



Critical Analysis of Organizational Transformation Model: A Systematic Review

Taha Hosseini 

Master's Student, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University Tehran, Iran.

Amirhossein Kasrayi 

Master's Student, Department of Public Administration, Tehran University Tehran, Iran.

Habib Roodsaz * 

Associate Professor, Department of Industrial Management, Allameh Tabataba'i University Tehran, Iran.

Abstract

Organizational transformation has long been a central concern in management studies, and over past decades numerous models have been proposed to facilitate this process. Despite such efforts, critical questions remain regarding the effectiveness, comprehensiveness, and contextual relevance of these frameworks in today's turbulent and complex environments. This study adopts a systematic review approach, based on a structured search of reputable academic databases, to identify and critically analyze a set of widely cited organizational transformation models. The review reveals that while many models exhibit strengths such as conceptual clarity and practical

* Corresponding Author: roodsaz@atu.ac.ir

How to Cite: Hosseini, T., Kasrayi, A.H. & Roodsaz, H. (2026). Critical Analysis of Organizational Transformation Model: A Systematic Review. *Management Studies in Development and Evolution*, 35 (119), 43-86. doi: 10.22054/jmsd.2025.85923.4636

applicability, they simultaneously suffer from notable shortcomings. In particular, they often lack flexibility, holistic integration, and the ability to adapt to rapidly changing organizational conditions. Overall, the findings suggest that no single model adequately addresses all dimensions of organizational transformation. Most frameworks emphasize either structural or behavioral aspects, but rarely both in balance. Consequently, the study highlights the necessity of developing more comprehensive, multidimensional, and dynamic models that effectively integrate structural, cultural, technological, and human factors to ensure sustainable organizational transformation.

Keywords: Organizational Transformation, Organizational Transformation Models, Critical Analysis, Systematic Review.

1. Introduction

Organizational transformation has become a central theme in management studies, especially in the face of rapid environmental shifts, technological disruptions, socio-cultural dynamics, and mounting stakeholder expectations. These conditions have compelled organizations to rethink their structures, processes, and value systems in order to remain competitive and resilient. Although various transformation models have been proposed to facilitate organizational change, significant gaps persist in their applicability to volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) contexts (Kotter, 2012; van Tulder et al., 2021). Traditional models, such as Lewin's three-stage framework and McKinsey's 7S, have served as theoretical cornerstones. However, their linear and static assumptions often fail to address today's evolving organizational needs (Burnes, 2004; Benn et al., 2014).

In contrast, newer models like ADKAR (Hiatt, 2006) and Burke–Litwin (1992) aim to integrate structural and behavioral aspects of change. Despite their advancements, these models still exhibit

limitations in terms of flexibility, contextual responsiveness, and cultural alignment. In this regard, the present study performs a critical and comparative review of widely-used organizational transformation models to uncover conceptual and practical limitations. The objective is to offer theoretical insights that support the development of a more integrative, flexible, and context-sensitive framework for future transformation initiatives.

Research Questions

This study addresses the following central research question:

- What are the conceptual and practical limitations of current organizational transformation models in addressing the complexities of modern organizational environments?

To support this inquiry, four sub-questions are explored:

1. To what extent do existing models support adaptability in volatile conditions?
2. How effectively do current frameworks integrate structural, behavioral, and cultural aspects of change?
3. What theoretical and empirical gaps persist across widely-used transformation models?
4. What features are essential in shaping a future-oriented, context-sensitive model of transformation?

The goal is to create a conceptual foundation for scholars and practitioners seeking transformation models better suited for the realities of modern organizational ecosystems.

2. Theoretical and Empirical Foundations

From a theoretical standpoint, transformation models are generally classified into three broad categories: structural, behavioral, and integrative frameworks. Structural models, such as the McKinsey 7S or EFQM excellence model, prioritize systems alignment, strategy, and formal structures. Behavioral models, such as ADKAR or the

change readiness frameworks, focus on individual attitudes, motivation, and capability. Integrative models, including Burke–Litwin or Kotter’s Eight-Step model, attempt to merge both perspectives but often fall short of the dynamic complexity required for modern change processes.

Critically, many of these models fail to incorporate iterative, emergent change processes or the influence of organizational culture, power dynamics, and informal networks (Schein, 2010; Cummings et al., 2016). They are often based on idealized, top-down assumptions that may not translate well to decentralized or participatory settings. As such, there is growing recognition of the need to shift toward models that accommodate agility, feedback loops, and contextual differentiation (Van de Ven & Poole, 2021).

Empirical evidence further reinforces these limitations. For instance, while Kotter’s model provides a clear roadmap for leaders, its effectiveness declines in settings requiring flexible and continuous adaptation (Appelbaum et al., 2012). Burke–Litwin’s model, although diagnostically powerful, often underrepresents the informal and cultural layers of transformation (Waclawski, 2002). Meanwhile, the ADKAR model is praised for guiding individual-level change, particularly in digital transformation contexts, but it lacks strategic scalability and cross-functional integration (Hornstein, 2015).

Moreover, systematic reviews indicate that a significant proportion of organizational change efforts fail due to poor model-context fit, insufficient stakeholder involvement, and rigidity in execution (By, 2005; Todnem, 2005). These findings collectively point toward a pressing need for adaptive, participatory, and cross-contextual transformation models that transcend the traditional dichotomies of structure versus behavior or planning versus emergence.

3. Methodology

This research employed a critical literature review methodology following the PRISMA framework, which enabled the systematic identification, selection, and analysis of transformation models. Data were sourced from academic databases such as Scopus, Web of Science, and Google Scholar using keywords including “organizational transformation,” “change management models,” and “systemic change frameworks.” After applying rigorous inclusion and exclusion criteria, twelve widely-referenced models were selected for analysis.

Each model was evaluated across six dimensions derived from the literature: flexibility, comprehensiveness, change approach, adaptability to dynamic environments, cultural sensitivity, and leadership integration. Thematic analysis was applied to identify conceptual overlaps, blind spots, and divergence in implementation challenges. This process formed the basis for highlighting theoretical and practical gaps in the current transformation literature.

4. Results

The comparative analysis revealed that none of the selected transformation models—whether classical or contemporary—can fully address the complex, multidimensional needs of modern organizations. Most models either focus excessively on formal systems and strategy or emphasize behavioral aspects in isolation. Furthermore, the lack of real-time adaptability, cultural intelligence, and stakeholder inclusivity in many models hampers their relevance in today’s rapidly evolving environments.

Models such as Lewin’s and McKinsey’s offer simplicity and coherence but are inadequate in non-linear, tech-driven contexts. While frameworks like ADKAR and Burke–Litwin are more nuanced, they still fall short in handling large-scale systemic resistance, digital disruption, or the socio-political dimensions of change. These gaps

underscore the need for transformation models that balance structural rigor with human-centered flexibility.

5. Discussion

The findings highlight a fragmented landscape of transformation theory. Models tend to prioritize either structure or behavior, often neglecting cultural dynamics and organizational learning. This imbalance limits their utility in responding to rapid technological advances, diverse stakeholder interests, and unpredictable environmental pressures. The study advocates for the development of dynamic, systems-oriented frameworks that combine strategic direction with cultural integration, technological agility, and participatory leadership.

6. Conclusion

This study concludes that current transformation models, while valuable, are insufficient for addressing today's organizational complexities. There is a critical need for hybrid, flexible, and context-aware approaches that merge structural and human dimensions of change. For academics, this highlights a research gap in developing next-generation models. For practitioners, it offers evaluative criteria to diagnose transformation readiness and customize interventions.

Future studies should focus on designing and empirically validating integrative frameworks tailored to varied sectors, cultures, and technological contexts. Ultimately, such efforts can bridge theory and practice and lead to more sustainable, inclusive, and resilient transformation strategies.



تحلیل انتقادی مدل‌های تحول سازمانی: مرور نظام‌مند ادبیات

طاه‌ها حسینی 

دانشجوی کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

امیرحسین کسرائی 

دانشجوی کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

حبیب رودساز  *

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

چکیده

تحول سازمانی همواره یکی از موضوعات کلیدی در علم مدیریت بوده است و طی دهه‌های گذشته، مدل‌های متعددی برای تسهیل این فرایند توسعه یافته‌اند. با این حال، پرسش اساسی درباره میزان اثربخشی و تناسب این مدل‌ها با محیط‌های پویا و پیچیده همچنان پابرجاست. پژوهش حاضر با رویکرد مرور نظام‌مند و بر پایه جست‌وجوی ساختارمند در پایگاه‌های علمی معتبر، مجموعه‌ای از مدل‌های تحول سازمانی را شناسایی کرده و مورد تحلیل انتقادی قرار داده است. یافته‌های این مرور نشان می‌دهد که بسیاری از مدل‌های موجود، با وجود برخورداری از نقاط قوتی همچون شفافیت مفهومی و سهولت کاربرد، در ابعادی نظیر انعطاف‌پذیری، جامعیت و انطباق با شرایط متغیر محیطی با کاستی‌هایی مواجه‌اند. نتایج کلی حاکی از آن است که هیچ مدل منفردی قادر به پوشش همه ابعاد تحول سازمانی نیست و بیشتر چارچوب‌ها یا بر جنبه‌های ساختاری تمرکز دارند یا بر عوامل رفتاری. بنابراین، ضرورت توسعه الگوهایی جامع، پویا و چندبعدی آشکار می‌شود؛ الگوهایی که بتوانند میان الزامات ساختاری، فرهنگی، فناورانه و انسانی پیوند برقرار کرده و پاسخگوی نیازهای تحول پایدار سازمان‌ها باشند.

کلیدواژه‌ها: تحول سازمانی، مدل‌های تحول سازمانی، تحلیل انتقادی، مرور نظام‌مند.

مقدمه

در عصری که شتاب تغییرات در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه به اوج خود رسیده است، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری با ضرورت تحول و بازآفرینی مواجه‌اند. ظهور فناوری‌های نوینی مانند هوش مصنوعی، سیستم‌های تصمیم‌گیری خودکار، گسترش اقتصاد کارآفرینی، ساختارها و شیوه‌های سنتی، اداره سازمان‌ها را با چالش‌های بنیادین روبه‌رو کرده است. این تحولات، فرصت‌هایی بی‌سابقه برای رشد و نوآوری فراهم ساخته‌اند، اما در عین حال، سازمان‌هایی که فاقد قابلیت انطباق با شرایط متغیر هستند را به سمت افول سوق داده‌اند. در چنین شرایطی، تحول سازمانی دیگر یک گزینه انتخابی نیست، بلکه ضرورتی استراتژیک و حیاتی محسوب می‌شود که بقای سازمان‌ها را تضمین می‌کند (Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001).

نظریه‌های مختلفی در زمینه تحول سازمانی ارائه شده‌اند که تلاش کرده‌اند ابعاد این پدیده را تبیین کنند. مدل‌هایی مانند مدل سه مرحله‌ای لوین (Lewin, 1947)، مدل نادلر و تاشمن (Nadler & Tushman, 1989)، و مدل هشت مرحله‌ای کاتر (Kotter, 1996)، از جمله تلاش‌های مهم در جهت نظام‌مند ساختن فرایند تحول به‌شمار می‌روند. با این حال، پژوهش‌های انتقادی نشان می‌دهند که بسیاری از این مدل‌ها دارای کاستی‌هایی جدی‌اند؛ از جمله بی‌توجهی به پویایی‌های محیطی، نادیده گرفتن مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی و ضعف در پاسخ‌گویی به شرایط بحرانی (Burnes, 2004). بر همین اساس، پتیگرو، وودمن و کامرون (Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001) نیز هشدار می‌دهند که ساختار خطی و مکانیکی برخی از مدل‌های تحول سازمانی، توانایی پاسخ‌گویی به شرایط پیچیده و متغیر امروز را کاهش می‌دهد.

تحقیقات اخیر بر ضرورت درک عمیق‌تر از نقش عوامل شناختی، فرهنگی و اجتماعی در فرایند تحول تأکید دارند (Schein, 2010). با وجود تلاش‌های علمی در این زمینه، هنوز مدل جامعی که بتواند به‌طور یکپارچه همه این ابعاد را پوشش دهد ارائه نشده است (Bear & Nohria, 2000). این خلأ مفهومی به‌ویژه در سازمان‌هایی که در بسترهای فرهنگی متنوع و شرایط محیطی ناپایدار فعالیت می‌کنند، برجسته‌تر می‌شود. بنابراین، سازمان‌ها نیازمند چارچوب‌هایی هستند که نه تنها به ساختار، بلکه به معنا، ارزش و ادراک

ذی‌نفعان نیز توجه کنند.

مرورهای پیشین عمدتاً به شناسایی و طبقه‌بندی مدل‌های تحول پرداخته‌اند، اما تحلیل‌های انتقادی که بتوانند به‌طور عمیق، نقاط ضعف و قوت این مدل‌ها را در بسترهای واقعی نشان دهند، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. در همین راستا، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد مرور نظام‌مند و با استفاده از دستورالعمل پریزما، تلاش می‌کند پرکاربردترین مدل‌های تحول سازمانی را شناسایی و تحلیل انتقادی کند. هدف از این تحلیل، برجسته‌سازی خلأهای موجود و فراهم کردن زمینه‌ای نظری برای طراحی یک مدل جامع‌تر، منعطف‌تر و کارآمدتر در آینده است.

پیشینه پژوهش

تحول سازمانی مفهومی است که بر فرایند تغییرات بنیادین، برنامه‌ریزی‌شده و هدفمند در ساختار، فرهنگ، فرایندها و استراتژی‌های سازمانی تأکید دارد (Cummings & Worley, 2021). این مفهوم، متکی بر نظریه‌هایی همچون پویایی‌های سیستم، یادگیری سازمانی و توسعه سازمانی است و هدف اصلی آن ارتقای کارایی، نوآوری و رقابت‌پذیری در شرایط پیچیده و متغیر محیطی محسوب می‌شود (Burke, 2017). در سال‌های اخیر، توجه به این حوزه به دلیل ظهور فناوری‌های نوین، تغییرات سریع بازار، فشارهای قانونی و تحولات اجتماعی و فرهنگی افزایش یافته است (Hayes, 2022). تحول سازمانی تنها محدود به تغییرات ساختاری نیست، بلکه دربرگیرنده دگرگونی در سبک رهبری، رفتار کارکنان و ارزش‌های سازمانی نیز هست (Schein, 2010).

در ادبیات مدیریت، تمایز روشنی میان تغییر سازمانی و تحول سازمانی مطرح شده است. تغییر سازمانی معمولاً ماهیتی تدریجی و واکنشی دارد و بیشتر به تعدیل یا اصلاح فرایندها و ساختارهای موجود در پاسخ به شرایط بیرونی می‌پردازد. در حالی که تحول سازمانی، عمیق، کل‌نگر و بر بازآفرینی مفهومی و فرهنگی سازمان متمرکز است (Burnes, 2004; Burke, 2017). این تمایز مفهومی موجب شده است که مدل‌های نظری متعددی برای تبیین تحول سازمانی شکل بگیرند؛ از جمله مدل سه‌مرحله‌ای لوین (1947)، مدل نادلر و تاشمن (1989)، مدل بورک-لیتوین (1992)، مدل ADKAR

(Hiatt, 2006) و مدل 7S مک کنزی (2008). در جدول ۱، مروری کلی بر مهم‌ترین مدل‌های تحول سازمانی، به همراه سال انتشار و ویژگی‌های کلیدی آن‌ها ارائه شده است.

جدول ۱. بررسی پیشینه پژوهش مدل‌های تحول سازمانی

نویسنده	نام مدل	سال انتشار	یافته‌های کلیدی
European Foundation for Quality Management	مدل تعالی سازمانی EFQM	2025	تمرکز بر ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان از طریق توانمندسازها (رهبری، استراتژی، کارکنان، منابع و فرایند) و نتایج (مشتریان، کارکنان، جامعه و کسب‌وکار) است.
Hayes	مدل فرایند تحول سازمانی هایز	2022	مدل پویا که بر تحلیل، برنامه‌ریزی و اجرای تحول تأکید دارد.
Cummings & Worley	مدل مدیریت تحول کامینگز و ورلی	2021	تأکید بر توسعه سازمانی و استراتژی‌های تغییر
Galbraith	مدل ستاره گالبرایس	2014	بررسی تحول سازمانی از طریق استراتژی، ساختار، فرایندها، پاداش و افراد.
Kotter	مدل ۸ مرحله‌ای کاتر	2012	تغییر موفق از طریق ایجاد فوریت، چشم‌انداز و تثبیت تغییرات.
Schein	مدل تحول سازمانی شاین	2010	تغییرات سازمانی با درک فرهنگ و ارزش‌های نهفته انجام می‌شود.
McKinsey & Company	مدل 7S مک کنزی	2018	تعامل بین هفت عنصر سازمانی شامل؛ استراتژی، ساختار، سیستم‌ها، ارزش‌های مشترک، سبک رهبری، کارکنان و مهارت.
Hiatt	مدل ADKAR	2006	پنج مرحله آگاهی، تمایل، دانش، توانایی و تقویت برای مدیریت تغییر
Blascko	فرایند تحول سازمانی بلاسکو	1999	یادگیری سازمانی به‌عنوان هسته تحول معرفی می‌شود.
Burke & Litwin	مدل بورک-لیتوین	1992	تأکید بر رابطه بین فرهنگ، رهبری، سیستم‌ها، استراتژی و عملکرد سازمانی و تغییر از عوامل محیطی و درونی است.

ادامه جدول ۱. بررسی پیشینه پژوهش مدل‌های تحول سازمانی

نویسنده	نام مدل	سال انتشار	یافته‌های کلیدی
Nadler & Tushman	مدل نادلر و تاشمن	1980	سازمان به‌عنوان یک سیستم پویا در تعامل با محیط بررسی می‌شود.
Weisbord	مدل ۶ جعبه ویزبورد	1976	شش عامل اصلی برای تحلیل مشکلات سازمانی مشخص می‌شوند.
Greiner	مدل مراحل رشد گرینر	1972	سازمان‌ها با پنج مرحله بحران و تغییر روبه‌رو می‌شوند.
Leavitt	مدل الماس لویت	1965	تحول سازمانی وابسته به تعامل بین وظایف، ساختار، افراد و فناوری است.
Kurt Lewin	مدل سه مرحله‌ای لوین	1951	تحول در سه مرحله ذوب کردن، تغییر و تثبیت انجام می‌شود.
Lewin	مدل اقدام‌پژوهی (تحقیق در عمل)	1946	تغییرات سازمانی از طریق مداخله فعال و یادگیری مداوم انجام می‌شود.

پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش‌های متعددی در سطح ملی و بین‌المللی به بررسی ابعاد تحول سازمانی، مدل‌های رایج در این حوزه و چالش‌های اجرایی آن پرداخته‌اند. اگرچه هر یک از این مطالعات به‌گونه‌ای خاص به تحلیل یا آزمون مدل‌های تحول سازمانی مبادرت کرده‌اند، اما اشتراکاتی در یافته‌ها و نیز خلأهایی در زمینه جامعیت و انطباق‌پذیری مدل‌ها با محیط‌های پیچیده امروزی دیده می‌شود. در این بخش، با هدف شناخت دقیق‌تر فضای علمی موجود و تبیین جایگاه پژوهش حاضر، به مرور برخی از مطالعات تجربی داخلی و خارجی پرداخته شده است. این مرور با تأکید بر پژوهش‌هایی انجام شده که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به بررسی مدل‌های تحول سازمانی، کاربرد آن‌ها در محیط واقعی، یا تحلیل انتقادی آن‌ها پرداخته‌اند، صورت گرفته است. خلاصه‌ای از این پژوهش‌ها و نتایج کلیدی آن‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های مورد بررسی

پژوهشگر و سال پژوهش	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
سالار مرادی، ۱۴۰۳	سنجش تحول سازمانی مبتنی بر معماری در ساختار مرکز پژوهش‌های مجلس	مدل تحول سازمانی شامل ابعاد مختلفی است که با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ نتایج نشان‌دهنده اعتبار مدل پیشنهادی است.
Kovynyov, Buerck & Mikut (2020)	طراحی ابتکارات تحول در راستای پیاده‌سازی چابکی سازمانی - یک مطالعه تجربی	بررسی تجربی ۱۲۵ شرکت در اروپا برای شناسایی محرک‌های چابکی سازمانی و تحلیل رویکردهای تحول در سازمان‌های مختلف
Miake-Lye et al. (2020)	تحلیل آمادگی سازمان برای تغییر: مرور نظام‌مند به‌روزشده و تحلیل محتوایی ابزارهای ارزیابی	مرور و تحلیل محتوا بر روی ابزارهای سنجش آمادگی سازمانی برای تغییر؛ استفاده از چارچوب CFIR برای دسته‌بندی مفاهیم؛ شناسایی نیاز به توسعه ابزارهای معتبر و مرتبط با زمینه‌های مختلف
Canterino, Cirella & Shani (2018)	رهبری تحول سازمانی: یک مطالعه پژوهش عملیاتی	مطالعه موردی در یک شرکت طراحی مد ایتالیایی که نشان می‌دهد رهبری فردی و جمعی چگونه می‌تواند در مراحل مختلف تحول سازمانی مؤثر باشد.
Grol et al. (2013)	تحول سازمانی: مروری نظام‌مند بر پژوهش‌های تجربی حوزه بهداشت و درمان و سایر صنایع	مرور ۵۶ مطالعه تجربی؛ شناسایی عوامل مؤثر بر تحول سازمانی، فرایندها و پیامدها؛ تأکید بر پیچیدگی تعاملات و کمبود اطلاعات درباره فرایندهای تحول
Sullivan, Kashiwagi & Lines (2011)	الگوهای تغییر سازمانی: مروری انتقادی بر فرایندهای مدیریت تغییر	مرور انتقادی بر ۱۱ مدل تغییر سازمانی؛ ترکیب آن‌ها در یک مدل یکپارچه؛ شناسایی شکاف‌های تحقیقاتی و نیاز به اعتبارسنجی تجربی مدل‌ها

شکاف پژوهشی و ضرورت تحقیق

با وجود توسعه مدل‌های متعددی در زمینه تحول سازمانی، شواهد پژوهشی نشان می‌دهند که این مدل‌ها با محدودیت‌هایی مواجه‌اند که کارایی آن‌ها را در شرایط پیچیده و

پویای امروزی کاهش داده است. چالش اصلی بسیاری از مدل‌ها، ایستایی و رویکرد خطی آن‌هاست؛ مانند مدل سه‌مرحله‌ای لوین یا مدل 7S مک‌کنزی که بر فرضیات پیش‌بینی‌پذیری تغییر بنا شده‌اند (Burnes, 2004)، در حالی که سازمان‌های امروزی با تغییرات غیرخطی و پیش‌بینی‌ناپذیر روبه‌رو هستند. افزون‌براین، اغلب این مدل‌ها تمرکز بیشتری بر ساختارها و فرایندهای رسمی دارند و به مؤلفه‌های فرهنگی، روان‌شناختی و اجتماعی توجه کافی نمی‌کنند (Schein, 2010).

همچنین، مدل‌هایی مانند ADKAR، گرچه به جنبه‌های فردی تغییر پرداخته‌اند، اما از نظر توجه به تعاملات سازمانی و فرهنگ مشترک، دچار کاستی‌اند. مدل‌هایی مانند EFQM نیز بیشتر بر تعالی عملکرد تمرکز دارند و از منظر فناوری‌های نوین و تحول دیجیتال انعطاف‌پذیری کافی ندارند (Westerman et al., 2014). امروزه عواملی همچون جهانی‌شدن، فناوری‌های نوظهور، توسعه هوش مصنوعی و ضرورت چابکی سازمانی، مدل‌های سنتی را با ناکارآمدی مواجه کرده‌اند (Kotter, 2012).

همچنین، بسیاری از مدل‌ها بر تغییرات کلان و در سطح ساختار تمرکز دارند و نقش محوری کارکنان و تیم‌های کاری در تحول نادیده گرفته شده است (Cummings & Worley, 2021; Hayes, 2022). بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که هیچ مدل منفردی توانایی پوشش کامل ابعاد تحول سازمانی را ندارد و توسعه مدلی جامع، منعطف و متناسب با پیچیدگی‌های محیطی ضروری است.

پژوهش حاضر با اتخاذ رویکردی انتقادی، تلاش دارد تا شکاف‌های موجود در مدل‌های رایج را شناسایی کرده و زمینه‌ای نظری برای طراحی مدلی یکپارچه، بومی و کارآمد فراهم سازد. مدلی که بتواند تعامل میان ساختار، فرهنگ، فناوری و عوامل انسانی را به شکلی پویا و متناسب با محیط‌های متغیر سازمانی پوشش دهد.

روش

در این پژوهش، به‌منظور انجام یک مرور نظام‌مند و انتقادی از مدل‌های تحول سازمانی، براساس دستورالعمل پریزما^۱ استفاده شده است. این روش، یک رویکرد

1. PRISMA: Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

استاندارد برای مرور نظام‌مند است که شفافیت و دقت در فرایند جستجو، انتخاب و تحلیل مطالعات را تضمین می‌کند (Moher et al., 2009). با توجه به اینکه هدف این پژوهش بررسی مدل‌های تحول سازمانی از منظر انتقادی است، دستورالعمل پریزما به‌عنوان چارچوبی مناسب انتخاب شده تا ضمن ارائه یک ساختار شفاف برای انتخاب و تحلیل منابع، امکان نقد دقیق مدل‌های تحول سازمانی را نیز فراهم کند. انتخاب این روش برای این پژوهش به چند دلیل انجام شده است:

- شفافیت در منابع: امکان مستندسازی دقیق مراحل جستجو و غربالگری مقالات را فراهم می‌کند (Page et al., 2021).
- کنترل سوگیری در انتخاب مطالعات: استفاده از این روش موجب می‌شود که معیارهای ورود و خروج مقالات به‌طور مشخص تعیین شده و سوگیری در انتخاب مطالعات به حداقل برسد (Liberati et al., 2009).
- امکان انجام مرور انتقادی: این روش نه‌تنها برای مرور نظام‌مند، بلکه برای مرور انتقادی نیز کارآمد است، زیرا ساختار مشخصی برای تحلیل و نقد مقالات ارائه می‌شود (Siddaway et al., 2019).

- در این مطالعه، دستورالعمل پریزما در چهار مرحله کلیدی به کار گرفته شده است:
۱. جستجو اولیه منابع: تعیین پایگاه‌های علمی معتبر مانند؛ Google Scholar، Scopus، Wiley، ResearchGate و انتخاب مقالات بر اساس کلیدواژه‌های مرتبط.
 ۲. غربالگری مقالات: حذف مقالات نامرتبط براساس معیارهای مشخص شده در بخش معیارهای ورود و خروج.
 ۳. ارزیابی نهایی مطالعات: بررسی کیفیت و ارتباط مقالات نهایی انتخاب شده.
 ۴. تحلیل انتقادی یافته‌ها: نقد مدل‌های تحول سازمانی براساس معیارهای علمی و مدیریتی.

دستورالعمل پریزما با ارائه چارچوبی دقیق و استاندارد برای مرور مطالعات، به پژوهش حاضر امکان می‌دهد تا تحلیل‌های انتقادی از مدل‌های تحول سازمانی را بر پایه داده‌های معتبر و به‌دور از سوگیری ارائه دهد. در بخش‌های بعدی، مراحل جزئی‌تر این روش شامل

معیارهای ورود و خروج، پایگاه‌های داده، و فرایند غربالگری، به تفصیل توضیح داده خواهد شد. به منظور اطمینان از کیفیت و ارتباط مقالات انتخابی، معیارهای مشخصی برای ورود و خروج مطالعات تعیین شده است. شرح کامل این معیارها در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. معیارهای ورود و خروج مقالات برای دستورالعمل پریزما

دسته‌بندی	معیارها	شرح
معیارهای ورود	ارتباط موضوعی	مقالاتی که مستقیماً به مدل‌های تحول سازمانی پرداخته‌اند و دارای چارچوب‌های مفهومی یا نظری (تجربی) معتبر هستند.
	منابع علمی معتبر	تنها مقالات منتشر شده در ژورنال‌های علمی معتبر (Scopus, ResearchGate, مجلات Q1 و Q2) بررسی شدند.
	تاریخ انتشار	مقالاتی که بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ منتشر شده‌اند تا از جدیدترین یافته‌های علمی استفاده شود (Tranfield et al., 2003)
	زبان مقاله	فقط مقالاتی که به زبان انگلیسی یا فارسی منتشر شده‌اند، مورد بررسی قرار گرفتند.
	استناد بالا	مقالاتی که تعداد استنادهای قابل توجهی داشتند و در حوزه مدیریت و تحول سازمانی تأثیرگذار بوده‌اند.
معیارهای خروج	عدم ارتباط با موضوع	مقالاتی که به موضوع تحول سازمانی نمی‌پردازند یا تنها به جنبه‌های جزئی آن اشاره دارند.
	منابع غیرمعتبر	مطالعاتی که در مجلات نامعتبر، وبلاگ‌ها، یا کنفرانس‌های غیرعلمی منتشر شده‌اند.
	مطالعات قدیمی	مقالاتی که قبل از سال ۲۰۰۰ منتشر شده‌اند، مگر اینکه از لحاظ نظری تأثیر مهمی بر مدل‌های تحول سازمانی داشته باشند (Petticrew & Roberts, 2006).
	عدم دسترسی به متن کامل	مقالاتی که متن آن‌ها در دسترس نیست یا به‌صورت چکیده محدود باقی مانده‌اند.

مشخص کردن معیارهای ورود و خروج مطالعات به پژوهش حاضر کمک می‌کند تا تنها مقالات با کیفیت بالا و مرتبط انتخاب شوند. این رویکرد باعث می‌شود مرور نظام‌مند و انتقادی انجام‌شده دارای اعتبار علمی بیشتری باشد و یافته‌های آن بتوانند مبنای محکمی برای تحلیل مدل‌های تحول سازمانی فراهم کنند.

به‌منظور جمع‌آوری داده‌های علمی معتبر، در پژوهش حاضر از پایگاه‌های اطلاعاتی شناخته شده و معتبر جهانی استفاده شده است. این پایگاه‌های داده، شامل منابع بین‌المللی و داخلی هستند که مقالات علمی مرتبط با مدل‌های تحول سازمانی را پوشش می‌دهند. انتخاب پایگاه‌های داده براساس میزان پوشش مقالات علمی با کیفیت بالا و ارتباط آن‌ها با حوزه تحول سازمانی انجام شده است (Gough et al., 2017). برای شناسایی مقالات، از پایگاه‌های بین‌المللی مانند Google Scholar، Scopus، Web of Science و ProQuest و همچنین پایگاه‌های داخلی مانند Magiran، SID و Noormags استفاده شد. فرایند جستجوی مقالات از طریق پایگاه‌های داده براساس کلیدواژه‌های مشخص شده در بخش کلیدواژه‌های مقاله انجام شد. در این مرحله، از ترکیب منطقی عملگرهای بولی^۱ برای بهینه‌سازی جستجو استفاده شد تا تمامی مقالات مرتبط و معتبر شناسایی شوند (Boell & Cecez-kecmanovic, 2015). سپس، مقالات استخراج‌شده براساس معیارهای ورود و خروج مورد بررسی قرار گرفتند تا تنها مقالات مرتبط و دارای کیفیت بالا در پژوهش، مورد استفاده قرار گیرند.

فرایند انتخاب پایگاه‌های داده و استراتژی‌های جستجوی دقیق، زمینه را برای گردآوری منابع علمی معتبر در نقد مدل‌های تحول سازمانی فراهم کرد. این امر به ارتقای اعتبار نتایج پژوهش انجامید. همچنین، مرحله غربالگری مطالعات، با هدف تمرکز بر مدل‌های تحول معتبر و حذف موارد غیرمرتبط، یکی از گام‌های کلیدی این مرور نظام‌مند بود. جدول ۴ مراحل این فرایند را براساس دستورالعمل پریزما نشان می‌دهد.

۱. عملگرهای بولی (Boolean Operators) شامل AND، OR و NOT، ابزارهایی در جستجوی پایگاه‌های داده هستند که برای ترکیب یا محدود کردن کلیدواژه‌ها استفاده می‌شوند. این عملگرها به پژوهشگران کمک می‌کنند تا دامنه جستجوی خود را بهینه‌سازی کرده و مقالات مرتبط‌تری بیابند (Garg & Sharma, 2024).

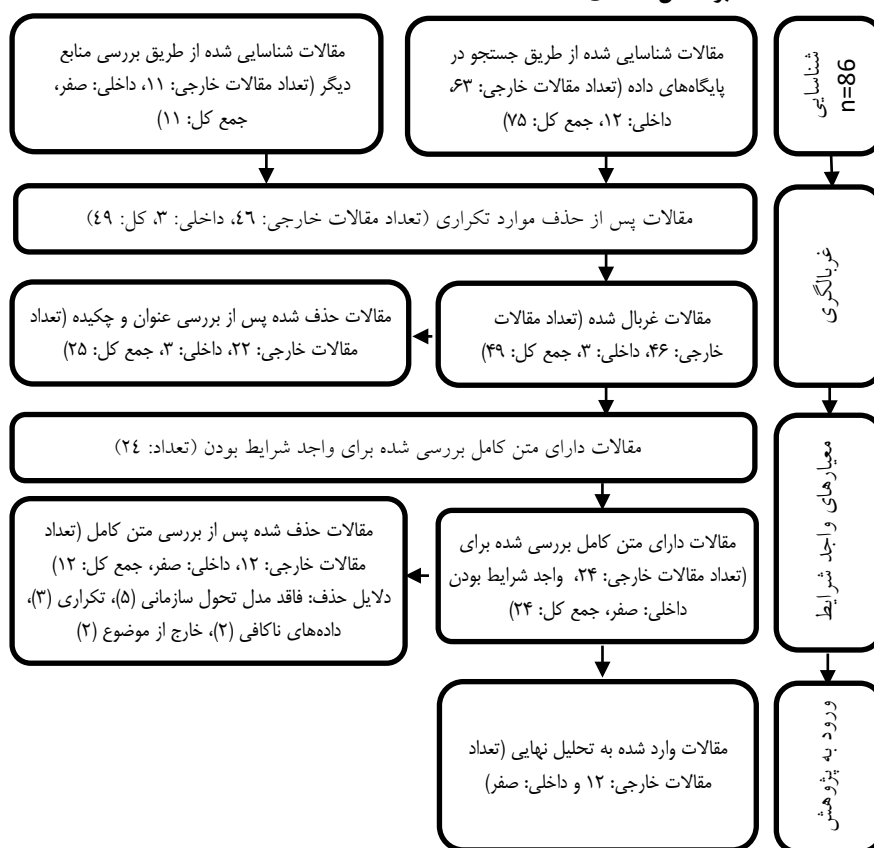
جدول ۴. مراحل انجام مرور نظام‌مند براساس دستورالعمل پریزما

مراحل	شرح
غربالگری اولیه	پس از گردآوری مقالات از پایگاه‌های داده معتبر، مرحله غربالگری اولیه با بررسی عنوان و چکیده مقالات آغاز شد. در این مرحله، مقالاتی که واجد شرایط اولیه بودند، برای بررسی دقیق‌تر انتخاب شدند. معیارهای این مرحله شامل موارد زیر بودند: تمرکز مقاله بر تحول سازمانی و مدل‌های مرتبط با آن. انتشار در مجلات علمی معتبر با نمایه‌های بین‌المللی (مانند Scopus, Web of Science و ...). مقالاتی که عنوان، چکیده و محتوای همراستا، روش‌شناسی مشخص و تحلیل‌های دقیق بر مدل‌های تحول ارائه کرده‌اند. مقالات منتشر شده طی ۲۰ سال اخیر برای دربرگیری مدل‌های تحول جدیدتر و حتی اصلاح‌شده.
ارزیابی کیفی و تعیین ارتباط	در این مرحله، متن کامل مقالاتی که از غربالگری اولیه عبور کرده بودند، بررسی شد. معیارهای ارزیابی کیفی مقالات شامل موارد زیر بود: شفافیت روش‌شناسی پژوهشی و نحوه ارائه مدل تحول استناد به پژوهش‌های معتبر و استفاده از داده‌های تجربی یا نظریه‌پردازی مستدل میزان کاربردپذیری و تأثیر مدل تحول در مطالعات مدیریتی
انتخاب مدل نهایی	پس از انجام ارزیابی‌های کیفی، مدل‌های تحول سازمانی که بیشترین استناد و کاربرد را در مقالات معتبر داشتند، انتخاب شدند. در نهایت ۱۲ تحول سازمانی برای تحلیل نهایی مورد بررسی قرار گرفتند. این مدل‌ها شامل نظریه‌های کلاسیک و مدرن تحول سازمانی بودند که در ادبیات علمی از اعتبار بالایی برخوردارند.
نمایش فرایند غربالگری با نمودار پریزما	برای افزایش شفافیت فرایند انتخاب مدل‌ها، از نمودار پریزما استفاده شد. این نمودار نشان می‌دهد که چه تعداد مقاله در هر مرحله از بررسی حذف شده‌اند و چه تعداد در تحلیل نهایی باقی مانده‌اند (Petticrew & Roberts, 2006).

رویکرد انتقادی در تحلیل مدل‌های تحول سازمانی، چارچوبی برای ارزیابی نظام‌مند نقاط قوت و ضعف این مدل‌ها فراهم می‌سازد. برخلاف مقایسه‌های سطحی، این رویکرد به تحلیل عمیق مفروضات، سازوکارهای اجرایی و میزان انطباق با پیچیدگی‌های دنیای امروز می‌پردازد (Alvesson & Deetz, 2000). محیط‌های سازمانی امروز با ناپایداری

و تحول سریع فناوری، اقتصادی و اجتماعی روبه‌رو هستند؛ در حالی که بسیاری از مدل‌های کلاسیک، بر مبنای ثبات و پیش‌بینی‌پذیری شکل گرفته‌اند (Burnes, 2004). بنابراین، این پژوهش میزان انعطاف‌پذیری مدل‌ها در مواجهه با تغییرات غیرمنتظره را به‌عنوان یکی از محورهای اصلی تحلیل انتقادی بررسی می‌کند.

شکل ۱. نمودار جریان انتخاب مطالعات مرور نظام‌مند
(براساس Moher et al., 2009, PRISMA Flow Diagram)



افزون‌براین، توجه به بسترهای فرهنگی و اجتماعی در اجرای موفق مدل‌های تحول از اهمیت بالایی برخوردار است. بسیاری از مدل‌ها در زمینه‌های فرهنگی خاص طراحی شده‌اند و ممکن است در جوامع دیگر کارایی لازم را نداشته باشند (Hofstede, 1991).

این تحلیل به بررسی این مسأله می‌پردازد که مدل‌ها تا چه اندازه ظرفیت تطبیق با تفاوت‌های فرهنگی را دارند. همچنین، تمرکز صرف بر ساختار رسمی در برخی مدل‌ها، باعث غفلت از عوامل نرم مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و پویایی‌های قدرت شده است (Kotter, 1996)؛ عواملی که نقش مهمی در موفقیت تغییر ایفا می‌کند.

درمجموع، نتایج این رویکرد انتقادی نشان می‌دهد که مدل‌های تحول باید از چارچوب‌های ایستا و مکانیکی فراتر روند و به سمت رویکردهای یادگیرنده، تعاملی و اقتضایی حرکت کنند؛ رویکردهایی که قادر باشند به چالش‌های تحول در سازمان‌های پیچیده و ناپایدار پاسخ دهند.

یافته‌ها

در این بخش، مدل‌های تحول سازمانی منتخب بر اساس معیارهای کلیدی تحلیل و مقایسه می‌شوند. این معیارها شامل: میزان انعطاف‌پذیری، جامعیت مدل، نوع رویکرد به تغییر (خطی یا پویا)، میزان سازگاری با محیط‌های پیچیده و ناپایدار، توجه به فرهنگ سازمانی، و جایگاه نقش رهبران در فرایند تحول هستند. تحلیل ارائه‌شده تلفیقی از یافته‌های حاصل از مرور نظام‌مند منابع علمی معتبر و نگاه انتقادی پژوهشگر به ساختار و محتوای مدل‌ها است. این رویکرد ترکیبی، امکان ارزیابی عمیق‌تری از ظرفیت‌های هر مدل برای پاسخ‌گویی به چالش‌های تحول در سازمان‌های امروزی را فراهم می‌سازد.

۱. مدل تعالی سازمانی EFQM (EFQM, 2025)

مدل EFQM یک چارچوب مدیریتی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عملکرد خود را بهبود بخشیده و به سطحی از تعالی دست یابند. این مدل برای اولین بار در سال ۱۹۹۱ معرفی شد و به مرور زمان به‌روزرسانی شده است، به‌ویژه نسخه‌های ۲۰۰۰، ۲۰۱۰، ۲۰۲۰ و جدیدترین نسخه ۲۰۲۵ که بر تحول دیجیتال، پایداری و چابکی سازمانی تمرکز دارد (EFQM, 2025; Longmuir, 2024).

این مدل براساس یک چارچوب ۳ بخشی بنا شده است:

- جهت گیری سازمانی: مشخص کردن هدف، مأموریت و ارزش های سازمان
 - اجرای راهبردها: اجرای اقدامات کلیدی برای تحقق اهداف
 - دستیابی به نتایج: سنجش و تحلیل نتایج عملکرد سازمان
 - همچنین مدل EFQM دارای ۷ معیار کلیدی است که شامل رهبری، استراتژی، کارکنان، شراکت ها و منابع، فرایندها، نتایج مشتری، کارکنان و جامعه است.
 - این مدل یک رویکرد جامع برای مدیریت کیفیت ارائه می دهد که می تواند در انواع سازمان ها، اعم از دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی، مورد استفاده قرار گیرد. این مدل انعطاف پذیری بالایی دارد و به سازمان ها اجازه می دهد که براساس نیازهای خاص خود از آن استفاده کنند (EFQM, 2025; Grol et al., 2013).
 - نقاط قوت (EFQM, 2025):
 - انعطاف پذیری بالا و امکان استفاده در انواع سازمان ها
 - تأکید بر نوآوری، تحول دیجیتال و پایداری در نسخه های جدیدتر
 - ارزیابی بر شواهد و داده ها که به بهبود مستمر کمک می کند
 - ایجاد فرهنگ تعالی سازمانی و افزایش مشارکت کارکنان
 - نقاط ضعف (Bou-Llusar et al., 2005; Calvo-Mora et al., 2005):
 - پیاده سازی پیچیده و زمان بر، به ویژه برای سازمان های کوچک
 - نیاز به تعهد بالای مدیریت و منابع مالی کافی برای موفقیت
 - تمرکز زیاد بر ارزیابی و مستندسازی که ممکن است برای برخی سازمان ها سنگین باشد
 - لزوم تغییر و تطبیق مدل با شرایط خاص هر سازمان که می تواند چالش برانگیز باشد.
- در نتیجه، مدل EFQM یک رویکرد قدرتمند برای تعالی سازمانی و بهبود مستمر است که سازمان ها را قادر می سازد عملکرد خود را براساس معیارهای مشخص ارزیابی کرده و آن را بهبود دهند. نسخه های جدید مدل، از جمله EFQM 2025، انعطاف پذیری و همسو با چالش های جدید سازمانی شده اند. با این حال، اجرای اثربخش این مدل مستلزم تعهد جدی مدیریت، سرمایه گذاری در آموزش، و ارزیابی مداوم عملکرد است. برای سازمان هایی که به دنبال چارچوبی جامع در زمینه مدیریت کیفیت و تحول سازمانی هستند،

این مدل گزینه‌ای قابل توجه به شمار می‌آید. (EFQM, 2025; Grol et al., 2013).

۲. مدل فرایند تحول سازمانی هایز (Hayes, 2022)

مدل جان هایز یک چارچوب فرایندی برای مدیریت تحول سازمانی است که بر تحلیل محیطی، برنامه‌ریزی دقیق، مشارکت ذینفعان و نهادینه‌سازی تغییر تأکید دارد. این مدل شامل مراحل ماند شناسایی نیاز به تغییر، تعیین اهداف، تحلیل ذینفعان، طراحی استراتژی، اجرای تغییر و تثبیت آن است (Hayes, 2014).

مدل هایز رویکردی نظام‌مند و مرحله‌ای به تحول دارد که باعث وضوح مسیر تغییر می‌شود. این مدل به عوامل محیطی، فرهنگ سازمانی و نقش رهبران توجه دارد، اما در مواجهه با تغییرات ناگهانی و محیط‌های پویاتر، ممکن است انعطاف‌پذیری کمتری داشته باشد.

نقاط قوت:

- جامعیت و پوشش تمامی مراحل تحول
- توجه به فرهنگ سازمانی
- تأکید بر برنامه‌ریزی و مدیریت اجرای تغییر

نقاط ضعف:

- فرایند خطی و کمتر انعطاف‌پذیر در شرایط پویای سازمانی
 - تأکید کمتر بر نقش رهبران در مقایسه مدل‌هایی مانند کاتر
- در نتیجه، مدل هایز یک رویکرد تحلیلی و برنامه‌محور دارد که در شرایط نسبتاً پایدار و سازمان‌های بزرگ مفید است، اما در تغییرات سریع و پیچیده، ممکن است با محدودیت‌هایی روبه‌رو شود (Hayes, 2014).

۳. مدل تحول سازمانی کامینگز و ورلی (Cummings & Worley, 2021)

مدل کامینگز و ورلی یک چارچوب نظام‌مند و علمی برای تحول سازمانی ارائه می‌دهد که شامل مراحل مختلفی از جمله تشخیص وضعیت کنونی، طراحی مداخلات مناسب و اجرای تدریجی تغییرات است. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با بهبود عملکرد و

انطباق با محیط پویا، تحول مؤثری را تجربه کنند.

این مدل چارچوبی نظام‌مند و علمی برای تحول سازمانی ارائه می‌دهد تا با تشخیص صحیح وضعیت کنونی، طراحی مداخلات مناسب و اجرای تدریجی تغییرات، بهبود عملکرد و انطباق با محیط پویا را برای سازمان تضمین کند.

نقاط قوت:

- جامعیت بالا (پوشش تغییرات رفتاری و سیستمی)
- انعطاف‌پذیر و قابل تنظیم برای انواع سازمان‌ها
- پایه علمی قوی و مبتنی بر تحقیقات مدیریت تغییر

نقاط ضعف:

- نیاز به تشخیص دقیق مشکلات سازمانی
 - فرایند طولانی و پرهزینه
 - وابسته به رهبری قوی برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر
- در نتیجه، مدل کامینگز و ورلی در شرایطی که سازمان‌ها به دنبال تحول تدریجی، ساختاریافته و مبتنی بر داده‌های عمیق هستند، بسیار اثربخش است. اما در مواجهه با چالش‌های غیرمنتظره و تغییرات سریع محیطی، ممکن است نیاز به انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشد (Cumings & Worley, 2021).

۴. مدل تحول سازمانی کامینگز و ورلی (Cumings & Worley, 2021)

مدل کامینگز و ورلی یک چارچوب مدل ستاره گالبرایس یک چارچوب ساختاریافته و جامع برای طراحی و تحول سازمانی است که توسط جی. آر. گالبرایس توسعه یافته است. این مدل بر این باور است که پنج عنصر کلیدی استراتژی، ساختار، فرایندها، پاداش‌ها و افراد باید به صورت هماهنگ و همسو طراحی شوند تا سازمان بتواند به طور مؤثر به اهداف خود دست یابد و با تغییرات محیطی سازگار شود (Galbraith, 2014).

مدل ستاره گالبرایس یک چارچوب تحول سازمانی است که بر هماهنگی استراتژی، ساختار، فرایندها، پاداش‌ها و منابع انسانی تأکید دارد. این مدل جامع بوده و تمام ابعاد کلیدی سازمان را پوشش می‌دهد، اما اجرای آن پیچیده و زمان‌بر است. از نقاط قوت آن

تمرکز بر هماهنگی داخلی و طراحی نظام‌مند و از نقاط ضعف آن کاهش انعطاف‌پذیری در محیط‌های پویا و نیاز به منابع زیاد برای اجرا است. در نتیجه، این مدل برای تغییرات برنامه‌ریزی شده مناسب است اما در شرایط تغییرات سریع، با چالش‌هایی مواجهه است (Galbraith, 2014).

نقاط قوت:

- دیدگاه جامع و نظام‌مند برای تحول سازمانی
- قابلیت انعطاف در صنایع مختلف
- تأکید بر هماهنگی همه اجزای سازمان برای موفقیت تحول

نقاط ضعف:

- تأکید زیاد بر طراحی ممکن است انعطاف‌پذیری سازمان را کاهش دهد
 - توجه کمتر به عوامل محیطی و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی
 - فرایند پیاده‌سازی پیچیده، نیازمند تخصص بالا و تحلیل دقیق
- مدل ستاره گالبرایس یک چارچوب قوی و نظام‌مند برای تحول سازمانی است که به هم‌راستایی استراتژی، ساختار، فرایندها، پاداش‌ها و افراد تأکید دارد. این مدل برای سازمان‌هایی که به دنبال تحولات برنامه‌ریزی شده و کنترل شده هستند، مناسب است، اما در محیط‌های بسیار پویا و متغیر ممکن است نیاز به انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشد (Galbraith, 2014).

۵. مدل هشت مرحله‌ای کاتر (Kotter, 2012)

مدل تحول جان کاتر یک چارچوب هشت مرحله‌ای برای مدیریت تغییر ارائه می‌دهد که مراحل آن شامل ایجاد احساس فوریت، تشکیل ائتلاف راهبر، توسعه چشم‌انداز و راهبرد، ارتباط مؤثر، توانمندسازی کارکنان، ایجاد پیروزی‌های کوتاه‌مدت، تثبیت دستاوردها و نهادینه‌سازی تغییر در فرهنگ سازمانی است (Kotter, 2012; OCM Solution, 2025).

مدل کاتر به عنوان یک فرایند نظام‌مند و گام‌به‌گام، وضوح بالایی دارد و تمرکز زیادی بر رهبری سازمانی، ایجاد انگیزه و کاهش مقاومت در برابر تغییر دارد. این مدل با

پیروزی‌های کوتاه‌مدت و ارتباطات مؤثر، تغییر را به یک فرایند جذاب و ملموس برای کارکنان تبدیل می‌کند (Prosci, 2024). با این حال، تمرکز زیاد بر تغییرات تدریجی و کنترل‌شده، ممکن است باعث کاهش انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات ناگهانی و غیرمنتظره شود. همچنین، اتکای بیش‌ازحد به رهبران ارشد، باعث می‌شود نقش کارکنان سطوح پایین‌تر کمتر در نظر گرفته شود، که ممکن است مقاومت در برابر تغییر را افزایش دهد (Appelbaum et al., 2012).

نقاط قوت (Kotter, 2012; Prosci, 2024):

- رویکرد گام‌به‌گام و شفاف که تغییر را قابل مدیریت می‌کند
- تأکید بر نقش رهبری در موفقیت تغییر سازمانی
- افزایش تعهد کارکنان با ایجاد پیروزی‌های کوتاه‌مدت
- تمرکز بر برقراری ارتباط و کاهش مقاومت در برابر تغییر

نقاط ضعف (Appelbaum et al., 2012; OCM Solution, 2025):

- محدودیت در تغییرات سریع و غیرمنتظره که نیاز به چابکی بیشتری دارند
 - اتکای زیاد بر مدیران ارشد و کم‌توجهی به مشارکت کارکنان در سطوح پایین‌تر
 - زمان‌بر بودن فرایند، که ممکن است در محیط‌های رقابتی مشکل‌ساز شود
- مدل کاتر یک رویکرد ساختاریافته و اثربخش برای مدیریت تدریجی است که بر نقش رهبری، ارتباطات و ایجاد انگیزه در کارکنان تأکید دارد. این مدل در سازمان‌هایی یا ساختارهای رسمی و نیاز به تغییرات برنامه‌ریزی‌شده کارآمد است، اما در محیط‌های پویا و دارای تغییرات سریع، ممکن است محدودیت‌هایی داشته باشد (Kotter, 2012; Appelbaum et al., 2012).

۶. مدل تحول سازمانی شاین (Schein, 2010)

ادگار شاین، یکی از پیشگامان مطالعات فرهنگ سازمانی، مدل تحول سازمانی خود را متمرکز بر نقش فرهنگ سازمانی و یادگیری در فرایند تغییر ارائه داده است. مدل شاین بر این ایده استوار است که تحول سازمانی یک فرایند یادگیری عمیق است که شامل تغییر در باورها، ارزش‌ها و مفروضات اساسی اعضای سازمان می‌شود. این مدل بیان می‌کند که هر

تغییری که در سازمان رخ می‌دهد، نیازمند تغییر در سطوح فرهنگ سازمانی است (Schein, 2010; Hatch, 2018).

شاین فرایند تحول سازمانی را در سه سطح فرهنگی بررسی می‌کند:

- مصنوعات: نشانه‌های ظاهری فرهنگ، مانند ساختار سازمانی، فرایندها و رفتارها
- ارزش‌های پذیرفته‌شده: اصول و استراتژی‌هایی که سازمان به آن‌ها پایبند است
- مفروضات اساسی: باورهای عمیق و ناخودآگاه که زیربنای فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند.

مدل تحول شاین بر فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی تأکید دارد که این دیدگاه آن را از بسیاری از مدل‌های دیگر متمایز می‌کند. به جای تمرکز بر فرایندهای مدیریتی و ساختاری، این مدل نشان می‌دهد که تحول واقعی زمانی رخ می‌دهد که مفروضات و باورهای کارکنان تغییر کند (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011).

نقاط قوت (Schein, 2010; Alvesson & Sveningsson, 2015):

- تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی در تحول، که یکی از عوامل کلیدی تغییر پایدار است
 - بررسی عمیق‌تر لایه‌های فرهنگی سازمانی و تأثیر آن بر تغییرات سازمانی
 - توجه ویژه به یادگیری سازمانی و نقش رهبران در ایجاد فرهنگ یادگیری
- نقاط ضعف (Cameron & Quinn, 2011):

- فاقد یک چارچوب مشخص و مراحل اجرایی برای پیاده‌سازی تغییرات
- تمرکز زیاد بر تغییرات فرهنگی، بدون توجه کافی به عوامل ساختاری و فرایندی در تحول سازمانی

- به دلیل ماهیت نظری آن، ممکن است برای سازمان‌هایی که به دنبال مدل عملیاتی هستند، چندان کاربردی نباشد

مدل تحول شاین، یکی از رویکردهای مهم در تحلیل تغییر سازمانی از منظر فرهنگی است و نقش یادگیری سازمانی را در تحول برجسته می‌کند. این مدل بیان می‌کند که تحول واقعی زمانی رخ می‌دهد که باورها و مفروضات بنیادی افراد سازمان تغییر کند. با این حال، این مدل فاقد یک رویکرد عملیاتی مشخص است و بیشتر به عنوان چارچوبی

برای درک تغییر سازمانی از منظر فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Schein, 2010).

۷. مدل تحول 7S مک‌کنزی (McKinsey & Company, 2008)

مدل 7S مک‌کنزی که توسط شرکت مشاوره‌ای مک‌کنزی توسعه یافته، یک چارچوب مدیریتی برای تحلیل و اجرای تغییرات سازمانی است. این مدل تأکید دارد که برای موفقیت یک سازمان، باید هفت عامل کلیدی به‌صورت هماهنگ عمل کنند (Waterman, Peters, & Phillips, 1980; McKinsey & Company, 2008):

عناصر سخت‌افزاری:

- استراتژی (Strategy): برنامه‌های سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی
- ساختار (Structure): نحوه سازمانی‌دهی بخش‌ها، سطوح مدیریتی و ارتباطات
- سیستم‌ها (Systems): فرایندها، رویه‌ها و فناوری‌های سازمان

عناصر نرم‌افزاری:

- سبک (Style): شیوه مدیریت و فرهنگ رهبری سازمان
- کارکنان (Staff): افراد، مهارت‌ها و توانایی‌های منابع انسانی
- مهارت‌ها (Skills): قابلیت‌های اصلی سازمان و مزیت‌های رقابتی آن
- ارزش‌های مشترک (Shared Values): اصول و ارزش‌هایی که فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند

مدل 7S نشان می‌دهد که تمامی این عناصر باید همسو و هماهنگ باشند تا سازمان بتواند به اهداف خود دست یابد (Channon & Caldart, 2015).

مدل 7S بر ارتباطات داخلی میان بخش‌های مختلف سازمان تمرکز دارد. برخلاف مدل‌های سنتی که بیشتر بر ساختار سازمانی یا استراتژی تأکید دارند، این مدل دیدگاهی جامع و سیستمی ارائه می‌دهد که هم عوامل سخت‌افزاری و هم نرم‌افزاری را در نظر می‌گیرد (Waterman et al., 1980).

نقاط قوت (Channon & Caldart, 2015):

- تمامی بخش‌های سازمان را به‌عنوان یک کل در نظر می‌گیرد

- بر روابط بین عناصر مختلف سازمان تمرکز دارد
- برای انواع سازمان‌ها و تغییرات قابل استفاده است
- علاوه بر فرایندها و ساختارها، به فرهنگ و کارکنان نیز اهمیت می‌دهد
- نقاط ضعف (McKinsey & Company, 2008):
- مدل فقط نشان می‌دهد که هماهنگی مهم است، اما نمی‌گوید چگونه باید آن را ایجاد کرد و توسعه داد
- تحلیل و هماهنگ‌سازی هفت عنصر سازمانی نیازمند زمان و منابع زیادی است
- تغییر ارزش‌های سازمانی سخت و زمان‌بر است
- مدل 7S مک کنزی یک ابزار قدرتمند برای تحلیل و اجرای تحول سازمانی است. این مدل کمک می‌کند که سازمان‌ها عدم هماهنگی بین عناصر را شناسایی و اصلاح کنند. با این حال، برای اجرای موفق آن، سازمان‌ها باید تحلیل عمیق انجام داده و راهکارهای عملی برای ایجاد هماهنگی ارائه کنند (Channon & Caldart, 2015; Waterman et al., 1980).

۸. مدل تحول ADKAR (Hiatt, 2006)

- مدل ADKAR توسط جفری هایت در شرکت Prosci توسعه داده شد و یکی از مدل‌های شناخته‌شده در مدیریت تغییر فردی و سازمانی است. این مدل بر این اصل استوار است که تغییر سازمانی از طریق تغییرات فردی اتفاق می‌افتد (Hiatt, 2006; Prosci, 2019). ADKAR مخفف پنج مرحله کلیدی در فرایند تغییر است:
- Awareness (آگاهی): افراد باید از نیاز به تغییر آگاه شوند.
 - Desire (تمایل): افراد باید برای حمایت و مشارکت در تغییر انگیزه داشته باشند.
 - Knowledge (دانش): افراد باید بدانند چگونه تغییر را اجرا کنند.
 - Ability (توانمندی): افراد باید مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم برای اجرای تغییر را داشته باشند.
 - Reinforcement (تقویت): تغییر باید پایدار شده و از طریق تقویت و پاداش نهادینه شود.

مدل ADKAR یک رویکرد متمرکز بر افراد است و بیان می‌کند که تغییر سازمانی زمانی موفق خواهد بود که افراد سازمان از تغییر حمایت کنند و بتوانند آن را اجرا نمایند. این مدل یک مسیر مشخص و گام‌به‌گام برای تغییر ارائه می‌دهد و برای مدیران و رهبران سازمانی ابزار مفیدی است (Prosci, n.d.; Angtayan, 2019).

با این حال، تمرکز شدید مدل بر تغییرات فردی ممکن است باعث نادیده گرفتن برخی عوامل کلان‌تر مانند فرهنگ سازمانی، ساختارهای مدیریتی و عوامل محیطی شود. همچنین، فاقد جزئیات در مورد چگونگی اجرای تغییرات پیچیده در سطوح گسترده سازمانی است (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013; Vakola, 2014). نقاط قوت (Hiatt, 2006; Prosci, n.d.):

- رویکرد انسان‌محور که بر تغییر فردی تأکید دارد
 - ساده، شفاف و قابل اجرا برای تغییرات سازمانی در سطوح فردی و تیمی
 - تمرکز بر موانع تغییر و ارائه راهکارهای تقویت و نهادینه‌سازی تغییر
 - قابل استفاده برای انواع تغییرات از کوچک تا بزرگ
- نقاط ضعف (Vakola, 2014; Burnes, 2017):
- تمرکز بیش از حد بر تغییر فردی، بدون توجه کافی به ساختارهای کلان سازمانی
 - عدم پرداختن به عوامل محیطی، اقتصادی و فرهنگی که بر موفقیت تغییر تأثیر می‌گذارند

○ عدم ارائه راهکارهای دقیق برای تغییرات کلان و پیچیده در سازمان‌های بزرگ

مدل ADKAR یک چارچوب کاربردی و ساده برای مدیریت تغییر فردی و سازمانی ارائه می‌دهد. این مدل تأکید دارد که تغییر سازمانی از طریق تغییر در افراد اتفاق می‌افتد و پنج مرحله کلیدی را برای موفقیت تغییر معرفی می‌کند. با این حال، این مدل بر روی تغییرات فردی تمرکز دارد و ممکن است برای تغییرات کلان سازمانی یا تحول‌های استراتژیک، به تنهایی کافی نباشد (Hiatt, 2006; Angtayan, 2019; Burnes, 2017).

۹. مدل تحول بورک-لیتوین (Burke & Litwin, 1992)

مدل بورک-لیتوین یک چارچوب جامع برای تحلیل تغییر سازمانی است که ۱۲ عامل کلیدی را شناسایی می‌کند که بر عملکرد و تحول سازمان تأثیر می‌گذارند (Burke & Litwin, 1992; Armenakis & Bedeian, 1999).

این عوامل در سه سطح سازمانی قرار می‌گیرند:

○ عوامل خارجی: متغیرهایی که خارج از سازمان هستند؛ مانند تغییرات اقتصادی، فناوری و رقابت

○ عوامل تحول‌آفرین: شامل رهبری، فرهنگ سازمانی، مأموریت و استراتژی است که تغییرات اساسی را هدایت می‌کند.

○ عوامل عملیاتی: شامل ساختار سازمانی، سیستم‌ها، سبک مدیریتی، انگیزش کارکنان و عملکرد فردی که تغییرات درون‌سازمانی را شکل داده و هدایت می‌کنند.

این مدل نشان می‌دهد که تغییرات بنیادی معمولاً از سطح تحول‌آفرین آغاز شده و سپس به سطوح پایین‌تر منتقل می‌شوند. مدل بورک-لیتوین یک رویکرد علی و چندلایه‌ای به تغییر دارد که رابطه بین عوامل مختلف را بررسی می‌کند. یکی از ویژگی‌های مهم این مدل، تأکید بر محیط خارجی و رابطه میان متغیرهای سازمانی است (Pugh, 2016; Burnes & Jackson, 2011). این مدل نشان می‌دهد که تغییرات محیطی ابتدا بر رهبری و استراتژی تأثیر می‌گذارد، سپس تغییرات به لایه‌های ساختاری و نهایتاً به عملکرد فردی کارکنان می‌رسد. این مدل تفاوت میان تغییرات تدریجی و تحول‌آفرین را مشخص می‌کند؛ به این معنا که برخی تغییرات جزئی در سطح عملیاتی رخ می‌دهند، اما تغییرات اساسی نیاز به تغییر در سطح رهبری و فرهنگ سازمانی دارند (Burke & Litwin, 1992; Senior & Swailes, 2016).

نقاط قوت (Burke & Litwin, 1992; Pugh, 2016):

○ ارائه رویکرد جامع و سیستمی برای تغییر سازمانی

○ برای تفکیک عوامل تحول‌زا از عوامل نتیجه‌محور برای کشف محرک‌های کلیدی تغییر

○ تأکید بر ارتباطات علی میان متغیرها برای درک بهتر وابستگی‌های سازمانی

نقاط ضعف (Burnes, 2004; Senior & Swailes, 2016):

- پیچیدگی بالا که اجرای آن را برای سازمان‌های کوچک دشوار می‌کند.
 - نیازمند داده‌های گسترده و تحلیل عمیق، که اجرای آن را زمان‌بر می‌سازد.
 - تمرکز بیشتر بر ساختار و مدیریت و کم‌توجهی نسبی به جنبه‌های انسانی تغییر.
- مدل بورک-لیتوین یک چارچوب قوی برای تحلیل تغییرات سازمانی است که نشان می‌دهد چگونه تغییرات محیطی از طریق رهبری و فرهنگ سازمانی به عملکرد کارکنان منتقل می‌شود (Burke & Litwin, 1992; Armenakis & Bedeian, 1999; Burnes & Jackson, 2011).

۱۰. مدل تحول نادلر و تاشمن (Nadler & Tushman, 1980)

مدل نادلر و تاشمن که با عنوان مدل هم‌ترازی سازمانی نیز شناخته می‌شود، یکی از چارچوب‌های معتبر برای تحلیل و مدیریت تغییر سازمانی است. این مدل سازمان را به‌عنوان یک سیستم باز در نظر می‌گیرد که در آن ورودی‌ها، پردازش‌ها و خروجی‌ها به‌طور پویا با هم در ارتباط هستند (Nadler & Tushman, 1980). اساس این مدل بر این است که عملکرد سازمان زمانی در وضعیت مطلوب قرار دارد که اجزاء کلیدی آن با یکدیگر در هم‌ترازی باشند (Porras & Robertson, 1992).

در این مدل، تأکید بر هماهنگی و تعامل میان چهار عنصر کلیدی است (Burke & Litwin, 1992; Nadler & Tushman, 1980):

- فرایندهای کاری: شامل وظایف و فعالیت‌های اصلی برای تولید محصول یا خدمت.
 - افراد: شامل کارکنان، مهارت‌ها، نگرش‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی.
 - ساختار رسمی: شامل نحوه سازماندهی، نقش‌ها، ارتباطات رسمی و سیاست‌های اجرایی.
 - فرهنگ سازمانی: شامل ارزش‌ها، هنجارها، باورها و تعاملات اجتماعی درون سازمانی.
- براساس این مدل، نبود هم‌ترازی میان عناصر سازمانی ریشه بسیاری از مسائل عملکردی است. برای نمونه، اگر ساختار سازمان با فرهنگ حاکم بر آن سازگار نباشد، حتی کارآمدترین استراتژی‌ها نیز نمی‌توانند نتایج مورد انتظار را ایجاد کنند. به همین دلیل، این

مدل بر شناسایی و برطرف کردن ناهماهنگی‌های سیستمی در سراسر سازمان تأکید می‌کند (Weisbord, 1987).

این مدل بر این باور است که بخش زیادی از مسائل سازمانی از نبود هم‌ترازی میان عناصر کلیدی سرچشمه می‌گیرد. به جای آنکه تنها یک عامل منفرد مانند ساختار یا فناوری بررسی شود، این مدل بر نگاه سیستمی تأکید می‌کند و معتقد است تحول زمانی واقعاً اثربخش خواهد بود که میان عناصر مختلف سازمان تعامل سازنده و هماهنگی یکپارچه برقرار باشد.

نقاط قوت:

- دیدگاه سیستمی و یکپارچه نسبت به تحول سازمانی (Nadler & Tushman, 1980)
- تمرکز بر تعاملات بین اجزای سازمان به جای بررسی عوامل جداگانه (Porras & Robertson, 1992)

- انعطاف‌پذیری بالا و قابلیت تطبیق در انواع سازمان‌ها

نقاط ضعف:

- اجرای پیچیده و نیازمند تحلیل دقیق به دلیل تعاملات متقابل بین عوامل (Burke, 2017)

- عدم ارائه راهکارهای دقیق اجرایی برای ایجاد هم‌راستایی میان عناصر
- نیاز به داده‌های جامع برای ارزیابی هم‌ترازی، که ممکن است در برخی سازمان‌ها دشوار باشد.

مدل نادلر و تاشمن کمک می‌کند تا سازمان‌ها درک دقیق‌تری از تعاملات بین اجزای داخلی خود داشته باشند و فرایند تغییر را به صورت سیستمی و هدفمند مدیریت کنند. با این حال، استفاده اثربخش از این مدل مستلزم تحلیل داده‌های دقیق، شناخت عمیق از روابط علی بین عناصر، و بهره‌گیری از بینش مدیریتی استراتژیک است (Nadler & Tushman, 1980; Burke & Litwin, 1992).

۱۱. مدل ۶ جعبه ویزبورد (Weisbord, 1976)

مدل شش جعبه ویزبورد که توسط ماروین ویزبورد توسعه داده شده، یک چارچوب

تحلیلی برای تشخیص مشکلات سازمانی و برنامه‌ریزی تغییرات است. این مدل از دیدگاه سیستم‌های اجتماعی الهام گرفته و بر این فرض استوار است که برای تحلیل سازمان، باید به چندین حوزه کلیدی توجه شود (Weisbord, 1976).

این مدل شش حوزه کلیدی سازمان را بررسی می‌کند:

- اهداف: سازمان چه اهدافی دارد و آیا این اهداف برای همه شفاف و قابل فهم است؟
- آیا فعالیت‌های واقعی با اهداف اعلام شده هم‌راستا هستند؟
- ساختار: نحوه سازماندهی، سلسله‌مراتب و نقش‌های چگونه تعریف شده است؟ آیا ساختار با مأموریت و راهبرد سازمان سازگار است؟
- روابط: تعاملات بین کارکنان، گروه‌ها و واحدهای مختلف چگونه است؟ آیا تعارضات به‌درستی مدیریت می‌شوند؟
- پاداش‌ها: آیا سیستم‌های پاداش‌دهی و انگیزشی کارآمد هستند؟ آیا افراد می‌دانند چگونه و برای چه چیزی پاداش می‌گیرند؟
- رهبری: نقش رهبران در هدایت و هماهنگی سازمان چگونه است؟ آیا رهبران قادر به مدیریت مؤثر سایر پنج بخش هستند؟
- سازوکارهای مفید: فرایندها، فناوری‌ها و ابزارهایی که به اجرای بهتر کارها کمک می‌کنند، چگونه عمل می‌کنند؟ آیا از سیستم‌های حمایتی برای بهره‌وری استفاده می‌شود؟

مدل شش جعبه ویزبورد یک ابزار تشخیصی ساده و کاربردی برای شناسایی چالش‌های سازمانی است. این مدل نشان می‌دهد که برای بهبود عملکرد سازمان، باید همه این شش عامل به‌درستی کار کنند. یکی از ویژگی‌های مهم این مدل این است که هم عوامل ساختاری و هم عوامل انسانی را در بر می‌گیرد (McLean, 2006).

نقاط قوت (Weisbord, 1976; Burke, 2017):

- مدل به راحتی در انواع سازمان‌ها قابل استفاده است
- به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مسائل داخلی خود را بشناسند
- هم ساختار سازمانی و هم روابط انسانی را بررسی می‌کند

نقاط ضعف (McLean, 2006):

- فقط به شناسایی مشکلات می‌پردازد، اما نمی‌گوید چگونه باید آن‌ها را حل کرد.
 - مشخص نمی‌کند که تغییر در یک بخش چگونه بر سایر بخش‌ها تأثیر می‌گذارد.
 - برای اجرای دقیق آن، نیاز به بررسی‌های عمیق و داده‌های مناسب است.
- مدل شش جعبه ویزبورد یک ابزار قدرتمند برای تشخیص مشکلات سازمانی و برنامه‌ریزی تحول است. این مدل کمک می‌کند که سازمان‌ها مسائل داخلی خود را بهتر درک کرده و برای بهبود آن‌ها برنامه‌ریزی کنند. باین حال، برای اجرای موفق تغییرات، سازمان‌ها باید از روش‌های مکمل برای ارائه راهکارهای عملی استفاده کنند (Weisbord, 1976; Burke, 2017).

۱۲. مدل سه مرحله‌ای کورت لوین (Kurt Lewin, 1951)

مدل سه مرحله‌ای کورت لوین از نخستین و درعین حال شناخته‌شده‌ترین چارچوب‌های نظری در حوزه تحول سازمانی محسوب می‌شود. این مدل فرایند تحول را در قالب سه مرحله اصلی تبیین می‌کند:

مرحله ذوب کردن: سازمان باید برای تغییر آماده شود. این مرحله شامل ایجاد آگاهی درباره نیاز به تغییر، غلبه بر مقاومت‌ها و افزایش انگیزه کارکنان برای تغییر است. لوین معتقد بود که برای ایجاد تغییر پایدار، باید تعادل موجود در سیستم سازمانی شکسته شود (Lewin, 1951; Cummings & Worley, 2021).

- مرحله تغییر: در این مرحله، سازمان تغییرات مورد نظر را اجرا می‌کند. این تغییر ممکن است شامل فرایندهای جدید، فرهنگ سازمانی تازه یا ساختارهای اصلاح‌شده باشد. موفقیت در این مرحله نیازمند رهبری مؤثر، ارتباطات شفاف و پشتیبانی سازمانی است (Burnes, 2004; Schein, 2010).

- مرحله تثبیت: پس از اعمال تغییرات، سازمان باید آن‌ها را تثبیت کرده و در فرهنگ و ساختار خود نهادینه کند تا از بازگشت به وضعیت قبلی جلوگیری شود. این مرحله شامل تقویت تغییرات از طریق آموزش، پاداش و ایجاد سیستم‌های حمایتی است (Lewin, 1951; Kotter, 2012).

مدل لوین یک رویکرد گام به گام برای مدیریت تغییرات سازمان ارائه می‌دهد. این مدل بیان می‌کند که تغییر باید به صورت کنترل شده و برنامه‌ریزی شده انجام شود تا تأثیر ماندگاری داشته باشد.

نقاط قوت (Lewin, 1951; Kotter, 2012):

- مراحل تغییر را به صورت کاملاً شفاف توضیح می‌دهد
 - می‌توان از آن برای تغییرات کوچک و بزرگ استفاده کرد
 - از بازگشت سازمان به وضعیت قبلی جلوگیری می‌کند (تمرکز بر پایداری تغییرات)
- نقاط ضعف (Burnes, 2004; Schein, 2010):

- تغییرات سازمانی همیشه به صورت گام به گام و خطی اتفاق نمی‌افتد
- مدل کمتر به جنبه‌های روان‌شناختی و اجتماعی عمیق‌تر تغییر می‌پردازد
- مرحله تثبیت ممکن است در عمل بسیار دشوار باشد و نیاز به پشتیبانی مداوم داشته باشد.

مدل سه مرحله‌ای کرت لوین یک رویکرد بنیادین و ساده برای مدیریت تغییر سازمانی است. که تغییرات به طور نظام‌مند برنامه‌ریزی و اجرا شوند. در نتیجه، سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که تغییرات واقعی همیشه خطی و قابل پیش‌بینی نیستند و برای اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها، باید عوامل انسانی، فرهنگی و روان‌شناختی را نیز در نظر بگیرند (Burnes, 2004; Cummings & Worley, 2021).

مقایسه مدل‌ها و میزان تطابق آن‌ها با چالش‌های جدید سازمانی

به منظور جمع‌بندی تحلیل‌های انجام شده، جدول زیر مدل‌های منتخب تحول سازمانی را بر اساس پنج معیار کلیدی استخراج شده از پیشینه پژوهش مورد مقایسه قرار می‌دهد. این مقایسه تطبیقی، میزان انطباق هر مدل با چالش‌های نوین محیط‌های سازمانی را نمایان می‌سازد و زمینه را برای تحلیل نهایی و ارائه مدل پیشنهادی فراهم می‌کند.

جدول ۵. مقایسه تطبیقی مدل‌های تحول سازمانی براساس معیارهای تحلیلی استخراج‌شده از پیشینه پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهشگر براساس مرور نظام‌مند منابع ۲۰۲۵)

جامعیت	انعطاف‌پذیری	تجربی یا مفهومی بودن	قابل اجرا	انسان یا سیستم محور
مدل تعالی سازمانی EFQM	بسیار جامع (تمرکز بر تعالی سازمانی)	بالا (سازگار با تغییرات مدرن)	تجربی (مبتنی بر داده‌های عملکردی)	بالا (مدلی اجرایی و کاربردی)
مدل فرایند تحول سازمانی هایز	نسبتاً جامع (فرایندگرا)	متوسط (مبتنی بر فرایندهای سستی)	تجربی (تحلیل فرایندهای تحول)	متوسط (تمرکز بر فرایندها)
مدل تحول کامینگز و ورلی	جامع (تأکید بر رفتار و ساختار)	بالا (پویای محیطی)	تجربی (تأکید بر تحلیل داده‌ها)	بالا (دارای راهکارهای اجرایی)
مدل ستاره گالبرایس	جامع (تمرکز بر استراتژی و ساختار)	بالا (منعطف در طراحی سازمانی)	مفهومی تجربی (تلفیق طراحی و اجرا)	بالا (قابل اجرا در سازمان‌های مختلف)
مدل ۸ مرحله‌ای کاتر	نسبتاً جامع (تمرکز بر فرایند تغییر)	متوسط (تمرکز بر مراحل ثابت)	تجربی (براساس تغییرات موفق)	متوسط (نیاز به مدیریت قوی)
مدل تحول شاین	محدود (تأکید بر فرهنگ سازمانی)	کم (تغییرات کند و تدریجی)	مفهومی (مبتنی بر فرهنگ سازمانی)	پایین (تمرکز بر فرهنگ، نه اجرا)
مدل 7S مک‌کنزی	جامع (تأکید بر هماهنگی عناصر سازمان)	متوسط (نیاز به تطبیق برای تغییر دیجیتال)	مفهومی تجربی (برپایه تجربه مک‌کنزی)	متوسط (نیاز به تحلیل قوی)
مدل تحول ADKAR	محدود (تمرکز بر تغییر فردی)	متوسط (متمرکز بر تغییر فردی)	تجربی (تمرکز بر تغییرات رفتاری)	ساده (اجرای گام‌به‌گام)
مدل تحول بورک-لیتوین	بسیار جامع (مدل چندبعدی)	بالا (چندلایه و سیستمی)	تجربی (تحلیل داده‌های سازمانی)	پیچیده (چند لایه و نیازمند تحلیل عمیق)

ادامه جدول ۵. مقایسه تطبیقی مدل‌های تحول سازمانی براساس معیارهای تحلیلی استخراج شده از پیشینه پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهشگر براساس مرور نظام‌مند منابع ۲۰۲۵)

جامعیت	انعطاف‌پذیری	تجربی یا مفهومی بودن	قابل اجرا	انسان یا سیستم محور
مدل تحول نادرلر و تاشمن	جامع (سیستمی و انسانی)	بالا (مدلی پویا و انطباق‌پذیر)	تجربی (تحلیل سیستم‌های باز)	پیچیده (نیاز به هماهنگی اجزا)
مدل ۶ جعبه ویزبورد	نسبتاً جامع (تمرکز بر شش جنبه سازمانی)	متوسط (تمرکز بر تحلیل مشکلات)	مفهومی تجربی (ریشه تحقیق ویزبورد)	متوسط (تحلیل ساختار و فرایندها)
مدل ۳ مرحله‌ای لوین	محدود (فرایندی و خطی)	کم (برای تغییرات خطی مناسب است)	مفهومی (برپایه روانشناسی اجتماعی)	ساده (خطی و بدون پیچیدگی)

نتایج جدول مقایسه‌ای نشان می‌دهد که هیچ‌یک از مدل‌های تحول سازمانی به‌طور مستقل توانایی پاسخ‌گویی جامع به چالش‌های نوظهور محیطی، فناورانه و فرهنگی سازمان‌ها را ندارند. مدل‌های کلاسیکی همچون مدل سه‌مرحله‌ای لوین، مدل شش‌جعبه‌ای ویزبورد و مدل 7S مک‌کینزی، اگرچه ساختارمند و قابل کاربرد هستند، اما در مواجهه با شرایط پیچیده، دیجیتالی و پویای امروز با محدودیت‌هایی نظیر فقدان چابکی سازمانی، کم‌توجهی به فرهنگ دیجیتال و بی‌اعتنایی به یادگیری سازمانی مستمر مواجه‌اند. از سوی دیگر، مدل‌های جدیدتر مانند EFQM 2025 و مدل کامینگز و ورلی تا حد زیادی تلاش کرده‌اند با لحاظ کردن پویایی‌های محیطی و بُعد رهبری مشارکتی، ضعف‌های گذشته را پوشش دهند، اما همچنان در برخی حوزه‌ها مانند یکپارچگی فناوری‌های نو و سازوکارهای تاب‌آوری سازمانی، نیازمند تکامل هستند.

بنابراین، تحلیل تطبیقی مدل‌های تحول نشان می‌دهد که با وجود تلاش‌های گسترده نظریه‌پردازان برای ارائه چارچوب‌های مؤثر، یک شکاف بنیادین در میان آن‌ها وجود دارد: «نبود مدلی که بتواند به‌طور هم‌زمان، ابعاد ساختاری، فرهنگی، روان‌شناختی، فناورانه و راهبردی را در شرایط متغیر امروزی پوشش دهد». این شکاف، به‌ویژه در سازمان‌هایی که

با تحول دیجیتال، تغییر نسل نیروی انسانی، و چالش‌های اکوسیستم‌های باز مواجه هستند، محسوس‌تر است. در نتیجه، ضروری است که رویکردهای آینده‌نگرانه در طراحی مدل‌های تحول سازمانی، به‌سوی تلفیق میان‌رویکردی، قابلیت انطباق، مشارکت‌پذیری، و پشتیبانی داده‌محور حرکت کنند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای چندوجهی سازمان‌های معاصر باشند.

این یافته‌ها حاکی از آن است که مدل‌های موجود اگرچه در برخی زمینه‌ها مؤثر بوده‌اند، اما پاسخ‌گوی کامل به نیازهای تحول در سازمان‌های امروزی، به‌ویژه در بسترهای پیچیده، پویا و فناوری‌محور نیستند. بر این اساس، ضرورت تدوین مدلی نوین که ترکیبی از رویکرد سیستمی، انعطاف‌پذیری، درک فرهنگی و انطباق‌پذیری با آینده باشد، بیش از پیش احساس می‌شود؛ مدلی که نه تنها ساختار سازمانی را بازآرایی کند، بلکه معنا، فرهنگ، روایت و هویت سازمانی را نیز در فرایند تحول بازتعریف نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

تحول سازمانی از دغدغه‌های دیرینه و بنیادین حوزه مدیریت محسوب می‌شود؛ با این حال، در عصر حاضر و در پرتو تحول دیجیتال، الزامات پایداری و انتظارات چندلایه ذی‌نفعان، به پدیده‌ای پیچیده، پویا و چندسطحی بدل شده است. یافته‌های مرور نظام‌مند نشان می‌دهد که مدل‌های تحول سازمانی در رویکردهای کلاسیک، سیستمی، اقتضایی، رفتاری و تعالی‌محور، اگرچه هر یک در تبیین سازوکارهای تغییر نقش داشته‌اند، اما هیچ‌یک به تنهایی قادر به ارائه برداشتی جامع از ابعاد ساختاری، انسانی و فرهنگی تحول در سازمان‌های امروزی نیستند.

یافته‌ها آشکار کرد که مدل‌های کلاسیک همچون لوین، گرینر و ویزبورد، علی‌رغم سادگی و انسجام مفهومی، به‌واسطه ماهیت خطی خود قادر به تبیین پویایی تغییرات فناورانه و غیرخطی امروزی نیستند. مدل‌های سیستمی و اقتضایی همچون 7S مک‌کنزی، گالبرایس و بورک-لیتوین نیز با وجود نگاه جامع‌تر، بیشتر بر ارتباط میان متغیرهای ساختاری و راهبردی متمرکز بوده و از تحلیل عمیق کنش‌های فرهنگی، هنجاری و معنایی در فرایند تغییر غافل مانده‌اند. همچنین، رویکردهای رفتاری و فردمحور مانند ADKAR

اگرچه در تسهیل تغییرات فردی مؤثرند، اما در سطح کلان سازمانی فاقد انسجام و قابلیت تعمیم‌اند. چارچوب‌های تعالی و فرایندی مانند EFQM یا مدل‌هایز نیز بیش از آنکه به فهم پویایی تحول پردازند، به ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر توجه دارند و در مواجهه با دگرگونی‌های فناورانه و اقتضائات بومی انعطاف کافی نشان نمی‌دهند.

برآیند این تحلیل‌ها نشان می‌دهد که اغلب مدل‌ها در یکی از دو طیف ساختار-فرایند یا فرهنگ-رفتار قرار دارند و کمتر تلاشی در جهت تلفیق این دو حوزه صورت گرفته است. این شکاف نظری، نیاز به مدل‌های نسل جدیدی را برجسته می‌کند که بتوانند ضمن حفظ چارچوب تحلیلی، روایت تحول سازمانی را در بستر زمان و زمینه فرهنگی دنبال کنند. چنین رویکردی، که می‌توان آن را روایت‌محور دانست، بر این پیش‌فرض استوار است که تحول نه صرفاً یک مجموعه فعالیت مدیریتی، بلکه داستانی در حال شکل‌گیری از معنا، تعامل و تجربه انسانی درون سازمان است. در این چارچوب، هر مرحله تغییر، روایتی از چگونگی مواجهه سازمان با بحران، یادگیری و بازتعریف هویت جمعی خود محسوب می‌شود.

افزون بر این، مرور انجام‌شده نشان داد که مدل‌های موفق‌تر در سطح بین‌المللی آنهایی هستند که به پویایی میان ساختار، سیستم، استراتژی، فرهنگ و فناوری توجه کرده‌اند و از مدل‌های خطی فاصله گرفته‌اند. بنابراین، مسیر آینده تحول سازمانی مستلزم طراحی الگوهایی است که:

- بر پویایی، تعامل و بازخورد مستمر میان اجزاء تحول تأکید کنند؛
 - ابعاد ساختاری، انسانی، فرهنگی و فناورانه را به صورت شبکه‌ای و هم‌افزا در نظر بگیرند؛
 - از روایت و معنا به عنوان سازوکار انسجام‌بخش در فرایند تغییر بهره گیرند؛
 - و بازمینه‌های فرهنگی و اقتضایی هر سازمان سازگار باشند.
- یافته‌های این مرور نظام‌مند می‌تواند برای مدیران و مشاوران، مبنایی برای انتخاب و ترکیب رویکردهای تحول براساس شرایط خاص سازمان فراهم آورد و برای پژوهشگران نیز زمینه‌ای جهت توسعه مدل‌های بومی، اقتضایی و روایت‌محور در آینده ایجاد کند.
- در نهایت، بررسی منابع نشان داد که از میان ۱۲ مطالعه نهایی، ۹ منبع (۷۵٪) مقاله

علمی-پژوهشی و ۳ منبع (۲۵٪) کتاب یا فصل کتاب بوده است. این ترکیب نشان می‌دهد که ادبیات تحول سازمانی بیشتر بر مطالعات پژوهشی تکیه دارد؛ با این حال، برای تقویت بنیان‌های نظری و بومی‌سازی دیدگاه‌ها، توجه و استفاده بیشتر از منابع نظری و متون کلاسیک مدیریت نیز ضروری به نظر می‌رسد.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Taha Hosseini  <https://orcid.org/0009-0000-2290-6434>

Amir Hossein Kasrayi  <https://orcid.org/0009-0007-1655-0962>

Habib Rood Saz  <https://orcid.org/0000-0003-3842-0708>

منابع

۱. مرادی، سالار. (۱۴۰۳). سنجش تحول سازمانی مبتنی بر معماری در ساختار مرکز پژوهش‌های مجلس. *پژوهش نامه مدیریت تحول*، ۱۶ (بهار و تابستان ۱۴۰۳).
2. Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.
3. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.
4. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 194-204.
5. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
6. Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.

7. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
8. Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change in: Harvard Business Review. *On Change HBR's*, 10.
9. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2021). *Organization development and change* (11th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com>
10. Burke, W. W. (2023). *Organization change: Theory and practice* (6th ed.). Sage Publications.
11. Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.
12. Hayes, J. (2022). *The theory and practice of change management*. Bloomsbury Publishing.
13. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper.
14. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.
15. Gabriela-Livia, C. (2021, May). EFQM Excellence Model–European Foundation for Quality Management. In *6th International Conference on Education Reform and Modern Management (ERMM 2021)* (pp. 301-303). Atlantis Press.
16. Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. John Wiley & Sons.
17. Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.
18. Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430-447.
19. Greiner, L. E. (1989). *Evolution and revolution as organizations grow* (pp. 373-387). Macmillan Education UK.
20. Leavitt, H. J. (2013). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. In *Handbook of Organizations (RLE: Organizations)* (pp. 1144-1170). Routledge.
21. Canterino, F., Cirella, S., & Shani, A. B. (2018). Leading organizational transformation: an action research study. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 15-28.

22. Kovynyov, I., Buerck, A., & Mikut, R. (2021). Design of transformation initiatives implementing organisational agility: an empirical study. *SN Business & Economics*, 1(6), 79.
23. Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments. *BMC health services research*, 20, 1-13.
24. Sullivan, K., Kashiwagi, D., & Lines, B. (2011, September). Organizational change models: a critical review of change management processes. In *RICS Construction and Property Conference* (p. 302).
25. Wolf, J. H., & Wolf, K. S. (2013). The Lake Wobegon effect: are all cancer patients above average?. *The Milbank Quarterly*, 91(4), 690-728.
26. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group*, T. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269.
27. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *bmj*, 372.
28. Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., ... & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: explanation and elaboration. *Bmj*, 339.
29. Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual review of psychology*, 70(1), 747-770.
30. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
31. Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
32. Gough, D., Thomas, J., & Oliver, S. (2017). An introduction to systematic reviews.

33. Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2015). On being 'systematic' in literature reviews in IS. *Journal of information technology*, 30(2), 161-173.
34. Alvesson, M., & Deetz, S. (1999). *Doing critical management research*. sage.
35. Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. *McGraw Hills*.
36. Martusewicz, J., Wierzbic, A., & Łukaszewicz, M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106.
37. Grol, R., Wensing, M., Eccles, M., & Davis, D. (Eds.). (2013). *Improving patient care: the implementation of change in health care*. John Wiley & Sons.
38. Carlos Bou-Llusar, J., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), 337-353.
39. Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities. *Total quality management & business excellence*, 16(6), 741-770.
40. Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*, 31(8), 764-782.
41. Kotter, J. (2010). Kotter's 8-step change model. *Mind Tools*. Retrieved from http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm.
42. Appel, H., Ash, S., & Mading, M. (2025). Enabling Foresight Readiness: Exploring the Role of the Practitioner Through Multiple Lenses.
43. Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.
44. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
45. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.

46. Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. *Wiley encyclopedia of management*, 1-1.
47. Prosci. (n.d.). *The Prosci ADKAR® Model*. Retrieved from <https://www.prosci.com/methodology/adkar>
48. Angtjan, H. (2019). ADKAR model in change management. *International Review of Management and Business Research*, 8(2), 179-182.
49. Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209.
50. Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.
51. Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7. utg.).
52. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
53. Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of change management*, 11(2), 133-162.
54. Pugh, D. S. (Ed.). (1971). *Organization theory: Selected readings* (Vol. 126). Harmondsworth: Penguin.
55. Carnall, B. S. S. S. C., Colin/Senior Carnall (Barbar), & Swailes, S. (2020). *Organizational Change*.
56. Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). *Organizational development: Theory, practice, and research*. Consulting Psychologists Press.
57. Weisbord, M. R. (1987). *Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning and community*. Jossey-Bass.
58. McLean, G. (2005). *Organization development: Principles, processes, performance*. Berrett-Koehler Publishers.
59. Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (Eds.). (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press.

References [In Persian]

1. Moradi, S. (2024). Evaluation of organizational transformation based on architecture in the structure of Parliament Research Center. *Transformation Management Journal*, 16(31), 127-164.

استناد به این مقاله: حسینی، طاهای؛ کسرائی، امیرحسین و رودساز، حبیب. (۱۴۰۵). تحلیل انتقادی مدل‌های تحول سازمانی: مرور نظام‌مند ادبیات. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۵(۱۱۹)، ص ۴۳-۸۶.
doi: 10.22054/jmsd.2025.85923.4636



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.