



The Impact of Job Stress on Flourishing Through the Mediation of Resistance to Change and the Moderation of Extroversion among Teachers

Farshid Aslani¹, Elahe Mollaei², Mehdi Nasaji Kamrani³, Marzieh SayyedMoallemi⁴

¹ Associate Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Corresponding Author, Email: f.aslani@pnu.ac.ir

² Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Email: mollaei@pnu.ac.ir

³ Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Email: m.nasajikamrani@pnu.ac.ir

⁴ M.Sc, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Email: marziehsayedmoallemi821@gmail.com

Abstract

Purpose: Employee flourishing, especially among teachers, is one of the main components of mental health and professional well-being in educational environments, and it is recognized as a key indicator for evaluating the positive functioning and motivation of teachers. Teacher flourishing not only affects the quality of teaching but also influences students' motivation and learning, and ultimately the effectiveness of the educational system. Recent research shows that contemporary educational environments are facing rapid social, technological, and organizational changes, which increase the complexity of the teachers' role and impose unprecedented psychological and emotional pressures on them. In such circumstances, paying attention to the factors that influence teacher flourishing has become even more important. One of the main factors reducing flourishing is job stress. The shift in teaching patterns from traditional classrooms to blended and digital environments, increased workload, role ambiguity, and the need for new skills have significantly increased the level of job stress among teachers. On the other hand, readiness for change plays an important mediating role in reducing the negative effects of job stress on flourishing, and personality traits such as extraversion can moderate this relationship, while neuroticism has a lesser moderating role. Extraversion, as a personality trait, is related to the intensity and quantity of the capacity for happiness, interpersonal interaction, and need for stimulation. Whereas introverts, due to their internal nature, tend to naturally have a high level of arousal and are more sensitive to stimulation, extraverts need social interactions with others and other stimulations to increase their level of arousal. Despite widespread recognition of the challenges posed by job stress in the teaching profession, the precise psychological mechanisms through which job stress undermines teachers' well-being remain insufficiently understood, particularly in the context of Iran's education system. The present study aimed to investigate the impact of job stress on flourishing among teachers, with resistance to change as a mediator and extraversion as a moderator. Specifically, the study sought to answer whether resistance to change explains the transmission of the negative effect of job stress onto flourishing, and whether the personality trait of extraversion can attenuate the strength of this relationship.

Design/Methodology/Approach: This research was applied in terms of purpose, descriptive-causal in nature, and cross-sectional in time. The statistical population comprised all teachers in District 1 of Isfahan, Iran (N = 168). Based on Cochran's formula, a sample of 117 teachers was selected using simple random sampling. Data were collected using four standard questionnaires: the Job Stress Questionnaire (Hellriegel & Slocum, 1996), the PERMA Flourishing Questionnaire Butler & Kern (2016), the Resistance to Change Scale (Oreg, 2003), and the NEO Extraversion Scale McCrae & Costa (1992). Reliability was confirmed through Cronbach's alpha and composite reliability (all values > 0.82). Convergent validity was established using average variance extracted (AVE > 0.5), and discriminant validity was confirmed using the Fornell-Larcker criterion. Data were analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (PLS) via SPSS and SmartPLS software. Due to non-normal data distribution (Kolmogorov-Smirnov test), the PLS method, which is robust against violations of normality, was employed.

Findings: The findings revealed that job stress has a positive effect on teachers' resistance to change, while resistance to change has a negative effect on teachers' flourishing. Moreover, the results indicated that job stress negatively affects flourishing through the mediating role of resistance to change.

Discussion and Conclusion: The findings indicate that job stress reduces teachers' flourishing through both direct and indirect pathways (via increased resistance to change). The indirect pathway, with full mediation by resistance, is particularly noteworthy: job stress first strengthens resistant attitudes toward change, and these attitudes subsequently block the experience of flourishing components (positive emotions, positive relationships, meaning, achievement, and engagement). This result aligns with the Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2023), which posits that chronic job stress depletes psychological resources and activates defensive strategies such as resistance. Furthermore, the moderating role of extraversion shows that this personality trait acts as a "personal resource," helping teachers maintain higher levels of flourishing even in the presence of resistant attitudes. Extraverted teachers, by leveraging social interactions, optimism, and active feedback-seeking, counteract the negative effect of resistance on flourishing. From a practical standpoint, it is recommended that job stress management and psychological empowerment programs for teachers simultaneously focus on reducing resistance to change and strengthening communication and social skills. Establishing psychological support systems, conducting workshops on coping with stress and change, and attending to individual differences in assignments and teamwork can help enhance teacher flourishing.

Keywords: Job stress, Flourishing, Resistance to change, Extraversion.

Citation: Aslani, F., Molaei, E., & Nasaji Kamrani, M., & Sayyed Moallemi, M. (2026). The Impact of Job Stress on Flourishing Through the Mediation of Resistance to Change and the Moderation of Extroversion among Teachers. *Psychological Research in Management*, 12(1), 117-149. (In Persian)

Received: December 13, 2025

Revised: February 14, 2026

Accepted: March 14, 2026

Published Online: April 27, 2026

P- ISSN: 2476-4833

E- ISSN: 2588-7084

Article Type: Research Paper

<https://doi.org/10.22034/jom.2026.2078202.1430>



©Author(s). Published by Hazrat-e Masoumeh University. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



بررسی تأثیر استرس شغلی بر شکوفایی با میانجیگری مقاومت در برابر تغییر و تعدیلگری برون‌گرایی معلمان *

فرشید اصلانی^۱، الهه ملایی^۲، مهدی نساجی کامرانی^۳، مرضیه سیدمعلمی^۴

^۱ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه نویسنده مسئول: f.aslani@pnu.ac.ir

^۲ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: mollaei@pnu.ac.ir

^۳ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: m.nasajikamrani@pnu.ac.ir

^۴ کارشناس ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: marziehsayedmoallemi821@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر استرس شغلی بر شکوفایی با میانجیگری مقاومت در برابر تغییر و تعدیلگری برون‌گرایی معلمان ناحیه یک اصفهان انجام شد. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی-علی و از نظر زمان مقطعی است. جامعه آماری شامل معلمان ناحیه یک شهر اصفهان است که به شیوه تصادفی، تعداد ۱۱۷ نفر انتخاب شد. ضمناً، از پرسشنامه‌های استرس شغلی هلمرگل و اسلوکام (۱۹۹۶)، شکوفایی پرما (۲۰۱۶)، مقاومت در برابر تغییر ارگ (۲۰۰۳) و برون‌گرایی نتو (۱۹۸۵) برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. پایایی ابزارها و همچنین، روایی همگرا و واگرا برای تمام پرسشنامه‌ها تأیید شد. داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS تحلیل شدند. نتایج یافته‌ها حاکی از آن است که استرس شغلی بر مقاومت در برابر تغییر معلمان تأثیر مثبت و مقاومت در برابر تغییر بر شکوفایی معلمان اصفهان تأثیر معکوس دارد. از طرفی، نتایج آزمون نشان داد استرس شغلی بر شکوفایی با میانجیگری مقاومت در برابر تغییر معلمان تأثیر معکوس دارد. سوء مدیریت استرس می‌تواند از طریق شکل‌دهی نگرش‌های مقاومتی، فرایند تحول سازمانی را با مانع مواجه کند و سطح شکوفایی کارکنان را کاهش دهد.

کلیدواژه‌گان: استرس شغلی، شکوفایی، مقاومت در برابر تغییر، برون‌گرایی.

استناد: اصلانی، فرشید، ملایی، الهه، نساجی کامرانی، مهدی، و سیدمعلمی، مرضیه (۱۴۰۵). بررسی تأثیر استرس شغلی بر شکوفایی با میانجیگری مقاومت در برابر تغییر و تعدیلگری برون‌گرایی معلمان. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۲(۱)، ۱۱۷-۱۴۹.

مقدمه

شکوفایی کارکنان، به ویژه معلمان، یکی از مؤلفه‌های اصلی سلامت روانی و بهزیستی حرفه‌ای در محیط‌های آموزشی است و به عنوان شاخصی کلیدی برای ارزیابی کارکرد مثبت و انگیزش معلمان شناخته می‌شود (Chen et al., 2023). شکوفایی معلمان نه فقط کیفیت تدریس، بلکه انگیزش و یادگیری دانش‌آموزان و در نهایت اثربخشی نظام آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند محیط‌های آموزشی معاصر با تغییرات سریع اجتماعی، فناورانه و سازمانی مواجه شده‌اند که پیچیدگی نقش معلمان را افزایش داده و فشارهای روانی و هیجانی بی‌سابقه‌ای بر آنها تحمیل کرده‌اند (Cheng et al., 2024). در چنین شرایطی، توجه به عواملی که شکوفایی معلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

یکی از عوامل اصلی کاهش شکوفایی، استرس شغلی است. تغییر الگوهای تدریس از کلاس‌های سنتی به محیط‌های ترکیبی و دیجیتال، افزایش حجم کاری، ابهام در نقش‌ها و نیاز به مهارت‌های جدید، سطح استرس شغلی معلمان را به میزانی چشمگیر افزایش داده است (Liu et al., 2022; Waight et al., 2022; Yeo & Li, 2022). استرس احساسات جانبی ناخواسته ناشی از برخی از جنبه‌های شغلی است (Asamoah-Gyimah & Amoako, 2020) و یکی از عواملی است که برای بسیاری از سازمان‌ها و کارمندان آنها ایجاد مشکل می‌کند. استرس به عنوان واکنش روانی یا جسمی یک فرد به منظور انطباق با وضعیت بیرونی متفاوت از حالت عادی در نظر گرفته شده است (Anjomshoa et al., 2020). استرس شغلی بخش تفکیک‌ناپذیر زندگی انسان است. بسته به سطح فشار وارد شده و کیفیت انطباق فرد، ممکن است به کاهش عملکرد یا برعکس، به افزایش بهره‌وری تبدیل شود. استرس به عنوان بیماری شایع قرن، یکی از عوامل مؤثر بر کاهش بهره‌وری، سلامت جسمی و روانی نیروی انسانی شناخته شده است (برومندان و همکاران، ۱۴۰۱).

پژوهش‌های داخلی نیز نشان داده‌اند مشاغل و سازمان‌ها به دلیل جهانی شدن، فناوری‌های نوین، رشد دانش و اطلاعات و تنوع، دچار تغییر شده‌اند و مدیریت ناکارآمد این تغییرات موجب افزایش استرس شغلی کارکنان شده است (روشن‌منش، ۱۴۰۳؛ نانی و مجلی‌مجلی، ۱۴۰۱). همچنین، ثنا و حبیبی (۱۴۰۱) گزارش کردند جلب حمایت کارکنان از تغییر چالشی اساسی برای مدیران در کاهش مقاومت و استرس ناشی از تغییرات سازمانی است. بنابراین، استرس شغلی به عنوان یک عامل مزمن، می‌تواند منابع روانی فرد را تحلیل برد و ظرفیت او برای تجربه شکوفایی را کاهش دهد.

یکی دیگر از سازوکارهای مهم که می‌تواند رابطه بین استرس شغلی و شکوفایی را توضیح دهد، مقاومت در برابر تغییر است. تغییرات در هر زمینه‌ای، به محض پیدایش، مورد استقبال فراگیر و همه‌جانبه قرار نمی‌گیرند و مقاومت در برابر آنها، صرف‌نظر از شدت و ضعف آن، طبیعی است. از آنجا که افراد از قبل با روش‌هایی برای انجام کارها

آشنا شده‌اند که به نظر آنها برای انجام امور بسیار مناسب هستند، اعمال تغییرات را به‌سادگی نمی‌پذیرند؛ زیرا تغییر، افراد را ناچار به یادگیری مجدد و احیاناً جابه‌جایی شغلی خواهد کرد که این موارد برای آنها ناگوار است و موجب مقاومت آنها خواهد شد. بنابراین، معمولاً در برابر تغییرات مقاومت‌هایی برای حفظ وضعیت موجود صورت می‌گیرد که علت آن حاکمیت سنت‌ها و روش‌های گذشته است (طایفی و همکاران، ۱۳۹۵). مقاومت در برابر تغییر به عنوان واکنش منفی افراد در مواجهه با تغییرات سازمانی، مانع استفاده مؤثر از فرصت‌های رشد می‌شود و ظرفیت شکوفایی فرد را کاهش می‌دهد (Yan et al., 2024; Raza, Imran, et al., 2023). پدیده مقاومت در برابر تغییر لزوماً مقاومت در برابر تغییر نیست، بلکه بیشتر مقاومت در برابر از دست دادن چیزهای با ارزش طی فرایند تغییر است (سالاری، ۱۴۰۰). مقاومت در برابر تغییر با پیامدهای سطح فردی و سازمانی مانند فرسودگی شغلی، تمایل به ترک، رضایت شغلی و تعهد سازمانی مرتبط است و همچنین عامل اصلی مهار موفقیت در تغییر است. به ویژه، مقاومت می‌تواند به عنوان یک دارایی در نظر گرفته شود که اگر به‌درستی استفاده شود، می‌تواند به کاهش چالش‌ها در طول اجرای تغییرات کمک کند (Walk, 2023).

پژوهش‌های خارجی نشان می‌دهند آمادگی برای تغییر نقش واسطه‌ای مهمی در کاهش اثرات منفی استرس شغلی بر شکوفایی دارد و ویژگی‌های شخصیتی مانند برون‌گرایی می‌توانند این رابطه را تعدیل کنند، در حالی که روان‌رنجوری نقش تعدیلی کمتری دارد (Yan et al., 2024). برون‌گرایی به عنوان یک ویژگی شخصیتی به شدت و کمیت ظرفیت شادی، تعامل بین فردی و نیاز به تحریک مربوط می‌شود. در حالی که درون‌گراها به دلیل ماهیت درونی خود تمایل دارند به طور طبیعی سطحی بالا از برانگیختگی داشته باشند و به تحریک حساس‌تر باشند، برون‌گراها برای افزایش سطح برانگیختگی خود به تعاملات اجتماعی با دیگر افراد و سایر تحریکات نیاز دارند (Charoensuk et al., 2016; Hatipoglu & Koc, 2023). یافته‌های آریفانی و رومیجانی^۱ (۲۰۲۲) نیز نشان داد آمادگی برای تغییر می‌تواند اثر استرس ناشی از تغییرات محیط کار را تعدیل کند، اگرچه در شرایط خاص، اثر تعدیلی آن محدود است. با وجود اهمیت آشکار این عوامل، بررسی هم‌زمان استرس شغلی، مقاومت در برابر تغییر و شکوفایی معلمان با نقش تعدیلی برون‌گرایی تا کنون در ایران انجام نشده است. پژوهش‌های داخلی عمدتاً به بررسی جزئی استرس یا مدیریت تغییر محدود شده‌اند و کمتر به سازوکارهای روان‌شناختی میانجی و تعدیلگر توجه شده است (روشن‌منش، ۱۴۰۳؛ نانی و مجلی‌مجلی، ۱۴۰۱؛ ثنا و حبیبی، ۱۴۰۱). این خلأ پژوهشی نشان می‌دهد نیاز به بررسی نظام‌مند و تحلیلی این متغیرها با رویکرد جامع و میانجیگری مقاومت در برابر تغییر کاملاً ضروری است.

از طرف دیگر، ویژگی‌های شخصیتی معلمان، به ویژه برون‌گرایی و روان‌رنجوری، می‌توانند اثر استرس شغلی و

¹ Arifiani & Rumijati

مقاومت در برابر تغییر را تعدیل کنند. برون‌گرایی با فعالیت اجتماعی، خوش‌بینی و جست‌وجوی فرصت‌های جدید مرتبط است و می‌تواند ظرفیت افراد برای تجربه شکوفایی را افزایش دهد، در حالی که روان‌رنجوری با بی‌ثباتی عاطفی و اضطراب همراه است و ممکن است اثرات منفی استرس شغلی بر شکوفایی را تشدید کند (Yan et al., 2024; Barrick & Mount, 1991). تعامل این ویژگی‌ها می‌تواند در محیط‌های آموزشی متغیر، نقشی تعیین‌کننده در حفظ یا کاهش شکوفایی داشته باشد.

بنابراین، با توجه به اهمیت سلامت روانی معلمان و تأثیر آن بر کیفیت آموزش، و با در نظر گرفتن کمبود مطالعات داخلی در زمینه رابطه بین استرس شغلی، مقاومت در برابر تغییر، شکوفایی و نقش تعدیلی ویژگی‌های شخصیتی، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ پژوهشی و ارائه چارچوب تحلیلی برای شناخت بهتر سازوکارهای روان‌شناختی مؤثر بر شکوفایی معلمان اصفهان انجام می‌شود.

مبانی نظری

استرس شغلی

استرس شغلی به مجموعه واکنش‌های روانی و فیزیولوژیک فرد در برابر تقاضاهای شغلی فراتر از توان او اشاره دارد. در حوزه آموزش، این استرس معمولاً از عواملی همچون فشار زمانی، مسئولیت‌های چندگانه، مدیریت کلاس، انتظارات والدین و تغییرات سریع فناوریانه سرچشمه می‌گیرد (Bao et al., 2024). استرس شغلی به عنوان احساس فشار، اضطراب و نگرانی ناشی از فعالیت‌های مرتبط با کار تعریف می‌شود و می‌تواند به پیامدهای روانی و جسمی منفی مانند افسردگی، خصومت و کاهش کارایی منجر شود (Elmadağ & Ellinger, 2018; Schiff & Leip, 2019). این پدیده زمانی رخ می‌دهد که نیازها و تقاضاهای شغلی با توانایی‌ها، منابع و حمایت‌های فرد هم‌خوانی نداشته باشند و باعث ایجاد تنش، ناامیدی و کاهش بهره‌وری کارکنان شوند (حق‌بین و همکاران، ۱۴۰۱). استرس شغلی می‌تواند واکنش‌های هیجانی و فیزیولوژیکی فرد را فعال کند و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار دهد؛ به طوری که در برخی از موارد باعث افزایش و در موارد دیگر باعث کاهش کارایی فرد شود (Abeer et al., 2019; Can et al., 2019). مسأله استرس شغلی در جهان صنعتی امروز اهمیتی ویژه پیدا کرده و به یکی از موضوع‌های کلیدی در علوم رفتاری و مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. واژه استرس نخستین بار توسط سلیه^۱، روان‌شناس و روان‌پزشک اتریشی، در سال ۱۹۶۳ در حوزه پزشکی به کار گرفته شد. در دهه‌های بین دو جنگ جهانی و به ویژه دهه ۱۹۶۰، مطالعات فشار روانی به اوج خود رسید و در دهه‌های پایانی قرن بیستم و اوایل قرن بیست‌ویکم، پژوهش‌ها درباره تنش‌های شغلی در محیط‌های صنعتی، امنیتی و سازمان‌های حساس با بار روانی زیاد، مانند زندان‌ها و نیروگاه‌های

¹ Selye

هسته‌ای، در اولویت قرار گرفت (یوسفی حاجی‌آبادی، ۱۳۹۵؛ Omeje et al., 2023). استرس شغلی می‌تواند اثراتی متنوع بر فرد و سازمان داشته باشد و یکی از منابع مشکلات در محیط کار محسوب می‌شود (Asamoah-Gyimah, 2020; Anjomshoa et al., 2020; & Amoako, 2020). این پدیده ناشی از تقاضاهای شغلی زیاد و کنترل کم بر وضعیت کاری است و با اختلالات خلقی مانند اضطراب و افسردگی همراه است (Moustafa et al., Ferdian et al., 2020; 2017). شناخت نشانه‌های استرس شغلی و بررسی اثرات آن بر رفتار کارکنان اهمیت زیادی دارد و می‌تواند مبنایی برای توسعه سیاست‌ها و منابع انسانی به منظور بهبود سلامت روان و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها باشد (Ayudhia, Shinde, 2019; & Febrianti, 2023). یکی از رویکردهای معاصر برای تحلیل این پدیده مدل تقاضا-منابع شغلی است. مطابق این مدل، تعادل میان تقاضاهای شغلی و منابع فردی-سازمانی تعیین‌کننده سطح استرس و به‌زیستی کارکنان است (Demerouti & Bakker, 2023).

شکوفایی

شکوفایی، مطابق مدل پرما، مفهومی چندبعدی است که شامل هیجانات مثبت، روابط مثبت، معنا و پیشرفت می‌شود (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014). شکوفایی معلمان نقشی مهم در کیفیت تدریس، انگیزه حرفه‌ای، سلامت روان و تعامل مؤثر با دانش‌آموزان دارد (Chen et al., 2023). شکوفایی که معمولاً بازتابی از توانایی فرد برای رشد در حوزه‌های شخصی و حرفه‌ای محسوب می‌شود، با تأکید بر ایجاد محیط‌های کاری انسانی و حمایت‌کننده از نظر روان‌شناختی تعریف می‌شود. گفتمان فعلی درباره شکوفایی کارکنان فقط پاسخی به چالش‌های محیط کار نیست، بلکه فراخوانی گسترده برای بازاندیشی پتانسیل انسانی به عنوان سنگ بنای مدیریت پایدار منابع انسانی است (Thilagavathy & Geetha, 2025). شکوفایی به عنوان یک حوزه مهم مطالعاتی در روان‌شناسی مثبت‌نگر ظهور کرده است (Mengstie, 2025). روان‌شناسی مثبت‌نگر نشان می‌دهد چگونه شکوفایی، لذت و شادی شاخص‌های یک زندگی خوب، لذت‌بخش و معنادار هستند (Joseph, 2015). مفهوم‌سازی شکوفایی از دیدگاه‌های لذت‌گرایانه که بر لذت به عنوان منبع اصلی رفاه انسان تأکید دارند، به دیدگاه‌های سعادت‌گرایانه تغییر یافته است که بر فضیلت و قدرت شخصیت، از جمله توسعه شخصی، روابط بین‌فردی و هدف در زندگی تمرکز دارند (Weziak-Bialowolska et al., 2021). اگرچه پژوهشگران تعاریفی متفاوت از شکوفایی ارائه کرده‌اند، همگی بر این نکته توافق دارند که شادی، رضایت از زندگی و احساسات مثبت اجزای اساسی شکوفایی هستند (Fredrickson, 2006). علاوه بر این، وستروف و کیس^۱ (۲۰۱۰) شکوفایی را به عنوان عملکرد بهینه روان‌شناختی و اجتماعی تعریف می‌کنند، اما به طور کلی، شکوفایی به عنوان یک وضعیت مثبت زندگی انسان در همه جنبه‌ها در نظر گرفته می‌شود. به گفته وندرویل^۲ و

¹ Westerhof & Keyes

² VanderWeele

همکاران (۲۰۱۹)، شکوفایی مستلزم خوب بودن در پنج حوزه زندگی است که خود هدف محسوب می‌شوند و تقریباً برای همه جوامع جهان قابل احترام هستند. این حوزه‌ها شامل شادی و رضایت، سلامت روانی و جسمی، معنا و هدف، شخصیت و فضیلت و روابط اجتماعی نزدیک هستند.

مقاومت در برابر تغییر

با وجود افزایش آگاهی نسبت به ضرورت تغییر در سازمان‌های معاصر، نرخ موفقیت ابتکارات تغییر همچنان محدود است و بین ۳۰ تا ۷۰ درصد برآورد می‌شود (Hughes, 2022; Schwarz et al., 2021; Stouten et al., 2018). مطالعات نشان می‌دهند کارکنان معمولاً با اجرای تغییر همکاری نمی‌کنند و در برابر آن مقاومت می‌کنند (سیدی‌زاده، ۱۴۰۱). مقاومت کارکنان یکی از مهم‌ترین عوامل شکست تلاش‌های تغییر سازمانی است و مدیریت آن نیازمند شناخت دقیق نیروهای بازدارنده و منابع مورد نیاز 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 (سالاری، ۱۴۰۰). مفهوم مقاومت در برابر تغییر برای اولین بار توسط کرت لوین^۱ در سال ۱۹۴۰ مطرح شد و به عنوان یکی از بزرگ‌ترین موانع اجرای تغییرات سازمانی شناخته می‌شود (کریمیان‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). مدل سه‌مرحله‌ای لوین، شامل انجماد از حالت قدیمی، انتقال به حالت جدید و تثبیت آن در سازمان، یکی از مدل‌های بنیادی در مدیریت تغییر است. مطالعات مدرن تغییر سازمانی بر جنبه‌های راهبردی، فنی و فرایند انسانی تمرکز دارند و نشان می‌دهند برای دستیابی به نتایج مطلوب، منابع، زمان و افراد دخیل در فرایند باید به طور دقیق شناسایی و مدیریت شوند (Raza, Khan, et al., 2023). مقاومت در برابر تغییر معمولاً به معنای مقاومت در برابر از دست دادن منابع یا ارزش‌های موجود است و واکنش طبیعی کارکنان در برابر تغییرات به شمار می‌آید (کریمیان‌پور و همکاران، ۱۳۹۹؛ صدر و همکاران، ۱۳۹۹). رویکردهایی متعدد برای توضیح پدیده مقاومت وجود دارند. رویکرد شخصیتی خاستگاه مقاومت را ویژگی‌های فردی می‌داند؛ رویکرد سیاسی آن را ناشی از حفظ قدرت یا منافع گروهی می‌داند؛ رویکرد انتقادی نشان می‌دهد مقاومت فقط در میان کارکنان نیست، بلکه مدیران نیز ممکن است مانع تغییر شوند؛ و رویکرد نگرشی مقاومت را ناشی از سه بُعد شناختی، عاطفی و رفتاری افراد می‌داند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۹). این رویکردها نشان می‌دهند مقاومت در برابر تغییر پدیده‌ای چندبُعدی و پیچیده است و پیامدهای فردی و سازمانی گسترده‌ای دارد. زمینه‌سازهای مقاومت شامل منطقه آسایش، دلبستگی به رویه‌های قدیمی، انتظارات، ترس از تغییر و ناهماهنگی شناختی هستند (Endrejat, 2021; Hubbart, 2023). افراد معمولاً تمایل دارند در شرایط آشنا و امن باقی بمانند و تغییرات جدید را تهدیدی برای ثبات موجود قلمداد می‌کنند. عوامل مؤثر بر مقاومت را می‌توان به سه سطح

¹ Court Lewin

فردی (نیاز به کنترل، تجربه‌های گذشته)، گروهی (انسجام و هنجارهای اجتماعی) و سازمانی (حجم کار، تهدید ناشناخته‌ها، حفظ وضع موجود) تقسیم کرد (کریمیان‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). علاوه بر این، فقدان حمایت مدیریت ارشد و عدم پذیرش سیستم‌ها و شیوه‌های جدید، اجرای موفق تغییرات را با چالش مواجه می‌کند (Wijethilake et al., 2023). مدیریت موفق تغییر مستلزم شناسایی و هدایت مقاومت کارکنان است، زیرا مقاومت می‌تواند موجب شکست پروژه‌های تغییر و افزایش هزینه‌ها شود (سالاری، ۱۴۰۰؛ Warrick, 2023). در سازمان‌ها، کسانی که در فرایند دخیل هستند، باید تغییر را بپذیرند و با مداخلات مناسب، از جمله آموزش، مشارکت کارکنان، ارائه مشاوره تخصصی و ایجاد انگیزه، مقاومت را به حداقل برسانند. توجه به ابعاد روان‌شناختی و رفتاری مقاومت و تدوین برنامه‌ای یکپارچه برای هدایت تغییر از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت در تحقق اهداف سازمانی هستند (سیدی‌زاده، ۱۴۰۱).

برون‌گرایی

شخصیت را می‌توان به عنوان «آن دسته از ویژگی‌های روان‌شناختی درونی که هم تعیین‌کننده و هم منعکس‌کننده نحوه واکنش فرد به محیط خود هستند» تعریف کرد و منعکس‌کننده تفاوت‌های بین افراد است (Dedeoğlu et al., 2019). مدل پنج‌عاملی (پنج عامل بزرگ) که اولین بار توسط جونگ^۱ در سال ۱۹۷۱ مطرح شد، در سال ۱۹۹۳ توسط گلدبرگ^۲ توسعه داده شد و یکی از پرکاربردترین مدل‌های گونه‌شناسی شخصیت برای اندازه‌گیری ابعاد شخصیت افراد است تا روابط بین ابعاد شخصیت و تفاوت‌های فردی در ادراکات، نگرش‌ها و رفتارها را بررسی و توضیح دهد (Byrne, 2018; Hatipoglu & Koc, 2023). مدل شخصیت پنج‌عاملی رایج‌ترین ابزار استفاده‌شده برای تعیین ویژگی‌های شخصیتی افراد در نظر گرفته می‌شود (Mueller et al., 2020). مدل پنج‌عاملی (پنج عامل بزرگ) شامل پنج بُعد شخصیت، یعنی برون‌گرایی، روان‌رنجوری، سازگاری، وظیفه‌شناسی و گشودگی به تجربه است. برون‌گرایی بُعد شخصیتی است که بیشترین بررسی را در بین تمام پنج بُعد شخصیت داشته است (Lin Vouloutsis et al., 2020; & Huang, 2020). برون‌گرایی همچنین دقیق‌ترین بُعد قابل مشاهده در بین ابعاد شخصیت است (Darbyshire et al., 2016; Mou et al., 2020). به طور کلی، برون‌گراها تمایل دارند خوش‌بین، قاطع، گرم، اجتماعی، پرحرف و دوستانه باشند، در حالی که درون‌گراها تمایل دارند آرام و خجالتی باشند و انزوا و مشارکت اجتماعی کم را ترجیح می‌دهند (Haddoud et al., 2022; Hachana et al., 2018). برون‌گرایی خود را از طریق تمایل به خروج از خانه، پرحرفی و رفتارهای پرانرژی نشان می‌دهد، در حالی که درون‌گرایی بیشتر در رفتارهای فردی و خودداری نمایان می‌شود. برون‌گرایی یکی از ابعاد اصلی شخصیت است که با ویژگی‌هایی همچون اجتماعی‌بودن، انرژی زیاد و

¹ Jung

² Goldberg

ابرازگری هیجانی شناخته می‌شود. افراد برون‌گرا معمولاً سبک‌های مقابله‌ای فعال‌تری دارند، ارتباطات اجتماعی قوی‌تری ایجاد می‌کنند و در مواجهه با استرس، انعطاف‌پذیری بیشتری نشان می‌دهند (Itani et al., 2020). یافته‌های جدید نشان می‌دهد برون‌گرایی می‌تواند اثر استرس شغلی بر شکوفایی را تعدیل کند (Yan et al., 2024). برون‌گرایی نشان می‌دهد افراد انرژی و توجه خود را کجا متمرکز می‌کنند. برون‌گراها از نظر اجتماعی با دیگران در تعامل هستند و همچنین انرژی می‌گیرند. افرادی که در رفتارهای خود ترجیحات برون‌گرایی دارند، با نگرشی از تمرکز بیرونی بر دنیای بیرونی، از نظر اجتماعی گسترده و جسور، پرحرف هستند و از محیط اجتماعی انرژی می‌گیرند. آنها از گذراندن وقت خود در کنار دیگران لذت می‌برند، عاشق جمع هستند، در گردهمایی‌های اجتماعی رشد می‌کنند و معمولاً به دنبال تجربه چالش‌ها و فعالیت‌های جدید هستند. برون‌گراها نقش‌های جست‌وجوی همکاری، شبکه‌سازی و سخنرانی در جمع را برای ایجاد و گسترش روابط و همچنین تأثیرگذاری بر دیگران تقویت می‌کنند (Naz et al., 2024).

استرس شغلی، شکوفایی و مقاومت در برابر تغییر

بر اساس مدل تقاضا-منابع شغلی که توسط باکر و دمروتی^۱ (۲۰۱۴) و در مطالعات جدیدتر توسط باکر و دمروتی (۲۰۲۳) بسط یافته است، استرس شغلی زمانی شکل می‌گیرد که تقاضاهای شغلی (مانند فشار کاری، انتظارات عملکردی و الزامات هیجانی) از منابع در دسترس فرد فراتر روند. در محیط‌های آموزشی که با تغییرات مستمر برنامه‌های درسی، تحولات فناورانه و انتظارات فزاینده‌ی نفعان همراه هستند، این عدم توازن ممکن است به فرسایش منابع روان‌شناختی معلمان منجر شود (Bao et al., 2024). همچنین، پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند آموزش شکوفایی می‌تواند استرس و اضطراب دانش‌آموزان را کاهش دهد و بر به‌زیستی روانی اثر مثبت داشته باشد (سلیمانی چناری، ۱۴۰۴). تمرکز حواس و مدیریت تغییر نیز نقشی مهم در کاهش فشار روانی و استرس شغلی کارکنان ایفا می‌کند (روشن‌منش، ۱۴۰۳؛ نانی و مجلی‌مجلی، ۱۴۰۱؛ ثنا و حبیبی، ۱۴۰۱). در چنین شرایطی، یکی از پیامدهای مهم استرس شغلی افزایش مقاومت در برابر تغییر است. محیط‌های آموزشی معاصر، به ویژه در دوره‌های تحول سریع، نیازمند سازگاری مستمر کارکنان هستند (Roberto et al., 2023). زمانی که فرد تحت فشار روانی مزمن قرار دارد، تغییر نه به عنوان فرصت رشد، بلکه به عنوان تهدیدی مضاعف ادراک می‌شود. از دیدگاه مدل تقاضا-منابع، کاهش منابع شخصی در اثر استرس، توان سازگاری را تضعیف و واکنش‌های تدافعی مانند مقاومت در برابر تغییر را تقویت می‌کند (سیدی‌زاده، ۱۴۰۱؛ کریمیان‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). از سوی دیگر، شکوفایی به عنوان شاخص اصلی رفاه روان‌شناختی، شامل رشد فردی، هدفمندی، روابط مثبت و کارکرد بهینه است (Seligman Ryff & Singer, 2008). شواهد نشان می‌دهد زمانی که فرد در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهد، فرصت‌های

¹ Bakker & Demerouti

رشد، یادگیری و تعامل سازنده کاهش می‌یابند و مؤلفه‌های شکوفایی تضعیف می‌شوند (Chen et al., 2023; Thilagavathy & Geetha, 2025). مطالعات داخلی نیز کمبود پژوهش مستقیم دربارهٔ رابطهٔ شکوفایی معلمان با استرس شغلی را نشان می‌دهند و نیاز به بررسی این رابطه با رویکرد میانجیگری مقاومت در برابر تغییر وجود دارد (سلیمانی چناری، ۱۴۰۴). همچنین، ویژگی‌های شخصیتی و منابع فردی نقش تعدیل‌کننده یا میانجی در رابطه بین استرس و شکوفایی ایفا می‌کنند. برای مثال، یان^۱ و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند برون‌گرایی با انعطاف‌پذیری بیشتر و سطوح بالاتر شکوفایی همراه است. یافته‌های بین‌المللی دیگر نیز نشان داده‌اند آمادگی برای تغییر و نگرش مثبت نسبت به نوآوری می‌تواند اثرات منفی استرس شغلی بر شکوفایی را کاهش دهد (Siena et al., 2025; Raza, Khan, et al., 2023). بنابراین، مقاومت در برابر تغییر می‌تواند به عنوان فرایندی شناختی-هیجانی، نقش میانجی در اثر استرس شغلی بر شکوفایی معلمان داشته باشد. بر این اساس، با اتکا به چارچوب نظری مدل تقاضا-منابع شغلی (Demerouti & Bakker, 2023)، شواهد مربوط به شکوفایی (Ryff & Singer, 2008) و یافته‌های پیشینه داخلی و خارجی، انتظار می‌رود استرس شغلی از طریق افزایش مقاومت در برابر تغییر، به کاهش شکوفایی معلمان منجر شود. بنابراین، فرضیه نخست پژوهش حاضر چنین تدوین می‌شود:

فرضیه اول: استرس شغلی بر شکوفایی با میانجیگری مقاومت در برابر تغییر در معلمان اصفهان تأثیری معنادار دارد.

مقاومت در برابر تغییر، شکوفایی، برون‌گرایی

مدل پنج‌عاملی شخصیت که توسط مک‌کری و کوستا^۲ در سال ۱۹۸۰ ارائه شد، چارچوبی معتبر برای ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی فراهم می‌کند و برون‌گرایی و روان‌رنجوری را به عنوان ابعاد اصلی شخصیت مطرح می‌کند. برون‌گرایی با ویژگی‌هایی همچون اجتماعی بودن، انرژی، قاطعیت، خوش‌بینی و مقابلهٔ فعال مشخص می‌شود و افراد برون‌گرا در مواجهه با تغییرات شغلی و اجتماعی انعطاف بیشتری نشان می‌دهند (Barrick & Mount, 1991; Swider & Zimmerman, 2010). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند برون‌گرایی با آمادگی بیشتر برای تغییر و سطوح بالاتر شکوفایی در محیط‌های آموزشی مرتبط است (Yan et al., 2024). افراد برون‌گرا معمولاً پذیرای تجربیات جدید هستند، راحت‌تر با تغییر سازگار می‌شوند و توانایی بیشتری در حفظ انرژی روانی و بهره‌وری دارند که این امر به افزایش شکوفایی آنان کمک می‌کند (Siena et al., 2025). از سوی دیگر، روان‌رنجوری با بی‌ثباتی عاطفی، اضطراب و عواطف منفی مشخص می‌شود و سطوح بالای آن با آمادگی کمتر برای تغییر و کاهش شکوفایی همراه است (Yan et al., 2024). افرادی که روان‌رنجوری بالایی دارند، معمولاً تغییر را تهدیدی برای منابع روانی خود می‌بینند و مقاومت

¹ Yan

² McCrae & Costa

بیشتری از خود نشان می‌دهند که این موضوع ممکن است مانع تجربه رشد و شکوفایی حرفه‌ای و روانی آنان شود. مطالعات داخلی نیز نشان می‌دهند مقاومت در برابر تغییر مانعی مهم در دستیابی به شکوفایی معلمان است و آموزش و مداخلات روان‌شناختی می‌تواند اثرات منفی آن را کاهش دهند (سلیمانی چناری، ۱۴۰۴؛ روشن‌منش، ۱۴۰۳). در کنار آن، شواهد بین‌المللی بیان می‌کنند ویژگی‌های شخصیتی مانند برون‌گرایی می‌تواند نقش تعدیلگری در رابطه بین مقاومت در برابر تغییر و شکوفایی ایفا کنند؛ به طوری که اثر منفی مقاومت کاهش می‌یابد و افراد با برون‌گرایی زیاد می‌توانند بهتر با تغییر سازگار شوند و تجربه شکوفایی بیشتری داشته باشند (Yan et al., 2024; Siena et al., 2025). بر این اساس، با اتکا به مبانی نظری شخصیت، شواهد مربوط به مقاومت در برابر تغییر و شکوفایی و یافته‌های پیشینه داخلی و خارجی، فرضیه دوم پژوهش به شکل زیر تدوین می‌شود:

فرضیه دوم: مقاومت در برابر تغییر بر شکوفایی با تعدیلگری برون‌گرایی معلمان اصفهان تأثیری معنادار دارد.

استرس و شکوفایی

مطالعات جهانی نشان می‌دهند استرس شغلی یکی از مهم‌ترین عوامل تضعیف‌کننده شکوفایی معلمان است و مشکلات روانی و هیجانی معلمان بخشی از یک روند جهانی محسوب می‌شوند (Mengstie, 2025). استرس شغلی به مجموعه واکنش‌های روانی و فیزیولوژیک فرد در برابر تقاضاهای شغلی فراتر از توان او گفته می‌شود و می‌تواند پیامدهایی همچون اضطراب، افسردگی و کاهش عملکرد حرفه‌ای ایجاد کند (Schiff Elmadağ & Ellinger, 2018; Leip, 2019). از سوی دیگر، شکوفایی معلمان به عنوان شاخص رفاه روان‌شناختی شامل رشد فردی، هدفمندی، روابط مثبت و عملکرد بهینه در محیط کاری تعریف می‌شود (Ryff & Singer, 2008; Seligman & Csikszentmihalyi, 2014; Chen et al., 2023). شواهد نشان می‌دهد توانایی مدیریت استرس شغلی برای معلمان کلید حفظ رفاه شخصی، رشد حرفه‌ای و ارتقای موفقیت دانش‌آموزان است. پژوهش‌های داخلی نیز حاکی از آن است که آموزش شکوفایی و تمرکز حواس می‌تواند اثرات منفی استرس را کاهش دهد و به بهبود رفاه روانی معلمان کمک کند (سلیمانی چناری، ۱۴۰۴؛ روشن‌منش، ۱۴۰۳). همچنین، مطالعات خارجی، از جمله سینا^۱ و همکاران (۲۰۲۵) نشان داده‌اند استرس شغلی و نگرش معلمان نسبت به تغییرات و نوآوری‌های آموزشی، مانند آموزش آنلاین، بر تجربه شکوفایی آنها تأثیر می‌گذارد و خودارزیابی توانایی‌های تدریسی نقشی مهم در پیش‌بینی شکوفایی دارد. علاوه بر این، یان و همکاران (۲۰۲۴) نیز تأکید کرده‌اند آمادگی برای تغییر و ویژگی‌های شخصیتی مانند برون‌گرایی می‌تواند اثرات منفی استرس شغلی را بر شکوفایی تعدیل کند، اما اثر مستقیم استرس بر شکوفایی همچنان معنادار است. بنابراین، با توجه به مدل تقاضا-منابع شغلی (Demerouti & Bakker, 2023)، یافته‌های روان‌شناسی مثبت‌نگر (Seligman &

¹ Siena

(Csikszentmihalyi, 2014) و شواهد تجربی داخلی و خارجی، انتظار می‌رود استرس شغلی به طور مستقیم بر کاهش شکوفایی معلمان تأثیر بگذارد. از این رو، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه سوم: استرس شغلی بر شکوفایی معلمان اصفهان تأثیری معناداری دارد.

استرس و مقاومت در برابر تغییر

مقاومت در برابر تغییر، به ویژه در دوران گذار آموزشی، یکی از چالش‌های اصلی معلمان است و می‌تواند تلاش‌های اصلاحی، نوآوری و یادگیری حرفه‌ای را تضعیف کند (Schwarz et al., 2021; Stouten et al., 2018). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند مقاومت در برابر تغییر با افزایش استرس شغلی و کاهش آمادگی روانی معلمان رابطه‌ای معنادار دارد (Lee et al., 2023; Yan et al., 2024). از دیدگاه روان‌شناسی مثبت‌نگر، آمادگی برای تغییر نه فقط به پذیرش فرصت‌های رشد محدود نمی‌شود، بلکه شامل مقابله مؤثر با عوامل استرس‌زا و چالش‌های همراه با تغییرات و تحولات نیز هست (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). مطالعه دی فابو و گوری^۱ (۲۰۱۶) نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییر برای حفظ کیفیت زندگی و رفاه روانی معلمان در مواجهه با استرس اهمیت زیادی دارد. معلمان با آمادگی بیشتر برای تغییر، بهتر قادر به مدیریت عوامل استرس‌زای ناشی از تحولات فناوری، برنامه‌های درسی و انتظارات اجتماعی هستند. در پژوهش‌های داخلی نیز مشخص شده است تغییرات سازمانی و مدیریت تغییر ممکن است به افزایش یا کاهش استرس شغلی منجر شوند و مقاومت کارکنان در برابر تغییر به طور مستقیم با تجربه فشار روانی و کاهش رضایت شغلی مرتبط است (سیدی‌زاده، ۱۴۰۱؛ ثنا و حبیبی، ۱۴۰۱؛ نانی و مجلی‌مجلی، ۱۴۰۱). بر اساس یافته‌های مدل تقاضا-منابع شغلی (Demerouti & Bakker, 2023)، افزایش تقاضاهای محیطی و کاهش منابع روانی فردی باعث تشدید استرس و تقویت واکنش‌های تدافعی مانند مقاومت در برابر تغییر می‌شود. بنابراین، شواهد نظری و تجربی نشان می‌دهد استرس شغلی ممکن است به افزایش مقاومت در برابر تغییر معلمان منجر شود و آمادگی روانی برای پذیرش تغییر نقشی تعدیل‌کننده در این فرایند دارد. از این رو، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه چهارم: استرس شغلی بر مقاومت در برابر تغییر معلمان اصفهان تأثیری معناداری دارد.

پیشینه پژوهش

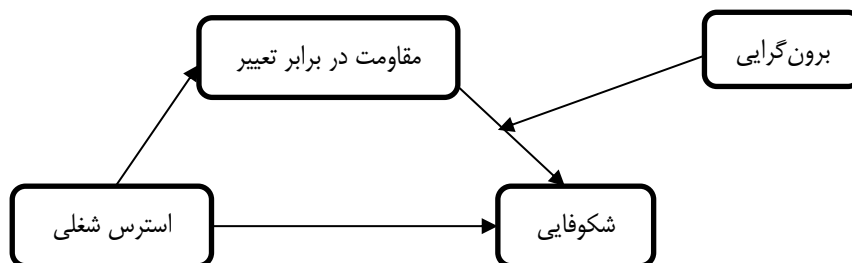
سلیمانی چناری (۱۴۰۴) نشان داد آموزش شکوفایی استرس و اضطراب را کاهش می‌دهد و بر به‌زیستی روانی اثر مثبت دارد. روشن‌منش (۱۴۰۳) در مقاله‌ای کاهش استرس مبتنی بر تمرکز حواس در محیط‌های شغلی در حال تغییر را بررسی کرده است. نتایج نشان داد مشاغل و سازمان‌ها به واسطه جهانی‌شدن، فناوری‌های نوین، رشد دانش

¹ Di Fabio & Gori

و اطلاعات و تنوع، دچار تغییر شده‌اند. نانی و مجلی مجلی (۱۴۰۱) در پژوهشی تأثیر مدیریت تغییر بر استرس شغلی کارکنان پروژه‌های عمرانی (مطالعه موردی: پروژه‌های عمرانی شهر نجف) را ارزیابی کردند. یافته‌ها نشان داد مدیریت تغییر ۵۹ درصد و سیستم بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست ۶۴ درصد بر استرس شغلی پرسنل تأثیرگذار است. همچنین، سیستم بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست نقش میانجیگری بین مدیریت تغییر و استرس شغلی را ایفا کرده است. ثنا و حبیبی (۱۴۰۱) در مقاله‌ای مدیریت تغییر و تحول و راهکارهای پیشگیری و کاهش مقاومت و استرس کارکنان در برابر تغییر سازمانی را بررسی کردند. نتایج نشان داد اصلی‌ترین چالش مدیران در مدیریت تغییر جلب حمایت کارکنان از تغییر است. با این حال، در زمینه رابطه شکوفایی با استرس شغلی معلمان، پژوهش داخلی انجام نشده است. در میان مطالعات خارجی، سینا و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند استرس شغلی و نگرش معلمان نسبت به آموزش آنلاین بر تجربه شکوفایی آنها تأثیر دارد و خودارزیابی توانایی‌های تدریسی نقشی مهم در پیش‌بینی شکوفایی معلمان ایفا می‌کند. همچنین، یان و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله‌ای رابطه بین استرس شغلی و شکوفایی با میانجیگری آمادگی برای تغییر و تعدیل برون‌گرایی در معلمان پزشکی چینی را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد آمادگی برای تغییر نقش واسطه‌ای مهمی در تأثیر استرس شغلی بر شکوفایی دارد و برون‌گرایی می‌تواند این رابطه را تعدیل کند. با این حال، روان‌رنجوری نقش تعدیلی معناداری نداشت، اگرچه اثر حاشیه‌ای مشاهده شد. این امر نشان می‌دهد نگرش‌های آماده برای تغییر می‌توانند هم اثرات منفی استرس شغلی را کاهش دهند و هم رفاه شخصی و ظرفیت حرفه‌ای را افزایش دهند. همچنین، رازا^۱، عمران و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی تغییر سازمانی و بی‌ادبی در محل کار با واسطه استرس و تعدیل خستگی عاطفی را بررسی کردند. نتایج نشان داد تغییر سازمانی به طرزی قابل ملاحظه بر بی‌ادبی محل کار تأثیر دارد و استرس و خستگی عاطفی هر دو این رابطه را تعدیل می‌کنند. علاوه بر این، آریفانی و رومیجاتی (۲۰۲۲) در پژوهشی تأثیر کار از خانه بر استرس و عملکرد را بررسی کردند و آمادگی برای تغییر را به عنوان متغیر تعدیل‌کننده در نظر گرفتند. یافته‌ها نشان داد کار از خانه تأثیری معنادار بر عملکرد ندارد، اما بر استرس کاری تأثیری به‌سزا دارد. همچنین، استرس کاری واسطه اثر کار از خانه بر عملکرد بود و آمادگی برای تغییر تأثیر این رابطه را تعدیل نکرد. در نهایت نیز هایاجنه^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در مقاله‌ای رابطه بین تغییرات سازمانی و رضایت شغلی با نقش میانجی استرس شغلی در بخش مخابرات اردن را بررسی کردند. نتایج نشان داد تغییر سازمانی با رضایت شغلی و استرس شغلی رابطه مثبت معنادار دارد و استرس شغلی با رضایت شغلی رابطه منفی معنادار دارد. همچنین، استرس شغلی نقش واسطه‌ای جزئی در رابطه بین تغییر سازمانی و رضایت شغلی ایفا کرد. با توجه به اینکه پژوهش داخلی در خصوص روابط متغیرهای پژوهش حاضر انجام نشده است، این پژوهش در نظر دارد تأثیر استرس شغلی بر شکوفایی

¹ Raza² Hayajneh

با میانجیگری مقاومت در برابر تغییر و تعدیلگری برون‌گرایی معلمان اصفهان را بررسی کند. مدل مفهومی پژوهش نیز به صورت **شکل ۱** ارائه شده است.



شکل ۱) مدل مفهومی پژوهش (Yan et al., 2024)

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی-پیمایشی به شمار می‌رود. جامعه آماری کلیه معلمان اداره آموزش و پرورش ناحیه یک اصفهان به تعداد ۱۶۸ نفر است و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران به تعداد ۱۱۷ نفر به روش تصادفی ساده انتخاب شد. ابزار پژوهش شامل چهار پرسشنامه استاندارد بود که روایی آن به شیوه صوری و سازه‌ای بررسی و تأیید شد و پایایی آن نیز بر اساس آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷ بررسی و تأیید شد (**جدول ۱**). در پژوهش یان و همکاران (۲۰۲۴)، روایی سازه برای همه چهار پرسشنامه تأیید شده و آلفای کرونباخ برای استرس شغلی، مقاومت در برابر تغییر، شکوفایی و برون‌گرایی به ترتیب، ۰/۸۵، ۰/۸۲، ۰/۸۵ و ۰/۸۳ گزارش شده است. طیف همه پرسشنامه‌ها لیکرت پنج‌درجه‌ای بود. داده‌های گردآوری شده بر اساس تحلیل مسیر معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS تجزیه و تحلیل شدند.

جدول ۱) ویژگی‌های پرسشنامه‌های استفاده‌شده و ضرایب آلفای کرونباخ

متغیر	تعداد	منبع	آلفا
استرس شغلی	۱۰	هلریگل و اسلوکام ^۱ (۱۹۹۶)	۰/۹۲۴
شکوفایی	۲۳	باتلر و کرن ^۲ (۲۰۱۶)	۰/۸۴۶
مقاومت در برابر تغییر	۱۵	ارگ ^۳ (۲۰۰۳)	۰/۸۶۷
برون‌گرایی	۱۲	مک‌کری و کاستا ^۴ (۱۹۹۲)	۰/۸۹۱

یافته‌ها

^۱ Hellriegel & Slocum

^۲ Butler & Kern

^۳ Oreg

^۴ McCrae & Costa

در ابتدا، وضعیت جمعیت‌شناختی جامعه آماری پژوهش بررسی شد. از میان ۱۱۷ پاسخ‌دهنده، ۴۲ نفر، یعنی ۳۵/۹ درصد زن و ۷۵ نفر، یعنی ۶۴/۱ درصد مرد بوده‌اند. همچنین، بیشتر افراد نمونه آماری از لحاظ سن در رده سنی ۳۰ تا ۵۰ سال بوده‌اند؛ به گونه‌ای که ۴۵/۳ درصد از آنها در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال و حدود ۲۷/۳۵ درصد از آنها در رده سنی ۴۰ تا ۵۰ سال بوده‌اند. از نظر تحصیلات، ۲۳ نفر یا ۱۹/۶۶ درصد دارای تحصیلات کارشناسی، ۶۱ نفر یا ۵۲/۱۴ درصد دارای تحصیلات کارشناسی‌ارشد و ۳۳ نفر، یعنی ۲۸/۲۱ درصد دارای تحصیلات دکتری بوده‌اند. علاوه بر این، حدود ۳۹/۳۲ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سابقه بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۷/۳۵ درصد از آنها دارای سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۹/۶۶ درصد از آنها نیز دارای سابقه بیشتر از ۲۱ سال بوده‌اند و مابقی سوابقی کمتر از ۱۵ سال داشته‌اند. در **جدول ۲**، متغیرهای پژوهش شامل میانگین و انحراف معیار متغیرها آمده است. این جدول نشان می‌دهد شکوفایی دارای بیشترین میانگین و مقاومت در برابر تغییر دارای کمترین میانگین بوده است.

جدول ۲) بررسی میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار
استرس شغلی	۳/۴۶	۱/۱۷۳۷
شکوفایی	۳/۹۵	۱/۰۴۹۶
مقاومت در برابر تغییر	۳/۱۷	۱/۱۹۹۷
برون‌گرایی	۳/۸۹	۱/۱۹۱۷

پیش از اجرای تحلیل‌های استنباطی، نرمال‌بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف بررسی شد (**جدول ۳**). نتایج نشان داد مقدار سطح معناداری برای تمامی متغیرها کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین، فرض نرمال‌بودن داده‌ها تأیید نشد. با توجه به عدم نرمال‌بودن داده‌ها و همچنین ماهیت پیش‌بینانه مدل پژوهش، از روش مدلیابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده شد. این روش نسبت به نقض پیش‌فرض نرمال‌بودن چندمتغیره مقاوم و برای نمونه‌های کم و با توزیع غیرنرمال مناسب است.

جدول ۳) نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی پذیرش نرمال‌بودن

متغیر	حجم نمونه	آماره آزمون	سطح معناداری	نرمال-غیرنرمال بودن
استرس شغلی	۱۱۷	۰/۲۱۲	۰/۰۲۵	غیرنرمال
شکوفایی	۱۱۷	۰/۳۰۹	۰/۰۱۱	غیرنرمال
مقاومت در برابر تغییر	۱۱۷	۰/۲۷۸	۰/۰۰۶۵	غیرنرمال
برون‌گرایی	۱۱۷	۰/۱۹۷	۰/۰۴۵	غیرنرمال

در گام نخست تحلیل PLS، مدل اندازه‌گیری (بخش بیرونی مدل) ارزیابی شد تا پایایی و روایی سازه‌های پژوهش

بررسی شود. در این مرحله، روایی همگرا از طریق شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) سنجیده شد. همان‌گونه که در **جدول ۴** مشاهده می‌شود، مقادیر AVE برای تمامی متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۵ هستند که نشان‌دهنده مطلوب بودن روایی همگرای مدل اندازه‌گیری است. همان‌طور که در **جدول ۴** مشاهده می‌شود، مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۵ است و بنابراین، می‌توان گفت روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است.

جدول ۴) مقادیر معیار میانگین واریانس استخراج‌شده مربوط به هر یک از متغیرها

متغیر	میانگین واریانس استخراج‌شده
استرس شغلی	۰/۵۱۶
شکوفایی	۰/۵۷۰
مقاومت در برابر تغییر	۰/۵۸۴
برون‌گرایی	۰/۶۳۹

در ادامه، برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها در این پژوهش، از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بر اساس نظریه فورنل و لاکر^۱ (۱۹۸۱) استفاده شده است که نتایج آن در **جدول ۵** آمده است. ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این پژوهش از کمترین مقدار (۰/۷) بیشتر هستند. پایایی مرکب برخلاف آلفای کرونباخ که به طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزنی یکسان دارد، متکی بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه است و بنابراین، معیاری بهتر را برای پایایی ارائه می‌دهد. پایایی مرکب باید مقداری بیش از ۰/۷ را به دست آورد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد (Fornell & Larcker, 1981) و همان‌گونه که **جدول ۵** نشان می‌دهد، همه اعداد مربوط به پایایی مرکب نیز از ۰/۷ بیشتر هستند.

جدول ۵) مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ مربوط به هر یک از متغیرها

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب
استرس شغلی	۰/۹۲۴	۰/۹۱۵
شکوفایی	۰/۸۴۶	۰/۸۸۱
مقاومت در برابر تغییر	۰/۸۶۷	۰/۸۲۵
برون‌گرایی	۰/۸۹۱	۰/۹۲۴

جدول ۵ بررسی روایی واگرایی مدل پژوهش را نشان می‌دهد. روایی واگرایی اندازه‌ای است که در آن یک سازه به درستی از سایر سازه‌ها با معیار تجربی متمایز می‌شود. این روایی در دو سطح معرف و متغیر مکنون محاسبه می‌شود. در سطح معرف، برای محاسبه روایی واگرایی، از بارهای عرضی استفاده می‌شود که لازم است بار یک معرف متناظر

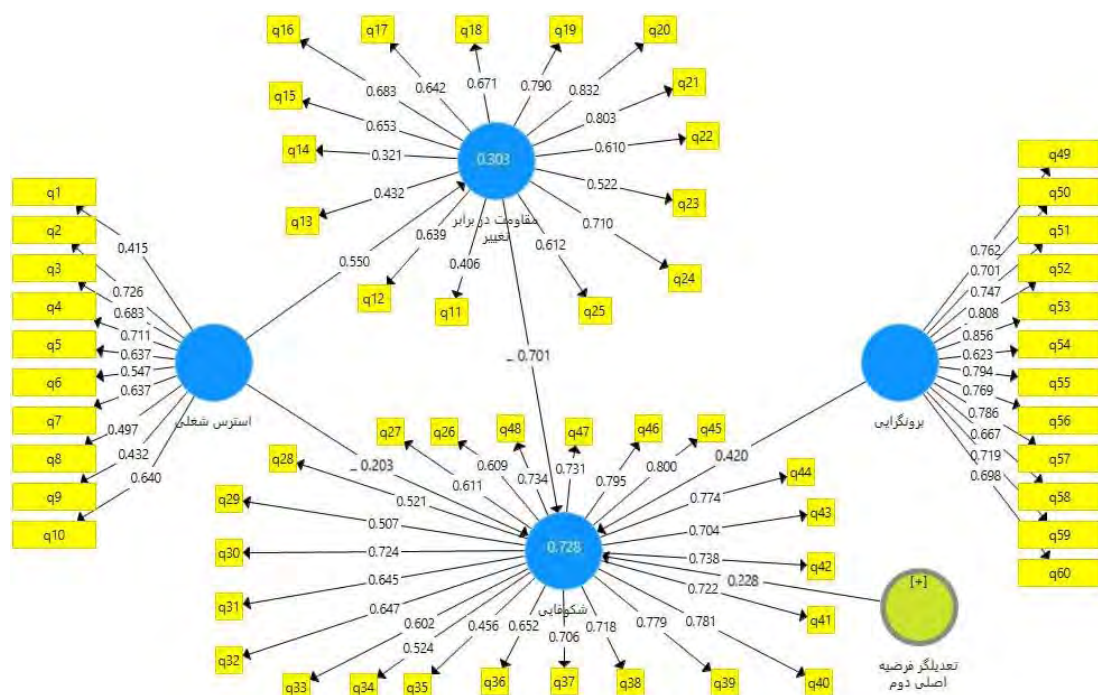
¹ Fornell & Larcker

سازه بیشتر از همه بارهای آن معرف روی سایر سازه‌ها باشد. در سطح متغیر مکنون، از معیار فورنل-لارکر استفاده شد که در آن ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده (AVE) هر متغیر مکنون باید بیشتر از بیشترین همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل باشد؛ یعنی مقدار جذر میانگین واریانس استخراجی (AVE) متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر باشد. منطبق این سازه این است که یک سازه باید واریانس بیشتری با معرف‌های خود نسبت به سایر سازه‌ها داشته باشد (Fornell & Larcker, 1981). نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد تمامی متغیرها روایی و اگرای قابل قبولی دارند. حال، در ادامه مدل درونی (ساختاری) پژوهش بررسی می‌شود.

جدول ۶) بررسی روایی و اگرای مدل پژوهش

سازه‌ها	استرس شغلی	شکوفایی	مقاومت در برابر تغییر	برون‌گرایی
استرس شغلی	۰/۷۶۷			
شکوفایی	۰/۷۳۵	۰/۷۵۹		
مقاومت در برابر تغییر	۰/۶۳۸	۰/۶۲۷	۰/۷۳۶	
برون‌گرایی	۰/۷۴۷	۰/۷۰۲	۰/۵۷۷	۰/۷۹۹

برای تحلیل و سنجش مدل این پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری، مدلی آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای مکنون (سازه‌ها) و متغیرهای آشکار (گویه‌ها) است. به عبارت دیگر، مدل‌یابی معادلات ساختاری روشی است که مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) و مدل ساختاری (رگرسیون یا تحلیل مسیر) را با یک آزمون آماری هم‌زمان ترکیب می‌کند. شکل ۲ خروجی نرم‌افزار را نشان می‌دهد که در آن بارهای عاملی و ضرایب مسیر مشخص شده‌اند. همچنین، شکل ۳ همین خروجی را، اما با نشان دادن مقادیر بحرانی (ضرایب T) مربوط به تصویر کشیده است.

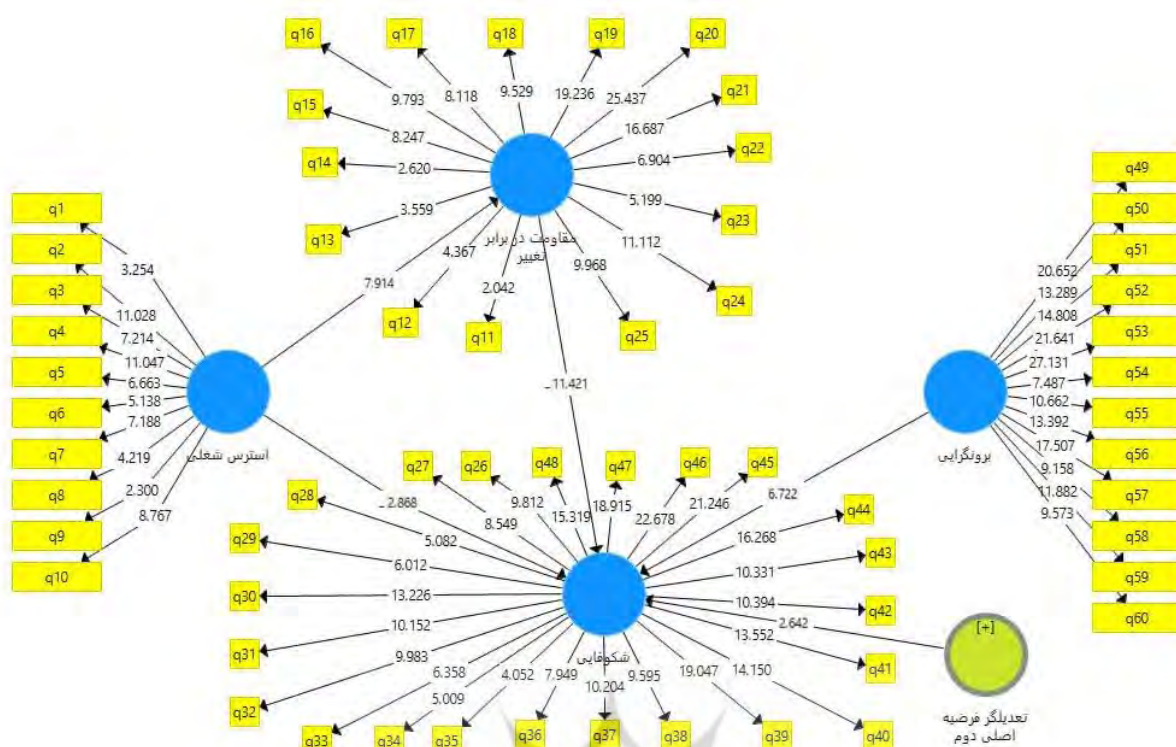


شکل ۲) مدل ساختاری نهایی پژوهش بر اساس مدل مفهومی با مقادیر سطح معناداری ضرایب مسیر

پس از تأیید پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری، مدل مفهومی پژوهش در نرم‌افزار PLS ترسیم و برازش شد. در این مرحله، ضرایب مسیر اولیه بین سازه‌های مکنون برآورد شدند و سپس ارزیابی مدل درونی (مدل ساختاری) در دستور کار قرار گرفت. در بخش مدل درونی، ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش تحلیل می‌شود. اولین معیار برای بررسی مدل درونی عدم هم‌خطی بودن متغیرهاست که برای این منظور، از عامل تورم واریانس (VIF) استفاده می‌شود. مقدار VIF بیشتر از ۵ نشان‌دهنده هم‌خطی بودن بین متغیرهاست که با توجه به **جدول ۷**، مشاهده می‌شود شرط عدم هم‌خطی برای هر متغیر رعایت شده است.

جدول ۷) نتایج شاخص‌های هم‌خطی

متغیرها	VIF
استرس شغلی	۱/۳۱۱
شکوفایی	۲/۳۶۵
مقاومت در برابر تغییر	۲/۲۴۶
برون‌گرایی	۱/۸۱۲



شکل ۳) مدل ساختاری نهایی پژوهش بر اساس مدل مفهومی با مقادیر بحرانی (آماره T)

دومین معیار ارزیابی مدل درونی، ضرایب مسیر هستند که به منظور بررسی معناداری آنها از رویه خودگردان‌سازی استفاده شده است. این ضرایب به همراه مقدار آماره T متناظر خود، سطح معناداری و همچنین فاصله اطمینان برای اثرات مستقیم در **جدول ۸** آورده شده‌اند. با توجه به جدول یادشده، مشاهده می‌شود استرس شغلی بر شکوفایی معلمان با ضریب اثرگذاری $-0/203$ و مقدار T برابر $2/858$ تأثیر معکوس، استرس شغلی بر مقاومت در برابر تغییر معلمان با ضریب اثرگذاری $0/550$ و مقدار T برابر $7/914$ تأثیر مثبت و مقاومت در برابر تغییر بر شکوفایی معلمان اصفهان با ضریب اثرگذاری $-0/701$ و مقدار T برابر $11/421$ تأثیر معکوس دارد. همچنین، مقاومت در برابر تغییر بر شکوفایی با تعدیلگری برون‌گرایی معلمان با ضریب اثرگذاری $0/228$ و مقدار T برابر $2/642$ تأثیر مثبت دارد. گفتنی است، منظور از تأثیر معکوس آن است که افزایش یکی به کاهش دیگری منجر می‌شود.

جدول ۸) نتایج شاخص‌های هم‌خطی، اثرات مستقیم و اندازه اثر مدل درونی پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	سطح معناداری	مقدار آماره	عدد معناداری
استرس شغلی $\leftarrow$ شکوفایی	$-2/203$	$0/05$	$1/96$	$-2/868$
استرس شغلی $\leftarrow$ مقاومت در برابر تغییر	$0/550$	$0/05$	$1/96$	$7/914$
استرس شغلی $\leftarrow$ مقاومت در برابر تغییر $\leftarrow$ شکوفایی	---	$0/05$	$1/96$	$-15/874$
برون‌گرایی $\leftarrow$ مقاومت در برابر تغییر $\leftarrow$ شکوفایی	$0/228$	$0/05$	$1/96$	$2/642$

از طرفی، نتایج آزمون سوبل که با استفاده از رابطه زیر به دست آمده است، نشان داد استرس شغلی بر شکوفایی با میانجیگری مقاومت در برابر تغییر معلمان با مقدار T برابر ۱۵/۸۷۴- تأثیر معکوس دارد.

$$Z_{value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}} = -15/874$$

که در آن:

a: ضریب مسیر (بار عاملی) میان متغیر پیش‌بین و میانجی = ۰/۵۵۰

b: ضریب مسیر (بار عاملی) میان متغیر میانجی و ملاک = ۰/۷۰۱-

S_a: انحراف معیار مسیر متغیر پیش‌بین و میانجی = ۰/۰۲۳

S_b: انحراف معیار مسیر متغیر میانجی و ملاک = ۰/۰۳۳

سومین معیار ارزیابی مدل، محاسبه شاخص نیکویی برازش مدل در حداقل مجذورات جزئی است. در مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک روش Smart PLS، برخلاف روش کواریانس‌محور، شاخصی برای سنجش کلی مدل وجود ندارد. با این حال، شاخصی به نام نیکویی برازش (GOF) توسط تننهاوس^۱ و همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد شد. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. حدود این شاخص بین صفر و یک است و وتزلز^۲ و همکاران (۲۰۰۹) و همکاران سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان آستانه مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کردند. این شاخص از روی میانگین R² و متوسط شاخص مقادیر اشتراکی به صورت دستی محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{(Average Communalities) * (Average R^2)}$$

این شاخص برابر جذر حاصل ضرب دو مقدار، متوسط مقادیر اشتراکی (Average Communalities) و متوسط ضریب تعیین (Average R²) است. مقادیر مربوط به این پژوهش در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹) مقادیر اشتراکی

متغیرها	ضریب تعیین	مقادیر اشتراکی	شاخص نیکویی برازش
استرس شغلی	-	۰/۳۸۲	$GOF = \sqrt{0.515 * 0.304} = 0.395$
شکوفایی	۰/۷۲۸	۰/۲۳۴	
مقاومت در برابر تغییر	۰/۳۰۳	۰/۲۶۳	
برون‌گرایی	-	۰/۳۳۸	

¹ Tenenhaus

² Wetzels

شاخص GOF این مدل برابر ۰/۳۹۵ به دست آمده است که از مطلوبیت کلی مدل حکایت دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

استرس شغلی یکی از مباحث مهم در سازمان‌هاست. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر استرس شغلی بر شکوفایی با میانجیگری مقاومت در برابر تغییر و تعدیلگری برون‌گرایی معلمان ناحیه یک اصفهان انجام شد. در تبیین فرضیه اول، یعنی «استرس شغلی بر شکوفایی با میانجیگری مقاومت در برابر تغییر تأثیر معنادار دارد»، نتایج تحلیل معادلات ساختاری و آزمون سوبل نشان داد استرس شغلی بر شکوفایی با میانجیگری مقاومت در برابر تغییر معلمان اصفهان با مقدار T برابر ۱۵۸/۸۷۴- تأثیر معکوس دارد. همچنین، یافته‌ها حاکی از آن بود که مقاومت در برابر تغییر این رابطه را به صورت کامل میانجی‌گری می‌کند. این بدان معناست که استرس شغلی به طور مستقیم به کاهش شکوفایی منجر نمی‌شود، بلکه ابتدا نگرش مقاومتی نسبت به تغییر را تقویت و این نگرش مسیر دستیابی به شکوفایی را مسدود می‌کند. این یافته را می‌توان در چارچوب مدل تقاضا-منابع شغلی تبیین کرد. در این مدل، استرس شغلی به عنوان یک «تقاضای مزمن» موجب تحلیل منابع روان‌شناختی فرد می‌شود. زمانی که معلمان به طور مستمر با فشارهای آموزشی، تعارض نقش، انتظارات چندگانه و محدودیت‌های اقتصادی مواجه هستند، ظرفیت روانی آنها برای پردازش شناختی تغییرات کاهش می‌یابد. در چنین شرایطی، تغییر نه به عنوان فرصت رشد، بلکه به عنوان تهدیدی مضاعف ادراک می‌شود. این ادراک تهدیدآمیز نگرش مقاومتی را فعال می‌کند و مقاومت به عنوان یک مکانیسم دفاعی عمل می‌کند. از دیدگاه روان‌شناسی مثبت، شکوفایی مستلزم درگیری فعال، معناجویی، روابط مثبت و احساس پیشرفت است. مقاومت در برابر تغییر با کاهش انعطاف‌پذیری شناختی، کاهش مشارکت و افت تعامل اجتماعی، دقیقاً مؤلفه‌های مرکزی شکوفایی را تضعیف می‌کند. بنابراین، مقاومت در این مدل صرفاً یک پیامد استرس نیست، بلکه حلقه انتقال اثر استرس به کاهش شکوفایی محسوب می‌شود. نکته مهم در این یافته «میانجی‌گری کامل» است. این نتیجه نشان می‌دهد اگرچه استرس شغلی زمینه‌ساز فرسایش منابع روانی است، تا زمانی که این فرسایش به نگرش مقاومتی تبدیل نشود، الزاماً به کاهش شکوفایی منجر نمی‌شود. به بیان دیگر، آنچه بیش از خود استرس شکوفایی را تهدید می‌کند، نگرش بسته و دفاعی نسبت به تغییر است. این نتیجه با پژوهش یان و همکاران (۲۰۲۴) هم‌سو است که نقش آمادگی برای تغییر را به عنوان سازوکار واسطه‌ای بین استرس شغلی و شکوفایی نشان دادند. تفاوت پژوهش حاضر در آن است که به جای تمرکز بر بُعد مثبت این سازه (آمادگی)، بر بُعد منفی آن (مقاومت) تمرکز کرده و نشان داده است چگونه استرس می‌تواند زمینه فعال‌سازی این نگرش بازدارنده را فراهم کند. همچنین، یافته‌ها با نتایج روشن‌منش (۱۴۰۳) مبنی بر نقش استرس در محیط‌های کاری در حال تغییر و ضرورت مدیریت آن هم‌سو است. با این حال، پژوهش حاضر یک گام فراتر رفته و نشان داده است اثرات استرس زمانی بر شکوفایی ظاهر

می‌شود که به مقاومت در برابر تغییر منتهی شود. به این ترتیب، مقاومت به عنوان نقطه مداخله کلیدی در مدیریت منابع انسانی قابل شناسایی است. نتایج همچنین با یافته‌های ثنا و حبیبی (۱۴۰۱) هم‌خوانی دارد که بر اهمیت مدیریت هیجانات و راهبردهای انطباق در فرایند تغییر تأکید کردند. یافته‌های حاضر نشان می‌دهد اگر استرس به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند از طریق شکل‌دهی نگرش‌های مقاومتی، فرایند تحول سازمانی را با مانع مواجه کند و سطح شکوفایی کارکنان را کاهش دهد.

از طرفی، در تبیین فرضیه دوم که بر اساس آن مقاومت در برابر تغییر بر شکوفایی با تعدیلگری برون‌گرایی تأثیر معنادار دارد، نتایج تحلیل مسیر معادلات ساختاری نشان داد مقاومت در برابر تغییر بر شکوفایی با تعدیلگری برون‌گرایی معلمان اصفهان با ضریب $0/228$ تأثیر دارد. بنابراین، فرضیه تأیید می‌شود. نتایج نشان داد برون‌گرایی رابطه بین مقاومت در برابر تغییر و شکوفایی را به طور معنادار تعدیل می‌کند؛ به این معنا که در سطوح بالاتر برون‌گرایی، اثر منفی مقاومت بر شکوفایی تضعیف می‌شود. این یافته بیانگر آن است که ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند شدت پیامدهای منفی نگرش‌های مقاومتی را تغییر دهند. از دیدگاه نظریه ویژگی‌های شخصیتی و همچنین مدل تقاضا-منابع شغلی، برون‌گرایی را می‌توان به عنوان یک «منبع شخصی» در نظر گرفت. منابع شخصی عواملی هستند که به افراد کمک می‌کنند در مواجهه با فشارها، کارآمدتر عمل کنند و از فرسایش روانی جلوگیری کنند. افراد برون‌گرا به دلیل برخورداری از هیجان مثبت بیشتر، شبکه‌های حمایتی گسترده‌تر و گرایش به تعامل فعال، در شرایطی که نگرش مقاومتی نسبت به تغییر شکل گرفته است، کمتر دچار افت در مؤلفه‌های شکوفایی می‌شوند. به بیان دیگر، مقاومت در برابر تغییر به طور معمول با کاهش درگیری حرفه‌ای، کاهش معنایجویی و افت تعاملات مثبت همراه است؛ اما برون‌گرایی می‌تواند این چرخه منفی را تعدیل کند. معلمان برون‌گرا حتی در صورت وجود سطحی از مقاومت، از طریق تعامل اجتماعی، جست‌وجوی بازخورد، مشارکت در فعالیت‌های جمعی و ابراز هیجانات مثبت، بخشی از منابع روانی خود را بازسازی و سطحی بالاتر از شکوفایی را حفظ می‌کنند. بنابراین، برون‌گرایی به عنوان یک عامل حفاظتی عمل می‌کند؛ نه اینکه مقاومت را حذف کند، بلکه پیامدهای منفی آن را کاهش می‌دهد. این یافته با نتایج یان و همکاران (۲۰۲۴) هم‌سو است که نشان دادند برون‌گرایی می‌تواند رابطه بین استرس شغلی و شکوفایی را تعدیل کند. با این حال، نوآوری پژوهش حاضر در آن است که نقش تعدیلگری برون‌گرایی را نه در رابطه مستقیم استرس و شکوفایی، بلکه در پیوند بین «مقاومت در برابر تغییر» و شکوفایی بررسی کرده است. به این ترتیب، پژوهش حاضر نشان می‌دهد ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند در سطح نگرشی (مقاومت) مداخله کنند و اثر آن را بر پیامدهای مثبت روان‌شناختی تغییر دهند. از دیدگاه کاربردی، این یافته بیانگر آن است که در فرایندهای تحول آموزشی، توجه به تفاوت‌های فردی معلمان اهمیت دارد. تقویت مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی و حمایت اجتماعی می‌تواند کارکردی مشابه ویژگی برون‌گرایی ایجاد کند و آثار منفی مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد.

همچنین، در تبیین فرضیه سوم، یعنی «استرس شغلی بر شکوفایی تأثیر معنادار دارد»، نتایج نشان داد استرس شغلی بر شکوفایی معلمان اصفهان با ضریب تأثیر $0/203$ - تأثیر دارد. بنابراین، فرضیه تأیید می‌شود. این نتیجه را می‌توان در چارچوب مدل تقاضا-منابع شغلی تبیین کرد. بر اساس این مدل، زمانی که تقاضاهای شغلی (مانند فشار کاری، تعارض نقش، انتظارات چندگانه و ابهام شغلی) از منابع فردی و سازمانی فراتر روند، فرایند فرسایشی آغاز می‌شود. در این وضعیت، انرژی هیجانی و شناختی فرد صرف مقابله با فشارها می‌شود و منابع کافی برای تجربه حالات مثبت روان‌شناختی باقی نمی‌مانند. از آنجا که شکوفایی مستلزم درگیری فعال، احساس پیشرفت، معنا و روابط مثبت است، تحلیل منابع روانی ناشی از استرس مستقیماً این مؤلفه‌ها را تضعیف می‌کند. به بیان دیگر، استرس مزمن معلمان آنان را در وضعیت «بقای شغلی» قرار می‌دهد، نه «رشد حرفه‌ای». این تمایز مفهومی نشان می‌دهد شکوفایی صرفاً فقدان استرس نیست، بلکه نیازمند وجود منابع روانی کافی است؛ بنابراین، افزایش استرس می‌تواند حتی بدون وجود فرسودگی شدید، سطح شکوفایی را کاهش دهد. این یافته با نتایج یان و همکاران (۲۰۲۴) هم‌سو است که نشان دادند استرس شغلی پیش‌بینی‌کننده منفی شکوفایی معلمان است. همچنین، سینا و همکاران (۲۰۲۵) نیز تأکید کردند فشارهای شغلی و نگرش‌های منفی ناشی از آنها ممکن است تجربه شکوفایی را کاهش دهند. پژوهش حاضر این نتایج را در بستر آموزش و پرورش ایران تأیید می‌کند و نشان می‌دهد این سازوکار محدود به بافت فرهنگی خاصی نیست. علاوه بر این، یافته حاضر با نتایج رازا، خان^۱ و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است که نشان دادند استرس شغلی پیامدهای نگرشی و رفتاری منفی در محیط کار ایجاد می‌کند. اگرچه این پژوهش بر بی‌ادبی سازمانی تمرکز داشت، در سطح مفهومی نشان داد استرس کیفیت تجربه حرفه‌ای کارکنان را کاهش می‌دهد؛ یافته‌ای که در پژوهش حاضر به صورت کاهش شکوفایی تبیین شده است. در مجموع، نتیجه این فرضیه نشان می‌دهد شکوفایی معلمان به عنوان شاخصی از سلامت روان‌شناختی و عملکرد مثبت به‌شدت وابسته به سطح تقاضاهای شغلی و مدیریت استرس است. بنابراین، هر گونه برنامه ارتقای کیفیت آموزشی که به بهبود شکوفایی معلمان می‌انديشد، ناگزیر باید کنترل و مدیریت استرس شغلی را در اولویت قرار دهد.

در تبیین فرضیه چهارم، یعنی «استرس شغلی بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر معنادار دارد»، نتایج تحلیل مسیر معادلات ساختاری نشان داد استرس شغلی بر مقاومت در برابر تغییر با ضریب تأثیر $0/550$ تأثیر دارد. این نتیجه را می‌توان در چارچوب مدل تقاضا-منابع شغلی تبیین کرد. بر اساس این مدل، زمانی که تقاضاهای شغلی مزمن (مانند فشار کاری، ابهام نقش و انتظارات چندگانه) از منابع فردی فراتر روند، فرد برای حفظ تعادل روانی خود به راهبردهای دفاعی متوسل می‌شود. مقاومت در برابر تغییر یکی از این راهبردهاست، زیرا تغییر مستلزم صرف انرژی شناختی و

¹ Khan

هیجانی مضاعف است. در شرایط استرس زیاد، فرد تمایل دارد وضعیت موجود را حتی اگر ناکارآمد باشد حفظ کند تا از افزایش بار روانی جلوگیری کند. به بیان دیگر، استرس ادراک «تهدید» را تقویت می‌کند و تغییر را به عنوان عامل بی‌ثبات‌کننده تعبیر می‌کند. در نتیجه، مقاومت نه از سر لجاجت، بلکه به عنوان مکانیسم محافظتی فعال می‌شود. این تبیین نشان می‌دهد مقاومت در برابر تغییر بیش از آنکه یک ویژگی شخصیتی ثابت باشد، ممکن است پیامد شرایط فشارزا در محیط کار باشد. این یافته با نتایج روشن‌منش (۱۴۰۳) هم‌سو است که نشان داد محیط‌های کاری در حال تغییر، در صورت فقدان مدیریت هیجانی مناسب، سطح استرس کارکنان را افزایش می‌دهند. همچنین، ثنا و حبیبی (۱۴۰۱) تأکید کردند چالش اصلی مدیریت تغییر واکنش‌های هیجانی و نگرشی کارکنان است. پژوهش حاضر این نتایج را بسط و نشان می‌دهد استرس شغلی می‌تواند پیش‌زمینه شکل‌گیری همین واکنش‌های مقاومتی باشد. در سطح بین‌المللی نیز یافته حاضر با مطالعاتی هم‌راستا است که استرس را سازوکار کلیدی در فرایندهای تغییر سازمانی می‌داند؛ به این معنا که فشارهای شغلی نه فقط پیامد تغییر، بلکه عامل پیش‌بینی‌کننده مقاومت در برابر آن هستند. در مجموع، نتایج این فرضیه نشان می‌دهد کاهش مقاومت در برابر تغییر در محیط‌های آموزشی مستلزم مدیریت مؤثر استرس شغلی است. به بیان کاربردی، پیش از اجرای برنامه‌های تحول آموزشی، باید زیرساخت‌های حمایتی روان‌شناختی برای معلمان تقویت شوند؛ در غیر این صورت، احتمال بروز واکنش‌های مقاومتی افزایش خواهد یافت.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس فرضیه اول پژوهش مبنی بر تأثیر استرس شغلی بر شکوفایی با میانجیگری مقاومت در برابر تغییر معلمان، پیشنهاد می‌شود کلاس آموزشی با عنوان چگونگی غلبه بر استرس ناشی از مشکلات کاری و حقوقی برای معلمان برگزار شود و روش‌هایی جدید بر اساس نظرات معلمان برای بهبود تغییرپذیری معلمان ارائه شوند تا معلمان ترغیب شوند رفتارهایی آگاهانه‌تر نسبت به شکوفاشدن و شور و شادابی داشته باشند.

بر اساس فرضیه دوم پژوهش مبنی بر تأثیر مقاومت در برابر تغییر بر شکوفایی با تعدیلگری برون‌گرایی معلمان، می‌توان پیشنهاد داد برای معلمان امکانات رفاهی و حقوقی و درک‌پذیری فراهم شود تا آنها احساسی سرشار از نیرو و انرژی داشته باشند. همچنین، معلمان باید در مکان و موقعیت متناسب خود بر اساس استعداد و سابقه‌ای که دارند به کار گرفته شوند تا به‌خوبی در رشته و کار خود شکوفا شوند.

بر اساس فرضیه سوم پژوهش دال بر تأثیر استرس شغلی بر شکوفایی معلمان، پیشنهاد می‌شود در صورت ایجاد مشکل برای معلمان تلاش شود با ایجاد تسهیلات لازم، میزان درگیری به کارهای فرعی در آنها کاهش یابد و با ایجاد شرایط رفاهی و حقوقی متناسب، میزان استرس، کمبود مالی و کاهش سلامت روانی آنها بهبود یابد. همچنین، لازم است آموزش و پرورش برای از دست ندادن معلمان اقدامات الکترونیکی و خدمات آنلاین خود را توسعه دهد و

زیرساخت‌های لازم را فراهم کند و سیستم‌های پشتیبان خود را برای کاهش استرس شغلی معلمان در شرایط فعلی بهبود بخشد.

بر اساس فرضیه چهارم پژوهش دال بر استرس شغلی بر مقاومت در برابر تغییر معلمان، می‌توان پیشنهاد داد با ایجاد سامانه‌های نظرخواهی و انتقادپذیری و نیز سیستم‌های عدالت‌محور در مدارس و اولویت‌بندی در خدمات درخواستی از سوی معلمان، میزان استرس شغلی معلمان کاهش یابد و بر این اساس، از بی‌توجهی به تغییرات و استرس ناشی از آن کاسته شود. بهره‌گیری از مشاوران آگاه و توانمند نیز برای آگاهی‌دهی به معلمان برای رویارویی مناسب با تغییرات و دوری از هر گونه استرس شغلی مفید به نظر می‌رسد. همچنین، اقدامات پیشگیرانه برای جلوگیری از شیوع افکار منحرفانه و غیرتغییرپذیر باید از سوی افراد باتجربه انجام شوند و برای درگیری معلمان با خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها، اقداماتی مناسب توسط مسئولان انجام شوند. در شرایط بروز مقاومت در برابر تغییرپذیری، برای جبران ضرر و زیان‌های روحی و جسمی معلمان، باید مشوق‌های لازم و همچنین مرخصی‌ها و اقدامات دورکاری به‌خوبی تبیین شوند تا آنها در برابر تغییرات نرمش داشته باشند و در نتیجه، شکوفایی آنها ایجاد شود.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه است که باید در تفسیر نتایج مدنظر قرار گیرند. نخست، محدودیت زمانی وجود دارد، زیرا داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص جمع‌آوری شده‌اند و امکان بررسی تغییرات طولی در طول زمان وجود ندارد. دوم، محدودیت مکانی پژوهش نیز مطرح است، زیرا جامعه آماری فقط شامل معلمان ناحیه یک اصفهان است و تعمیم نتایج به سایر مناطق یا کشورها با احتیاط همراه است. سوم، محدودیت متغیری پژوهش به این صورت است که فقط چهار متغیر استرس شغلی، مقاومت در برابر تغییر، شکوفایی و برون‌گرایی بررسی شده‌اند و سایر عوامل مؤثر بر شکوفایی معلمان در این مطالعه لحاظ نشده‌اند. در نهایت، محدودیت‌های ابزاری نیز شامل استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارش‌دهی هستند که ممکن است با سوگیری پاسخ یا برداشت فردی شرکت‌کنندگان همراه باشد و بر دقت اندازه‌گیری اثر بگذارد.

سپاسگزاری

از کلیه مدیران و معلمان منتخب ناحیه یک اصفهان که زمینه انجام این پژوهش را فراهم کردند، سپاسگزاری می‌کنیم.

تعارض منافع

هیچ تعارض منافی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

منابع فارسی

۱. برومند، فربا، سرلک، محمدعلی، موغلی، علیرضا، و طالقانی، غلامرضا (۱۴۰۱). شناسایی و وزن‌دهی عوامل مؤثر بر کار بدون استرس با تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۰(۲)، ۲۷-۴۴. <https://doi.org/10.30473/ipom.2020.55079.4196>
۲. ثنا، بصیره، و حبیبی، نوید (۱۴۰۱). مدیریت تغییر و تحول و راهکارهای مؤثر بر پیشگیری و کاهش مقاومت و استرس کارکنان در برابر تغییر سازمانی. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گردشگری و تکنولوژی*. <https://civilica.com/doc/1461007>
۳. حق‌بین، پرویز، آزادی، کیهان، پورعلی لاکلایه، محمدرضا، و صمدی لرگانی، محمود (۱۴۰۱). تأثیر هویت اجتماعی و انعطاف‌پذیری بر کیفیت حساسی با تأکید بر نقش استرس. *پژوهش‌های حسابداری مالی و حساسی*، ۱۴(۵۳)، ۱۹۱-۲۲۲. <https://www.doi.org/10.30495/faar.2022.691692>
۴. روشن‌منش، اشکان (۱۴۰۳). کاهش استرس مبتنی بر ذهن‌آگاهی برای تغییر محیط‌های کاری. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی و هفتمین کنفرانس ملی مدیریت، روانشناسی و علوم رفتاری*، تهران. <https://civilica.com/doc/2027912/>
۵. سالاری، بهرام (۱۴۰۰). رابطه مقاومت در برابر تغییر با رضایت شغلی و عملکرد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش خواف در دوران همه‌گیری اپیدمی کووید-۱۹. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و علوم انسانی*، ۲(۲)، ۳۰-۴۰. <https://ensani.ir/file/download/article/1649061521-10508-1400-4.pdf>
۶. سلیمانی چناری، زهرا (۱۴۰۴). بررسی اثربخشی آموزش شکوفایی بر استرس و اضطراب دانش‌آموزان پایه دوازدهم. *یازدهمین کنفرانس بین‌المللی دانش و فناوری علوم تربیتی مطالعات اجتماعی و روانشناسی ایران*، تهران. <https://civilica.com/doc/2305723>
۷. سیدی‌زاده، ثریا (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و مدیریت تأمین سبز با میانجیگری مقاومت کارکنان به تغییر (مورد مطالعه: کارخانه‌ها و کارگاه‌های فعال کهکیلویه و بویراحمد). *نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۶(۲۰)، ۱۳۲۲-۱۳۳۰. <https://ensani.ir/file/download/article/1662123998-10135-84-81.pdf>
۸. صدر، نفیسه صادات، خوراکیان، علیرضا، و ملک‌زاده، غلامرضا (۱۳۹۹). تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر به واسطه نگرش و آمادگی برای تغییر. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۹(۹۶)، ۱۰۱-۱۲۰. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.47213.3439>
۹. طایفی، الهام، احمدی طهرانی، غلامرضا، افصلی، فاطمه، خانجانی، خاطره، انتظاریان اردکانی، سمانه، و سپاسه، فاطمه (۱۳۹۵). ارتباط مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه مدیران بیمارستان‌های آموزشی یزد. *راهبردهای مدیریت در نظام سلامت*، ۱۱(۱)، ۲۱-۲۷. <http://mshsj.ssu.ac.ir/article-1-22-fa.html>
۱۰. کریمیان‌پور، غفار، باقری، سید محمدجابر، و معینی‌کیا، مهدی (۱۳۹۹). نقش خودکارآمدی تدریس و اشتیاق شغلی در پیش‌بینی مقاومت در برابر تغییر در معلمان. *فصلنامه علمی پژوهشنامه تربیتی دانشگاه آزاد واحد بجنورد*، ۱۵(۶۲)، ۱۷۹-۱۹۴. <https://sanad.iau.ir/ar/Article/939815?FullText=FullText>
۱۱. محمدی، سارا، نداف، مهدی، و روشن، سارا (۱۳۹۹). تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر با میانجیگری سرمایه روانشناختی. *پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی*، ۱۰(۳۹)، ۱۱۹-۱۴۰. <https://dx.doi.org/10.22034/spr.2020.195157.1238>

۱۲. نانی، مهدی، و مجلی‌مجلی، علی محسن (۱۴۰۱). ارزیابی تأثیر مدیریت تغییر بر استرس شغلی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی از دیدگاه HSE (مطالعه موردی: پروژه‌های عمرانی شهر نجف). هشتمین کنفرانس ملی مهندسی عمران، معماری و شهر هوشمند، تهران. <https://civilica.com/doc/1666677>
۱۳. یوسفی حاجی‌آبادی، داود (۱۳۹۵). مدیریت استرس شغلی. همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران. <https://civilica.com/doc/492574>

References

1. Abeer, I.M.A.M., Aiman, R.A.Z.A., & Hasnain, R.A.Z.A. (2019). Partial mediating effect of job stress between glass ceiling-gender discrimination and organizational commitment: A study of banking sector of Pakistan. *Walailak Procedia*, 2019(1), IC4IR-159. https://www.academia.edu/68138523/Partial_mediating_effect_of_job_stress_between_glass_ceiling_gender_discrimination_and_organizational_commitment_A_study_of_banking_sector_of_Pakistan
2. Anjomshoa, M.R., Esmailzadeh, M.R., & Keshtidar, M. (2020). Effects of neuro-linguistic programming course on job stress, positive organizational behavior and job motivation in physical education teachers. *Pedagogy of Physical Culture and Sports*, 24(3), 111-117. <https://doi.org/10.15561/26649837.2020.0302>
3. Arifiani, R.S., & Rumijati, A. (2022). Working from home: Does impact to work stress and performance? Readiness to change as moderating variable. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 13(1), 19-29. <https://journal.unnes.ac.id/nju/jdm/article/view/33234>
4. Asamoah-Gyimah, K., & Amoako, I. (2020). Effect of perceived job-related stress on teacher job satisfaction in a high-stakes testing environment. *International Journal of Contemporary Education*, 3(1), 48-54. <https://doi.org/10.11114/ijce.v3i1.4768>
5. Ayudhia, M., & Febrianti, A.M. (2023). The effect of job stress and work-family conflict on nurses turnover intention. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(6), 2658-2665. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i6.2848>
6. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 1–28). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
7. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2023). Job demands–resources theory: 20 years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 199–225. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
8. Bao, D., Mydin, F., Surat, S., Lyu, Y., Pan, D., & Cheng, Y. (2024). Challenge-hindrance stressors and academic engagement among medical postgraduates in China. *Psychology Research and Behavior Management*, 17, 1115–1128. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S458732>
9. Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–

26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
10. Boroumand, F., Sarlak, M., Mooghali, A., & Taleghani, G. (2022). Designing and testing a stress-free work model in the Islamic Republic of Iran Broadcasting Organization with a Mixed Approach. *Public Organizations Management*, 10(2), 27-44. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2322522.1401.10.2.1.2> (In Persian)
11. Butler, J., & Kern, M.L. (2016). The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1–48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
12. Byrne, N. (2018). The personality of past, present and future speech–language pathology students. *International Journal of Language & Communication Disorders*, 53(2), 228-236. <https://doi.org/10.1111/1460-6984.12337>
13. Can, Y.S., Arnrich, B., & Ersoy, C. (2019). Stress detection in daily life scenarios using smartphones and wearable sensors: A survey. *Journal of Biomedical Informatics*, 92, 103139. [10.1016/j.jbi.2019.103139](https://doi.org/10.1016/j.jbi.2019.103139)
14. Charoensuk, V., Australia, C., Newby, L., Muurlink, O., & Radel, K. (2016). Introversion/extraversion personality characteristics affect consumer taste preferences in food consumption context. *Marketing and Communication and Retail*. https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2780_ANZAM-2016-164-FILE001.PDF
15. Chen, J., Zhang, L., Li, X., Li, Y., Xu, W., & Yan, Z. (2024). The multidimensional teacher well-being: A mixed-methods approach. *Teachers and Teaching*, 30(6), 724–744. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/13540602.2023.2282483>
16. Chen, W., Zhao, X., & Li, J. (2023). Teacher flourishing and occupational well-being: A systematic review. *Educational Psychology Review*, 35(1), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09768-8>
17. Cheng, K., Wong, M., & Lau, S. (2024). Digital transformation and teacher stress in post-pandemic education. *Computers & Education*, 201, 104803. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.103936>
18. Darbyshire, D., Kirk, C., Wall, H.J., & Kaye, L.K. (2016). Don't Judge a (Face) Book by its Cover: Exploring judgment accuracy of others' personality on Facebook. *Computers in Human Behavior*, 58, 380-387. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.01.021>
19. Dedeoğlu, B.B., Okumus, F., Yi, X., & Jin, W. (2019). Do tourists' personality traits moderate the relationship between social media content sharing and destination involvement?. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 612-626. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1604294>
20. Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2023). Job demands–resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
21. Di Fabio, A., & Gori, A. (2016). Developing a new instrument for assessing acceptance of change. *Frontiers in Psychology*, 7, 802. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00802>

22. Elmadağ, A.B., & Ellinger, A.E. (2018). Alleviating job stress to improve service employee work affect: The influence of rewarding. *Service Business*, 12, 121-141. <https://doi.org/10.1007/s11628-017-0340-y>
23. Endrejat, P.C. (2021). When to challenge employees' comfort zones? The interplay between culture fit, innovation culture and supervisors' intellectual stimulation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1104-1118. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0307>
24. Ferdian, A., Luturlean, B.S., Zhafira, K.D., & Izumi, N.K. (2020). The impact of work stress on turnover intention in Indonesia: Is there a mediation from employee job satisfaction?. *Ferdian, A*, 31-40. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2020.5.1\(3\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2020.5.1(3))
25. Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
26. Fredrickson, B.L. (2006). Unpacking positive emotions: Investigating the seeds of human flourishing. *The Journal of Positive Psychology*, 1(2), 57-86. <https://doi.org/10.1080/17439760500510981>
27. Hachana, R., Berraies, S., & Ftiti, Z. (2018). Identifying personality traits associated with entrepreneurial success: Does gender matter?. *Journal of Innovation Economics & Management*, 27(3), 169-193. <https://doi.org/10.3917/jie.027.0169>
28. Haddoud, M.Y., Onjewu, A.K.E., Al-Azab, M.R., & Elbaz, A.M. (2022). The psychological drivers of entrepreneurial resilience in the tourism sector. *Journal of Business Research*, 141, 702-712. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.069>
29. Haghbin, P., Azadi, K., Pourali Lakalayeh, M., & Samadi Largani, M. (2022). The effect of social identity and flexibility on audit quality with emphasis on the role of stress. *Financial Accounting and Auditing Research*, 14(53), 191-222. <https://www.doi.org/10.30495/faar.2022.691692> (In Persian)
30. Hatipoglu, S., & Koc, E. (2023). The influence of introversion-extroversion on Service Quality Dimensions: A trait activation theory study. *Sustainability*, 15(1), 798. <https://doi.org/10.3390/su15010798>
31. Hayajneh, N., Suifan, T., Obeidat, B., Abuhashesh, M., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2021). The impact of transformational leadership on organizational change management: The mediating role of employees' satisfaction. *Management Science Letters*, 11(1), 315-326. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.011>
32. Hellriegel, D., & Slocum, J.W., Jr. (1996). *Management* (7th ed.). South-Western College Pub. <https://books.google.com/books/about/Management.html?id=wqFXAAAYAAJ>
33. Hubbart, J.A. (2023). Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), 162. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
34. Hughes, M. (2022). Reflections: How studying organizational change lost its way. *Journal of Change Management*, 22(1), 8-25. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2030980>

35. Itani, O.S., Goad, E.A., & Jaramillo, F. (2020). Building customer relationships while achieving sales performance results: Is listening the holy grail of sales?. *Journal of Business Research*, 120, 103425. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.048>
36. Joseph, S. (Ed.). (2015). *Positive psychology in practice: Promoting human flourishing in work, health, education, and everyday life* (2nd ed.). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118996874>
37. Karimiyanpour, Gh., Bagheri, S.M.J., & Mo'ini Kia, M. (2020). The role of teaching self-efficacy and job engagement in predicting resistance to change in teachers. *Scientific Quarterly of Educational Research, Islamic Azad University of Bojnurd*, 15(62), 179-194. <https://sanad.iau.ir/ar/Article/939815?FullText=FullText> (In Persian)
38. Lee, E.S., Tan, S.Y., Lee, P.S.S., Koh, H.L., Soon, S.W.W., Sim, K., ..., & Chong, P.N. (2022). Perceived stress and associated factors among healthcare workers in a primary healthcare setting: The Psychological Readiness and Occupational Training Enhancement during COVID-19 Time (PROTECT) study. *Singapore Medical Journal*, 63(1), 20. <https://doi.org/10.11622/smedj.2020163>
39. Lin, C.Y., & Huang, C.K. (2020). Understanding the antecedents of knowledge sharing behaviour and its relationship to team effectiveness and individual learning. *Australasian Journal of Educational Technology*, 36(2), 89-104. <https://doi.org/10.14742/ajet.4549>
40. Liu, Y., Tian, S., Ning, B., Huang, T., Li, Y., & Wei, Y. (2022). Stress and cancer: The mechanisms of immune dysregulation and management. *Frontiers in Immunology*, 13, 1032294. <https://doi.org/10.3389/fimmu.2022.1032294>
41. McCrae, R.R., & Costa, P.T., Jr. (1999). A Five-Factor Theory of Personality. In L.A. Pervin & O.P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 139–153). Guilford Press. <https://psycnet.apa.org/record/1999-04371-005>
42. Mengstie, M.M. (2025). Flourishing amid crises: A systematic review of resilience factors in adverse contexts. *Heliyon*, 11(17), e36412. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e36412>
43. Mohammadi, S., Nadaf, M., & Roushan, S. (2020). The effect of emotional intelligence and cultural intelligence on employee resistance to change with the mediation of psychological capital. *Social Psychology Research*, 10(39), 119-140. <https://doi.org/10.22034/spr.2020.195157.1238> (In Persian)
44. Mou, Y., Shi, C., Shen, T., & Xu, K. (2020). A systematic review of the personality of robot: Mapping its conceptualization, operationalization, contextualization and effects. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(6), 591-605. <https://doi.org/10.1080/10447318.2019.1663008>
45. Moustafa, A.A., Tindle, R., Frydecka, D., & Misiak, B. (2017). Impulsivity and its relationship with anxiety, depression and stress. *Comprehensive Psychiatry*, 74, 173-179. <https://doi.org/10.1016/j.comppsy.2017.01.013>
46. Mueller, M., Resnik, P., & Saunders, C. (2020). Risk preferences of investors. In *Robo-advisory: Investing in the digital age* (pp. 35-51). Cham: Springer International Publishing.

- https://doi.org/10.1007/978-3-030-40818-3_3
47. Nani, M., & Mojalli-Mojalli, A.M. (2022). *Evaluating the impact of change management on job stress of personnel working in construction projects from the HSE perspective (Case study: Construction projects of Najaf city)*. Eighth National Conference on Civil Engineering, Architecture and Smart City, Tehran. <https://civilica.com/doc/1666677> (In Persian)
 48. Naz, A., Khan, H.U., Alesawi, S., Abouola, O.I., Daud, A., & Ramzan, M. (2024). AI knows you: Deep learning model for prediction of extroversion personality trait. *IEEE Access*. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3486578>
 49. Omeje, H.O., Ede, M.O., Okereke, G.K.O., Ede, A.O., Amaeze, F.E., Ike, J.O., ..., & Igbokwe, I.C. (2022). Efficacy of rational emotive career counselling programme on occupational stress management in industrial hazard victims: Safety practice implications. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10942-022-00476-w>
 50. Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
 51. Raza, M.A., Imran, M., Rosak-Szyrocka, J., Vasa, L., & Hadi, N. U. (2023a). Organizational change and workplace incivility: Mediated by stress, moderated by emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2008. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032008>
 52. Raza, M.A., Khan, M.M., & Mujtaba, B.G. (2023b). Organizational change and workplace incivility: Mediating roles of job insecurity, stress, and burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2008. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032008>
 53. Roberto, A., De Angelis, M., & Gazzola, P. (2023). Remote working and environmental impacts: An exploratory analysis. *Applied Sciences*, 13(13), 7892. <https://doi.org/10.3390/app13010607>
 54. Roshanmanesh, A. (2024). *Mindfulness-based stress reduction for changing work environments*. Fourth International Conference and Seventh National Conference on Management, Psychology and Behavioral Sciences, Tehran. <https://civilica.com/doc/2027912/> (In Persian)
 55. Ryff, C.D., & Singer, B.H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
 56. Sadr, N.S., Khorakian, A., & Malekzadeh, Gh. (2020). The effect of affective commitment on employees' resistance to change through attitude and readiness for change. *Improvement and Change Management Studies*, 29(96), 101-120. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.47213.3439> (In Persian)

57. Salari, B. (2021). The relationship between resistance to change with job satisfaction and organizational performance of Khaf education staff during the Covid-19 epidemic. *Applied Research in Management and Humanities*, 2(2), 30-40. <https://ensani.ir/file/download/article/1649061521-10508-1400-4.pdf> (In Persian)
58. Sana, B., & Habibi, N. (2022). *Change management and effective strategies for preventing and reducing employee resistance and stress against organizational change*. Fourth International Conference on Management, Tourism and Technology. <https://civilica.com/doc/1461007> (In Persian)
59. Seyyedizadeh, S. (2022). Investigating the relationship between green human resource management and green supply management with the mediation of employee resistance to change (Case study: Active factories and workshops in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad). *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(20), 1322-1330. <https://ensani.ir/file/download/article/1662123998-10135-84-81.pdf> (In Persian)
60. Schiff, M., & Leip, L. (2019). The impact of job expectations, workload, and autonomy on work-related stress among prison wardens in the United States. *Criminal Justice and Behavior*, 46(1), 136-153. <https://doi.org/10.1177/0093854818802876>
61. Schwarz, G.M., Bouckennooghe, D., & Vakola, M. (2021). Organizational change failure: Framing the process of failing. *Human Relations*, 74(2), 159-179. <https://doi.org/10.1177/0018726720942297>
62. Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279-298). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18
63. Shinde, V.V. (2019). Relationship of body mass index to job stress and eating behaviour in health care professionals-an observational study. *Obesity Medicine*, 14, 100070. <https://doi.org/10.1016/j.obmed.2018.12.002>
64. Siena, M.T., Fulgencio, A.B., & David, A.P. (2025). Work-related factors of flourishing: A mixed-methods study. *Psychol Stud*, 70, 593-603. <https://doi.org/10.1007/s12646-025-00846-1>
65. Soleymani Chenari, Z. (2025). *Investigating the effectiveness of flourishing training on stress and anxiety of twelfth-grade students*. Eleventh International Conference on Knowledge and Technology of Educational Sciences, Social Studies and Psychology of Iran, Tehran. <https://civilica.com/doc/2305723> (In Persian)
66. Stouten, J., Rousseau, D.M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
67. Swider, B.W., & Zimmerman, R.D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487-506. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>
68. Tayefi, E., Ahmadi Tehrani, G., Afzali, F., Khanjankhani, K., Entezarian Ardekani, S., &

- Sepaseh, F. (2016). The relationship between participative management and resistance to change from the perspective of administrators at educational hospitals in Yazd, 2013. *Manage Strat Health Syst*, 1(1), 21-27. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.24766879.1395.1.1.2.5> (In Persian)
69. Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting* (pp. 739-742). Padova: CLEUP. <https://www.sis-statistica.org/old/htdocs/files/pdf/atti/RSBa2004p739-742.pdf>
70. Thilagavathy, S., & Geetha, S.N. (2025). Mapping the landscape of employee flourishing: A bibliometric analysis. *Sustainable Futures*, 10, 101491. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101491>
71. VanderWeele, T.J., McNeely, E., & Koh, H.K. (2019). Reimagining health—Flourishing. *JAMA*, 321(17), 1667–1668. <https://doi.org/10.1001/jama.2019.3035>
72. Vouloutsis, V., Chesson, A., Blancas, M., Guerrero, O., & Verschure, P.F. (2020, July). The use of social sensorimotor contingencies in humanoid robots. In *Conference on Biomimetic and Biohybrid Systems* (pp. 378-389). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64313-3_36
73. Waight, C.L., Kjerfve, T.N., Kite, A., & Smith, B. (2022). Connecting and relating in Brazil: Implications of remote work. *Human Resource Development International*, 25(2), 231–253. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2048435>
74. Walk, M. (2023). Leaders as change executors: The impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers. *European Management Journal*, 41(1), 154-163. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.01.002>
75. 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>
76. Westerhof, G.J., & Keyes, C.L.M. (2010). Mental illness and mental health: The two continua model across the lifespan. *Journal of Adult Development*, 17(2), 110–119. <https://doi.org/10.1007/s10804-009-9082-y>
77. Wetzels, R., Raaijmakers, J.G., Jakab, E., & Wagenmakers, E.J. (2009). How to quantify support for and against the null hypothesis: A flexible WinBUGS implementation of a default Bayesian t test. *Psychonomic Bulletin & Review*, 16(4), 752–760. <https://doi.org/10.3758/pbr.16.4.752>
78. Weziak-Bialowolska, D., McNeely, E., & VanderWeele, T.J. (2021). Psychometric properties of flourishing scales from a comprehensive well-being assessment. *Frontiers in Psychology*, 12, 652209. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.652209>
79. Wijethilake, C., Upadhaya, B., & Lama, T. (2023). The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: Evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning & Control*, 34(3), 275-294.

<https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>

80. Yan, L., Ping, X., Feng, X., & Jin, X. (2024). The moderation of personality in the stress–flourishing link: A study among Chinese university students. *Heliyon*, 10(5), e33405. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33405>
81. Yeo, R.K., & Li, J. (2022). Breaking the silence of psychological impact while working from home during COVID: implications for workplace learning. *Human Resource Development International*, 25(2), 114–144. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047149>
82. Yousefi Hajiabadi, D. (2016). *Job stress management*. National Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran. <https://civilica.com/doc/492574> (In Persian)

