



شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها، و شاخص‌های الگوی سیستمی تعالی رفتار سازمانی

<p>شیوه استناددهی: غیائی، مجید، میرسپاسی، ناصر، و کرامتی، محمد علی. (۱۴۰۴). شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها، و شاخص‌های الگوی سیستمی تعالی رفتار سازمانی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۴)، ۲۰-۱.</p>	<p>تاریخ چاپ: ۱ آبان ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۴ مهر ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۴ مهر ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۱۰ تیر ۱۴۰۴</p>	<p>مجید غیائی^۱ ناصر میرسپاسی^۱ محمد علی کرامتی^۲</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مدل سیستمی تعالی رفتار سازمانی جهت بهره‌گیری از پتانسیل کامل کارکنان در سطوح فردی، گروهی و سازمانی انجام شد. این پژوهش با رویکردی کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوا انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت و منابع انسانی جمع‌آوری و سپس کدگذاری شده‌اند. مدل طراحی شده شامل ابعاد زیرساختی، فرآیندهای بهبود در سطوح مختلف (فردی، گروهی، سازمانی) و عوامل محیطی (داخلی و خارجی) است که به طور مستقیم بر تعالی رفتاری تأثیر می‌گذارند. دستیابی به تعالی سازمانی پایدار بدون تمرکز بر تعالی رفتار کارکنان غیرممکن است؛ این مدل بستری سیستماتیک برای ارتقای مستمر عملکرد و انطباق با تغییرات فراهم می‌کند.

واژگان کلیدی: تعالی سازمانی، تعالی رفتار، منابع انسانی، مدل سیستمی، مدیریت عملکرد.

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

پست الکترونیکی: n.mirsepassi@srbiau.ac.ir



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی **CC BY-NC 4.0** صورت گرفته است.



Identification and Explanation of the Dimensions, Components, and Indicators of the Systemic Model of Organizational Behavior Excellence

Majid Ghiasi ¹ Nasser Mirsepassi ^{1*} Mohammad Ali Karamati ²	Submit Date: 01 July 2025 Revise Date: 16 October 2025 Accept Date: 09 October 2025 Publish Date: 23 October 2025	How to cite: Mohammadi Zaer, S., Anjomshoa, Z., Salajegheh, S., Nazari, A., Pour Rashidi, R. (2025). Identification and Explanation of the Dimensions, Components, and Indicators of the Systemic Model of Organizational Behavior Excellence. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(4), 1-20.
----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Abstract

This study aims to identify the components and dimensions of a systemic model for organizational behavior excellence to utilize the full potential of employees at individual, group, and organizational levels. This study employed a qualitative approach using content analysis; data were gathered through semi-structured interviews with management and HR experts, followed by a systematic coding process. The study identified a comprehensive model comprising infrastructural dimensions, improvement processes at multiple levels (individual, group, and organizational), and internal/external environmental factors that drive behavioral excellence. Achieving sustainable organizational excellence is unattainable without focusing on employees' behavioral excellence; the proposed model provides a systematic framework for continuous improvement and effective adaptation to organizational changes.

Keywords: *Organizational Excellence, Behavior Excellence, Human Resources, Systemic Model, Performance Management*

Authors' Information:

n.mirsepassi@srbiau.ac.ir

1. Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

در دنیای پرشتاب و رقابتی امروز، مفهوم «تعالی» به یکی از پرکاربردترین واژگان در گفت‌وگوهای مدیران تبدیل شده است. تعالی سازمانی فراتر از بهبود عملکردهای مقطعی است و به معنای دستیابی به نتایج پایدار و فراتر از انتظار در تمامی ابعاد سازمان تلقی می‌شود (Al-Abbadi et al., 2024). سازمان‌های متعالی، نهادهایی هستند که از طریق ایجاد ساختار مدیریتی منسجم و هدفمند، توانایی انطباق سریع با تغییرات محیطی را پیدا کرده و به نتایجی دست می‌یابند که آن‌ها را از رقبای خود متمایز می‌سازد (Antony & Bhattacharyya, 2010). این مسیر، به‌ویژه در سازمان‌های کوچک و متوسط (SMEs) که با محدودیت منابع مواجه‌اند، نیازمند شناسایی دقیق شاخص‌های عملکردی و مدل‌های ارزیابی اختصاصی است (Antony & Bhattacharyya, 2010).

دستیابی به تعالی، مستلزم پیوند میان تفکر استراتژیک و قابلیت‌های عملیاتی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تفکر استراتژیک نقشی کلیدی در پیشبرد اهداف عالی سازمان، به‌ویژه در بخش‌های حساسی نظیر فناوری اطلاعات و ارتباطات و نهادهای امنیتی ایفا می‌کند (Al-Abbadi et al., 2024; Shamkhi & Saleh, 2023). از سوی دیگر، نوآوری به عنوان موتور محرک تعالی سازمانی شناخته می‌شود؛ به گونه‌ای که سازمان‌ها برای بقا در مرزهای رقابت، نیازمند استراتژی‌های دوسوتوان (Ambidextrous)، خلق دانش و چابکی سازمانی هستند تا بتوانند مسیرهای جدیدی را برای پیشرفت بگشایند (Carvalho et al., 2024; Waseel et al., 2024).

با این حال، جوهره اصلی هر حرکت به سوی تعالی، نیروی انسانی است. در واقع، بدون تعالی در رفتار کارکنان، دستیابی به اصول بنیادین مدل‌های تعالی سازمانی ناممکن به نظر می‌رسد. مدیریت منابع انسانی نه تنها یک وظیفه پشتیبانی، بلکه یک شریک استراتژیک در تحقق اهداف کلان سازمان است (Armstrong, 2007). مدیریت استراتژیک منابع انسانی با همسو کردن اهداف فردی و سازمانی، بستری را فراهم می‌کند که در آن کارکنان به عنوان ارزشمندترین سرمایه، در مسیر تعالی حرکت کنند (Bolouki & Abbaspour, 2016). در این میان، طراحی مدل‌های بومی برای توسعه منابع انسانی، به‌ویژه در صنایع استراتژیک مانند صنعت نفت و حفاری، ضرورتی است که می‌تواند به ارتقای بهره‌وری ملی منجر شود (Soodi et al., 2024). همچنین استفاده از تکنیک‌های نوین مانند دلفی فازی برای طراحی مدل‌های تعالی منابع انسانی در سازمان‌های بخش عمومی، نشان‌دهنده پیچیدگی و اهمیت این حوزه در ساختار حکمرانی است (Mirsepasi et al., 2010).

رفتار سازمانی به عنوان یک حوزه میان‌رشته‌ای، به بررسی رفتارها، گرایش‌ها و عملکرد افراد در محیط کار می‌پردازد (Bratton, 2015). تعالی رفتار سازمانی مستلزم درک عمیق از روانشناسی کار و عوامل مؤثر بر سلامت و بهزیستی کارکنان است. برای مثال، روانشناسی فعالیت‌های فیزیکی و مداخلات مربوط به بهزیستی می‌تواند بر انگیزه و عملکرد نهایی کارکنان تأثیرگذار باشد (Biddle et al., 2016). علاوه بر این، نحوه سازگاری کارکنان تازه‌وارد در طول فرآیند اجتماعی‌شدن سازمانی، از عوامل حیاتی است که پیامدهای بلندمدتی برای سازمان به همراه دارد (Bauer et al., 2016).

al., 2007). سازمان‌ها باید محیطی را فراهم کنند که در آن قضاوت‌های مربوط به عدالت سازمانی بر پایه احساسات مثبت و انصاف شکل بگیرد، چرا که عواطف نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری ادراک عدالت دارند (Barsky et al., 2011).

در مسیر حرکت به سوی تعالی، نباید از چالش‌های رفتاری و سیاسی درون سازمان غافل شد. رفتارهایی نظیر «تملق و چاپلوسی» (Ingratiation) به عنوان تاکتیک‌های سیاسی می‌توانند بر فرآیندهای تصمیم‌گیری و جو سازمانی تأثیر بگذارند (Appelbaum & Hughes, 1998). همچنین، کیفیت مدیریت و چالش‌های پیش روی مدیران کیفیت در مواجهه با استانداردهای جهانی، نیازمند بازنگری در شیوه‌های رهبری است (Jalilzadeh, 2002). رهبری اثربخش و درک صحیح از رفتار سازمانی، زیربنای فرهنگ تعالی را تشکیل می‌دهند (Kazempour Dizaji, 2015). این موضوع حتی در سطوح بالای مدیریتی نیز صادق است؛ جایی که ترکیب تیم‌های مدیریت ارشد و ویژگی‌های آن‌ها، جهت‌گیری‌های استراتژیک و نتایج عملکردی سازمان را رقم می‌زند (Carpenter et al., 2004).

از منظر توسعه اجتماعی، تعالی سازمان‌ها تابعی از شاخص‌های کلان جامعه است. توسعه اجتماعی و ابعاد آن بر نحوه عملکرد نهادها تأثیر می‌گذارد (Jacobs & Cleveland, 2008). در ایران، بررسی وضعیت جامعه بر اساس شاخص‌های توسعه اجتماعی نشان‌دهنده فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان‌ها در مسیر بهبود با آن روبرو هستند (Zahedi, 2007). شاخص‌های کمی و کیفی توسعه اجتماعی به عنوان بستری برای رشد رفتارهای متعالی در سطح خرد و کلان عمل می‌کنند (Lashkari, 2009). در این راستا، تقویت اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی به عنوان دو رکن اصلی، نقشی بی‌بدیل در بهبود و تحول سازمان‌های آموزشی و خدماتی ایفا می‌کنند (Zahed Babelan & Karimi, 2015).

تحقق تعالی رفتاری فراتر از مباحث فنی، نیازمند نگاهی زیبایی‌شناسانه به سازمان است. درک مفاهیم زیبایی‌شناسی در سازمان می‌تواند به ایجاد محیطی الهام‌بخش و متعالی کمک کند (Haji Mirarab, 2004). همچنین، در حوزه‌هایی مانند سلامت، ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (HSE)، رویکردهای مبتنی بر عملکرد انسانی و سازمانی برای دستیابی به تعالی در ایمنی ضروری هستند (Logan, 2024). این رویکرد سیستماتیک در مطالعات مروری و مت‌آنالیزها نیز مورد تأکید قرار گرفته است. انجام مرورهای سیستماتیک به پژوهشگران کمک می‌کند تا تصویری جامع از ادبیات موضوعی به دست آورند (Boland et al., 2014)، در حالی که مت‌آنالیز در پژوهش‌های اجتماعی و رفتاری، امکان ترکیب نتایج پراکنده و دستیابی به یک نتیجه‌گیری واحد را فراهم می‌سازد (Ghazi Tabatabaei & Vadadehir, 2010).

در نهایت، مدل‌های تعالی سازمانی نه تنها در بخش صنعت، بلکه در موسسات آموزش عالی نیز به طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته‌اند تا کارایی و اثربخشی این نهادها ارتقا یابد (Linares-Aguirre et al., 2023). با توجه به آنچه گفته شد، به نظر می‌رسد که دستیابی به اهداف متعالی بدون یک فرآیند مستمر و سیستماتیک که در آن زیرساخت‌ها و فرآیندهای بهبود در سطوح مختلف داخلی و خارجی در نظر گرفته شده باشند، بسیار دشوار است. بنابراین، شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد یک مدل سیستمی که بتواند تعالی رفتار را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تضمین کند،

یک ضرورت پژوهشی است. لذا، هدف از این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مدل سیستمی تعالی رفتار سازمانی به منظور بهره‌گیری از حداکثر توانمندی‌های کارکنان در سطوح فردی، گروهی و سازمانی است.

روش‌شناسی

در این پژوهش روش تحقیق به لحاظ ماهیت کیفی، از نظر هدف کاربردی و از جنس مطالعات ثانویه با رویکرد مرور نظام‌مند است. از روش مرور نظام‌مند، به منظور شناسایی و استخراج ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی تعالی رفتار سازمانی استفاده شده است. مرور نظام‌مند یک روش استاندارد برای بررسی سؤالات و یافته‌های چندین پژوهش و روشی صریح برای شناسایی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل کارهای انجام شده توسط پژوهش‌گران می‌باشد. مرور نظام‌مند نوعی بررسی و تحلیل ثانویه مطالعات پیشین و منابع ساختاردار است که با تمرکز بر یک یا چند پرسش خاص از طریق فرایندهای سازمان یافته، شفاف، رسمی و بازیافت‌پذیر در ارائه پاسخ با استفاده از تجزیه و تحلیل همه شواهد معتبر می‌کوشد. به بیان دیگر، از مرور نظام‌مند به منظور شناسایی، گزینش و ارزشیابی پژوهش‌ها درباره موضوعی خاص استفاده می‌شود؛ به طوری که اطلاعات یکپارچه و نتایج به دست آمده از این نوع مطالعه، مبنای مهمی برای تصمیم‌گیری‌های عقلانی به شمار می‌رود. در پژوهش حاضر، جهت تحلیل یافته‌ها از الگوی رایت، روکویانا و پیکرینگ (۲۰۰۷) استفاده شده است.

جدول ۱: الگوی تحلیل یافته‌های مرور نظام‌مند

گام	پارامتر	فعالیت
اول	تنظیم سوال پژوهش	این پرسش عوامل تعیین‌کننده پژوهش و روش‌های مورد استفاده برای گردآوری و تحلیل داده‌ها را مشخص می‌کند.
دوم	تعیین پروتکل یا قرارداد انجام کار	این مرحله به داوری درباره تعیین مطالعات مرتبط با نیازهای دانشی اختصاص دارد.
سوم	جستجوی متون	مقالات علمی معتبر از طریق جست و جوی کلید واژه‌های پژوهش شناسایی می‌شوند.
چهارم	استخراج پژوهش‌ها و منابع داده	در این گام منبع، هدف و نتایج کلی برای انتخاب مناسب کلید واژه‌های مورد نظر در هر یک از پایگاه‌ها مورد جستجو قرار می‌گیرد.
پنجم	ارزیابی کیفیت	هر یک از مطالعات پیش از ورود به تحلیل با ابزار مناسب و از نظر معیارهای تعریف شده مورد بررسی قرار بگیرد و تنها مواردی که کیفیت لازم را دارند مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند.
ششم	ارائه نتایج ترکیب	با کدگذاری مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی باهم ترکیب شده و مولفه‌ها (کدهای محوری) استخراج می‌شود.

گام اول: تنظیم سوال پژوهش

اولین گام برای پژوهش‌گران تمرکز بر سؤالات مطالعه است. سوال پژوهش^۱، پرسش مشخصی است که پژوهش‌گر قرار است به آن پاسخ دهد. این پرسش عوامل تعیین‌کننده پژوهش و روش‌های مورد استفاده برای گردآوری و تحلیل داده‌ها را مشخص می‌کند. در قالب سوال پژوهش، چیستی

¹ Review question

مطالعه، طرح مطالعه، بافت مطالعه، جامعه مورد مطالعه، داده‌های جمع آوری شده، مدت زمان مطالعه، چگونگی حل مساله و فرایند پاسخ به سوالات پرسش‌های اساسی پژوهش مطرح می‌شود. سؤال اساسی مورد مطالعه در این پژوهش عبارت است از:

شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد الگوی تعالی رفتار سازمانی کدامند؟

گام دوم: تدوین پروتکل یا قرارداد انجام کار

تدوین یک پروتکل دقیق و جامع برای مرور نظام‌مند، قدم بعدی مهم در این فرآیند است. پروتکل باید تمامی جزئیات روش شناسی و برنامه‌ریزی مرور را شامل شود و به عنوان یک نقشه راه برای پژوهش عمل کند. در این مرحله محقق به منظور کاهش سوگیری به تعیین انجام روش‌های مرور، قبل از بازیابی متون مربوط می‌پردازد. ابتدا پژوهش‌گر سطح مطالعات را مشخص می‌کند. این مرحله به داوری درباره تعیین مطالعات مرتبط با نیازهای دانشی اختصاص دارد. داوری که نیازمند تدوین ملاک‌هایی برای گزینش دسته بندی مطالعات است (موفیت، ۲۰۱۵). در این پژوهش معیارهای ورود^۱ به شرح ذیل می‌باشد:

۱. مطالعات انتشار یافته در زمینه رفتار سازمانی و تعالی رفتار سازمانی

۲. پژوهش‌هایی که داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش نشان دهند.

۳. مطالعاتی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی کرده و به صورت کتاب یا مقاله کامل از طریق برخط و یا به طور کامل چاپ شده باشند.

از سوی دیگر معیارهایی برای خروج پژوهش‌های نامناسب به شرح ذیل در نظر گرفته شد:

۱. مطالعاتی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این پژوهش گزارش نداده بودند، در واقع متونی که به شناسایی و استخراج ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی تعالی رفتار سازمانی کمکی نمی‌کردند.

۲. تحقیقاتی که از لحاظ ساختاری، علمی و محتوا فاقد کیفیت لازم بودند و در مجلات و کنفرانس‌های بی‌اعتبار انتشار یافته اند.

گام سوم: جستجوی متون

این مرحله به جست و جوی منابع مربوط با نیاز اصلی پژوهش اختصاص دارد. جستجوی متون معمولاً توسط مطالعات کتابخانه‌ای با استفاده از کلمات جستجو^۲ و چکیده مقالات استخراج می‌شود، که از نظر تعداد مقالات و روش انجام جستجو توسط فرد یا افراد دیگری کنترل می‌شود. پس از حذف مقالات کاملاً غیر مرتبط متن کامل مقالات مرتبط تهیه می‌شود.

¹ Inclusion Criterion

² search term

از این رو ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جست و جوی کلید واژه‌های پژوهش از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی از جمله؛ Sid، IRANDOC، Magiram، Noormagas، پرتال جامع علوم انسانی، جویشگر علمی فارسی علم نت و همچنین پایگاه‌های مطالعاتی خارجی از جمله؛ Google، Science Direct، Scientific Information Database، Scopus، Emerald، world scientific journal، google Scholar، springer journal finder، finder و Wiley شناسایی شدند.

در ابتدای فرایند جستجو باید مشخص شود که آیا متون با سوال تحقیق متناسب می‌باشند یا خیر و به منظور رسیدن به این هدف مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت و در هر مرحله مقالات و متونی که با موضوع همخوانی نداشتند حذف شدند که در نهایت به تعداد مقالات محدودی اکتفا شد. به محض اینکه متون برای تناسب با پارامترهای مطالعه بررسی شد. در قدم بعد کیفیت روش شناختی مطالعه‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. هدف از این گام حذف متونی بود که به یافته‌های ارائه شده آنها اعتماد نبود. بنابراین برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی^۱ به عنوان ابزاری برای ارزیابی کیفیت مطالعه‌های اولیه پژوهش کیفی مورد استفاده قرار گرفت.

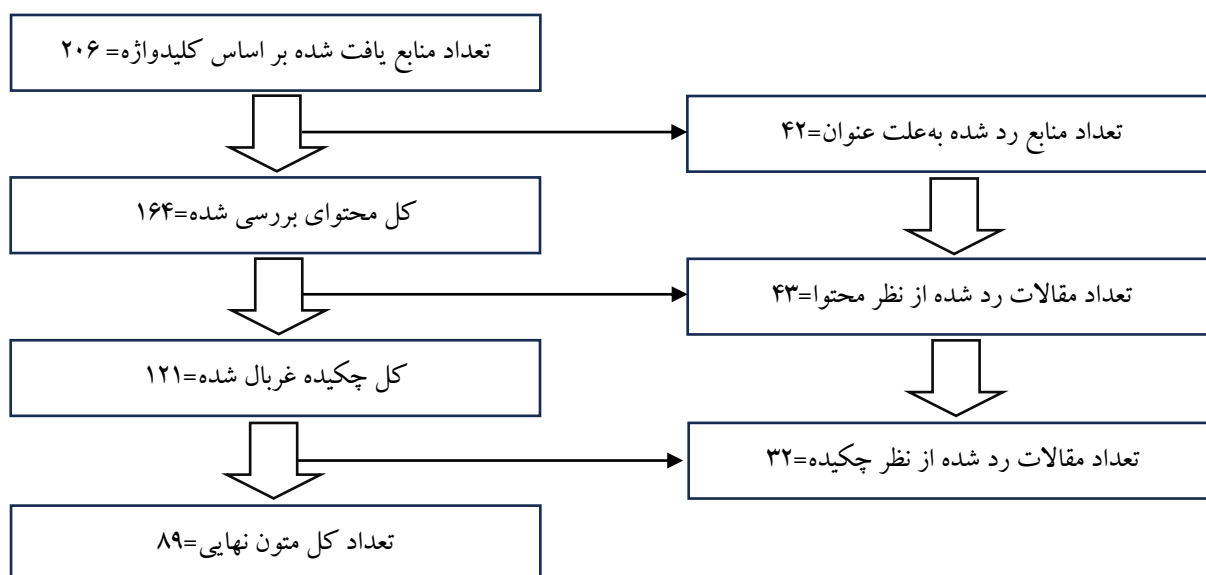
(CASP) ۱۰ سوالی است که به شما کمک می‌کند تا مفهوم تحقیق کیفی را در یابید. این ابزار به محقق کمک می‌کند تا دقت و اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی تحقیق را مشخص کند. این سوالات بر موارد زیر تمرکز دارد.

- تناسب اهداف مطالعه مورد بررسی با اهداف پژوهش
- به روز بودن پژوهشی مطالعه مورد بررسی
- طرح مطرح شده در مطالعه مورد بررسی
- روش نمونه‌گیری در مطالعه مورد بررسی
- روش و کیفیت جمع‌آوری داده‌ها
- میزان انعکاس‌پذیری امکان بسط دادن نتایج و دستاوردها مطالعه مورد بررسی
- میزان و نحوه رعایت نکات اخلاقی رایج در زمینه تدوین متون پژوهشی در مطالعه مورد بررسی
- میزان دقت در زمینه تجزیه و تحلیل داده‌ها در مطالعه مورد بررسی
- وضوح بیان در ارائه یافته‌های مطالعه مورد بررسی
- ارزش کلی مطالعه مورد بررسی

¹ Critical appraisal skills program (CASP)

در این مرحله پژوهش‌گر به هر کدام از سوالات یک امتیاز کمی می‌دهد و سپس یک فرم ایجاد می‌کند. بنابراین او می‌تواند امتیازاتی را که به هر مطالعه می‌دهد جمع کند و به آسانی و به اجمال مجموعه مقالات را بررسی کرده و نتایج ارزیابی را ببیند. از آنجا که ۱۰ ویژگی وجود دارد و حداکثر امتیاز هر ویژگی ۵ می‌باشد بنابراین بیشترین نمره‌ای که هر مطالعه براساس مقیاس CASP کسب می‌کند، ۵۰ می‌باشد. ساده‌ترین روش آن است که هر مطالعه‌ای که پایین‌تر از ۳۰ امتیاز دارد حذف شود. روبریک برای این منظور پنج دسته را مطرح کرده است: ضعیف (۰ تا ۱۰)، متوسط (۱۱ تا ۲۰)، خوب (۲۱ تا ۳۰)، خیلی خوب (۳۱ تا ۴۰)، عالی (۴۰ تا ۵۰).

بر اساس امتیازهای داده شده به هر مطالعه، حداقل میانگین امتیاز داده شده به مقالات ۲۳ و حداکثر امتیاز داده شده ۴۷ بوده است. در نتیجه در فرایند ارزیابی، پژوهش‌گر از میان ۲۰۶ پژوهش، ۱۱۷ مقاله را حذف کرده و در نهایت ۸۹ مقاله و کتاب برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی ماند. این روند در نمودار (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. پایش مطالعات بر مبنای برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات متون

در سراسر مرور نظام‌مند پژوهش‌گر به طور پیوسته مطالعات منتخب و نهایی شده را، به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی مجزایی که در آنها مطالعه‌های اولیه و اصلی انجام می‌شود چند بار مرور می‌کند. در پژوهش حاضر اطلاعات مقالات بدین صورت دسته بندی شده اند. ابتدا بر اساس موضوع اصلی مقالات در حوزه رفتار سازمانی مقالات دسته بندی شدند. سپس مرجع مربوط به هر مقاله ثبت شد (نام و نام خانوادگی نویسنده، سال، نام مقاله، نام فولدر طبقه بندی شده). سپس فولدرهایی که در سه عامل اصلی مدل تعالی ما جای می‌گیرند بخش زیرساخت ها،

فرآیندها و پیامدها به طور اختصاصی مورد بررسی قرار گرفتند و اجزای اصلی تعالی رفتار سازمانی که در مقاله اشاره شده بود با شماره صفحه یادداشت شد.

گام پنجم: ارزیابی کیفیت

هر مطالعه‌ای که صورت می‌پذیرد، باید از اعتبار و عینیت قابل قبولی برخوردار باشد، مطالعات کیفی مرور سیستماتیک نیز از این قاعده مستثنی نیست. در مرور نظام‌مند جستجوی جامع منجر به پیدا کردن تعداد بسیار زیادی از مطالعات مربوطه خواهد شد، ولی از آنجایی که کلیه این مطالعات از کیفیت کافی و مناسبی برخوردار نمی‌باشند باید پیش از بررسی، منابع توسط معیارهای ورود و معیارهای خروج در نظر گرفته شده در پژوهش هر یک از مطالعات پیش از ورود به تحلیل با ابزار مناسب از نظر معیارهای تعریف شده مورد بررسی قرار گیرد و تنها مواردی که کیفیت لازم را دارند مورد تحلیل بررسی قرار گیرند. در این پژوهش از چک لیستی که شامل معیارهای مختلف برای ارزیابی کیفیت بالا، متوسط و پایین هر یک از مطالعات اولیه می‌باشد، استفاده شد. هدف از این امتیازدهی به مطالعات به صورت جداگانه، بالا بردن اعتبار مطالعه با ابزار مناسب چک لیست و خروج مطالعات با کیفیت پایین از فرایند پژوهش می‌باشد در جدول زیر نمونه‌ای از چک لیست ارزیابی از ۵ مورد از مطالعات بر اساس الگوی کارلسون همکاران (۲۰۰۷) آورده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از چک لیست ارزیابی ۵ مطالعه

معیار	مطالعه ۱	مطالعه ۲	مطالعه ۳	مطالعه ۴	مطالعه ۵
استراتژی نمونه‌گیری	✓	✓	✓	✓	✓
روش گردآوری داده‌ها	✓	✓	✓	✓	✓
نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها	-	✓	✓	✓	✓
تناسب طرح با هدف پژوهش	✓	✓	✓	-	✓
بیان روشن یافته‌ها	-	✓	✓	✓	✓
تجانس بین پارادایم‌های هدایت‌کننده پروژه تحقیقاتی با روش‌های انتخابی	-	✓	✓	✓	✓
درجه کیفیت (پایین، متوسط، بالا)	پایین	بالا	بالا	متوسط	بالا
ملاحظات					

یافته‌ها

مرحله ششم: ارائه نتایج ترکیب

در این بخش، باتوجه به فرآیند مرور سیستماتیک در یک نمای کلی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی سیستمی تعالی رفتار کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد. ابتدا در قسمت فرآیند مرور سیستماتیک استخراج شاخص‌های تعالی رفتار کارکنان صورت گرفته به این شکل که ابتدا توصیفات کلیه شاخص‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز شناسایی می‌شود. سپس در قسمت فرآورده، از آنجا که هدف این بخش ترکیب کلیه یافته‌های علمی در یک موضوع خاص رسیدن به یک انسجام واحد است در بخش ارائه نتایج ترکیب ابتدا تحلیل کیفی کدهای باز در کنار هم قرار گرفته با

کد گذاری مجدد، موارد همپوشی قرابت معنایی باهم ترکیب شده مولفه‌ها (کدهای محوری) استخراج می‌شود. در ادامه برای دسته بندی کردن کلیه مؤلفه‌های تعالی رفتار کارکنان بر اساس یک مفهوم مشترک از طریق کد گذاری محوری بر مبنای مؤلفه‌های تعالی رفتار کارکنان ارائه شده است که منجر به شناسایی ۱۷ مؤلفه و ۴ بُعد (کد منتخب) شد، که نتایج کد گذاری محوری منتخب در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۳. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تعالی رفتار سازمانی

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	تعاریف	منابع
ادراک	دریافت کننده	شخصیت، نگرش، انگیزه، علایق تجربه	Perkins Stephen, Raisa Arvinen-Muondo (۲۰۱۳) - Singh Kavita (۲۰۱۵) - Grebner Leah, Rozella Mattingly (۲۰۱۶)
واقعیت		اندازه، شدت، تازگی	Perkins Stephen, Raisa Arvinen-Muondo (۲۰۱۳) - Singh Kavita (۲۰۱۵) - Grebner Leah, Rozella Mattingly (۲۰۱۶)
موقعیت		زمان، مکان،	Perkins Stephen, Raisa Arvinen-Muondo (۲۰۱۳) - Singh Kavita (۲۰۱۵) - Grebner Leah, Rozella Mattingly (۲۰۱۶)
نگرش	شناخت	عقیده مثبت یا منفی در مورد یک پدیده	Hellriegel Don, John W. Slocum (۲۰۱۰) - Nelson Debra L., James Campbell Quick (۲۰۱۳) - Griffin Ricky W., Gregory Moorhead (۲۰۱۰) - Biddle Stuart J. H., Nanette Mutrie, Trish Gorely (۲۰۱۶)
	احساس	احساس مطلوب یا نا مطلوب در مورد یک پدیده	Biddle Stuart J. H., Nanette Mutrie, Trish Gorely Hellriegel Don, John W. Slocum (۲۰۱۰) - Nelson Debra L., James Campbell Quick (۲۰۱۳) - Griffin Ricky W., Gregory Moorhead (۲۰۱۰)
	رفتار	اقدام یا دوری جستن از یک پدیده	Biddle Stuart J. H., Nanette Mutrie, Trish Gorely Hellriegel Don, John W. Slocum (۲۰۱۰) - Nelson Debra L., James Campbell Quick (۲۰۱۳) - Griffin Ricky W., Gregory Moorhead (۲۰۱۰)
انگیزش	ارزش‌های ذاتی	شهرت سازمان، کیفیت رهبری، میزان مشارکت، نوع ارتباطات	Armstrong Micheal (۲۰۰۷) - Wilkinson Adrian, Nicolas Bacon, Tom Redman, Scott Snell (۲۰۰۹) - Niehaus R.J., K.F. Price (۲۰۱۲)
	پاداش‌های ملموس	پرداخت‌های تشویقی، عدالت توزیعی، فرصت مالکیت	Shaw J. D., N. Gupta, A. Mitra, G. E. Ledford, Jr. (۲۰۰۵) - Pendleton A., A. Robinson (۲۰۱۰) - Messmer Max (۲۰۱۱) - Armstrong Micheal (۲۰۰۷)
	کیفیت شغل	سطح چالشی بودن - جذابیت شغل - ادراک از ارزش شغل - حجم کار	Armstrong Micheal (۲۰۰۷) - Proper E. (۱۹۹۸)
	تبادل کار-زندگی	حمایت اجتماعی - امنیت درآمدی - شناسایی نیاز کارکنان	Mathis Robert L., John H. Jackson, Sean R. Valentine, Patricia Meglich (۲۰۱۶) - Armstrong Micheal (۲۰۰۷)

Pastorino Ellen E., Susann M Doyle-Portillo (۲۰۲۱) – Armstrong Micheal (۲۰۰۷)	کیفیت محیط فیزیکی – امکانات و تجهیزات – امنیت و ایمنی فیزیکی	محیط کار	
Armstrong Micheal (۲۰۰۷) – Moughan Mike (۲۰۱۴)	فرصت یادگیری فراتر از شغل – امکان توسعه مسیر شغلی – بازخوردهای مناسب	فرصت رشد آتی	
Matsumoto David, Linda Juang (۲۰۱۵) – Bratton John (۲۰۱۵)	تجارب ذهنی و احساسی خوشایند یا ناخوشایند	احساسات	شخصیت
Phillips Jean M., Stanley M. Gully (۲۰۱۳) – Matsumoto David, Linda Juang (۲۰۱۵)	واکنش‌های زودگذر و روانی به رویدادهای اطراف	هیجان‌ها	
Weiss H. M., R. Cropanzano (۱۹۹۶) – Sparks Glenn G. (۲۰۱۵) – Phillips Jean M., Stanley M. Gully (۲۰۱۳)	احساساتی با شدت کمتر نسبت به هیجان و اکثراً بدون محرک خارجی	حالت‌ها	
Ventouratos Ritsa, Cary L. Cooper (۲۰۱۵) – Vasudevan Vriti, R. Subasree, Sreehari Ravindranath and Joseph Thomas R (۲۰۱۵) – Richardson Rothstein (۲۰۰۸)	عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی عوامل تکنولوژیکی	عوامل محیطی ایجاد استرس	استرس
Richardson K. M., H. R. Rothstein (۲۰۰۸) – Vasudevan Vriti, R. Subasree, Sreehari Ravindranath and Joseph Thomas R (۲۰۱۵) – Schaubroeck J., J. R. Jones, J. L. Xie (۲۰۰۱) – Kivimäki M., J. Head, J. E. Ferrie, E. Brunner, M. G. Marmot, J. Vahtera, and M. J. Shipley (۲۰۰۶)	عوامل مربوط به وظیفه عوامل مربوط به نقش سازمانی انتظارات دیگران	عوامل سازمانی ایجاد استرس	
Richardson K. M., H. R. Rothstein (۲۰۰۸) – Claessens B. J. C., W. Van Eerde, C. G. Rutte, R. A. Roe (۲۰۰۴)	مسائل خانوادگی، مسائل اقتصادی ویژگی‌های شخصیتی	عوامل فردی ایجاد استرس	
Grebner Leah, Rozella Mattingly (۲۰۱۶) – Moughan Mike (۲۰۱۴) – Mathis Robert L., John H. Jackson (۲۰۱۱) – Grebner Leah, Rozella Mattingly (۲۰۱۶) – Moughan Mike (۲۰۱۴) – Mathis Robert L., John H. Jackson (۲۰۱۱)	هدایت مناسب افراد در جهت بهره‌گیری مناسب و بهینه از توان بالقوه خود	رهبری اثربخش	کار تیمی
Grebner Leah, Rozella Mattingly (۲۰۱۶) – Moughan Mike (۲۰۱۴) – Mathis Robert L., John H. Jackson (۲۰۱۱) – O'Neill Michael J. (۲۰۱۶)	جو همدلی و اعتماد میان اعضای تیم	سطح اعتماد	
Grebner Leah, Rozella Mattingly (۲۰۱۶) – Moughan Mike (۲۰۱۴) – Mathis Robert L., John H. Jackson (۲۰۱۱)	نظام مناسب جبران خدمات و پاداش	ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش	
Grebner Leah, Rozella Mattingly (۲۰۱۶) – Moughan Mike (۲۰۱۴) – Mathis Robert L., John H. Jackson (۲۰۱۱)	توانمندی و مهارت و دانش کلیه اعضا و رهبر یک تیم کاری	سطح توانایی اعضا	
O'Neill Michael J. (۲۰۱۶) – Grebner Leah, Rozella Mattingly (۲۰۱۶) – Moughan Mike (۲۰۱۴) – Mathis Robert L., John H. Jackson (۲۰۱۱)	ریسک پذیری، صراحت، اعتماد به نفس و تمایل به کسب تجربیات جدید	شخصیت اعضا	
O'Neill Michael J. (۲۰۱۶) – Grebner Leah, Rozella Mattingly (۲۰۱۶) – Moughan Mike (۲۰۱۴) – Mathis Robert L., John H. Jackson (۲۰۱۱)	بسیاری از مواقع، افراد توانمند و متخصص حاضر نیستند تا به کار تیمی تن در دهند	انگیزه کار تیمی	
Robbins Stephen P., Mary K. Coulter (۲۰۱۲) – Schermerhorn John R., Richard N. Osborn, James G. Hunt, Mary UhlBien (۲۰۱۲)	ویژگی‌های ذهنی – ادراکی، روحی – روانی و جسمانی	ویژگی‌های فردی در ارتباطات	ارتباطات

Robbins Stephen P., Mary K. Coulter (۲۰۱۲)– Schermehorn John R., Richard N. Osborn, James G. Hunt, Mary UhlBien(۲۰۱۲)	ویژگی‌های فرهنگی و اعتبار افراد و طبقه اجتماعی	ویژگی‌های اجتماعی در ارتباطات
Robbins Stephen P., Mary K. Coulter (۲۰۱۲)– Schermehorn John R., Richard N. Osborn, James G. Hunt, Mary UhlBien(۲۰۱۲)	ارتباطات غیر کلامی، شنود موثر و آرایه بازخورد	مهارت‌های ارتباطی
Robbins Stephen P., Mary K. Coulter (۲۰۱۲)–Flynn F. J. and D. R. Ames(۲۰۰۶)–Nelson Debra L., James Campbell Quick (۲۰۱۳)	هر فرد آگاهی ناچیزی از آنچه دیگران انجام می‌دهند دارد.	تعارض تخصص‌گرایی
Robbins Stephen P., Mary K. Coulter (۲۰۱۲)–Flynn F. J. and D. R. Ames(۲۰۰۶)–Nelson Debra L., James Campbell Quick (۲۰۱۳)	وابستگی به دیگران برای انجام کارها	به هم وابستگی
Robbins Stephen P., Mary K. Coulter (۲۰۱۲)–Flynn F. J. and D. R. Ames(۲۰۰۶)–Nelson Debra L., James Campbell Quick (۲۰۱۳)	هر زمان که چند نفر یا واحد بخواهند در استفاده از منابع معینی سهیم باشند	منابع مشترک
Nelson Debra L., James Campbell Quick (۲۰۱۳)– Garrett (۲۰۱۰)	گاهی گروه‌های کاری اهداف متفاوتی دارند که با هم سازگار نیستند	هدف‌های متفاوت
Nelson Debra L., James Campbell Quick (۲۰۱۳)– Morrison E. W. (۲۰۰۳)	برخی از مدیران اقتدارگراتر از دیگران رفتار می‌کنند	سلسله مراتب اختیارات
Grebner Leah, Rozella Mattingly(۲۰۱۶)–Flynn F. J. and D. R. Ames(۲۰۰۶)	هنگامی که مرجع معینی برای پاسخگویی به مسائل وجود ندارد	ابهام در مسئولیت و پاسخگویی
Garrett R. P. (۲۰۱۰)–Grebner Leah, Rozella Mattingly (۲۰۱۶)–Morrison E. W. (۲۰۰۳)	میزان منابع کافی و حمایت سازمانی موثر از تیم	منابع کافی
Vroom V. H. and A. G. Jago(۲۰۰۷) Lussier Robert N, Christopher F. Achua (۲۰۱۶) Van wart, Montgomery (۲۰۱۵)	دستوری، حمایتی، مشارکتی	رهبری سبک رهبری
Vroom V. H. and A. G. Jago(۲۰۰۷)–Lussier Robert N, Christopher F. Achua (۲۰۱۶)–Van wart, Montgomery (۲۰۱۵)	ساختار وظیفه، سیستم اختیارات، گروه کاری	عوامل محیطی
Vroom V. H. and A. Jago(۲۰۰۷)–Lussier Robert N, Christopher Achua (۲۰۱۶)–Van wart, Montgomery (۲۰۱۵)	انگیزه، کانون کنترل، توانمندی	ویژگی‌های زیردستان
Dubrin, Andrew (۲۰۰۳) Kacmar K. Michele , Ferris (۲۰۰۳)	افراد با نیاز شدید به قدرت، به احتمال زیاد رفتار سیاسی را در پیش می‌گیرند	قدرت و تفاوت‌های فردی سیاست
Kacmar K. Michele , Ferris (۲۰۰۳)– Ryan, Margaret(۲۰۰۱)	هنگامی که الگوهای موجود منابع در حال تغییر است و فرصت برای ترفیع وجود دارد.	تخصیص مجدد منابع در درون سازمان
Ryan, Margaret(۲۰۰۱) Wickenberg Jan , Kylen Sven(۲۰۰۴)	اعتماد پایین، ابهام نقش، سیستم‌های ارزیابی عملکرد نامشخص	ویژگی‌های فرهنگی
Dubrin, Andrew (۲۰۰۳) Ryan, Margaret(۲۰۰۱)	هنگامی کارکنان در یابند که افراد سطوح بالا رفتار سیاسی را در پیش می‌گیرند	اقدامات سیاسی مدیران عالی

Magee Jeffrey (۲۰۱۵)-Khoury, Grace C.(۲۰۱۴)	فرایند تعیین اهداف بنیادی بلند مدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منبع لازم	استراتژی	ساختار سازمانی
Keyes C.L.M., J.G. Grzywacz (۲۰۰۵)-Magee Jeffrey (۲۰۱۴)-Khoury, Grace C.(۲۰۱۵)	ظرفیت فیزیکی، کارکنان موجود سازمان ورودی و خروجی سازمان	اندازه	
Magee Jeffrey (۲۰۱۵)-Khoury, Grace C.(۲۰۱۴)	اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرایندهای لازم برای تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها	تکنولوژی	
Magee Jeffrey (۲۰۱۵)-Khoury, Grace C.(۲۰۱۴)	محیط خرد و محیط کلان سازمان	محیط	
Magee Jeffrey (۲۰۱۵)-Khoury, Grace C.(۲۰۱۴)-Keyes C.L.M., J.G. Grzywacz (۲۰۰۵)	اقدامات صاحبان قدرت و تنازع قدرت فیما بین ائتلاف های درونی سازمان	قدرت کنترل	
Barskey A., S.A. Kaplan, D.J.Beal (۲۰۱۱)-Wang W. Li, Y., P. Taylor, K. Shi, D. He(۲۰۰۸)	شناسایی و استخدام افرادی که دارای دانش و مهارت اند و توانایی انجام کارها را به صورت موفقیت آمیز دارند	انتخاب	فرهنگ سازمانی
Barskey A., S.A. Kaplan, D.J.Beal (۲۰۱۱)-Carpenter M. A., M. A. Geletkanycz, W. G. Sanders(۲۰۰۴)	مدیران ارشد باگفتار و رفتار اقدام به ایجاد هنجارهایی در سازمان می کنند.	بنیان گذاران و مدیران عالی	
Barskey A., S.A. Kaplan, D.J.Beal (۲۰۱۱)-Bauer T. N., T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo, J. S. Tucker(۲۰۰۷)-Morrison E. W. (۲۰۰۳)	آشناسازی کارکنان جدید برای تطابق با فرهنگ غالب سازمان	اجتماعی کردن	
Davis, F. D.; Bagozzi, R. P. & Warshaw. P. R.(۱۹۸۹) Esen, M. & Erdogmus, N. (۲۰۱۴) Hamann, P. M; Schiemann, F. ; Bellora, L. & Guenther, T. W. (۲۰۱۳) Rahnavard F, Davoud D, Abbaspour F, Farzinmehr B. (۲۰۱۶).	حدی که یک نفر اعتقاد دارد به کارگیری یک سیستم خاص، عملکرد وی را بهبود میبخشد	سودمندی ادراک شده	تکنولوژی
	حدی که یک نفر اعتقاد دارد یادگیری یا استفاده از یک سیستم مستلزم تلاش زیادی نیست	سهولت درک شده در استفاده	
	تأثیر بارزی بر قصد افراد برای استفاده از فناوری	قصد رفتاری برای استفاده	
Chakraborty, D., & Biswas, W. (۲۰۲۱). Adiguzel, Z., Ozcinar, M.F. & Karadal, H. (۲۰۲۳) Campbell, J. (۲۰۲۳)	تقویت ساختار داخلی سازمان و توسعه تعاملات تشویق و ترغیب کارکنان به ادامه همکاری با سازمان	جذب منابع انسانی	منابع انسانی
	قوانین، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها به منظور هدایت کارکنان در یک سازمان	سیاست‌های منابع انسانی	
Yale University(۲۰۱۲) Grohnert T, Beusaert S, Segers M.(۲۰۱۴)	چه چیزی برای یادگیری یا بهتر شدن در آن برای فرد حائز اهمیت است.	شایستگی	توسعه فردی
Yale University(۲۰۱۲) -Grohnert T, Beusaert S, Segers M.(۲۰۱۴) Poell R, Krogt F.(۲۰۱۷)	فرد دوست دارد چه کاری انجام دهد و چه چیز به او انگیزه و انرژی می‌دهد.	اشتیاق	
Yale University(۲۰۱۲)-Grohnert T, Beusaert S, Segers M.(۲۰۱۴) Tymms M, Peters J, Scott L.(۲۰۱۷)	همسویی با نیازها و الزامات سازمانی	نیازمندی‌های سازمانی	

توسعه سازمانی	تغییر باورها، ارزشها و ساختار سازمانها	ایجاد فرهنگ سازمانی خاص که امکان تبادل تجربه و برخورد اندیشه را میان اعضای سازمان به میسر نماید.	Yale University (2012)-Grohnert T, Beusaert S, Segers M. (2014) Tymms M, Peters J, Scott L. (2017) Griffin Ricky W., Gregory Moorhead (2010)
	سازگاری با شرایط جدید، بازارهای تازه و تکنولوژی نو	تکنیک‌ها و روش‌هایی که مدیران می‌توانند در برنامه تحقیق عملی خود، سازگاری را در سازمان خود افزایش دهند.	Yale University (2012)-Tymms M, Peters J, Scott L. (2017) Griffin Ricky W., Gregory Moorhead (2010)
	نواندیشی و ایجاد تحولات ضروری	به نحوی که سازمان به سطحی که بتوان آنرا سطح حیاتی نامید برسد	Griffin Ricky W., Gregory Moorhead (2010) Grohnert T, Beusaert S, Segers M. (2014)
	توانایی حل مسائل و مشکلات سازمان	قدرت سازگاری با شرایط جدید و توانایی حل مسائل و مشکلات سازمان	Yale University (2012) Grohnert T, Beusaert S, Segers M. (2014) Tymms M, Peters J, Scott L. (2017)
	تمرکز بر فرایند تغییر	فرایند تغییر و توسعه برنامه ریزی شده سازمان با استفاده از دانش علوم رفتاری	Griffin Ricky W., Gregory Moorhead (2010) Tymms M, Peters J, Scott L. (2017)-Khoury, Grace C. (2014)
توسعه اجتماعی	شرایط زندگی جنبه‌های اطلاعاتی و فرهنگی	بهداشت، تغذیه، مسکن آموزش و پرورش، کتابخانه‌ها، روزنامه‌ها، موسیقی، تئاتر و هنرهای زیبا	زاهدی (1386)، اکبری (1380)، لشکری (1388) زاهدی (1386)، اکبری (1380)، بانک جهانی (2005)
	مسائل اجتماعی	حقوق بشر، وضعیت زنان، مشارکت	بانک جهانی (2005)، اکبری (1380)، لشکری (1388)
	شاخص‌های مربوط به ذهن و جان آدمی	خوشبختی، احساس امنیت رضایت‌مندی و آرامش، امید به زندگی	زاهدی (1386)، اکبری (1380)، جاکبیز (1387)

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، تبیین و طراحی یک مدل سیستمی برای تعالی رفتار سازمانی بود. یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی نشان داد که تعالی رفتار یک پدیده تک‌بعدی نیست، بلکه سیستمی درهم‌تنیده از عوامل فردی، گروهی و سازمانی است که تحت تأثیر زیرساخت‌ها و فرآیندهای بهبود قرار دارد. نتایج ما نشان می‌دهد که برای دستیابی به تعالی، سازمان‌ها باید پتانسیل کامل کارکنان خود را در تمامی سطوح آزاد کنند، که این یافته

با نتایج پژوهش‌های پیشین در حوزه مدیریت منابع انسانی و تعالی سازمانی همسو است (Al-Abbadi et al., 2024; Antony & Bhattacharyya, 2010).

در سطح فردی، یافته‌های این پژوهش بر اهمیت ویژگی‌های روان‌شناختی و توانمندسازی تأکید دارد. همسو با نتایج بارسکی و همکاران، ادراک کارکنان از انصاف و عدالت در محیط کار، نقشی حیاتی در شکل‌گیری رفتارهای متعالی ایفا می‌کند (Barsky et al., 2011). همچنین، توجه به بهزیستی و سلامت روانی کارکنان، که در مدل پیشنهادی ما به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شد، با یافته‌های بیدل و همکاران در مورد تأثیر مثبت فعالیت‌های بدنی و مداخلات روان‌شناختی بر عملکرد و بهزیستی در محیط کار تطابق دارد (Biddle et al., 2016). علاوه بر

این، فرآیند اجتماعی شدن و انطباق کارکنان تازه‌وارد که در مدل ما به عنوان بخشی از فرآیند بهبود در نظر گرفته شده، توسط بائر و همکاران به عنوان یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی نتایج مثبت سازمانی تأیید شده است (Bauer et al., 2007).

در سطح گروهی و رهبری، نتایج این مطالعه نشان داد که سبک رهبری و تعاملات میان‌فردی، محرک‌های اصلی تعالی رفتاری هستند. این یافته با پژوهش کاظم‌پور دیزاجی که بر نقش محوری رهبری در هدایت رفتار سازمانی تأکید دارد، همخوانی کامل دارد (Kazempour Dizaji, 2015). مدل ما نشان می‌دهد که تیم‌های مدیریت ارشد باید دارای چشم‌اندازی متعالی باشند؛ موضوعی که کارپنتر و همکاران نیز در بررسی تأثیر ترکیب تیم‌های مدیریت ارشد بر عملکرد سازمان به آن اشاره کرده‌اند (Carpenter et al., 2004). با این حال، باید توجه داشت که تملق و چاپلوسی به عنوان یک تاکتیک سیاسی می‌تواند مسیر تعالی را منحرف کند، که این هشدار با یافته‌های اپلبام و هیوز همسو است (Appelbaum & Hughes, 1998).

در سطح سازمانی، نتایج نشان‌دهنده اهمیت زیرساخت‌های استراتژیک و مدیریت منابع انسانی است. آرمسترانگ معتقد است که مدیریت منابع انسانی باید به شکلی استراتژیک عمل کند تا به اهداف تعالی دست یابد (Armstrong, 2007)، که این دیدگاه در مدل سیستمی ما در قالب «فرآیندهای بهبود سازمانی» متبلور شده است. همچنین، نتایج ما در مورد ضرورت نوآوری و چابکی برای رسیدن به تعالی، توسط واسیل و همکاران حمایت می‌شود؛ آن‌ها معتقدند استراتژی‌های دوسوتوان و خلق دانش، پیش‌نیازهای اصلی تعالی رقابتی هستند (Waseel et al., 2024). کاروالیو و همکاران نیز بر اثربخشی نوآوری در تحقق تعالی سازمانی، به‌ویژه در بخش فناوری اطلاعات، تأکید کرده‌اند که با یافته‌های ما در زمینه تأثیر عوامل محیطی و تکنولوژیک همخوانی دارد (Carvalho et al., 2024).

از منظر ساختاری، مدل پیشنهادی ما بر اهمیت اعتماد و عدالت سازمانی تأکید ویژه‌ای دارد. زاهد بابلان و کریمی نشان دادند که اعتماد سازمانی زیربنای هرگونه تحول و بهبود است (Zahed Babelan & Karimi, 2015)؛ یافته‌ای که در مدل ما به عنوان یکی از ارکان زیرساختی تعالی رفتار شناسایی شده است. همچنین، تأثیر شاخص‌های توسعه اجتماعی بر رفتار سازمان‌ها که در آثار زاهدی و لشگری مورد بحث قرار گرفته، در مدل ما در قالب «عوامل محیطی خارجی» لحاظ شده است (Lashkari, 2009; Zahedi, 2007).

در صنایع خاص، مانند صنعت نفت و گاز، نتایج ما با یافته‌های سودی و همکاران که مدلی برای توسعه منابع انسانی جهت تعالی سازمانی در شرکت ملی حفاری ایران ارائه دادند، همسو است (Soodi et al., 2024). همچنین، در حوزه ایمنی و بهداشت حرفه‌ای، رویکرد سیستمی ما به تعالی رفتار با دیدگاه لوگان در مورد ضرورت ارتقای سلامت و ایمنی از طریق رویکردهای مبتنی بر عملکرد سازمانی هم‌جهت است (Logan, 2024). در نهایت، استفاده از روش‌های تحلیل محتوا و مرور سیستماتیک برای تدوین این مدل، اعتبار علمی یافته‌ها را تقویت کرده است، چرا که این رویکردها امکان ترکیب دانش پراکنده و دستیابی به یک چارچوب جامع را فراهم می‌سازند (Boland et al., 2014; Ghazi Tabatabaei).

(Vadadehir, 2010). مدل سیستمی تعالی رفتار سازمانی ارائه شده در این پژوهش، نه تنها یک ابزار نظری، بلکه یک نقشه راه عملیاتی برای سازمان‌هایی است که به دنبال بهبود مستمر و انطباق با تغییرات سریع محیطی هستند.

مانند هر پژوهش علمی، این مطالعه نیز با محدودیت‌هایی روبرو بوده است. اولاً، ماهیت کیفی پژوهش و تکیه بر مصاحبه با خبرگان، اگرچه به درک عمیق پدیده کمک کرده، اما ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها به تمامی بخش‌های صنعتی و خدماتی را با چالش مواجه کند. ثانیاً، دسترسی به خبرگان سطح بالا در حوزه مدیریت و منابع انسانی به دلیل مشغله‌های کاری فراوان آن‌ها دشوار بود، که این موضوع فرآیند جمع‌آوری داده‌ها را زمان‌بر کرد. همچنین، تمرکز اصلی مدل بر ساختارها و فرآیندهای داخلی بوده و ممکن است برخی متغیرهای کلان اقتصادی بین‌المللی که خارج از کنترل سازمان‌ها هستند، به طور کامل در مدل پوشش داده نشده باشند. در نهایت، تفسیر کدهای استخراج شده تا حدی متأثر از ذهنیت تیم پژوهشی است، هرچند برای کنترل این سوگیری از روش‌های بازبینی توسط اعضا و تحلیلگران خارجی استفاده شده است.

بر اساس یافته‌های این مطالعه، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل سیستمی طراحی شده با استفاده از روش‌های کمی نظیر مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) در صنایع مختلف مورد آزمون قرار گیرد تا اعتبار بیرونی آن تقویت شود. همچنین، مطالعه‌ای تطبیقی بین سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی بر اساس ابعاد این مدل می‌تواند تفاوت‌های ساختاری در مسیر تعالی رفتار را آشکار سازد. با توجه به ظهور فناوری‌های نوین، بررسی تأثیر هوش مصنوعی و تحول دیجیتال بر مؤلفه‌های تعالی رفتار سازمانی، حوزه‌ای جذاب برای تحقیق خواهد بود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در مطالعات طولی، تأثیر پیاده‌سازی این مدل بر شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) سازمان‌ها را در بازه‌های زمانی چندساله مورد ارزیابی قرار دهند.

به مدیران ارشد سازمان‌ها توصیه می‌شود که تعالی رفتار را نه به عنوان یک پروژه موقت، بلکه به عنوان یک فرآیند مستمر و سیستماتیک در استراتژی‌های کلان خود بگنجانند. برای این منظور، لازم است سیستم‌های ارزیابی عملکرد از تمرکز صرف بر خروجی‌های کمی خارج شده و مؤلفه‌های رفتاری ذکر شده در این مدل را نیز مورد سنجش قرار دهند. پیشنهاد می‌شود واحدهای منابع انسانی، برنامه‌های آموزشی خود را بر پایه ارتقای سواد عاطفی، تقویت اعتماد و توسعه عدالت سازمانی بازطراحی کنند. همچنین، ایجاد کارگروه‌های تعالی رفتار در سطوح مختلف سازمان می‌تواند به شناسایی موانع رفتاری و ارائه راهکارهای بومی برای بهبود جو سازمانی کمک کند. در نهایت، مدیران باید با شفاف‌سازی مسیرهای ارتقا و تقدیر از رفتارهای متعالی، فرهنگ «تعالی‌طلبی» را در بدنه سازمان نهادینه سازند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می آید.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary global business landscape, the pursuit of “excellence” has transitioned from a management luxury to a strategic necessity for organizational survival and competitive advantage. Organizational excellence is defined as the outstanding practice of managing an organization and achieving results based on a set of fundamental concepts and values (Al-Abbadi et al., 2024; Antony & Bhattacharyya, 2010). Central to this pursuit is the human element; organizations that achieve high performance do so by effectively adapting to changes, establishing cohesive management structures, and fostering appropriate behaviors among employees—their most valuable asset. Strategic human resource management plays a pivotal role in this alignment, ensuring that individual goals resonate with the organization’s quest for excellence (Armstrong, 2007; Bolouki & Abbaspour, 2016). To navigate the “innovation frontier,” organizations must employ ambidextrous strategies and knowledge creation to maintain agility (Waseel et al., 2024). Furthermore, the integration of strategic thinking is essential for driving excellence in specialized sectors such as ICT and national security (Al-Abbadi et al., 2024; Shamkhi & Saleh, 2023). However, behavioral excellence is often hindered by internal political tactics like ingratiation (Appelbaum & Hughes, 1998) or a lack of organizational justice and trust, which are foundational for improvement (Barsky et al., 2011; Zahed Babelan & Karimi, 2015). Understanding the psychology of work, including physical activity and well-being, is also critical for sustaining high-level performance (Biddle et al., 2016). Within the Iranian context, social development indicators and the specific needs of industries like the national drilling company necessitate localized models for human resource development and behavioral excellence (Lashkari, 2009; Soodi et al., 2024; Zahedi, 2007). Leaders must possess excellent vision and thinking to guide their teams through these complexities (Carpenter et al., 2004; Kazempour Dizaji, 2015). Systematic reviews and meta-analyses in behavioral research underscore the importance of a structured approach to identifying the components of such models (Boland et al., 2014; Ghazi Tabatabaei & Vadadehir, 2010). Ultimately, achieving organizational excellence

is unattainable without a continuous and systematic process focused on the excellence of employees' organizational behavior. Therefore, the aim of this study is to identify the components and dimensions of a systemic model of organizational behavior excellence to utilize the full potential of employees at individual, group, and organizational levels.

Methods and Materials

This research utilized a qualitative methodology centered on content analysis to construct a comprehensive systemic model. The primary data collection instrument consisted of semi-structured interviews conducted with a purposive sample of experts, including university professors in management and human resources, as well as senior executives with extensive experience in organizational development. The selection criteria for experts ensured a deep understanding of both theoretical frameworks and practical organizational challenges. To ensure the reliability and validity of the qualitative data, the research employed member checking and peer debriefing techniques. The analytical process followed a systematic coding approach: open coding was first used to identify initial concepts from the interview transcripts; axial coding was then applied to categorize these concepts into broader themes and sub-categories; and finally, selective coding was used to integrate these categories into a unified systemic model. This methodological framework allowed for the extraction of nuanced behavioral indicators and the identification of the interconnections between various organizational levels. The study also integrated insights from a systematic review of existing literature on excellence models to ground the empirical findings in established theoretical foundations.

Findings

The study identified a multi-dimensional systemic model of organizational behavior excellence categorized into three primary levels: individual, group, and organizational. At the individual level, the findings highlight the importance of psychological empowerment, continuous self-development, and personal alignment with organizational values. At the group level, the model emphasizes the role of effective communication, collaborative synergy, and transformational leadership that fosters a supportive behavioral climate. At the organizational level, the results point toward the necessity of an integrated infrastructure that supports behavioral growth, including fair reward systems, transparent justice frameworks, and a culture of trust. A significant finding of the study is the identification of "improvement processes" as the connective tissue of the model; these include feedback loops and systematic learning mechanisms that allow the organization to adapt its behavioral standards in response to internal and external environmental shifts. The model also accounts for external environmental factors—such as social development indicators and technological advancements—as critical moderators that influence how behavioral excellence is manifested and sustained. The resulting systemic framework provides a holistic view, suggesting that excellence is not a static state but a dynamic equilibrium maintained through the continuous interaction of these various components.

Conclusion

The conclusion of this research underscores that organizational behavior excellence is the fundamental engine driving overall organizational success and sustainability. By identifying a systemic model that spans individual, group, and organizational dimensions, this study provides a theoretical bridge between human resource management and strategic excellence models. The findings suggest that organizations cannot achieve excellence through structural or technological changes alone; they must prioritize the systematic development of behavioral patterns that encourage innovation, agility, and commitment. The proposed model serves as a diagnostic tool for leaders to identify behavioral gaps and as a roadmap for operationalizing excellence initiatives. It concludes that a cohesive management structure, coupled with a focus on human capital as the most valuable asset, enables organizations to achieve results that surpass those of their competitors over the long term. Future organizational success will depend on the ability to integrate these behavioral dimensions into the core DNA of the organization, ensuring that the pursuit of excellence is a continuous, self-reinforcing process. Implementing this systemic approach allows for a more resilient organization capable of navigating the complexities of the modern global economy with a motivated and high-performing workforce.

References

- Al-Abbadi, L., Alsmairat, M., Alshwabkeh, R., & Rumman, A. (2024). The impact of strategic thinking on organizational excellence: An empirical examination in Jordan's ICT sector. *International Journal of Data and Network Science*, 8(2), 1169-1178. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.11.017>
- Antony, J., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring Organizational Performance and Organizational Excellence of SMEs. *Journal of Measuring Business Excellence*, 14(2), 3-11.
- Appelbaum, S. H., & Hughes, B. (1998). Ingratiation as a Political Tactic: Effects Within the Organization. *Management Decision*, 36(2), 85-95.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Barsky, A., Kaplan, S. A., & Beal, D. J. (2011). Just Feeling? The Role of Affect in the Formation of Organizational Fairness Judgments. *Journal of Management*, 37.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Biddle, S. J. H., Mutrie, N., & Gorely, T. (2016). *Psychology of Physical Activity: Determinants, Well-Being and Interventions*. Routledge.
- Boland, A., Cherry, G., & Dickson, R. (2014). *Doing a Systematic Review: A Student's Guide*. Sage.
- Bolouki, N., & Abbaspour, E. (2016). The Role of Strategic Human Resource Management in Organizational Excellence. International Conference on Management and Accounting, Tehran.
- Bratton, J. (2015). *Introduction to Work and Organizational Behaviour*. Palgrave.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Carvalho, A. A., Karthikeyan, K., Sudhakar, J. C., & Selvam, J. (2024). Effectiveness of Innovation for Organizational Excellence in the Information Technology Sector. *JLSDGR*, 4(4), e03548. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v4.n04.pe03548>
- Ghazi Tabatabaei, M., & Vadadehir, A. (2010). *Meta-Analysis in Social and Behavioral Research*. Jame'e Shenasan Publishing.
- Haji Mirarab, M. (2004). *Introduction to Aesthetics and Organizational Excellence*. Atna Publishing.
- Jacobs, G., & Cleveland, H. (2008). *Dimensions of Social Development Theory*. Cultural and Social Studies Research Institute.
- Jalilzadeh, M. (2002). Quality Managers and Organizational Challenges. Third International Conference of Quality Managers, Tehran.
- Kazempour Dizaji, M. (2015). Leadership and Organizational Behavior. International Conference on Management, Culture and Economic Development, Mashhad.
- Lashkari, M. (2009). Quantitative and Qualitative Indicators of Social Development. *Economy and Society Journal*(11-12).
- Linares-Aguirre, D., Santos-Vijande, M. L., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2023). Organizational excellence models in higher education institutions: A systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(1-2), 1-29. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13198-020-01017-3>
- Logan, P. W. (2024). 324 Elevating Occupational Health, Hygiene, and Safety: A Human and Organizational Performance Based Approach for Excellence. *Annals of Work Exposures and Health*, 68(Supplement_1), 1-1. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxae035.283>

- Mirsepasi, N., Tolouei Ashlaghi, A., Memarzadeh, G., & Peydayi, M. (2010). Designing a Human Resource Excellence Model in Iranian Public Organizations Using the Fuzzy Delphi Technique. *Management Research*(87).
- Shamkhi, M. Y., & Saleh, K. M. (2023). The Impact of Strategic Thinking on Organizational Excellence an Analytical Model for the National Security Advisory. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 17(7), e03624. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n7-016>
- Soodi, A., Mohammadi, M., Rezaei Far, H., & Mahmoudzadeh, M. (2024). Proposing a human resource development model for organizational excellence in the National Drilling Company of Iran. *Strategic Studies in Oil and Energy*, 16(61), 43-64. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://iieshrm.ir/article-1-1653-fa.html&ved=2ahUKEwi7nNO9urCOAxU8XaQEHTR-DbkQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw3-44UyvAj4Dnj9_Qrkqr6x
- Waseel, A. H., Zhang, J., Shehzad, M. U., Hussain Sarki, I., & Kamran, M. W. (2024). Navigating the innovation frontier: ambidextrous strategies, knowledge creation, and organizational agility in the pursuit of competitive excellence. *Business Process Management Journal*, 30(6), 2127-2160. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2024-0081>
- Zahed Babelan, A., & Karimi, P. (2015). The Role of Organizational Trust and Organizational Justice in Organizational Improvement. *Journal of Improvement and Transformation*(80), 85-99.
- Zahedi, M. J. (2007). *Development and Inequality*. Maziar Publishing.