



تدوین الگوی پارادایمی فرهنگ سازمانی غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر (مطالعه موردی: آموزش و پرورش استان اصفهان)

سیف اله حسن زاده^۱، محمد مهتری آرانی^۲، داود کیانوش^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
۳. گروه مدیریت دولتی، واحد نطنز، دانشگاه آزاد اسلامی، نطنز، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: m.mehtari@pnu.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش، تبیین مسئله مقاومت کارکنان آموزش و پرورش در برابر تغییر و ارائه الگویی برای غلبه بر آن با تمرکز بر فرهنگ سازمانی است. پژوهش حاضر از نظر رویکرد، کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. فلسفه پژوهش تفسیرگرایانه و رویکرد استقرایی بوده و از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی آموزش و پرورش استان اصفهان بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری، ۱۱ نفر انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده گردید. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که شش مقوله اصلی در قالب الگوی پارادایمی شناسایی شد: عوامل علی (کاهش روحیه، بهره‌وری و مشارکت)، عوامل زمینه‌ای (ایجاد زیرساخت‌های تغییر، اعتماد به رهبری سازمانی)، عوامل مداخله‌گر (فقدان ارتباطات شفاف و حمایت‌های مدیریتی)، عوامل راهبردی (برنامه‌های توانمندسازی، انگیزش و ارتباط باز)، عوامل محوری (تقویت فرهنگ تحول‌گرا و مشارکت کارکنان)، و پیامدها (افزایش بهره‌وری، تاب‌آوری و رهبری تحول‌گرا). این نتایج بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی تحول‌گرا و ارتباطات شفاف نقش کلیدی در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر دارند. بر اساس یافته‌ها، غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر نیازمند تمرکز بر تقویت فرهنگ سازمانی تحول‌گرا، ارتقای شفافیت ارتباطی و افزایش مشارکت و انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان است. در نتیجه، ایجاد سازمانی یادگیرنده و مشارکتی می‌تواند زمینه‌ساز پذیرش موفق تغییرات در آموزش و پرورش باشد.

کلیدواژه‌ها: الگوی پارادایمی، فرهنگ سازمانی، مقاومت کارکنان، تغییر سازمانی، آموزش و پرورش.

تاریخ ارسال: ۵ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۷ آبان ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۵ آبان ۱۴۰۴

تاریخ چاپ اولیه: ۲۲ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۵



How to cite: Hasanzadeh, S., Mehtari Arani, M., & Kianoosh, D. (2026). Developing a Paradigmatic Model of Organizational Culture for Overcoming Employee Resistance to Change (Case Study: Isfahan Province Education Department). *Training, Education, and Sustainable Development*, 4(3), 1-15.



© 2026 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.

Developing a Paradigmatic Model of Organizational Culture for Overcoming Employee Resistance to Change (Case Study: Isfahan Province Education Department)

Seifolah Hasanzadeh¹, Mohammad Mehtari Arani^{2*}, Davod Kianoosh³

1. Department of Public Administration, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

3. Department of Public Administration, Nat.C., Islamic Azad University, Natanz, Iran

*Corresponding Author's Email: m.mehtari@pnu.ac.ir

Abstract

The purpose of this study was to explain employee resistance to change within the Education Department and to develop a model for overcoming such resistance by emphasizing organizational culture. This qualitative research was conducted using the grounded theory approach with an interpretivist philosophy and inductive reasoning. Data were collected through semi-structured interviews with 11 academic experts and executive managers selected via purposive and snowball sampling until theoretical saturation. Data analysis was performed using MAXQDA software. The results revealed six main categories within the paradigmatic model: causal factors (low morale, participation, and productivity), contextual factors (organizational readiness, leadership trust), intervening factors (lack of communication and managerial support), strategic factors (empowerment programs, motivation, and transparent communication), core factors (transformational organizational culture and employee participation), and outcomes (enhanced productivity, resilience, and transformational leadership). The findings highlight the pivotal role of a transformational culture and transparent communication in mitigating resistance to change. Overcoming resistance to change requires strengthening a transformational organizational culture, promoting transparency, and increasing employee participation and cognitive flexibility. Creating a learning and participatory organization can effectively facilitate successful organizational change in the education system.

Keywords: *paradigmatic model, organizational culture, employee resistance, organizational change, education system.*

Submit Date: 26 June 2025

Revise Date: 08 November 2025

Accept Date: 16 November 2025

Initial Publish: 13 September 2026

Final Publish: 23 September 2026

در عصر حاضر، تغییر و تحول به یکی از ویژگی‌های ذاتی سازمان‌ها بدل شده است؛ سازمان‌هایی که در بستر رقابتی جهانی فعالیت می‌کنند، ناگزیر از انطباق مستمر با تحولات محیطی، فناورانه و انسانی‌اند. در چنین فضایی، مقاومت کارکنان در برابر تغییر به یکی از چالش‌های اساسی مدیران تبدیل شده است، زیرا هرگونه اصلاح ساختاری، فناورانه یا فرهنگی بدون همراهی نیروی انسانی عملاً بی‌ثمر خواهد بود (Ramadhani et al., 2024). مقاومت کارکنان نه تنها در مراحل اجرای تغییر، بلکه در فرایند شکل‌گیری نگرش نسبت به آن نیز نقش تعیین‌کننده دارد و در بسیاری از موارد، عامل شکست برنامه‌های تحول سازمانی تلقی می‌شود (Rezaei & Haghani, 2016).

مفهوم مقاومت در برابر تغییر در ادبیات مدیریت، از دیدگاه‌های روان‌شناختی، رفتاری، سیاسی و ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. از منظر روان‌شناختی، مقاومت پاسخی طبیعی به ابهام و تهدیدهای ادراک‌شده ناشی از تغییر است (Hadavi Nejad & Tamaddon, 2014). در حالی که از منظر ساختاری، تغییر در روابط قدرت و منافع گروهی، منجر به مخالفت ضمنی یا آشکار کارکنان می‌شود (Hadavi Nejad & Safikhani, 2016). سازمان‌ها در تلاش برای اجرای برنامه‌های تحول، غالباً با دوگانگی میان نیاز به نوآوری و تمایل به ثبات مواجه‌اند، که این وضعیت منجر به تنش میان فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب می‌شود (Sadr et al., 2020).

در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عمیق‌ترین و در عین حال تأثیرگذارترین متغیرهای درون‌سازمانی، نقشی حیاتی در پذیرش یا مقاومت کارکنان نسبت به تغییر ایفا می‌کند (Warrick, 2017). فرهنگ سازمانی به تعبیر رابینز، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مشترک است که بر نحوه درک، تصمیم‌گیری و رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد (Robbins, 2018). از این منظر، فرهنگ سازمانی نه تنها بیانگر ماهیت اجتماعی سازمان است، بلکه بستری برای شکل‌گیری و انتقال معانی مشترک میان کارکنان به شمار می‌رود (Sanjari & Labadi, 2018).

مطالعات متعدد نشان داده‌اند که هرچه فرهنگ سازمانی منعطف‌تر و یادگیرنده‌تر باشد، میزان مقاومت در برابر تغییر کمتر و احتمال موفقیت تغییر بیشتر است (Choi & Ruona, 2011). در واقع، فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند با افزایش اعتماد، شفافیت ارتباطی و حس تعلق کارکنان، زمینه را برای پذیرش تغییر فراهم کند (Hosseini et al., 2025). برعکس، فرهنگی بسته، سلسله‌مراتبی و غیرمشارکتی سبب شکل‌گیری ترس، بی‌اعتمادی و مقاومت پنهان در میان اعضای سازمان می‌شود (Mousavi & Mohammadi Torkamani, 2017). تغییر سازمانی زمانی اثربخش است که با ارزش‌ها و باورهای بنیادین اعضای سازمان همسو گردد. به تعبیر بولر، رهبران تحول‌گرا قادرند با استفاده از ابزارهایی همچون الهام‌بخشی، تشویق نوآوری و مشارکت فعال، فرهنگ سازمانی را در مسیر پذیرش تغییر هدایت کنند (Buller, 2015). اما در عمل، بسیاری از مدیران از درک رابطه میان فرهنگ سازمانی و فرایند تغییر ناتوان‌اند؛ به همین دلیل تلاش‌های آنان برای اعمال اصلاحات ساختاری یا فناورانه غالباً با شکست مواجه می‌شود (Berhe Nourhussen & Afork, 2024).

در نظام آموزش و پرورش نیز این چالش به‌صورت برجسته‌ای نمایان است. ساختار بوروکراتیک، باورهای سنتی و ضعف در ارتباطات افقی موجب شده است که کارکنان در برابر برنامه‌های اصلاحی و آموزشی مقاومت نشان دهند (Mohtaram & Shafiee Sarvestani, 2021). پژوهش‌ها حاکی از آن است که در محیط‌های آموزشی، نوع فرهنگ سازمانی بر میزان آمادگی برای تغییر تأثیر مستقیم دارد (Hosseini et al., 2025). برای مثال، فرهنگی که ارزش‌هایی چون یادگیری مستمر، مشارکت جمعی و اعتماد را ترویج می‌دهد، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش پذیرش تغییر در کارکنان باشد (Ghaed Amini Harouni et al., 2021).

مطالعات داخلی متعددی نیز بر نقش فرهنگ سازمانی در کاهش مقاومت کارکنان تأکید کرده‌اند. نتایج پژوهش محمدپور زرنندی نشان داد که فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و همدلی، توانایی سازگاری کارکنان با تغییرات را افزایش می‌دهد (Mohammadpour Zarandi et al., 2014). همچنین نتایج تحقیق دارابی گویای رابطه مستقیم میان فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی کارکنان بوده است، به‌گونه‌ای که هرچه کارکنان پیوند عاطفی قوی‌تری با ارزش‌های سازمان داشته باشند، میزان مقاومت آنان در برابر تغییر کاهش می‌یابد (Darabi, 2020).

در سطح بین‌المللی نیز یافته‌های راس و همکاران (۲۰۲۳) بیانگر آن است که سازمان‌ها برای تحقق تغییرات پایدار، باید از مدل‌های پویا و یادگیرنده بهره ببرند که در آن تعامل مستمر میان فرهنگ، یادگیری و تغییر نهادینه شود (Rass et al., 2023). به همین ترتیب، مطالعه تاسولیس و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد که واکنش کارکنان به تغییرات فرهنگی سازمان، ترکیبی از نگرش‌های شناختی و هیجانی است که در چارچوب تعاملات سازمانی و کیفیت ارتباطات شکل می‌گیرد (Tasoulis et al., 2023).

بر اساس دیدگاه‌های نظری، مقاومت کارکنان در برابر تغییر را نمی‌توان صرفاً به عنوان مانعی منفی تلقی کرد؛ بلکه در بسیاری موارد، این مقاومت می‌تواند بازتابی از کاستی‌های مدیریتی یا ناهماهنگی ارزش‌های جدید با فرهنگ موجود باشد (Farhadpour & Nazari, 2013). در این راستا، پژوهش‌های داخلی مانند مطالعات فلاوندی و جعفرپور نشان داده‌اند که عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، ضعف در ارتباطات سازمانی و نبود نظام پاداش عادلانه، از مهم‌ترین عوامل تشدید مقاومت هستند (Ghalavandi, 2016; Ja'farpour, 2010). در حوزه آموزش، توجه به ابعاد فرهنگی تغییر به‌ویژه در سطوح مدیریتی اهمیت بیشتری دارد، زیرا نظام آموزشی بیش از سایر سازمان‌ها با مسائل انسانی و رفتاری سروکار دارد. پژوهش میرکمالی و رمضانیان نیز نشان داد که تغییر در نگرش و رفتار کارکنان آموزشی مستلزم ایجاد زیرساخت‌های فرهنگی و روانی است که از طریق رهبری تحول‌گرا تقویت می‌شود (Mir Kamali & Ramezanpour, 2017). افزون بر این، هوشیاری فرهنگی کارکنان به عنوان متغیری کلیدی در تبیین واکنش‌ها نسبت به تغییر شناسایی شده است، زیرا کارکنانی که دارای هوش فرهنگی بالاتر هستند، نسبت به تغییر نگرش بازتری دارند (Sanjari & Labadi, 2018).

فرهنگ سازمانی در سطوح مختلف خود، از جمله باورها، ارزش‌ها و هنجارهای غیررسمی، بر نحوه تصمیم‌گیری و تعاملات درون‌سازمانی اثر می‌گذارد. پژوهش خرازیان و همکاران نشان داد که فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند موجب هم‌افزایی بین کارکنان و مدیریت شود و از طریق افزایش سرمایه اجتماعی، تغییرات سازمانی را تسهیل کند (Kharazian et al., 2018). همچنین مطالعات متعددی از جمله اثرات مثبت فرهنگ تحول‌گرا بر یادگیری سازمانی و نوآوری تأکید دارند (Lotfikia et al., 2022; Pedraza-Rodríguez et al., 2023). در سازمان‌های آموزشی ایران، عوامل متعددی از جمله ساختار سلسله‌مراتبی، فقدان ارتباطات افقی، مقاومت در برابر تغییرات فناورانه و ضعف در نظام پاداش‌دهی، سبب کاهش مشارکت کارکنان در برنامه‌های تحول شده است (Eyvazi, 2019). به همین دلیل، شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی مؤثر بر غلبه بر مقاومت کارکنان، ضرورتی علمی و مدیریتی است. بررسی‌های اخیر نیز نشان می‌دهد که ارتباط مستقیم میان فرهنگ تحول‌گرا و تمایل به یادگیری، سبب کاهش مقاومت و افزایش چابکی سازمانی می‌شود (Hosseinpour et al., 2018; Rezaei et al., 2020).

از دیدگاه عملی، اجرای تغییر در آموزش و پرورش مستلزم طراحی الگوهایی است که علاوه بر شناخت عوامل روانی مقاومت، ابعاد فرهنگی، زمینه‌ای و ساختاری آن را نیز در نظر بگیرند. بدین‌منظور، پژوهش حاضر با رویکردی داده‌بنیاد به شناسایی ابعاد فرهنگی مؤثر بر غلبه بر مقاومت کارکنان آموزش و پرورش در برابر تغییر می‌پردازد تا بر اساس آن، الگوی پارادایمی برای مدیریت تغییر در بستر فرهنگی این سازمان ارائه کند. هدف این پژوهش، تبیین پدیده مقاومت کارکنان آموزش و پرورش در برابر تغییر و ارائه الگوی پارادایمی غلبه بر آن با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی است.

روش‌شناسی

فلسفه پژوهش تفسیرگرایی، رویکرد استقرایی، از لحاظ هدف توسعه‌ای و روش گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد. روش پژوهش از نوع کیفی به شیوه داده بنیاد می‌باشد. در این روش نمونه‌گیری تا زمانی که پژوهشگر به اشباع نظری دست نیابد ادامه دارد، یعنی تا موقعی که به نظر نمی‌رسد داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید آید، مقوله‌ها به میزان کافی گسترش یافته و روابط بین مقولات پا برجا و تأیید شده‌اند. این فرایند گردآوری داده‌ها با نظریه نوظهور کنترل می‌شود. معیار برای کشف رسیدن به اشباع تکرار داده‌های قبلی هست. بدین

معنی که پژوهشگر با داده‌هایی مواجه می‌شود که تکراری بوده و مرتب تکرار می‌شوند. برای مثال زمانی که در مصاحبه‌های انجام‌شده، پژوهشگر نظرات مشابه و تکراری را دریافت می‌کند، می‌تواند حدس بزند که به اشباع داده‌ها دست‌یافته است. با این‌وجود پیشنهاد شده است که پس‌ازآنکه پژوهشگر احساس کرد داده‌های به‌دست‌آمده در حال تکرار هستند، چندین مصاحبه تکمیلی دیگر جهت تأیید اشباع نظری انجام دهد. از این رو با روش نمونه‌گیری در بخش کیفی مصاحبه به‌صورت هدفمند و به روش گلوله برفی، ۱۱ نفر از افراد خبره دانشگاهی و مدیران اجرایی آموزش و پرورش در نظر گرفته شد. در این پژوهش از نوع مصاحبه‌ی نیمه ساختار یافته که یکی از معمول‌ترین انواع مصاحبه است و در تحقیقات کیفی اجتماعی است، مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مصاحبه بین دو حد نهایی ساختاریافته و بدون ساختار قرار می‌گیرد که گاهی به آن مصاحبه عمیق هم می‌گویند که در آن از تمام پاسخگوها سوال‌های مشابهی پرسیده می‌شود، اما آن‌ها آزادند که پاسخ خود را به هر طریقی که مایلند ارائه دهند، در این مورد مسئولیت رمزگردانی پاسخ‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها بر عهده پژوهشگر است. در پایان با توجه به معیارهای ارائه شده توسط کرسول^۱ برای حصول اطمینان از روایی پژوهش‌های کیفی و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، بازبینی توسط اعضا، بررسی همکاران و مشارکتی بودن پژوهش، انجام شد. مقوله‌ها چندین بار مورد تجدید نظر قرار گرفت، برخی از مفاهیم نادر حذف شد و سازگاری بین نظریه و داده‌ها بررسی شد.

یافته‌ها

بر اساس یافته‌ها، بیشتر مصاحبه‌شوندگان مرد می‌باشد ۷۳٪ و کمترین زن ۲۷٪ است همچنین به تفکیک سابقه کار افراد ۱۰-۵ سال ۹٪ و ۱۱-۲۰ سال ۶۴٪ و ۲۰ سال به بالا ۲۷٪ را به خود اختصاص داده‌اند و بر اساس تحصیلات ۹۱٪ دکتری، ۹٪ کارشناسی ارشد را تشکیل می‌دهند.

در این مرحله از پژوهش، مفاهیم و نکات کلیدی بدست آمده در خصوص بحث الگوی «فرهنگ سازمانی غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در نظام آموزش و پرورش (مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان اصفهان)» در فرایند مصاحبه فهرست شدند. ابتدا مفاهیم و نکات کلیدی بدست آمده از عبارات متنی مصاحبه‌ها، مفاهیم و گویه‌های آزاد مستخرج شدند. سپس با تحلیل‌های دقیق، یکسان‌سازی (انتخاب واژگان صحیح‌تر، حذف مفاهیم مشترک) انجام و در این بخش ۱۶۸ کد بدست آمد. کدهای بدست آمده در قالب چک لیستی برای انجام مصاحبه تنظیم و با انجام مصاحبه با خبرگان برخی از گویه‌های بدست آمده حذف و اصلاح شدند. در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفتند، عبارات و مفاهیم مناسب و مقوله‌های مربوط مشخص، ابعاد و ویژگی آن‌ها تعیین و الگو مورد بررسی قرار گرفت. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری، مفاهیم مستخرج از مصاحبه بوده است که مفاهیم از طریق عنوان‌گذاری توسط پژوهشگر و به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه ایجاد شده و گویه‌ها از مصاحبه‌ها بدست آمد.

در بخش کدگذاری محوری کدهای بدست آمده در بخش کدگذاری آزاد مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت و کدهای مرتبط و مشابه با هم در دسته‌ها یا مقوله‌های بزرگتری دسته‌بندی می‌شدند. پس‌از تهیه و تنظیم جدول‌ها به عنوان بخشی از تحلیل کیفی داده‌های حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل تحلیل براساس کدگذاری آزاد، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجریدی‌تر جهت دستیابی به مقوله‌ها، گروه‌بندی شدند. مقوله‌بندی فرایندی است که مفاهیم باید گروه‌بندی شوند. زیرا در غیر این صورت موجب سردرگمی خواهند شد. بنابراین بار دیگر با استفاده از مقایسه مداوم مفاهیم با همدیگر، هر مفهوم با مفاهیم قبل یا بعد خود یا با همه مفاهیم موجود مقایسه شدند تا مقولات کلی استخراج شوند. بر این اساس پس از مقایسه مفاهیم استخراج شده، مفاهیم مرتبط در یک مقوله کلی دسته‌بندی شد و براساس عناوین موجود در نظریه‌هایی مرتبط یا مفاهیم به دست آمده از پژوهش، عناوین کلی برای مقوله‌ها در نظر گرفته شد. بدین ترتیب پس از مقایسه مداوم پاسخ‌های حاصل از مصاحبه، پاسخ‌های مشابه تنظیم و مفاهیم مشابه از آن‌ها استخراج شد. در ضمن گویه‌های نزدیک بهم ادغام شده و در ۵ مقوله جایگذاری شد.

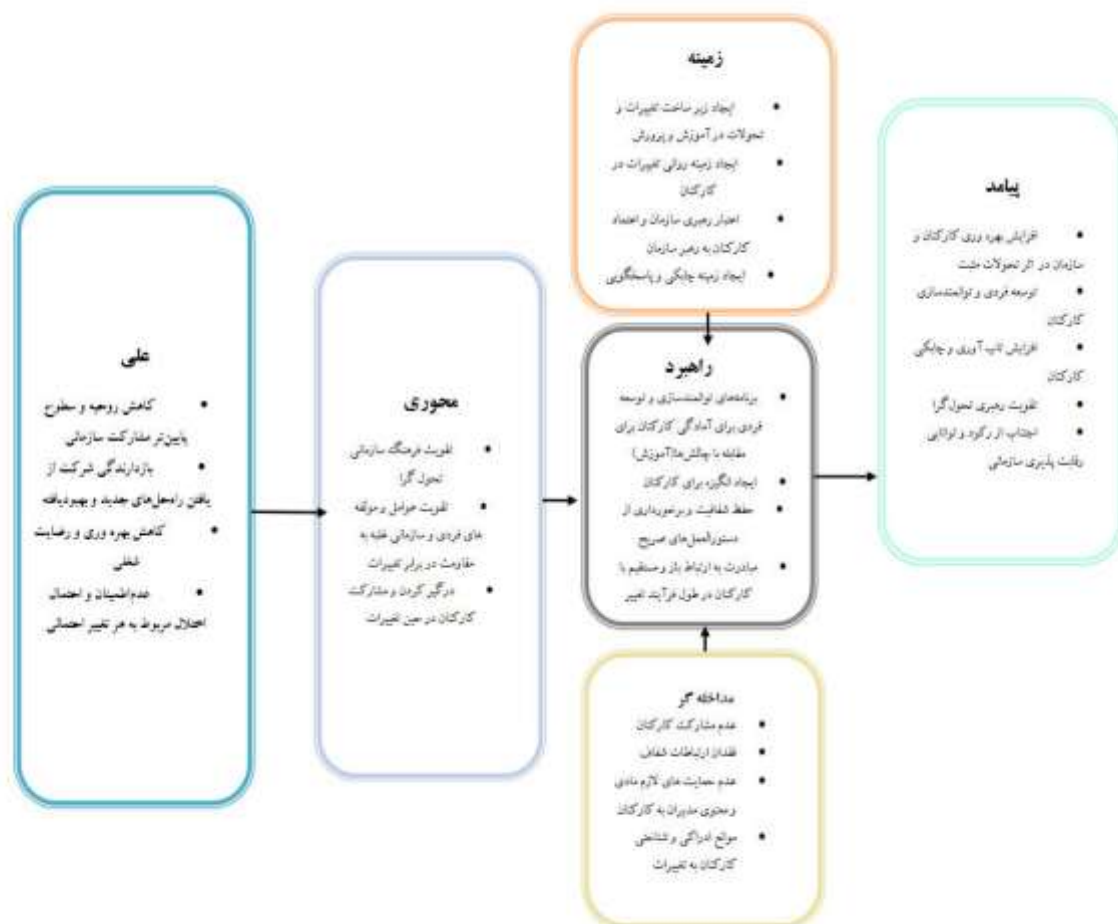
¹Creswell

در گام بعدش تلاش شد مقوله‌های مشابه و مقارن در مضمون‌های اصلی جای گیرند بر اساس اشتراک مفهومی که مقوله‌ها با یکدیگر داشتند، مضمونها، به شکل مفاهیم انتزاعی تری استخراج شدند. پس از تهیه و تنظیم جدول مفاهیم و مقوله‌های اولیه به عنوان گام نخست تحلیل کیفی اطلاعات حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل این فرآیند، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجربیدی‌تر جهت دستیابی به مضمونهای اصلی، گروه بندی شدند. پس از مقایسه مقوله‌های گروه بندی شده، مقوله‌های مرتبط با یکدیگر در یک مضمون کلی دسته بندی شدند و بر اساس عناوین موجود در نظریه‌های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات پژوهش، عناوین کلی برای این مضمون‌ها در نظر گرفته شد.

جدول ۱. کدهای پارادایمی گزینش شده

کدهای محوری	کدهای پارادایمی
عوامل علی	کاهش روحیه و سطوح پایین‌تر مشارکت سازمانی بازدارندگی شرکت از یافتن راه‌حل‌های جدید و بهبودیافته کاهش بهره‌وری و رضایت شغلی
عوامل زمینه‌ای	عدم اطمینان و احتمال اختلال مربوط به هر تغییر احتمالی ایجاد زیر ساخت تغییرات و تحولات در آموزش و پرورش ایجاد زمینه روانی تغییرات در کارکنان اعتبار رهبری سازمان و اعتماد کارکنان به رهبر سازمان ایجاد زمینه چابکی و پاسخگویی سازمان
عوامل مداخله‌گر	عدم مشارکت کارکنان فقدان ارتباطات شفاف عدم حمایت‌های لازم مادی و معنوی مدیران به کارکنان موانع ادراکی و شناختی کارکنان به تغییرات
عوامل راهبردی	برنامه‌های توانمندسازی و توسعه فردی برای آمادگی کارکنان برای مقابله با چالش‌ها (آموزش) ایجاد انگیزه برای کارکنان
عوامل محوری	حفظ شفافیت و برخورداری از دستورالعمل‌های صریح مبادرت به ارتباط باز و مستقیم با کارکنان در طول فرآیند تغییر تقویت فرهنگ سازمانی تحول‌گرا تقویت عوامل و مولفه‌های فردی و سازمانی غلبه به مقاومت در برابر تغییرات درگیر کردن و مشارکت کارکنان در حین تغییرات
پیامدها	افزایش بهره‌وری کارکنان و سازمان در اثر تحولات مثبت توسعه فردی و توانمندسازی کارکنان افزایش تاب‌آوری و چابکی کارکنان تقویت رهبری تحول‌گرا اجتناب از رکود و توانایی رقابت‌پذیری سازمانی

هدف از کدگذاری گزینشی ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری محوری) است. این عمل به طور معمول بر اساس الگوی پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه پردازی را به سهولت انجام دهد. اساس ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد. در مرحله کدگذاری گزینشی پژوهش حاضر، ارتباط مقوله اصلی با سایر مقوله‌های مشخص شد. در این مرحله، طبقه‌های اصلی و فرعی با یکدیگر مرتبط شدند تا مفاهیم نظری به منظور ارائه «الگوی فرهنگ سازمانی غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در نظام آموزش و پرورش (مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان اصفهان)» تولید شود. این اقدامات باعث شد تا پژوهشگر بتواند مفاهیم به دست آمده در مراحل کدگذاری باز و محوری را یکپارچه کند و از آن‌ها به منظور ارائه الگویی استفاده کند. به این منظور در قالب روش پژوهش کیفی، با استفاده از پارادایمی که کوربین و استراوس (۲۰۰۷) ارائه کرده‌اند نقش مقوله‌های استخراج شده را در قالب الگو پارادایمی به شرح زیر ارائه شد.



شکل ۱. کدگذاری گزینشی بر اساس الگوی پارادایمی

بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر نشان داد که الگوی پارادایمی فرهنگ سازمانی غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان شامل شش مقوله اصلی است: عوامل علی، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله گر، عوامل راهبردی، عوامل محوری و پیامدها. نتایج به دست آمده تأییدکننده نقش کلیدی فرهنگ سازمانی به عنوان نیروی جهت دهنده در موفقیت یا شکست تغییرات سازمانی است. فرهنگ سازمانی در این مطالعه نه تنها بر ادراک کارکنان از تغییر اثر گذاشت، بلکه نگرش آنان نسبت به پذیرش یا مقاومت در برابر آن را نیز شکل داد. به عبارتی، فرهنگ سازمانی به عنوان عامل زیربنایی، تعیین کننده چگونگی مواجهه کارکنان با تحول های درون سازمانی است (Warrick, 2017).

در این پژوهش مشخص شد که عوامل علی مقاومت کارکنان شامل کاهش روحیه سازمانی، مشارکت ضعیف، افت بهره وری و احساس عدم اطمینان نسبت به آینده تغییرات است. چنین عواملی ریشه در ضعف در ساختار فرهنگی و ارتباطات درون سازمانی دارند. بر اساس مدل نظری چوی و روئونا، ادراک کارکنان از تغییر و سطح آمادگی آنان برای آن، به میزان همسویی بین ارزش های فردی و ارزش های سازمانی وابسته است (Choi & Ruona, 2011). یافته های حاضر نیز نشان داد که زمانی که فرهنگ سازمانی توان ایجاد درک مشترک از اهداف و ارزش های تغییر را نداشته باشد، کارکنان تمایل کمتری برای همکاری نشان می دهند و احتمال بروز مقاومت افزایش می یابد. این نتیجه با مطالعات

موسوی و محمدی ترکمانی (۲۰۱۷) که ادراک سیاست‌های سازمانی و نبود فضای اعتماد را از عوامل اصلی مقاومت دانستند، همسو است (Mousavi & Mohammadi Torkamani, 2017).

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد که عوامل زمینه‌ای مانند ایجاد زیرساخت‌های فرهنگی، تقویت اعتماد کارکنان به رهبران سازمان و ایجاد چابکی سازمانی از جمله عناصر کلیدی در کاهش مقاومت هستند. نتایج حاضر با یافته‌های رضایی و همکاران (۲۰۲۴) هم‌خوان است؛ آنان نیز بر این باورند که مقاومت کارکنان در برابر فناوری‌های جدید صنعت ۴.۰ ناشی از کمبود آموزش، مشارکت و اعتماد است و تغییر فرهنگی پیش‌نیاز هر نوع تغییر فناورانه محسوب می‌شود (Ramadhani et al., 2024). در همین راستا، پژوهش حاضر تأکید دارد که اعتماد سازمانی و شفافیت اطلاعاتی، پیش‌زمینه اصلی پذیرش تغییرات است.

در بخش عوامل مداخله‌گر، فقدان ارتباطات مؤثر، عدم حمایت مدیران از کارکنان و موانع شناختی درک‌شده به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که ضعف در تعاملات بین مدیران و کارکنان، منجر به ایجاد شکاف ارتباطی می‌شود که در نهایت مقاومت پنهان و گاه آشکار را تقویت می‌کند. نتایج این بخش با پژوهش‌های دارابی (۲۰۲۰) و رضایی و حقانی (۲۰۱۶) هم‌راستا است؛ آن‌ها نیز تأکید کردند که مقاومت کارکنان، واکنشی به کمبود ارتباطات دوسویه و فقدان توضیح کافی درباره ضرورت تغییر است (Darabi, 2020; Rezaei & Haghani, 2016).

از دیدگاه عوامل راهبردی، پژوهش حاضر نشان داد که برنامه‌های توانمندسازی، آموزش، ایجاد انگیزش و ارتباط باز و شفاف از راهبردهای مؤثر برای غلبه بر مقاومت کارکنان محسوب می‌شود. این نتیجه با مدل کلاسیک کوتر در مدیریت تغییر مطابقت دارد که بر ایجاد حس فوریت، برقراری ارتباط مؤثر و مشارکت کارکنان در فرآیند تغییر تأکید می‌کند (Buller, 2015). یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با تحقیق محمدپور زرنندی (۲۰۱۴) همسو است؛ در آن مطالعه تأکید شد که فرهنگ سازمانی مشارکتی می‌تواند تغییر را به یک فرآیند مشترک و نه تحمیل‌شده تبدیل کند (Mohammadpour Zarandi et al., 2014). افزون بر این، نتایج مطالعه نشان داد که تقویت فرهنگ تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش، تأثیر چشمگیری در افزایش انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان دارد که این امر با یافته‌های حسین‌پور و همکاران (۲۰۱۸) همخوان است (Hosseinpour et al., 2018).

در بخش عوامل محوری، نتایج نشان داد که تقویت فرهنگ سازمانی تحول‌گرا، ارتقای مولفه‌های فردی و سازمانی و مشارکت فعال کارکنان، زیربنای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر است. فرهنگ تحول‌گرا موجب می‌شود کارکنان احساس مالکیت نسبت به تغییر پیدا کنند و آن را تهدیدی برای موقعیت خود تلقی نکنند. این یافته با نتایج پژوهش قاید امینی هارونی (۲۰۲۱) هم‌راستا است که نشان داد گشودگی نسبت به تغییر و آمادگی سازمانی از طریق فرهنگ حمایتی تقویت می‌شود (Qaidamini Haroni et al., 2021). افزون بر آن، یافته‌های پژوهش حاضر مؤید دیدگاه ایوازی (۲۰۱۹) است که بدبینی سازمانی و سکوت کارکنان را از عوامل کلیدی در تضعیف آمادگی برای تغییر دانسته است (Eyvazi, 2019).

در زمینه پیامدها، نتایج نشان داد که افزایش بهره‌وری، توسعه فردی، توانمندسازی، تاب‌آوری، چابکی و ارتقای رهبری تحول‌گرا از پیامدهای غلبه موفق بر مقاومت است. این یافته با نظریه تطبیقی و دینامیکی راس و همکاران (۲۰۲۳) که سازمان را به‌مثابه سیستمی پویا می‌بیند هم‌خوانی دارد؛ در این چارچوب، تغییرات سازمانی زمانی پایدار می‌شوند که با یادگیری سازمانی و فرهنگ تحول‌گرا همراه شوند (Rass et al., 2023).

مطالعه حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش باید از حالت بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی به سوی فرهنگی مبتنی بر یادگیری، اعتماد و تعامل حرکت کند. این دیدگاه با یافته‌های تسولیس و همکاران (۲۰۲۳) مطابقت دارد که نشان دادند واکنش کارکنان به تغییرات فرهنگی، محصول پویایی تعاملات و احساس مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری است (Tasoulis et al., 2023). به بیان دیگر، زمانی که کارکنان خود را بخشی از تغییر بدانند، مقاومت آنان کاهش یافته و سطح تعهد سازمانی افزایش می‌یابد.

از جنبه نظری، نتایج این پژوهش با مدل‌های کلاسیک تغییر مانند مدل لوین و کوتر همسو است که بر نقش فرهنگ و انگیزش در فرایند «ذوب یخ‌های ذهنی» تأکید دارند (Robbins, 2018). همچنین یافته‌ها تأیید می‌کند که بدون درونی‌سازی ارزش‌های فرهنگی جدید، هرگونه تغییر ساختاری یا فناورانه موقتی و سطحی خواهد بود (Berhe Nourhussen & Afork, 2024). در همین راستا، مطالعات لطیف‌کیا (۲۰۲۲) نشان داد که ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی به‌ویژه یادگیری سازمانی، همکاری تیمی و اعتماد متقابل، نقش بنیادینی در توسعه مدیریت دانش و کاهش مقاومت دارند (Lotfikia et al., 2022).

یافته‌های این پژوهش همچنین اهمیت رهبری تحول‌گرا را در فرایند تغییر تأیید کرد. مدیرانی که ارزش‌های فرهنگی را در مسیر تغییر تقویت می‌کنند، نه تنها از بروز مقاومت جلوگیری می‌نمایند بلکه انگیزه درونی کارکنان را برای مشارکت افزایش می‌دهند. بر اساس نظر وریک (۲۰۱۷)، رهبران مؤثر کسانی هستند که می‌توانند میان فرهنگ سازمانی و اهداف تغییر پیوند برقرار کرده و از آن به عنوان اهرمی برای ارتقای عملکرد استفاده کنند (Warrick, 2017). این نتیجه با یافته‌های مطالعه خرازیان و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد که فرهنگ تحول‌گرا را عاملی برای افزایش سرمایه اجتماعی مدیران و کارکنان معرفی کردند (Kharazian et al., 2018).

از دیدگاه تجربی، نتایج این پژوهش با یافته‌های بین‌المللی مانند پژوهش پدرازا-رودریگز (۲۰۲۳) همسو است که نشان داد فرهنگ سازمانی قوی همراه با مهارت‌های مدیریتی، یکی از منابع اصلی نوآوری و تغییر در سازمان‌هاست (Pedraza-Rodríguez et al., 2023). همچنین نتایج پژوهش حاضر مشابه نتایج گزارش‌شده در مطالعات صلواتی (۲۰۱۳) و کامیلی (۲۰۱۳) است که بر نقش فراموشی سازمانی و الگوهای رفتاری در شکل‌گیری مقاومت تأکید کردند (Kameli et al., 2013; Salavati et al., 2013). در واقع، زمانی که سازمان‌ها نتوانند عادات قدیمی را ترک کنند، فرایند یادگیری سازمانی مختل و تغییر با شکست مواجه می‌شود.

در حوزه آموزش و پرورش، یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد که مقاومت کارکنان نه ناشی از ناآگاهی، بلکه محصول ضعف در فرهنگ اعتماد، ارتباطات ناکارآمد و نبود انگیزش شغلی است. این نتایج با پژوهش میرکمالی و رضانی‌پور (۲۰۱۷) همسو است که بیان داشتند فرهنگ سازمانی ضعیف موجب کاهش تمایل به پذیرش تغییر در کارکنان بانک صادرات شد (Mir Kamali & Ramezanpour, 2017). به همین ترتیب، نتایج این تحقیق نشان داد که در سازمان‌های آموزشی، تقویت فرهنگ یادگیری و پاداش‌دهی به رفتارهای نوآورانه می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را به فرصت یادگیری تبدیل کند.

همچنین نتایج پژوهش حاضر تأکید دارد که در سازمان‌های خدمات‌محور مانند آموزش و پرورش، رویکردهای اقتدارگرایانه نه تنها اثربخش نیستند بلکه سبب تشدید مقاومت کارکنان می‌شوند. در عوض، ساختارهای مشارکتی و فرهنگ باز می‌تواند موجب هم‌افزایی در اجرای تغییرات گردد (Ghalavandi, 2016). یافته‌های مطالعه حاضر همچنین نشان داد که پذیرش تغییر در گرو تعامل میان فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های فردی کارکنان است؛ یعنی افرادی که از نظر شخصیتی گشودگی بیشتری دارند، کمتر در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند (Hadavi, 2014; Nejad & Tamaddon, 2014).

در مجموع، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی تحول‌گرا و مشارکتی، عنصر اساسی در غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر است. این فرهنگ با فراهم آوردن بستر اعتماد، انگیزش، ارتباطات مؤثر و فرصت‌های یادگیری، زمینه پذیرش تغییر را تسهیل می‌کند. نتایج تأکید دارد که برای غلبه بر مقاومت، باید تغییر را از سطح ساختاری به سطح فرهنگی و شناختی منتقل کرد تا به بخشی از هویت سازمانی تبدیل شود.

این پژوهش با وجود یافته‌های ارزشمند خود، دارای چند محدودیت است. نخست، پژوهش در یک استان و با جامعه آماری نسبتاً محدود شامل مدیران و خبرگان آموزش و پرورش انجام شده است؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر استان‌ها یا سازمان‌های آموزشی کشور باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، رویکرد کیفی پژوهش بر تفسیر و تحلیل ذهنی مصاحبه‌شوندگان متکی است و ممکن است سوگیری‌های شخصی بر نتایج تأثیر

گذاشته باشد. سوم، مطالعه حاضر عمدتاً به بعد فرهنگی تغییر تمرکز داشت و سایر ابعاد همچون سیاست‌های کلان، فناوری‌های نوین یا تغییرات ساختاری کمتر مورد بررسی قرار گرفتند.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از رویکردهای ترکیبی (کیفی-کمی) و نمونه‌های بزرگ‌تر، اعتبار بیرونی یافته‌های این مطالعه را افزایش دهند. همچنین بررسی نقش متغیرهایی چون سبک رهبری، عدالت سازمانی و هوش هیجانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و مقاومت به تغییر می‌تواند ابعاد جدیدی از این پدیده را آشکار سازد. پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی در سایر نهادهای خدماتی مانند دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و سازمان‌های دولتی انجام گیرد تا بتوان الگوی فراگیرتری برای مدیریت مقاومت در برابر تغییر ارائه کرد.

مدیران سازمان آموزش و پرورش باید برای کاهش مقاومت کارکنان، فرهنگ تحول‌گرا را از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، جلسات مشارکتی و تقویت ارتباطات شفاف نهادینه کنند. ایجاد سازوکار پاداش‌دهی به نوآوری، افزایش اعتماد بین کارکنان و مدیران، و طراحی سیستم بازخورد دوسویه می‌تواند به افزایش مشارکت و پذیرش تغییر کمک کند. همچنین لازم است مدیران در مواجهه با تغییر، نقش مربی و الهام‌بخش را ایفا کرده و به جای اعمال دستوری، از روش‌های گفت‌وگومحور و مبتنی بر همدلی بهره بگیرند. نهایتاً، استفاده از ارزیابی‌های فرهنگی پیش از اجرای هر برنامه تحول، می‌تواند از بروز مقاومت‌های احتمالی پیشگیری نماید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن 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

Introduction

Organizational change has become an inevitable feature of contemporary institutions, particularly in an age marked by rapid technological advancement, globalization, and continuous innovation. As organizations adapt to volatile external environments, the human dimension of change—especially employee resistance—emerges as a critical factor influencing the success or failure of transformation efforts (Ramadhani et al., 2024). Resistance to change is not only a behavioral response but also a psychological and organizational phenomenon

that reflects employees' perceptions of uncertainty, loss, and mistrust toward new organizational directions (Rezaei & Haghani, 2016).

Within the context of the education sector, organizational change presents unique challenges, as educational institutions are deeply rooted in traditional administrative structures and human-centered interactions. Teachers and educational staff often demonstrate resistance to policy reforms, curricular updates, and technological innovations, which can undermine the effectiveness of change initiatives (Hosseini et al., 2025). Understanding the cultural underpinnings of this resistance is therefore crucial for ensuring the long-term sustainability of reforms in the educational system.

Organizational culture has been widely recognized as a decisive variable shaping employees' reactions to change. Defined as a system of shared meanings, beliefs, and values that guide behavior and decision-making within an organization, organizational culture provides the interpretive framework through which employees perceive and evaluate change (Robbins, 2018). As noted by Warrick (2017), leaders who understand and manage culture effectively can mobilize collective commitment toward change and transform resistance into engagement (Warrick, 2017). Conversely, a rigid, bureaucratic, and distrustful culture may reinforce defensive attitudes and inhibit employees' willingness to adapt.

Previous studies have consistently demonstrated that the compatibility between organizational culture and the proposed change determines the level of readiness and acceptance among employees (Choi & Ruona, 2011). For instance, organizations that cultivate transformational and learning-oriented cultures exhibit greater flexibility and lower resistance levels (Lotfikia et al., 2022). In contrast, cultures characterized by hierarchical control, low trust, and limited participation are more prone to internal conflicts during change processes (Mousavi & Mohammadi Torkamani, 2017). In educational settings, this relationship is even more significant because the culture of teaching organizations often mirrors social and bureaucratic values, creating a tension between innovation and tradition (Mohtaram & Shafiee Sarvestani, 2021).

Research has shown that resistance in educational institutions is frequently a consequence of the absence of cultural preparedness for change. Hosseini and colleagues (2025) found that teachers' readiness for change is strongly correlated with the dominant organizational culture type in the Fars Province education system (Hosseini et al., 2025). Similarly, Ghaed Amini Harouni et al. (2021) emphasized the mediating role of openness and readiness for change in translating contextual and cultural factors into employee behavior (Ghaed Amini Harouni et al., 2021).

In the broader context, global studies have reinforced the dynamic interconnection between culture, leadership, and organizational learning as determinants of successful transformation. Rass et al. (2023) argued that cultural adaptation and organizational learning jointly function as mechanisms for maintaining balance during transformational shifts (Rass et al., 2023). Likewise, Tasoulis et al. (2023) proposed that employees' reactions to planned cultural change depend on the congruence between individual cognition, emotional engagement, and the organization's cultural values (Tasoulis et al., 2023).

The Iranian educational system, particularly the Isfahan Department of Education, faces persistent challenges in implementing change initiatives due to cultural rigidity, communication barriers, and limited participatory management (Darabi, 2020). As previous studies have highlighted, employees in such environments tend to perceive change as a threat to their stability and identity rather than as an opportunity for growth (Eyvazi, 2019). Therefore, a comprehensive model explaining how organizational culture can facilitate overcoming resistance is essential for improving the adaptability and performance of educational organizations.

Based on these theoretical and empirical foundations, this study aims to develop a paradigmatic model that identifies the cultural components enabling educational organizations to overcome employee resistance to change.

Methods and Materials

The present research employed a qualitative methodology based on the grounded theory approach, aiming to construct a data-driven model for understanding the relationship between organizational culture and employee resistance to change. The research philosophy was interpretivist, and the reasoning approach was inductive.

Data were collected through semi-structured interviews with 11 participants, including academic experts and executive managers from the Isfahan Department of Education. The participants were selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was reached.

Data analysis followed the three stages of open coding, axial coding, and selective coding using MAXQDA software. During open coding, 168 initial codes were extracted. These codes were categorized into higher-order concepts during axial coding and further refined into six central themes—causal, contextual, intervening, strategic, core, and consequential—within a paradigmatic framework in the final stage. The study adhered to the reliability and validity criteria proposed by Creswell, including member checking, peer review, and consistency evaluation.

Findings

The findings revealed that the paradigmatic model of organizational culture for overcoming resistance to change in the Department of Education of Isfahan Province consisted of six main categories.

1. Causal factors: These included low employee morale, weak participation, reduced productivity, and uncertainty regarding potential outcomes of change. These elements highlighted how poor communication, rigid hierarchies, and insufficient empowerment generate psychological barriers to acceptance of change.

2. Contextual factors: The study identified the establishment of change-oriented infrastructure, leadership credibility, trust between leaders and employees, and organizational agility as essential conditions supporting the management of change.

3. Intervening factors: These referred to the variables that either reinforce or weaken the change process, including lack of transparent communication, inadequate managerial support (both material and moral), and cognitive-perceptual barriers among employees.

4. Strategic factors: Effective strategies for overcoming resistance included empowerment and training programs to prepare employees for challenges, maintaining transparency through clear operational guidelines, creating motivation, and encouraging open dialogue between managers and employees throughout the change process.

5. Core factors: The central phenomenon identified was the **strengthening of a transformational organizational culture**. This cultural shift was achieved through reinforcing trust, encouraging participation, and aligning individual and organizational goals. The model emphasizes that cultural transformation should precede structural or procedural reforms.

6. Consequences: As a result of fostering a supportive and transformational culture, organizations experienced increased productivity, higher employee resilience and adaptability, enhanced transformational leadership, individual growth, and avoidance of organizational stagnation.

Overall, the analysis demonstrated that building a change-oriented organizational culture significantly improves employees' readiness and minimizes resistance.

Discussion and Conclusion

The results underscore that organizational culture serves as both the foundation and the framework within which employees interpret and respond to change. The findings reaffirm that resistance to change is not inherently dysfunctional; rather, it reflects a lack of alignment between the existing cultural norms and the newly proposed values (Hadavi Nejad & Safikhani, 2016). A key implication of this study is that overcoming resistance requires interventions that target cultural transformation rather than merely procedural or structural modifications.

The causal and contextual factors identified in this study echo the findings of Choi and Ruona (2011), who highlighted that readiness for change depends on employees' perception of consistency between personal and organizational values (Choi & Ruona, 2011). In the Isfahan Department of Education, employees' hesitation toward change was linked to weak communication and insufficient trust in leadership, supporting the notion that cultural factors underpin emotional resistance (Darabi, 2020).

The findings also align with previous Iranian studies emphasizing the role of leadership in cultivating cultural adaptability. Hosseinpour et al. (2018) found that when organizational culture encourages knowledge sharing and transparent communication, employees are more likely to internalize change objectives (Hosseinpour et al., 2018). Similarly, Mohtaram and Shafiee Sarvestani (2021) concluded that social cohesion and cultural alignment positively influence employees' readiness for transformation (Mohtaram & Shafiee Sarvestani, 2021).

The research further contributes to international discussions on change management. According to Rass et al. (2023), organizational culture and learning create a dynamic equilibrium essential for sustaining transformation (Rass et al., 2023). This theoretical perspective is evident in the Isfahan case, where cultural learning processes—such as open communication, shared reflection, and empowerment—were central to overcoming resistance.

Another significant contribution lies in the emphasis on transformational organizational culture as the core element of the paradigmatic model. Transformational culture fosters innovation, psychological safety, and collective responsibility, echoing findings by Warrick (2017), who stressed that leaders must actively integrate culture with change strategy to achieve lasting transformation (Warrick, 2017).

The study also provides practical implications for the education sector. In environments like the Iranian education system—characterized by bureaucratic inertia and hierarchical control—change initiatives are often perceived as externally imposed mandates. Therefore, successful reform depends on managers' ability to humanize the change process through participation, transparency, and empowerment (Buller, 2015).

Furthermore, the Isfahan case illustrates that organizational learning and cultural readiness are interdependent. A culture that values dialogue, feedback, and experimentation can transform resistance into constructive engagement. This resonates with findings by Lotfikia et al. (2022), who demonstrated that the dimensions of organizational culture significantly influence knowledge management and innovation in academic institutions (Lotfikia et al., 2022).

In conclusion, this study advances the understanding of how organizational culture mediates resistance to change in educational contexts. The paradigmatic model developed here integrates causal, contextual, and strategic factors into a cohesive framework that highlights the transformative power of culture. The research concludes that cultural readiness, trust in leadership, and participatory communication are indispensable for reducing resistance and ensuring sustainable organizational transformation.

References

- Berhe Nourhussen, B., & Afor, I. (2024). Change Management, Organizational Cultures & Mitigating Resistance.
- Buller, J. L. (2015). *Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation*. Jossey - Bass A Wiley Brand. <https://doi.org/10.1002/9781119210825>
- Choi, M., & Ruona, W. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Darabi, M. (2020). Investigating the Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment with Emotional Resistance to Change (Case Study: Government Universities in Tehran). *NAJA Human Resources Quarterly*, 14(59), 10-35.
- Eyvazi, S. (2019). *The Impact of Cynicism and Organizational Silence on Employees' Propensity to Resist Change in a Governmental Organization* Institute of Higher Education for Management and Planning].

- Farhadpour, M. R., & Nazari, F. (2013). Studying Factors Affecting Resistance to Change in Public Libraries of West Azerbaijan Province. *Journal of Information Research and Public Libraries*, 20(79), 597-610.
- Ghaed Amini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Yousefi, M., & Sadeghi Deh Cheshmeh, M. (2021). The Effects of Contextual Variables Influencing Change on Resistance to Change Through the Mediating Variables of Openness to Change and Readiness for Change. *Human Resource Excellence*, 2(3), 1-35.
- Ghalavandi, H. (2016). The Relationship Between Organizational Change Based on Management Factors and Organizational Performance. *Applied Sociology*, 27(62), 141-156.
- Hadavi Nejad, M., & Safikhani, H. (2016). Exploration of the Phenomenon of Resistance to Change in a University Using Hermeneutic Phenomenology. *Public Management Outlook*(28), 111-135.
- Hadavi Nejad, M., & Tamaddon, S. (2014). Identifying Personality Traits of Behavioral Resistance to Change: A Phenomenological Study. *Strategic Management Thought*, 8(1), 157-189.
- Hosseini, F., Mohtaram, M., & Tozih, A. (2025). The structural relationship modeling of teachers' readiness for change and type of organizational culture in education of Fars province. *Sociology of Education*, 11(1), 107-121. <https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2008848.1450>
- Hosseinpour, M., Karaei, A., Nasiri, M., & Hosseinpour, M. (2018). Predicting Employee Readiness to Accept Change in the University from Organizational Culture Components. *Quarterly Journal of Organizational and Career Counseling*, 10(37), 71-90.
- Ja'farpour, M. (2010). A Study of the Dimensions and Role of Individual Resistance to Change in Commitment to Planned Organizational Changes. *Military Psychology Quarterly*(4), 41-56.
- Kameli, M. J., Bakhtiari Asl, T., Lotfi Arbatan, A., & Pourfaraj, A. (2013). Investigating Employees' Behavioral Patterns in Response to Change. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 23(70), 103-134.
- Kharazian, S., Ashraf Ganjouei, F., & Zarei, A. (2018). Presenting a Model for the Impact of Organizational Culture on the Social Capital of Managers and Employees of the Ministry of Sports and Youth. *Strategic Studies of Sport and Youth Quarterly*(47).
- Lotfikia, K., Kabaran Zad Ghadim, M. R., Haghighat Monfared, J., & Marjani, T. (2022). The Impact of Organizational Culture Dimensions on Knowledge Management Development in the Academic World. *Quarterly Journal of Information Management Sciences and Technology*, 8(2), 257-288.
- Mir Kamali, S. M., & Ramezanpour, A. (2017). A Situational Study of Employees' Tendency to Accept Organizational Change Based on the ADKAR Model (Case Study: Central Departments of Bank Saderat). *Monthly Journal of Management and Accounting Research*(41), 112-127.
- Mohammadpour Zarandi, H., Rahimian, H., & Tabatabaei Mazdabadi, S. M. (2014). Explaining the Role of Organizational Culture in Managing Change in Bank Shahr Employees. *Urban Economics and Management*, 3(9), 15-28.
- Mohtaram, M., & Shafiee Sarvestani, M. (2021). Structural Modeling of the Readiness of the General Department of Education Employees for Organizational Change Based on Organizational Culture Type with the Mediating Role of Social Abrasion (Fars Province). *New Approach in Educational Management Quarterly*, 12(3).
- Mousavi, L., & Mohammadi Torkamani, E. (2017). The Impact of Organizational Politics Perception on Resistance to Change of Sports Teachers and the Moderating Role of Organizational Forgetting. *Sport Management*, 9(4), 727-740.
- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
- Qaidamini Haroni, A., Ebrahimzadeh Dastjardi, Reza, , Yousefi, M., & Sadeghi De Cheshmeh, M. (2021). Effects of contextual variables affecting change on resistance to change through variables of openness to change and readiness for change. *Human Resources Excellence*, 3(2), 35-31. <http://sanad.iau.ir/fa/Article/926892>
- Ramadhani, W., Khuzaini, K., & Shaddiq, S. (2024). Resistance to Change: Human Resources Issues in the Implementation of Industry 4.0 Technology. Proceeding: Islamic University of Kalimantan, <https://doi.org/10.31602/piuk.v0i0.15802>
- Rass, L., Treur, J., Kucharska, W., & Wiewiora, A. (2023). Adaptive dynamical systems modelling of transformational organizational change with focus on organizational culture and organizational learning. *Cognitive Systems Research*, 79(1), 85-108. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2023.01.004>
- Rezaei, H., & Haghani, F. (2016). Causes of Resistance to Change and Strategies for Overcoming It: A Review of the Literature. *Education in Medical Sciences*, 16(49), 440-453. <https://doi.org/10.1080/10665684.2016.1226105>
- Rezaei, K., Shahi, S., & Parsa, A. (2020). Investigating the Relationship Between Organizational Culture and Employees' Propensity to Change at Shahid Chamran University of Ahvaz Based on Hofstede's Model. *Cultural and Communication Studies*, 16(60), 332-350.
- Robbins, S. P. (2018). *Organization Theory: Structure and Design* (Translated by S. M. Alvani and H. Danaeefard. 47th ed.). Saffar.

- Sadr, N. S., Khorakian, A., & Malekzadeh, G. (2020). The Impact of Affective Commitment on Employee Resistance to Change Through Attitude and Readiness for Change. *Journal of Management Studies for Improvement and Transformation*, 29(96), 101-120.
- Salavati, A., Baghbaniyan, M., & Zandi, R. (2013). Organizational Forgetting and Resistance to Change. *Journal of Management Studies for Improvement and Transformation*(72), 49-73.
- Sanjari, M., & Labadi, Z. (2018). Cultural Intelligence and Organizational Culture in Today's Organizations. *Bi-quarterly Journal of Applied Studies in Management Sciences and Development*, 3(2), 11-18.
- Tasoulis, K., Pappas, I. O., Vlachos, P., & Oruh, E. S. (2023). Employee reactions to planned organizational culture change: A configurational perspective. *Human Relations*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4461353>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>