification on AIS Acceptance: How Gender and Collectivism Shape Usage Patterns. *Journal of Accounting & Organizational Change*. <https://doi.org/10.1108/jaoc-05-2024-0165>
- Burke, W. W. (2019). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2017). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>
- Cutcher, L. (2019). Resistance to change from within and without the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(3), 275-289. <https://doi.org/10.1108/09534810910951069>
- 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.
- Esmaeili, M. (2020). *Modeling the relationship between thinking styles and acceptance of change in elementary school teachers in Shahriar city* [Shahid Rajaei Teacher Training University, Faculty of Humanities].
- Hayes, C. T., & Weathington, B. L. (2021). Optimism, stress, life satisfaction, and job burnout in restaurant managers. *The Journal of psychology*, 141(6), 565-580. <https://doi.org/10.3200/JRLP.141.6.565-580>
- Heydari, T. (2018). *Investigating the relationship between managers' thinking style and acceptance of organizational change in companies in Shahrood Industrial Park* [Islamic Azad University, Shahrood Branch].

- Hodgson, V. J., & Zaaïman, J. J. (2013). Facilitative project management: Constructing a model for integrated change implementation by utilizing case studies. *Sa Journal of Human Resource Management*, 1(3), 45-53.
- Hosseinpour, M., Karaei, A., & Hosseinpour, M. (2018). Predicting readiness to accept change among university employees based on organizational culture components. *Journal of Occupational and Organizational Counseling*, 10(37), 71-90.
- Jašarević, F. (2019). Change management in education and its acceptance rate. *Metodički obzori*, 11(1), 92-101. <https://doi.org/10.32728/mo.11.1.2016.06>
- Khan, M. I., Naim, A., Khan, M. F., & Balqis, S. N. (2025). Leadership and Change Management for Sustainable Healthcare in the Digital Era. 257-282. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8492-3.ch013>
- 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>
- Li, F. (2024). Critically Unveiling Resistance: Strategies for Effective Change Management in Organizations. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 7(3), 157-160. <https://doi.org/10.54097/y3ycxb90>
- Lunenborg, F. C. (2015). Forces for and resistance to organization change. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-10.
- Mihm, J. L., Christoph, H., Wilkinson, D., & Huberman, B. A. (2018). Hierarchical structure and search in complex organizations. *Management Science*, 56(5), 831-848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1148>
- Nasiri Valikbani, F., & Shayegani Mani, S. (2016). Investigating the relationship between organizational structure and organizational development. *Journal of Development and Transformation Management*, 26(1), 45-51.
- Saadi, M. (2020). *Identifying and prioritizing the components of managers' changeability based on strategic readiness at Shahrood University of Medical Sciences Islamic Azad University, Shahrood Branch, Faculty of Humanities*.
- Salehi, T., & Dehghan-Nairy, N. (2016). *Principles of Nursing Management*. Bashari.
- Shoghi, B., & Aghajani, T. (2013). Investigating the effect of organizational structure on organizational performance. *Journal of Quantitative Studies in Management*, 4(2), 79-96.
- Stanleigh, M. (2019). Effecting successful change management initiatives. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 34-37. <https://doi.org/10.1108/00197850810841620>
- Susilowati, Y. T. (2025). Optimizing Protocol Performance in the Digital Era: A Study of the Integration of Digital Leadership, Change Management, and Personal Competence in the Protocol Scope. *Proceeding of the International Conference on Economics and Business*, 3(2), 59-76. <https://doi.org/10.55606/iceb.v3i2.448>
- You, S. W., & Park, J. H. (2024). The Impact of the High Commitment HRM System on Employees' Innovation Behavior: The Mediating Role of Acceptance of Organizational Change and the Moderating Role of HRM System Strength. *The Academic Society of Global Business Administration*, 21(1), 56-85. <https://doi.org/10.38115/asgba.2024.21.1.56>