MODIRIAT-E-FRDA JOURNAL
ISSN 2228-6047

# A Systems Approach to the Excellence Model of Tayyeb Organization Using the Interpretive Structural Modeling and Closed loop diagram

**Hossein Rezaei Nodehi** [1] | **Alireza Pooya** [2*] | **Hossein Afkhami Rohani** [3]

1. PhD student in Public Administration, Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2. Professor, Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences , Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
3. Assistant Professor, Department of Islamic Management, Institute for Islamic Studies in Humanities, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

**Article Info**

**Article type:**
Research Article

**Article history:**
Received: 18 March 2021
Revised: 10 June 2021
Accepted: 16 June 2021

**Keywords**:
Systems Thinking,
Islamic Management,
Tayyeb Organizational Excellence Model,
ISM.

**ABSTRACT**

**Objective**: Among the native models of organizational excellence is the model of organizational excellence Tayyeb. This model is designed based on the word Tayyab in the Quran with a non-systematic approach. The purpose of this research is to design the Closed loop diagram of the excellence model of the Tayyeb organization, which is aimed at enriching it with a systemic approach.

**Methodology**: In the first stage, this research has explored the relationship between the variables of Tayyeb's organization excellence model by using the interpretive structural modeling technique. Then, in the second step, by using the systemic approach and previous studies, he drew the Closed loop diagram of the Tayyeb organization excellence model. In this research, Vansim software was used in the second stage. The expert community of this research included academic professors, managers of organizations, auditors of excellence models and Tayyeb excellence model.

**Conclusion**: From the results of this research, we can mention the decreasing and increasing relationships between the components of the model. For example, in the axis of organizational culture and leadership, it has been shown that the growth of culture in the organization can affect the organizational commitment of employees through the growth of employees and the recruitment of employees by competitors, and finally, if no measures are taken to deal with it, it can cause a decrease in growth culture in the organization.

**Originality**:

**Cite this article:** Rezaei Nodehi, Hossein., Pooya, alireza., & Afkhami Rohani, Hossein. (2024). Circular Causal Structure Design of Tayyeb Organization Excellence Model.

. .

نشریه مدیریت فردا
ISSN 2228-6047

# رویکردی سیستمی به مدل تعالی سازمان طیب با استفاده از مدل ساختاری تفسیری و نمودار علّی- حلقوی

حسین رضائی نودهی[۱]| علیرضا پویا*[۲]| حسین افخمی روحانی[۳]|

## چکیده

**هدف:**

از جمله مدل‌های بومی تعالی سازمانی، مدل تعالی سازمان طیب است. این مدل بر اساس واژه طیب در قرآن با رویکردی غیر سیستمی طراحی شده است. هدف این پژوهش طراحی ساختار علی حلقوی مدل تعالی سازمان طیب است که در راستای غنی‌سازی آن با رویکرد سیستمی می‌باشد.

**ضرورت:**

در سال‌های اخیر مدل‌های بومی ارزیابی عملکرد مورد توجه سازمان‌های جهان قرار گرفته است. سازمان‌های ایرانی نیز از این موضوع استثنا نبوده و در این حوزه شروع به فعالیت کرده‌اند. مدل تعالی طیب به رغم قوت‌های زیاد آن، این مدل به صورت ایستا و غیر سیستمی طراحی شده است.

**روش شناسی:**

این پژوهش در مرحله اول با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری به کشف رابطه بین متغیرهای مدل تعالی سازمان طیب پرداخته است. سپس در گام دوم با استفاده از رویکرد سیستمی و مطالعات پیشین به ترسیم ساختار علی حلقوی مدل تعالی سازمان طیب پرداخته است. در این پژوهش از نرم افزار ونسیم در مرحله دوم استفاده شده است. جامعه خبرگانی این پژوهش شامل اساتید دانشگاهی، مدیران سازمان‌ها، ممیزان مدل‌های تعالی و مدل تعالی طیب بوده‌اند.

**یافته‌ها:**

از نتایج این پژوهش می‌توان به روابط کاهنده و افزاینده بین مولفه‌های مدل اشاره کرد. به عنوان مثال در محور فرهنگ سازمانی و رهبری نشان داده شده است که رشد فرهنگ در سازمان می‌تواند به وسیله رشد کارکنان و جذب کارمندان توسط رقبا به تعهد سازمانی کارکنان ضربه بزند و در نهایت اگر تدبیری برای مقابله با آن اندیشیده نشود، می‌تواند باعث کاهش رشد فرهنگ در سازمان شود.

**نتیجه‌گیری:**

با توجه به مدل به دست آمده می‌توان اینگونه بیان کرد که در مدل‌های تعالی بومی به‌رغم توجه به موضوعات فرهنگی و ارزشی در سازمان باید به روابط بین مولفه‌های سازمان نیز توجه کرد. به بیان دیگر در صورتی که به مولفه‌های سازمان اعم از فرهنگ، استراتژی، محیط و سایر موارد به صورت سیستمی توجه نشود، این امکان وجود دارد که بهبود یک متغیر، در بلند مدت آثار مخربی را برای سایر مولفه‌ها و یا حتی خود آن متغیر در سازمان داشته باشد.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان طیب، مدل تعالی، ساختار علی حلقوی

**استناد:** رضائی نودهی، حسین؛ پویا، علیرضا؛ وافخمی روحانی، حسین (۱۴۰۳). رویکردی سیستمی به مدل تعالی سازمان طیب با استفاده از مدل ساختاری تفسیری و نمودار علّی- حلقوی .

دریافت مقاله: ..... پذیرش مقاله: .....

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

[۲] نویسنده مسئول: استاد، مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد،ایران alirezapooya@um.ac.ir

[۳] استادیار، مدیریت اسلامی، پژوهشکده مطالعات اسلامی در علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران afkhami@um.ac.ir

**مقدمه**

امروزه در ادبیات مدیریت موضوعاتی همچون مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است. تغییرات سریع و گسترده علم و فناوری، رویدادهای سیاسی- اجتماعی، مسائل محیط زیستی و سایر مسائل و موضوعاتی که با زیست اجتماعی انسان ارتباط دارد را می‌توان از جمله دلایل آن دانست (فتحی و همکاران، ۱۳۹۷). این تغییرات دائما زندگی انسان را تحت شعاع قرار داده و نیازهای فردی و اجتماعی انسان را تغییر می‌دهد. سازمان‌ها برای شناسایی و اقدام متناسب با این تغییرات، نیازمند آن هستند که اقدامات خود را با تغییرات اجتماعی هماهنگ کنند. از این رو، در دهه‌های اخیر سازمان‌های جهان به دنبال مدیریت عملکرد و تعالی سازمان خود، برای پاسخ به این چالش‌ها هستند. تعالی سازمانی به معنای نوعی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خود ارزیابی، امکان بهسازی و پیشرفت سازمان را فراهم می‌کند (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت[1]، ۲۰۲۰).

مدل‌های مدیریت عملکرد و تعالی سازمانی در سراسر جهان، الگوهای مشابهی را برای سازمان‌های جهان تجویز می‌کنند. از جمله چالش‌های سازمان‌های جهان در اجرای این مدل‌ها، عدم تشابه فرهنگی و ارزشی با آن‌هاست. گاه این تعارضات به قدری عمیق است که سازمان را از هدف خود دور می‌کند. سازمان‌های ایرانی نیز سال‌هاست که با این چالش مواجه هستند. مسئله‌ای که به رغم طراحی مدل‌های ملی مانند جایزه ملی کیفیت ایران و جایزه بهره‌وری و تعالی سازمانی وابسته به سازمان ملی استاندارد ایران[2] نتواسته است این مسئله را حل کند؛ زیرا بومی‌سازی این مدل‌ها بدون توجه به ریشه‌های ارزشی و فرهنگی مدل‌های غربی انجام شده و تنها با تغییر لایه‌های سطحی مدل‌های خارجی مدل‌های بومی ایرانی طراحی شده است (عربشاهی، ۱۳۹۳). در مدل‌های اروپایی و آمریکایی، مدل‌های تعالی سازمانی با ارزش‌ها و مبانی بنیادینی طراحی شده است که در زیر لایه‌های مدل‌های تعالی، به گونه‌ای تجویزی آن را برای سازمان‌هایی که قصد اجرای آن را دارند تجویز می‌کنند (رازینی،۱۳۸۸).

از این رو در تحقیق حاضر مدل تعالی سازمان طیب که توسط موسسه کیفیت رضوی طراحی شده است، مورد مطالعه قرار گرفته است. این مدل با استفاده از مبانی ارزشی دینی و اسلامی و با استفاده از منابع قرآنی و حدیثی به کمک جمعی از اساتید حوزه و دانشگاه طراحی شده است. در این مدل ضمن توجه به لایه‌های ارزشی و فرهنگی که باید در سازمان اجرا شود با استفاده از تحقیقات و تجربیات به‌روز حوزه مدیریت مدلی متناسب با بوم و اقلیم کشور ایران طراحی شده است (افخمی و همکاران، ۱۳۹۸). در این مدل به رغم این که تلاش‌های فراوانی برای طراحی آن شده است افزودن نگرشی سیستمی و پویا می‌تواند زمینه رشد و تعالی بیش از پیش آن را فراهم کند. صاحبنظران حوزه مدیریت معتقدند که مسئله سازمان و مدیریت عملکرد، یک موضوع ایستا نیست بلکه باید به سازمان به عنوان محیطی پویا نگاه کرد. همچنین حل مسائل سازمان نیازمند یک نگاه کل گرایانه به آن است(ربیع، ۲۰۲۲). در واقع عدم نگاه سیستمی در سازمان‌ها منجر به جزئی نگری در مدیران سازمان خواهد شد. جزئی نگری یکی از عوامل پیچیده شدن مسائل مدیریتی در سازمان است. همچنین جزئی نگری باعث می‌شود مدیران نتوانند ارتباط بین مسائل سازمان را درک کنند و متاسفانه دچار خطای شناختی در حل مسائل سازمان می‌شوند (استرمن،۲۰۰۰). به بیان دیگر عدم نگاه پویا به سازمان منجر به عدم درک صحیح از مسائل و راه حل‌های احتمالی می‌شود. گاه، مسائلی غامض و معماگونه اگر از دیدگاه سیستمی دیده شود، اصلا دشوار و دوراهی نیستند. بلکه ماحصل تفکر مبتنی بر تصویر لحظه‌ای از موضوع به جای تفکر مبتنی بر فرایند هستند و به محض اینکه آگاهانه به روند تغییرات در طول زمان فکر شود، شفاف و روشن می‌شود (سنگه، ۱۹۹۰). از این رو تحقیق حاضر به دنبال آن است که نگاه سیستمی را در مدل تعالی سازمان طیب که مطابق با بوم و فرهنگ جامعه ایرانی طراحی شده است را حاکم کند، تا علاوه بر تمامی مزایایی که این مدل تعالی دارد، چالش عدم نگاه سیستمی و پویا را در آن بر طرف سازد.

---

[1] . EFQM (the European Foundation for Quality Management)

[2] . https://www.standard.ac.ir/fa/nqa

## ۱. مرورادبیات

### مدل‌های تعالی سازمانی

در دنیای امروز به علت رقابت پیچیده بین سازمان‌ها موضوع ارزیابی عملکرد از جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. از همین رو سازمان‌ها مایل هستند تا با استفاده از مدل‌های ارزیابی عملکرد و مدل‌های تعالی سازمانی، وضعیت سازمان خود را بهبود دهند. در این بین مدل‌های زیادی در حوزه تعالی سازمانی مانند مدل مالکوم بالدریج، دمینگ و مدل ارزیابی عملکرد اروپا طراحی شده است. اما سازمان‌ها در سال‌های اخیر به این نتیجه رسیده‌اند که مدل‌های جهانی دارای تطابق فرهنگی با سازمان و بوم فرهنگی کشورها نیست. از همین رو اقبال سازمان‌ها به مدل‌های تعالی ملی بیشتر شده است. در این پژوهش از یک مدل تعالی بومی با نام مدل تعالی سازمان طیب استفاده شده است.

### مدل تعالی سازمان طیب

مدل تعالی طیب یک رویکرد جامع و فرآیندی نسبت به کیفیت محصولات و خدمات است. این مدل می‌تواند در مقیاس ملی و بین المللی ارزش آفرین و هویت ساز باشد. بر اساس این مدل مهم‌ترین ارزش‌ها و اهداف عبارتند از بهبود مستمر کیفیت زندگی در سطح جامعه جهانی، بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری در راستای تحقق حیات طیبه، توجه به تمامی ابعاد مسئولیت‌ها و حقوق فرهنگی، اجتماعی و زیست محیطی، تأمین و حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان، مرجعیت علمی در حوزه کیفیت و گسترش دید توحیدی به هستی و ترویج آن در قالب الگوهای سبک زندگی است. این مدل با الگو گیری از مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سه بخش جهت‌گیری، اجرا و نتایج به شرح ذیل تبیین شده است (زمانی و همکاران، ۲۰۲۰):

الف) جهت‌گیری[1] : اولین بخشی که باید تغییر کند و بر اساس آن سایر محورهای تعالی و تحول در سازمان رقم می‌خورد جهت‌گیری سازمان است که شامل دو محور کلی است.

۱) چشم انداز و راهبرد: چشم انداز شبیه‌سازی یا ترسیم آینده یک سازمان بعد از تحقق مأموریت آن در افق برنامه می‌باشد. چشم‌انداز و برنامه‌ریزی بلند مدت در سازمان‌ها ، فرهنگ اندیشیدن منظم و اتخاذ تصمیمات اساسی را فراهم می‌سازد. در این بخش زیر معیارهای آن به ترتیب شامل ارائه تعریفی از مقصود یا فلسفه‌وجودی و چشم انداز مبتنی بر ارزش‌های محوری سازمان طیّب؛ شناسایی و درک نیازهای ذی‌حقان؛ درک زیست بوم، قابلیت‌ها و چالش‌های اساسی سازمان و در نهایت گسترش راهبرد می‌باشد.

۲) رهبری و فرهنگ سازمانی: سازمان طیّب رهبرانی دارد که آینده را بر اساس تمدن اسلامی به تصویر کشیده و به منظور تحقق نتایج طیّب همواره به عنوان الگو ایفای نقش می‌کنند. زیر معیارهای آن شامل فرهنگ سازمانی و ارزش‌های تربیتی که سازمان را هدایت می‌کند؛ مشی اعتدال و میانه‌روی که در فرهنگ سازمان وجود دارد؛ میزان اهتمامی که نسبت به حفظ سازمان از آسیب و ایجاد امنیت در تمامی ابعاد، به صورت جدی وجود دارد؛ فرهنگ وحدت و یکپارچگی که در سازمان جاری است می‌باشد.

ب) اجرا: برای دستیابی به سازمان طیّب، دستیابی به نتایج برجسته و پایداری که انتظارات ذی‌حقان را برآورده نماید ضروری است اما کافی نیست. لیکن برای اجرای راهبردها باید به سه مورد ذیل نیز توجه کرد تا مطمئن شد راهبردهای مؤثر و کارآمدی اجرا می‌شود.

۱) مشارکت ذی حقان: سازمان متعالی طیّب به جهت تحقق اهداف به شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌حقان، شناخت نیازها و انتظارات ذی‌حقان، شناخت سهم ذی‌حقان در خلق ارزش، گسترش رابطه با ذی‌حقان، ادراک ذی‌حقان و ارزیابی و تصمیم می‌پردازد. زیرمعیارهای این بخش شامل برقراری رابطه پایدار با مشتریان؛ جذب، مشارکت، توسعه و حفظ ذی‌حقان حوزه کسب و کار و حاکمیتی؛ امنیت و حمایت پایدار و مداوم؛ کمک به توسعه، بهزیستی و رونق و رفاه؛ ایجاد ارتباط و حمایت مطمئن برای خلق ارزش پایدار می‌باشد.

۲) خلق ارزش پایدار: سازمان متعالی طیّب به دنبال ایجاد مطلوبیتی برای ذی‌حقان است که با توجه با ارزش‌های محوری رُشد و تعالی بلند مدت سازمان را تضمین می‌کند. زیرمعیارهایی شامل فرآیند خلق ارزش پایدار مبتنی بر ارزش‌های محوری؛ تحویل ارزش و بازخوردگیری.

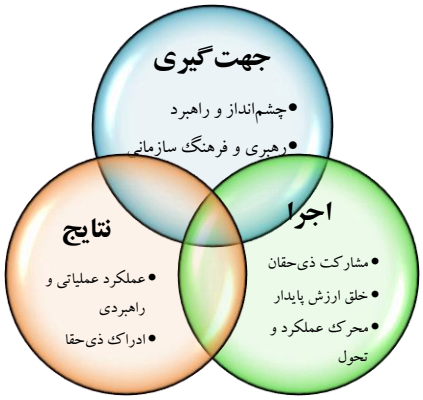
---

[1]. Direction

۳) محرک عملکرد و تحول: سازمان متعالی طیّب دارای دو ویژگی مهم است. یکی توجه به وضع موجود و دیگری توجه به آینده است. این یعنی سازمان باید سطح لازمی از عملکرد را برای موفقیت امروز داشته باشد و در عین حال به تحول و بهبود لازم برای موفقیت آینده نیز توجه داشته باشد. زیرمعیارهای آن شامل تحول سازمان برای آینده؛ هدایت نوآوری و بکارگیری فناوری؛ اهرم داده، اطلاعات و دانش؛ مدیریت منابع و دارائی‌ها است.

ج) نتایج: در واقع همه آنچه که در بخش‌های جهت‌گیری و اجرا توضیح داده شد و حتی آنچه که در آینده پیش‌بینی می‌شود وابسته به بخش نتایج است. در عمل سازمان طیّب نتایجی را به شرح ذیل برای این موارد فراهم می‌کند.

۱) ادراک ذی‌حقان: نتایجی که از بازخوردهای دریافت شده از ذی‌حقان کلیدی در مورد تجربیاتشان در ارتباط با سازمان بدست می‌آید را ادراک ذی‌حقان گویند. بر این اساس سازمان باید اول از میزان موفقیت خود در اجرایی کردن استراتژی‌ها در جهت برآورده کردن نیازها و انتظارات ذی‌حقان کلیدی خود آگاه باشد. دوم این که از تحلیل و بررسی گذشته و همچنین عملکرد حال حاضر سازمان، در جهت پیش‌بینی عملکرد آینده، استفاده کند. سوم اینکه از نتایج ادراک ذی‌حقان کلیدی در جهت آگاه و به‌روز بودن و نیز اثرگذاری بر مسیر کنونی سازمان و اجرای استراتژی خود بهره ببرد.




شکل (۱) مدل تعالی سازمان طیب
(افخمی و همکاران، ۱۳۹۸)

۲) عملکرد عملیاتی و راهبردی: این نتایج برای نظارت، درک و بهبود عملکرد کلی سازمان متعالی طیّب و پیش‌بینی تاثیری که بر ادراک ذی‌حقان کلیدی در آینده خواهد داشت مورد استفاده قرار می‌گیرند. زیر معیارهای آن شامل: توجه به مفهوم برکت در سازمان؛ توانایی تحقق مقصود، راهبرد و خلق ارزش پایدار؛ پیش‌بینی چگونگی عملکرد آینده سازمان با درجه بالایی از اطمینان می‌باشد (افخمی و همکاران، ۱۳۹۸)

## ۲. پیشینهٔ پژوهش

مطالعات زیادی در حوزه تعالی سازمان و رویکرد سیستمی به سازمان به صورت جداگانه صورت گرفته است اما در تحقیقات انجام شده نگاه پویا و سیستمی در مدل‌های تعالی بومی مشاهده نمی‌شود. از همین رو مطالعاتی که نزدیک‌ترین ارتباط محتوایی و روشی را داشته‌اند در جدول ذیل آورده شده است. همچنین برای طراحی مدل‌های علی حلقوی مدل تعالی طیب نیاز بود تا تحقیقاتی که روابط بین مولفه‌های مدل تعالی طیب را برقرار می‌کند در کنار نظرات خبرگانی در نظر گرفته شود لذا جدولی برای روابط به دست آمده نیز در انتها آورده شده است. جدول ۱ بر اساس تحقیقات داخلی و خارجی بر اساس سال انتشار مرتب شده است.

جدول(۱) مرور مطالعات پیشین

| عنوان | پدیدآورنده | نتایج |
|---|---|---|
| طراحی و تبیین مدل جامع تعالی سازمانی بر اساس رویکرد اسلامی | روح اله رازینی، ۱۳۸۹ | الگوی تعالی سازمانی بر اساس رویکرد اسلامی در قالب پنج رکن مبانی، ارزش‌ها، مؤلفه‌ها، نظام ارزیابی و حق‌مداری انجام شده است. حق‌مداری به عنوان مقوله محوری معرفی شده است. |

| عنوان | پدیدآورنده | نتایج |
| --- | --- | --- |
| تاثیر ارزش های اسلامی بر تعالی سازمانی(مطالعه موردی: شرکت پالایش گاز شهید هاشمی نژاد) | مجید فیض‌پور، ۱۳۹۱ | ارزش‌های اسلامی بر تعالی سازمانی شرکت مورد مطالعه مؤثر بوده و عملکرد آن بر اساس مدل تعالی اروپایی بیش‌تر از متوسط است |
| طراحی و تبیین مدل سازمان متعالی با رویکرد اسلامی | احمد عربشاهی کریزی، ۱۳۹۳ | در بخش اول این رساله مدلی با سه مقوله، ارتباط با خدا، ارتباط با دیگران و ارتباط با خود استخراج شده است. در قسمت دوم این پژوهش که کاری آماری در جهت تأیید مقوله اخلاق و تاثیر آن در سازمان انجام شده است، نتایج حاصله نشان از تایید این مسئله می‌دهد. |
| شناسایی حلقه‌های علّی مرتبط با رویکردهای متداول در مدل تعالی سازمانی مبتنی بر پویایی سیستم | علی عبادی، علی محقر، ۱۳۹۹ | در نهایت این پژوهش به چهار دسته متغیر در مدل علّی نهایی، دست یافته است که روابط آن را با مدل EFQM مشخص کرده است |
| ارائه الگوی تعالی معنویت سازمانی با تاکید بر آموزه های اسلامی در سازمان بیمه سلامت ایران | یوسف امیری، ۱۴۰۰ | نتایج روش الگوسازی معادلات ساختاری حاکی است که "بنیانهای معرفتی" دارای بیشترین قدرت نفوذ و "عملکرد سازمان با رویکرد اسلامی" دارای بیشترین وابستگی است. |
| طراحی الگوی تعالی سازمان آموزش و پرورش مبتنی بر آموزه‌های اسلامی | رضا رمضانی، ۱۴۰۱ | مؤلفه‌ها و عوامل ارتباط با خدا، ارتباط با دیگران و ارتباط با خود در الگوی تعالی سازمانی سازمان آموزش و پرورش شناسایی و مدل الگوی تعالی سازمان آموزش و پرورش طراحی شد |
| ارائه مدلی برای بهینه سازی شبیه سازی رویکردهای مدل تعالی سازمانی EFQM با استفاده از پویایی شناسی سیستم ها و الگوریتم ژنتیک | حسین صفری، علی محقر، ۱۴۰۱ | در نهایت با استفاده از داده‌های سیستم بانکی ایران، مواردی را شبیه‌سازی شده و نرخ رشد تعالی سازمانی را در نمونه طی ۲۰ سال (۲۰۱۸-۲۰۱۹) بهینه‌سازی شده است. |
| بررسی تأثیر مسئولیت‌های رهبران در دستیابی به تعالی سازمانی در EFQM از طریق رویکرد پویایی سیستم‌ها | محمدعلی افشار، علی خلیلو، ۲۰۰۹ | نتایج این پژوهش این است که استراتژی تعامل بین رهبران، شرکا و نمایندگان جامعه منجر به بهبود معیارهای مشارکت و منابع و تأثیرگذاری بر نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می شود. |

| عنوان | پدیدآورنده | نتایج |
|---|---|---|
| مدل‌سازی دینامیک سیستم برای مدل تعالی EFQM: مطالعه موردی یک شرکت برق منطقه ای در ایران | محمد دهقانی، نوقندری، ۲۰۱۱ | در این پژوهش توانسته است به مدلی دست پیدا کند که با تغییر یک پارامتر در استراتژی‌ها، می‌تواند دریافت کند که چگونه می‌تواند بر نتایج کلیدی به ویژه نتایج مالی تأثیر بگذارد. |
| بررسی تطبیقی کاربرد تفکر سیستمی در دستیابی به اثربخشی سازمانی در بانک های مالزی و پاکستان | اختر و اعوان، ۲۰۱۸ | در این پژوهش نشان داده شد که کارمندان بانک‌های مالزی که تفکر سیستمی را به کار می‌برند از همتایان خود در پاکستان جلوتر هستند |
| تحلیل سرمایه گذاری در خصوصی سازی شرکت ملی حفاری ایران با استفاده از دینامیک سیستم ها و تکنیک BWM | حسین نصیرزاده، حمزه امین طهماسبی، ۲۰۲۱ | اولویت‌های سرمایه‌گذاری در هر بعد توانمندسازی EFQM شناسایی شد. |
| ارزیابی موانع پیاده‌سازی تفکر سیستمی در سازمان‌ها با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری | میرنژاد، ۲۰۲۲ | نتایج این تحقیق نشان داد که عوامل سازمانی، فرهنگی، مالی، آموزشی، شخصیتی ۳۵در جایگاه اول و عوامل ذهنی در جایگاه دوم و عوامل اطلاعاتی در جایگاه سوم قرار دارد |
| نقش عوامل حمایتی مدیریت با خلاقیت در دستیابی به تعالی سازمانی | اتفی، ۲۰۲۲ | مدل مطالعه با یک مدل اصلاح شده با تأثیر مستقیم و غیرمستقیم از چهار بعد مدیریت تعالی (رهبری، مدیریت منابع انسانی، تمرکز بر دانشجویان، مدیریت منابع مادی و مشارکت) اصلاح شد. |

جدول (۲) خلاصه روابط به دست آمده از مطالعات پیشین

| ردیف | روابط کشف شده | منابع |
|---|---|---|
| ۱ | تاثیر فرهنگ سازمانی بر اعتماد سازمانی | صادقی(۲۰۱۱) |
| ۲ | رابطه اعتماد سازمانی و شفافیت در سازمان | رضوانی(۱۳۹۹) |
| ۳ | نقش شفافیت سازمانی بر تعارضات سازمانی | پناهی(۱۳۹۸) |
| ۴ | رابطه بین فرهنگ سازمانی و بلوغ سازمانی کارکنان | عجمی(۱۳۸۸) |

| | | |
|---|---|---|
| ۵ | رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان | سهامی(۱۳۹۶) |
| ۶ | تاثیر امنیت شغلی و رضایت کارکنان | مرادی(۱۴۰۱) |
| ۷ | رابطه تفکر استراتژیک و رضایت شغلی | دستفروش (۱۴۰۱) |
| ۸ | تاثیر آموزش و عملکرد کارکنان بر رضایت مشتریان | شورش(۱۳۹۸)، پاشاپور(۱۳۹۸) |
| ۹ | رابطه مدیریت ذینفعان و کسب رضایت آنان | صیاد طلایی(۱۳۸۵) |
| ۱۰ | تاثیر رشد کارکنان با نیاز آموزشی کارکنان | گوجانی(۱۴۰۰) |
| ۱۱ | تاثیر خلق ارزش پایدار و تنوع طلبی مشتریان | هارت(۲۰۰۳)، لاوکانن(۲۰۲۲)، بالداسار(۲۰۱۷) |
| ۱۲ | نقش مدیریت دانش در نوآوری سازمانی | سبک‌رو(۱۳۹۷) |
| ۱۳ | رابطه رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی | ماهرانی(۱۳۹۸) |
| ۱۴ | رابطه اعتقاد به مفهوم برکت و بهره‌وری نیروی انسانی | سهراب (۱۳۹۹) |

## ۳. شکاف تحقیق و تعریف مسئله

در دنیای امروز به علت رقابت پیچیده بین سازمان‌ها موضوع ارزیابی عملکرد از جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. از همین رو سازمان‌ها مایل هستند تا با استفاده از مدل‌های ارزیابی عملکرد و مدل‌های تعالی سازمانی، وضعیت سازمان خود را بهبود دهند. در این بین مدل‌های زیادی در حوزه تعالی سازمانی مانند مدل مالکوم بالدریج، دمینگ و مدل ارزیابی عملکرد اروپا طراحی شده است (رازینی، ۱۳۸۸). با توجه به پیشینه تحقیق، نشان داده شده است که تحقیقات و مطالعاتی که در حوزه تعالی سازمانی انجام شده است را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد. دسته اول تحقیقاتی که به طراحی مدل‌های تعالی بومی پرداخته‌اند و دسته دوم تحقیقاتی که با رویکرد سیستمی به دنبال رفع چالش عدم نگاه سیستمی در مدل‌های غیر بومی بوده‌اند. در دسته اول تحقیقات، با توجه به بنیان‌های ارزشی و فرهنگی سعی شده است تا چالش‌های فرهنگی مدل‌های تعالی غیر بومی حل شود. در تحقیقات دسته دوم که قائل به نگاه سیستمی به سازمان بوده‌اند با عدم توجه به مبانی ارزشی و فرهنگی تنها به مدل‌های تعالی غیر بومی پرداخته‌اند و توجهی به مدل‌های تعالی داخلی نشده است. در این تحقیق با توجه به اهمیت نگاه سیستمی به سازمان و متغیرهای آن و عدم نگاه جزنگرانه به سازمان و همچنین توجه به چالش ارزشی و فرهنگی مدل‌های غیر بومی، به تحقیق به روی یک مدل بومی تعالی جهت اضافه کردن نگاه سیستمی به آن پرداخته شده است.

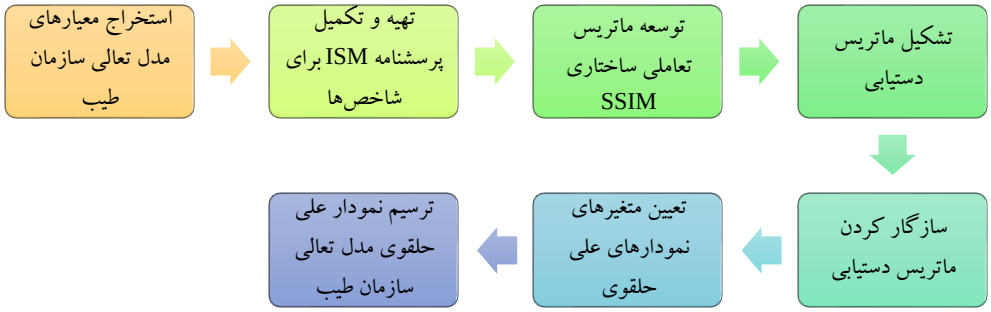
## ۴. روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی می‌باشد. به لحاظ روش انجام، توصیفی – تحلیلی و از نوع پژوهش‌های کیفی است. روش گردآوری داده مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. با استفاده از روش ساختاری تفسیری به تعیین روابط بین مولفه‌های مدل تعالی سازمان طیب پرداخته شده است. سپس با استفاده از

رویکرد سیستمی به طراحی ساختار علی حلقوی مدل تعالی سازمان طیب پرداخته شده است. در این پژوهش از نرم افزار ونسیم[1] در مرحله دوم استفاده شده است. جامعه خبرگانی این پژوهش شامل اساتید دانشگاهی، مدیران سازمان‌ها، ممیزان مدل‌های تعالی و مدل تعالی طیب بوده‌اند.

مراحل انجام تحقیق

در شکل دو به صورت مختصر مراحل انجام پژوهش نمایش داده شده است.




شکل (۲) مراحل انجام پژوهش

گام اول پژوهش

مرحله اول: معیارهای مدل تعالی سازمان طیب شامل ۲۶ معیار است. که در سه قسمت جهت‌گیری، اجرا و نتایج تقسیم بندی شده است. این سه قسمت خود شامل هفت معیار اصلی می‌باشد که این ۲۶ معیار در این هفت محور تقسیم بندی شده است. این معیارها به عنوان متغیرهای اولیه وارد پرسشنامه‌های مقایسه‌های زوجی شده‌اند.

مرحله دوم: در مرحله دوم از ابزار پرسشنامه مقایسه‌های زوجی، به منظور استخراج نظرات خبرگان در شناسایی و تحلیل روابط میان متغیرهای مدل تعالی سازمان طیب استفاده شد.

مرحله سوم: در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند. یعنی در هر مقایسه دو معیار از حروف V,A,X,O بر اساس تعاریف زیر استفاده می‌کنند.

V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود.

A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود.

X: هر دوعامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند).

O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

اطلاعات حاصله بر اساس متد مدلسازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی شده و ماتریس خود تعاملی ساختاری از مؤلفه‌های پژوهش و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شده است. منطق مدلسازی ساختاری تفسیری بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند.

مرحله چهارم: این ماتریس با تبدیل نمادهای ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک، ماتریس دستیابی اولیه بدست می‌آید.

مرحله پنجم: پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، ماتریس دسترسی نهایی با در نظر گرفتن روابط تسری میان معیارها به دست می‌آید.

گام دوم پژوهش

[1] vensim

روش ترسیم نمودارهای علّی حلقوی یک روش تحلیلی است که در تفکر سیستمی استفاده می‌شود. این روش کمک می‌کند تا روابط علّی بین عوامل مختلف در یک سیستم را بهبود بخشیم و به درک بهتری از رفتار و عملکرد سیستم برسیم. در پژوهش حاضر مرز مدل بر اساس هدف پژوهش، با توجه به محدودیت های موجود و با استفاده از پژوهش‌های پیشین و هم چنین با تأیید خبرگان، تعیین شده است. این متغیرها شامل متغیرهای مدل تعالی طیب تا لایه سوم مدل می‌باشد. در این پژوهش سایر متغیرها بررسی نخواهد شد.

مرحله ششم: متغیرهای مدل بر اساس مولفه‌های موجود در مدل تعالی طیب و متغیرهای شناسایی شده در تحقیقات پیشین در جدول هفت و هشت آمده است و برای طراحی بهتر مدل، به اختصار نام گذاری شده‌اند.

مرحله هفتم: نمودار علی – حلقوی در واقع روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد، متغیرها، روابط میان آن‌ها و عوامل موثر بر آن‌ها در مدل تعالی طیب، با استفاده از مصاحبه و نظر خبرگان در حوزه تعالی سازمانی و دانش مدیریت، و روابط به دست آمده در پیشینه تهیه و تنظیم شده‌اند و در نهایت با بهره‌گیری از اطلاعات جمع آوری شده مدل جامع در رابطه با مدل تعالی طیب با رویکردی سیستمی ایجاد شده است.

## ۵. یافته‌های پژوهش

در جدول۳ یافته‌های بدست آمده بر اساس گام های بیان شده در روش پژوهش ارائه خواهد شد. ضمن آنکه جداول مراحل دو تا پنج برای جلوگیری از تکرار تنها برای معیار اول بیان شده است.

مرحله اول:

جدول(۳) معیارهای مدل تعالی طیب (افخمی و همکاران، ۱۳۹۸)

| ردیف | معیار |
|---|---|
| ۱ | **جهت گیری** |
| ۲ | مقصود، چشم‌انداز و راهبرد |
| ۳ | ارائه تعریفی از مقصود (فلسفه‌وجودی) و چشم انداز مبتنی بر ارزش‌های محوری سازمان طیّب |
| ۴ | شناسایی و درک نیازهای ذی‌حقان |
| ۵ | درک زیست بوم، قابلیت‌ها و چالش‌های اساسی خود |
| ۶ | گسترش راهبرد |
| ۷ | فرهنگ سازمانی و رهبری |
| ۸ | فرهنگ سازمانی و ارزش‌های تربیتی سازمان را هدایت می‌کند. |
| ۹ | مشی اعتدال و میانه‌روی در فرهنگ سازمان وجود دارد. |
| ۱۰ | نسبت به حفظ سازمان از آسیب و ایجاد امنیت در تمامی ابعاد، اهتمام جدی وجود دارد. |
| ۱۱ | فرهنگ وحدت و یکپارچگی در سازمان جاری است. |
| ۱۲ | **اجرا** |
| ۱۳ | مشارکت ذی‌حقان |
| ۱۴ | مشتریان: برقراری رابطه پایدار با مشتریان |
| ۱۵ | کارکنان (افراد): جذب، مشارکت، توسعه و حفظ. |
| ۱۶ | ذی‌حقان حوزه کسب و کار و حاکمیتی: امنیت و حمایت پایدار و مداوم. |

| | |
|---|---|
| ۱۷ | جامعه: کمک به توسعه، بهزیستی (رونق) و رفاه. |
| ۱۸ | شرکاء و تأمین‌کنندگان: ایجاد ارتباط و حمایت مطمئن برای خلق ارزش پایدار. |
| ۱۹ | خلق (ایجاد) ارزش پایدار |
| ۲۰ | فرآیند خلق ارزش پایدار (مبتنی بر ارزش‌های محوری) |
| ۲۱ | تحویل ارزش |
| ۲۲ | بازخوردگیری |
| ۲۳ | محرک عملکرد و تحول |
| ۲۴ | تحول سازمان برای آینده |
| ۲۵ | هدایت نوآوری و بکارگیری فناوری |
| ۲۶ | اهرم داده، اطلاعات و دانش |
| ۲۷ | مدیریت منابع و دارائی‌ها |
| ۲۸ | **نتایج** |
| ۲۹ | ادراک ذی‌حقان |
| ۳۰ | سازمان از میزان موفقیت خود در اجرایی کردن استراتژی‌ها در جهت برآورده کردن نیازها و انتظارات ذی‌حقان کلیدی خود آگاه است. |
| ۳۱ | از تحلیل و بررسی گذشته و همچنین عملکرد حال حاضر سازمان، در جهت پیش‌بینی عملکرد آینده، استفاده می‌کند. |
| ۳۲ | از نتایج ادراک ذی‌حقان کلیدی در جهت آگاه و به‌روز بودن و نیز اثرگذاری بر مسیر کنونی سازمان و اجرای استراتژی خود بهره می‌برد |
| ۳۳ | عملکرد عملیاتی و راهبردی |
| ۳۴ | توجه به مفهوم برکت در سازمان. |
| ۳۵ | توانایی تحقق مقصود، راهبرد و خلق ارزش پایدار. |
| ۳۶ | پیش‌بینی چگونگی عملکرد آینده سازمان با درجه بالایی از اطمینان. |

**مرحله دوم: این مرحله که شامل تکمیل پرسشنامه‌ها بوده به عنوان ورودی مرحله سوم در نظر گرفته شده است.**

**مرحله سوم: در این مرحله با توجه به نتایج به دست آمده در مرحله دوم ماتریس خودتعاملی معیارها به دست آمده است که به جهت اختصار تنها جدول معیار یک در این مرحله نوشته شده است.**

جدول(۴) ماتریس خود تعاملی معیار۱

| ماتریس خودتعاملی ساختاری معیار۱ | مؤلفه۱ | مؤلفه ۲ | مؤلفه ۳ | مؤلفه۴ |
|---|---|---|---|---|
| مؤلفه۱: ارائه تعریفی از مقصود (فلسفه‌وجودی) و چشم انداز مبتنی بر ارزش‌های محوری سازمان‌طیّب | | X | X | V |
| مؤلفه۲: شناسایی و درک نیازهای ذی‌حقان | | | X | X |
| مؤلفه۳: درک زیست بوم، قابلیت‌های و چالش‌های اساسی خود | | | | X |

| ماتریس خودتعاملی ساختاری معیار۱ | مؤلفه۱ | مؤلفه ۲ | مؤلفه ۳ | مؤلفه۴ |
|---|---|---|---|---|
| مؤلفه٤: گسترش راهبرد | | | | |

مرحله چهارم: در این مرحله با استفاده از جدول ماتریس خودتعاملی، ماتریس دسترسی اولیه به دست آمده است.

جدول (۵) ماتریس دسترسی اولیه۱

| ماتریس دسترسی اولیه معیار۱ | مؤلفه۱ | مؤلفه ۲ | مؤلفه ۳ | مؤلفه ۴ |
|---|---|---|---|---|
| مؤلفه۱: ارائه تعریفی از مقصود (فلسفه‌وجودی) و چشم انداز مبتنی بر ارزش‌های محوری سازمان طیّب | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| مؤلفه۲: شناسایی و درک نیازهای ذی‌حقان | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| مؤلفه۳: درک زیست بوم، قابلیت‌های و چالش‌های اساسی خود | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| مؤلفه٤: گسترش راهبرد | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ |

مرحله پنجم: در این مرحله با استفاده از ماتریس دسترسی اولیه قدرت نفوذ و میزان وابستگی معیارها به دست آمده است.

جدول (۶) ماتریس دسترسی نهایی معیار۱

| ماتریس دسترسی نهایی معیار۱ | مؤلفه ۱ | مؤلفه ۲ | مؤلفه ۳ | مؤلفه ۴ | قدرت نفوذ |
|---|---|---|---|---|---|
| مؤلفه۱: ارائه تعریفی از مقصود (فلسفه‌وجودی) و چشم انداز مبتنی بر ارزش‌های محوری سازمان طیّب | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ٤ |
| مؤلفه۲: شناسایی و درک نیازهای ذی‌حقان | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ٤ |
| مؤلفه۳: درک زیست بوم، قابلیت‌های و چالش‌های اساسی خود | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ٤ |
| مؤلفه٤: گسترش راهبرد | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۳ |
| **میزان وابستگی** | ۳ | ۴ | ۴ | ۴ | |

مرحله ششم: در گام دوم پژوهش مولفه‌های مدل و متغیرهای به دست آمده از مطالعات پیشین وارد طراحی ساختار علی حلقوی مدل شده‌اند.

جدول(۷) کد گذاری متغیرها جهت استفاده در نمودار علی حلقوی

| ردیف | معیار | نماد |
|---|---|---|
| ۱ | **مقصود، چشم‌انداز و راهبرد** | - |
| ۲ | به روزسانی تعاریف مقصود و چشم انداز | a1 |
| ۳ | شناسایی و درک نیازهای ذی‌حقان | b1 |
| ٤ | درک زیست بوم، قابلیت‌های و چالش‌های اساسی خود | c1 |
| ۵ | گسترش راهبرد | d1 |

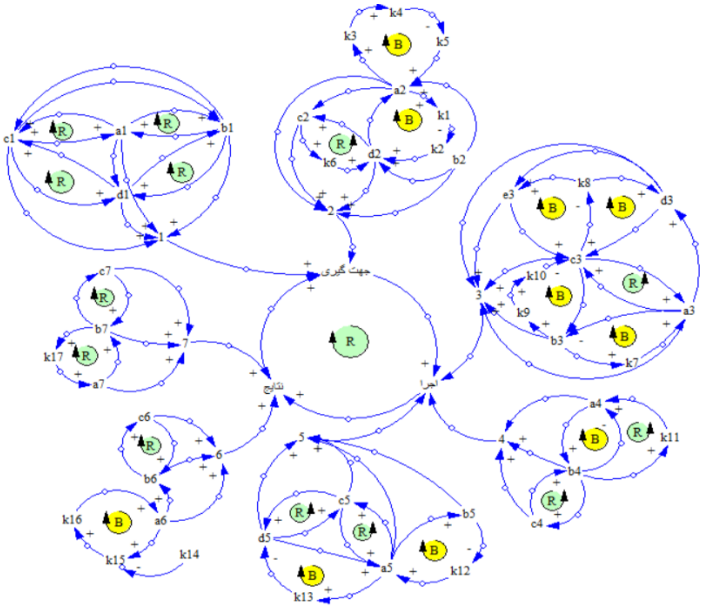
| ردیف | معیار | نماد |
|---|---|---|
| ٦ | **فرهنگ سازمانی و رهبری** | - |
| ۷ | رشد فرهنگ سازمانی | a2 |
| ۸ | اعتدال و میان روی در فرهنگ | b2 |
| ۹ | امنیت شغلی | c2 |
| ۱۰ | وحدت و یکپارچگی در سازمان | d2 |
| ۱۱ | **مشارکت ذی‌حقان** | - |
| ۱۲ | رابطه پایدار با مشتری | a3 |
| ۱۳ | اقدام برای رشد کارکنان | b3 |
| ١٤ | توسعه شبکه ذیحقان | c3 |
| ۱۵ | شناخت و ارتباط با جامعه | d3 |
| ١٦ | شناخت و ارتباط با شرکاء | e3 |
| ۱۷ | **خلق ارزش پایدار** | - |
| ۱۸ | میزان توجه سازمان به خلق ارزش | a4 |
| ۱۹ | تحقق ارزش پایدار | b4 |
| ۲۰ | بازخوردگیری از تحقق ارزش پایدار | c4 |
| ۲۱ | **میزان محرک عملکرد و تحول** | - |
| ۲۲ | توجه سازمان به آینده | a5 |
| ۲۳ | به کارگیری نوآوری و فناوری | b5 |
| ٢٤ | توجه به اطلاعات و دانش | c5 |
| ۲۵ | منابع و دارائی‌ها سازمان | d5 |
| ٢٦ | **ادراک ذی‌حقان** | - |
| ۲۷ | ادارک مدیر از وضعیت سازمان | a6 |
| ۲۸ | میزان استفاده از تحلیل‌ها در جهت پیش بینی عملکرد | b6 |
| ۲۹ | ادراک ذیحقان | c6 |
| ۳۰ | **عملکرد عملیاتی و راهبردی** | - |
| ۳۱ | میزان توجه به مفهوم برکت در سازمان. | a7 |
| ۳۲ | توانایی تحقق مقصود، راهبرد و خلق ارزش پایدار. | b7 |
| ۳۳ | قدرت پیش بینی عملکرد | c7 |

جدول (۸) کدگذاری متغیرهای مطالعات پیشین

| ردیف | متغیر | مقاله مرتبط | نماد |
|---|---|---|---|
| ۱ | اعتماد سازمان | صادقی(۲۰۰۱)،رضوانی(۱۳۹۹)، | k1 |
| ۲ | اقدام جهت شفافیت در سازمان | رضوانی(۱۳۹۹)، پناهی(۱۳۹۸) | k2 |

| ردیف | متغیر | مقاله مرتبط | نماد |
|---|---|---|---|
| ٣ | رشد و توسعه کارکنان | عجمی(١٣٨٦) | k3 |
| ٤ | جذب کارکنان به وسیله رقبا | سهامی(١٣٩٦) | k4 |
| ٥ | تعهد سازمانی کارکنان | سهامی(١٣٩٦) | k5 |
| ٦ | رضایت شغلی کارکنان | مردادی(١٤٠١)، دستفروش(١٤٠١) | k6 |
| ٧ | درک کارکنان از کار | شورش(١٣٩٨)، پاشاپور(١٣٩٨) | k7 |
| ٨ | تامین نیاز ذیحقان | صیاد(١٣٨٥) | k8 |
| ٩ | نیاز آموزشی کارکنان | گوجانی(١٤٠٠) | k9 |
| ١٠ | هزینه‌های آموزشی | گوجانی(١٤٠٠) | k10 |
| ١١ | تنوع طلبی مشتریان | هارت(٢٠٠٣)، اوکاندد(٢٠٢٢)، بالداسار(٢٠١٧) | k11 |
| ١٢ | شکاف دانش | سبک‌رو(١٣٩٧) | k12 |
| ١٣ | مصرف منابع | سبک‌رو(١٣٩٧) | k13 |
| ١٤ | وضعیت مطلوب در سازمان | ماهرانی(١٣٩٨) | k14 |
| ١٥ | اختلاف وضـــعیت مطلوب و موجود در سازمان | ماهرانی(١٣٩٨) | k15 |
| ١٦ | اقدام جهت بهبود در سازمان | ماهرانی(١٣٩٨) | k16 |
| ١٧ | رضایت ذیحقان | عجمی(١٣٨٦) | k17 |
| ١٨ | بهره‌وری نیروی انسانی | سهراب(١٣٩٩) | k18 |

مرحله هفتم: در شکل ٣ یافته نهایی این پژوهش با استفاده از روابط به دست آمده از گام اول پژوهش و مطالعات پیشین ترسیم شده است.

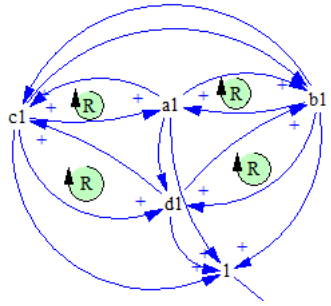


شکل(٣) ساختار علی حلقوی مدل تعالی سازمان طیب

## ٦. تحلیل یافته ها

محور اول

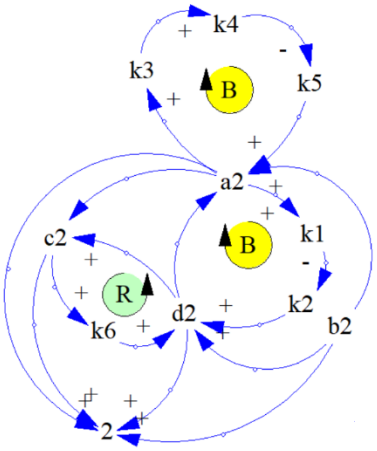
همانگونه که در شکل ۴ نشان می‌دهد، زیر معیارهای محور اول مدل تعالی طیب بسیار از یکدیگر تأثیر پذیر هستند و تغییر در هر کدام از آن‌ها می‌تواند از چند جهت و به صورت غیر مستقیم روی متغیر اول تأثیرگذار باشد. در صورتی که سازمان نسبت به تعریف و به روز نگه داشتن آن با توجه به تغییرات، توجه کافی داشته باشد، می‌تواند منجر به شناسایی درک نیازهای جدیدی از ذیحقان شود. همچنین باعث گسترش راهبرد و درک زیست بوم، قابلیت‌ها و چالش‌های اساسی سازمان خواهد شد. به واسطه همین درک جدید از نیاز ذیحقان و درک تازه از زیست بوم، قابلیت‌ها و چالش‌های اساسی سازمان، نیازمند آن است که تعریف خود از مقصود و چشم انداز را به روزرسانی کند. این نیازهای جدید شناسایی شده و افزایش ادارک سازمان از زیست بوم، قابلیت‌ها و چالش‌های اساسی سازمان، باعث گسترش راهبردهای سازمان خواهد شد و این گسترش راهبرد برنامه و خروجی‌هایی را در بر خواهد داشت که باعث شناسایی ذیحقان جدید و قابلیت‌های جدید در سازمان خواهد شود.




شکل (۴) نمودار علّی حلقوی محور اول مدل تعالی سازمان طیب

محور دوم

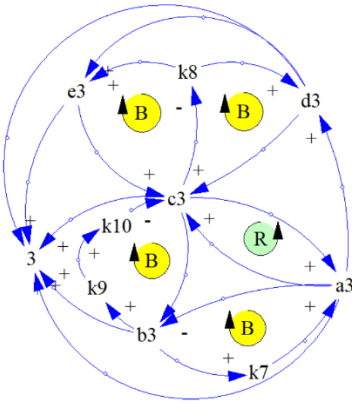
مطابق شکل ۵ در صورتی که مدیران سازمان‌ها تلاش کنند تا با استفاده از امکانات و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، اعتدال و میانه‌روی را ابتدا در خود و سپس در سازمان جاری کنند؛ این امر می‌تواند بر رشد فرهنگ در سازمان تأثیرگذار باشد. در کنار آن افزایش وحدت و یکپارچگی در سراسر سازمان در سطح گروه‌ها، مدیران، کارکنان و ... می‌تواند بر رشد فرهنگ سازمان تأثیرگذار باشد. این بهبود فرهنگ در سازمان می‌تواند باعث حفظ سازمان از آسیب و ایجاد امنیت در سازمان شود. هنگامی که در فرهنگ سازمانی رشد پیدا کند، این امر باعث می‌شود که اعتماد در درون سازمان افزایش پیدا کند. بنابراین سازمان‌ها در این شرایط کمتر به سراغ ابزارهای اعتمادزا مانند شفافیت حرکت می‌کنند و اقدامات در حوزه کاهش پیدا می‌کند. این عدم شفافیت می‌تواند یکپارچگی و وحدت به وجود آمده در سازمان را کاهش دهد و افراد درون سازمان احساس کنند که هر فردی در سازمان به دنبال منافع خودش در سازمان است. هنگامی که سازمان به سطح بالایی از فرهنگ دست پیدا می‌کند و کارکنان این سازمان افرادی وفادار، مشتاق به کار و متخصص می‌شود، رقبا سعی می‌کنند از این فرصت به دست آمده استفاده کنند و کارکنان سازمان را با پیشنهادات خود به سازمان‌های خودشان جذب کنند. در صورتی که رقبا بتوانند موفق عمل کنند به تدریج وفاداری افراد نسبت به سازمان کاهش پیدا می‌کند و باعث می‌شود که افراد نسبت به کار بی میل شوند، کم کاری کنند و ضربه‌ای جدی به فرهنگ سازمانی وارد شود.




شکل (۵) نمودار علّی حلقوی محور دوم مدل تعالی سازمان طیب

محور سوم

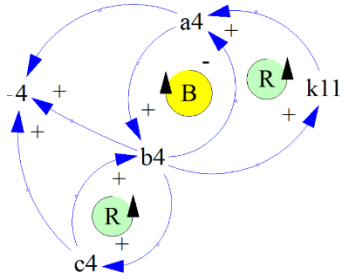
مطابق با شکل ۶ در صورتی که سازمان بتواند شبکه ذیحقان خود را افزایش دهد، می‌تواند به روابط پایداری با مشتریان خود دست پیدا کند. توسعه شبکه ذیحقان در سازمان تاثیرات زیادی در این شبکه خواهد داشت. توسعه شبکه ذیحقان باعث می‌شود به دلیل افزایش و تنوع خواسته‌های ذیحقان و محدودیت‌های سازمان، سازمان نتواند نیاز تمامی ذیحقان را برآورده کند که این امر منجر به کاهش ارتباط مؤثر با ذیحقان سازمان در جامعه و شرکاء می‌شود. در صورتی که سازمان اقدام به رشد کارکنان خود کند با دو حلقه کاهنده روبرو خواهد شد. از یکسو این اقدام باعث می‌شود درک کارکنان از کار افزایش پیدا کند و ارتباط پایدار با مشتری بهبود یابد و سازمان را در رشد کارکنان دچار غفلت کند. همچنین باعث می‌شود نیاز آموزشی افزایش یابد و هزینه‌های سازمان زیاد شود و این افزایش هزینه‌ها امکانات سازمان را در توسعه شبکه ذیحقان کاهش می‌دهد.




شکل (۶) نمودار علّی حلقوی محور سوم مدل تعالی سازمان طیب

محور چهارم

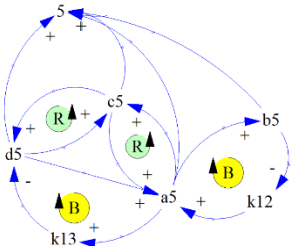
مطابق با شکل ۷ در صورتی که سازمان برای خلق ارزش‌های نو تلاش کند می‌تواند ارزش‌های پایداری را برای سازمان خود به ارمغان بیاورد و برای حفظ این ارزش‌های پایدار نیازمند آن است تا با بازخوردگیری از روند اجرای این مسئله به تحقق بیشتر آن کمک کند. این حرکت در جهت تحقق ارزش‌های پایدار می‌تواند دری از ارزش‌های جدید را بر روی سازمان باز کند و باعث رشد سازمان در جهت خلق ارزش‌های پایدار در سازمان شود. تحقق ارزش‌های پایدار هم می‌تواند به دلیل رضایتی که در سازمان در رسیدن به اهدافش ایجاد می‌کند باعث کاهش توجه سازمان به خلق ارزش پایدار شود و هم به واسطه تنوع طلبی که در مشتریان به دلیل خدمات جدید به وجود می‌آورد توجه سازمان به خلق ارزش پایدار را افزایش دهد.




شکل (۷) نمودار علّی حلقوی محور چهارم مدل تعالی سازمان طیب

محور پنجم

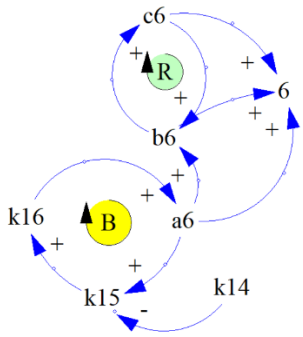
مطابق با شکل۸ باید اذعان داشت که یکی از اساسی‌ترین مسائل سازمان توجه به مسئله آینده‌نگری و استفاده از نوآوری و فناوری‌های جدید در سازمان است. برای آنکه سازمان بتواند از نوآوری‌های مختلف استفاده کند باید بتواند ابتدا دانش و اطلاعات سازمانی خود را در جهت مدیریت دارایی‌ها و منابع سازمان افزایش دهد. این شبکه اطلاعاتی به سازمان کمک می‌کند که با توجه به دارایی‌های موجود آینده را مطابق با سازمان خود ادراک کند. آنگاه این افزایش آینده‌نگری در سازمان می‌تواند باعث کاهش شکاف دانش در سازمان شود و سازمان را در استفاده از نوآوری و فناوری‌های جدید دچار غفلت کند. حرکت به سمت نوآوری می‌تواند هزینه‌های سازمان و استفاده از دارائی‌ها و منابع سازمان را افزایش دهد و این امر باعث جلوگیری از حرکت سازمان به سمت نوآوری و فناوری می‌شود.




شکل (۸) نمودار علّی حلقوی محور پنجم مدل تعالی سازمان طیب

محور ششم

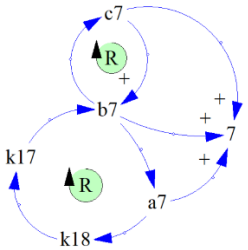
مطابق با شکل ۹ در صورتی که ادراک مدیران از وضعیت موجود نسبت به وضعیت مطلوب افزایش یابد، اختلاف با وضعیت مطلوب کاهش می‌یابد و این باعث کاهش اقدامات مدیران جهت بهبود وضعیت سازمان می‌شود و این امر باعث افزایش اختلاف وضعیت مطلوب با وضعیت موجود می‌شود. آگاهی منجر به بهبود ادراک نظر ذیحقان و تحلیل‌ها در سازمان می‌شود. این بهبود تحلیل‌ها در جهت پیش بینی عملکرد سازمان می‌تواند ادراک ذی‌حقان ما را در سازمان بهبود بخشد.




شکل (۹) نمودار علّی حلقوی محور ششم مدل تعالی سازمان طیب

محور هفتم

مطابق با شکل ۱۰ باید گفت توجه به مسئله‌ی برکت یکی از اساس ترین متغیرهایی است که در صورت افزایش توجه به آن این متغیر به واسطه بهبود بهروه‌وری نیروی انسانی و رضایت ذیحقان هم توانایی سازمان را در تحقق مقصود و راهبردهای سازمان افزایش می‌دهد و هم به واسطه‌ی این متغیر مفهوم برکت بر قدرت پیش‌بینی عملکرد در سازمان تاثیرگذار خواهد بود و این نتایج با همین واسطه به بهبود متغیر برکت در سازمان بر خواهد گشت.




شکل (۱۰) نمودار علّی حلقوی محور ششم مدل تعالی سازمان طیب

## نتیجه گیری

همان گونه که در جای جای این پژوهش به آن نشان داده شده است، مدل‌های تعالی امروزی از دو نقطه ضعف اساسی برای تصمیم‌گیری مدیران در سازمان برخوردار هستند؛ که شامل عدم نگاه سیستمی به سازمان و عدم توجه به ارزش‌ها و باورهای درون سازمان می‌باشد. عدم نگاه سیستمی به سازمان باعث جزئی نگری مدیران در هنگام تصمیمات سازمانی برای مقابله با مسائل سازمان می‌شود. در کنار این موضوع مسئله عدم توجه به باورها و ارزش‌های درونی یک سازمان مشکلات سازمان را می‌تواند بیشتر از پیش کند. مسئله‌ای که در جوامع مختلف بدون توجه به آن، اقدام به اجرای مدل‌های تعالی مختلف در سازمان‌های خود می‌کنند. گاهی این تصور وجود دارد که مدل‌های مختلف تعالی خالی از بار ارزشی می‌باشد و قابل استفاده در تمامی جوامع می‌باشد. کشورهای مختلف برای حل این چالش نیازمند آن هستند تا با مطالعات عمیق مدیریتی و فرهنگی سازمان‌های خود، مدلی را بر اساس ارزش‌های سازمان خود طراحی کنند. در کشور ایران نیز به دلیل عدم توجه به این نکته باعث به وجود آمدن دوگانگی در سازمان‌های کشور شده‌اند.

در پژوهش حاضر برای رفع دو نکته گفته شده ابتدا مدلی متناسب با بیان مسئله انتخاب شد. دلایل انتخاب مدل تعالی طیب به عنوان یک مدل تعالی بومی برای استفاده در سازمان‌های کشور به این شرح می‌باشد: یک: استفاده از منابع عقلی و نقلی( قرآن) قابل اطمینان برای استخراج مفاهیم بنیادین دوم: تطابق فرهنگی با ارزش‌های جامعه ایرانی و فرهنگ کهن ایران سوم: استفاده از آخرین دستاورها و تجربیات نظری مدیریتی در حوزه‌ی تعالی سازمانی چهارم: خروج آن از یک مدل صرفا نظری و اجرایی شدن آن در سازمان‌های مختلف کشور پنجم: تأییدات پژوهشی دانشگاهی از مدل تعالی طیب

در گام اول پژوهش برای تعیین رابطه‌ی بین متغیرهای مدل تعالی طیب از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده گردید. در این مرحله پرسشنامه‌ای برای تعیین رابطه‌ها طراحی شده و در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این پرسشنامه از خبرگان خواسته شده بود تا رابطه بین متغیرهای محورهای هفتگانه مدل را در درون خود محور به صورت دو به دو تعیین کنند. در گام دوم پژوهش با استفاده از روابط استخراج شده در گام اول و متغیرها و روابطی

که در پیشینه تحقیق به دست آمده است، طراحی ساختار علّی – حلقوی مدل تعالی طیب صورت پذیرفت. در نمودار به دست آمده از روابط علّی – حلقوی مدل طیب نشان داده شده است که چگونه تغییرات به وجود آمده در یک متغیر بر سایر متغیرها به صورت حلقوی و نه خطی تاثیرگذار بوده و پس از گذر زمان این تأثیرات به خود متغیر بازخواهد گشت. همچنین نشان داده شده که کدام یک از این متغیرها به واسطه این روابط پیچیده و غیر خطی بیشترین تأثیر را در کل مدل دارا می‌باشند. این مدل به تصمیم گیران و مدیران سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که این روابط را بهتر درک کرده و نتیجه تصمیمات خود را در طول زمان بتوانند پیش‌بینی کنند.

در پژوهش‌هایی که انجام شده است یا به طراحی مدل‌های بومی بدون توجه به رویکرد سیستمی پرداخته‌اند(رازینی، ۱۳۸۹؛ فیض‌پور، ۱۳۹۱؛ عربشاهی کریزی، ۱۳۹۳؛ امیری، ۱۴۰۰؛ رمضانی، ۱۴۰۱) و یا با رویکرد سیستمی به مدل‌های غیر بومی پرداخته‌اند ( عبادی، ۱۳۹۹؛ صفری، ۱۴۰۱؛ افشار، ۲۰۰۹؛ دهقانی، ۲۰۱۱؛ اختر، ۲۰۱۸؛ نصیرزاده، ۲۰۲۱) که در بخش پیشینه بیان شده است. این پژوهش توانست با استفاده از یک مدل تعالی بومی و طراحی ساختار علّی – حلقوی مدل تعالی طیب به کمبودی بزرگ در سازمان‌های کشور پاسخ دهد. هم این اطمینان را به سازمان‌های کشور داده است که در صورت استفاده از مدل تعالی طیب می‌توانند از آخرین دستاورهای دانشی در حوزه تعالی سازمانی در دنیا بهره‌مند شوند و هم دچار خطاهای شناختی به دلیل عدم نگاه سیستمی در سازمان نشوند. ضمن این که این مدل چالش‌های به وجود آمده به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و ارزشی در سازمان را نیز حل کرده است.

همچنین این پژوهش پیشنهادهای زیر را برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌کند :

۱- پژوهش حاضر مدل تعالی طیب را به عنوان یک مدل تعالی بومی انتخاب و پیش فرض گرفته است در حالی که تحقیقات و مدل‌های تعالی دیگری در کشور طراحی شده است که می‌تواند مورد مطالعه قرار گیرد. برای ارائه مدل تعالی بومی و سیستمی می‌توان سراغ سایر پژوهش‌های موجود رفت و با تحلیل این پژوهش‌ها در کنار یکدیگر به نتایج کاملتری دست پیدا کرد.

۲- در تحقیق حاضر مبانی دینی مدل طیب مورد مطالعه قرار نگرفته و به صورت پیش فرض پذیرفته شده است. در یک تحقیق دیگر می‌توان مبانی نظری مدل تعالی طیب را مورد بازبینی و ارزیابی قرار داده و ضمن بررسی آنها به مبانی ارزشمند دیگری دست پیدا کرد که می‌توان شاخه‌های جدید دیگری را در حوزه‌ی تعالی سازمان به روی مدیران باز کند.

۳- در طراحی ساختار علّی– حلقوی مدل طیب تنها به ارتباط دو به دوی متغیرها در درون هر محور پرداخته شده است و رابطه این متغیرها به صورت بین محوری بررسی نشده است. تعیین این روابط به صورت فرا محوری در مدل تعالی طیب ارزش هر کدام از متغیرها و تأثیرگذاری آنها را بیشتر معلوم خواهد کرد. در تحقیقات آتی می‌توان روابط و حلقه‌های جدیدتری در مدل را کشف کرد.

٤- در تحقیق حاضر طراحی نمودارهای علی حلقوی مدل تعالی سازمان طیب انجام شده است. در تحقیقات آتی می‌توان نمودارهای انباشت و جریان این مدل را نیز ترسیم کرد و رفتار متغیرهای مدل را شبیه سازی کرد.

## منابع


۱- الوانی, سید مهدی. (۱۳۹۰). جهانی شدن مدیریت .*مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی*.18-1 ,(2)2 ,

۲- افخمی روحانی، حسین؛ ادیب‌زاده، مرضیه؛ مردانی، سمیه؛ راهنما، سیده نرگس؛ یزدی، فرزانه؛ رضایی نودهی، حسین و موسوی‌نژاد،سید مهدی(۱۳۹۸). مدل سازمان طیّب، گزارش طرح پژوهشی با حمایت مؤسسه‌ی کیفیت رضوی

۳- طباطبایی مزدآبادی, سید محسن. (۱۳۹۳). بررسی مدل‌های تعالی سازمانی. ترویج علم, ۵(۲), ۹۷-۱۱۲.

٤- فرهادی، علی، فتح آبادی، حسین، و رشیدی، مجید. (۱۳۹۹). تاثیر تفکر سیستمی بر بهبود عملکرد سازمانی در یگانهای نظامی. فرماندهی و کنترل، ۴(۱ )، ۷۰-۸۵.

۵- رازینی، روح اله، طراحی و تبیین مدل جامع تعالی سازمانی بر اساس رویکرد اسلامی، دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت

٦- وطن دوست حقیقی مرند، محمدعلی، (۲۰۱۹)، بررسی تحلیلی کمال دین اسلام با رویکرد برون دینی و درون دینی، پنجمین همایش ملی پژوهشهای نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران

۷- زینب سنچولی، (۱۳۹۶). تبیین ماهیت و راه‌های دستیابی به الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، نشریه حقوق ملل، ۷(۲۶)، ۱۸۳.

۸- حاجی جباری، علیرضا و سرآبادانی، مهدی، (۱۳۸۶)، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

۹- رحیمی، غفور، (۱۳۸۵) ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳

۱۰- تولایی، روح‌الله، (۱۳۸۶)، رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، برگرفته از پایگاه مقالات علمی مدیریت،

۱۱- رفیع‌زاده بقرآباد، علاءالدین، عفتی داریانی، محمدعلی و رونق، مریم، (۱۳۸۷)مدیریت عملکرد (با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی)، چاپ دوم، انتشارات فرمنش،

۱۲- میرسپاسی، ناصر، معمارزاده، غلامرضا، عالم تبریز، اکبر، نجف بیگی، رضا، و علی زاده، مهدی. (۱۳۹۱). شناسایی معیارهای تعالی سازمانی در بخش دولتی. مدیریت توسعه و تحول، ۴(۱۱)، ۱-۶

۱۳- علی حیدرلو، مهناز، (۱۴۰۰)، بررسی رابطه میان توانمندسازهای مدل تعالی سازمان و عملکرد سازمان با تأکید بر نقش میانجی نوآوری باز کارشناسی ارشد، دانشگاه شاهد، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت

۱٤- مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، در مسیر تعالی، ویژه نامه نخستین همایش تعالی سازمان، تهران: ۵ اسفند ماه ۱۳۸۲.

۱۵- خیاطیان یزدی، محمد صادق، (۱۳۸۴)، طراحی الگوی تعالی سازمان‌های آموزشی بر مبنای مدل EFQM،کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت

۱٦- سوشیل، (۱۳۸۷)، پویایی‌های سیستم: رویکردی کاربردی برای مسائل مدیریتی. ابراهیم تیموری و همکاران، چاپ اول، تهران: دانشگاه علم و صنعت ایرانیان

۱۷- قبادی شهلا، (۱۳۹۰)، سیستم داینامیک: کاربردی از تفکر سیستمی. ویرایش سوم، تهران :سازمان مدیریت صنعتی.

۱۸-حمیدی زاده، محمدرضا(۱۳۷۹). پویایی‌های سیستم. چاپ اول، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.

19- European Foundation for Quality. (2020). EFQM Model. Europe. European Foundation for Quality

20- Sterman, J.D. (2000). Business Dynamics. System Thinking and Modelling for a Complex World McGraw-Hill Higher Education, Boston, MA

21- Ghalayini, A., & Noble, J. (1996). The changing basis of performance measurement. International Journal of Operations and Production Management, 16, 63-80

22- Manoochehr, N., John, R., & Ip-Shing, F. (2005). A framework to review performance measurement systems. Business Process Management Journal, 11(2), 109.

23- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. International Journal of Operations and Production Management, 23(2), 213-229

24- Ghalayini, A., & Noble, J. (1996). The changing basis of performance measurement. International Journal of Operations and Production Management, 16, 63-80

25- Manoochehr, N., John, R., & Ip-Shing, F. (2005). A framework to review performance measurement systems. Business Process Management Journal, 11(2), 109.
26- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. International Journal of Operations and Production Management, 23(2), 213-229
27- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. [Article]. International Journal of Operations & Production Management, 16(8), 63-80.
28- McNair, C. J., Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1990). Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? Management Accounting, 72(5), 28.
29- Wongrassamee, S., Gardiner, P. D., & Simmons, J. E. L. (2003). Performance measurement tools: The balanced scorecard and the EFQM excellence model. Measuring Business Excellence, 7(1), 14
30- Zeydan, M., & Çolpan, C. (2009). A new decision support system for performance measurement using combined fuzzy TOPSIS/DEA approach. International Journal of Production Research, 47(15), 4327.
31- Adebanjo, D. (2001). TQM and business excellence: is there really a conflict? Measuring Business Excellence, 5(3), 37-40.
32- Kanji, G. K. (2005). Sustainable growth and business excellence. [Article]. Total Quality Management & Business Excellence, 16(8/9), 1069-1078.
33- Rodney, M., & Denis, L. (2005). A TQM dynamics perspective on baldrige and business excellence model comparisons. Total Quality Management & Business Excellence, 16(6), 771.
34- Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. [Article]. Total Quality Management & Business Excellence, 16(3), 363-380.
35- shackleton, c. (2007). chapter 4: organizational performance measurement: university of Pretoria etd.
36- Vassilios, M., Sophia, T., & Constantine, A. (2007). A comparative analysis and review of national quality awards in Europe: Development of critical success factors. [Article]. TQM Magazine, 19(5), 454-467.
37- Wongrassamee, S., Gardiner, P. D., & Simmons, J. E. L. (2003). Performance measurement tools: The balanced scorecard and the EFQM excellence model. Measuring Business Excellence, 7(1), 14
38- Eskildsen, J. (2002). A comparative assessment of the EFQM Excellence model and the ISO 9001: 2000.
39- Ruth J. Boaden (1997) What is total quality management … and does it matter?, Total Quality Management, 8:4, 153-171
40- Ulrika Hellsten Bengt Klefsjö, (2000),"TQM as a management system consisting of values, techniques and tools", The TQM Magazine, Vol. 12 Iss 4 pp. 238 – 244
41- Abdolshah, M., Moghimi, M., Azin, M., & Najafian, P. Mehr Iran Bank's Performance Evaluation Using EFQM Excellence Model: A Case Study of Alborz Province Branches. Int. J. of Productivity Management and Assessment Technologies (IJPMAT), 2016, 4(1), 15-27.
42- Wilford, S. (2007). The Limits of Award Incentives: The (Non-) Relationship between Awards for Quality and Organisational Performance. Total Quality Management & Business Excellence, 18(3), 333-349.
43- Kumar, M. (2007). Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time. The TQM Magazine, 19(3), 245-258
44- Forrester, J. W. (1961). Industrial dynamics,: The MIT Press & John Wiley & Sons
45- Forrester, J. W. (1995). The beginning of system dynamics. McKinsey Quarterly, 4-17.

46- Morecroft, J. D. (2015). Strategic modelling and business dynamics: A feedback systems approach. John Wiley & Sons
47- Sushil. (1993). Systems Dynamics: A Practical Approach for Managerial Problems. Wiley eastern limited.
48- Musaphir, H.. (1997). A system dynamics approach to studying manufacturing strategy. (Phd thesis), Manitoba
49- Barlas, Y., & Yasarcan, H. (2006). Goal setting, evaluation, learning and revision: A dynamic modeling approach. Evaluation and program planning, 8
50- Zamani H, Naji-Tabasi S, Afkhami-Rouhani H, Ahmadzadeh SM, M. S-N. Conceptual Explanation of the Food Produciton Cycle Based on Tayyib Food Indices in the Holy Quran. Journal of Pizhūhish da dīn va salāmat. 2020;6(2):165-79.
51- Sterman, J.D. (2002). All Models Are Wrong: Reflections on Becoming a Systems Scientist ،System Dynamics Review, 18, 30