



A Systemic Analysis of the Criteria in the Tayyeb Organizational Excellence Model Using the ISM Technique

Hossein Rezaei Nodehi 

PhD Student in Public Administration, Management, Economics and Administrative Sciences Department,
Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. ho.rezaei@mail.um.ac.ir

Alireza Pooya* 

Professor, Management, Economics and Administrative sciences Department, Ferdowsi University of Mashhad,
Mashhad, Iran. alirezapooya@um.ac.ir

Hossein Afkhami Rohani 

Assistant Professor, Assistant Professor, Department of Islamic Management, Institute for Islamic Studies in
Humanities, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. afkhami@um.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Full Paper

Article history:

Received: 2025-07-12

Revised: 2025-08-21

Accepted: 2025-08-17

Keywords:

Systemic thinking,
organizational excellence,
ISM, Tayyeb organization
excellence model

EXTENDED ABSTRACT

Background and Objectives: In recent years, with the acceleration of environmental, social, technological, and cultural changes, organizations have increasingly needed mechanisms to adapt effectively to these dynamics. Organizational excellence models have become a common response to such needs. However, many of these models especially international ones—face challenges during localization, such as a lack of cultural, structural, and value alignment. The Tayyeb Organizational Excellence Model is an indigenous Iranian model that aims to embed Islamic and national values within the structure of organizational excellence. Despite its strengths, one of its key weaknesses is insufficient attention to systemic thinking and the lack of consideration for inter-criteria interactions within the organization. This research aims to analyze the criteria of the Tayyeb Excellence Model using Interpretive Structural Modeling (ISM) to present a more comprehensive and applicable view of its internal relationships.

Materials and Methods: This is an applied research with a descriptive-analytical approach. First, 26 core criteria of the Tayyeb model were identified through literature review and official model documentation. Then, using ISM and expert judgment (including university professors, organizational managers, and excellence model assessors), relationships between the criteria were analyzed. A paired comparison questionnaire was employed to determine the nature of interactions among the elements. Based on these responses, the Structural Self-Interaction Matrix (SSIM), the Initial Reachability Matrix, and the Final Reachability Matrix were developed. Finally, hierarchical level partitioning was conducted, and an interpretive structural model of interactions was illustrated.

Results: The analysis revealed that four categories of criteria—namely "Purpose, Vision, and Strategy," "Sustainable Value Creation," "Performance

* Corresponding author.

E-mail: alirezapooya@um.ac.ir

<https://orcid.org/0009-0001-5944-0882>

Drivers and Transformation," and "Operational and Strategic Performance"—are the most influential components of the model. These are considered key drivers of organizational excellence within the Tayyeb framework. The criterion of "Stakeholder Engagement" was identified as the most dependent and the least influential, implying that its development largely depends on improvements in other areas. Additionally, the criteria of "Leadership and Organizational Culture" and "Stakeholder Perception" were positioned at the intermediate level of the model and are not easily improved directly, suggesting that their enhancement requires systemic changes in related criteria. The final ISM model also highlighted the predominantly bidirectional relationships between criteria, emphasizing the need for a holistic and systems-oriented approach to model implementation.

Conclusion: By applying a systemic perspective through the ISM technique, this study provided a structured and hierarchical model of interactions among the Tayyeb Excellence Model's criteria. The findings suggest that successful implementation of the model requires simultaneous focus on foundational and highly influential criteria, and that linear or fragmented approaches are insufficient for achieving sustainable excellence. It is also recommended that organizations invest in system-thinking education, establish advisory units, and design strategies to foster systemic thinking in managerial practices. Furthermore, this research offers a foundation for future studies to evaluate the model in various industrial and service organizations and to develop systemic performance assessment tools within the organizational excellence domain.

Cite this article as:

Rezaei Nodehi, H. , Pooya, A. & Afkhami Rohani, H. (2025). A Systemic Analysis of the Criteria in the Tayyeb Organizational Excellence Model Using the ISM Technique. *Managerial Modelling in Sustainable Development*, 1(1), 1-19.

DOI: <https://doi.org/10.22075/mmsd.2025.38302.1009>

© 2024 authors retain the copyright and full publishing rights. Journal of Managerial Modelling in Sustainable Development Published by **Semnan University Press**.

This is an open access article under the CC-BY-4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



تحلیل سیستمی معیارهای مدل تعالی سازمان طیب با استفاده از تکنیک ISM

 حسین رضائی نودهی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

ho.rezaei@mail.um.ac.ir

 علیرضا پویا*

استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

alirezapooya@um.ac.ir

 حسین افخمی روحانی

استادیار گروه مدیریت اسلامی، مدیریت، پژوهشکده مطالعات اسلامی در علوم انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

afkhmi@um.ac.ir

چکیده	اطلاعات مقاله
سابقه و هدف: در سال های اخیر، با توجه به شتاب تغییرات محیطی سازمان ها بیش از پیش نیازمند سازوکارهایی برای تطبیق مؤثر با این تحولات شده اند. مدل های تعالی سازمانی یکی از پاسخ های رایج به این نیاز هستند. با این حال، بسیاری از این مدل ها از جمله مدل های بین المللی، در فرآیند بومی سازی با چالش هایی از جمله فقدان تناسب فرهنگی، ساختاری و ارزشی روبرو بوده اند. مدل تعالی سازمان طیب به عنوان یک الگوی بومی در ایران طراحی شده که تلاش دارد ارزش ها و اصول اسلامی و ایرانی را در ساختار تعالی سازمانی نهادینه کند. با وجود مزایای این مدل، یکی از ضعف های جدی آن عدم توجه کافی به رویکرد سیستمی و در نظر نگرفتن تعاملات میان معیاری در ساختار سازمان است. این پژوهش با هدف بررسی و تحلیل سیستمی معیارهای مدل تعالی سازمان طیب و با بهره گیری از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) انجام شده است تا بتواند تصویری دقیق تر و کاربردی تر از روابط درونی این مدل ارائه دهد. روش: پژوهش حاضر از نوع کاربردی و با رویکرد توصیفی-تحلیلی انجام شده است. در گام نخست، ۲۶ معیار اصلی مدل تعالی سازمان طیب از طریق مطالعه ادبیات نظری و بررسی اسناد رسمی مدل شناسایی گردید. در ادامه، به منظور تحلیل روابط میان این معیارها، از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد. داده های پژوهش با اتکا به نظرات ۱۲ خبره منتخب شامل	نوع مقاله: مقاله کامل علمی-پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۴-۰۴-۲۱ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴-۰۵-۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴-۰۵-۲۶ واژه های کلیدی: تفکر سیستمی، تعالی سازمانی، ISM، مدل تعالی سازمان طیب

اساتید دانشگاه، مدیران سازمان‌ها و ممیزان مدل‌های تعالی گردآوری شد. معیار انتخاب خبرگان شامل سه شرط اصلی بود: تسلط علمی بر مدیریت و مدل‌های تعالی سازمانی (حداقل مدرک دکتری رشته مدیریت)، تجربه‌ی حرفه‌ای در سازمان‌ها یا پروژه‌های ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی، و حداقل پنج سال سابقه‌ی مرتبط در ارزیابی یا پیاده‌سازی مدل‌های تعالی. به‌منظور تعیین نوع ارتباط میان مؤلفه‌ها، پرسشنامه‌های مقایسه‌ی زوجی طراحی و در اختیار خبرگان قرار گرفت و بر اساس پاسخ‌های آن‌ها ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) تشکیل شد. سپس با طی مراحل استاندارد روش ISM، ماتریس دستیابی اولیه و نهایی استخراج گردید و سلسله‌مراتب اثرگذاری و تأثیرپذیری معیارها مشخص شد. در نهایت، با سطح‌بندی معیارها، مدل مفهومی تعاملات میان معیارهای مدل تعالی طیب ترسیم شد که مبنایی برای تحلیل سیستمی و شناسایی پیشران‌های اصلی بهبود سازمان فراهم آورد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل‌ها نشان داد چهار دسته از معیارها، شامل «مقصود، چشم‌انداز و راهبرد»، «خلق ارزش پایدار»، «محرک عملکرد و تحول» و «عملکرد عملیاتی و راهبردی» در بالاترین سطح اهمیت و تأثیرگذاری در ساختار مدل قرار دارند. این معیارها به‌عنوان پیشران‌های کلیدی تعالی سازمانی در مدل طیب شناسایی شدند و بیشترین نقش را در جهت‌دهی به سایر معیارها ایفا می‌کنند. همچنین مشخص شد معیار «مشارکت ذی‌حقان» بیشترین میزان تأثیرپذیری را دارد و در عین حال کمترین تأثیرگذاری را بر سایر معیارها دارد؛ به‌طوری‌که بهبود در این حوزه تنها از مسیر رشد سایر معیارها ممکن است. معیارهای «رهبری و فرهنگ سازمانی» و «ادراک ذی‌حقان» نیز در سطح میانی مدل قرار گرفتند که به‌صورت غیرمستقیم و با واسطه‌گری سایر معیارها بهبود می‌یابند. همچنین ساختار نهایی مدل تعاملات نشان داد که بیشتر روابط میان معیارها دوسویه و متقابل‌اند و این مسئله بر اهمیت نگاه کل‌گرایانه و سیستمی در پیاده‌سازی مدل تأکید دارد.

نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر با به‌کارگیری رویکرد سیستمی و ابزار ISM توانست ساختاری دقیق از تعاملات معیارهای مدل تعالی طیب ارائه دهد. یافته‌ها نشان دادند که موفقیت در پیاده‌سازی مدل تنها با تمرکز همزمان بر معیارهای کلیدی و پایه‌ای ممکن است و رویکرد خطی یا جزئی‌نگر نمی‌تواند موفقیت پایدار سازمان را تضمین کند. همچنین برگزاری آموزش‌های سیستم‌محور برای مدیران، طراحی ساختارهای مشاوره‌ای و تدوین استراتژی‌های توسعه تفکر سیستمی در سازمان‌ها به عنوان اقدامات مکمل برای اجرای اثربخش مدل توصیه می‌شود. این پژوهش همچنین می‌تواند پایه‌ای برای تحقیقات آینده جهت ارزیابی مدل در سازمان‌های مختلف صنعتی و خدماتی و نیز توسعه ابزارهای ارزیابی سیستمی در حوزه تعالی سازمانی باشد.

استناد: رضائی نوده‌ی، حسین، پویا، علیرضا و افخمی روحانی، حسین. (۱۴۰۴). تحلیل سیستمی معیارهای مدل تعالی سازمان طیب با استفاده از تکنیک ISM. *مدل‌سازی مدیریتی در توسعه پایدار*، ۱(۱)، ۱-۱۹.

DOI: <https://doi.org/10.22075/mmsd.2025.38302.1009>

ناشر: دانشگاه سمنان

۱. مقدمه

در ادبیات معاصر مدیریت، مفاهیمی نظیر ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد و تعالی سازمانی جایگاه ویژه‌ای یافته‌اند. گرایش گسترده به این مفاهیم را می‌توان حاصل تغییرات شتاب‌دار و گسترده در حوزه‌های علم، فناوری، رویدادهای سیاسی-اجتماعی، مسائل زیست‌محیطی و سایر پدیده‌هایی دانست که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر زیست اجتماعی انسان اثر گذارند (فتحی و همکاران، ۱۳۹۷). این دگرگونی‌های فراگیر، نیازهای فردی و جمعی انسان را متأثر ساخته و به‌طور مستمر ابعاد مختلف آن را دگرگون می‌سازد. در این شرایط، انتظار می‌رود که سازمان‌ها این نیازها را به‌موقع و با دقت شناسایی نموده و برای انطباق با آن‌ها اقدامات مقتضی را انجام دهند؛ در غیر این صورت، در مدت زمانی کوتاه از اثربخشی فاصله گرفته و به تدریج از چرخه رقابت حذف خواهند شد. در پاسخ به این ضرورت راهبردی، سازمان‌ها طی چند دهه گذشته به توسعه و بهره‌گیری از ادبیات تعالی سازمانی روی آورده‌اند تا از این طریق خود را با تغییرات گسترده و متنوع نیازهای جامعه هم‌راستا سازند. تعالی سازمانی، به‌عنوان یک چارچوب مدیریتی جامع، با اتکا بر اصول بنیادین و مفاهیم اساسی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم‌های خودارزیابی، زمینه‌ساز بهبود و ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۱، ۲۰۲۰). با این حال، هنگامی که سازمان‌ها به‌سوی پیاده‌سازی مدل‌های غیر بومی حرکت می‌کنند، ممکن است با چالش‌های عمیقی از جمله عدم تطابق فرهنگی و ارزشی مواجه شوند. در برخی موارد، این ناهماهنگی‌ها به موانعی برای تحقق اهداف بنیادین سازمانی بدل می‌گردد. کشور ایران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و با وجود طراحی مدل‌های ملی مانند جایزه ملی کیفیت ایران و جایزه بهره‌وری و تعالی سازمانی، همچنان موفق به حل کامل این مسئله نشده است. علت این ناکامی را می‌توان در فرآیند بومی‌سازی سطحی این مدل‌ها جست‌وجو کرد؛ فرآیندی که بدون توجه به ریشه‌های ارزشی و فرهنگی، تنها به تغییرات شکلی در برخی لایه‌های مدل‌های بین‌المللی بسنده کرده است (عربشاهی، ۱۳۹۳). تجربه‌ی پیاده‌سازی مدل‌های تعالی سازمانی در ایران نشان داده است که بسیاری از سازمان‌ها با چالش‌های مشابهی مواجه هستند. از جمله‌ی این چالش‌ها می‌توان به عدم انطباق کامل مدل‌های بین‌المللی با شرایط بومی سازمان‌ها، مقاومت کارکنان در برابر اجرای نظام‌های ارزیابی جدید، کمبود منابع مالی و انسانی برای اجرای کامل الزامات مدل‌ها و نگرش‌هایی که به فرآیندهای تعالی اشاره کرد. برای مثال، در برخی سازمان‌ها استقرار مدل‌های نظیر EFQM منجر به تدوین اسناد و گزارش‌های متعدد بدون تغییر واقعی در فرآیندها و رفتار سازمانی شده است. همچنین، محدودیت در انتقال مفاهیم مدیریتی بین‌المللی به فضای فرهنگی و عملیاتی سازمان‌های داخلی موجب شده است که دستیابی به بهبود مستمر با دشواری همراه باشد. این چالش‌ها ضرورت طراحی و به‌کارگیری مدلی بومی و متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های ایرانی را دوچندان می‌کند تا علاوه بر همخوانی با ساختارها و فرهنگ سازمانی، مسیر دستیابی به تعالی واقعی را هموار سازد. در واقع، مدل‌های تعالی موجود به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که عمدتاً پاسخگوی نیازها و انتظارات سازمان‌ها در بافت فرهنگی و اجتماعی خاص خود هستند و نمی‌توانند به‌طور مؤثر به مسائل سازمان‌های غیر بومی پاسخ دهند. این چارچوب‌های ارزشی و مبانی مفهومی به‌صورت تجویزی در طراحی مدل‌ها لحاظ شده‌اند و در ساختاردهی به اجزای مختلف آن نقش تعیین‌کننده‌ای دارند (تعقلی، ۱۳۹۲). برای مقابله با این چالش از مدل بومی تعالی سازمان طیب در این پژوهش استفاده شده است. اماچالش اصلی زمانی بروز می‌یابد که سازمان‌ها، علی‌رغم بهره‌گیری از مدل‌های بومی به‌عنوان الگوی راهبردی و اختصاص منابع مالی قابل توجه به پیاده‌سازی آن‌ها، همچنان با خلأهای اساسی

¹ EFQM: European Foundation for Quality Management

مانند ناتوانی در استقرار کامل فرآیندها یا عدم ایجاد انگیزه کافی در کارکنان مواجه‌اند؛ مسائلی که اغلب علت آن‌ها برای مدیران ناشناخته باقی می‌ماند (الوانی، ۱۳۹۰). برای رفع این خلأها، شماری از پژوهشگران و صاحب‌نظران معتقدند که سازمان‌ها نیازمند شکل‌گیری یک نگرش کل‌نگرانه در سطح مدیریتی هستند؛ نگرشی که راه‌حل اساسی آن را می‌توان در به‌کارگیری رویکرد سیستمی جست‌وجو کرد (بارلاس^۱، ۲۰۰۶). سیستم، شبکه‌ای پیوسته از اجزای وابسته است که برای هدف مشترک کار می‌کنند. وابستگی بیشتر نیازمند هماهنگی بیشتر است (آدبانجو، ۲۰۰۱). سیستم مجموعه عناصری است که تفکیک آن موجب از دست رفتن خواص ضروری می‌شود، لذا ماهیت کلی دارد و صرفاً با تحلیل قابل شناخت نیست. این درک، انقلاب فکری را رقم زد و عصر «ماشین» را به عصر «سیستم» تبدیل کرد (کنجی، ۲۰۰۵). تفکر سیستمی، نگاهی به پدیده‌هاست که جزء را در کل بررسی می‌کند. سیستم از محیط جدا نمی‌شود و عملکرد آن به تعامل اجزاء وابسته است. اگرچه خاستگاه آن زیست‌شناسی بود، امروزه تفکری فرارشته‌ای برای سیستم‌های اجتماعی-فرهنگی در محیط پیچیده است (مورکرافت، ۲۰۱۵). تفکر سیستمی مجموعه مهارت‌های تحلیلی هم‌افزایی برای شناسایی، پیش‌بینی رفتار و اصلاح سیستم‌هاست (ماورویدیس، ۲۰۰۷). تلاش تفکر سیستمی در کاهش پیچیدگی از طریق مدل‌سازی و شناسایی روابط غیرخطی خلاصه می‌شود (مک‌آدام، ۲۰۰۵). تفکر سیستمی بر سه شرط استوار است: الف) وابستگی رفتار جزء به کل، ب) وابستگی متقابل رفتار اجزاء، ج) تأثیر غیرمستقل گروه‌های فرعی بر کل (هراس، ۲۰۱۱).

فقدان نگرش سیستمی در سازمان‌ها منجر به ظهور پدیده‌ای تحت عنوان جزئی‌نگری در مدیران می‌شود؛ رویکردی که یکی از عوامل اصلی در افزایش پیچیدگی مسائل مدیریتی تلقی می‌گردد. این نوع نگاه، درک روابط بین اجزای سازمان را دشوار ساخته و احتمال بروز خطاهای شناختی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را افزایش می‌دهد (استرمن^۲، ۲۰۰۰). با وجود مزایای متعدد تفکر سیستمی، متأسفانه این رویکرد هنوز در بسیاری از سازمان‌های ایرانی جایگاه مناسبی نیافته و به آن توجه شایسته‌ای نشده است. دلایل متعددی برای این عدم پذیرش می‌توان برشمرد؛ از جمله تمایل ذاتی انسان‌ها به حفظ ساختارهای ذهنی پیشین و پرهیز از ساختارشکنی. افزون بر این، ماهیت بنیادین تفکر سیستمی مبتنی بر شناسایی روابط و تعاملات است. در این رویکرد، بهره‌گیری از قدرت تفکر و ذهن بیش از استفاده صرف از حس بینایی ضرورت می‌یابد. به عبارت دیگر، آنچه با چشم دیده می‌شود صرفاً اشیاء و پدیده‌های مادی هستند، حال آنکه درک روابط میان اجزاء از طریق ذهن و تامل شناختی حاصل می‌شود. از این رو، انتخاب رویکرد تفکر سیستمی مستلزم نگاهی مبتنی بر تحلیل و فهم عمیق است که تحقق آن نیازمند تلاش و کوشش مضاعف خواهد بود (قبادی، ۱۳۹۰).

بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر تحلیل سیستمی معیارهای مدل تعالی سازمان طیب با بهره‌گیری از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) است. این پژوهش ضمن آنکه بر یک مدل بومی قابل استفاده در سازمان‌های ایران تأکید دارد، تلاش می‌کند مشکل فقدان نگاه کل‌گرایانه در این مدل تعالی را برطرف ساخته و با شناسایی روابط میان معیارها، به درکی دقیق‌تر از سطوح تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها دست یابد. این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند پیاده‌سازی مدل تعالی طیب را به شیوه‌ای هوشمندانه‌تر و مؤثرتر انجام دهند و از رویکردهای خطی و غیرکارآمد در ارزیابی و بهبود عملکرد فاصله بگیرند.

¹ Barlas

² Sterman

در ادامه‌ی مقاله، ابتدا مبانی نظری و پیشینه‌ی مرتبط با مدل‌های تعالی سازمانی و تفکر سیستمی ارائه می‌شود. سپس روش تحقیق و مراحل اجرای تکنیک ISM تشریح می‌گردد. در بخش بعد، یافته‌های حاصل از تحلیل ساختاری معیارها ارائه و تفسیر می‌شود. در نهایت، بحث و نتیجه‌گیری به همراه پیشنهادهایی برای مدیران سازمان‌ها و مسیرهای آتی پژوهش مطرح خواهد شد.

مدل طیب؛ دارای یک رویکرد جامع و فرایندی نسبت به کیفیت محصولات و خدمات می‌باشد. این نشان می‌تواند در مقیاس ملی و بین‌المللی ارزش آفرین و هویت ساز باشد. معیارها و زیر معیارهای مدل تعالی سازمان طیب به ترتیب به شرح زیر می‌باشد:

• جهت‌گیری

الف) چشم‌انداز و راهبرد

چشم‌انداز شبیه‌سازی یا ترسیم آینده یک سازمان بعد از تحقق مأموریت آن در افق برنامه می‌باشد. چشم‌انداز و برنامه‌ریزی بلند مدت در سازمان‌ها، فرهنگ‌اندیشیدن منظم و اتخاذ تصمیمات اساسی را فراهم می‌سازد. زیرمعیارها:

➤ ارائه تعریفی از مقصود (فلسفه وجودی) و چشم‌انداز مبتنی بر ارزش‌های محوری سازمان طیب

➤ شناسایی و درک نیازهای ذی‌حقان

➤ درک زیست بوم، قابلیت‌های و چالش‌های اساسی خود

➤ گسترش راهبرد

ب) رهبری و فرهنگ سازمانی

سازمان طیب رهبرانی دارد که آینده را بر اساس تمدن اسلامی به تصویر کشیده و به منظور تحقق نتایج طیب همواره به عنوان الگو ایفای نقش می‌کنند.

زیرمعیارها:

➤ فرهنگ سازمانی و ارزش‌های تربیتی سازمان را هدایت می‌کند.

➤ مشی اعتدال و میانه‌روی در فرهنگ سازمان وجود دارد.

➤ نسبت به حفظ سازمان از آسیب و ایجاد امنیت در تمامی ابعاد، به صورت جدی اهتمام دارد.

➤ فرهنگ وحدت و یکپارچگی در سازمان جاری است.

• اجرا

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

الف) مشارکت ذی‌حقان

سازمان متعالی طیب به جهت تحقق این موضوع به فرآیند ذیل توجه دارد:

• شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌حقان

- شناخت نیازها و انتظارات ذی‌حقان
- شناخت سهم ذی‌حقان در خلق ارزش
- گسترش رابطه با ذی‌حقان
- ادراک ذی‌حقان

زیرمعیارها

- مشتریان: برقراری رابطه پایدار با مشتریان
- کارکنان (افراد): جذب، مشارکت، توسعه و حفظ.
- ذی‌حقان حوزه کسب و کار و حاکمیتی: امنیت و حمایت پایدار و مداوم.
- جامعه: کمک به توسعه، بهزیستی (رونق) و رفاه.
- شرکاء و تأمین‌کنندگان: ایجاد ارتباط و حمایت مطمئن برای خلق ارزش پایدار.

ب) خلق ارزش پایدار

سازمان متعالی طیب به دنبال ایجاد مطلوبیتی برای ذی‌حقان است که با توجه با ارزش‌های محوری رشد و تعالی بلند مدت سازمان را تضمین می‌کند.

زیرمعیارها

- فرآیند خلق ارزش پایدار (مبتنی بر ارزش‌های محوری)
- تحویل ارزش
- بازخوردگیری

ج) محرک عملکرد و تحول

سازمان متعالی طیب 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.

زیرمعیارها

- تحول سازمان برای آینده
- هدایت نوآوری و بکارگیری فناوری
- اهرم داده، اطلاعات و دانش
- مدیریت منابع و دارائی‌ها

• نتایج

نتایج: همه آنچه که در بخش‌های جهت و اجرا توضیح داده شد و حتی آنچه که در آینده پیش‌بینی می‌شود وابسته به بخش نتایج است. در عمل سازمان طیب نتایجی را برای موارد ذیل فراهم می‌کند:

- ادراک ذی‌حقان
- خلق ارزش پایدار
- محرک عملکرد و تحول

الف) ادراک ذی حقان

نتایجی که از بازخوردهای دریافت شده از ذی حقان کلیدی در مورد تجربیاتشان در ارتباط با سازمان بدست می آید را ادراک ذی حقان گویند.

زیرمعیارها

➤ سازمان از میزان موفقیت خود در اجرایی کردن استراتژی‌ها در جهت برآورده کردن نیازها و انتظارات ذی حقان کلیدی خود آگاه است.

➤ از تحلیل و بررسی گذشته و همچنین عملکرد حال حاضر سازمان، در جهت پیش‌بینی عملکرد آینده، استفاده می‌کند.

➤ از نتایج ادراک ذی حقان کلیدی در جهت آگاه و به‌روز بودن و نیز اثرگذاری بر مسیر کنونی سازمان و اجرای استراتژی خود بهره می‌برد.

ب) عملکرد عملیاتی و راهبردی

این نتایج برای نظارت، درک و بهبود عملکرد کلی سازمان متعالی طیب و پیش‌بینی تاثیری که بر ادراک ذی حقان کلیدی در آینده خواهد داشت مورد استفاده قرار می‌گیرند.

زیرمعیارها

➤ توجه به مفهوم برکت در سازمان.

➤ توانایی تحقق مقصود، راهبرد و خلق ارزش پایدار.

➤ پیش‌بینی چگونگی عملکرد آینده سازمان با درجه بالایی از اطمینان (افخمی و همکاران، ۱۳۹۸)

۲. پیشینه پژوهش

عربشاهی (۱۳۹۳) در رساله خود با عنوان "طراحی و تبیین مدل سازمان متعالی با رویکرد اسلامی" در قسمت اول از روش نظریه پردازی داده بنیاد استفاده شده است و سپس از روش پیمایشی - تحلیلی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری برای بررسی مقوله اخلاق اسلامی در سازمان استفاده شده است. نتایج به دست آمده در قسمت اول پژوهش سه مؤلفه‌ی مشتمل بر ارتباط با خدا، ارتباط با دیگران و ارتباط با خود است که ساختار اصلی مدل تعالی را تشکیل می‌دهد. در قسمت دوم این پژوهش که کاری آماری در جهت تأیید مقوله اخلاق و تأثیر آن در سازمان است، نتایج حاصله نشان از تأیید این مسئله می‌دهد.

رستم‌زاده (۱۳۹۷) در مقاله علمی خود با عنوان "طراحی الگوی سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی" پس از اکتشاف ۳۶۰ مؤلفه از مطالعات پیشین و تأیید خبرگان به این نتایج دست یافته است که الگوی سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی شامل ابعاد ۹ گانه رهبری مردم مدار، فرهنگ توسعه پایدار، منابع انسانی عاطفی، راهبرد رشد محور، تشکیلات سازی اعتدالگرا، نظارت انعطاف پذیر، واگذارگری، کنترل زیر ساختی و تدبیر، است. در این پژوهش با توجه به کیفیت منابع از روش آمیخته کمی کیفی دلفی به همراه تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است.

عبادی ضیائی (۱۳۹۹) در مقاله خود با عنوان "شناسایی حلقه‌های علی مرتبط با رویکردهای متداول در مدل تعالی سازمانی مبتنی بر پویایی سیستم" به منظور دستیابی به اهداف پژوهش ابتدا رویکردهای معمول در مدل تعالی سازمانی

استخراج شده و در نهایت حلقه‌های علی بین متغیرها به روش پویایی سیستم استخراج می‌شود. در نهایت این پژوهش به چهار دسته متغیر در مدل علی نهایی، دست یافته است که روابط آن را با مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا مشخص کرده است.

امیری (۱۴۰۰) در مقاله خود با عنوان "ارائه الگوی تعالی معنویت سازمانی با تأکید بر آموزه‌های اسلامی در سازمان بیمه سلامت ایران" به فهم الگوی تعالی معنویت سازمانی با تأکید بر آموزه‌های اسلامی و ارائه راهکارهایی به منظور تعالی معنویت در سازمان بیمه سلامت ایران پرداخته است. نتایج روش الگوسازی معادلات ساختاری حاکی است که "بنیان‌های معرفتی" دارای بیشترین قدرت نفوذ و "عملکرد سازمان با رویکرد اسلامی" دارای بیشترین وابستگی است.

اختر^۱ (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان "بررسی تطبیقی کاربرد تفکر سیستمی در دستیابی به اثربخشی سازمانی در بانک‌های مالزی و پاکستان" به بررسی اندازه‌گیری تأثیر تفکر سیستمی فردی بر اثربخشی کلی سازمان در دو کشور مالزی و پاکستان پرداخته است. در این تحقیق نشان داده شد که کارمندان بانک‌های مالزی که تفکر سیستمی را به کار می‌برند از هم‌تایان خود در پاکستان جلوتر هستند. این تحلیل از داده‌های اولیه که به وسیله پرسشنامه جمع‌آوری شده است استفاده کرده است.

حسینی^۲ (۲۰۱۹) در مقاله خود با عنوان "بررسی پویایی‌شناسی سامانه‌ای تحول مدیریت سبد پروژه در بخش انرژی: مطالعه موردی یک تولیدکننده مستقل برق ایرانی" به تحلیل و مدل‌سازی پویایی‌های مدیریت سبد پروژه در صنعت انرژی ایران پرداخته‌اند. در این تحقیق، ابتدا روابط علی و حلقه‌های بازخوردی شناسایی شده و سپس با استفاده از نمودارهای جریان-وضعیت، مسئله در قالب رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها شبیه‌سازی شده است. نتایج این مطالعه نشان داد که تحلیل ایستای سبد پروژه می‌تواند مدیران را در برنامه‌ریزی استراتژی‌ها دچار خطا کند، در حالی که استفاده از بازخوردهای مؤثر و مدل‌سازی پویای سیستم‌ها می‌تواند به بهبود مدیریت سبد پروژه و افزایش پایداری شرکت‌های توسعه‌دهنده در بخش انرژی منجر شود. همچنین، این پژوهش بر اهمیت رویکرد سیستمی و نقش پویایی‌ها و بازخوردها در استخراج سیاست‌های بهینه برای مدیریت سبد پروژه تأکید دارد.

میرنژاد^۳ (۲۰۲۲) در مقاله خود با عنوان "ارزیابی موانع پیاده‌سازی تفکر سیستمی در سازمان‌ها با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری" به شناسایی و تحلیل موانع تفکر سیستمی در ایران پرداخته است. در ادبیات تحقیق ۶۴ عمل‌شناسایی شده و در نتیجه با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به هفت دسته تقسیم شده است. نتایج این تحقیق نشان داد که عوامل سازمانی، فرهنگی، مالی، آموزشی، شخصیتی در جایگاه اول و عوامل ذهنی در جایگاه دوم و عوامل اطلاعاتی در جایگاه سوم قرار دارد.

درودی^۴ (۲۰۲۴) در مقاله خود با عنوان "روشی ترکیبی از پویایی‌شناسی سیستم و طراحی آزمایش‌ها برای بررسی شاخص‌های اقتصادی و زیست‌محیطی صنعت برق"، با ترکیب مدل‌سازی پویایی سیستم و طراحی آزمایش‌ها، به تحلیل شاخص‌های اقتصادی و زیست‌محیطی صنعت برق ایران پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که قیمت صادرات برق و ضریب

^۱ Akhtar

^۲ hoseini

^۳ Mirnezhad

^۴ Daroodi

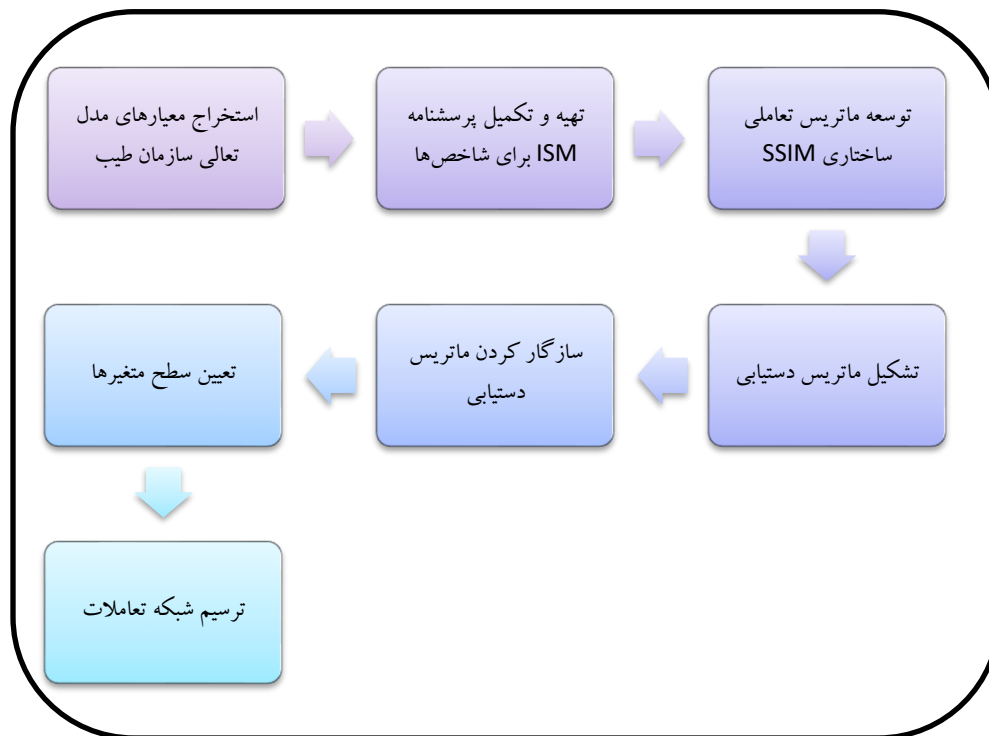
تخصیص درآمدهای صادرات به توسعه ظرفیت، بیشترین تأثیر را دارند و پیشنهاد شد ۸۰٪ بودجه توسعه ظرفیت به انرژی‌های تجدیدپذیر و ۲۰٪ به نیروگاه‌های حرارتی اختصاص یابد تا شرایط اقتصادی و زیست‌محیطی بهینه شود.

مطالعه ادبیات موجود در حوزه مدل‌های تعالی سازمانی و به‌کارگیری رویکردهای سیستمی در سطح بین‌المللی نشان می‌دهد که تاکنون پژوهش‌های محدودی در این زمینه صورت گرفته و به‌ویژه بررسی مدل‌های بومی تعالی با رویکرد سیستمی مغفول مانده است. در بخشی از تحقیقات پیشین، تمرکز اصلی بر طراحی و تدوین مدل‌های بومی تعالی بوده و در دسته‌ای دیگر، مدل‌های بین‌المللی تعالی از منظر رویکردهای سیستمی مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. با این حال، هریک از این دو دسته پژوهش به دلیل تمرکز صرف بر بخشی از ابعاد سازمانی، قادر به ارائه یک راهکار جامع، عملیاتی و بومی‌سازی شده برای سازمان‌های کشور نبوده‌اند. در پژوهش‌هایی که به مدل‌های بومی پرداخته‌اند اما فاقد نگاه سیستمی بوده‌اند، مدیران سازمان‌ها با خطاهای شناختی و اشتباهات محاسباتی در فرآیند تصمیم‌گیری مواجه می‌شوند. از سوی دیگر، پژوهش‌هایی که با استفاده از رویکردهای سیستمی به تحلیل مدل‌های بین‌المللی پرداخته‌اند، موجب بروز ناسازگاری‌های فرهنگی و ساختاری در سازمان‌های داخلی شده‌اند. بر این اساس، پژوهش حاضر بر آن است با بهره‌گیری از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، به تحلیل یکی از مدل‌های بومی تعالی سازمانی پردازد؛ تا از یک سو، خلأ فقدان نگاه سیستمی در مدل‌های بومی مرتفع گردد و از سوی دیگر، سازمان‌ها از مواجهه با تعارض‌های فرهنگی و ساختاری ناشی از استفاده مستقیم از مدل‌های بین‌المللی مصون بمانند.

۳. روش

پژوهش حاضر از لحاظ نوع و هدف، کاربردی و از نظر شیوهی گردآوری اطلاعات، توصیفی-تحلیلی است. در این تحقیق، عوامل پژوهش شامل معیارهای مدل تعالی سازمان طیب هستند. پس از بررسی مدل تعالی سازمان طیب، ۲۶ معیار این مدل وارد گام دوم پژوهش شده‌اند. سپس، به‌وسیله‌ی پرسشنامه، نسبت به ادغام و تلخیص و در نهایت دسته‌بندی شاخص‌ها اقدام گردید. همچنین، از نظرات متخصصان و خبرگان دانشگاهی جهت شناسایی و تعیین ارتباط معیارهای مدل تعالی طیب برای توسعه‌ی مدل‌های ساختاری تفسیری استفاده شد. تعداد خبرگان مورد استفاده در این پژوهش ۱۲ نفر بود که شامل اساتید دانشگاه، مدیران سازمان‌ها و ممیزان مدل‌های تعالی می‌شدند. معیار انتخاب خبرگان شامل سه شرط اصلی بود: یک: تسلط علمی بر مدیریت و مدل‌های تعالی سازمانی (حداقل مدرک دکتری رشته مدیریت)، دوم: تجربه‌ی حرفه‌ای در سازمان‌ها یا پروژه‌های ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی، سوم: حداقل پنج سال سابقه‌ی مرتبط در ارزیابی یا پیاده‌سازی مدل‌های تعالی. پایایی داده‌های گردآوری شده در چارچوب روش ISM از طریق میزان توافق خبرگان در تکمیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) بررسی شد. بدین منظور، برای هر خانه از ماتریس، نظر خبرگان ثبت و سپس درصد توافق محاسبه گردید. میزان توافق نهایی برابر با ۸۰٪ بود که بیانگر هم‌گرایی نظر خبرگان و پایایی مناسب داده‌های مورد استفاده در تحلیل است. به منظور تضمین روایی داده‌ها نیز از روایی محتوایی بهره‌گیری شد؛ بدین شکل که معیارها و شاخص‌ها ابتدا بر اساس مبانی نظری استخراج شده و سپس در چند مرحله با نظر خبرگان مورد بازبینی و تأیید قرار گرفتند. همچنین، طی فرآیند ISM، همخوانی منطقی روابط استخراج شده با ساختار مفهومی مدل تعالی طیب بررسی شد تا اطمینان حاصل شود که مدل نهایی، بازتاب‌دهنده‌ی واقعی دیدگاه خبرگان و مبانی نظری است. در نهایت، رویکرد این پژوهش اکتشافی

است و تلاش می‌کند با تحلیل سیستمی روابط میان معیارهای مدل تعالی طیب، زمینه‌ی طراحی مدلی بومی و کاربردی برای سازمان‌های ایرانی را فراهم آورد.



شکل ۱. مراحل انجام تحقیق

در گام نخست به جهت ورود متغیرهای مدل تعالی سازمان طیب به مدل‌سازی ساختاری تفسیری جدولی یکپارچه شامل متغیرهای مدل تهیه می‌شود. معیارهای مدل تعالی سازمان طیب شامل ۲۶ معیار است. که در سه قسمت جهت‌گیری، اجرا و نتایج تقسیم بندی می‌شود. این سه قسمت خود شامل هفت معیار اصلی می‌باشد که این ۲۶ معیار در این هفت محور تقسیم بندی می‌شود. 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. برای انجام این پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و بهم مرتبط در یک مدل نظام‌مند جامع ساختاردهی می‌شوند (آتری^۱، ۲۰۱۳). این روش شناسی به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم کمک می‌نماید (ماتیازهاگان^۲، ۲۰۱۳). یکی از اصلی‌ترین منطق‌های این روش آن می‌باشد که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این متدولوژی بدست می‌آید، ساختاری از یک مساله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد که الگویی بدقت طراحی شده می‌باشد (کومار^۳، ۲۰۲۲).

¹ Attri

² Mathiyazhagan

³ Kumar

در نتیجه می توانیم بگوییم که مدل سازی ساختاری تفسیری نه تنها بینشی را در خصوص روابط میان عناصر مختلف یک سیستم فراهم می کند بلکه ساختاری را مبتنی بر اهمیت و یا تاثیرگذاری عناصر بر هم فراهم می نماید و نمایشی تصویری به نمایش میگذارد. این روش تفسیری است، زیرا قضاوت گروهی از افراد تعیین می نماید آیا روابطی میان عناصر وجود دارد یا خیر. این روش ساختاری است چون اساس روابط یک ساختار سرتاسری است که از مجموعه پیچیده ای از متغیرها استخراج شده است. در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می گیرند و به مقایسات زوجی پاسخ می دهند. یعنی در هر مقایسه دو معیار از حروف V, A, X, O بر اساس تعاریف زیر استفاده می کنند.

V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می شود.

A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می شود.

X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می شوند (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 جمع بندی شده و ماتریس خود تعاملی ساختاری از مؤلفه های پژوهش و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شده است. منطق مدلسازی ساختاری تفسیری بر مبنای مد در فراوانی ها عمل می کند با تبدیل نمادهای ماتریس خود تعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک، ماتریس دستیابی اولیه بدست می آید. پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، ماتریس دسترسی نهایی با در نظر گرفتن روابط تسری میان معیارها به دست می آید. در گام آخر با توجه به سطوح معیارها در ISM و روابط بین آنها ترسیم شبکه تعاملات ایجاد می شود.

۴. یافته ها

به جهت ترسیم شبکه تعاملات به دست آمده در مرحله آخر یافته های پژوهش به صورت مرحله به مرحله از گام اول تا آخر برای معیار ۱ بیان می شود و به جهت بالا بودن تعداد جداول سایر جدول، به دلیل مشابه بودن فرآیند پژوهش، حذف گردیده است. در نهایت شبکه به دست آمده در شکل ۲ نشان داده شده است.

جدول ۱. خود تعاملی ساختاری معیار ۱

مؤلفه ۱	مؤلفه ۲	مؤلفه ۳	مؤلفه ۴	ماتریس خود تعاملی ساختاری معیار ۱
	X	X	V	مؤلفه ۱: ارائه تعریفی از مقصود (فلسفه وجودی) و چشم انداز مبتنی بر ارزش های محوری سازمان طیب
		X	X	مؤلفه ۲: شناسایی و درک نیازهای ذی حقان
			X	مؤلفه ۳: درک زیست بوم، قابلیت های و چالش های اساسی خود
				مؤلفه ۴: گسترش راهبرد

جدول ۲. ماتریس دسترسی اولیه معیار ۱

مؤلفه	مؤلفه	مؤلفه	مؤلفه	ماتریس دسترسی اولیه معیار ۱
۴	۳	۲	۱	
۱	۱	۱	۱	مؤلفه ۱: ارائه تعریفی از مقصود (فلسفه وجودی) و چشم انداز مبتنی بر ارزش های محوری سازمان طیب
۱	۱	۱	۱	مؤلفه ۲: شناسایی و درک نیازهای ذی حقان
۱	۱	۱	۱	مؤلفه ۳: درک زیست بوم، قابلیت های و چالش های اساسی خود
۱	۱	۱	۰	مؤلفه ۴: گسترش راهبرد

جدول ۳. ماتریس دسترسی نهایی معیار ۱

مؤلفه	مؤلفه	مؤلفه	مؤلفه	مؤلفه	ماتریس دسترسی نهایی معیار ۱
۴	۳	۲	۱	۱	
۴	۱	۱	۱	۱	مؤلفه ۱: ارائه تعریفی از مقصود (فلسفه وجودی) و چشم انداز مبتنی بر ارزش های محوری سازمان طیب
۴	۱	۱	۱	۱	مؤلفه ۲: شناسایی و درک نیازهای ذی حقان
۴	۱	۱	۱	۱	مؤلفه ۳: درک زیست بوم، قابلیت های و چالش های اساسی خود
۳	۱	۱	۱	۱	مؤلفه ۴: گسترش راهبرد
	۴	۴	۴	۳	میزان وابستگی

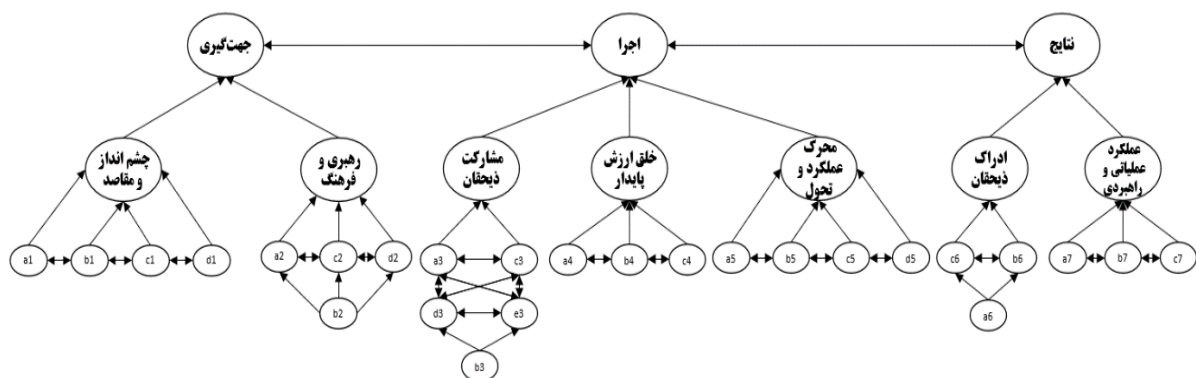
جدول ۴. سطح بندی معیار ۱

مؤلفه ها	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۱
۲	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۱
۳	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۱
۴	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۱

جدول ۵. نماد گذاری معیارهای مدل تعالی طیب

ردیف	معیار	نماد
۱	مقصود، چشم انداز و راهبرد	-
۲	به روزسانی تعاریف مقصود و چشم انداز	a1
۳	شناسایی و درک نیازهای ذی حقان	b1
۴	درک زیست بوم، قابلیت های و چالش های اساسی خود	c1
۵	گسترش راهبرد	d1
۶	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 ذی حقان	-
۱۲	رابطه پایدار با مشتری	a3

ردیف	معیار	نماد
۱۳	اقدام برای رشد کارکنان	b3
۱۴	توسعه شبکه ذیحقان	c3
۱۵	شناخت و ارتباط با جامعه	d3
۱۶	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
۲۴	توجه به اطلاعات و دانش	c5
۲۵	منابع و دارائی ها سازمان	d5
۲۶	ادراک ذی حقان	-
۲۷	ادراک مدیر از وضعیت سازمان	a6
۲۸	میزان استفاده از تحلیل ها 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



شکل ۲. شبکه تعاملات مدل تعالی سازمان طیب

۵. بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر، در گام نخست به بررسی خلأهای موجود در زمینه تلفیق مفاهیم تعالی سازمانی با رویکرد سیستمی در ساختارهای سازمانی پرداخته شده است. در ادامه، مدلی پیشنهاد گردیده که ضمن پوشش کاستی های فرهنگی موجود در سازمان ها، قابلیت پاسخ گویی به نیازهای ساختاری آن ها را نیز دارا باشد. به منظور تکمیل رویکرد سیستمی در مدل تعالی سازمان طیب، از تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) بهره گرفته شد. به کارگیری این روش امکان تحلیل روابط

بین معیارها و سطح‌بندی آن‌ها در چارچوب مدل تعالی طیب را فراهم آورد. بر اساس مدل مفهومی سلسله‌مراتبی مبتنی بر ISM، معیارهای "مقصود، چشم‌انداز و راهبرد"، "خلق ارزش پایدار"، "محرک عملکرد و تحول"، و "عملکرد عملیاتی و راهبردی" به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های مدل شناسایی شدند و مشخص گردید که فرآیند تعالی در سازمان‌ها باید از این معیارهای کلیدی آغاز شده و سپس به سایر معیارهایی که در سطوح پایین‌تر جای دارند، توجه گردد. تحلیل‌ها نشان داد که زیرشاخص‌های مربوط به معیار "مشارکت ذی‌حقان"، بیشترین میزان تأثیرپذیری و کمترین میزان تأثیرگذاری را بر سایر مؤلفه‌های مدل دارند؛ بنابراین، ارتقای سایر معیارها به‌صورت غیرمستقیم موجب بهبود این بخش نیز خواهد شد. معیارهای "فرهنگ سازمانی و رهبری" و "ادراک ذی‌حقان" در سطوح میانی مدل جای گرفته‌اند. بررسی زیرشاخص‌های این دو معیار نشان می‌دهد که تغییر مستقیم در آن‌ها دشوار بوده و ارتقای آن‌ها عمدتاً از طریق بهبود سایر معیارهای مؤثر امکان‌پذیر است. یکی از نکات قابل توجه در مدل مفهومی حاصل، وجود روابط دوسویه و متقابل میان اغلب معیارهاست؛ به‌گونه‌ای که این معیارها به‌شدت با یکدیگر وابسته‌اند. در نتیجه، تغییر در یکی از آن‌ها منجر به تغییر در سایر عوامل می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که بهبود در هر دسته از معیارها، تأثیر تصاعدی در ارتقا و نهادینه‌سازی تفکر سیستمی در سازمان‌ها خواهد داشت. بر مبنای یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی به سازمان‌های فعال در ایران ارائه می‌گردد. نتایج به‌دست آمده بیانگر آن است که چهار گروه از معیارها، شامل "مقصود، چشم‌انداز و راهبرد"، "خلق ارزش پایدار"، "محرک عملکرد و تحول"، و "عملکرد عملیاتی و راهبردی"، به‌عنوان عناصر محوری تلقی می‌شوند و لازم است که سازمان‌ها با تخصیص مناسب منابع مالی، به‌طور هم‌زمان در جهت بهبود این چهار عامل اقدام نمایند. سازمان‌ها می‌توانند از طریق بررسی دقیق زیرشاخص‌های هر یک از این دسته‌ها، به‌روشنی درک کنند که در کدام حوزه‌ها نیاز به بهبود وجود دارد. به‌عنوان مثال، عناصر "فرآیند خلق ارزش"، "تحویل ارزش"، و "بازخوردگیری" که ذیل معیار "خلق ارزش پایدار" قرار می‌گیرند، باید در اولویت دستور کار کلیه سازمان‌ها قرار گیرند. افزون بر آن، با توجه به عدم آشنایی بخشی از فعالان صنعتی با مفهوم تفکر سیستمی، پیشنهاد می‌شود که سمینارها، کنفرانس‌های علمی، و کارگاه‌های آموزشی در این حوزه توسط سازمان‌ها یا شرکت‌های شهرک‌های صنعتی برگزار گردد. همچنین، ایجاد واحدهای مشاوره تخصصی در زمینه تفکر سیستمی در قالب ساختار شهرک‌های صنعتی می‌تواند در توسعه این رویکرد نقش مؤثری ایفا نماید. وجود برخی موانع سازمانی نظیر سبک مدیریت سنتی، رویکرد خطی در پایش پیشرفت پروژه‌ها، و فقدان حمایت مدیران ارشد از رویکرد سیستمی، نشان‌دهنده ضرورت توجه ویژه مدیران و تصمیم‌گیران کلان سازمانی به ابعاد مختلف تفکر سیستمی و اجرای اثربخش آن است. ضروری است که مدیران با کنار گذاشتن دیدگاه‌های سنتی، سبک‌های مدیریتی خود را به‌گونه‌ای به‌روزرسانی نمایند که از زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی و نهادینه‌سازی تفکر سیستمی برخوردار باشد. علاوه بر این، یافته‌های پژوهش حاضر پیامدهای عملی روشنی برای مدیران سازمان‌ها دارد. نخست، سازمان‌ها می‌توانند با تمرکز بر چهار معیار محوری شناسایی‌شده، اقدامات بهبود را به‌صورت مرحله‌ای و هدفمند آغاز کنند و از اتلاف منابع در اقدامات پراکنده جلوگیری نمایند. دوم، اجرای مدل در سازمان‌های صنعتی و خدماتی می‌تواند متناسب با ماهیت فعالیت آن‌ها طراحی شود؛ به‌گونه‌ای که صنایع تولیدی تمرکز اولیه خود را بر بهینه‌سازی فرآیندها، زنجیره تأمین پایدار و نوآوری محصول بگذارند، در حالی که سازمان‌های خدماتی باید ابتدا بر ارتقای تجربه ذی‌حقان، سرمایه انسانی و استقرار فرآیندهای یادگیری تمرکز کنند. سوم، برای موفقیت عملیاتی مدل، لازم است سازمان‌ها برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های تفکر سیستمی برگزار کرده

و واحدهای مشاوره تخصصی در این حوزه ایجاد نمایند. در نهایت، توجه به این نکات، مسیر پیاده سازی پایدار مدل تعالی طیب را هموار کرده و امکان تبدیل نتایج تحقیق به راهکارهای اجرایی مشخص برای مدیران را فراهم می سازد.

پیشنهادهایی برای پژوهش های آتی به شرح زیر ارائه می گردد:

- با توجه به اینکه تأثیر هر یک از معیارها ممکن است بسته به نوع سازمان (تولیدی یا خدماتی) متفاوت باشد، پیشنهاد می شود در تحقیقات آینده، مطالعات به صورت موردی بر روی سازمان های متنوع متمرکز گردد و موانع اجرایی در هر سازمان به صورت اختصاصی استخراج شود. همچنین می توان این موانع را در صنایع مختلف مقایسه و تحلیل تطبیقی انجام داد.

- بهره گیری از روش هایی نظیر معادلات ساختاری به منظور اعتبارسنجی آماری مدل ارائه شده در این پژوهش توصیه می شود. استفاده از چنین روش هایی می تواند نقش تکمیل کننده ای برای رویکرد ISM ایفا نماید.
- همچنین پیشنهاد می شود در مطالعات آتی، از روش تحلیل عاملی برای شناسایی و گروه بندی مؤلفه ها استفاده گردد.
- به منظور تحلیل روابط میان عوامل، روش های جایگزینی مانند تکنیک دیمتل نیز می تواند مورد استفاده قرار گیرد و یافته های حاصل از آن با نتایج حاصل از ISM مقایسه شود.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم

ORCID

Hossein Rezaei Nodehi		https://orcid.org/0009-0001-5944-0882
Alireza Pooya		https://orcid.org/0000-0001-6000-3535
Hossein Afkhami Rohani		https://orcid.org/0000-0002-6153-0318

منابع

- افخمی روحانی، حسین، ادیب زاده، مرضیه، مردانی، سمیه، راهنما، سیده نرگس، یزدی، فرزانه، رضایی نودهی، حسین، و موسوی نژاد، سید مهدی. (۱۳۹۸). *مدل سازمان طیب: گزارش طرح پژوهشی با حمایت مؤسسه ی کیفیت رضوی*.
- امیری، یوسف و لطیفی، میثم و اسلامبولچی، علیرضا و اصغری صارم، علی، ۱۴۰۰، ارائه الگوی تعالی معنویت سازمانی با تاکید بر آموزه های اسلامی در سازمان بیمه سلامت ایران.
- تعقلی، صفدرعلی و امام قلی زاده، سعید، ۱۳۹۳، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با ابعاد مدل تعالی سازمانی EFQM و ارائه مدل بومی - کاربردی «فرهنگ - تعالی» بر اساس اصول بنیادین تعالی، اولین کنفرانس ملی جایگاه مدیریت و حسابداری در دنیای نوین کسب و کار، اقتصاد و فرهنگ
- رستم زاده گنجی، اسماعیل و ضماهنی، مجید، ۱۳۹۷، ارزیابی مدل سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی (مطالعه ی موردی: دانشگاه پیام نور)
- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۰). جهانی شدن مدیریت، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۲(۲)، ۱-۱۸.
- فتحی، محمدرضا، ملکی، محمدحسن، و مقدم، حسین. (۱۳۹۷). آینده پژوهی سرمایه گذاری و تامین مالی در صنعت حمل و نقل ریلی ایران (بخش ماشین آلات و تجهیزات). آینده پژوهی مدیریت (پژوهش های مدیریت)، ۲۹(۱۱۳)، ۳۳-۵۳.

عبادی ضیایی، علی، محقر، علی، آذر، عادل، صادقی مقدم، محمدرضا، و صفری، حسین. (۱۳۹۹). شناسایی حلقه های علی مرتبط با رویکردهای متداول در مدل تعالی سازمانی مبتنی بر پویایی سیستم. مدیریت صنعتی، ۱۲(۲)، ۲۴۹-۲۷۰.

عربشاهی کریزی، احمد، ۱۳۹۳، ارائه الگوی سازمان تعالی با تاکید بر رویکرد اسلامی (مطالعه موردی: موسسات آموزش عالی شهر مشهد).

References

- Abdolshah, M., Moghimi, M., Azin, M., & Najafian, P. (2016). Mehr Iran Bank's performance evaluation using EFQM excellence model: A case study of Alborz province branches. [In Persian] *International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies (IJPMAT)*, 4(1), 15-2. DOI:10.4018/IJPMAT.2016010102
- Adebanjo, D. (2001). TQM and business excellence: is there really a conflict?. *Measuring Business Excellence*, 5(3), 37-40. DOI:10.1108/13683040110403961
- Akhtar, C. S., Awan, S. H., Naveed, S., & Ismail, K. (2018). A comparative study of the application of systems thinking in achieving organizational effectiveness in Malaysian and Pakistani banks. *International Business Review*, 27(4), 767-776. DOI:10.1016/j.ibusrev.2018.01.001
- Attri, R., Dev, N., & Sharma, V. (2013). Interpretive structural modelling (ISM) approach: an overview. *Research journal of management sciences*, 2319(2), 1171.
- Barlas, Y., & Yasarcan, H. (2006). Goal setting, evaluation, learning and revision: A dynamic modeling approach. *Evaluation and Program Planning*, 28, 13-22. DOI:10.1016/j.evalprogplan.2005.08.003
- Daroodi, M., Ostadi, B., Kashan, A. H., & Zegordi, S. H. (2024). A hybrid method of system dynamics and design of experiments for investigating the economic and environmental indicators of electricity industry. [In Persian] *Heliyon*, 10(11). DOI:10.1016/j.heliyon.2024.e31260
- European Foundation for Quality. (2020). EFQM model. European Foundation for Quality.
- Forrester, J. W. (1995). *The beginning of system dynamics*. *McKinsey Quarterly*, 4-17.
- Heras-Saizarbitoria, I., Casadesús, M., & Marimon, F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management*, 22(2), 197-218. DOI:10.1080/14783363.2010.532330
- Hosseini, S. H., Shakouri G, H., Kazemi, A., Zareayan, R., & Mousavian H, M. (2020). A system dynamics investigation of project portfolio management evolution in the energy sector: case study: an Iranian independent power producer. [In Persian] *Kybernetes*, 49(2), 505-525. DOI:10.1108/K-12-2018-0688
- Kanji, G. K. (2005). Sustainable growth and business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8/9), 1069-1078. DOI:10.1080/14783360500163292
- Kumar, R., & Goel, P. (2022). Exploring the domain of interpretive structural modelling (ISM) for sustainable future panorama: a bibliometric and content analysis. *Archives of Computational Methods in Engineering*, 29(5), 2781-2810. DOI:10.1007/s11831-021-09675-7
- Mavroidis, V., Toliopoulou, S., & Agoritsas, C. (2007). A comparative analysis and review of national quality awards in Europe: *Development of critical success factors*. *The TQM Magazine*, 19(5), 454-467. DOI:10.1108/09544780710817874
- Mathiyazhagan, K., Govindan, K., NoorulHaq, A., & Geng, Y. (2013). An ISM approach for the barrier analysis in implementing green supply chain management. *Journal of cleaner production*, 47, 283-297.
- Meadam, R., & Leonard, D. (2005). A TQM dynamics perspective on Baldrige and business excellence model comparisons. *Total Quality Management & Business Excellence*. 16(6), 771-791. DOI:10.1080/14783360500077757
- Mirnezhad, R. (2022). Assessing the Barriers to Implementing Systems Thinking in Organizations Using Interpretive Structural Modeling. [In Persian] *Journal of Systems Thinking in Practice*, 1(1), 106-124. 10.22067/jstinp.2022.76256.1008
- Morecroft, J. D. (2015). *Strategic modelling and business dynamics: A feedback systems approach* (2nd ed.). John Wiley & Sons. DOI:10.1002/9781119176831
- Saryazdi, M. D., Noghondarian, K., Owlia, M. S., & Azabadi, J. H. (2011, December). System dynamics modeling for EFQM excellence model: Case study of a regional electricity company in Iran. [In Persian] In

2011 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (pp. 1330-1334). IEEE. DOI:10.1109/IEEM.2011.6118132

Sterman, J. D. (2000). Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world. McGraw-Hill Higher Education.

Zamani, H., Naji-Tabasi, S., Afkhami-Rouhani, H., Ahmadzadeh, S. M., & Sadeghi-Nejad, M. (2020). Conceptual explanation of the food production cycle based on Tayyib food indices in the Holy Quran [In Persian]. *Journal of Pizhūhish dar Din va Salāmat*, 6(2), 165–179. <https://doi.org/10.22037/jrrh.v6i2.21463>

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), 4327–4349.