

## جزوه آموزشی - ۱۷

# مدل مفهومی سازمان طیب



موسسه کیفیت رضوی



این جزوه آموزشی توسط موسسه کیفیت رضوی تهیه شده است و راهنمای شبکه همکاران، کارگزاران، ارزیابان، مشتریان (تولیدکنندگان محصولات، خدمات و صاحبان واحدهای صنفی و سازمان‌ها)، شرکای راهبردی، شرکای تجاری، نمایندگی‌ها، شوراهای استانی، شوراهای تخصصی، همیاران و خادمایان طیب و همه کسانی است که در زیست بوم طیب فعالیت می‌کنند و در مسیر ارتقای کیفیت زندگی قدم برمی‌دارند.

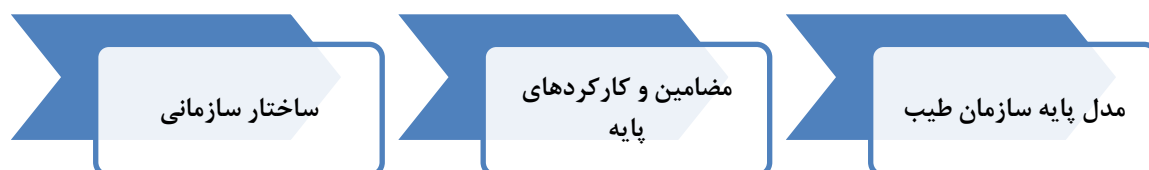
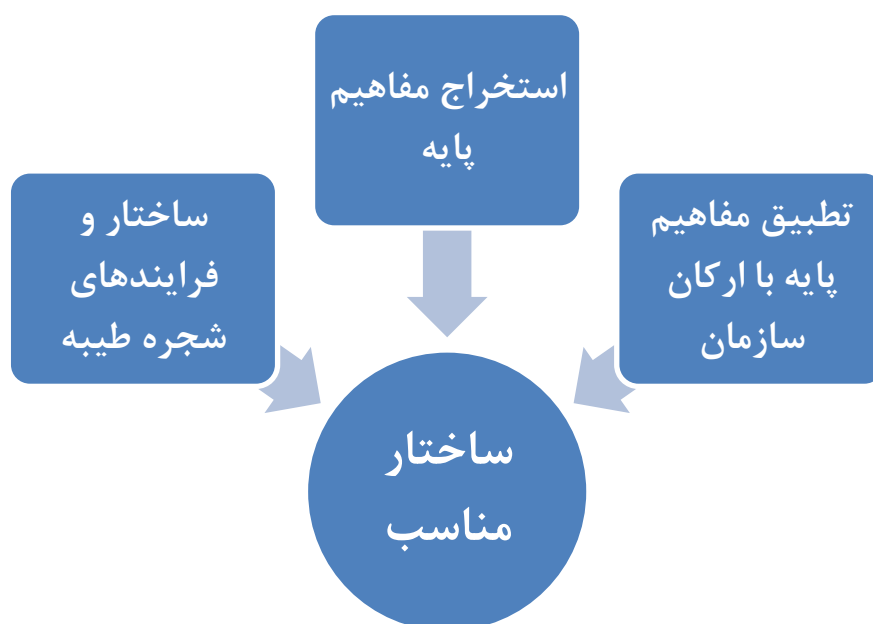
تابستان ۱۳۹۹

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱.....	۱- فرایند طراحی مدل پایه:.....
۲.....	۲- مدل مفهومی سازمان طیب:.....
۴.....	۳- اصول و مفاهیم اساسی در سازمان طیب:.....
۶.....	۴- ارکان و معیارهای سازمان طیب.....
۷.....	۴-۱ جهت‌گیری در سازمان طیب.....
۷.....	۴-۲ رهبری و فرهنگسازمانی.....
۸.....	۴-۳ عوامل و مؤلفه‌های سازمانی.....
۹.....	۴-۴ محصولات و خدمات.....
۱۰.....	۴-۵ آثار و نتایج.....

## ۱- فرایند طراحی مدل پایه:

الگوی سازمان طیب با الهام از آیات ۲۳ و ۲۴ سوره ابراهیم پیشنهاد شده است. در گام اول ساختار و فرایندهای جاری در شجره طیبه به صورت گزاره‌های ساده بیان شده اند و بر اساس تحلیل آنها مضامین و مفاهیم اساسی، معیارها و کارکردهای آن ارائه شدند. همچنین با استفاده از الگوهای تعالی سازمانی و تحلیل صورت گرفته یک ساختار اولیه برای سازمان طیب در نظر گرفته شد. در مرحله نهایی معیارهای عملکرد بخش‌های مختلف ساختار شجره طیبه بر ساختار یک سازمان واقعی تطبیق یافته و مدل پایه شکل گرفته است.



## ۲- مدل مفهومی سازمان طیب:

خداوند متعال در آیات ۲۴ و ۲۵ سوره ابراهیم تصویری جامع و فرایندی از یک محصول، خدمت یا سازمان طیب ارائه نموده است. این تصویر، چشم‌اندازی زیبا از نگرش موحدانه به هستی، ویژگی‌های یک محصول، خدمت یا سازمان طیب و معیارهای ارزیابی آنرا در اختیار انسان قرار می‌دهد. تصویری که به راحتی قابل تبدیل به یک الگوی ارزیابی کیفیت و رتبه‌بندی است.

أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ، تُؤْتِي أُكْلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ، سوره ابراهیم، آیات ۲۴ و ۲۵

کلمه طیبیه در آیات فوق می‌تواند به هر محصول، خدمت و یا سازمان (واحد زیستی، اجتماعی و فرهنگی) اطلاق شود؛ یک محصول، یک انسان مؤمن، یک خانواده، یک سازمان و یا یک جامعه رشد یافته، در صورتی که فرایندها و زیرسیستم‌های خود را بر اساس معیارهای توحیدی طراحی و ساماندهی کند و به یک هویت برتر دست‌یابد، کلمه طیبیه است. در آیات شریفه مذکور خدای متعال کلمه طیبیه را به یک درخت با ویژگی‌هایی که در ادامه می‌آید شبیه‌سازی نموده است:

### مفاهیم واژه‌ها در مدل‌سازی کلمه طیب

پیام‌های راهبردی	واژه‌ها
شجره طیبیه = مدل کلمه طیبیه (محصول، انسان، جامعه، ... ایده‌آل)	كَ
ریشه‌دار، استوار، متوازن، پایدار، متعادل و اصیل	أَصْلُهَا ثَابِتٌ
گسترش یافته در دل آسمان، متعالی = شکوفا شده در امتداد فطرت	فَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ
مولد و تولید کننده، با کرامت و رأفت، بخشنده، با برکت	تُؤْتِي
محصول آن سرمایه حیات، رشد و قوت است؛ اثرگذار، رشد دهنده، سلامتی بخش	أُكْلَهَا
با آثار دائمی و پایدار (با برکت)، پویا، زنده	كُلَّ حِينٍ
جریان‌دهنده اراده الهی؛ جریان دهنده یاد خداوند؛ تجلی بخش توحید در زندگی	بِإِذْنِ رَبِّهَا

با الهام از شبیه‌سازی صورت گرفته در آیات ۲۴ و ۲۵ سوره ابراهیم الگوی مفهومی سازمان طیب را می‌توان تبیین کرد. یک سازمان طیب مانند درختی است که برای رشد و شکوفایی محتاج عواملی مثل؛ آب، زمین، هوا، نور آفتاب، عملیات باغداری و بذر مناسب است، در محیط زیست یک سازمان، آب به منزله دانش و تولید و جریان دانش در متن سازمان شرط لازم برای رشد و بالندگی است، مدیریت سیستم نیز نقش

باغبان را ایفا می‌نماید و زمین، عرصه و زمینه ایجاد هویت مطلوب با توجه به سابقه تاریخی آن و شرایط محیطی است؛ به همین ترتیب سایر عوامل و نقش آنها را با تحلیل دقیق‌تر می‌توان مشخص و بررسی نمود.



شجره طیبه؛ هویتی اصیل، یکپارچه، متعالی، پویا و ... از مؤلفه‌ها و اجزاء مختلف

### ۳- اصول و مفاهیم اساسی در سازمان طیب:

با الهام از شبیه‌سازی صورت گرفته در آیات فوق گزاره‌های زیر به عنوان مفاهیم اساسی سازمان طیب به دست می‌آیند؛ با استفاده از این گزاره‌ها، الگوی ساختاری، فرایندی و معیارهای مربوط به هر بخش به دست می‌آیند:

- یک سازمان، هویتی یکپارچه و متعالی است که از اجزاء و بخش‌های مختلف تشکیل شده است و حیات برتر را متجلی می‌سازد (راهبرد + عوامل و مؤلفه‌ها + آثار و نتایج + فرهنگ و هویت سازمانی = تعالی سازمانی + رشد و پویایی + سلامت و عدالت)
- یک سازمان فضایی زنده، بالنده، و اثربخش (برکت) را برای تولید محصولات و ارائه خدمت ایجاد می‌نماید (راهبرد + آثار و نتایج + فرهنگ سازمانی = سازمان زنده + سازمان پویا + سازمان متعالی + سازمان با برکت).
- روند رشد یک سازمان مطلوب همواره با تدریج و پیوستگی همراه است (راهبرد + فرهنگ سازمانی = پویایی سازمانی + رأفت سازمانی + کرامت سازمانی).
- کلیه فرایندهای تولید محصول یا ارائه خدمت در سازمان متوازن هستند (فرهنگ سازمانی + فرایندها = مدیریت متوازن و پویای فرایندها = عدالت سازمانی = رعایت حدود و حقوق در همه سطوح، ابعاد و مؤلفه‌ها).
- فرایندهای جاری در یک سازمان همه لازم، ضروری، حیاتی و راهبردی می‌باشند<sup>۱</sup> (فرهنگ سازمانی + آثار و نتایج = سازمان با برکت + سازمان زنده + زیبایی سازمانی + طراوت سازمانی + شادابی سازمانی)،
- یک سازمان آثار و نتایج خودش را بی‌دریغ منتشر می‌کند و در اختیار کل محیط زندگی اطراف قرار می‌دهد (راهبرد + فرهنگ سازمانی + آثار و نتایج = رحمت سازمانی + کرامت سازمانی + رأفت سازمانی + برکت سازمانی)
- رشد و تعالی سازمانی، نتیجه یک حرکت مستمر، همه جانبه و درون‌زا؛ در همه اجزاء و مؤلفه‌ها و با بهره‌گیری بهینه از همه ظرفیت‌های محیط اطراف می‌باشد (راهبرد + فرهنگ سازمانی = درون‌زایی سازمانی + شکوفایی سازمانی + خلاقیت و نوآوری سازمانی + اصالت سازمانی).

<sup>۱</sup> - مانند تولید آثار با کیفیت زندگی در یک درخت: احیاء ذرات خاک، تبدیل یا تبدل مواد خاکی و زمینی به حیات برتر، تولید محصولات با حیات برتر (میوه، اکسیژن)

- در فرایند رشد و تعالی سازمان، رشد بیشتر منجر به شکوفایی، توسعه و برخورداری بیشتر از کمالات برتر می‌شود (راهبرد + فرهنگ سازمانی = سازمان پویا + سازمان با برکت + تعالی سازمانی + شکوفایی فزاینده)
- جهت‌گیری تمامی فعالیت‌ها و اقدامات در یک سازمان، روجه بالا و تعالی است (راهبرد + فرهنگ سازمانی = تعالی سازمانی + سازمان معنوی).
- روند طبیعی رشد یک سازمان منوط به ارتزاق همزمان از سطوح مختلف حیات نظیر؛ امکانات مادی، تجهیزات، دانش سازمان و انگیزه‌های معنوی است (رویکرد + فرهنگ سازمانی + عوامل و مؤلفه‌ها + فرایندها = عدالت سازمانی + سلامت سازمانی + مشارکت سازمانی).
- الگوی کامل رشد به سلامت همزمان تمامی لایه‌های سازمانی بستگی دارد؛ تولیدات، امکانات، منابع انسانی، مدیران، رویکردها و اهداف متعالی و ... (رویکرد + فرهنگ سازمانی = سلامت سازمانی + عدالت سازمانی + مشارکت سازمانی).
- محصولات و خدمات سازمان طیب، سالم، اصیل، حلال، پاک، جذاب و رشد دهنده هستند (محصولات و خدمات = سلامت + حلیت + اصالت + جذابیت + برکت)

حتی با وجود همه عوامل مورد نیاز برای رشد، وجود رهبران راهبردی (دارای نقش ولایی مانند باغبان برای مراقبت از رشد و سلامت سازمانی لازم است (رهبری + مدیریت + ولایت).

با الهام از مدل ارائه شده سازمان طیب فضایی است که مفاهیم و معیارهای ذکر شده را به صورت ارگانیک (بر اساس منطق تألیف اسماء و صفات الهی) با هم ترکیب نماید و یک هویت جمعی زنده و متعالی را به ظهور رساند و منشاء تولید آثار و ثمرات حیات‌بخش گردد.



اصول زندگی طیب

جلوه ای از حیات طیبه

در جدول زیر معیارهای کیفیت متناظر با ابعاد و ارکان سازمانی ارائه شده است:

اصول (معیارهای) کیفیت و تعالی	ارکان و ابعاد سازمانی
یکپارچه، متعالی و سرشار از کرامت، رحمت و برکت	جهت‌گیری (راهبرد؛ مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها)
پویایی، رشد و تعالی، مشارکت و همدلی	رهبری و فرهنگ سازمانی
عدالت و سلامت (مدیریت متوازن و پویای فرایندها)، حلیت (رعایت حدود و حقوق در همه سطوح، ابعاد و مؤلفه‌ها)، کرامت و رأفت سازمانی، شادابی و طراوت	عوامل و مؤلفه‌ها (شرکاء، کارکنان، فرایندها، تجهیزات و محیط کار)
حلیت، سلامت، اصالت، جذابیت و آراستگی	محصولات و خدمات
پویایی و شکوفایی، رحمت و کرامت، برکت و معنویت، تعمیق و توسعه مشارکت	آثار و نتایج

با الهام از مفاهیم و معیارهای ذکر شده، ارکان و ابعاد سازمان و نحوه سازماندهی و راهبری آنها در مسیر جهت‌گیری‌ها در مدل تصویری زیر نشان داده شده است:

#### ۴- ارکان و معیارهای سازمان طیب

نشان طیب بر اساس مبانی هستی‌شناسانه اسلام و بر پایه بیشترین اثرگذاری بر رشد و تعالی جامعه و اصلاح سبک زندگی تعریف شده است بر این اساس هدف محوری سازمان طیب ایجاد یک میدان رشد و تعالی برای انسان، جامعه و محیط زندگی در چارچوب اجرای مأموریت‌های سازمانی است. در این راستا لازم است همه ارکان و مؤلفه‌های سازمانی در مسیر تحقق این هدف همگرا و همراستا شوند. ارکان و معیارهای سازمان در مدل طیب به پنج دسته اصلی تقسیم می‌شوند:

- جهت‌گیری: شامل چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و راهبردهای سازمانی
- رهبری و فرهنگ سازمانی: عامل انسجام‌بخش، هدایت‌کننده و هویت‌بخش
- عوامل سازمانی: شامل شرکاء و منابع، کارکنان، محیط کار و فرایندها
- محصولات و خدمات: تولیدات اصلی سازمان
- آثار و نتایج: شامل آثار و نتایج ناشی از تولید محصولات و خدمات در ابعاد مشتریان، سازمان، محیط زندگی، جامعه و تمدنی می‌باشد.

در این مدل رهبری و فرهنگ سازمانی عامل انسجام‌بخش، هماهنگ‌کننده و هویت‌بخش عوامل سازمانی است که فضای تولید محصولات و خدمات با آثار فزاینده و پایدار را فراهم می‌کند، همچنین جهت‌گیری سازمان طیب نیز راستای احیاء هویت سازمانی، تولید محصولات و آثار را ترسیم می‌کند. بر اساس مدل



سازمانی طیب هر کدام از ارکان و مؤلفه‌های سازمان نقشی سازنده، تنظیم‌کننده و متوازن در تولید محصول و خدمت یا دستیابی به افق مطلوب را دارند.

#### ۴-۱ جهت‌گیری در سازمان طیب

جهت‌گیری در یک سازمان بالاترین لایه هویت سازمانی است و به منزله روح سازمان می‌باشد که در قالب اهداف، آرمان‌ها، چشم‌انداز و راهبردهای اجرایی متجلی می‌شوند، جهت‌گیری سازمان تابع مبانی فکری سازمان می‌باشد که سایر لایه‌های هویت سازمانی از جمله رهبری و فرهنگ سازمانی متأثر از آن می‌باشد.

**الف) چشم‌انداز:** چشم‌انداز شبیه‌سازی 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. چشم‌انداز می‌تواند متأثر از تجربیات، مطالعات و نیاز جامعه یا تقاضاهای محیطی باشد.

**ب) راهبرد:** برنامه‌ریزی راهبردی یک ابزار جامع مدیریتی است که بر اساس آن سازمان‌ها ظرفیت‌ها و امکانات خود را در مسیر تحقق آرمان‌ها سازماندهی می‌کنند تا مسیر تحقق اهداف و دستیابی به نتایج را به نحو بهینه طی نمایند. مدیریت راهبردی هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چند وجهی در محیطی پویا و زنده است.

#### ۴-۲ رهبری و فرهنگ سازمانی

**الف) رهبری یا مدیریت کلان:** مسئولیت رهبران ترسیم اهداف و آرمان‌های سازمانی است، آنها مأموریت، چشم‌اندازها و ارزش‌های سازمان را تعیین می‌کنند و روند حرکت به سمت چشم‌انداز و راهبردهای سازمانی را با مدیریت بهینه عوامل و فرایندهای سازمان رهبری می‌نمایند.

**ب) هویت و فرهنگ سازمانی:** هویت و فرهنگ سازمانی یک واقعیت وجودی در حال تحول و تکون است که همه اجزاء و ارکان سازمان را با هم متحد و متصل می‌کند و ارتباط بین آنها را معنا و هویت می‌بخشد. هر کدام از ارکان و مؤلفه‌های سازمان در شکل‌گیری هویت و فرهنگ سازمانی نقش ایفا می‌کنند، در این میان نقش رهبران و مدیران ارشد محوری است، اسناد راهبردی نیز چون مسیر حرکت تحقق هویت سازمانی را تشکیل می‌دهند نقش کلیدی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پیدا می‌کنند. تقویت و صیانت از هویت و فرهنگ سازمانی نیز وظیفه‌ای همگانی است که طراز وجودی و کارکردی سازمان را به نحو قابل توجهی ارتقاء می‌بخشد.

### ۳-۴ عوامل و مؤلفه‌های سازمانی

عوامل و مؤلفه‌های سازمانی شامل شرکاء، کارکنان، محیط کار، تجهیزات و فرایندها هستند که در چارچوب اسناد راهبردی و فرهنگ سازمانی تعریف و هویت می‌یابند؛ عوامل سازمانی اجزاء اصلی یا ساختار یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بر اساس مبانی توحیدی برای هر کدام از عوامل سازمان طیب بایستی معیارهای زیر حاکم باشند:

**الف) شرکاء و سازمان‌های مکمل:** شراکت، تعهدی بلندمدت بین دو یا چند نفر یا سازمان به منظور دستیابی به آرمان و اهداف مشخص از راه حداکثر کردن اثربخشی طرفین است. این رابطه بر پایه اعتماد، تعهد نسبت به اهداف و آرمان‌های مشترک، و درک انتظارات و ارزش‌های طرفین استوار است (شراکت منصفانه).

شرکاء عوامل اصلی در شکل‌گیری سازمان و تأمین کننده منابع لازم برای رشد و شکوفایی آن می‌باشند. شرکاء همچنین می‌توانند شامل حلقه‌های زنجیره تأمین یا تکمیل‌کننده اکوسیستم کسب و کار یک سازمان در انجام مأموریت‌های سازمان باشند.

**ب) کارکنان:** سازمان‌های متقاضی نشان طیب باید فضای مناسبی برای رشد و تعالی کارکنان خود فراهم نمایند و به طور مستمر آنرا رصد و پیگیری کنند. معیارهای مورد نظر در مدل تعالی طیب در حوزه نیروی انسانی سازمان به شرح زیر می‌باشد:

- رشد و بالندگی در محیط کار
- تعلق و هویت سازمانی
- اثربخشی و اثرگذاری
- مشارکت و همکاری
- بهره‌وری کاری (کسب روزی حلال و طیب)

**ج) محیط کار:** محیط کار شامل بخش‌های اداری، واحد تولید و کنترل کیفیت و واحدهای پشتیبانی بایستی معیارهای عمومی زیر را داشته باشند:

- آراستگی:
- تناسب با خدمات تخصصی:
- برخوردار از امکانات و تجهیزات لازم و استاندارد:
- استفاده بهینه و مناسب از امکانات و تجهیزات:
- معنویت:

**د) تجهیزات و ابزار کار:** در سازمان طیب برای تأمین، بهره‌برداری از تجهیزات معیارهای زیر در نظر گرفته شده است:

- تناسب با نیازهای شغلی، کارآمدی و کفایت، ضروری بودن،
- استفاده بهینه از امکانات و تجهیزات،
- تعریف شاخص‌های مناسب و پایش و اندازه‌گیری راندمان و عملکرد تجهیزات
- برخورداری از دانش فنی بهره‌برداری بهینه از تجهیزات و ابزارها
- برنامه منظم و مدون برای نگهداری و تعمیرات تجهیزات متناسب با نوع آن‌ها

**ه) فرایندها:** فرایندها و سامانه‌های اجرایی در حوزه طیب از دو معیار زیر مورد بررسی می‌باشند:

- متوازن بودن، شبکه‌ای و تعاملی بودن فرایندها
- تعریف شاخص‌های فرایندی و پایش میزان تحقق آنها در راستای اهداف سازمان
- تعریف مسئولیت‌ها و مالکان فرایندها
- پاسخگویی و گزارش دهی در سطوح مختلف به همراه قبول مسئولیت
- کارآیی (ارتقای کیفیت و ارزش افزوده) و اثربخشی (سرعت، دقت، سهولت و ...) در ارائه خدمت و تولید محصولات

#### ۴-۴ محصولات و خدمات

محصولات و خدمات اصلی‌ترین تولیدات یک سازمان هستند که اهداف شرکاء و نیاز مشتریان را برطرف می‌کنند. یک سازمان در راستای ارتقای ارزش افزوده و اثربخشی محصولات و خدمات خود بایستی طیفی از محصولات مکمل را تولید و عرضه نماید. در سازمان طیب مؤلفه‌های کیفی زیر برای محصولات و خدمات مورد توجه قرار می‌گیرد:

- **حلیت:** انطباق با چارچوب‌های شرعی و قانونی (استانداردها و ضوابط اجباری)
- **جذابیت و آراستگی:** برخورداری از جذابیت‌های ظاهری و معنوی، نظم و زیبایی،
- **سلامت:** سالم بودن مواد اولیه و فرایندها، عاری بودن از مواد اولیه و فرایندهای مضر برای سلامت جسم، روان، محیط زندگی و جامعه
- **اصالت:** مطابقت با طبع و طبیعت، برخورداری از استاندارد مصرف بهینه
- **برکت:** حاوی آثار فزاینده و پایدار، مؤثر در رشد و تعالی انسان و جامعه

#### ۴-۵ آثار و نتایج

یک سازمان فراتر از محصولات و خدمات تولیدی بایستی آثار و نتایجی در سطح سازمان، جامعه، محیط زندگی و ابعاد تمدنی داشته باشد.

- معیارهای اصلی آثار و نتایج در سطح سازمان:
  - معیارهای اصلی آثار و نتایج در سطح محیط زندگی:
  - معیارهای اصلی آثار و نتایج در سطح جامعه:
  - معیارهای اصلی آثار و نتایج در سطح تمدن:
- کارگاه تعیین معیارهای تعالی سازمانی برای ارکان و مؤلفه‌های سازمان:



اصول (معیارهای) کیفیت و تعالی	ارکان و ابعاد سازمانی
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>جهت‌گیری (راهبرد؛ مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها)</p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>رهبری و فرهنگ سازمانی</p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>عوامل و مؤلفه‌ها (شرکاء، کارکنان، فرایندها، تجهیزات و محیط کار)</p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>محصولات و خدمات</p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>آثار و نتایج</p>