



Identifying and Modeling Circular Economy Components with the EFQM2020 Organizational Excellence Approach in the Dairy Industry

Laya Olfat 

Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Soroush Ghazinoori 

Professor, Department of Technology Management and Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Maghsoud Amiri 

Professor, Department of Operations Management and Information Technology, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Tahereh Mirhosseini  *

Ph.D. Student in Industrial Management, Department of Operations Management and Information Technology, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

The limited natural resources of the Earth have presented various industries, including the dairy industry, with increasing challenges in the sustainable and efficient use of resources. The high consumption of water, energy, and raw materials, as well as the significant production of waste—especially organic waste—in this industry, has exposed it to environmental pressures. To improve organizational performance, new approaches for the optimal use of resources have been introduced, one of the most important of which is the concept of

* Corresponding Author: t_mirhosseini97@atu.ac.ir

How to Cite: Olfat, L., Ghazinoori, S., Amiri, M., Mirhossein, T. (2025). Identifying and Modeling Circular Economy Components with the EFQM2020 Organizational Excellence Approach in the Dairy Industry, *Industrial Management Studies*, 23(76), 33-85.

the circular economy. In recent years, researchers have attempted to combine this concept with other management frameworks to create an effective approach for enhancing organizational performance. In this regard, the present study aims to identify and model the concepts of the circular economy from the perspective of the EFQM 2020 Excellence Model in the dairy industry. For this purpose, first, the key indicators of the circular economy were identified using a systematic literature review and interviews with experts, and then these indicators were classified within the EFQM framework with the help of a panel of experts. Finally, confirmatory factor analysis was used to assess the validity of the designed model. The results indicate an appropriate fit of the model and meaningful relationships between the components. The findings of this study can serve as a model for establishing an excellence approach in the dairy industry based on a circular economy and can play an effective role in formulating national and industrial policies.

Introduction

As industrialization has progressed, the production sector has increasingly faced the challenge of diminishing non-renewable resources (Akhimien et al., 2021). Given the finite nature of these resources, it is crucial to adopt diverse strategies to maximize their use, as they are essential to maintaining economic activity. This has led to a growing focus on the interaction between economic and ecological systems. A new approach is needed to manage resource consumption and pollution to ensure the sustainability of both biological and socio-economic systems (Pourasghar et al., 2019). Historically, economies have operated on a linear model—based on extraction, production, and disposal. In contrast, the circular economy has emerged as a modern paradigm aimed at reducing the negative impacts of the linear model. It focuses on minimizing waste and maximizing resource efficiency (Suhaib & Fayaz, 2023). This concept promotes reducing, reusing, and recycling materials throughout production, distribution, and consumption processes to achieve sustainable development (Pourasghar et al., 2019). Given these considerations, this research seeks to identify and model key indicators related to the circular economy by reviewing relevant literature, including books, scholarly articles, and online resources, as well as conducting interviews with field experts. The identified

indicators are then categorized within the EFQM 2020 Organizational Excellence Model. Finally, the model's statistical validity is evaluated using confirmatory factor analysis, with input from industry managers.

Research Background

Research on the circular economy is still in its early stages, characterized by considerable diversity and fragmentation. Some studies focus on redesigning business models according to circular economy principles (Bocken et al., 2016), while others explore product design (Atlason et al., 2017) or examine strategic shifts and the identification of implementation barriers (Bjørnbet et al., 2021; Grafström & Aasma, 2021; Karali & Shah, 2022; Koide et al., 2022; Padilla-Rivera et al., 2021; Rincón-Moreno et al., 2021; Salmenperä et al., 2021). The expanding research in this area highlights the increasing integration of circular economy principles with other management frameworks, particularly in the realm of organizational excellence. The shift of manufacturing firms toward circular practices, coupled with substantial changes in industrial operations, has broadened the scope for research in this field. These transformations are not merely extensions of existing practices; they require fundamental shifts in organizational thinking, operations, and business logic. However, many organizations still struggle with how to implement circular economy principles effectively. This highlights the need for a comprehensive and practical model. The present study addresses this gap by proposing a model grounded in organizational excellence, specifically using the EFQM 2020 framework.

Method

This study employed a mixed-methods approach, combining a systematic literature review, expert interviews, and confirmatory factor analysis. The first phase involved conducting a systematic literature review to identify and explore the key dimensions and components related to circular economy excellence. Systematic reviews are essential for assessing the current state of knowledge in emerging research fields (Boland, 2013; Templier & Paré, 2015). In addition to the literature review, semi-structured interviews with field experts were conducted to gain a more nuanced understanding of circular economy principles and how they can be applied effectively.

In the second phase, qualitative data were synthesized into a structured questionnaire. Quantitative data were then collected and analyzed to examine the relationships between the identified variables (Creswell, 2005). Confirmatory factor analysis was used to assess the validity of the indicators and to verify the overall structure of the proposed model.

Discussion and Results

The findings suggest that the proposed model fits the data well, with all paths showing statistical significance. The model consists of three main components:

- **Orientation:** Organizational Culture and Leadership, Purpose and Strategy
- **Execution:** Stakeholder Engagement, Sustainable Value Creation, Performance Management
- **Outcomes:** Stakeholder Perceptions, Strategic and Operational Results

Key performance indicators identified include waste management, the use of renewable energy, employee engagement, and circular product design. The model achieved a Goodness-of-Fit (GOF) index of 0.707, indicating strong empirical validity. By combining the EFQM 2020 framework with circular economy principles, this study presents a comprehensive model that supports both environmental and economic sustainability. The results emphasize the importance of fostering a culture of innovation, implementing green strategies, and maintaining effective communication with stakeholders. Additionally, the use of advanced technologies and information systems can enhance decision-making capabilities. The model offers a strategic roadmap for the dairy industry and other sectors within the food industry.

Conclusion

This study provides a validated framework for implementing circular economy practices in the dairy industry, grounded in the EFQM 2020 organizational excellence model. By integrating these two approaches, organizations can drive continuous improvement and achieve long-term sustainability. Organizations are encouraged to adopt the

identified indicators and take concrete actions to reduce waste, optimize resource use, and create sustainable value. Future research should explore the application of this model in other industries and test its effectiveness with larger and more diverse samples to increase generalizability.

Keywords: Linear economy, circular economy, EFQM 2020, systematic literature review.



شناسایی و مدل سازی مؤلفه های اقتصاد چرخشی با رویکرد تعالی سازمانی EFQM2020 در صنعت لبنیات

استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

لعلیا الفت 

استاد گروه مدیریت فناوری و کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

سید سروش قاضی نوری 

استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مقصود امیری 

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

طاهره سادات میرحسینی  *

چکیده

محدودیت منابع طبیعی کره زمین، صنایع مختلف از جمله صنعت لبنیات را با چالش های فزاینده ای در زمینه بهره برداری پایدار و کارآمد از منابع مواجه ساخته است. مصرف بالای آب، انرژی، مواد خام و همچنین تولید قابل توجه پسماند و ضایعات، به ویژه ضایعات آلی در این صنعت، آن را در معرض فشارهای محیط زیستی قرار داده است. به منظور بهبود عملکرد سازمان ها، رویکردهای نوینی برای استفاده بهینه از منابع معرفی شده اند که یکی از مهم ترین آن ها مفهوم اقتصاد چرخشی است. در سال های اخیر، پژوهشگران تلاش کرده اند این مفهوم را با دیگر مفاهیم مدیریتی تلفیق کنند تا چارچوبی اثربخش برای بهبود عملکرد سازمان ها ایجاد کنند. در همین راستا، پژوهش حاضر تلاش دارد تا مفاهیم اقتصاد چرخشی را از منظر مدل تعالی EFQM 2020 در صنعت لبنیات شناسایی و مدل سازی کند. به همین منظور ابتدا شاخص های کلیدی اقتصاد چرخشی با استفاده از مرور نظام مند ادبیات و مصاحبه با خبرگان شناسایی شده و سپس این شاخص ها با کمک پنل خبرگان در چارچوب EFQM طبقه بندی شده اند. در نهایت، برای ارزیابی صحت

شناسایی و مدل‌سازی مؤلفه‌های اقتصاد چرخشی با رویکرد تعالی سازمانی...؛ الفت و همکاران | ۳۹

مدل طراحی‌شده، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج به‌دست آمده نشان‌دهنده برازش مناسب مدل و معنادار بودن روابط میان مؤلفه‌ها هستند. یافته‌های این تحقیق می‌توانند به‌عنوان الگویی برای استقرار رویکرد تعالی در صنعت لبنیات بر پایه اقتصاد چرخشی مورد استفاده قرار گیرند و در تدوین سیاست‌های ملی و صنعتی نقش مؤثری ایفا کنند.

کلیدواژه‌ها: اقتصاد خطی، اقتصاد چرخشی، EFQM2020، مرور نظام‌مند ادبیات.

مقدمه

امروزه به دنبال صنعتی شدن جوامع، بخش تولید با کاهش منابع تجدیدناپذیر روبرو شده (Akhimien et al., 2021) و از آنجایی که منابع اولیه بخش تولید محدود است، باید از روش‌های گوناگونی برای بهره‌برداری از این منابع استفاده کرد. زیرا این منابع چرخه‌های اقتصادی را به گردش درمی‌آورد. به همین دلیل تعامل و برهمکنش میان نظام اقتصادی و نظام‌های بوم‌شناختی اهمیت بالایی پیدا کرده و باید منطقی نوین بر استفاده از این منابع و همچنین انتشار آلاینده‌های ناشی از آن حاکم شود تا بتوان پایداری نظام‌های زیستی و اقتصادی-اجتماعی جامعه را تضمین کرد (Pourasghar et al., 2019). پیش‌ازاین به‌منظور برآوردن نیازهای مطروحه، مفهوم اقتصاد، خطی در نظر گرفته می‌شد؛ یعنی الگوی استخراج، تولید و معدوم کردن. اما رشد نمایی جمعیت جهان از ۷/۵ میلیارد نفر به ۸/۵ میلیارد نفر تا سال ۲۰۳۰ (Akhimien et al., 2021)، بازارهای رقابتی، تنوع محصولات، تغییر شرایط اقتصادی-سیاسی و کاهش منابع طبیعی، این مفهوم را به چالش کشیده است (Pourasghar et al., 2019). این تغییرات باعث شده تا کشورهای توسعه‌یافته روش‌های مختلفی را با تمرکز بر استفاده بهینه و چندباره از منابع بکار بگیرند (Suhaib & Fayaz, 2023). توسعه این روش‌ها سیستم چرخشی را به وجود آورده که در آن فرآیند تولید از مرحله استخراج، فرآوری، تولید، توزیع و مصرف به گونه‌ای ساماندهی می‌شود که از یک سو منابع خام به‌صورت مستمر در دسترس باشد و از سوی دیگر نیز خسارات وارده بر محیط‌زیست به حداقل برسد (Pourasghar et al., 2019). این مفهوم تحت عنوان اقتصاد چرخشی معرفی شده و امروزه جهت برنامه‌ریزی مؤثر برای حفظ پایداری محیط‌زیست و رعایت منطق اقتصادی لازم باید روی به این مفهوم آورد.

اقتصاد چرخشی به‌عنوان الگوی جدید صنعتی و راه‌حلی برای کاهش اثرات منفی ناشی از اقتصاد خطی بیان شده و منجر به کمینه کردن ضایعات و بیشینه کردن استفاده از منابع می‌گردد (Suhaib & Fayaz, 2023). این مفهوم پایان عمر یک وسیله را با کاهش، استفاده مجدد، چرخش و بازیافت مواد در فرآیند تولید، توزیع و مصرف باهدف رسیدن به

توسعه پایدار طرح‌ریزی می‌کند (Pourasghar et al., 2019). این مهم باعث شده تا بسیاری از کشورها در حال بررسی و طرح‌ریزی مدل‌های اقتصاد چرخشی باشند (Suhaib & Fayaz, 2023). چراکه گذار به سمت اقتصاد چرخشی به‌عنوان مسیری امیدوارکننده برای مقابله با چالش‌های پایداری که امروزه دغدغه همگان است، شناخته می‌شود (Papageorgiou et al., 2021). به‌عنوان نمونه در صنعت مواد غذایی طبق گزارش‌های منتشرشده، حدود یک‌سوم از غذای تولیدی، هدر می‌رود که ارزش آن بیش از ۲ میلیارد دلار تخمین زده می‌شود. به‌عنوان مثال در کشور هلند حدود ۱/۹ تا ۲/۶ میلیون تن غذای سالم که برای مصرف انسان تهیه شده‌اند، هدر می‌رود. تولید در صنعت مواد غذایی بر پایه منابع زیستی یا بیولوژیکی است و در فرایند تولید آن نیز سوخت‌های زیستی و فسیلی مورد استفاده قرار می‌گیرند. با این وجود، شرایط و ساختار کنونی این صنعت کماکان طبق رویکرد اقتصاد خطی است و این باعث شده تا تولید و مصرف در این صنعت ناپایدار جلوه کند و اثرات مخربی را بر سطح زندگی مردم بگذارد (Eliasi et al., 2018).

صنعت لبنیات به‌عنوان بخشی از صنایع غذایی، تحت فشارهای محیط‌زیستی، اقتصادی و اجتماعی فزاینده‌ای قرار دارد و با چالش‌های جدی مواجه است که از الگوی تولید و مصرف خطی نشأت می‌گیرد. در چنین شرایطی، پیاده‌سازی اقتصاد چرخشی می‌تواند با کاهش وابستگی به منابع بکر، بهینه‌سازی مصرف انرژی و آب و ایجاد ارزش از پسماندها ثبات و امنیت اقتصادی بلندمدت را نیز برای این بخش حیاتی به ارمغان می‌آورد. در یک مطالعه موردی از کارخانه لبنی، نسبت میزان آب مصرفی به محصول تولیدی ۳,۹ لیتر بر کیلوگرم بوده که با تغییرات اصولی به ۳,۱ لیتر بر کیلوگرم کاهش یافته است. این میزان پتانسیل کاهش بیشتر تا ۲,۳ لیتر بر کیلوگرم را دارد که در محدوده مصرفی کارخانه‌های جهانی قرار دارد.

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استراتژی‌های زیستی-چرخشی^۱ در بهبود فرایند تولید و مصرف می‌توانند فشارهای محیطی این‌چنین را در صنعت لبنی کاهش دهند (Oliveira et al., 2021).

al., 2021). به عبارت دیگر، چرخه‌سازی پسماندها (مثلاً تبدیل کود دامی به کود کشاورزی یا تولید انرژی) هم‌زمان به کاهش آثار زیست‌محیطی و تقویت پایداری اقتصادی کمک می‌کند. به عنوان نمونه، استفاده از روش‌های دورانی و «بسته» در مزارع لبنی با تبدیل منابع زائد به ورودی‌های جدید ضمن کاهش وابستگی به نهاده‌های گران‌قیمت، هزینه‌های مصرف سوخت‌های فسیلی را کم کرده و بهره‌وری مالی مراکز لبنی را افزایش می‌دهد (Kussmaul, 2023). متخصصان این حوزه بر این باورند که می‌توان اقتصادی را محقق کرد که در آن تمام غذاها و محصولات کشاورزی باقی‌مانده به منظور ایجاد محصولات دارای ارزش افزوده مورد استفاده قرار گیرند (Eliasi et al., 2018). بدین شکل می‌توان از مزایای اقتصاد چرخشی در این صنعت بهره برد.

دستیابی به این رویکرد مستلزم پیاده‌سازی رویکردهایی است که در چارچوب معیارهای تعالی یکپارچه شده‌اند. درواقع پیاده‌سازی موفق اقتصاد چرخشی در صنعت لبنیات نیازمند یک رویکرد تعالی و بهبود مستمر است. این دو مفهوم نه تنها مکمل یکدیگرند، بلکه رویکرد تعالی به عنوان یک چارچوب مدیریتی، امکان اندازه‌گیری، ارزیابی و بهینه‌سازی مداوم فرآیندهای چرخشی را فراهم می‌آورد و تضمین می‌کند که اهداف کاهش ضایعات و بهره‌وری منابع به صورت پایدار محقق شوند. شرکت‌ها باید راهبردها و برنامه‌هایی را برای پیاده‌سازی چارچوب تعالی اتخاذ کنند تا سیستم یکپارچه‌ای از شاخص‌های اقتصاد چرخشی در قالب مفاهیم تعالی شکل گیرد، مدل‌های تعالی مثل EFQM در این خصوص کمک به سزایی می‌کنند. سازمان‌های تعالی با بهره‌گیری از شاخص‌های تعالی به عنوان چارچوبی برای مدیریت سازمان خود که ابعاد متعددی از سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد، در مسیر بلوغ حرکت می‌کنند (Tabatabaei, 2015).

با این همه، مطالعاتی که چنین چارچوب‌هایی را در مفهوم اقتصاد چرخشی ترسیم و ارزیابی می‌کند، اندک هستند (Papageorgiou et al., 2021). تحقیقات (Bocken et al., 2019; Lewandowski, 2016; Lüdeke-Freund et al., 2016) در تلاش برای تغییر

مدل‌های کسب‌وکار در راستای مفاهیم اقتصاد چرخشی بوده است. برخی از محققین نیز (Atlason et al., 2017; Fernandes et al., 2020; Kerwin et al., 2022; Pozo Arcos et al., 2019) تحقیقاتی باهدف طراحی محصول بر اساس اصول اقتصاد چرخشی تدوین کرده‌اند. همچنین (Bjørnbet et al., 2021; Grafström & Aasma, 2021; Karali & Shah, 2022; Koide et al., 2022; Padilla-Rivera et al., 2021; Rincón-Moreno et al., 2021; Salmenperä et al., 2021) نیز استراتژی‌ها و موانع اقتصاد چرخشی را موردبررسی قرار داده‌اند. در ادبیات موجود در خصوص مؤلفه‌های تعالی در حوزه اقتصاد چرخشی منابع کمتری وجود دارد و باید به آن پرداخته شود، چراکه طبق نظر (Mohammadian et al., 2022) ترکیب این دو مفهوم روشی را برای ارزیابی عملکرد کسب‌وکار ایجاد می‌کند تا بتواند میزان هزینه و منافع حاصل از آن را ارزیابی نموده و منجر به بهبود مستمر گردد.

علاوه بر این ارائه یک مدل ساختاریافته با رویکرد چرخشی می‌تواند این شکاف را پرکرده و سازمان‌های لینی را در مسیر توسعه پایدار هدایت نماید. طراحی مدلی ویژه که ابعاد EFQM را با اصول اقتصاد چرخشی تلفیق کند، امکان برنامه‌ریزی دقیق را فراهم می‌سازد. چنین مدلی ضمن پوشش همه ابعاد سازمانی، به‌عنوان یک نقشه‌راه روشن برای بهبود عملکرد پایدار عمل می‌کند.

در بررسی ادبیات مطالعه‌هایی که معیارهای مناسبی برای تعالی اقتصاد چرخشی ارائه داده باشند، اندک بودند. باتوجه به این مهم در این تحقیق تلاش می‌شود در گام اول با مطالعه اسناد، کتاب‌ها، مقالات، مطالب موجود در اینترنت و مجلات تخصصی حوزه ذی‌ربط و همچنین مصاحبه با خبرگان این حوزه شاخص‌های مرتبط با این مفهوم از ادبیات شناسایی شوند. پس از آن با کمک پنل خبرگان شاخص‌های مطروحه در قالب مدل تعالی سازمان (EFQM¹) ویرایش ۲۰۲۰ طبقه‌بندی شدند. پس از شناسایی این شاخص‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها، مدل طراحی‌شده با همکاری و شرکت تعدادی از مدیران صنعت با تکنیک تحلیل عاملی تأییدی موردبررسی و آزمون قرار گرفت تا از لحاظ آماری نیز تأیید

گردد. این مقاله در ۵ بخش تدوین شده است. در بخش دوم مبانی نظری مفاهیم اصلی این تحقیق ارائه شده است. در همین بخش، پیشینه تحقیق این موضوع نیز بررسی شده تا شکاف تحقیقاتی مشخص و جایگاه این تحقیق در بین تحقیقات پیشین تبیین شود. در بخش سوم روش‌شناسی تحقیق و فرایند اجرایی تحقیق و تکنیک‌های مورد استفاده توضیح داده شده است. پس از آن و در بخش چهارم یافته‌های تکنیک‌های مورد استفاده در تحقیق شرح داده شده است. در نهایت نیز در بخش پنجم بحث و نتیجه‌گیری تحقیق ارائه شده است که در آن رویکردهای اجرایی برای پیاده‌سازی نتایج بخش سوم و چهارم ارائه شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش مروری بر مفاهیم اقتصاد چرخشی و تعالی سازمانی ارائه می‌شود.

اقتصاد چرخشی

اقتصاد چرخشی سیستم چرخشی است که در آن هیچ ماده اولیه‌ای هدر نمی‌رود؛ بلکه در یک شبکه ارزش گنجانده می‌شود که در آن استفاده مجدد، بازسازی و بازیافت سه اقدام برای بازگردانی ارزش ماده اولیه به یک زنجیره تأمین است. این مفهوم برای نخستین بار توسط بولدینگ در سال ۱۹۶۶ با مقاله «اقتصاد سفینه فضایی زمین در آینده» معرفی گردید (Boulding, 2011). سپس پیارس و تورنر در سال ۱۹۸۹ این مفهوم را تحت عنوان اقتصاد محیطی در کتاب اقتصاد منابع طبیعی و محیط گسترش دادند (Grafton et al., 2008). اقتصاددانان و جامعه‌شناسان برای تعریف اقتصاد چرخشی، هنوز نتوانسته‌اند تعریف جامع و مشخصی لحاظ کنند و همچنان به تعریفی پایبند هستند که بنیاد آلن مک آرتور در سال ۲۰۱۵ از اقتصاد چرخشی ارائه کرد. با این حال محققان دیگر دیدگاه خود از این مفهوم را ارائه و آن را متفاوت با تعریف مطروحه بازگو کرده‌اند که در **جدول ۱** اشاره شده است.

جدول ۱. تعاریف کلیدی اقتصاد چرخشی

تعریف	مفهوم کلیدی	محقق
اقتصاد چرخشی رسالت خود را حل مشکلات از منظر کاهش هدررفت مواد و متعادل کردن جریان مواد بین اکوسیستم و سیستم اجتماعی - اقتصادی تعریف می‌کند.	کاهش مصرف مواد	(Liu et al., 2009)
اقتصاد چرخشی بر بهره‌وری منابع و بهبود بهره‌وری زیست‌محیطی به روشی جامع، به‌ویژه بر بهینه‌سازی ساختار صنعتی، فناوری جدید، نوسازی تجهیزات و نوسازی مدیریت متمرکز دارد.	بهره‌وری زیست‌محیطی و بهره‌وری منابع	(Hu et al., 2011)
اقتصاد چرخشی یک سیستم صنعتی است که بر بستن حلقه جریان مواد و انرژی و کمک به پایداری طولانی‌مدت متمرکز است.	بستن حلقه جریان مواد	(Su et al., 2013)
اقتصاد چرخشی اقتصادی است که از نظر طراحی ترمیم‌کننده است و هدف آن حفظ محصولات، اجزا و مواد در بالاترین ارزش و کاربردشان در همه زمان‌ها است.	ترمیم‌کننده (احیاکننده) به‌وسیله طراحی	Weigend) Rodríguez et al., (2020
اقتصاد چرخشی به معنای استفاده مجدد، تعمیر، نوسازی و بازیافت مواد و محصولات موجود است. آنچه قبلاً به‌عنوان زباله در نظر گرفته می‌شد به یک منبع تبدیل می‌شود.	تبدیل زباله به منبع	Jurgilevich et al.,) (2016
طبق گفته بنیاد آلن مک آرتور و کمیسیون اروپا، اقتصاد چرخشی به‌عنوان یک رویکرد امیدوارکننده برای کمک به کاهش فشارهای پایداری جهانی ما در نظر گرفته می‌شود.	ترویج پایداری	Bocken et al.,) (2016
اقتصاد چرخشی یک سیستم احیاکننده است که در آن ورودی منابع و اتلاف، انتشار و نشت انرژی با کند کردن، بسته‌شدن و بازیافت کردن حلقه‌های مواد و انرژی به حداقل می‌رسد.	اقتصاد چرخشی به‌عنوان یک احیاکننده	Geissdoerfer et al.,) (2017

تعریف	مفهوم کلیدی	محقق
اقتصاد چرخشی، مجموعه‌ای از فرایندها برای کاهش مواد مورد استفاده در تولید و مصرف، ارتقای انعطاف پذیری مواد، حلقه بسته شدن و ارائه پایداری مبادله به گونه‌ای که سیستم اکولوژیکی را به حداکثر برساند.	کاهش بار زیست محیطی با رویکرد تنوری سیستم اکولوژیکی	(Awan et al., 2020)
اقتصاد چرخشی یک سیستم صنعتی است که هدف آن جلوگیری از اتلاف، از طریق طراحی بهینه چرخه‌های محصول و اجزا و مواد به وسیله نگه داشتن آن‌ها در بالاترین کاربرد و ارزش آن‌ها است.	طراحی بهینه چرخه‌های محصول	(Ellen MacArthur Foundation, 2010)

هدف از اقتصاد چرخشی برقراری تعادل بین جنبه‌های اقتصادی، محیطی و جامعه از طریق به حداقل رساندن ورودی منابع، ضایعات انتشار و نشت انرژی است (George et al., 2015). این هدف با تعریف بنیاد آلن مک آرتور همخوانی دارد و با تعاریف دیگر نیز هم‌راستا بوده است. این تعاریف، اقتصاد چرخشی را یک سیستم احیاکننده می‌شناسد که مفهوم پایان عمر را با بازسازی جایگزین می‌کند و به سمت استفاده از انرژی‌های تجدید پذیر سوق می‌دهد.

تعالی سازمانی

معنی لغوی تعالی، برتری است. این لغت هنگامی که در قالب سازمان تعریف می‌شود، معنای تعهد یک سازمان به رشد و توسعه پایدار در راستای جلب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت است. با این همه باید توجه داشت که تعالی سازمانی به شرایط خاصی اعم از محیط داخلی و خارجی، فرهنگ، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و ویژگی‌های نیروی انسانی سازمان بستگی دارد (Tabatabaei Mozdabadi, 2015). در چند دهه گذشته، مدل‌های گوناگونی برای سنجش و ارزیابی مسیر حرکت به سمت تعالی در سازمان‌ها تدوین شده است. ورود مباحث علمی کیفیت به سازمان‌ها، نقطه آغاز طراحی این مدل‌ها بوده است. مدل‌های تعالی سازمانی ابزارهایی هستند که به شناخت وضع موجود

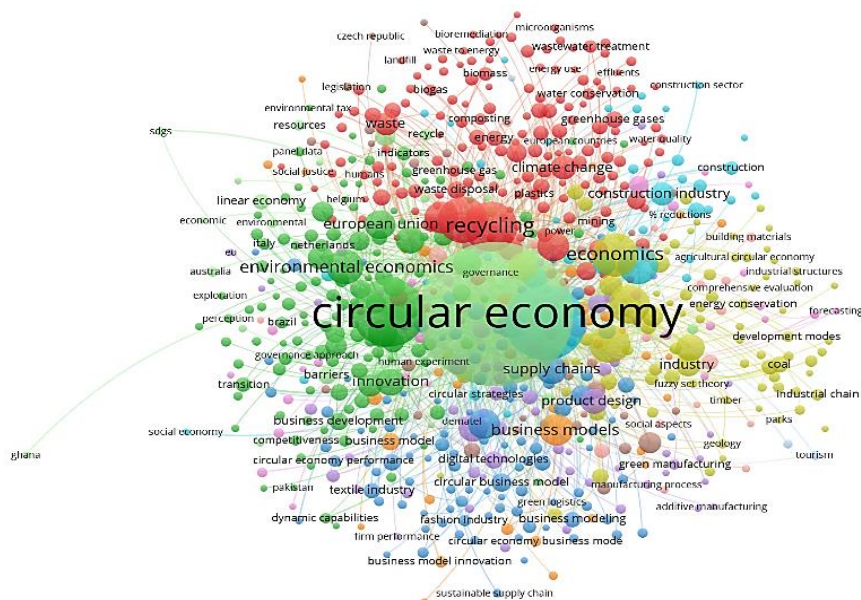
خود و ترسیم وضع مطلوب کمک کرده و با ارائه راه‌حل‌های بهینه‌ای مسیر رسیدن به وضع مطلوب را هموار می‌کنند (Safari et al., 2019). با توجه به بررسی‌های در تحقیقات پیشین، در حال حاضر مدل اروپایی تعالی (EFQM)، از ابعاد مختلفی نظیر؛ دسترسی به منابع و اطلاعات، وسعت جغرافیایی کاربران و جامعیتی که در بین نکات موردبررسی دارد از استقبال بیشتری برخوردار است. همین امر باعث شده تا از توانایی بیشتری در تبیین نواحی قابل بهبود و امتیازدهی سازمان‌های تولیدی و خدماتی برخوردار باشد (Azar & Safari, 2004).

مدل EFQM، یک چارچوب شناخته‌شده جهانی است که پشتیبان سازمان‌ها در مدیریت تغییر و بهبود عملکرد است. مدل ۲۰۲۰ جدیدترین مدل EFQM است. آخرین مدل تعالی سازمانی از یک ابزار ارزیابی ساده به ابزاری تغییر یافته است که چارچوب و روشی را برای کمک به تغییرات، دگرگونی‌ها و چالش‌هایی که افراد و سازمان‌ها هر روز با آن مواجه می‌شوند، ارائه می‌دهد. مدل EFQM 2020 شامل سه بعد مختلف جهت‌گیری (چرا)، اجرا (چگونه) و نتایج (چه چیزی)، با مجموع هفت معیار (بیست‌وسه زیرمعیار و دو معیار نتیجه) و منطق رادار (نتیجه، رویکرد، استقرار، ارزیابی و اصلاح) به عنوان ابزار ارزیابی است. هر یک از این ابعاد توسط دو یا سه معیار پشتیبانی می‌شود (درمجموع هفت معیار) که هر یک توسط یک سری اصول راهنما پشتیبانی می‌شود (Safari et al., 2019).

پیشینه تحقیق

بررسی پایگاه‌های علمی نشان می‌دهد که روند تحقیقات مرتبط با مفهوم «اقتصاد چرخشی» طی سال‌های اخیر روندی افزایشی داشته است. با توجه به اهمیت این موضوع، طیف گسترده‌ای از موضوعات مختلف را دربر می‌گیرد. شکل ۱ که نشان‌دهنده نقشه کتاب‌شناختی کلیدواژه «اقتصاد چرخشی» در نرم‌افزار VOSviewer نسخه ۱,۶,۱۹ است؛ مبین این مهم هست.

شکل ۱. نقشه کتاب‌شناختی موضوعات مرتبط با کلیدواژه «اقتصاد چرخشی (طراحی شده با نرم‌افزار VOSviewer نسخه ۱.۶.۱۹).



ادبیات اقتصاد چرخشی در ابتدای مسیر تکامل قرار دارد و تنوع و پراکندگی بسیار زیادی در مطالعات آن وجود دارد. برخی از مقالات در تلاش برای تغییر مدل‌های کسب‌وکار بر اساس مفاهیم اقتصاد چرخشی بودند (Bocken et al., 2016). برخی مربوط به طراحی محصولات است (Atlason et al., 2017) و برخی نیز به دنبال تغییر در استراتژی‌ها و استخراج موانع اقتصاد چرخشی بودند (Bjørnbet et al., 2021; Grafström & Aasma, 2021; Karali & Shah, 2022; Koide et al., 2022; Padilla-Rivera et al., 2021; Rincón-Moreno et al., 2021; Salmenperä et al., 2021). تحقیقات مختلف در این حوزه بیانگر رشد محتوایی و مفهومی این تحقیق و درگیر ساختن آن با دیگر مفاهیم مدیریتی است. یکی از حوزه‌هایی که در تحقیقات نیز به آن اشاره شده است، حوزه تعالی است.

حرکت سازمان‌های تولیدی به سمت اقتصاد چرخشی و تغییرات صنعتی گسترده‌ای که به وجود آمده، زمینه را برای افزایش دامنه تحقیقات این حوزه گسترش داده است.

تغییرات صرفاً ادامه کارهای فعلی نیست و می‌تواند در حوزه‌های جدیدی مطرح شود. به‌عنوان نمونه شیوه‌های تفکر، عملکرد و اساس یک کسب‌وکار می‌تواند با مفاهیم جدید دستخوش تغییرات بنیادینی شود. امروزه سازمان‌ها به دلیل ماهیت چندوجهی که دارند، در مورد چگونگی دستیابی به این مفهوم دچار عدم اطمینان هستند و باید مدل جامعی از نحوه عملکرد و چگونگی دستیابی به آن ارائه شود. این تحقیق باهدف ارائه مدلی بر اساس تعالی سازمانی در تلاش برای پوشاندن این شکاف تحقیقاتی است.

روش

اقتصاد چرخشی به‌ویژه در اتحادیه اروپا یک موضوع رو به رشد است. این موضوع یک مفهوم فراگیر است که معانی مختلفی را در خود جای‌داده است (Moraga et al., 2019). به همین دلیل کشف شاخص‌ها و معیارهایی که می‌توانند در این مفهوم جای بگیرند، نیازمند یک تحقیق جامع است. انجام یک تحقیق، به‌منظور کشف ناشناخته‌ها و شناخت نسبت به پدیده موردبررسی صورت می‌گیرد. این امر با روش تحقیق عملی می‌شود. در روش تحقیق که در این بخش شرح داده می‌شود، فرایندی منظم دنبال شده و در آن مجموعه‌ای از گزاره‌ها در راستای پاسخ به سؤال تحقیق تدوین و آزمون می‌شوند (Sarmad et al., 2004). برای پیشبرد این تحقیق از یک فرایند آمیخته استفاده شده است. در این تحقیق از آنجایی که تئوری یا چارچوب خاصی در موضوع موردبررسی وجود ندارد از رویکرد متوالی اکتشافی استفاده شده است به گونه‌ای که در مرحله اول چارچوب مدل مدنظر توسعه داده می‌شود و در مرحله بعدی با استفاده از داده‌های حاصل از مرحله اول ابزار کمی (پرسش‌نامه) طراحی یافته‌های مرحله اول تعمیم داده می‌شوند. پژوهش‌های علمی بر اساس چگونگی گردآوری داده‌های موردنیاز نیز به دودسته توصیفی و آزمایشی تقسیم می‌شوند براین اساس این پژوهش از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است.

گام اول این تحقیق شناخت و کشف ابعاد و مؤلفه‌های تعالی اقتصاد چرخشی است. بدین منظور از مرور نظام‌مند ادبیات استفاده می‌شود. بررسی نظام‌مند ادبیات به دنبال

ارزیابی وضعیت ادبیات در یک موضوع خاص یا سؤال پژوهش است (Boland, 2013) که در رابطه با جمع‌آوری داده‌های موردنیاز برای یک حوزه نوظهور بسیار ارزشمند است (Templier & Paré, 2015). علاوه بر استخراج شاخص‌های مرتبط باهدف این پژوهش، به‌منظور ارائه دیدگاه‌های متعدد و آشنایی کامل با سازوکارها و شاخص‌های تعالی اقتصاد چرخشی از مصاحبه با خبرگان این حوزه نیز بهره گرفته شد. در همین راستا مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای با ۱۱ نفر از خبرگان برگزار گردید.

سپس در گام بعدی، داده‌های کیفی تبدیل به پرسش‌نامه شده و داده‌های کمی در جهت تعیین نوع روابط میان متغیرهای مستخرج گردآوری و تحلیل می‌شوند (Creswell, 2005). در این قسمت به‌منظور سنجش اعتبار شاخص‌های به‌دست آمده از مرور نظام‌مند ادبیات و صحه‌گذاری بر طبقه‌بندی انجام گرفته تحلیل عاملی تأییدی انجام پذیرفت.

یافته‌ها

مرور نظام‌مند ادبیات

مطالعه پژوهش‌های پیشین طبق فرایند مرور نظام‌مند ادبیات در این تحقیق برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تعالی اقتصاد چرخشی است. برای انجام مرور نظام‌مند ادبیات روش‌های مختلفی ارائه شده است. علی‌رغم تفاوت‌های رویه‌ها در انواع مختلف مرور ادبیات، همه مرورها را می‌توان به دنبال هشت مرحله رایج انجام داد (Xiao & Watson, 2019). (۱) فرمول‌بندی مسئله تحقیق، (۲) توسعه و اعتبار پروتکل بررسی، (۳) جستجو در ادبیات، (۴) غربالگری، (۵) ارزیابی کیفیت، (۶) استخراج داده‌ها، (۷) تجزیه و تحلیل و ترکیب داده‌ها و (۷) گزارش یافته‌ها.

هدف این پژوهش در بخش نخست شناسایی شاخص‌هایی است که می‌توان از آن‌ها به‌عنوان مؤلفه‌ها و معیارهای اقتصاد چرخشی در صنایع غذایی یاد کرد. باتوجه به این مهم سؤال اصلی تحقیق بدین شکل طراحی شده است: معیارها و مؤلفه‌های اقتصاد چرخشی در صنایع غذایی کدام‌اند؟ کلیدواژه‌های موردبررسی، حاصل بررسی سؤال تحقیق بوده و عبارت است از مواردی که در جدول ۲ به آن اشاره شده است. کلیدواژه‌های مطروحه در

دو منبع الکترونیکی بین‌المللی و شناخته‌شده Scopus و Web of Science جستجو شد.

جدول ۲. کلیدواژه‌های مورد بررسی در مرور نظام‌مند ادبیات

ردیف	کلیدواژه	تعداد در Scopus	تعداد در Web of science
۱	"Circular economy" and "Food industry"	۱۳۰	۱۸۵
۲	"Circular economy" and "Maturity model"	۲۸	۱۵
۳	"Circular economy" and "Excellence"	۵۹	۵۴
	جمع	۲۱۷	۲۵۴
	جمع کل	۴۷۱	

همان‌طور که مشخص است، در مجموع تعداد ۴۷۱ مقاله در جستجوی اولیه پیدا شد. گام دوم، حذف مقالات تکراری بود که پس از آن تعداد مقالات به ۲۳۰ مورد کاهش پیدا کرد. در گام سوم بررسی جزئی‌تری برای تعیین کیفیت نسبی از مقالات صورت گرفت. عوامل تأثیرگذار بر پذیرش یا عدم‌پذیرش مقالات در این مرحله در جدول ۳ اشاره شده است.

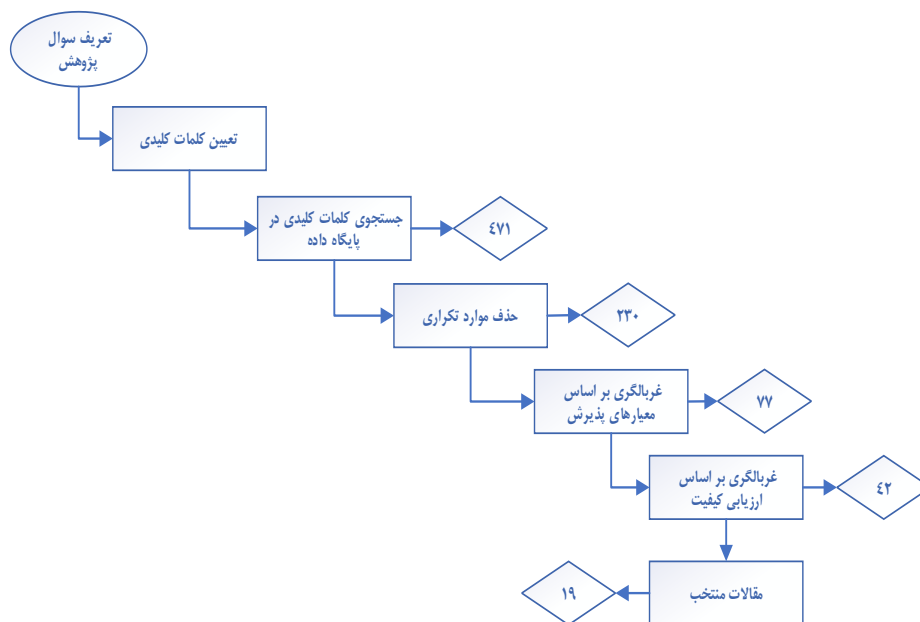
جدول ۳. پذیرش یا عدم‌پذیرش مقالات در مرور نظام‌مند ادبیات

معیار	پذیرش	عدم‌پذیرش
زبان پژوهش	انگلیسی	زبان غیر از انگلیسی
زمان پژوهش	پس از ۲۰۰۵	قبل از ۲۰۰۵
نوع پژوهش	مقاله‌های چاپ‌شده در مجله‌های معتبر	نظرات شخصی، سایت‌های شخصی
نوع پژوهش	علمی و پژوهشی، مروری	کنفرانسی، فصول کتاب، یادداشت‌ها، گزارش‌ها

پس از بررسی معیارهای اشاره‌شده در جدول ۳، ۱۵۳ مقاله حذف گردید و ۷۷ مقاله نیز باقی ماندند. در گام بعدی بررسی عناوین و چکیده‌های مقالات منتخب در دستور کار قرار گرفت. بدین منظور چکیده مقالات مانده مطالعه و پس از بررسی، ۳۵ مقاله حذف و تعداد ۴۲ مقاله به گام بعدی رسیدند. در شکل ۲ روند اجرای مرور نظام‌مند ادبیات به‌طور خلاصه

نشان داده شده است.

شکل ۲. فرایند مرور نظام‌مند ادبیات



۴۲ مقاله که از گام پیش به این گام رسیده بودند مورد مطالعه دقیق قرار گرفتند و در نهایت مشخص شد که ۱۹ مورد از آن‌ها به شاخص‌هایی اشاره کرده‌اند که مرتبط با موضوع این تحقیق است. این مقالات و شاخص‌های اشاره‌شده در آن در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. شاخص‌های اولیه اقتصاد چرخشی در صنایع غذایی مستخرج از فرایند مرور نظام‌مند

ادبیات

مقاله	شاخص‌های اشاره‌شده
(Sacco et al., 2021)	بازیابی منابع، مدیریت ضایعات، همکاری و هم‌زیستی صنعتی، استراتژی و چشم‌انداز، مدیریت محیط‌زیست، لجستیک معکوس، مشارکت و آموزش کارکنان
(Fernandes et al., 2020)	نوآوری محصول و خدمات، استراتژی‌های بازپس‌گیری و پایان عمر

مقاله	شاخص‌های اشاره شده
(Blomsma et al., 2019)	بازاندیشی و پیکربندی مجدد، بازیابی، کاهش و اجتناب در مواد خام و منابع، ساخت، تدارکات، انرژی، چرخش مجدد قطعات و محصولات
(Sarja et al., 2021)	پشتیبانی مدیریت، سیستم‌های مدیریت موجود، اهمیت همکاری، دانش و یادگیری
(Bressanelli et al., 2019)	استانداردها و مقررات، مدیریت زنجیره تأمین، فناوری، رفتار کاربران
(Ormazabal et al., 2016)	تخصیص مسئولیت و آموزش، سیستم سازی، محصولات و خدمات نوآورانه زیست محیطی
(Cramer, 2020)	برنامه‌ریزی اقتصاد چرخشی، ایجاد ابتکارات چرخشی، افزایش مقیاس
(Fonseca et al., 2018)	استفاده کمتر از منابع طبیعی، افزایش سهم منابع و انرژی تجدیدپذیر و قابل بازیافت، کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای
(Moreno-Mondéjar et al., 2021)	مدیریت پسماند (زیاله)، مصرف مواد خام دسته دوم
(Uhrenholt et al., 2022)	زنجیره تأمین مشارکتی، ارزش آفرینی در عملیات، فناوری، محصول و مواد
(Kristensen & Mosgaard, 2020)	استفاده مجدد، بهره‌وری منابع، جداسازی قطعات، تمدید طول عمر، مدیریت پسماند، مدیریت پایان عمر،
(Papageorgiou et al., 2021)	مصرف مجدد پسماند مواد جامد، استفاده از زمین، مشارکت شهروند فعال، شمول اجتماعی، برنامه‌ریزی، مشارکت ذی‌نفعان، افزایش آگاهی، همکاری
(Velasco-Muñoz et al., 2021)	حسابداری اضطراری، تغییر در زمان پرداخت نشده صرف شده برای جمع‌آوری زیست توده، تخصیص و تصدی زمین برای تولید انرژی زیستی جدید
(Poponi et al., 2022)	خودکفایی انرژی، بازیابی انرژی با استفاده از ضایعات، میزان استقرار بستر اطلاعاتی، انتشار گزارش محیط‌زیستی، آگاهی عمومی در مورد توسعه زیست محیطی صنعتی، کاهش در تولید سوخت چوب، تغییر در راندمان مصرف آب در طول زمان، اجرای مدیریت یکپارچه منابع آب
(Yadav et al., 2020)	برنامه‌ریزی و مدیریت مؤثر، تعهد مدیریت عالی، تخصیص بودجه‌های مالی، مدیریت منابع پایدار، مشارکت حمایتی ذی‌نفعان، درک مفاهیم دقیق اقتصاد چرخشی، توانمندسازی و ایجاد انگیزه در کارکنان، سیستم بررسی کیفیت چندمرحله‌ای، مدیریت مؤثر موجودی، کاهش انتشار کربن، هماهنگی و همکاری بین اعضای زنجیره تأمین، تعهد تأمین‌کننده

مقاله	شاخص های اشاره شده
	برای تأمین مواد قابل بازیافت، اتخاذ شیوه های زنجیره تأمین معکوس، اتخاذ شیوه های سبز (در خرید، طراحی و بسته بندی)، آموزش به مشتریان برای شیوه های اقتصاد چرخشی، سیستم مدیریت اطلاعات موثق (به عنوان مثال IoT) اتخاذ ابتکارات بوم شناسی صنعتی، در دسترس بودن چارچوب اقتصاد چرخشی، طراحی مجدد بر اساس بازخورد مشتری (داخلی و خارجی)، تجزیه و تحلیل چرخه عمر مؤثر، پاداش و انگیزه برای فعالیت های سبز، شناسایی معیارهای عملکرد برای اقتصاد چرخشی، سیاست های حمایتی دولت
(Moraga et al., 2019)	خودکفایی در تأمین مواد اولیه، افزایش نرخ بازیافت بازیابی زباله های خاص، افزایش سهم مواد بازیافتی در تقاضای مواد خام، تجارت مواد خام قابل بازیافت
(Sucozhañay et al., 2022)	آموزش برای اقتصاد چرخشی، توسعه مسئولیت تولیدکننده، بازنگری در مدل کسب و کار، تفکر سیستمی، برگزاری کمپین های محیطی مسائل اقتصاد چرخشی، ایجاد شبکه های مشارکتی، ایجاد قوانین و سیاست ها در قبال اقتصاد چرخشی، اجرای گواهی نامه های ترویج اقتصاد چرخشی، اجرای مالیات و یارانه برای حمایت از اقتصاد چرخشی، ترویج استراتژی های پایان عمر، اتخاذ مدل کسب و کار مبتنی بر خدمات، کاهش تولید زباله، کاهش استفاده از منابع و بهبود بهره وری، استفاده از انرژی های تجدیدپذیر، استفاده از شاخص های عملکرد زیست محیطی، استفاده از منابع ثانویه، کاهش انتشار آلاینده ها، انتخاب تأمین کنندگان با استفاده از معیارهای زیست محیطی
(Zhang et al., 2022)	مدیریت سیستم های مدیریت پسماند، لجستیک معکوس، مدیریت پسماند مواد غذایی، بازیابی ارزش غذایی، دیجیتالی شدن زنجیره تأمین
(De Pascale et al., 2021)	جداسازی قطعات، شاخص پایان عمر، کارایی منابع مبتنی بر ارزش، بازیابی ارزش محصول در پایان استفاده

مصاحبه

همان طور که در بخش روش شناسی نیز شرح داده شد مرحله بعدی مصاحبه با خبرگان بود. ویژگی های خبرگانی که در این پنل شرکت کرده اند از پیش مشخص شد. آن ها می بایست تجربه اجرایی و یا دانشگاهی مرتبط با معیارهای اقتصاد چرخشی می داشتند. برای انتخاب خبرگان، از روش هدفمند قضاوتی استفاده شد و نتایج منجر به ایجاد یک پنل خبرگان با اطلاعات اشاره شده در جدول ۵ شد.

جدول ۵. اطلاعات خبرگان پژوهش

ردیف	سطح تحصیلات	تخصص	سابقه خدمت (سال)	سن
۱	دکتری	کارشناس ارشد برنامه‌ریزی راهبردی	۱۰	۳۵
۲	دکتری	متخصص نوآوری و مدیریت فناوری	۲۰	۴۵
۳	دکتری	کارشناس فناوری صنعتی	۱۵	۴۰
۴	دکتری	تحلیل‌گر اقتصادی بخش تولیدی	۲۱	۴۲
۵	دکتری	متخصص طراحی و مهندسی سیستم‌های سازمانی	۵	۳۰
۶	دکتری	مدیر ارشد تولید	۱۰	۴۰
۷	دکتری	پژوهشگر حوزه پایداری صنعتی	۲۲	۴۷
۸	کارشناسی ارشد	کارشناس محیط‌زیست	۱۶	۴۱
۹	دکتری	ارزیاب رسمی EFQM	۱۹	۴۴
۱۰	دکتری	پژوهشگر حوزه اقتصاد چرخشی	۱۴	۳۹
۱۱	کارشناسی ارشد	مدیر تحقیق و توسعه صنعت لبنیات	۲۶	۵۲

مصاحبه ابتدا با یک تعریف کلی و شرح مفهوم اولیه از اقتصاد چرخشی به همراه نتایج برآمده از مرور نظام‌مند ادبیات شروع گردید و پس از آن از پاسخگو خواسته شد تا به سه سؤال پاسخ دهد:

۱. برای تعالی اقتصاد چرخشی در صنایع، آیا مؤلفه یا معیاری را می‌توانید معرفی کنید؟
 ۲. مؤلفه‌ها و معیارهایی که مستخرج از مرور نظام‌مند ادبیات است را تأیید می‌کنید؟ آیا نیاز به حذف و اضافه هست؟
 ۳. جایگذاری هر مؤلفه و معیار در ساختار طراحی شده درست است؟
- زمانی که نتایج به اشباع نظری رسید، مصاحبه‌ها پایان یافت. میانگین مدت هر جلسه ۹۰ دقیقه بود و در مجموع بیش از ۵۰ صفحه رونوشت و یادداشت‌های میدانی برداشته شد. در نتیجه مصاحبه‌های انجام گرفته نکات و کلیدواژه‌هایی استخراج گردید که در جدول ۶ به آن اشاره شده است.

جدول ۶. شاخص‌های اشاره‌شده در طول مصاحبه

مصاحبه	شاخص‌های اشاره‌شده
اول	ابعاد مهم این مدل می‌تواند در قالب ابعاد کلی مثل مالی، نهادی، زیرساختی، اجتماعی، فناوری دسته‌بندی شود.
دوم	مدل‌سازی زنجیره تأمین معکوس با رویکرد داینامیک سیستم برای تحقق‌گذار به سمت اقتصاد دایره‌ای باید به‌عنوان یک مهم در نظر گرفته شود.
سوم	مدل فروش، طراحی محصول/ترکیب مواد باید بر اساس اصول اقتصاد چرخشی باشد. از طرفی باید به حداکثر رساندن استفاده از مواد/قطعات بازیافتی نیز در دستور کار قرار گیرد.
چهارم	شاخص‌های اقتصاد چرخشی را می‌توان در ابعاد زیر خلاصه کرد: حکومت، اقتصاد، اجتماعی، زیست‌محیطی، فناوری همچنین باید به سطوح آن نیز توجه داشت.
پنجم	توسعه اقتصادی مثل سرانه ارزش‌افزوده صنعتی و نرخ رشد ارزش‌افزوده صنعتی از مهم‌ترین نکاتی است که می‌توان در این مدل گنجاند.
ششم	کاهش تولید پسماند آب صنعتی، کاهش تولید پسماند جامد، استفاده مجدد از آب صنعتی، مصرف مواد جامد پسماند صنعتی، فراوری ایمن زباله‌های خانگی و میزان آگاهی عمومی در مورد توسعه زیست‌محیطی صنعتی
هفتم	تأکید بر نقش لجستیک معکوس و مدیریت زنجیره تأمین سبز در تسهیل بازگردانی محصولات و کاهش ضایعات صنعتی. همچنین به تعهد تأمین‌کنندگان برای تأمین مواد قابل‌بازیافت و اتخاذ شیوه‌های سبز در طراحی و بسته‌بندی
هشتم	پشتیبانی و تعهد مدیریت عالی، تخصیص بودجه مالی برای اقدامات زیست‌محیطی و ایجاد انگیزه در کارکنان به‌عنوان پیش‌نیازهای اجرایی شدن اقتصاد چرخشی مطرح شد. نقش سیستم مدیریت اطلاعات موثق (مثل IoT) نیز به‌عنوان عامل تقویت‌کننده تصمیم‌گیری
نهم	نوآوری در محصول و خدمات، بازطراحی مدل کسب‌وکار بر اساس اصول چرخشی و برگزاری کمپین‌های آگاهی‌بخش برای مصرف‌کنندگان
دهم	تمرکز بر کاهش مصرف منابع طبیعی، افزایش استفاده از منابع تجدیدپذیر و کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای
یازدهم	همکاری بین‌سازمانی و شبکه‌ای، مشارکت ذی‌نفعان، آموزش کارکنان و مصرف‌کنندگان و استفاده مجدد از پسماندهای صنعتی و غذایی

تمامی شاخص‌های احصا شده منتج از مرور نظام‌مند ادبیات و مصاحبه در پنل خبرگان بررسی شدند و با توجه به موضوع موردبررسی اصلاح شدند. اصلاح هم در کمیت

تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. تحلیل عاملی تأییدی برای آزمون و اعتبارسنجی

ساختار اندازه‌گیری مدل به کار می‌رود؛ به عبارت دیگر، وقتی پیش‌فرض‌های نظری درباره نحوه تعلق هر شاخص (متغیر مشاهده‌شده) به سازه‌های پنهان موجود باشد، با استفاده از رویکردهای آماری این مفروضات را می‌سنجد و میزان انطباق داده‌های واقعی با ساختار پیشنهادی را ارزیابی می‌کند. این امر به محقق در تضمین روایی و پایایی مدل طراحی شده کمک می‌کند. برای این آزمون از پرسش‌نامه استفاده می‌شود. پرسش‌نامه این تحقیق شامل ۲۹ سؤال مختلف برای پوشش متغیرها و ابعاد مطالعه بود. در پژوهش حاضر از مقیاس لیکرت ۷ درجه‌ای استفاده شد و درجات بر اساس مقیاس فاصله هفت‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۷ (کاملاً موافقم) بود.

شرکت‌های فعال در زمینه صنایع غذایی لبنی در ایران ۲۵۰ شرکت شناسایی شد. در مدل‌سازی معادلات ساختاری حجم نمونه باید ۱۰ برابر بزرگ‌ترین «تعداد شاخص‌های تشکیل‌دهنده^۱ یک سازه» یا «تعداد مسیرهای ورودی به یک سازه» باشد (Hair et al., 2011). این قاعده متداول‌ترین روش تعیین حداقل حجم نمونه در PLS-SEM است (Kock & Hadaya, 2018). از آنجایی که رویکرد این پژوهش تکمیل پرسش‌نامه توسط مدیر ارشد یا مدیر تولید (یک نفر در هر شرکت) بود، درواقع جامعه این پژوهش متشکل از ۲۵۰ نفر بود. در مدل طراحی شده این تحقیق متغیر پیشبرد عملکرد و تحول با ۶ شاخص بیشترین شاخص‌های فرماتیو بین متغیرهای دیگر را دارد. بنابراین با توجه به رویکردی که پیش‌تر توضیح داده شد حداقل تعداد نمونه باید ۶۰ باشد.

در این تحقیق روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده بود. پس از مشخص شدن حداقل حجم نمونه، ۲۰۰ پرسش‌نامه به صورت تصادفی و از طریق حضوری یا آنلاین بین نمونه‌های موردبررسی توزیع شد. پس از فیلتر کردن داده‌های ناقص از ۲۰۰ پرسش‌نامه توزیع شده، ۱۸۰ پرسش‌نامه برگشت داده شد. ۲۶ پرسش‌نامه به دلیل پاسخ ناقص از تحلیل بیشتر حذف شدند و در مجموع ۱۵۴ پاسخ معتبر (۸۵٫۵٪ نرخ پاسخ) در مدل بکار گرفته شد. جزئیات دموگرافیک پاسخ‌دهندگان در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. جزئیات دموگرافیک پاسخ‌دهندگان پرسشنامه

ویژگی	طبقات	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۳۷	٪۲۱
	مرد	۱۱۷	٪۷۹
تحصیلات	کارشناسی	۲۱	٪۱۳
	کارشناسی ارشد	۸۹	٪۵۸
	دکتری	۴۴	٪۲۹
سن	۳۰-۲۰	۱۲	٪۸
	۴۰-۳۱	۵۴	٪۳۵
	۵۰-۴۱	۶۵	٪۴۲
	۶۰-۵۱	۲۳	٪۱۵
سابقه کار	۵-۱	۳	٪۲
	۱۰-۶	۲۲	٪۱۴
	۱۵-۱۱	۵۰	٪۳۲
	بیشتر از ۱۵ سال	۷۹	٪۵۲

در جدول ۸ به علامت‌های اختصاری هریک از متغیرهای مکنون و آشکار استفاده شده در مدل اشاره شده است.

جدول ۸. علامت‌های اختصاری هریک از متغیرهای مکنون و آشکار استفاده شده در مدل

شاخص			زیرمعیار		معیار	
نشانهگر	نام		نشانهگر	نام	نشانهگر	نام
AEI	Attention to environmental issues	توجه به مسائل زیست محیطی	OCL	فرهنگ سازمانی و رهبری ^۲	D	جهت‌گیری ^۱
CCOI	Creating a culture of organizational innovation	ایجاد فرهنگ نوآوری سازمانی				

1 Direction

2 Organizational culture and leadership

شاخص			زیر معیار		معیار	
نشانهگر	نام		نشانهگر	نام	نشانهگر	نام
MC	Senior managers commitment to circular economy and acceptance of its principles	تعهد مدیران ارشد به اقتصاد چرخشی و پذیرش اصول آن				
LCA	Life cycle analysis of products/services	تجزیه و تحلیل چرخه عمر محصولات/ خدمات				
CEOB	Reflecting the circular economy in the organization's budgeting	انعکاس اقتصاد چرخشی در بودجه ریزی سازمان	PVS	مقصود، چشم انداز و استراتژی ^۱		
SRM	Sustainable resource management	مدیریت منابع پایدار				
SPCE	Developing a strategy and perspective in line with circular economy	تدوین استراتژی و چشم انداز در راستای اقتصاد چرخشی				
GSP	Existence and use of government support policies	وجود و بهره گیری از سیاست های حمایتی دولت ^۴	ES	تعامل و مشارکت با ذی نفعان ^۳	E	اجرا ^۲

1 Purpose, vision and strategy

2 Execution

3 Engaging stakeholders

4 Government support policies

شاخص			زیر معیار		معیار	
نشانهگر	نام		نشانهگر	نام	نشانهگر	نام
EPCE	Employee participation in circular economy programs	مشارکت کارکنان در برنامه‌های اقتصاد چرخشی				
SSCE	Supplier selection based on circular economy	انتخاب تأمین‌کننده مبتنی بر اقتصاد چرخشی				
TAC	Training and awareness of customers about the circular economy	آموزش و آگاهی مشتریان درباره اقتصاد چرخشی				
PDCE	Process and product design based on circular economy	طراحی فرآیند و محصول بر اساس اقتصاد چرخشی	CSV	خلق ارزش پایدار ^۱		
URM	Using recycled materials	به‌کارگیری مواد بازیافتی				
URE	Use of renewable energy	استفاده از انرژی تجدیدپذیر				
SURM	Self-sufficiency for the use of raw materials	خودکفایی برای بهره‌گیری از مواد اولیه				
USME	Use of standard materials and elements	استفاده از مواد و عناصر استاندارد	DPT	پیشبرد عملکرد و تحول ^۲		
ARSC	Adoption of reverse supply chain practices	اتخاذ شیوه‌های زنجیره تأمین معکوس				

1 Creating sustainable value

2 Driving of performance and transformation

شاخص			زیر معیار		معیار	
نشانهگر	نام		نشانهگر	نام	نشانهگر	نام
EIM	Effective inventory management	مدیریت مؤثر موجودی				
AGA	Adopting green approaches	اتخاذ رویکردهای سبز				
MWFW	Management of waste and food waste	مدیریت ضایعات و پسماند غذایی				
EMIS	Effective management information system	سیستم اطلاعات مدیریت مؤثر				
BCE	Branding based on circular economy	برند سازی مبتنی بر اقتصاد چرخشی	SP	برداشت ذی‌نفعان ^۲	R	نتایج ^۱
CEB	Benefits of circular economy	منافع حاصل از اقتصاد چرخشی				
PER	Publication of environmental report	انتشار گزارش محیط زیستی				
WEE	Water and energy efficiency	بهره‌وری آب و انرژی	SOP	عملکرد استراتژیک و عملیاتی ^۳		
CE	Creating employment	ایجاد اشتغال				
CTI	Create turnaround initiatives	ایجاد ابتکارات چرخشی				
REPW	Reducing the emission of pollutants and waste	کاهش انتشار آلاینده‌ها و پسماند				

1 Results

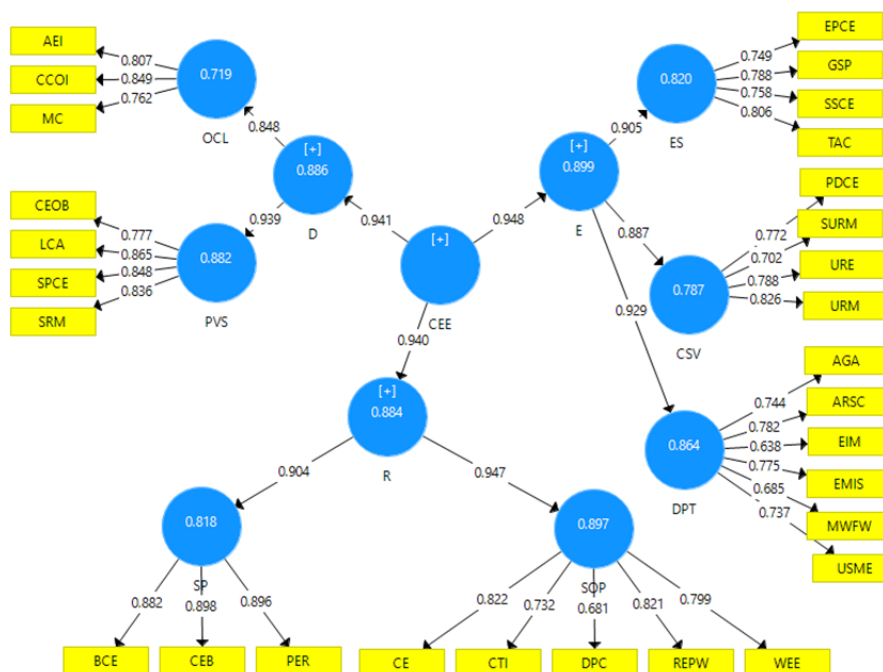
2 stakeholder perception

3 Strategic and operational performance

شاخص			زیرمعیار		معیار	
نشانهگر	نام	طراحی معیارهای عملکرد برای اقتصاد چرخشی	نشانهگر	نام	نشانهگر	نام
DPC	Designing performance criteria for circular economy					

مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از PLS در دو مرحله ارزیابی و تفسیر می‌شود. این مراحل شامل آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری است. در ابتدا لازم است تا پایایی سازه‌ها، بررسی شوند. در شکل ۴ مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای هر متغیر مکنون نشان داده شده است.

شکل ۴. مقادیر بار عاملی



مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ است (Hulland, 1999). مطابق با شکل ۴ همان‌گونه که مشخص است، تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۴ هستند.

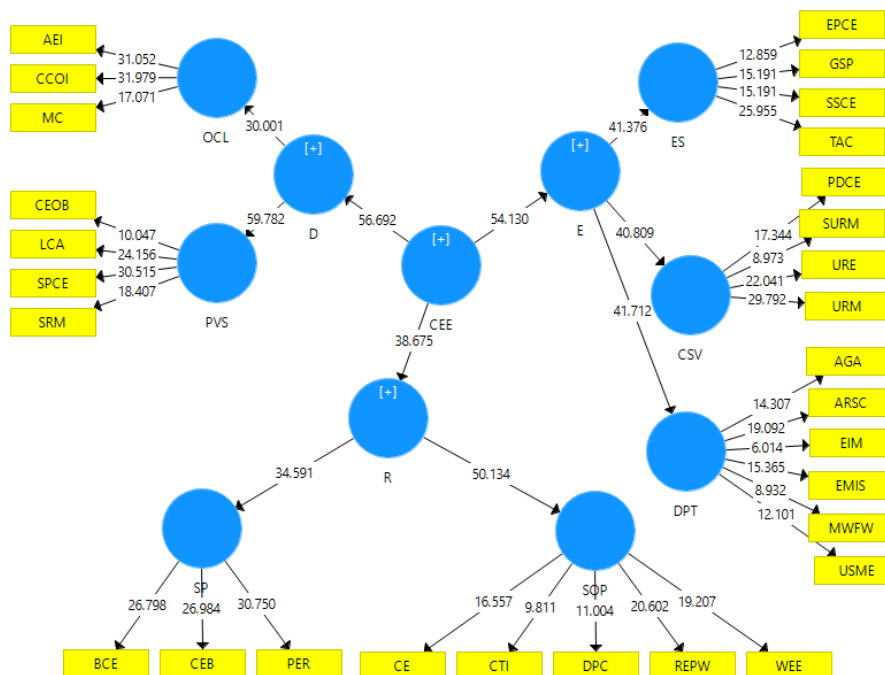
و تأیید می‌شوند. برای محاسبه روایی و پایایی روش PLS معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا کرونباخ به نام پایایی ترکیبی به کار برده شد. ضرایب پایایی ترکیبی سازه‌ها باید بالای ۰/۷ بوده تا نشان‌دهنده برازش مناسب مدل اندازه‌گیری باشند. معیار بعدی از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با پرسش‌های (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. (Magner et al., 1996) مقدار ۰/۴ به بالا را برای میانگین واریانس استخراج‌شده کافی دانسته‌اند. جدول ۹ نتایج بررسی شاخص‌های مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۹. مقادیر شاخص‌های پایایی و روایی

SP	SOP	R	PVS	OCL	ES	E	DPT	D	CSV	CEE	
0.871	0.830	0.895	0.851	0.731	0.779	0.903	0.822	0.860	0.775	0.958	آلفا کرونباخ
0.921	0.881	0.916	0.900	0.848	0.858	0.918	0.871	0.894	0.856	0.961	پایایی ترکیبی
0.796	0.598	0.578	0.692	0.651	0.601	0.465	0.531	0.547	0.598	0.465	میانگین واریانس استخراج‌شده

در ادامه به بررسی برازش مدل ساختاری پرداخته شده است. معیار اول از بررسی برازش مدل ساختاری ضرایب معناداری (T-value) است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تأیید کرد. در شکل ۵ ضرایب t مربوط به مسیرها مشخص شده است.

شکل ۵. مقادیر ضرایب T-Value



همان‌گونه که دیده می‌شود در بین مسیرهای موجود در مدل، ضرایب^۱ تمام مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ است که معنادار بودن این مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد. براین اساس می‌توان اذعان داشت با توجه به مقادیر به دست آمده برای مقدار آماره^۲، مسیرهای طراحی شده در مدل از نظر آماری در سطح معناداری ۰/۹۵ تأیید می‌شوند.

مقدار ضریب T-Value برای هریک از مسیرهایی که در مدل طراحی شده است، تنها نشان‌دهنده این است که گویه‌ها، ابعاد و شاخص‌های طراحی شده با یکدیگر ارتباط معنی‌داری دارند. درک اینکه کدام یک از متغیرها و ابعاد تعریف شده سهم بیشتری در تعالی اقتصاد چرخشی دارند به تحلیل میزان بارهای عاملی مرتبط است. از سه متغیر اصلی تحقیق، یعنی جهت‌گیری (D)، اجرا (E) و نتایج (R)؛ به ترتیب ۱، ۹۴٪، ۸، ۹۴٪ و ۹۴٪ بر تعالی اقتصاد چرخشی تأثیرگذار هستند. هر کدام از زیرمعیارهای تشکیل‌دهنده معیار جهت‌گیری یعنی فرهنگ سازمانی و رهبری (OCL) و مقصود، چشم‌انداز و استراتژی

(PVS) به ترتیب ۸۴٫۸٪ و ۹۳٫۹٪ بر این معیار تأثیرگذار هستند. در معیار اجرا سه زیرمعیار تعامل و مشارکت با ذی‌نفعان (ES)، خلق ارزش پایدار (CSV) و پیشبرد عملکرد و تحول (DPT) وجود دارند که هر یک به ترتیب ۹۰٫۵٪، ۸۸٫۷٪ و ۹۲٫۹٪ بر معیار اجرا تأثیرگذار هستند. درنهایت نیز در معیار آخر، یعنی معیار نتیجه‌گیری دو زیرمعیار برداشت ذی‌نفعان (SP) و عملکرد استراتژیک و عملیاتی (SOP) تعریف شده‌اند که به ترتیب ۸۱٫۸٪ و ۸۹٫۷٪ بر این معیار تأثیرگذار هستند. همان‌طور که مشخص است، علاوه بر اینکه تمامی ابعاد و شاخص‌های تعریف‌شده ارتباط معنی‌دار با متغیر اصلی خود دارند، میزان تأثیرگذاری آن‌ها نیز، میزان بالایی است و همه آن‌ها بیش از ۸۰٪ تأثیرگذار هستند.

در ادامه کلیت مدل موردسنجش و بررسی قرار گرفت. معیارهای بعدی که محاسبه شدند، ضریب تعیین (R^2) و معیار Q^2 بودند. ضریب تعیین قدرت توضیح‌دهندگی مدل را نشان می‌دهد و همچنین نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل توضیح داده می‌شود. سه مقدار $0/19$ ، $0/33$ و $0/67$ به‌عنوان مقدار ملاک برای ضعیف، متوسط و قوی برای ضریب تعیین در نظر گرفته می‌شود و اگر از $0/6$ بیشتر باشد نشان می‌دهد متغیرهای مستقل تا حد زیادی توانسته‌اند تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند. معیار Q^2 نیز قدرت پیش‌بینی یک مدل را مشخص می‌سازد. معیار Q^2 نیز در صورتی که سه مقدار $0/02$ ، $0/15$ و $0/35$ را کسب کند، به ترتیب نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن است. در جدول ۱۰ به مقادیر این دو معیار برای هر یک از شاخص‌های مدل اشاره شده است.

جدول ۱۰. مقادیر Q^2 و R^2

[illegible]

همان‌طور که مشخص است، در مدل طراحی شده شاخص‌ها، زیرمعیارها و معیارها به شکلی طراحی شده‌اند که نتایج آزمون نشان می‌دهد همه متغیرهای تعریف شده با درجه بالایی توسط شاخص‌های خود تبیین می‌گردند. زیرمعیارهای اجرا ۸۸٫۶٪، زیرمعیارهای جهت‌گیری ۸۹٫۹٪ و زیرمعیارهای نتیجه‌گیری ۸۸٫۴٪ را تعریف می‌کنند. به‌طور کلی نتایج نشان‌دهنده این است که مدل طراحی شده در رابطه با تعیین متغیرهای وابسته از قدرت توضیح بسیار خوبی برخوردار است. در پایان برای برازش کلی مدل، از معیار GoF^1 استفاده شد. برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GoF به ترتیب زیر محاسبه می‌شود:

$$GoF = \sqrt{Communalities \times R^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

در این فرمول $Communalities$ ، میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه را نشان می‌دهد و R^2 مقدار میانگین $R\text{ Squares}$ سازه‌های درون‌زای مدل است. در نتیجه مقدار معیار GoF در اینجا برابر است با:

$$GoF = \sqrt{0.592909091 \times 0.8456} = 0.707$$

باتوجه به سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF ، حاصل شدن مقدار ۰/۷۰۷ باتوجه به استاندارد مطروحه برای GoF نشان‌دهنده این است که مدل این تحقیق، عملکرد قابل قبولی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

صنایع غذایی به‌ویژه در حوزه محصولات لبنی به دلیل وابستگی شدید به منابع طبیعی، از جمله آب و زمین و چالش‌های عظیمی که در ارتباط با تخریب محیط‌زیست، کاهش منابع و افزایش تقاضای مصرف‌کنندگان دارد، نیازمند توجه ویژه به اصول اقتصاد چرخشی و تعالی در آن است. موضوع تعالی اقتصاد چرخشی چارچوبی ساختاریافته برای هدایت شرکت‌ها در تعبیه اصول اقتصاد چرخشی در عملیات خود ارائه می‌دهد. این تحقیق به

بررسی عناصر و ملاحظات حیاتی برای طراحی چنین مدلی متناسب با صنایع غذایی پرداخت و با احصای شاخص‌های مرتبط با این موضوع و بررسی آن‌ها در قالب یک مدل به‌عنوان نقشه راهی در دستیابی به تعالی در اقتصاد چرخشی تلقی می‌گردد. ابعاد اصلی تعالی اقتصاد چرخشی با استفاده از روش مرور نظام‌مند ادبیات و پس‌از آن مصاحبه با خبرگان استخراج شد. این رویکرد، شناسایی دقیق مؤلفه‌های کلیدی و ارتباط آن‌ها را تسهیل کرده و چارچوبی جامع برای تحلیل و پیاده‌سازی اصول اقتصاد چرخشی در صنایع غذایی ارائه می‌دهد. درنهایت نیز با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی، مشخص شد که مدل طراحی شده از برازش خوبی برخوردار است و تأیید شد.

مدل طراحی شده در سه سطح جهت‌گیری، اجرا و نتایج بر اساس مدل EFQM 2020 دسته‌بندی شده‌اند. دلیل انتخاب این مدل این است که EFQM چارچوبی جامع برای ارتقای عملکرد سازمانی و موفقیت پایدار است (Martusewicz et al., 2024) و اقتصاد چرخشی نیز نظام اقتصادی‌ای است که باهدف تحقق توسعه پایدار، کیفیت زیست‌محیطی، رفاه اقتصادی و عدالت اجتماعی را هم‌زمان محقق می‌کند (Rocha et al., 2023). با این تعاریف می‌توان اذعان داشت که هر دو رویکرد به پایداری و ارزش آفرینی بلندمدت توجه دارند و می‌توانند یکدیگر را تقویت کنند. مدل EFQM 2020 به‌ویژه در معیار «ایجاد ارزش پایدار» صراحتاً بر اصول اقتصاد چرخشی تأکید می‌کند (Martusewicz et al., 2024). بر همین اساس انتظار می‌رود که اعمال اصول اقتصاد چرخشی در سازمان به تحقق نتایج مورد انتظار مدل EFQM و دستیابی به تعالی کمک کند. در کل، چشم‌انداز ترکیب EFQM و اقتصاد چرخشی، خلق سازمان‌هایی با عملکرد بالا، نوآور، مسئولیت‌پذیر و دارای ارزش بلندمدت است. این ادغام هم شرایط اجرای موفق اقتصاد چرخشی را در سازمان‌ها فراهم می‌آورد و هم دامنه تحقق مبانی EFQM را توسعه می‌دهد، که درنهایت به سود متقابل سازمان و جامعه منجر می‌شود (Martusewicz et al., 2024).

در بعد جهت‌گیری دو معیار «فرهنگ سازمانی و رهبری» و «مقصد، چشم‌انداز و استراتژی» وجود دارند. مشارکت مدیریت ارشد فرصت‌ها را برای پذیرش اقتصاد چرخشی

افزایش می‌دهد و باعث می‌شود اصول اقتصاد چرخشی به‌طور مؤثر در سازمان نفوذ کند و منافع اقتصادی و اجتماعی حاصل از آن به‌خوبی در سازمان درک شود (Yadav et al., 2020). همچنین علاوه بر مدیران، همه افراد سازمان باید درک داشته باشند که اقتصاد چرخشی با توجه به مسائل زیست‌محیطی، سعی در ایجاد یک سیستم اقتصادی پایدار و هماهنگ با محیط‌زیست دارد که تأثیرات منفی بر طبیعت را کاهش داده و منابع زمینه‌ای را برای نسل‌های آینده حفظ می‌کند (Ormazabal et al., 2016; Sacco et al., 2021). برای اینکه چنین رویکردی نیز پایه‌گذاری شود باید به ایجاد فرهنگ نوآوری توجه ویژه‌ای داشت. فرهنگ نوآوری سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا نیاز به تحولات و نوآوری‌های مداوم برای تحقق اهداف پایداری و محیط‌زیستی وجود دارد. سازمان‌ها باید به‌منظور بهبود فرآیندها، توسعه محصولات قابل بازیافت و استفاده از فناوری‌های سبز، از فرهنگ نوآوری پیروی کنند (Fernandes et al., 2020; Rincón-Moreno et al., 2021; Yadav et al., 2020).

معیار مقصود، چشم‌انداز و استراتژی در مدل طراحی شده با انعکاس اقتصاد چرخشی در بودجه‌ریزی سازمان، مدیریت منابع پایداری، تدوین استراتژی و چشم‌انداز در راستای اقتصاد چرخشی و تجزیه و تحلیل چرخه عمر محصولات/خدمات شناخته می‌شود. با توجه به اینکه اقتصاد چرخشی بهبود عملکرد سازمان و کاهش هزینه‌های محیطی را ترویج می‌کند، بودجه‌ریزی سازمان با این رویکرد می‌تواند به حفظ محیط‌زیست، کاهش اثرات ناشی از فرآیندهای تولید و برقراری توازن بین نیازهای جاری و نیازهای آینده کمک کند (Bressanelli et al., 2019; Yadav et al., 2020). این مهم در پرتو این است که استراتژی و چشم‌انداز در راستای اقتصاد چرخشی تدوین شده باشد. یعنی مجموعه‌ای از رویکردها، اقدامات و سیاست‌ها تدوین شود که به‌منظور انجام تحولات ساختاری و نوآورانه در اقتصاد باهدف افزایش کارایی منابع، کاهش آلودگی و استفاده بهینه از منابع طبیعی طراحی و اجرا می‌شود (Fernandes et al., 2020; Papageorgiou et al., 2021; Sacco et al., 2021; Sucozhañay et al., 2022; Yadav et al., 2020; Zhang et al., 2022). بدین شکل می‌توان اطمینان داد که منابع پایداری به‌خوبی مدیریت می‌شوند و

استفاده بهینه از منابع طبیعی و اقتصادی با توجه به اهداف اقتصاد چرخشی و حفظ محیط زیست انجام می گیرد. در این رویکرد، هدف اصلی مدیریت منابع پایدار این است که عملکرد سیستم ها و فرآیندها به گونه ای بهبود یابد که مصرف منابع طبیعی و پسماندها کاهش یابد (Papageorgiou et al., 2021; Sacco et al., 2021; Yadav et al., 2020). در این صورت در هر مرحله از چرخه عمر محصولات/خدمات، استراتژی ها و روش های متناسب با نیازها و شرایط بازار مورد توجه قرار می گیرد تا بهینه سازی فعالیت ها و بهره وری حاصل شود و در نهایت تصمیم گیری های مؤثر برای اداره بهتر چرخه عمر محصولات/خدمات در راستای پیاده سازی اقتصاد چرخشی صورت گیرد (De Pascale et al., 2021; Fernandes et al., 2020; Kristensen & Mosgaard, 2020; Moraga et al., 2019; Poponi et al., 2022; Sacco et al., 2021; Sucozhañay et al., 2022; Yadav et al., 2020; Zhang et al., 2022).

در معیار اجرا، زیرمعیارهای «تعامل و مشارکت با ذی نفعان»، «خلق ارزش پایدار»، و «پیشبرد عملکرد و تحول» تحلیل شدند. کارکنان باید در برنامه های اقتصاد چرخشی مشارکت داده شوند. مشارکت کارکنان در برنامه های اقتصاد چرخشی به معنای مشارکت فعال آنان در فرآیندها، فعالیت ها و تصمیم گیری های مرتبط با ترویج اقتصاد پایدار، بازیافت منابع، حفظ محیط زیست و استفاده مؤثر از منابع طبیعی است (Papageorgiou et al., 2021; Sacco et al., 2021; Sucozhañay et al., 2022; Uhrenholt et al., 2022). همچنین باید به دنبال جلب و حفظ حمایت مداوم ذی نفعان کسب و کار و حاکمیت بود. چراکه مقررات دولتی برای ترویج اقتصاد چرخشی و یارانه های بعدی و تخفیف در مالیات می تواند روند پذیرش اقتصاد چرخشی را بهبود بخشد (Papageorgiou et al., 2021; Sucozhañay et al., 2022; Yadav et al., 2020). در ارتباط با جامعه باید رویکردهایی اتخاذ شود که مشارکت در توسعه، رفاه و شکوفایی آن ها به سمت سازمان بیاید. آموزش و آگاهی مشتریان درباره اقتصاد چرخشی در همین راستا باید انجام شود. این مهم شامل فرآیندهایی است که به منظور افزایش دانش و اطلاعات مشتریان در زمینه اقتصاد پایدار و چرخشی انجام می شود. این فرآیندها شامل ارائه اطلاعات، آموزش ها، کارگاه ها و رویدادهای آموزشی در خصوص اهمیت بازیافت، استفاده مجدد و مدیریت

صحیح منابع محیطی می‌باشد (Ormazabal et al., 2016; Papageorgiou et al., 2021; Sarja et al., 2021; Sucozhañay et al., 2022; Uhrenholt et al., 2022; Yadav et al., 2020). درنهایت با شرکا و تأمین‌کنندگان باید برای برقراری ارتباط و حصول اطمینان از حمایت آنان برای پیشبرد همکاری‌های دوجانبه تلاش کرد و بر اساس مفاهیم اقتصاد چرخشی آن‌ها را انتخاب کرد. (Bressanelli et al., 2019; Sacco et al., 2021; Sucozhañay et al., 2022; Uhrenholt et al., 2022; Yadav et al., 2020; Zhang et al., 2022).

در مدل طراحی شده معیار خلق ارزش با شاخص‌های طراحی فرآیند و محصول بر اساس اقتصاد چرخشی، به کارگیری مواد بازیافتی، استفاده از انرژی تجدیدپذیر و خودکفایی برای بهره‌گیری از مواد اولیه در مدل طراحی شده شناخته می‌شود. طراحی فرآیند و محصول باید بر اساس اقتصاد چرخشی یعنی محصولات و فرآیندهایی توسعه یابد که هدف آن‌ها کاهش ضایعات، افزایش کارایی منابع و ترویج استفاده مجدد و بازیافت مواد اولیه است (Bressanelli et al., 2019; Fernandes et al., 2020; Ormazabal et al., 2016; Papageorgiou et al., 2021; Sacco et al., 2021; Sarja et al., 2021; Sucozhañay et al., 2022; Yadav et al., 2020). برای تولید و توسعه چنین خدمات و محصولاتی شرکت باید در تأمین مواد اولیه خود، خودکفا باشد. خودکفایی در بهره‌گیری از مواد اولیه به معنای قدرت و توانایی یک کشور، شرکت یا سازمان برای تأمین نیازهای مواد اولیه خود و عدم وابستگی به واردات مواد اولیه از کشورهای دیگر است (Moraga et al., 2019; Papageorgiou et al., 2021; Poponi et al., 2022). بدین منظور باید از مواد بازیافتی و انرژی‌های تجدیدپذیر استفاده کرد. به کارگیری مواد بازیافتی به معنای استفاده مجدد از مواد یا محصولاتی است که از فرآیند بازیافت و بازیابی مواد دور ریخته شده، تولید شده‌اند (Blomsma et al., 2019; Fonseca et al., 2018; Kristensen & Mosgaard, 2020; Moraga et al., 2019; Moreno-Mondéjar et al., 2021; Sucozhañay et al., 2022). استفاده از انرژی تجدیدپذیر نیز اهمیت بسیاری در حفظ محیط‌زیست و کاهش اثرات منفی تغییرات اقلیمی دارد. چراکه این منابع انرژی بی‌ضرر برای محیط‌زیست هستند و باعث کاهش آلودگی هوا، آب و خاک می‌شوند (Blomsma

et al., 2019; Fonseca et al., 2018; Kristensen & Mosgaard, 2020; Moraga et al., 2019; Moreno-Mondéjar et al., 2021; Sucozhañay et al., 2022)

در معیار پیشبرد عملکرد و تحول به پیشبرد عملکرد و مدیریت ریسک، متحول ساختن سازمان برای آینده، پیشبرد نوآوری و بهره‌گیری از فناوری، به‌کارگیری داده‌ها، اطلاعات و دانش و مدیریت دارایی‌ها و منابع پرداخته می‌شود. بدین منظور می‌توان از رویکردهای مختلفی استفاده کرد. می‌توان مدیریت مؤثر موجودی، اتخاذ شیوه‌های زنجیره تأمین معکوس، اتخاذ رویکردهای سبز، مدیریت ضایعات و پسماند، استفاده از مواد و عناصر استاندارد و سیستم اطلاعات مدیریت مؤثر را در دستور کار خود قرار داد. مدیریت مؤثر موجودی به فرآیند برنامه‌ریزی، کنترل و انجام فعالیت‌های مربوط به مواد و کالاهایی که در دسترس سازمان یا شرکت هستند اشاره دارد. هدف اصلی از مدیریت مؤثر موجودی، حفظ تعادل مناسب بین موجودی موردنیاز و هزینه‌های مرتبط با نگهداری و مدیریت آن موجودی است (Sarja et al., 2021; Yadav et al., 2020). زنجیره تأمین معکوس به فرآیندها و فعالیت‌هایی اشاره دارد که در آن‌ها کالاها و مواد از نقطه مصرف به نقطه تولید یا توزیع بازگردانده می‌شوند. این مفهوم شامل تمام اقداماتی است که برای مدیریت، بازیافت، تعمیر، بازسازی یا دفع محصولات پس از استفاده انجام می‌شود (Sacco et al., 2021; Yadav et al., 2020; Zhang et al., 2022). اتخاذ شیوه‌های سبز به معنای به‌کارگیری رویکردها و روش‌هایی است که هدف آن کاهش تأثیرات منفی فعالیت‌های انسانی بر محیط‌زیست و ارتقای پایداری زیست‌محیطی است. این شیوه‌ها در تمامی جنبه‌های زندگی روزمره، از تولید و مصرف کالاها تا مدیریت منابع طبیعی و دفع زباله‌ها قابل اجرا هستند (Yadav et al., 2020). مدیریت ضایعات و پسماند به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و فرایندها اطلاق می‌شود که هدف آن جمع‌آوری، حمل‌ونقل، پردازش، بازیافت و دفع ضایعات و پسماندهای تولید شده است. این مدیریت در تلاش است تا تأثیرات منفی زباله‌ها بر سلامت انسانی و محیط‌زیست را کاهش دهد (Fonseca et al., 2018; Kristensen & Mosgaard, 2020; Moreno-Mondéjar et al., 2021; Poponi et al., 2022; Sacco et al., 2021; Sucozhañay et al., 2022; Zhang et al., 2022)

شناسایی و مدل‌سازی مؤلفه‌های اقتصاد چرخشی با رویکرد تعالی سازمانی...؛ الفت و همکاران | ۷۳

از مواد و عناصر استاندارد به عنوان مواد اصلی و اساسی در فعالیت‌های صنعتی و تولیدی اهمیت بسزایی دارد و به تضمین کیفیت، کارایی، ایمنی و استانداردسازی فرآیندها و محصولات کمک می‌کند (Papageorgiou et al., 2021; Sacco et al., 2021; Sucozhañay et al., 2022). همه این رویکردها را می‌توان با سیستم مدیریتی سازماندهی کرد. سیستم اطلاعات مدیریت در اقتصاد چرخشی همین کار را انجام می‌دهد و به مجموعه‌ای از فرآیندها، فناوری‌ها و منابع اطلاعاتی اشاره دارد که برای جمع‌آوری، ذخیره، پردازش، تحلیل و ارائه اطلاعات مورد نیاز برای مدیریت بهینه منابع و فعالیت‌های اقتصاد چرخشی استفاده می‌شود (Bressanelli et al., 2019; Fernandes et al., 2020; Uhrenholt et al., 2022; Yadav et al., 2020).

معیار نتایج شامل دو زیرمعیار کلیدی است: «برداشت ذی‌نفعان» و «عملکرد استراتژیک و عملیاتی». برداشت ذی‌نفعان به دیدگاه‌ها و انتظارات مشتریان، کارکنان، و جامعه از سازمان اشاره دارد. در برداشت ذی‌نفعان، برند سازی مبتنی بر اقتصاد چرخشی، منافع حاصل از اقتصاد چرخشی بودن و انتشار گزارش‌های محیط زیستی جای می‌گیرد. در یک سازمان که خواهان تعالی در اقتصاد چرخشی است باید همگان براین باور باشند که با پذیرش اقتصاد چرخشی می‌توان به سمت پایداری حرکت کرد و از منافع حاصل از آن بهره‌مند شد (Sarja et al., 2021). در این صورت می‌توانند به یک برند در اقتصاد چرخشی تبدیل شوند که اصول و ارزش‌های اقتصاد چرخشی را در هسته فعالیت‌های خود قرار می‌دهند (Bressanelli et al., 2019; Fernandes et al., 2020; Papageorgiou et al., 2021; Sacco et al., 2021). این شرکت‌ها باید انتشار گزارش محیط زیستی به منظور ارزیابی و گزارش دادن در مورد وضعیت محیط‌زیست و تأثیرات فعالیت‌های سازمانی بر آن را تهیه کنند (Sacco et al., 2021).

عملکرد استراتژیک و عملیاتی به دنبال بهره‌وری آب و انرژی، ایجاد اشتغال، کاهش انتشار آلاینده‌ها و پسماند، طراحی معیارهای عملکرد برای اقتصاد چرخشی و ایجاد ابتکارات چرخشی است. هر کدام از این شاخص‌ها از اهمیت بالایی برخوردار هستند.

بهره‌وری آب و انرژی اهمیت بالایی در حفظ منابع طبیعی، کاهش آلودگی محیطی، کاهش هزینه‌ها و افزایش پایداری اقتصادی دارد و از اهداف اصلی سیاست‌های محیط زیستی و توسعه پایدار است (Kristensen & Mosgaard, 2020; Papageorgiou et al., 2021; Poponi et al., 2022). ایجاد اشتغال از اهمیت ویژه‌ای برای توسعه پایدار هر جامعه به شمار می‌رود به‌عنوان یکی از اهداف اساسی سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی بررسی می‌شود (Moraga et al., 2019; Papageorgiou et al., 2021; Sucozhañay et al., 2022). طراحی معیارهای عملکرد برای اقتصاد چرخشی به‌منظور اندازه‌گیری و ارزیابی تأثیرات و عملکرد آن استفاده می‌شود (Yadav et al., 2020). این امر به ابتکارات و نوآوری‌های چرخشی کمک می‌کند. ابتکار چرخشی به‌عنوان یک رویکرد نوآورانه در مدیریت منابع و اقتصاد سازگار با محیط‌زیست، برآورده کردن نیازهای اجتماعی و انسانی در حفظ منابع طبیعی و کاهش اثرات منفی بر محیط‌زیست را هدف قرار می‌دهد (Blomsma et al., 2019; Cramer, 2020; Moraga et al., 2019). این رویکردها در نهایت منجر به کاهش انتشار آلاینده‌ها و زباله می‌شوند. این مهم به معنای کاهش مقادیر و میزان‌های مختلف آلاینده‌ها، مواد زائد و پسماندهای تولیدی در محیط‌زیست است. این اقدامات برای حفظ منابع طبیعی، کاهش آلودگی محیطی، حفظ سلامت انسان و جانداران و ایجاد یک محیط‌زیست پاک‌تر و سالم‌تر انجام می‌شود (Sucozhañay et al., 2022; Zhang et al., 2022).

پس از استخراج این شاخص‌ها از ادبیات موجود، به‌منظور تأیید مدل پیشنهادی و ارزیابی صحت و اعتبار آن، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج آزمون مذکور نشان می‌دهد که تمام مسیرهای موجود در مدل تأیید می‌شوند و با توجه به حاصل شدن مقدار ۰,۷۰۷ برای ضریب Gof مدل این تحقیق به‌طور کلی نیز تأیید می‌شود و عملکرد قابل‌قبولی دارد.

یافته‌ها حاکی از آن است که تقویت رهبری و نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری، بازنگری در فرآیند بودجه‌ریزی و تدوین استراتژی‌های سبز، ایجاد سازوکارهای نظام‌مند

تعامل با ذی‌نفعان و بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS) ویژه اقتصاد چرخشی، می‌تواند نقشی کلیدی در تسهیل پذیرش و پیاده‌سازی رویکرد چرخشی در سازمان‌ها ایفا کند. یافته‌های تحلیلی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که معیارهای EFQM در ابعاد «فرهنگ سازمانی و رهبری» و «مقصد، چشم‌انداز و استراتژی» را با اصول اقتصاد چرخشی تلفیق کرده‌اند، عملکرد به مراتب بالاتر و منافع اقتصادی و زیست‌محیطی پایدارتری کسب می‌کنند. در این سازمان‌ها مشارکت فعال کارکنان و ذی‌نفعان خارجی (شامل تأمین‌کنندگان، مشتریان و جامعه محلی) از طریق کارگاه‌ها، پلتفرم‌های مشترک و گزارش‌دهی شفاف تضمین شده و به خلق ارزش پایدار منجر می‌شود. افزون بر این، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و مدیریت داده در معیار «پیشبرد عملکرد و تحول» راه را برای تصمیم‌گیری‌های مؤثر و انعطاف‌پذیر در هر مرحله از چرخه عمر محصولات باز می‌کند. در مجموع، این نتایج بر اهمیت تلفیق سیستمی EFQM و اقتصاد چرخشی برای دستیابی به توسعه پایدار، نوآوری مداوم و مزیت رقابتی پایدار تأکید دارد.

مدیران باید به دنبال تقویت فرهنگ سازمانی از طریق برنامه‌های آموزشی درباره مفاهیم اقتصاد چرخشی باشند تا تیم‌های نوآوری و بهبود مستمر را در سازمان خود شکل بدهند. این امر به آن‌ها اجازه می‌دهد فرصت‌های جدید برای طراحی محصولات و فرآیندهای چرخشی شناسایی کنند. همچنین باتوجه به اهمیت اقتصاد چرخشی باید تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های خود را بر اساس این مفهوم در نظر بگیرند. به‌طوری‌که برنامه‌های عملیاتی خود را با اهداف مشخص مانند کاهش آلاینده‌ها، افزایش بهره‌وری انرژی و آب و استفاده از مواد بازیافتی تدوین کنند. علاوه بر این برای پیاده‌سازی اصول مطروحه در مدل این تحقیق سازمان‌ها باید تعامل مؤثری با ذی‌نفعان خود داشته باشند. به‌عنوان نمونه کمپین‌هایی برای اطلاع‌رسانی در مورد مزایای اقتصاد چرخشی برگزار و یا معیارهای انتخاب تأمین‌کنندگان خود را بر اساس تعهد آن‌ها به اصول اقتصاد چرخشی بازنگری کنند. با پیاده‌سازی این اصول می‌توانند بهبود عملکرد و تحول عملیاتی در سازمان خود را مشاهده کنند و برای جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند ارزش پایدار

ایجاد کنند. آن‌ها باید استفاده از مواد استاندارد و امکان استفاده مجدد از محصولات را در دستور کار قرار دهند و فرآیند بازگشت محصولات مصرف‌شده به چرخه تولید و بازیافت را بهینه کنند. عمل به این رویکردها و ایجاد معیارهای عملکردی مناسب در این رابطه نه تنها موجب انطباق سازمان با الزامات محیط‌زیستی می‌شود، بلکه بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت ذی‌نفعان را نیز به همراه دارد. این مسیر، سازمان را به‌سوی رقابت‌پذیری و پایداری بلندمدت هدایت می‌کند.

پیش‌ازاین تحقیقات دیگری در حوزه اقتصاد چرخشی انجام شده است. شاخص‌های این مدل برگرفته از تحقیقات پیشین و مصاحبه با خبرگان است. بر همین اساس ممکن است برخی از این شاخص‌ها مشابهت‌هایی با تحقیقات پیشین داشته باشد. همچنین شاخص‌هایی نیز وجود دارند که با ادغام شاخص‌های احصا شده از تحقیقات پیشین طراحی شده‌اند، مانند مدیریت ضایعات و پسماند غذایی و مدیریت مؤثر موجودی. شاخص‌های دیگر نیز اعم از اتخاذ شیوه‌های زنجیره تأمین معکوس و اتخاذ رویکردهای سبز نیز در (Sacco et al., 2021; Yadav et al., 2020; Zhang et al., 2022) اشاره شده است. با اینکه برخی از شاخص‌های استفاده شده در این مدل در تحقیقات پیشین هم اشاره شده است؛ اما این اولین تحقیقی است که این شاخص‌ها را به کمک یک فرایند نظام‌مند جستجو در کنار یکدیگر قرار داده است. این شاخص‌ها در این تحقیق به‌عنوان یک کل در نظر گرفته شده و در قالب یک مدل جدید ارائه شده است. مثل هر تحقیق دیگری در این پژوهش نیز چند محدودیت وجود دارد که می‌تواند زمینه‌ساز تحقیقات آتی باشد. اولاً داده‌ها تنها از ۱۵۴ شرکت صنعتی و پاسخ یک مدیر ارشد یا مدیر تولید در هر سازمان گردآوری شد؛ بنابراین تعمیم نتایج به بخش‌های دیگر اقتصاد یا سطوح مدیریتی مختلف نیازمند بررسی‌های بیشتر است. ثانیاً استفاده از پرسش‌نامه و خوداظهاری مدیران ممکن است با سوگیری پاسخ‌دهی همراه باشد، به‌ویژه در موضوعاتی چون فرهنگ نوآوری و تعامل با ذی‌نفعان. همچنین ماهیت مقطعی مطالعه، پویایی تغییرات سیاست‌های کلان و نوسانات بازار را در بازه‌های بلندمدت نشان نمی‌دهد. پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات

شناسایی و مدل‌سازی مؤلفه‌های اقتصاد چرخشی با رویکرد تعالی سازمانی...؛ الفت و همکاران | ۷۷

آینده، این مدل در سایر صنایع نیز آزمون و تطبیق داده شود تا به عنوان الگویی فراگیر و جامع برای تحقق اقتصاد چرخشی در سطوح مختلف صنعتی مورد استفاده قرار گیرد.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافع ندارند.

ORCID

Laya Olfat



<https://orcid.org/0000-0003-4550-8775>

Soroush Ghazinoori



<https://orcid.org/0000-0001-6356-0257>

Maghsoud Amiri



<https://orcid.org/0000-0002-0650-2584>

Tahereh Mirhossein



<https://orcid.org/0009-0007-8830-6926>

References

1. Akhimien, N. G., Eshrar, L., & Shan Shan, H. (2021). Application of Circular Economy Principles in Buildings: A Systematic Review. *Journal of Building Engineering*, 38, 102041. <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2020.102041>
2. Atlason, R. S., Giacalone, D., & Parajuly, K. (2017). Product design in the circular economy: Users' perception of end-of-life scenarios for electrical and electronic appliances. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1059–1069. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.082>
3. Awan, U., Kanwal, N., & Bhutta, M. K. S. (2020). A Literature Analysis of Definitions for a Circular Economy. 19–34. DOI:10.1007/978-3-642-33857-1_2
4. Azar, A., & Safari, S. (2004). Modelling Business Excellence Through Data Envelopment Analysis (DEA). *Management Research in Iran*, 33, 111–238. <https://www.sid.ir/paper/6842/en>
5. Bjørnbet, M. M., Skaar, C., Fet, A. M., & Schulte, K. Ø. (2021). Circular economy in manufacturing companies: A review of case study literature. *Journal of Cleaner Production*, 294. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126268>
6. Blomsma, F., Pieroni, M., Kravchenko, M., Pigosso, D. C. A., Hildenbrand, J., Kristinsdottir, A. R., Kristoffersen, E., Shabazi, S., Nielsen, K. D., Jönbrink, A. K., Li, J., Wiik, C., & McAloone, T. C. (2019). Developing a circular strategies framework for manufacturing companies to support circular economy-oriented innovation. *Journal of Cleaner Production*, 241. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118271>
7. Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
8. Boland. (2013). *Doing a Systematic Review A Student's Guide*. SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/doing-a-systematic-review/book272178>
9. Bouldingm, K. (2011). The Economics of the Coming Spaceship Earth. In *Environmental Quality in a Growing Economy* (Vol. 1). <https://>

arachnid.biosci.utexas.edu/courses/thoc/readings/
boulding_spaceshipearth.pdf

10. Bressanelli, G., Perona, M., & Saccani, N. (2019). Challenges in supply chain redesign for the Circular Economy: a literature review and a multiple case study. *International Journal of Production Research*, 57(23), 7395–7422. DOI:10.1080/00207543.2018.1542176
11. Cramer, J. M. (2020). Practice-based model for implementing circular economy: The case of the Amsterdam Metropolitan Area. *Journal of Cleaner Production*, 255. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120255>
12. Creswell, J. (2005). Mixed methods research: Developments, debates, and dilemmas. *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*, 2, 315–326.
13. De Pascale, A., Arbolino, R., Szopik-Depczyńska, K., Limosani, M., & Ioppolo, G. (2021). A systematic review for measuring circular economy: The 61 indicators. *Journal of Cleaner Production*, 281. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124942>
14. Eliahi, M., Mohammadi, M., Fartash, K., Moosaizadeh Mousavi, S. M., Mohseni Kiasari, M., & Pourasgari, P. (2018). *Circular Economy: The Path to Sustainable Development* (1st ed.).
15. Fernandes, S. da C., Pigosso, D. C. A., McAloone, T. C., & Rozenfeld, H. (2020). Towards product-service system oriented to circular economy: A systematic review of value proposition design approaches. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 257). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120507>
16. Fonseca, L. M., Domingues, J. P., Pereira, M. T., Martins, F. F., & Zimon, D. (2018). Assessment of circular economy within Portuguese organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/su10072521>
17. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
18. George, D. A. R., Lin, B. C. ang, & Chen, Y. (2015). A circular economy model of economic growth. *Environmental Modelling and Software*, 73, 60–63. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2015.06.014>

19. Grafström, J., & Aasma, S. (2021). Breaking circular economy barriers. *Journal of Cleaner Production*, 292, 126002. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126002>
20. Grafton, R. Q., Adamowicz, W., Dupont, D., Nelson, H., Hill, R. J., & Renzetti, S. (2008). The Economics of the Environment and Natural Resources. *The Economics of the Environment and Natural Resources*, 1–503. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9780470755464>
21. Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
22. Hu, J., Xiao, Z., Zhou, R., Deng, W., Wang, M., & Ma, S. (2011). Ecological utilization of leather tannery waste with circular economy model. *Journal of Cleaner Production*, 19(2–3), 221–228. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.09.018>
23. Jurgilevich, A., Birge, T., Kentala-Lehtonen, J., Korhonen-Kurki, K., Pietikäinen, J., Saikku, L., & Schösler, H. (2016). Transition towards circular economy in the food system. *Sustainability (Switzerland)*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/su8010069>
24. Karali, N., & Shah, N. (2022). Bolstering supplies of critical raw materials for low-carbon technologies through circular economy strategies. In *Energy Research and Social Science* (Vol. 88). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102534>
25. Kerwin, K., Andrews, D., Whitehead, B., Adibi, N., & Lavandeira, S. (2022). The significance of product design in the circular economy: A sustainable approach to the design of data centre equipment as demonstrated via the CEDaCI design case study. *Materials Today: Proceedings*, 64, 1283–1289. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2022.04.105>
26. Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
27. Koide, R., Murakami, S., & Nansai, K. (2022). Prioritising low-risk and high-potential circular economy strategies for decarbonisation: A

- meta-analysis on consumer-oriented product-service systems. In *Renewable and Sustainable Energy Reviews* (Vol. 155). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.111858>
28. Kristensen, H. S., & Mosgaard, M. A. (2020). A review of micro level indicators for a circular economy – moving away from the three dimensions of sustainability? In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 243). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118531>
29. Kussmaul, K. (2023). *Circular Agricultural Economy - Alumni & Friends*. MICHIGAN STATE University. <https://www.canr.msu.edu/resources/circular-ag-economy>
30. Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy-towards the conceptual framework. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 8, Issue 1). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su8010043>
31. Liu, Q., Li, H., Zuo, X., Zhang, F., & Wang, L. (2009). A survey and analysis on public awareness and performance for promoting circular economy in China: A case study from Tianjin. *Journal of Cleaner Production*, 17(2), 265–270. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.06.003>
32. Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. P. (2019). A Review and Typology of Circular Economy Business Model Patterns. In *Journal of Industrial Ecology* (Vol. 23, Issue 1, pp. 36–61). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1111/jiec.12763>
33. Martusewicz, J., Wierzbic, A., & Łukaszewicz, M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability* 2024, Vol. 16, Page 9106, 16(20), 9106. <https://doi.org/10.3390/su16209106>
34. Mohammadian, A., Vares, S. H., & Nabizade, N. (2022). Circular business model canvas: Proposing the business model design options in a circular economy. *Iranian Journal of Management Sciences*, 17(65), 123–147. http://journal.iams.ir/article_374.html
35. Moraga, G., Huysveld, S., Mathieux, F., Blengini, G. A., Alaerts, L., Van Acker, K., de Meester, S., & Dewulf, J. (2019). Circular economy indicators: What do they measure? *Resources, Conservation and Recycling*, 146, 452–461. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.03.045>

36. Moreno-Mondéjar, L., Triguero, Á., & Cuerva, M. C. (2021). Exploring the association between circular economy strategies and green jobs in European companies. *Journal of Environmental Management*, 297. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113437>
37. Oliveira, M., Coccozza, A., Zucaro, A., Santagata, R., & Ulgiati, S. (2021). Circular economy in the agro-industry: Integrated environmental assessment of dairy products. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 148. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.111314>
38. Ormazabal, M., Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Santos, J. (2016). An overview of the circular economy among SMEs in the Basque Country: A multiple case study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(5), 1047–1058. <https://doi.org/10.3926/jiem.2065>
39. Padilla-Rivera, A., do Carmo, B. B. T., Arcese, G., & Merveille, N. (2021). Social circular economy indicators: Selection through fuzzy delphi method. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.015>
40. Papageorgiou, A., Henrysson, M., Nuur, C., Sinha, R., Sundberg, C., & Vanhuyse, F. (2021). Mapping and assessing indicator-based frameworks for monitoring circular economy development at the city-level. *Sustainable Cities and Society*, 75. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103378>
41. Poponi, S., Arcese, G., Pacchera, F., & Martucci, O. (2022). Evaluating the transition to the circular economy in the agri-food sector: Selection of indicators. *Resources, Conservation and Recycling*, 176. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105916>
42. Pourasghar, F., Shokrokhodaei, F., & Sadrnejad, T. (2019). *An Introduction to the Circular Economy: An Approach to Harmonizing Industry and the Environment*.
43. Pozo Arcos, B., Balkenende, A. R., Bakker, C. A., & Sundin, E. (2018). Product design for a circular economy: Functional recovery on focus. *Proceedings of International Design Conference, DESIGN*, 6, 2727–2738. <https://doi.org/10.21278/idc.2018.0214>
44. Reslan, M., Last, N., Mathur, N., Morris, K. C., & Ferrero, V. (2022). Circular Economy: A Product Life Cycle Perspective on Engineering

- and Manufacturing Practices. *Procedia CIRP*, 105, 851–858. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.02.141>
- 45.Rincón-Moreno, J., Ormazábal, M., Álvarez, M. J., & Jaca, C. (2021). Advancing circular economy performance indicators and their application in Spanish companies. *Journal of Cleaner Production*, 279. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123605>
- 46.Rocha, C. S., Antunes, P., & Partidário, P. (2023). Design for Circular Economy in a Strong Sustainability Paradigm. *Sustainability (Switzerland)*, 15(24), 16866. <https://doi.org/10.3390/SU152416866/S1>
- 47.Sacco, P., Vinante, C., Borgianni, Y., & Orzes, G. (2021). Circular economy at the firm level: A new tool for assessing maturity and circularity. *Sustainability (Switzerland)*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/su13095288>
- 48.Safari, H., Sadeghi Moghaddam, M. R., Garosi Mokhtarzade, N., & Moradi Moghaddam, M. (2019). Developing a Conceptual Model of Organizational Excellence Maturity Based on Organizational Capabilities (Case Study: Mobile Telecommunication Company of Iran (Hamrahe Aval)). *Industrial Management Journal*, 11(1), 21–44. <https://doi.org/10.22059/imj.2018.263644.1007477>
- 49.Salmenperä, H., Pitkänen, K., Kautto, P., & Saikku, L. (2021). Critical factors for enhancing the circular economy in waste management. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124339. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124339>
- 50.Sarja, M., Onkila, T., & Mäkelä, M. (2021). A systematic literature review of the transition to the circular economy in business organizations: Obstacles, catalysts and ambivalences. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 286). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125492>
- 51.Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2004). *Research methods in behavioral sciences* (Vol. 1). Agah Publication.
- 52.Sauerwein, M., Doubrovski, E., Balkenende, R., & Bakker, C. (2019). Exploring the potential of additive manufacturing for product design in a circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 226, 1138–1149. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.108>

53. Su, B., Heshmati, A., Geng, Y., & Yu, X. (2013). A review of the circular economy in China: moving from rhetoric to implementation. *Journal of Cleaner Production*, 42, 215–227. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.020>
54. Sucozhañay, G., Vidal, I., & Vanegas, P. (2022). Towards a Model for Analyzing the Circular Economy in Ecuadorian Companies: A Conceptual Framework. *Sustainability (Switzerland)*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/su14074016>
55. Suhaib, B., & Fayaz, M. (2023). *Waste Management in the Circular Economy*. Springer.
56. Tabatabaei Mozdabadi, S. M. (2015). Organizational Excellence Models. *Popularization of Science*, 5(2), 97–112. https://www.popscijournal.ir/article_92516.html
57. Templier, M., & Paré, G. (2015). A Framework for Guiding and Evaluating Literature Reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03706>
58. Uhrenholt, J. N., Kristensen, J. H., Rincón, M. C., Adamsen, S., Jensen, S. F., & Waehrens, B. V. (2022). Maturity Model as a Driver for Circular Economy Transformation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/su14127483>
59. Velasco-Muñoz, J. F., Mendoza, J. M. F., Aznar-Sánchez, J. A., & Gallego-Schmid, A. (2021). Circular economy implementation in the agricultural sector: Definition, strategies and indicators. *Resources, Conservation and Recycling*, 170. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105618>
60. Weigend Rodríguez, R., Pomponi, F., Webster, K., & D'Amico, B. (2020). The future of the circular economy and the circular economy of the future. *Built Environment Project and Asset Management*, 10(4), 529–546. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-07-2019-0063/FULL/XML>
61. Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. In *Journal of Planning Education and Research* (Vol. 39, Issue 1, pp. 93–112). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
62. Yadav, G., Mangla, S. K., Bhattacharya, A., & Luthra, S. (2020). Exploring indicators of circular economy adoption framework through

- a hybrid decision support approach. *Journal of Cleaner Production*, 277. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124186>
63. Zhang, Q., Dhir, A., & Kaur, P. (2022). Circular economy and the food sector: A systematic literature review. In *Sustainable Production and Consumption* (Vol. 32, pp. 655–668). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.010>

استناد به این مقاله: الفت، لعیا، قاضی نوری، سید سروش، امیری، مقصود، میرحسینی، طاهره سادات. (۱۴۰۴). شناسایی و مدل‌سازی مؤلفه‌های اقتصاد چرخشی با رویکرد تعالی سازمانی EFQM2020 در صنعت لبنیات، مطالعات مدیریت صنعتی، ۲۳(۷۶)، ۳۳-۸۵ DOI: 10.22054/jims.2025.84037.2952



Industrial Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.