

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)

طرح پژوهشی

ارائه چارچوب ارزیابی شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات

مجری

علی نعیمی صدیق

همکار

محمد ربیعی

سمیه ایزدی

زمستان ۱۴۰۰

حقوق: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

طرح پژوهشی "ارائه چارچوب ارزیابی شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات" پیرو قرارداد شماره ۳۳/۲۵۱۹ مورخ ۱۳۹۹/۴/۱ میان پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (کارفرما) و آقای علی نعیمی صدیق اجرا شده است. گزارش حاضر یک جلد از مستندات این طرح است.

این گزارش و تمامی حقوق مادی آن بر اساس قانون حمایت حقوق مولفان و مصنفان و هنرمندان، مصوب ۱۳۴۸ و اصلاحیه‌های بعدی آن و همچنین آیین‌نامه‌های اجرایی این قانون متعلق به پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران و هرگونه استفاده از تمامی یا پاره‌ای از آن، شامل: نقل قول، تکثیر، انتشار، کاربرد نتایج، تکمیل و مانند آنها به صورت چاپی، الکترونیکی یا وسایل دیگر فقط با اجازه کتبی پژوهشگاه امکان‌پذیر است. نقل قول در حد هزار واژه در انتشارات علمی مانند کتاب و مقاله با درج اطلاعات کامل کتابشناختی، نیازی به مجوز پژوهشگاه ندارد. صحت مندرجات گزارش بر عهده مجری طرح پژوهشی است.



به نام خدا

ایراندک در نیم‌قرن دوم کار خود همچنان جوان و کوشا، همراه هر پژوهش، پژوهشگر، و سیاست‌گذار

۱۴۰۰ - ۱۳۴۲

گواهی

انجام طرح پژوهشی:

- ◇ عنوان: ارائه چارچوب ارزیابی شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات
 - ◇ مجری: دکتر علی نعیمی صدیق
 - ◇ همکاران: دکتر محمد ربیعی، دکتر سمیه ایزدی
 - ◇ شماره و تاریخ قرارداد: ۳۳/۲۵۱۹ (۱۳۹۹/۴/۱)
 - ◇ تاریخ شروع: ۱۳۹۹/۴/۱
 - ◇ تاریخ پایان (تصویب گزارش پایانی در شورای پژوهش): ۱۴۰۰/۱۱/۵ (نشست ۴۴۲)
 - ◇ ناظر: دکتر مهدی مجیدپور
- در پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک) گواهی می‌شود. از سوی ایراندک، از مجری، همکاران، و ناظر گرامی این طرح ارزشمند سپاسگزارم.

با آرزوی بهروزی
پرکیز شهریاری
معاون پژوهش و آموزش

ارائه چارچوب ارزیابی شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات

مدیر طرح پژوهشی: علی نعیمی صدیق، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران.

نشانی: تهران، خیابان انقلاب، چهارراه فلسطین، شماره ۱۰۹۰، طبقه چهارم، اتاق ۴۲۰

صندوق پستی: ۱۳۱۵۷۷۳۳۱۴ تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۹۴۹۸۰ (داخلی ۴۵۸)

وبگاه: <http://irandoc.ac.ir/u/a-naimi>

رایانامه: Naimi@irandoc.ac.ir

همکار(ان) اصلی: محمد ربیعی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران و سمیه ایزدی.

چکیده

در عصر حاضر سازمان‌ها و شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه هستند که برای ماندگاری و پویایی خود مجبور هستند، با تغییرات محیطی خود را سازگار نمایند. به بیان دیگر تحولات علمی، اجتماعی، فرهنگی و فناورانه باعث می‌شود تا شرکت‌ها افزون بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را پیش‌بینی کرده و حتی بتوانند تحول‌آفرین باشند. از این رو در همایش ملی مدیران فناوری اطلاعات از دوره پنجم، جایزه‌ای به عنوان «جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین» برگزار می‌شود. هدف از این جایزه معرفی شرکت‌های تحول‌آفرین به بخش حاکمیت و مدیران عالی کشور و آگاهی‌رسانی به مدیران میانی در مورد چگونگی ایجاد تحول در حوزه‌های گوناگون با کاربرست فناوری اطلاعات است. در این پژوهش قصد داریم تا با مطالعه پژوهش‌های پیشین، معیارهایی که در تحول شرکت‌ها تاثیرگذارند را شناسایی کنیم و در جلسه گروه کانونی چارچوبی برای ارزیابی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین تعیین نماییم. شرکت‌ها به چهار دسته نوپا، کوچک، متوسط و بزرگ تقسیم شدند و شش معیار رهبری تحول‌آفرین، نوآوری در فرایندها، محصول و فناوری، نتایج مشتریان، سرمایه‌های انسانی، تاثیر اجتماعی و نتایج کلیدی عملکرد به عنوان معیارهای ارزیابی شرکت‌ها تحول‌آفرین انتخاب شدند که با استفاده از روش تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) گروهی اهمیت و وزن هر یک از معیارها در دسته شرکت‌ها تعیین شد و در پایان کاربرگ و فرایند ارزیابی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: همایش ملی مدیران فناوری اطلاعات، شرکت‌های تحول‌آفرین، دسته‌بندی شرکت‌ها، روش تصمیم‌گیری چندمعیاره

قدردانی

اکنون که به یاری خدا طرح پژوهشی «ارائه چارچوب ارزیابی شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات» به پایان رسیده است، از دیدگاه‌های همکاران پژوهشکده فناوری اطلاعات در تدوین و تصویب پیشنهاد تشکر و قدردانی می‌نمایم. از معاون گرامی پژوهش پژوهشگاه جناب آقای دکتر شهریاری و هم‌چنین سایر اعضای گرامی شورای پژوهشی برای حمایت‌هایشان، سپاسگزارم. در پایان از ناظر گرامی جناب آقای دکتر مهدی مجیدپور که با دیدگاه‌های ارز شمندشان بر غنای این طرح پژوهشی افزودند، قدردانی ویژه می‌نمایم.

۱	چکیده
۲	فصل اول: کلیات پژوهش
۲	۱-۱ مقدمه
۴	۱-۲ تعریف واژگان و مفاهیم
۵	۱-۳ اهداف طرح
۶	۱-۴ روش پژوهش
۸	۱-۵ پیوند با اساس نامه و برنامه استراتژیک
۹	۱-۶ رهبری تحول آفرین
۱۰	۱-۷ سازمان پژوهش
۱۱	فصل دوم: مفاهیم، پیشینه و طراحی معیارها
۱۲	۲-۱ مقدمه
۱۲	۲-۲ ویژگی‌های یک شرکت تحول آفرین
۱۲	۲-۲-۱ هدف پایدار
۱۵	۲-۲-۲ مشتریان پایدار
۱۶	۲-۲-۳ راه حل گرایی
۱۹	۲-۲-۴ دولت و فرهنگ پایدار
۲۲	۲-۲-۵ رهبری مبتنی بر ارزش متعهد
۲۳	۲-۲-۶ تعهد شغلی
۲۵	۲-۲-۷ مشاغل کسب و کار
۲۷	۲-۲-۸ حلقه بسته
۲۹	۲-۲-۹ بهره‌وری منابع
۳۰	۲-۲-۱۰ تأثیر زنجیره ارزش
۳۲	۲-۲-۱۱ مسئولیت پذیری و شفافیت سهامداران
۳۵	۲-۲-۱۲ مشاغل مشتری
۳۷	۲-۲-۱۳ استانداردهای صنعت
۴۰	۲-۲-۱۴ همکاری سهامداران
۴۳	۲-۲-۱۵ جامعه مالی

۴۵.....	۱۶-۲-۲- مشارکت عمومی.....
۴۷.....	۱۷-۲-۲- حمایت از سیاست‌های عمومی.....
۵۱.....	۳-۲- چارچوبی برای ارزیابی آمادگی تحول دیجیتال شرکت.....
۵۷.....	۴-۲- مدیریت خدمات فناوری اطلاعات.....
۵۸.....	۱-۴-۲- استراتژی خدمات.....
۵۹.....	۲-۴-۲- طراحی خدمات.....
۶۰.....	۳-۴-۲- انتقال سرویس.....
۶۱.....	۴-۴-۲- عملیات سرویس.....
۶۲.....	۵-۴-۲- بهبود مداوم سرویس.....
۶۵.....	۶-۴-۲- مقایسه ساختار استاندارد مدیریت خدمات با قالب‌های سنتی.....
۷۰.....	۵-۲- مدل تعالی سازمانی EFQM.....
۷۱.....	۱-۵-۲- ماتریس تعالی کسب‌وکار.....
۷۲.....	۲-۵-۲- گام‌های رسیدن به جایزه تعالی EFQM.....
۷۲.....	۳-۵-۲- مفاهیم بنیادین مدل تعالی.....
۷۴.....	۶-۲- رهبری تحول آفرین و رفتار شهروند سازمانی.....
۷۵.....	۷-۲- رهبری تحول آفرین ارتقای توانمندسازی روان شناختی کارکنان.....
۷۷.....	۸-۲- رهبری تحول آفرین بر بیگانگی از کار.....
۸۱.....	فصل سوم: روش پژوهش.....
۸۲.....	۱-۳- مقدمه.....
۸۲.....	۲-۳- کلیات روش شناسی گروه کانونی.....
۸۴.....	۳-۳- روش تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی.....
۸۵.....	۱-۳-۲- پیش‌زمینه AHP.....
۸۶.....	۲-۳-۲- استفاده از فرایند تحلیلی سلسله‌مراتبی (AHP).....
۸۷.....	۳-۳- معیارهای شرکت‌های تحولات آفرین.....
۸۷.....	۱-۳-۳- ارزشهای بنیادین جایزه شرکت‌های تحول آفرین.....
۸۷.....	۲-۳-۳- معیارهای اصلی.....
۹۱.....	۳-۳-۳- زیرمعیارها.....
۹۶.....	فصل چهارم: یافته‌های پژوهش.....
۹۷.....	۱-۴- مقدمه.....
۹۸.....	۲-۴- نرخ ناسازگاری در ماتریس مقایسه‌ای.....

۴-۳	وزن معیارهای شرکت‌های تحول‌آفرین نوپا.....	۱۰۰
۴-۴	وزن معیارهای شرکت‌های تحول‌آفرین کوچک.....	۱۰۲
۴-۵	وزن معیارهای شرکت‌های تحول‌آفرین متوسط.....	۱۰۴
۴-۶	وزن معیارهای شرکت‌های تحول‌آفرین بزرگ.....	۱۰۶
۴-۷	جمع‌بندی، بحث و نتیجه‌گیری.....	۱۰۷
فصل پنجم: جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....		۱۱۳
مراجع		۱۱۷
۳-۱	فهرست منابع لاتین.....	۱۱۸
۳-۲	فهرست منابع فارسی.....	۱۲۱
پیوست		۱۲۲

فهرست جدول‌ها

عنوان	شماره صفحه
جدول ۱-۱ - طبقه‌بندی جایزه‌ها و جشنواره‌های مرتبط.....	۴
جدول ۱-۲ - سبک‌های همکاری و توانمندسازی (دسترنج، ۱۳۸۳).....	۳۴
جدول ۲-۲ - برخی از ابتکارات مربوط به تغییرات اجتماعی است که در تحقیقات نمایان شده است (وئوقی، ۱۳۸۹).....	۴۶
جدول ۳-۲ - خطرات احتمالی مشارکت در سیاست‌های عمومی فعال در زمینه مسائل پایداری و پیشنهاداتی برای نحوه مدیریت آن‌ها (صالح‌نژاد، ۱۳۹۴).....	۴۸
جدول ۴-۲ - مراحل تحقیق آمادگی ارزیابی شرکت‌های تحولات‌فرین (استویانوا و همکاران، ۲۰۲۰).....	۵۳
جدول ۵-۲ - مراحل معیارهای آمادگی شرکت برای تحول دیجیتال (حسن‌زاده، ۱۳۹۹).....	۵۴
جدول ۶-۲ - مشخصات آمادگی شرکت برای تحول دیجیتال (حسن‌زاده، ۱۳۹۹).....	۵۵
جدول ۷-۲ - مقایسه نسخه‌های مختلف ITIL (وایت و گرینر، ۲۰۱۹).....	۶۴
جدول ۸-۲ - مفاهیم کلیدی فرآیندهای ITIL (وایت و گرینر، ۲۰۱۹).....	۶۷
جدول ۱-۳ - مشخصات کارگروه گروه کانونی.....	۸۳
جدول ۱-۴ - مقایسه دودویی معیارها.....	۹۷
جدول ۲-۴ - شاخص تصادفی بودن (R.I).....	۱۰۰
جدول ۳-۴ - ماتریس مقایسه‌ای گروهی شرکت‌های نوپا.....	۱۰۱
جدول ۴-۴ - ماتریس مقایسه‌ای گروهی شرکت‌های کوچک.....	۱۰۲
جدول ۵-۴ - ماتریس مقایسه‌ای گروهی شرکت‌های متوسط.....	۱۰۴
جدول ۶-۴ - ماتریس مقایسه‌ای گروهی شرکت‌های بزرگ.....	۱۰۶

شکل ۱-۱- فرآیند انجام پژوهش.....	۸
شکل ۱-۲- نکات کلیدی استفاده از پایداری در مدل تجاری شرکت (سلیمی، ۱۳۹۸).....	۲۲
شکل ۲-۲- زنجیره ارزش به عنوان دایره‌های برای بازتاب اقتصاد دایره‌ای و حلقه بسته (نورمن و رامیرز، ۱۹۹۳).....	۳۲
شکل ۳-۲- پنج اهرم برای تغییر رفتار (پوکورنا و همکاران، ۲۰۱۵).....	۳۷
شکل ۴-۲- مدل مدیریت CSR برای انجمن‌های صنعتی (پوکورنا و همکاران، ۲۰۱۵).....	۳۹
شکل ۵-۲- تعداد سازمان‌های بهره‌گیر از استانداردهای مختلف (ITIL چیست؟، ۱۳۹۷).....	۵۸
شکل ۶-۲- چارچوب مدیریت ارایه خدمات فناوری اطلاعات (رزاقی و همکاران، ۱۳۸۹).....	۶۳
شکل ۷-۲- چارچوب اصلی مدل ITIL نسخه ۳ (وایت و گرینر، ۲۰۱۹).....	۶۳
شکل ۸-۲- سیر تکاملی استاندارد مدیریت خدمات فناوری اطلاعات (ITIL، ۲۰۲۱).....	۶۴
شکل ۹-۲- مدل تعالی سازمانی EFQM (نوآوری و یادگیری)، (EFQM، ۲۰۰۳).....	۷۱
شکل ۱۰-۲- مفاهیم بنیادین مدل تعالی (EFQM، 2012).....	۷۳
شکل ۱۱-۲- نمودار راداری متغیرهای اصلی (دامغانیان و حاج کاظمی، ۱۳۹۳).....	۷۹
شکل ۱-۴- مقایسه معیار رهبری تحول‌آفرین به تفکیک نوع شرکت‌ها.....	۱۰۸
شکل ۲-۴- مقایسه معیار نوآوری به تفکیک نوع شرکت‌ها.....	۱۰۹
شکل ۳-۴- مقایسه معیار نتایج مشتریان به تفکیک نوع شرکت‌ها.....	۱۰۹
شکل ۴-۴- مقایسه معیار سرمایه‌های انسانی به تفکیک نوع شرکت‌ها.....	۱۱۰
شکل ۵-۴- مقایسه معیار تاثیر اجتماعی به تفکیک نوع شرکت‌ها.....	۱۱۱
شکل ۶-۴- مقایسه معیار نتایج کلیدی عملکرد به تفکیک نوع شرکت‌ها.....	۱۱۱
شکل ۱-۵- فرایند ارزیابی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین.....	۱۱۶

فصل اول

کلیات پژوهش

۱-۱- مقدمه

در کشور جایزه‌های گوناگونی با اهداف متنوع برگزار می‌گردد که در ادامه به مهم‌ترین آن‌ها پرداخته می‌شود. جایزه ملی مدیریت فناوری و نوآوری با حمایت معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری سالانه برگزار می‌گردد که در آن سازمان‌ها و شرکت‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند و بر اساس سطح توانمندی معرفی می‌شوند. در این رویداد جایزه به شرکت و یا سازمان تعلق می‌گیرد و صنایع گوناگون در آن شرکت می‌کنند، به همین علت لازم است یک سری معیارهای کلی که برای صنایع مختلف قابل کاربرد است در نظر گرفته شود که نتیجه این خواهد شد که معیارها تخصصی نبوده و بوم صنعت فناوری اطلاعات را دربرنخواهد گرفت. پوشش جایزه ملی کیفیت ایران و جایزه ملی تعالی سازمانی نیز در صنایع گوناگون است و لزوماً ویژه حوزه فناوری اطلاعات نیست.

جایزه ملی تحول دیجیتال که تاکنون چهار دوره از آن برگزار شده است به ارزیابی سازمان‌ها و شرکت‌ها بر اساس میزان بلوغ دیجیتال می‌پردازد. در این جایزه شرکت‌ها و سازمان‌ها بر اساس امتیازی که به دست می‌آورند به پنج سطح تقسیم می‌شوند که شامل مبتدی دیجیتال، جوینده دیجیتال، رهسپار دیجیتال، حرفه‌ای دیجیتال و زبده دیجیتال می‌شود. برای ارزیابی، ابعاد بیست‌گانه سنجش بلوغ دیجیتال در نظر می‌گیرند که مهم‌ترین آن‌ها شامل محصولات و خدمات دیجیتال، زنجیره تامین دیجیتال، فرهنگ دیجیتال، ارتباطات و کانال‌های دیجیتال، تجربه دیجیتال مشتریان، اخلاق دیجیتال، مدل

کسب و کار دیجیتال و ... هستند^۱. با مشاهده برندگان جوایز دوره‌های قبلی می‌توان دریافت که شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ در این همایش برنده شده‌اند و حمایت و پشتیبانی خاصی از محصولات برتر و کسب و کارهای کوچک و استارت‌آپ‌ها که قصد توسعه محصول و معرفی به بازار را دارند (گانس و استرن، ۲۰۰۳)، صورت نگرفته است. همچنین این جایزه عمدتاً به ارزیابی بعد فناوری اطلاعات در شرکت‌ها و سازمان‌هایی که حوزه فعالیت اصلی آن‌ها فناوری اطلاعات نبوده و صرفاً از فناوری اطلاعات به عنوان ابزاری برای پیشبرد مأموریت‌های سازمانی استفاده می‌کنند بهره می‌برد.

از سوی دیگر جشنواره‌های فارابی، خوارزمی و شیخ بهایی که به محصولات و دستاوردها جایزه می‌دهد در حوزه‌های علوم انسانی، فنی و مهندسی و فناوری فعالیت می‌کنند. این جایزه‌ها به بررسی تخصصی در حوزه خود می‌پردازند و منحصر به فناوری اطلاعات نیستند. در جدول ۱ می‌توان این جایزه‌ها را با یکدیگر مقایسه نمود.

تا کنون چندین همایش ملی مدیران فناوری اطلاعات توسط پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) در شهر تهران برگزار گردید. معرفی دستاوردهای برگزیده در قالب محصولات و مقالات در حوزه‌های مختلف علوم و فناوری اطلاعات و برقراری ارتباط و پیوند کاری میان صاحب‌نظران و محققان در حوزه فناوری اطلاعات و زمینه‌های مرتبط از جمله مهم‌ترین اهداف این همایش‌ها است. در قالب این همایش‌ها جوایز ملی فاب (فناوری اطلاعات برتر)، مبفا (مدیران برتر فناوری اطلاعات) و جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین اعطا شده است.

در پژوهش نعیمی صدیق و همکاران (۱۳۹۸)، چارچوب ارزیابی جایزه فناوری اطلاعات برتر (فاب) تعیین گردید. جایزه فناوری اطلاعات برتر (فاب) به شکلی که طبقه‌بندی بر اساس نوع مشتری برای محورهای فرهنگی - اجتماعی و مدیریتی - اقتصادی به اجماع رسید، بدین صورت که مشتریان دستاوردها به سه دسته دولت (G)، بنگاه (B) و مصرف‌کنندگان (C) طبقه‌بندی می‌شوند و می‌توان معیارهای مناسبی را برای هر یک از این دو محور در زیر این سه نوع مشتری تعریف نمود. برای محور علمی - فناورانه بر پایه معیارهای اصلی مورد ارزیابی که سه دسته کاربردی - نوآوری (AI)، فنی -

^۱. <http://dtaward.ir/%D9%85%D8%AF%D9%84->

ارائه چارچوب ارزیابی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات □ ۴

نوآوری (TI) و فنی - کاربردی - نوآوری (TAI) بودند تقسیم‌بندی شکل گرفت. به عبارت دیگر یک ماتریس ۳*۳ برای طبقه‌بندی محصولات ارائه گردید که در آن هر یک از محصولات به یکی از موارد ۹ گانه مرتبط خواهد شد که در آن وزن هر یک از معیارها و زیرمعیارها برای آن محصول مشخص خواهد شد.

جدول ۱-۱ - طبقه‌بندی جایزه‌ها و جشنواره‌های مرتبط

ردیف	نام جایزه	سازمان برگزارکننده	گستره کاربرد
۱	جایزه بین‌المللی فارابی	پژوهشگاه مطالعات فرهنگی و اجتماعی	پژوهش‌های علوم انسانی و اسلامی
۲	جشنواره ملی فن‌آفرینی شیخ بهایی	شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان	محصولات صنعتی، پزشکی، داروسازی و علوم انسانی
۳	جشنواره جوان خوارزمی	سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران	پژوهش‌های بنیادی، کاربردی، طرح‌های توسعه‌ای و نوآوری
۴	جایزه ملی تحول دیجیتال	دانشگاه تهران	بلوغ دیجیتال سازمان‌ها
۵	جایزه ملی مدیریت فناوری و نوآوری	انجمن مدیریت فناوری ایران	ارزیابی توانمندی سازمان‌ها
۶	جایزه فناوری اطلاعات برتر (فاب)	پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)	محصولات و دستاوردهای فناوری اطلاعات
۷	جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین	پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)	شرکت‌های حوزه فناوری اطلاعات
۸	جایزه نشان برتری در کسب و کار EFQM	مرکز خدمات رسمی EFQM در ایران و ارزیابی برترین ارزیابان بین‌المللی بنیاد EFQM اروپا	سازمان‌ها و بنگاه‌ها

۲-۱- تعریف واژگان و مفاهیم

• همایش ملی مدیران فناوری اطلاعات: همایش ملی مدیران فناوری اطلاعات با هدف توسعه و گسترش علم و دانش در حوزه مدیریت فناوری اطلاعات با تاکید بر ارتقاء تخصص و مهارت مدیران این حوزه به‌صورت سالانه برگزار می‌گردد و تا کنون پنج دوره از آن با موفقیت برگزار شده است.

• شرکت‌های تحول‌آفرین: شرکت‌هایی هستند که به دنبال بهبود تأثیرات اجتماعی و زیست‌محیطی در راستای اهداف و مأموریت‌های خود هستند. الگوبرداری و نیازمندی‌های رهبری در پایداری و مسئولیت اجتماعی با توجه به منابع شرکت، از مهم‌ترین ویژگی‌های شرکت‌های تحول‌آفرین است (CBSR, 2020).

• جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین: جایزه شرکت‌های فناوری اطلاعات تحول‌آفرین به منظور شناسایی و تجلیل از این شرکت‌ها و در راستای مأموریت‌های اصلی همایش ملی مدیران فناوری اطلاعات برگزار می‌شود.

• دبیرخانه جایزه: مسئول برنامه‌ریزی و اجرای فرآیند ارزیابی و هماهنگی ارکان سازمان جایزه و شرکت‌کنندگان است.

• کمیته‌های ارزیابی: مسئول صحنه‌گذاری خوداظهاری شرکت‌کنندگان در جایزه می‌باشند.

• ارزیابان جایزه: از اعضای کمیته علمی همایش ملی مدیران فناوری اطلاعات انتخاب می‌شوند.

• شرکت‌کنندگان جایزه: شرکت‌های فناوری اطلاعات تحول‌آفرین

• روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره: تصمیم‌گیری‌های چند شاخصه اغلب در مواردی به کار می‌روند که در مسأله‌ای خاص با چند شاخص مختلف از جمله شاخص‌های کمی و کیفی به‌طور هم‌زمان روبرو بوده و مطلوبیت هدف مسأله در نظر گرفتن تمامی این شاخص‌ها به‌طور هم‌زمان و یافتن گزینه‌ای است که در آن برآیند مطلوبیت این شاخص‌ها بیشینه گردد. در این تصمیم‌گیری‌ها به جای استفاده از یک معیار سنجش بهینگی، ممکن است از چندین معیار سنجش استفاده گردد.

۳-۱- اهداف طرح

جایزه‌های ملی متفاوتی در کشور برگزار می‌گردد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- جایزه ملی مدیریت فناوری و نوآوری

- جایزه ملی تحول دیجیتال

- جایزه فناوری اطلاعات برتر (فاب)

- جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین

- جشنواره‌های فارابی، خوارزمی و شیخ بهایی

امروزه همایش‌های گوناگونی در سطح ملی و بین‌المللی در کشور فعالیت می‌کنند، هدف اصلی این پژوهش ارائه چارچوب ارزیابی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین است که متشکل از هدف‌های فرعی به شرح زیر است:

- طراحی معیارها و زیر معیارهای شرکت‌های تحول‌آفرین؛
 - تعیین وزن هر یک از معیارها و زیر معیارها؛
 - طراحی سازوکار اجرایی ارزیابی نهایی از شرکت‌ها.
- پرسش‌های پژوهش را در زیر می‌توان برشمرد:
- چه معیارها و زیرمعیارهایی برای ارزیابی جایزه شرکت تحول‌آفرین باید برگزید؟
 - وزن و اهمیت هر یک از این معیارها و زیر معیارها در دسته‌های گوناگون به چه میزان می‌بایست تعیین گردد؟
 - سازوکار اجرایی ارزیابی نهایی شرکت‌ها به چه صورت است؟
- از این‌رو در این طرح پژوهشی سعی بر آن است که چارچوب ارزیابی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین با توجه به محورهای گوناگون طراحی گردد.

۴-۱- روش پژوهش

گروه کانونی یکی از روش‌های کلیدی اکتشاف کیفی در مطالعات بین رشته‌ای به شمار می‌رود و به‌منظور دستیابی به اهداف گوناگون در حوزه‌های پژوهشی متعدد مورد استفاده قرار می‌گیرند (باربور و کیتزینگر^۲، ۱۹۹۹). پژوهش گروه کانونی شیوه‌ای برای جمع‌آوری داده‌های کیفی است که افراد را در یک بحث گروه غیر رسمی (یا چندین بحث) پیرامون موضوعی خاص یا مجموعه‌ای از موضوعات وارد می‌نماید (ویلکینسون^۳، ۲۰۰۴). گروه‌های کانونی برای بسیاری از افراد شرکت‌کننده در پژوهش کمتر تهدیدکننده تلقی می‌شوند زیرا محیط مناسبی را برای بحث درباره ادراک‌ها، عقاید و افکار آنان فراهم می‌آورند (کروگر و کیسی^۴، ۲۰۰۰). گروه‌های کانونی را می‌توان بر اساس معیارهای گوناگون برای کشف عمق دیدگاه‌های متخصصان و خبرگان تشکیل داد و زمینه بیان آزاد اطلاعات و دیدگاه‌ها را فراهم نمود.

در این پژوهش در گام نخست معیارها و زیرمعیارهای اصلی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات، پس از مطالعه پژوهش‌های پیشین و شناسایی معیارها و زیرمعیارهای اولیه با تشکیل گروه کانونی طراحی می‌شود و در گام بعدی ضریب اهمیت هر یک از آن‌ها با یکی از روش‌های تصمیم‌گیری معیارهای چندگانه تعیین می‌گردد.

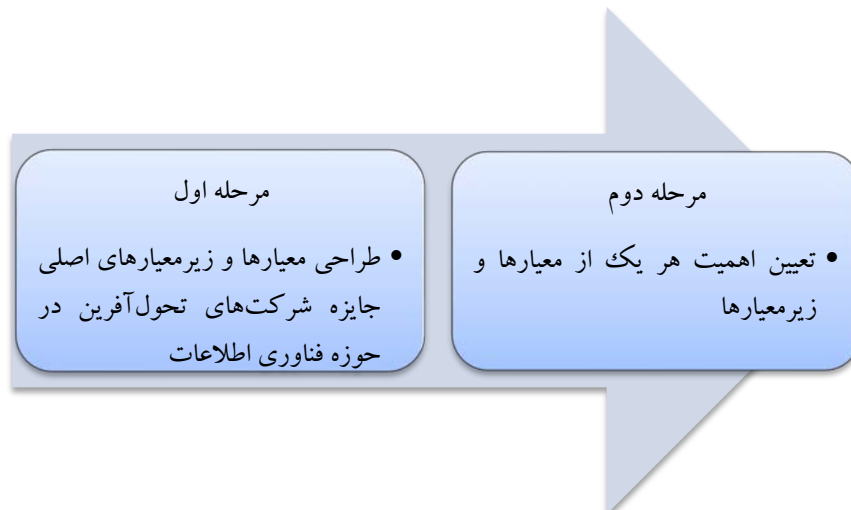
^۲. Barbour and Kitzinger

^۳. Wilkinson

^۴. Krueger and Casey

برای تحلیل یک سیستم چند معیاره باید عناصر اصلی ساختار آن را به درستی شناخت و آن‌ها را به‌طور دقیق تعریف کرد و سپس به مدل‌سازی و تجزیه و تحلیل آن پرداخت. به‌طور کلی می‌توان گفت ساختار مسائل تصمیم‌گیری چند معیاره (MCDM) شامل ۶ مؤلفه است:

- یک هدف یا مجموعه‌ای از اهداف؛
 - تصمیم‌گیرنده یا گروهی از تصمیم‌گیران؛
 - مجموعه‌ای از معیارهای ارزیابی؛
 - مجموعه‌ای از گزینه‌های تصمیم؛
 - مجموعه‌ای از متغیرهای مجهول یا متغیرهای تصمیم؛
 - مجموعه‌ای از نتایج حاصل شده از هر زوج گزینه - معیار (اصغرپور، ۱۳۹۲)
- عنصر مرکزی این ساختار، یک ماتریس تصمیم است که شامل مجموعه‌ای از سطرها و ستون‌هاست. این ماتریس نتایج تصمیم را برای مجموعه‌ای از گزینه‌ها و معیارهای ارزیابی بیان می‌کند. مسائل تصمیم‌گیری پیچیده از تعدادی تصمیم‌گیرنده تشکیل می‌شود که این افراد اولویت‌های منحصر به فرد خود را دارند. از طرف دیگر مجموعه معیارها بر اساس اهمیت نسبی معیارها تعیین می‌گردد. در نهایت پس از مشخص نمودن امتیاز هر معیار توسط کمیته داور، جایزه فناوری اطلاعات برتر تعیین می‌گردد. به عبارت دیگر در این بخش فرایند داور، محصولات انجام می‌گیرد.
- بنابراین این پژوهش در دو مرحله به شرح زیر صورت می‌گیرد:
- بنابراین در این پژوهش قصد داریم در گام اول معیارهای اصلی و زیر معیارهای ارزیابی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات را طراحی کنیم و در گام دوم میزان اهمیت هر یک از آن‌ها مشخص گردد که در نهایت جایگاه هر شرکت با توجه به اندازه شرکت (استارت‌آپ، کوچک، متوسط و بزرگ) تعیین می‌شود. انتخاب بهترین شرکت در همایش ملی مدیران فناوری اطلاعات با طراحی معیارها و زیرمعیارهای اصلی جایزه ملی شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات صورت می‌گیرد (شکل ۱-۱).



شکل ۱-۱- فرآیند انجام پژوهش

۵-۱- پیوند با اساس‌نامه و برنامه استراتژیک

با توجه به عزم پژوهشگاه بر انجام تحقیقات مرتبط با فعالیت‌ها و اهداف پژوهشگاه به منظور ایجاد یکپارچگی و اثربخشی تحقیقات، همسویی تحقیق جاری با بندهای زیر ماده‌های اساسنامه پیوند دارد:

ماده ۱:

۱. توسعه و گسترش پژوهش در زمینه علوم و فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و جامعه اطلاعاتی؛

۶. گسترش و ارائه خدمات مدیریت دانش، مدیریت اطلاعات و اطلاع‌رسانی اطلاعات علم و فناوری.

ماده ۲ الف):

۷. برگزاری همایش‌های علمی و ارائه دستاوردهای پژوهشی در قالب کارگاه‌های آموزشی با رعایت ضوابط و مقررات مربوط.

و با استراتژی‌های پیشران پژوهشگاه به شرح زیر پیوند دارد:

دسترسی به بازار از طریق "مشارکت با بخش غیردولتی"، "ساخت شبکه ارتباطات همکارانه پژوهشگاه" و "برگزاری همایش ملی مدیران فناوری اطلاعات".

۶-۱ رهبری تحول‌آفرین

نظریه‌های کنونی رهبری، نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری را می‌توان به دو سبک اصلی طبقه‌بندی کرد: رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبادلی (باس و اولیو، ۱۹۹۷). رهبران تحول‌آفرین، کاریزما هستند. آنها زیردستان را بر می‌انگیزانند و در آرمان‌ها و ارزش‌های اخلاقی آنها از طریق ایجاد و بیان چشم‌انداز الهام‌بخش آینده، درخواست تجدید نظر می‌کنند (باس و اولیو، ۱۹۹۷؛ یاکي ۲، ۲۰۰۶). این سبک از رهبری بین رهبران و کارکنان وابستگی عاطفی ایجاد می‌کند. برنز معتقد بود که رهبران تحول‌آفرین صاحب‌بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وادارند. به زعم وی تنها رهبرانی تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آنها منشا تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل داشته و بر موج تغییرات تسلط دارند (عابدی جعفری و مرادی، ۱۳۸۴).

رهبران تحول‌آفرین، رهبرانی هستند که بر پیروان خود، نوعی نفوذ عمیق و فوق‌العاده دارند و ستکار و مقصودی، ۱۳۹۵). رهبری تحول‌آفرین غالباً با عملکرد کاری سرپرستان و نگرش کارکنان در مسایلی نظیر اعتماد به رهبران، رضایت شغلی، تعهد تیمی و سازمانی و وفاداری در ارتباط است (بهلینگ و مک‌فیلن، ۱۹۹۶؛ دیگریت و همکاران، ۲۰۰۰؛ دامدام و همکاران، ۲۰۰۲؛ جادج و پیکولو، ۲۰۰۴؛ سیواسوبرامانیام، ۱۹۹۶؛ ژوولد و روهمن، ۲۰۰۹؛ زاگر سک و دیو موفسکی، ۲۰۰۹). روولد و روهمن (۲۰۰۹) معتقدند رهبری تحول‌آفرین بیشتر با رویکردها و احساسات مثبت کارکنان در ارتباط است. رهبری تحول‌آفرین به کارکنان امید به آینده و چشم‌اندازی قانع‌کننده و مناسب اهدا می‌نماید. چشم‌انداز سازمانی یک ویژگی منحصر به فرد است و شامل چارچوب سازمان و رویکرد نسبت به رقبا می‌باشد (فمبرن و ون ریل، ۲۰۰۴). رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود در بالا بردن سطح خلاقیت فردیو خودشکوفایی کمک می‌کنند (اجها و همکاران ۱، ۲۰۱۸). رهبران تحول‌آفرین از کارکنان خود حمایت می‌نمایند و آنان را مورد آموزش قرار می‌دهند و یک رابطه خوب با آنها برقرار می‌کنند (من، ۲۰۱۲؛ یانگ، ۲۰۰۷). مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط برنز (۱۹۸۷) و در در نتیجه پژوهش‌های توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی مطرح شد. برنز، رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند، تعریف کرد (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹). این مفهوم بعدها توسط بس و آوالیو (۱۹۸۵) توسعه یافت و مفهوم رهبری تحول‌آفرین را تثبیت شد. از نظر بس، رهبر تحول‌آفرین فردی است که پیروان را

توانمند می‌سازد، به آنها برای عملکرد فراتر از انتظارشان انگیزه می‌دهد و آنها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدف‌های جمعی می‌نماید (کیم و کیم، ۲۰۱۴).

موفقه‌های اصلی رهبری تحول‌آفرین عبارتند از:

- ۱- نفوذ آرمانی: نفوذ آرمانی عبارت است از سرافرازی، فرهنگ‌داری، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان به رهبری که حسی آرمانی را منتقل می‌کند. نفوذ آرمانی موجب می‌شود که رهبران تحول‌آفرین به عنوان الگوهای از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (فرهی پور زنجانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ حسینی سرخوش، ۱۳۸۹). رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می‌کند، به گونه‌ای رفتار می‌کند که معیارهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهد (سفیناس مانیر "مانیر" و همکاران، ۲۰۱۲). ۲- انگیزش الهام‌بخش: رهبری تحول‌آفرین با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود، به آنها انگیزه می‌دهد. روحیه گروهی با این نوع رهبری ارتقا می‌یابد (باس و ریگیو، ۲۰۰۶)؛ به خصوص این کار با نشان دادن همدلی و خوش‌بینی، درگیر کردن پیروان در ارائه چشم‌اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آنها انجام می‌شود (پوپر و همکاران، ۲۰۰۰ و حسینی سرخوش، ۱۳۸۹).
- ۳- ترغیب ذهنی: ترغیب ذهنی، برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه حل جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان می‌باشد. در واقع، رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان به وجود می‌آورد که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام شود، دوباره تفکر کند.
- ۴- ملاحظات فردی: رهبر تحول‌آفرین، برای درک نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت پیروان با تک‌تک پیروان رابطه‌ای مجزا برقرار می‌کند. این رهبران، مانند یک مربی یا معلم عمل می‌کنند و پیوسته پیروان خود را در جهت رسیدن به سطوح عالی تر ظرفیت خود، سوق می‌دهند (گاماسلو گلو و لسو، ۲۰۰۹).

۲-۱ سازمان پژوهش

در فصل دوم به مطالعه پژوهش‌های پیشین پرداخته می‌شود که بتوان از آن معیارها و زیرمعیارهای جایزه شرکت تحول‌آفرین را به دست آورد. در فصل سوم اهمیت و وزن هر یک از این معیارها با یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره به دست می‌آید. در فصل چهارم برکه ارزیابی شرکت‌ها و سازوکار اجرایی به دست می‌آید و در پایان فصل پنجم به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری اختصاص می‌یابد.

فصل دوم

مفاهیم، پیشینه و طراحی معیارها

۱-۲- مقدمه

جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین به منظور شناسایی و تجلیل از شرکت‌های فعال فناوری اطلاعات که نقش بسزایی را در پیاده‌سازی و کاربرست فناوری اطلاعات در کشور ایفا می‌کنند و برخی از آنها خود منشأ ایجاد تحول در ماهیت فناوری اطلاعات یا کاربرست صحیح آن در کسب و کار هستند، اعطا می‌شود. یکی از اهداف اعطای این جایزه، حساس‌سازی و آگاهی‌رسانی بخش حاکمیت و مدیران عالی کشور درباره اهمیت فناوری اطلاعات به عنوان یک اهرم تحول‌آفرین در حوزه‌های گوناگون عنوان شده است. از این‌رو در این فصل قصد داریم به مفاهیم و پیشینه معیارهای تاثیرگذار در تحول‌آفرینی شرکت‌ها بپردازیم که در پایان معیارها در جلسه گروه قانونی تدوین می‌شوند.

۲-۲- ویژگی‌های یک شرکت تحول‌آفرین

۱-۲-۲- هدف پایدار

شرکت‌های پیشرو به اهمیت اطمینان از جامعه و محیط سالم امروز و آینده‌پی‌برده و تجارت خود را برای دستیابی به موفقیت تجاری بلندمدت همزمان با سرعت بخشیدن به رونق‌فراگیر و پایدار تغییر می‌دهند. آن‌ها تجارت خود را در جهتی به کار می‌گیرند تا رشد آن‌ها یک نیروی مثبت در جامعه باشد و با این کار از مزیت رقابتی برخوردار شوند. بسیاری مسئولیت صریح را بر عهده دارند تا تأثیرات خود را بر نسل‌های آینده کاهش دهند.^۱

آن‌ها یک هدف، تلاش یا مأموریت اصلی جذاب را اتخاذ می‌کنند که فراتر از کسب درآمد برای ایجاد ارزش برای کسب و کار و جامعه است. این هدف اصلی - سهم آن‌ها در جامعه و مزیت بزرگتر

^۱. www.sustainability.com/projects/business-model-innovation

- دلیل اصلی شرکت را شکل می‌دهد و اطلاع می‌دهد. این دلیل وجود شرکت و تأثیر مثبتی را که می‌خواهد ایجاد کند، توصیف می‌کند. این در هسته اصلی عملیات آن‌ها و در قلب پیشنهاد تجاری در یک استراتژی یکپارچه قرار می‌گیرد. برای برخی از سود حداکثر و ارزش سهام فراتر می‌رود و برای برخی دیگر وسیله‌ای است که آن‌ها ارزش ایجاد می‌کنند و رشد می‌کنند. در هر صورت، این یک فلسفه تجارت و یک هدف مشترک توسط همه افراد در تجارت می‌شود و هر تصمیم رهبران و کارمندان در همه بخش‌ها را هدایت می‌کند. این شرکت‌ها می‌دانند که موفقیت خود را نمی‌توان با هزینه کارمندان، جوامع و محیط زیست به دست آورد و اطمینان حاصل کرد که این سهامداران به طور عادلانه برای کمک‌های خود جبران می‌شوند. این شامل حقوق صاحبان سهام و حقوق و دستمزد زندگی کارمندان، نسبت‌های عادلانه حقوق بین مدیران و نیروی کار، اطمینان از برخورد خوب تامین‌کنندگان با کارمندان، تقسیم منافع با جوامع و داخلی سازی هزینه‌های زیست محیطی تولید از طریق پرداخت هزینه‌های جبران‌کننده محیط زیست یا خدمات اکوسیستم است. سازمان‌های با هدف پایدار رویکردی جامع برای اندازه‌گیری و تعریف ارزش دارند، به روش‌هایی که شامل ارزش تجاری و اجتماعی است.^۱

انتظارات از تجارت و نقش آن در جامعه تغییر کرده است. از آنجا که جامعه با چالش‌های جدی‌تری از کمبود منابع تا افزایش نابرابری روبرو است، ذینفعان به طور فزاینده‌ای به دنبال تجارت هستند تا نقش قوی‌تری را بازی کنند. برای دستیابی به رفاه فراگیر در مرزهای سیاره‌ای و موفقیت و پیشرفت در آینده، کسب و کار نیاز به مهندسی مجدد مدل عملیاتی، ابداع مجدد استراتژی‌ها و نوآوری‌های مخرب دارد. طبق تجزیه و تحلیل، بیش از یک پنجم شرکت‌ها از قبل دارای هدف مشخص و جامعه محور فعالیت‌های خود هستند. تحقیقات نشان می‌دهد مشاغلی که "ایده‌آل‌های بالا" را در همه کار خود بیان و فعال می‌کنند، به نرخ رشد می‌رسند، رقبای خود را سه برابر می‌کنند و عملکرد چشمگیری در بازار دارند. مشاغلی که مأموریت خود را با اصول پایداری هماهنگ می‌کنند، از مزایای زیر بهره‌مند می‌شوند:

- جذب، نگهداری و بهره‌وری کارمندان را بهبود ببخشید

- جذب مشتری، تعامل و حمایت از وی را افزایش دهید
- روابط ذینفعان و مجوز اجتماعی برای فعالیت و رشد را تقویت می‌کند
- هزینه‌های رسانه‌های پولی را کاهش یا حذف کنید
- افزایش نوآوری و مزیت رقابتی

موارد زیر برخی از راه‌هایی است که یک شرکت می‌تواند هدف پایدار را شناسایی و دنبال کند^۱.

الف) به گذشته نگاه کنید: بررسی کنید که آیا باورهای اصلی نشان تجاری شما وجود دارد یا یک داستان پیدایش یا میراث است که تجارت یا محصولات شما بر اساس آن تأسیس شده است. شاید یک نیاز اصلی وجود داشته باشد که بنیانگذاران برای رفع آن در نظر گرفته اند و می‌توان آن را با یک نتر قرن بیست و یکم بازسازی کرد. یا داستان‌های تأثیر مشتری را پیدا کنید که ایده‌آل‌های بالاتر شما را نشان می‌دهد. این ایده‌های اساسی را می‌توان به عنوان پایه‌ای برای یک هدف اصلی دوباره احیا کرد.

ب) به جلو نگاه کنید: نیروهای بزرگ پایدار درازمدت مانند تغییر اقلیم، امنیت غذایی و بیکاری جوانان را که بر کسب و کار شما، زنجیره ارزش شما و بازارها و جوامعی که در آن فعالیت می‌کنید تأثیر بگذارد، شناسایی کنید.

مناطق را که یک نیاز اجتماعی با توانایی‌ها و استراتژی شرکتی شما تلاقی دارد پیوند دهید، موضوعاتی را که می‌توانید از طریق تجارت اصلی خود تحت تأثیر قرار دهید و مقیاس آن‌ها را تغییر دهید و محصولات اصلی و افراد می‌توانند بیشترین تأثیر را داشته باشند، اولویت‌بندی کنید.

ج) به درون خود نگاه کنید: مشخص کنید که فرآیندهای کار، فرهنگ، تجربه مشتری و روابط ذینفعان چگونه می‌توانند هدف شما را بیان و تسریع کنند. چگونه مأموریت شما می‌تواند بر تصمیم‌گیری شما تأثیر بگذارد و از نوآوری الهام بگیرد؟ چگونه نیروی کار شما می‌تواند درک درستی از هدف شما داشته باشد و بتواند آن را زنده کند؟ چه تأثیری بر استخدام شما و چگونگی شما خواهد داشت.

^۱. www.sustainability.com/projects/business-model-innovation

ترویج استعداد؟ هدف اصلی شما چه تاثیری بر محصولات و خدمات شما خواهد داشت؟ هدف چگونه می‌تواند به ایجاد روابط با ذینفعانی که نیاز دارید با آنها در بازارهایی که برای شما مهم هستند همکاری کند؟ موجودی کامل دارایی‌ها، صلاحیت‌ها و منابعی که شرکت شما می‌تواند ارائه دهد چیست؟ چگونه قدرت بازاریابی شما می‌تواند به این مسئله رسیدگی کند؟ چگونه می‌توان اهداف کوتاه مدت شما را در برابر تحقق بلند مدت جاه طلبی خود متعادل کرد؟

د) آن را زندگی کنید: از طریق آزمایش و نمونه‌سازی محصولات جدید، فرآیندها و روش‌های تجارت، مدل‌های جدید تجاری را نوآوری کنید. در زمینه توسعه و اجرای راهکارها با ذینفعان همکاری کنید. ایده‌های موفق را مقیاس، گسترش و ضرب کنید. از هدف اصلی خود برای ارزیابی فعالیت‌های تجاری فعلی و آینده و اولویت‌بندی آنها استفاده کنید، از جمله اینکه چه کارهایی را باید شروع کنید، متوقف کنید و کارهای بیشتری انجام دهید. بگذارید مدل رشد شما را پیش ببرد.

۲-۲-۲- مشتریان پایدار

محدودیت‌های جهانی در حال رشد منابع همراه با تغییر انتظارات مشتری، سرمایه‌گذار و دولت، شرکت‌ها را به سمت طراحی مجدد سبد محصولات موجود برای کاهش وابستگی به منابع و سرمایه‌گذاری در محصولات و خدمات جدید سوق می‌دهد که راه‌حلی برای مشکلات پایداری ارائه می‌دهند. شرکت‌های نوآور در حال تجسم و استفاده مجدد از مدل‌های تجاری و طرح‌های خدمات و خدماتی برای ایجاد مشتریان جدید هستند که تأثیرات اجتماعی و زیست‌محیطی را به حداقل می‌رساند و تأثیرات مثبتی را در طول عمر محصولات خود ایجاد می‌کند. تعهدات پایداری از طریق محصولات و خدمات اصلی بیان شده و از طریق وعده نام تجاری مشترک در تجارت اصلی ادغام می‌شوند. این محصولات با ردپای محیطی به طور قابل ملاحظه‌ای زندگی افراد را به طور قابل اندازه‌گیری بهبود می‌بخشند. آنها تمیزتر، کارآمدتر و از نظر اجتماعی برابر هستند.

شرکت‌های تحول‌آفرین برای دستیابی به اهداف برای بهبود پایداری محصولات و مشتریان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. این شامل تأثیرات زیست‌محیطی، تأثیرات اجتماعی (به عنوان مثال، کارکنان، مصرف‌کننده و جامعه) و قابلیت دسترسی، قابلیت استفاده و مقرون به صرفه بودن

محصولات آن‌ها (به عنوان مثال استفاده از اصول طراحی جهانی که محصولات بدون استفاده از درآمد، توانایی و غیره برای همه مردم قابل استفاده هستند). برای دستیابی به معیارهای توسعه پایدار برای آینده، برخی از محصولات کاملاً دوباره طراحی می‌شوند یا به طور کلی حذف می‌شوند. رهبران با داشتن چشم‌انداز برای ایجاد سبک زندگی پایدار، در نظر دارند که چگونه یا اگر یک محصول یا خدمات نیازهای واقعی را برآورده می‌کند و زندگی را بهبود می‌بخشد، یا اینکه آیا خواسته‌هایی ایجاد می‌کند و باعث مصرف بی‌رویه غیر ضروری می‌شود.

مشتریان انتظار دارند شرکت‌ها به راه حل‌های جهانی کمک کنند به طور فزاینده‌ای، مشتری‌ها به دنبال محصولات و خدماتی هستند که با روشی مسئولانه از نظر اجتماعی و زیست محیطی تولید و مصرف می‌شود. مشتریان انتظار دارند شرکت‌ها به راه حل‌های جهانی کمک کنند. بسته به رویکرد، اینها برخی از مزایای موجود در مورد ادغام پایداری در چرخه عمر کامل طراحی محصول و خدمات، استفاده و دفع و پیشرفت پایداری از طریق بهبود مستمر محصولات و خدمات اصلی است:

- مشتری جذب کنید و انتظارات آینده مشتری فردا را برآورده کنید؛

- با تمایز در بازار درآمد را افزایش دهید؛

- با دینفعان اصلی یک برند و شهرت مثبت بسازید؛

- قراردادهای عرضه را برنده شوید؛

- هزینه‌های ناشی از کاهش مصرف مواد و مصرف انرژی را کاهش دهید؛

- پیش‌بینی و آماده‌سازی مقررات و معیارهای دولتی؛

- امنیت زنجیره تأمین را بهبود ببخشید؛

- پرورش نوآوری؛

- جذب، حفظ و مشارکت کارمندان^۱

۳-۲-۲- راه حل گرایی

بخش تجارت نقش مهمی در کمک به یک جامعه شکوفا دارد. تجارت دارای نبوغ، منابع و دانش کافی برای پرداختن به موضوعات مهم اجتماعی و زیست محیطی است و می‌تواند رهبری اجتماعی را

۱. <http://nbs.net/knowledge/how-to-design-sustainable-products>

بر مشکلات فوری ارائه دهد. مشاغل پیشرو در حال پاسخگویی به این فرصت‌ها هستند. آنها در حال پشتیبانی مالی و تخصص هستند و محصولات، خدمات و زنجیره‌های ارزش را برای ایجاد ارزش اجتماعی از طریق مدل‌های تجاری خود تطبیق می‌دهند. آنها راهی برای به دست آوردن صلاحیت‌های اصلی و دارایی‌های تجاری خود برای ایجاد مزایای ماندگار اجتماعی و تجاری پیدا می‌کنند. یک گروه دنباله‌دار از مشاغل - شرکت‌های تحول‌آفرین - در حال تجدید نظر در مدل‌های کاری خود هستند تا مستقیماً از طریق محصولات، خدمات، عملیات و روابط تجاری خود به مسائل گسترده جامعه پردازند. آنها ارزش اجتماعی را در عملکردهای خود جاسازی می‌کنند و برای کاهش فقر، محرومیت اجتماعی و تخریب محیط زیست با تامین‌کنندگان، مشتریان، سازمان‌های جامعه، دولت‌ها و حتی رقبا همکاری می‌کنند. آنها در مشارکت با دیگران، مشکلاتی را که بر ثبات اجتماعی و کیفیت زندگی جامعه تأثیر می‌گذارد، کاهش می‌دهند. در واقع، مشاغل پیشرو می‌دانند که سلامت مالی آنها و جوامعشان و محیطی که به آن وابسته‌اند به یکدیگر وابسته‌اند. آنها با حمایت از نشاط، سلامتی و تاب‌آوری جوامعی که در آن فعالیت می‌کنند، به نیروی کار آینده و تأمین‌کننده و مشتری خود کمک می‌کنند. ارتقا اکوسیستم‌های محلی، منطقه‌ای و جهانی اطمینان از دوام اقتصادی و اجتماعی را برای طولانی مدت تضمین می‌کند. اکنون که سازمان ملل متحد اهداف توسعه پایدار را تصویب کرده است، هر روز شرکت‌های بیشتری استراتژی‌های سازمانی خود را برای کمک مادی به راه‌حل‌هایی که جامعه و کره زمین را در مسیر مثبتی قرار می‌دهد، تطبیق می‌دهند.

تجارت بینش، مهارت و منابع منحصر به فردی برای کمک به مسائل مهم اجتماعی دارد. راه‌حل‌های موفقیت تنها با ترکیب ابزارها، ابزارها، تخصص و هم‌افزایی همه ذینفعان قابل توسعه و مقیاس است. در حالی که منافع تجاری به موضوعات خاص اجتماعی و استراتژی‌های تجاری دنبال شده بستگی دارد، محدوده مزایای تجاری شامل موارد زیر است:

- افزایش سهم بازار از طریق مشتریان و بازارهای جدید و وفادارتر؛

- بینش جدید و عمیق‌تری درباره بخش‌های مشتری؛

- محصولات و خدمات جدید؛

- بهبود شهرت و تمایز برند؛

- بهبود استخدام و نگهداری کارمندان؛

• بهبود بهره‌وری؛

• تامین امنیت و وضعیت مشتری در انتخاب^۱.

با شناسایی و پرداختن به معضلات اجتماعی که با تجارت آن‌ها تلافی دارد، شرکت‌ها می‌توانند ارزش تجاری و ملموسی ایجاد کنند. نادیده گرفتن این فرصت‌ها، خط ابتدایی شرکت را محدود می‌کند و جامعه را با تغییرات کوتاه، نوآوری، منابع و سیستم‌های مورد نیاز برای حل مشکلات اجتماعی را بسیار محدود می‌کند^۲.

موارد زیر چند گام است که می‌تواند برای تبدیل شدن به یک شرکت راه حل گرا دنبال نمود:

• مرحله ۱: شناسایی مسائل اجتماعی

برای شناسایی و اولویت بندی موضوعات اجتماعی یا زیست محیطی که با فرصت‌های شغلی تلافی می‌کند که خطرات را کاهش می‌دهد، باعث صرفه جویی در هزینه‌ها یا افزایش درآمد می‌شود، تحقیق انجام دهید. این امر مستلزم غربالگری سیستماتیک از موضوعات اجتماعی و زیست محیطی و تجزیه و تحلیل نحوه همپوشانی آنها با خطرات و فرصت‌های تجاری فعلی یا آینده است. اهداف توسعه پایدار سازمان ملل منبع اساسی برای این مرحله است. روندهای کلان اجتماعی و زیست محیطی و چالش‌های سیستمی را در نظر بگیرید که بیشترین پیامدها را برای آینده تجارت، تأمین کنندگان، مشتریان و بازارهای شما خواهد داشت. مستند کنید که چگونه محصولات و خدمات شما در بالادست و پایین دست عملیات تجاری شما بر محیط، مردم، جوامع و جامعه تأثیر می‌گذارد تا نقاط اهرم آسیب پذیر یا فرصت طلب را برای تغییرات اجتماعی شناسایی کند. نگرانی‌ها، چالش‌ها و انتظارات سهامداران برتر را تعیین کنید. این را در لیستی از موضوعات مرتبط اجتماعی یا زیست محیطی که ممکن است استراتژی شما هدف قرار دهد، جمع کنید.

• مرحله ۲: اولویت بندی فرصت‌های تجاری

با استفاده از اطلاعات تولید شده در مرحله اول، در برنامه تجاری شرکت خود غوطه ور شوید تا فرصت‌های برنده را شناسایی کنید. دارایی‌ها، صلاحیت‌ها و منابع سازمان خود را فهرست کنید، که می‌توانید برای حل مسائل اجتماعی یا زیست محیطی که در مرحله شناسایی کرده‌اید، محوری کنید.

^۱ . <http://www.c2ccertified.org>

^۲ . <http://www.c2ccertified.org>

موثرترین نوآوری‌ها از متن، برنامه‌ها، ساختار، فرهنگ و دارایی‌های منحصر به فرد کسب و کار شما بیرون می‌آیند. از لیست اولیه خود از موضوعات مهم اجتماعی یا زیست محیطی مرتبط با تجارت خود، سوال کنید:

تجارت شما چه نقاط قوتی برای پرداختن به آنها دارد، چه فرصت‌هایی برای استفاده از این نقاط قوت به روش‌های جدید یا ابتکاری وجود دارد، چه کسی ممکن است شرکای اصلی برای استفاده از این فرصت‌ها باشد؟ برای برخی از این پاسخ‌ها، از جمله تأمین‌کنندگان بالادستی و پایگاه مشتری، به فراتر از مرزهای تجاری خود نگاه کنید. زمینه‌های همپوشانی بین مشاغل و مسائل اجتماعی خود را مشخص کنید تا لیستی از موضوعات اولویت دار اجتماعی که شرکت شما برای حل آنها در موقعیت مناسبی قرار دارد و از طریق مدل کسب و کار شما قابل حل و مقیاس است، نهایی شود. به دنبال این کار باید فعالیت‌های مربوط به تجارت مرتبط را برنامه‌ریزی کنید، منافع اجتماعی و اجتماعی پیش‌بینی شده را نسبت به هزینه‌های پیش‌بینی شده الگوسازی کنید و یک پرونده تجاری جامع را ایجاد کنید.

• مرحله ۳: پیاده‌سازی و اندازه‌گیری راه‌حل‌ها

با استفاده از برنامه تجاری توسعه یافته در مرحله ۲، راه‌حل‌ها را پیاده‌سازی و پیشرفت را پیگیری کنید، از جمله عملکرد اجتماعی و مالی نسبت به پیش‌بینی‌ها. با ارزیابی عملکرد اجتماعی و مالی، می‌توان برای اصلاح استراتژی و باز کردن فرصت‌های ایجاد ارزش بیشتر، درس‌ها و بینش‌هایی ایجاد کرد.

• مرحله چهارم: اندازه‌گیری پیشرفت اجتماعی

شرکت‌هایی که استراتژی‌های ارزش اجتماعی را با موفقیت طراحی و اجرا کرده‌اند ممکن است مایل باشند سرمایه‌گذاری‌های خود را به سطح بالاتری برسانند و هدف اجتماعی خود را کاملاً در کل مدل کسب و کار خود جاسازی کنند. در اینجا یک ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک برای این منظور وجود دارد. با تعیین اینکه شرکت شما مخفف چیست، ساختن آن در هر کاری که انجام می‌دهد و امکان کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان برای مشارکت، تأثیر مثبت شما می‌تواند به صورت تصاعدی افزایش یابد.^۱

۴-۲-۲- دولت و فرهنگ پایدار

بسته به جایی که شرکت در سفر تحول‌آفرین است، می‌تواند یک یا چند مورد از این استراتژی‌ها را دنبال کند تا پایداری را در حاکمیت و فرهنگ خود بگنجاند.

الف) موجودی حکمرانی و مدیریت پایداری

با استفاده از این ابزار چک لیست می‌توانید درجه‌ای را که در حال حاضر پایداری را در سیستم‌های مدیریت و مدیریت خود جاسازی کرده است.

این لیست یازده گانه حاکمیت و شیوه‌های مدیریتی را که می‌تواند پایداری را در آن تعبیه کند، پروفایل می‌کند:

- **نقش هیئت مدیره:** هیئت مدیره نظارت بر استراتژی و عملکرد CSR^۱ شرکت را فراهم می‌کند.
- **چشم انداز و استراتژی:** هیئت مدیره تعهد خود را به CSR نشان می‌دهد و از ادغام آن در چشم انداز و استراتژی سازمان اطمینان می‌یابد.
- **نظارت و پاسخگویی:** ساختار حاکمیت هیئت مدیره این امکان را برای نظارت بر پیشرفت عملکرد CSR شرکت فراهم می‌کند.
- **مدیریت ریسک و عملکرد مالی:** هیئت مدیره ریسک‌ها و فرصت‌های CSR را در مدیریت ریسک شرکت ادغام می‌کند و تأثیرات CSR را بر عملکرد مالی در نظر می‌گیرد.
- **ترکیب و تخصص هیئت:** هیئت مدیره مجهز به نظارت بر مسائل مهم CSR است.
- **افشای خارجی:** هیئت مدیره به طور منظم اطلاعات مربوط به عملکرد CSR سازمان را افشا می‌کند.
- **نقش مدیریت:** مدیریت استراتژی CSR شرکت را پیاده‌سازی و مدیریت می‌کند و بهبود می‌بخشد.
- **تعهد و استراتژی:** تعهد CSR در مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و استراتژی سازمانی سازمان گنجانده شده است.
- **اجرا:** سازمان فرایندهایی برای ادغام CSR در ساختارها و رویه‌ها و اختصاص منابع و پاسخگویی برای پیاده‌سازی و نظارت بر پیشرفت دارد.
- **عملکرد:** CSR در سیستم‌های مدیریت عملکرد گنجانده شده است.

^۱ Corporate social responsibility

• **تعامل:** سازمان برنامه‌های درگیر ذینفعان داخلی و خارجی قوی دارد.

• **نظارت و گزارش دهی:** سازمان به طور منظم عملکرد خود را رصد، بررسی، گزارش می‌کند و بهبود می‌بخشد.

ب) توسعه صلاحیت پایداری

برای افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی و ایجاد ظرفیت برای نوآوری در پایداری، شرکت‌های پیشرو شایستگی‌های پایداری را در مدل‌های شایستگی خود جاسازی می‌کنند - ابزاری که برای تعریف عملکرد و انتظارات رفتاری استفاده می‌شود و به موفقیت تجاری کمک می‌کند و که به استراتژی‌های

منابع انسانی زیر اطلاع می‌دهد:

• استخدام و گزینش

• شبانه روزی

• آموزش و توسعه

• برنامه ریزی توسعه شغلی

• شرح شغل

• مرور عملکرد

• جبران خسارت

• برنامه ریزی جانشینی

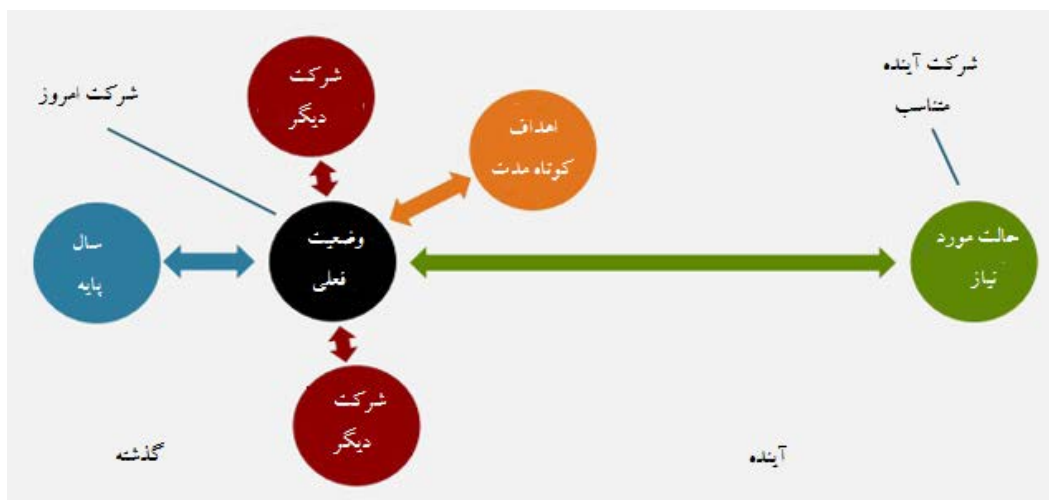
پ) تحقق اهداف اجتماعی

شرکت‌هایی که به دنبال مزایای اجتماعی و تجاری بیشتر از آن هستند که از طریق CSR یا تعبیه پایداری می‌توانند به دست بیایند، خود را بعنوان شرکت‌های هدف اجتماعی ابداع می‌کنند. آنها در هر کاری که انجام می‌دهند و در تمام روابط و نقاط تماس خود رسالت صریح اجتماعی را اتخاذ کرده و دنبال می‌کنند و بسترهایی را برای مشارکت بازیگران خارجی در تلاش‌های خود ایجاد می‌کنند. به این ترتیب تأثیر مثبت آنها همزمان با فعالیت و رشد شرکت چند برابر می‌شود. با اعتقاد به اینکه هم آنها و هم جامعه در صورت همکاری با این شرکت و وضعیت بهتری دارند، مشتریان به عنوان سفیران

نام تجاری شرکت در می‌آیند. در اینجا یک ابزار استراتژی هدف اجتماعی وجود دارد که می‌تواند برای مشارکت رهبران تجارت در این بحث استفاده شود:

ت) معیار آینده مناسب

تلاش جهانی برای توسعه معیارهای اساسی در حال انجام است که می‌تواند یک شرکت را کاملاً پایدار بداند. این ابزار که "معیار متناسب با آینده" نامیده می‌شود، برای تجهیز رهبران و سرمایه‌گذاران تجاری به ابزاری برای تعیین کمیت عملکرد آنها در آینده‌ای شکوفا طراحی شده است. در شکل ۲-۱- نکات کلیدی استفاده از پایداری را می‌توان مشاهده نمود.



شکل ۲-۱ - نکات کلیدی استفاده از پایداری در مدل تجاری شرکت (سلیمی، ۱۳۹۸)

۲-۲-۵- رهبری مبتنی بر ارزش متعهد

• **برند و شهرت:** اعتماد به شخصی که شرکت را هدایت می‌کند به اعتماد به خود شرکت پیوند می‌دهد.

اقدامات انجام شده توسط مدیران عامل و سایر رهبری اعتماد به شرکت‌هایی را که آن‌ها هدایت می‌کنند شکل می‌دهد و بر رفتارها و نگرش‌های سهامداران تأثیر می‌گذارد. مدیران باید تفکر، رفتارها و شایستگی‌های پایداری را درک کنند و اعتماد سهامداران را به تعهدات شرکت افزایش دهند. کسانی که دارای ارزش پایداری، همسویی و ظرفیت قوی هستند، کمتر سازمان‌ها و جامعه خود را در معرض خطر قرار می‌دهند.

- **تقویت استعداد:** رهبران بصیر و مبتنی بر ارزش به احتمال زیاد استعداد‌های برتر را جذب، درگیر و حفظ می‌کنند. با کمبود نیروی کار و جنگ مداوم برای استعدادها، شرکت‌هایی که در راس آنها مدیرعامل‌های روشن فکر قرار دارند می‌توانند بهترین و درخشان‌ترین‌ها را جذب و نگهداری کنند.
- **آهنگ در بالا:** مدیران عامل و مدیران صدا را در بالا تنظیم می‌کنند. چشم انداز آنها دنیای شناختی کارمندان را ساختار می‌بخشد و منطقی ایجاد می‌کند که تغییراتی در ایده‌ها، ارزش‌ها و رفتارها ایجاد می‌کند - برای ابداع مجدد شرکت و زنجیره‌های ارزش آن برای رونق اجتماعی و اقتصادی آینده، لازم است. این سیگنالینگ برای تقویت انتقال سازمان به یک مدل تجاری پایدار حیاتی است.
- **مزیت رقابتی:** مشاغلی که رهبران آنها شرایطی را برای نوآوری پایدار ایجاد می‌کنند، احتمال موفقیت و پیشرفت در بلند مدت را دارند. شرکت‌ها باید در دنیای متغیر، نامطمئن، پیچیده و مبهم مقاومت بیشتری داشته باشند. رهبرانی که دارای لئزهای پایداری هستند می‌توانند به شرکت‌های خود در مدیریت و انحراف خطرات پایداری و ایجاد ارزش آینده برای شرکت‌های خود کمک کنند (بارت و لدر^۱، ۲۰۱۰).

۶-۲-۲- تعهد شغلی

تعامل کارکنان عامل اصلی عملکرد شرکت است. شرکت‌هایی که در محیط‌های کاری سالم و هدفمند سرمایه‌گذاری می‌کنند، مزایایی را برای کارمندان، خانواده‌های آنها، جامعه به طور کلی - و خطوط اصلی آن‌ها ایجاد می‌کنند. شرکت‌های برجسته این ارتباط را درک می‌کنند و به دنبال الهام بخشیدن به کارمندان خود برای کمک به موفقیت اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی شرکت هستند. آنها نیروی کار متنوعی و فراگیر ایجاد می‌کنند، که نمایانگر جوامع میزبان آن‌ها و بازارهایی است که در آن خدمت می‌کنند، در همه سطوح. آنها محل‌های کار عادلانه و مشارکتی را پرورش می‌دهند در جایی که کارمندان احساس ارزش می‌کنند و حرفی برای گفتن دارند و همکاری مبتنی بر وابستگی حاکم است. شرکت‌های پیشرو دارای سبک مدیریتی و فرهنگ سازمانی هستند که اعتماد و احترام متقابل را تقویت می‌کند و تعادل زندگی و سبک زندگی سالم را پشتیبانی می‌کند. شرکت‌های تحول‌آفرین مدیریت طولانی مدت در توانایی‌های پایداری کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند،

^۱ Barret, R., & Leader

مهارت‌ها و دانش آن‌ها را در تفکر سیستم، همکاری خارجی، سواد پایداری و ارزش‌های فعال افزایش می‌دهند. پایداری در چرخه زندگی کارمندان از مارک کارفرما، فرایند استخدام و انجام کار، تا پیشرفت حرفه‌ای و مشاغل بازنشسته ادغام شده است. از کارمندان پشتیبانی می‌شود تا از طریق ابتکارات کار و زندگی سبز و سالم به پایداری در محل کار، خانه و جامعه گسترده کمک کنند. شرکت‌های مترقی نوآوری و آزمایش اجتماعی را تشویق می‌کنند: کارمندان برای شناسایی، آزمایش و مقیاس گذاری پروژه‌ها و نوآوری‌های تأثیر اجتماعی به راحتی در مرزهای سازمان و سازمان همکاری می‌کنند. تعامل و رفاه کارمندان در استراتژی شرکت گنجانده شده است و به عنوان یک مسئله اتاق هیئت مدیره مدیریت می‌شود. نتایج پایداری توسط سیستم‌های پاداش و بازشناخت تقویت می‌شوند.

پس از اشتغال، کارمندان وظایف خود را در سطح بالاتری انجام می‌دهند و باعث بهبود قابل توجه بهره‌وری می‌شوند. اینها مزایای تجاری بسیاری است که می‌تواند از طریق سرمایه گذاری در محل‌های کار سالم کسب کند:

- بهبود استخدام؛ به عنوان یک کارفرمای انتخابی دیده شود.
- غیبت، گردش مالی و هزینه‌های مربوط به آن را کاهش دهید.
- جایگزینی کارکنانی که ترک می‌کنند می‌تواند تا ۱۵۰٪ از حقوق کارمندی که در حال اخراج است هزینه داشته باشد.
- کارکنان جدا شده از کار چهار برابر بیشتر از حد متوسط هستند.
- بهبود بهره‌وری و عملکرد کارکنان.
- تعامل کارمندان با تجارت را بهبود ببخشد.
- حوادث و آسیب‌های محل کار را کاهش دهد.
- افزایش رضایت مشتری از خدمات مشتری با ارزش بالاتر.
- بهبود برند و شهرت؛ خطر نام تجاری کارکنان را درگیر رفتارهایی می‌کند که کاهش می‌دهد.
- نوآوری را افزایش دهد.

در اینجا هیچ یک از نقشه‌های تعیین شده برای پرورش نیروی کار متنوع، عادلانه، پر رونق، مشارکت و پایداری وجود ندارد. با این حال، مراحل زیر برخی اقدامات کلی است که می‌تواند برای ساختن برنامه خود دنبال کند.

۱. منطق تجارت خود را برای تلاش‌های خود تعیین کند. این اهداف اولویت‌های شما را آگاه می‌کند
۲. انجام تحقیقات مربوط به بهترین روش‌ها
۳. اقدامات و نتایج فعلی پایه
- ۴- خلاها و فرصت‌ها را مشخص کنید
- ۵- اهداف، اهداف و معیارها را تعیین کنید
۶. خرید ارشد مدیریت ارشد و مشارکت کارکنان در تعیین اهداف و اقدامات اجرایی
۷. پیاده‌سازی، ارزیابی و بهبود (بارت و لدر، ۲۰۱۰).

۲-۲-۲- مشاغل کسب و کار

بیکاری و نابرابری در آمد دو خطر عمده جهانی است که توسط مجمع جهانی اقتصاد شناسایی شده و احتمالاً باعث ایجاد تنش‌های اجتماعی، جلوگیری از پیشرفت جامعه و محدود کردن توانایی تجارت و موفقیت در آینده می‌شود. انتظارات اجتماعی در حال افزایش است که مشاغل نقش پررنگ‌تری برای کمک به رفاه جامعه دارند، که زنجیره تأمین و توزیع و نیروی کار آنها بازتاب دهنده متن جامعه است (از جمله اقلیت‌های قابل مشاهده، افراد معلول، بومی‌ها و غیره) و مشاغل به طور عادلانه دستاوردهای اقتصادی خود را تقسیم می‌کنند. کمبود استعداد در حال حاضر رشد تجارت را کاهش می‌دهد. موفقیت در کسب و کار به زنجیره‌های تأمین قوی، جوامع قوی و تعداد کارمندان متعهد بستگی دارد. در حالی که نابرابری و بیکاری به بی‌ثباتی اجتماعی کمک می‌کند و دوام تجارت را تهدید می‌کند، برابری و شمول بیشتر شرایط لازم را برای شرکت‌های سالم و پر رونق ایجاد می‌کند. فرصت‌های استفاده نشده قابل توجهی برای تجارت وجود دارد که می‌تواند استراتژی‌های ورود را برای بهبود ارزش تجاری و اجتماعی مهار کند. مشاغل فراگیر به رسمیت می‌شناسند که آنها نقش اساسی، مسئولیت و منافع شخصی خود را در اطمینان از کارکرد اقتصاد برای همه دارند. آنها از طریق کسب و کار اصلی خود، نابرابری و چالش‌های اجتماعی را حل می‌کنند، فرصت‌ها را برای افراد و

گروه‌های محروم فراهم می‌کنند تا در اقتصاد سهیم شوند و از آن بهره‌مند شوند. مشاغل فراگیر مدل‌های تجاری قابل قبول تجاری را توسعه می‌دهند تا مصرف‌کنندگان محروم، خرده‌فروشان، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و کارمندان را در عملیات اصلی قرار دهند. آنها مدل‌های تجاری خود را بهسازی می‌کنند و راه‌حل‌های تجاری را دنبال می‌کنند تا افراد آسیب‌پذیر و حاشیه‌نشین اقتصادی را در زنجیره ارزش خود در سمت تقاضا به عنوان مشتری و مصرف‌کننده و در طرف عرضه به عنوان تولیدکننده، تأمین‌کننده، کارآفرین یا کارمند قرار دهند. شرکت‌های پیشرو اطمینان دارند که محل کار و فعالیت خرده‌فروشی آنها برای افرادی که دارای موانع جسمی و سایر موانع هستند قابل دسترسی است. اکنون که سازمان ملل متحد اهداف توسعه پایدار را تصویب کرده است، مشاغل پیشرو می‌توانند استراتژی‌های اصلی خود را برای بهبود شرایط اجتماعی در سراسر جهان تراز و هدایت کنند. مشاغل اجتماعی شامل نیاز به رفاه مشترک و رشد عادلانه هستند. در حالی که امروزه بسیاری از افراد از اقتصاد و مزایای آن مستثنی هستند، دنبال کردن یک مدل رفاه فراگیر که منافع محلی و فرصت‌های اقتصادی را برای هر قشر از مردم به حداکثر برساند، موفقیت در تجارت و جامعه را افزایش می‌دهد. استراتژی‌های تجاری فراگیر، بسته به روش مزایای مختلفی را ایجاد می‌کنند. موارد زیر برخی از مزایایی است که می‌تواند به ایجاد ارزش بازار کمک کند:

- نوآوری محصولات و خدمات را با پتانسیل نوآوری معکوس در بازارهای مستقر هدایت کند
- دسترسی به بازارهای جدید و ایجاد وفاداری مشتری
- ساخت مجوز اجتماعی برای فعالیت و رشد و تبدیل شدن به یک شریک انتخابی
- بازار کار را گسترش دهد و بهره‌وری نیروی کار را بهبود ببخشد
- ایجاد زنجیره‌های تأمین پایدار و مولد و دسترسی امن به منابع
- ایجاد شرایط محلی برای رشد اقتصادی پایدار

انتظارات از تجارت و نقش آن در جامعه تغییر کرده است. از آنجا که جامعه با افزایش نابرابری درآمد و سطح بیکاری روبرو است، به دنبال کسب و کار برای دستیابی به ارزش اقتصادی-اجتماعی بالا برای جوامع خواهیم بود. تجارت پیشرو که دسترسی به کالاها، خدمات و فرصت‌های اقتصادی را برای افراد و جوامع محروم افزایش می‌دهد، می‌تواند سود قابل توجهی در تجارت کسب کند.

خدمات برای بهبود مشتریان (اعضا)، کارمندان و جوامع آنها. چشم انداز آنها "جهانی است که خدمات مالی در جوامع محلی به آینده‌ای پایدار برای همه کمک می‌کند." آنها به عنوان بخشی از مأموریت خود، به دنبال فرصت‌هایی برای ارائه خدمات مالی هستند که باعث ایجاد تغییر در زندگی افراد و جوامعی می‌شود که توسط موسسات اصلی جریان مالی به خوبی خدمت نمی‌کنند. آنها همچنین مشارکت می‌کنند و منابع مالی و غیر مالی را برای پرورش جوامع پایدار و متکی به خود متکی می‌کنند. آنها اهداف فراگیر خود را از طریق استخدام جامعه، شامل کردن مالی، "تأثیرات اجتماعی" خدمات مالی و خریدهای اجتماعی، گسترش فرصت‌ها برای افرادی که به عنوان کارمند، مشتری و تامین کننده با موانع اقتصادی روبرو هستند دنبال می‌کنند (رینولدز^۱، ۲۰۰۴).

۸-۲-۲- حلقه بسته

اقتصاد صنعتی ما در حال نزدیک شدن به نقطه اوج است که در آن مدل تجارت سنتی مبتنی بر سیستم خطی "ساخت مواد زائد" دیگر قابل اجرا نیست. رشد و شهرنشینی جمعیت جهانی کمبود تجدیدپذیرهای غیر تجدیدپذیر (فلزات، مواد معدنی و سوخت‌های فسیلی) و کاهش ظرفیت احیا انرژی‌های تجدیدپذیر (زمین، جنگل‌ها، آب) نیاز به بازنگری در سیستم‌های تولید و مصرف ما دارد که براساس فرض منابع طبیعی نامحدود و ارزان. کمبود منابع در معرض خطر، افزایش و ناپایداری هزینه‌های کالاها، فناوری‌های جدید، مقررات گسترده مسئولیت تولید کننده، ممنوعیت دفن زباله و تغییر تنظیمات مشتری باعث تغییر در این الگوی تجاری به یک مدل اقتصاد دایره‌ای می‌شود. در یک اقتصاد دایره‌ای، رشد از استفاده از منابع کمیاب از طریق فن آوری مختل کننده و مدل‌های جدید تجاری مبتنی بر طول عمر، تجدیدپذیری، استفاده مجدد، تعمیر، ارتقا، بازسازی، تقسیم ظرفیت و غیرمادی سازی جدا شده است. این یک روش کاملاً متفاوت از تجارت را نشان می‌دهد، جایگزین روش‌های مستقر مانند منسوخ شدن برنامه‌ریزی شده با رویکردهای جدید برای درآمدزایی. اقتصاد دایره‌ای ترمیم شده با طراحی، محصولات، اجزا و مواد را در بالاترین کاربرد و ارزش خود در هر زمان نگه می‌دارد. سیستم‌های حلقه بسته، نیاز به استخراج و پردازش منابع جدید را کاهش داده و تأثیرات مربوط به آن را بر محیط زیست کاهش می‌دهند.

^۱ Reynolds

پنج مدل کسب و کار اقتصاد دایره‌ای

- **لوازم دایره‌ای:** تأمین انرژی تجدید پذیر، مواد زیست پایه یا کاملاً قابل بازیافت.
 - **بازیابی منابع:** بازیابی منابع یا انرژی مفید از طریق محصولات یا ضایعات.
 - **توسعه عمر محصول:** تمدید چرخه عمر محصولات و اجزای سازنده با تعمیر، به روزرسانی و فروش مجدد.
 - **سیستم عامل‌های به اشتراک گذاری:** حداکثر استفاده از محصولات از طریق استفاده مشترک، دسترسی یا مالکیت.
 - **محصول به عنوان خدمت:** ارائه دسترسی به محصول به جای مالکیت
- شرکت‌های پیشرو برای اثبات عملکرد خود از محدودیت‌های اجتناب ناپذیر منابع و طراحی و ایجاد محصولاتی برای آینده‌ای که همه می‌خواهیم، در مورد محصولات و خدمات خود از پایین به بالا تجدید نظر می‌کنند، نه اینکه با بهره‌وری منابع افزایشی سر و صدا کنند. آنها مدل‌های تجاری را توسعه می‌دهند و کالاهایی تولید می‌کنند که چرخه‌های استفاده چندگانه را امکان پذیر می‌کند و می‌توانند برای مواد و اجزای مورد استفاده برای استفاده مجدد یا جایگزینی در محصولات با کیفیت بالاتر استخراج شوند. شرکت‌هایی که مستقیماً به مصرف کنندگان نمی‌فروشند، محصولات خود را مجدداً پیکربندی می‌کنند تا در نهایت تجزیه، بازیافت یا پس گرفتن محصول نهایی کمک کنند. فناوری به عنوان عامل اصلی نوآوری حلقوی در حال ظهور است. راه حل‌های فن آوری امروز، تولیدکنندگان را قادر می‌سازد سهمی را که زمانی در زنجیره تأمین نامرئی بود مشاهده کنند. به عنوان مثال تراشه‌ها و GPS RFID (شناسایی فرکانس رادیویی) (سیستم‌های موقعیت یابی جهانی) به شرکت‌ها کمک می‌کند تا قطعات را در طول چرخه عمر خود ردیابی کنند - فوراً دیدن مکان یک محصول یا قطعه، وضعیت موجود، منشأ و آنچه که از آن ساخته شده است. این فرآیندهای بازیافت، استفاده مجدد یا تولید مجدد کالا را بسیار ساده می‌کند. طراحی و تولید مجهز به فناوری نیز با قابلیت‌های جدیدی مانند چاپ سه بعدی که امکان تولید سفارشی با محصولات جانبی کمتر را فراهم می‌کند، به سرعت در حال پیشرفت است.
- وابستگی به منابع طبیعی کمیاب برای رشد، ارزش ملموس و نام‌شهود شرکت را در معرض خطرات جدی قرار می‌دهد. با انتقال به حلقه بسته، مدل‌های کسب و کار با اقتصاد دایره‌ای، شرکت‌های تحول

پذیر از مقاومت بیشتری برخوردار می‌شوند، تأثیر نوسان قیمت مواد اولیه را به حداقل می‌رسانند و خود را برای ارتباط و سودآوری در آینده قرار می‌دهند. پیش‌بینی اینکه مشتریان تجاری و خرده‌فروشی به طور فزاینده‌ای منابع طبیعی را در تصمیم‌گیری‌های خرید خود در نظر بگیرند و به شرکت‌هایی که رفتار مسئولانه از خود نشان می‌دهند اولویت بدهند، شرکت‌های پیشرو از سرمایه‌گذاری‌های اقتصاد دور خود ارزش کسب می‌کنند (بولجنز^۱، ۲۰۰۰).

۹-۲-۲- بهره‌وری منابع

جهان مجموعه محدودی از مواد و سایر منابع طبیعی را در اختیار دارد. توانایی موفقیت و پیشرفت در تجارت و جامعه عمدتاً به چگونگی - و میزان - جذب و استفاده مردم از طیف کاملی از مواد ناشی از و بازگشت به زمین از جمله چوب، مواد معدنی، فلزات، سوخت‌ها، مواد شیمیایی، گیاهان کشاورزی است. و حیوانات، آب، خاک و سنگ. ما برای پیشرفت در حد توان خود باید محدودیت‌های زمین را درک و احترام بگذاریم. پیش‌بینی می‌شود جمعیت جهانی با دو میلیارد نفر دیگر افزایش یابد و تا سال ۲۰۵۰ به ۹ میلیارد نفر برسد. بیشتر این رشد جمعیت در شهرنشینی سریع ملت‌های در حال توسعه تجربه می‌شود. با صنعتی شدن، تقاضا برای منابع افزایش می‌یابد. انتظار می‌رود طبقه متوسط جهانی طی پانزده سال از دو به ۵ میلیارد رشد کند و باعث افزایش مصرف و تأثیرات مواد، آب و انرژی شود. تحقیقات نشان می‌دهد که کانادایی‌ها تقریباً ۳,۷ برابر سهم خود از بهره‌وری سالانه زمین استفاده می‌کنند. امروز بشریت از معادل ۱,۵ سیاره برای تأمین منابعی که ما استفاده می‌کنیم و زباله‌های خود را جذب می‌کند استفاده می‌کند. این بدان معنی است که اکنون زمین ۱۸ ماه طول می‌کشد تا آنچه را که در یک سال استفاده می‌کنیم دوباره تولید کند. تبدیل منابع به زباله سریع‌تر از زباله که می‌تواند به منابع تبدیل شود، ما را در یک برون رفت اکولوژیکی جهانی قرار می‌دهد و منابع بسیار زیادی را که زندگی و تنوع زیستی انسان به آن بستگی دارد تخلیه می‌کند.

برای اینکه بنگاه‌های اقتصادی در دراز مدت دوام داشته باشند، باید اکوسیستم‌ها و منابعی که به آنها وابسته هستند، حفظ شوند. محدودیت منابع نشان‌دهنده یک خطر قابل توجه در تجارت است. این نه تنها به دلیل عدم توانایی بالقوه در تأمین ورودی‌های لازم برای محصولات بلکه از تهدید مداخله

^۱ Jeremy Buultjens

نظارتی مانند مالیات یا مهلت قانونی برای صنایع استخراجی و خطرات شهرت از منفی ۵۸ رویکرد کاهش چشمگیر استفاده از منابع و دستیابی به خنثی سازی کربن از یک شرکت به شرکت دیگر و همچنین پیامدهای استراتژیک روند مربوط به منابع متفاوت خواهد بود. یک نقطه شروع، درک چگونگی تغییر چشم‌انداز منابع و خطرات احتمالی توجه رسانه‌های کوتاه مدت و توجه سازمان‌های غیردولتی است. رشد و شهرنشینی جمعیت جهانی و افزایش تقاضای مصرف کننده منجر به افزایش و ناپایداری قیمت منابع، کمبود عرضه، تغییر ترجیحات مشتری، مقررات دولت و الزامات سرمایه‌گذار خواهد شد. برای موفقیت در این بازار، شرکت‌ها باید رشد خود را از استفاده منابع جدا کنند. شرکت‌های نوآور راهی برای انجام این کار بهتر، دقیق‌تر، سریع‌تر و ارزان‌تر از رقبای خود و کسب مزیت رقابتی پیدا می‌کنند. مشاغلی که به میزان قابل توجهی در کاهش استفاده از منابع و مواد دست پیدا می‌کنند و متوجه خنثی شدن کربن می‌شوند، احتمالاً مجوز رشد از جامعه را کسب می‌کنند. این مزایا برای شرکت‌هایی که از مدل‌های تجاری خود بی اهمیت هستند در دسترس است:

- دسترسی به منابع را حفظ کند
- لوازم پایدار را ایمن کند
- تداوم تجارت را افزایش دهد
- کاهش هزینه‌های
- از مقررات پیشی بگیرد
- مصرف کنندگان را جذب کند
- نوآوری محصولات و زنجیره ارزش
- افزایش در دسترس بودن سرمایه

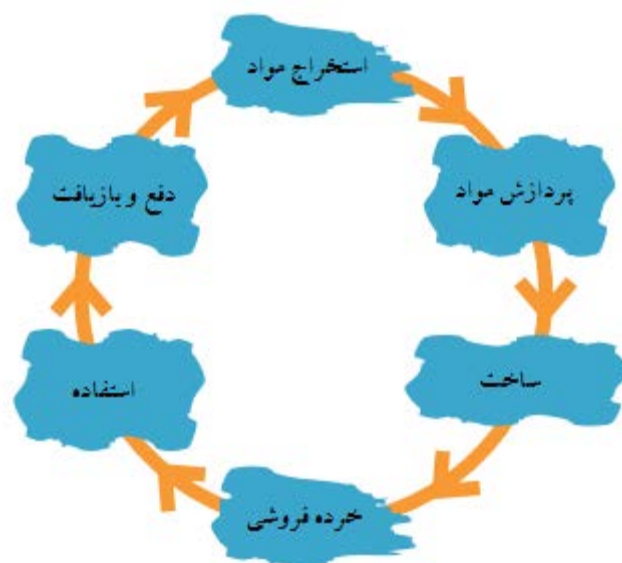
مشاغلی که بهبود چشمگیر بهره‌وری منابع را در مقیاس ارائه می‌دهند، از انعطاف‌پذیری بیشتر، کاهش هزینه‌ها، بهبود امنیت تأمین و در نهایت یک مدل تجاری پایدارتر بهره‌مند خواهند شد. شرکت‌های تحول‌آفرین که پیشگام هستند، سود قابل توجهی کسب می‌کنند، در حالی که منافع آن برای جامعه بسیار زیاد است (سلیمی، ۱۳۹۴).

مشاغل پیشرو فراتر از کاهش ردپای عملیاتی اجتماعی و زیست محیطی خود به بهبود تأثیرات اجتماعی و زیست محیطی چرخه کامل زندگی و محصولاتشان از استخراج و برداشت، تولید، توزیع، استفاده و پایان عمر (نمودار زیر را ببینید))

آنها از چهار دیوار خود فراتر رفته و به دنبال همکاری‌های پایدار "B2B" (تجارت به تجارت) برای کسب و کار هستند که به نفع خودشان، صنعت گسترده تر و کل جامعه است.

آنها برای تأمین شیوه‌های تأمین کننده و مشتری و ابعاد اجتماعی یا زیست محیطی محصولات و خدماتی که می‌فروشند، با تأمین کنندگان و مشتریان تجاری در زمینه‌های اصلی تأثیر، وابستگی و فرصت همکاری می‌کنند. آنها درک می‌کنند که مدل کسب و کار آنها را نمی‌توان فقط یک تجارت توصیف کرد، بلکه به عنوان پیکربندی چندین بازیکن با علایق و انگیزه‌های همسو و همبسته با شرکای تجاری خود که برای موفقیت متقابل خود به یکدیگر متکی هستند، رابطه‌ای وابسته دارند. به عبارت دیگر، آنها یک "زنجیره ارزش مشترک" دارند که برای دستیابی به نتایج تجاری و اجتماعی مداوم نیاز به سرمایه‌گذاری و بهبود مستمر برای همه طرفها دارد.

زنجیره ارزش به عنوان دایره‌ای برای بازتاب اقتصاد دایره‌ای و حلقه بسته در شکل ۲-۲ به تصویر کشیده شده است



شکل ۲-۲- زنجیره ارزش به عنوان دایره‌ای برای بازتاب اقتصاد دایره‌ای و حلقه بسته (نورمن و رامیرز، ۱۹۹۳)

برای ایجاد یک زنجیره ارزش پایدار، شرکت‌ها برای تأمین موفقیت جمعی خود و موفقیت کل زنجیره ارزش با تأمین‌کنندگان یا شرکای مشتری خود همکاری می‌کنند. آنها میزگردهایی را برای ایجاد توده حیاتی مورد نیاز برای تحول ایجاد کردند.

ایجاد یک زنجیره ارزش پایدار اغلب از طریق مشارکت با تأمین‌کنندگان یا مشتریان در زمینه افزایش آگاهی، به اشتراک گذاری اطلاعات، مشاوره، آموزش و تهیه داده‌ها آغاز می‌شود و به سطوح بالاتری از تعامل مانند ارائه تخصص، ظرفیت‌سازی، تحقیق مشترک، تقسیم هزینه‌ها و سرانجام، نوآوری مشترک از طریق نمونه‌سازی، سرمایه‌گذاری‌های مشترک، ایجاد مدل کسب و کار جدید و غیره. مراحل پیشرفته تدوین استانداردها، گواهینامه‌ها و حمایت از سیاست‌های مشترک عمومی در نمودار گنجانده نشده است. دیک شرکت پیشرفته اهداف و اهداف بهبود پایداری را در زنجیره ارزش خود تعیین و اجرا می‌کند و اثربخشی استراتژی‌های نفوذ خود را ارزیابی و بهبود می‌بخشد (نورمن & رامیرز، ۱۹۹۳).

۱۱-۲-۲- مسئولیت‌پذیری و شفافیت سهامداران

کسب و کار با شکاف اعتماد جهانی روبرو است و اعتماد به تجارت در سراسر جهان رو به زوال است. پادزهر اصلی ایجاد اعتبار از طریق شفافیت سهامداران، پاسخگویی و تعامل است.

فشارهای فزاینده‌ای برای شفاف‌سازی شرکت‌ها از سوی سرمایه‌گذاران، مشتریان، خریداران شرکتی، کارمندان، رسانه‌ها، تنظیم‌کنندگان، جوامع و سازمان‌های غیردولتی وجود دارد. تقاضا برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد محل تولید، نحوه تولید، تحویل، استفاده و دفع و همچنین تأثیرات طبیعی، اجتماعی و سرمایه انسانی در روند ایجاد ارزش، در حال افزایش است.

ذینفعان می‌خواهند بدانند که شرکت‌ها چگونه عملکرد پایداری، تأثیرات، عوامل خارجی و وابستگی‌های خود را مدیریت و بهبود می‌بخشند و می‌خواهند دیدگاه‌های آنها درک شده و مورد توجه قرار گیرد. فن‌آوری‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی محرک‌های قدرتمند این انقلاب جدید اطلاعات و تعامل هستند. شرکت‌های پیشرو این را درک می‌کنند. آنها دوره‌ای را برای بهبود قابلیت دسترسی به اطلاعات محصول و تأثیر مثبت بر انتخاب‌های مصرف‌کننده با آگاهی دادن به آنها در مورد تأثیرات پایداری محصولاتشان از مبدا تا مالکیت تعیین کردند. آنها این اطلاعات را در دسترس مشتریان قرار می‌دهند تا آنها به راحتی بتوانند محصول پایدار محصولاتشان را ردیابی، ردیابی و معیار قرار دهند. اطلاعات برای معنا دار ساختن آن برای ذینفعان تنظیم شده است - به اطلاعاتی قابل هضم و به روشی قابل دسترسی و بصری و استفاده مناسب از فناوری، مانند برنامه‌ها و دستگاه‌های هوشمند، ترجمه می‌شود. این رهبران در برنامه‌های ردیابی و فن‌آوری‌های جدید مانند سنسورها و تجزیه و تحلیل داده‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند تا بتوانند با سهولت و مقرون به صرفه‌تری تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی مواد خود را حساب کنند - تا انتها به سمت مزارع، جنگل‌ها، معادن، آسیاب‌ها و افراد دیگر کارخانه‌ها. تجارت پیشرفته به مشتریان اطمینان می‌دهد که هر آنچه می‌خرند با مسئولیت مردم و محیط طراحی، تولید و اداره می‌شود. آنها اطلاعات کامل محصول و زنجیره تأمین را در زمان واقعی در اختیار مشتریان تجاری و مصرف‌کنندگان قرار می‌دهند. فناوری‌هایی که با اسکن بارکد یک محصول با تلفن هوشمند، مشتریان را قادر می‌سازند به این اطلاعات دسترسی پیدا کنند و با پیشرفت فناوری‌ها روند پیشرفت می‌کند. اطلاعات افشای شرکت تحول‌آفرین شامل معیارهای معتبر، استاندارد شده و به طور مستقل تأیید شده است که شامل تمام نگرانی‌های مهم سهامداران و اهداف دقیق و برنامه‌های اقدامات آینده است. خطرات، استراتژی‌ها و عملکرد پایداری همراه با موضوعات حساس

مانند مشارکت‌های مالیاتی و فعالیت‌های لابی‌گری افشا می‌شود. این اطلاعات به طور شفاف در اختیار ذینفعان قرار می‌گیرد تا نظرات و تصمیم‌گیری آنها را اعلام کنند. شرکت‌های تحول‌آفرین فراتر از مدیریت و مشارکت سنتی ذینفعان که بر "بهترین منافع ذینفعان" تمرکز دارد، پیش می‌روند. در عوض، آنها ابتکاراتی را دنبال می‌کنند که به نفع ذینفعان باشد و روابطی را پشتیبانی می‌کنند که از سلامت و سلامت جامعه حمایت می‌کنند. روابط بر اساس اصالت، اعتماد و سود متقابل بنا شده و فراتر از اهداف "رضایت" به "محیط‌هایی که همه می‌توانند در آن رشد کنند". رهبران می‌فهمند که چگونه روابط ارزش افزوده دارند و ارزش را به اطلاعات مربوط به مدیریت موثر و تصمیم‌گیری تبدیل می‌کنند. همانطور که در نردبان نامزدی در زیر نشان داده شده است، آنها سبک‌های همکاری و توانمندسازی را تمرین می‌کنند. سهامداران به عنوان منبع نوآوری و فرصت مورد استقبال قرار گرفته و به موفقیت پایدار تجاری کمک می‌کنند.

جدول ۱-۲- سبک‌های همکاری و توانمندسازی (دسترنج، ۱۳۸۳)

تعامل یک طرفه برای آگاهی یا آموزش ذینفعان	به اطلاع رساندن
تعامل دو طرفه متوسط برای به دست آوردن اطلاعات، نظرات و بازخورد سهامداران برای اطلاع از تصمیمات گرفته شده در داخل؛ سازمان‌ها سؤال می‌کنند و ذینفعان پاسخ می‌دهند	مشورت کردن
تعامل دو طرفه یا چند طرفه؛ مستقیماً با ذینفعان کار کنید تا اطمینان حاصل کنید که نگرانی‌های آنها کاملاً درک شده و تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات آنها در نظر گرفته نشده است	درگیر شدن
تعامل دو یا چند طرفه برای یادگیری مشترک، حل مسئله، تصمیم‌گیری و اقدامات	همکاری
تصمیم‌گیری در مورد یک موضوع خاص را به ذینفعان تفویض کنید. ذینفعان در حاکمیت نقش دارند	قدرت دادن

در یک محیط تجاری پیچیده‌تر و متصل‌تر، توانایی ایجاد روابط موثر بسیار حیاتی است. با چهار پنجم ارزش بازاری تجارت در نام‌شهود، مشاغلی که بر اساس شفافیت و پاسخگویی روابط متقابل قابل اعتماد و متقابل ایجاد می‌کنند، برای مدیریت ریسک افزایش انعطاف‌پذیری و ایجاد ارزش برای همه طرف‌ها از موقعیت خوبی برخوردار خواهند بود. چشم انداز آینده داده‌ها برای کالاهای اجتماعی:

برخی از شرکت‌ها بیشتر پیشرفت می‌کنند و داده‌های خود را دموکراتیک می‌کنند، به طور آشکار مجموعه‌های داده را برای دسترسی دیگران به آنها به اشتراک می‌گذارند، بنابراین می‌توان از آنها برای اطلاع‌رسانی پروژه‌های خوب اجتماعی در سراسر جهان استفاده کرد. شفافیت مالکیت معنوی: تعویض کنندگان بازی‌های مرزی، مانند تسلا موتورز، ویژگی‌های فکری خود را در دامنه عمومی قرار می‌دهند تا نوآوری پایداری را مقیاس‌بندی و تسریع کنند. شفافیت ریشه‌ای: دیگران در ارائه حداکثر تأثیرات اجتماعی و زیست محیطی و روابط در طول زنجیره ارزش ارزش پیدا می‌کنند. به عنوان مثال، یک شرکت می‌تواند یک مشتری را قادر به ایجاد ارتباط با یک پرورش دهنده در آفریقای جنوبی از طریق یک صفحه فیس بوک در جامعه کند.

۱۲-۲-۲- مشاغل مشتری

با وجود بشریت در بیش از حد اکولوژیکی (فراتر از مرزهای سیاره‌ای) و زیر شلیک اجتماعی (افراد) که با کیفیت پایین زندگی زندگی می‌کنند)، شرکت‌های پیشرو مسئولیت نقش مشتریان خود را در ایجاد یک جامعه پایدار بر عهده می‌گیرند، با وجود این که این امر تحت کنترل مستقیم آنها نیست. برای بسیاری از شرکت‌ها، عمده تأثیرات پایداری آنها در طول چرخه عمر محصولاتشان با استفاده مصرف‌کننده و عدم تولید یا تهیه مواد اولیه مرتبط است. رهبران تشخیص می‌دهند که یک آینده پایدار نیازمند تغییرات اساسی در رفتار مصرف‌کننده در جامعه است - چالش آنها فقط یافتن راه‌های جدید برای تهیه و توزیع پایداری کالاها و خدمات نیست، بلکه تأثیرگذاری بر مصرف‌کنندگان برای بهبود تأثیرات اجتماعی و زیست محیطی مرتبط با استفاده و دفع محصولات خود و کمک به ایجاد جهانی بهتر. البته، تجارت به طور مداوم در حال تغییر رفتار جمعی مردم از طریق مارک‌ها و بازاریابی آنها است - روش و آنچه ما خریداری می‌کنیم، می‌خوریم و ارتباط برقرار می‌کنیم، و غیره. شرکت‌های تحول‌آفرین از این قدرت بازاریابی برای منافع جامعه استفاده می‌کنند. آنها دو فرصت را می‌بینند: (۱) از یک طرف، این الزام را می‌پذیرند که برای ایجاد یک جمعیت جهانی در حال رشد و زندگی با کیفیت خوب زندگی، نیاز به تغییر به سمت مصرف پایدار و شیوه‌های زندگی است. (۲) از سوی دیگر، آنها فرصت کسب و کار را در اولین ضربه زدن به تقاضای پنهان مصرف‌کننده برای خرید از شرکت‌های دارای رهبری اجتماعی می‌دانند. مارک‌هایی که این ارزش‌ها و آرزوهای مصرف

کننده را در بر می‌گیرند، در حالی که سهم بازار را تحریک می‌کنند، موقعیت خوبی برای القا و ایجاد تغییر دارند.

در حقیقت، تحقیقات نشان می‌دهد بیش از دو میلیارد مصرف‌کننده در سطح جهان (به اصطلاح "آرزوها") وجود دارند که با وحدت سبک، وضعیت اجتماعی و ارزش‌های پایداری در تعریف مجدد مصرف هستند. بیش از یک سوم مصرف‌کنندگان جهانی (۴۰ درصد در کانادا) به عنوان "آرمانخواهان" شناخته می‌شوند که با عشق به خرید (۹۳ درصد)، تمایل به مصرف مسئولانه (۹۵ درصد) و اعتماد به مارک‌های تجاری برای عملکرد به نفع جامعه تعریف شده (۵۸ درصد). آرزوها بیش از هر بخش دیگری به جای خرید چیز جدید، "به اشتراک گذاری" و "ساخت" محصولات می‌پردازند، در حالی که پیشرفت‌های فن‌آوری و رسانه‌های اجتماعی، جذب آنها را به فرصتی رو به رشد تبدیل می‌کند. شرکت‌های مرفقی و مارک‌های آنها در ایجاد اقداماتی جهت تقویت تغییر در مصرف پایداری و تأثیرگذاری بر تغییر رفتار در مقیاس با الهام بخشیدن و جذب این مصرف‌کنندگان آرزو، سرمایه‌گذاری می‌کنند. آنها می‌دانند که صرفاً ارائه محصولات بهتر - آنهایی که موثرتر، ایمن‌تر، از نظر اجتماعی مسئولیت بیشتری داشته و از نظر محیطی کمتر آسیب می‌رسانند - کافی نیست و آنها نقشی دارند که می‌توانند مشتریان را به اتخاذ شیوه‌های مصرف پایداری ترغیب کنند. آنها به مشتریان خود کمک می‌کنند درک بهتری از شیوه زندگی پایدار و چگونگی انجام سهم خود از طریق مصرف و استفاده از محصول درک کنند. تجارت و مارک‌های تجاری آنها می‌توانند با استفاده از امکان دادن به مشتریان برای انتخاب آگاهانه، کاهش تأثیرات در سبک زندگی و ایجاد تغییر مثبت، تغییر جهت مصرف پایدار را تسریع کنند.

جمعیت در حال رشد و شهرنشینی موجب عدم اطمینان قیمت مواد اولیه و امنیت تأمین می‌شود. با استفاده از فن‌آوری و رسانه‌های اجتماعی، نسل بعدی مصرف‌کنندگان بیشتر صدا و خواستار می‌شوند. برای مقابله با این خطرات و فرصت‌ها، شرکت‌های متفکر، استراتژی‌های محصول، مارک و بازاریابی را برای الهام بخشیدن به مشتریان برای اتخاذ سبک‌های زندگی پایدار، ارائه می‌دهند، معتقدند این امر مجوز اجتماعی آینده آنها را برای رشد تقویت می‌کند. آنها در اقداماتی سرمایه‌گذاری می‌کنند که تغییر الگوی جدید در ارزش‌های مصرف‌کننده را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا ضمن ایجاد تأثیر مثبت اجتماعی از مزیت رقابتی برخوردار شوند. شرکت‌هایی که این رویکرد را اتخاذ می‌کنند

روابط مشتری را تقویت می‌کنند و شبکه‌هایی از طرفداران و سفیران تجاری را ایجاد می‌کنند که رقبای آنها قادر به رقابت با آنها نیستند (پوکورنا و همکاران^۱، ۲۰۱۵).

برای تقویت تغییر رفتار شما باید به طور سیستماتیک شناسایی کنید: موانع - مواردی که باعث می‌شود افراد نتوانند رفتار جدیدی را اتخاذ کنند چیست؟ راه اندازها - چگونه می‌توانید مردم را وادار به شروع یک رفتار جدید کنید؟ محرک‌ها - راه‌هایی که به آنها کمک می‌کند تا رفتار جدید را حفظ کنند چیست؟ بعد این بینش‌ها را در نظر بگیرید و در نظر بگیرید که چگونه می‌توان تغییری را که با استفاده از هر یک از این پنج سطح برای تغییر لازم است ایجاد کرد (شکل ۲-۳)، (پوکورنا و همکاران، ۲۰۱۵).



شکل ۲-۳- پنج اهرم برای تغییر رفتار (پوکورنا و همکاران، ۲۰۱۵)

۱۳-۲-۲- استانداردهای صنعت

جمعیت رو به رشد جهانی و شهرنشینی تقاضای قابل توجهی از سیستم‌های اجتماعی و زیست محیطی که برای کیفیت زندگی به آنها وابسته هستیم ایجاد می‌کند. در حالی که برخی از این فشارها ممکن است در جاهای دیگر مانند بازارهای در حال ظهور احساس شود، مشاغل کانادایی با زنجیره تأمین جهانی و مشتریان تحت تأثیر قرار خواهند گرفت. شرکت‌های برجسته متوجه شده‌اند که برای امکان ساختن نه میلیارد نفر از مردم تا سال ۲۰۵۰ به خوبی در کره زمین زندگی کنند (دو میلیارد نفر

^۱ Pokorná

دیگر) نیاز به همکاری آنها با سایر مشاغل بخش خود برای بهبود زمینه‌های اجتماعی و زیست محیطی در آن دارند. این شرکت‌ها در حال شروع و پیوستن به مشارکت‌ها و مشاغل تجاری به تجارت (B2B) برای رفع چالش‌های سیستمی در کل بازارها و صنایع هستند به عنوان مثال برای تنظیم تدارکات معکوس برای خرید لباس و منسوجات. رهبران با شکل دادن به زمینه‌ای که در آن رقابت و رشد می‌کنند اهداف پایداری خود را به دست می‌آورند اما بهتر سریعتر و کارآمدتر. با همکاری یکدیگر برای پیشرفت بخش‌های خود در زمینه مسائل پایداری شرکت‌ها می‌توانند همه را در مسیری به سمت آینده‌ای روشن تر قرار دهند - و سپس برای پیروزی در این مسیر نوآوری می‌کنند.

عامل اصلی همکاری صنعت هماهنگی استانداردهای داوطلبانه داخلی و خارجی با این است به نفع تأمین کنندگان شرکت‌ها و مشتریان است. صنعت انبوهی از صنعت وجود دارد استانداردها و برچسب‌های زیست محیطی باعث ایجاد سردرگمی در زنجیره ارزش می‌شود. به عنوان مثال، وجود دارد. بیش از ۴۵۰ برچسب زیست محیطی و ۱۵۰ استاندارد پایداری صنعت و موارد دیگر در دست تولید است.

از طریق هماهنگی استانداردها، شرکت‌ها می‌توانند اعتماد به نفس در بخش خود ایجاد کنند از موانع عبور کنند و سرعت بخشیدن به نوآوری اینها مزایای اضافی است که شرکت‌ها می‌توانند با هدایت و بسیج همکاری در بخشها به دست آورند برای تشویق تغییرات صنعتی سیستمی و تنظیم و عادی ساختن پایداری صنعت استانداردها:

- دستیابی به تخصص شایستگی‌ها و دیدگاه‌ها
- پاسخگویی به خواسته‌های سهامداران، ارتقا برند و ساخت مجوز برای فعالیت
- دسترسی و نفوذ را با مشتریان، تأمین کنندگان و دولت‌ها گسترش دهید
- ریسک و هزینه‌ها را تقسیم کرده و کاهش دهید
- نوآوری محصولات و خدمات را از طریق بارور سازی ایده‌ها و سرمایه‌گذاری مشترک امکان‌پذیر کنید

• ایجاد مزیت رقابتی

شرکت‌های پذیرنده اولیه (شرکت‌های تحول‌آفرین) اعتماد به نفس و تجربه ایجاد می‌کنند در ترتیبات کار مشارکتی - کسانی که این کار را می‌کنند بهترین شکل را برای شکل دادن و استفاده از آنها دارند همکاری برای موقعیت رهبری بازار

هیچ نقشه راهی برای توسعه همکاری پایداری برای تعیین استانداردهای صنعت و تشویق تغییرات صنعتی سیستمی وجود ندارد. این روش براساس هدف و هدف همکاری متفاوت خواهد بود. یک روند کلی شامل گردهمایی طرفین، ایجاد درک متقابل، یافتن زمینه‌های مشترک، انجام تحقیق و توسعه برای تعریف و تجزیه و تحلیل خطرات و فرصت‌های پایداری، تعیین چشم‌انداز برای یک بخش پایداری، تعیین خطوط اصلی، اهداف و اهداف و اجرای و پالایش برنامه‌ها است. به طور فزاینده‌ای، رهبران شرکت‌های تحول‌آفرین از طریق انجمن‌های بخشی خود در توسعه برنامه‌های پایداری صنعت حمایت می‌کنند. آنها تمایل دارند مراحل زیر را دنبال کنند:



شکل ۲-۴- مدل مدیریت CSR برای انجمن‌های صنعتی (پوکورنا و همکاران، ۲۰۱۵)

غالباً، گروه‌های صنعتی برای درک متن گسترده‌تر، شناسایی ذینفعان بالقوه و اولویت بندی امتیازات اهرم برای تغییر، نقشه‌های سیستم را تهیه می‌کنند تا تأثیرگذار گسترده‌تر، تصمیمات و روابط اصلی، جریان‌های فیزیکی و تأثیرات محصول را مستند کنند (پوکورنا و همکاران، ۲۰۱۵).

۱۴-۲-۲- همکاری سهامداران

چالش‌های سازمانی و اجتماعی امروز بسیار بزرگ و پیچیده هستند و شرکت‌هایی که تنها فعالیت می‌کنند نمی‌توانند از پس آن برآیند. مشکلات سیستمیک، از جمله افزایش نابرابری درآمد، بیکار، پیری، کمبود استعداد، چاقی، کمبود منابع آب و تغییرات اقلیمی بر زنده ماندن مشاغل و جامعه تأثیر می‌گذارد و مسائل گسترده‌ای را ایجاد می‌کند که نیاز به راه‌حل‌های جامع و مشترک دارد. موفقیت شرکت در چارچوب یک سیستم زیست محیطی و اجتماعی سالم و سالم به دست می‌آید - و تنها زمانی می‌تواند تحقق یابد که چندین بازیگر ظرفیت، تخصص، دانش، مهارت، شبکه و منابع خود را برای دستیابی به اهداف مشترک جمع کنند. شرکت‌های پیشرو درک می‌کنند که وابستگی متقابل باعث ایجاد اعتماد متقابل می‌شود که در آن همکاری برای پیشرفت ضروری است و چندین دیدگاه برای درک کامل و رسیدگی به مشکلات پیچیده و فرصت‌های آنها ضروری است. آنها نقش مکمل بخش‌های خصوصی، دولتی و غیر انتفاعی را برای درک اهمیت و پیامدهای روند پایداری و چگونگی هدایت موفقیت آمیز این روندها از طریق اقدامات گسترده جمعی مهار می‌کنند. برای ایجاد تغییرات مثبت و پایدار در سطح معنی‌دار، شرکت‌های تحول‌آفرین با ذینفعان مختلف، از جمله تامین کنندگان، مشتریان، دولتها، دانشگاه‌ها، رقبا، انجمن‌های صنعت، سازمان‌های غیر انتفاعی و سازمان‌های غیردولتی (NGO) دیگران همکاری می‌کنند. برای مقابله صحیح با چالش‌ها و تشخیص فرصت‌ها. همکاری چند ذینفع شامل جمع کردن سازمان‌ها در برابر چالش‌های مشترک است تا روابط لازم برای ایجاد، تسریع و مقیاس‌گذاری راه‌حل‌های سطح سیستم ایجاد شود. نوآوری با چندین ذینفع مستلزم اطمینان از به دست آوردن ارزش طرفین از آن است.

برای ایجاد تغییرات مثبت و پایدار در سطح معنی‌دار، شرکت‌های تحول‌آفرین با ذینفعان مختلف، از جمله تأمین کنندگان، مشتریان، دولت‌ها، دانشگاه‌ها، رقبا، انجمن‌های صنعتی، سازمان‌های غیر انتفاعی و سازمان‌های غیر دولتی (NGO) و دیگران همکاری می‌کنند. برای مقابله صحیح با چالش‌ها و تشخیص فرصت‌ها. همکاری چند ذینفع شامل جمع کردن سازمان‌ها بر سر چالش‌های مشترک است تا روابط لازم برای ایجاد، تسریع و مقیاس‌گذاری راه‌حل‌های سطح سیستم ایجاد شود. نوآوری با

چندین ذینفع مستلزم اطمینان از به دست آوردن ارزش طرفین از آن است. "رویکرد ما به پایداری چرخه‌ای تشکیل می‌دهد: ما اهداف آرزو را تعیین می‌کنیم. همکارانی پیدا کنید، به ویژه در میان ۲۰۰۰۰۰ شریک ما، که می‌توانند تخصص خود را به اشتراک بگذارند و تلاش‌های ما را تقویت کنند. راه حل‌های ابتکاری ایجاد کنید و از آنچه آموخته‌ایم برای آگاهی از مراحل بعدی خود استفاده کنید. با هر چرخش چرخ، تأثیر خود را گسترش می‌دهیم و مشتریان و شرکای خود را درگیر سفر می‌کنیم. " شرکت‌های پیشرو در کنار بی‌ثبات‌کننده روندهای اجتماعی و زیست محیطی نیستند. این شرکت‌ها متوجه می‌شوند که برای جلوگیری از خطرات اساسی در استراتژی‌های شرکتی و آینده‌های بلند مدت خود، نیاز به تغییر بردارهای خطر در منبع دارند. به جای مدیریت سناریوهای تردد یا کاهش چشم انداز تجاری، شرکت‌های پیشرو تلاش‌های چند جانبه را آغاز می‌کنند، رهبری می‌کنند و قهرمان آنها می‌شوند تا از طریق تلاش مشترک با چالش‌های پایداری مقابله کنند. شرکت‌هایی که به عنوان مشاغل سودآوری موقعیت می‌یابند، این مشکلات سیستمیک قابل حل را به عنوان اصلی برای اهداف اجتماعی خود مقابله می‌کنند. شروع، هدایت و مشارکت در همکاری‌های چند ذینفع برای یک کسب و کار که به دنبال افزایش ماندگاری درازمدت است ضروری است.

شرکت‌ها باید برای کمک به مشارکت و تأثیرگذاری در زمینه اجتماعی که آنها و سهامدارانشان در آن فعالیت می‌کنند و به دیگران کمک می‌کنند.

اینها برخی از مزایایی است که در انتظار است:

- به منابع و تخصص خارجی دسترسی پیدا کنید
- هزینه‌ها و خطرات را به اشتراک بگذارید و کاهش دهد
- از تأمین مواد اولیه در آینده محافظت کند
- ساخت مجوز اجتماعی برای فعالیت و رشد
- اعتبار و نام تجاری را افزایش دهید
- محصولات، بازارها و زنجیره‌های تأمین جدید ایجاد کند
- کارمندان را جذب و نگه دارد
- از مقررات دولتی خودداری کند
- تداوم تجارت طولانی مدت را حفظ کند

مهمتر از همه، بخش‌های متنوع ظرفیت‌های منحصر به فردی دارند که می‌توانند برای موفقیت متقابل استفاده شوند. به عنوان مثال، سازمان‌های غیرانتفاعی می‌توانند از موضوعاتی که در آنها کار می‌کنند، افق‌های زمانی طولانی‌تر، بودجه اولیه و اعتبار را برای گروه‌های شکاک آگاه کنند. دولت‌ها دانش علمی، مشوق‌ها و ابزارهای سیاست‌گذاری را برای ایجاد یک محیط توانمند به ارمغان می‌آورند. موسسات دانشگاهی دارای ظرفیت تحقیق و توسعه دانش هستند. همتایان صنعت و رقبا می‌توانند به منابع کمک کنند، دانش و زنجیره ارزش مشترک. همه دارای نفوذ و کانال‌هایی به شبکه‌ها هستند که قدرت مقیاس‌گذاری و تسریع سیستم‌های پایدارتر و مدل‌های تجاری را دارند.

گام‌های اصلی برای شروع همکاری چند ذینفع شامل موارد زیر است:

• ارزیابی داخلی: توانایی و آمادگی سازمان خود را برای همکاری شناسایی کنید

انجام تحقیقات داخلی برای ایجاد یک پایگاه واقعیت، تجزیه و تحلیل موضوع، درک علل اصلی، شناسایی سرپرست‌های گروه‌ها و قهرمانان و تحقیق در مورد صورت فلکی ذینفعان. تجزیه و تحلیل موضوع به چند قطعه به شناسایی صاحبان داخلی طبیعی و شرکای خارجی کمک می‌کند. تجزیه و تحلیل پرونده و مزایای کسب و کار را تهیه کنید، منابعی را که شرکت شما می‌تواند برای این موضوع به ارمغان آورد مشخص کند، از جمله پرسنل اختصاصی و تعهد سطح امن اجرایی.

• استخدام ذینفعان: تعیین و استخدام شرکای همکاری

نحوه قرار دادن سیستم در اتاق را در نظر بگیرید و اطمینان حاصل کنید که همه گروه‌های ذینفع مربوطه در این روند گنجانده شده‌اند. لیست خود را از افرادی که باید درگیر شوند نهایی کنید. پیشنهاد ارزش ذینفعان را تعیین کنید و طرحی برای اطمینان از تعامل فعال آنها تهیه کنید. افرادی را استخدام کنید که بتوانند برای سازمان خود تصمیم بگیرند.

• حاکمیت چشم انداز: توسعه اهداف و ساختار سازمانی

یک چشم انداز، مأموریت و اهداف مشترک را ایجاد کنید، اطمینان حاصل کنید که هدف مشترک، همسویی انگیزه‌ها و منافع متقابل حاصل از همکاری وجود دارد. توافق روی اهداف، نقاط عطف و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری موفقیت ایجاد کنید. یک ساختار مدیریتی ایجاد کنید که نقش‌ها و مسئولیت‌ها، روش‌های حل مسئله، مسئولیت‌پذیری و حقوق تصمیم‌گیری را برای دستیابی به اهداف مشترک تعیین کند. تعیین جمعی از قوانین تعامل، از جمله دسترسی به اطلاعات، محرمانه بودن و

پروتکل‌های ارتباطات خارجی، مهم است. برخی از همکاری‌ها پیش از تعیین استراتژی‌های خروج برای جدا شدن از روابط برای اطمینان از جدایی آینده احترام آمیز است.

• تحویل: یک برنامه کاری را تأمین کنید و اجرا کنید

این مرحله ممکن است شامل انجام تحقیقات اضافی، به اشتراک گذاری بهترین روش‌ها، شناسایی چالش‌ها و فرصت‌ها و اولویت‌بندی اقدامات جمعی باشد. دیک برنامه دقیق تهیه کنید و منابع را برای اجرای آن ایمن کنید. پیشرفت را نظارت، اندازه‌گیری و گزارش کنید و موفقیت را جشن بگیرید. اهداف همکاری را در استراتژی شرکتی خود بگنجانید و انگیزه‌ها را پیرامون موفقیت آنها تنظیم کنید. توجه داشته باشید که همکاری چند ذینفع آسان نیست. به زمان، منابع، تعهد رهبری و چشم انداز بلند مدت نیاز دارد (مانوئل^۱، ۱۹۹۵).

۱۵-۲-۲-جامعه مالی

در حال حاضر، سیستم مالی و حسابداری که زیربنای اقتصاد ما است، معیارهای مالی کوتاه مدت را متمرکز کرده و وابستگی موفقیت اقتصادی ما را به سلامت و ثبات جوامع و محیط طبیعی به اندازه کافی نشان نمی‌دهد.

جامعه مالی در حال درک این موضوع است که ارزش درازمدت به درک وابستگی متقابل بین عوامل مالی، اجتماعی، طبیعی و سایر عوامل متکی است. با این حال، در حالی که آگاهی از این موضوعات در حال افزایش است، بسیاری از اقدامات اصلی سرمایه‌گذاران بدون تغییر باقی می‌مانند. حدود ۳۰ درصد (۲۱ تریلیون دلار؛ ۱ تریلیون دلار در کانادا - به دلار بیان شده) دارایی‌های سرمایه‌گذاری شده در سطح جهان (به ویژه اروپا، ایالات متحده، کانادا، آسیا و استرالیا) با ملاحظات زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیت (ESG) هم‌سو هستند. در حالی که این پیشرفت را نشان می‌دهد، هنوز نمایانگر چشم انداز سرمایه‌گذاری اقلیت است. برای تسریع در این تغییر، شرکت‌های تحول‌آفرین سهامداران مالی خود، از جمله سرمایه‌گذاران، بانکداران، بیمه‌ها، آژانس‌های رتبه‌بندی اوراق قرضه و حسابداران را پیشگیرانه در مورد مزایای پیگیری مدل‌های تجاری پایدار درگیر می‌کنند. به جای پذیرش تمرکز کوتاه مدت و کوتاه مدت، شرکت‌های تحول‌آفرین تحولاتی را در بخش مالی ایجاد می‌کنند و

¹ Manuel

شواهدی را ارائه می‌دهند که نشان می‌دهد پایداری و ارزش سهامداران دست به دست هم می‌دهند و می‌توانند سرمایه‌گذاران بلند مدت را جذب کنند. برخی حتی پیشنهادات مالی مانند اوراق قرضه سبز را برای جلب سرمایه‌گذاران با ماندگاری و سرمایه به سمت شرکت ایجاد می‌کنند. شرکت‌های پیشرو نشان می‌دهند که چگونه مدیریت موثر همه منابع یا سرمایه‌هایی که به آنها تکیه می‌کنند یا تأثیری در ایجاد ارزش با گذشت زمان دارند. (به عنوان مثال چارچوب گزارشگری بین‌المللی یکپارچه < IR > به شش شکل از سرمایه اشاره دارد، یعنی مالی، تولیدی، فکری، انسانی، اجتماعی و روابطی و طبیعی). برای این منظور، شرکت‌های پیشرو برای کمک به شناسایی و مدیریت ریسک‌ها، اطلاع‌رسانی استراتژی شرکت‌ها و برقراری ارتباط با ماندگاری طولانی مدت پایدار خود، از مدل‌های حسابداری یا گزارشگری مانند صورتهای سود و زیان زیست‌محیطی، حسابداری سرمایه طبیعی و اجتماعی یا گزارشگری تلفیقی استفاده می‌کنند. مدل‌های تجاری به جامعه مالی. شرکت‌های تحول‌آفرین در تلاشند تا زنجیره سرمایه‌گذاری را به منظور جابجایی درک، کشف ارتباطات و پیگیری ابتکارات به منظور افزایش جریان سرمایه به سمت شرکت‌های پایدار از جمله شرکت‌های خود، درگیر کنند. آنها اقدامات جمعی را دنبال می‌کنند تا اقدامات جامعه مالی، حسابداری و سرمایه‌گذاران را برای حمایت از حرکت به سمت مدل‌های تجاری انعطاف‌پذیر و اقتصاد پایدار انجام دهند. آنها از تلاش‌هایی که زمینه را برای سرعت بخشیدن به انتقال به بازارهای سرمایه بهتر آگاه و پایدار فراهم می‌کنند، حمایت مالی می‌کنند. فشار سرمایه‌گذاران برای نتایج مالی کوتاه مدت معمولاً مشاغل را از ایجاد و سرمایه‌گذاری در ایجاد ارزش بلند مدت منصرف می‌کند. با تمرکز بر روی به حداکثر رساندن سود کوتاه مدت، مشاغل تمایل دارند که از خطرات و فرصت‌های مهم میان مدت تا بلند مدت چشم‌پوشی کنند که هم در تجارت و هم در ارزش اجتماعی در دهه‌های آینده تأثیرگذار خواهد بود. آنها همچنین بیشتر تمایل دارند که فرصت‌های تجاری دیگری را که از طریق مهار روندهای نوظهور در دسترس هستند دور بزنند. با درگیر کردن فعالانه جامعه مالی در مورد مزایای تفکر یکپارچه و مدل‌های تجاری پایدار، شرکت‌های تحول‌آفرین تغییر الگویی به سمت مدل‌های تجاری انعطاف‌پذیر را ایجاد می‌کنند که برای ایجاد یک گذار پایداری لازم است.

تحقیقات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که روی استراتژی بلندمدت تمرکز دارند بیشتر تمایل به جذب سرمایه‌گذاران با افق زمانی مشابه دارند، در حالی که شرکت‌هایی که روی استراتژیها و ارتباطات

کوتاه مدت تمرکز دارند تمایل دارند که یک پایه سرمایه‌گذاران کوتاه مدت داشته باشند و نوسان قیمت سهام با تعامل فعالانه با جامعه سرمایه‌گذاری از این طریق، شرکت‌های تحول‌آفرین ممکن است از شهرت و برند بهبود یافته و روحیه و غرور کارکنان افزایش یابد. پیشبرد مزایای زیر نیز ممکن است بیشتر شود:

- دسترسی بهتر به سرمایه و مقرون به صرفه‌تر
- نرخ و حق بیمه ترجیحی از بانکداران و بیمه‌ها
- قطعنامه‌های سهامداران کمتری که به دنبال افشای عملکرد ESG هستند

منتظر نمانید تا سرمایه‌گذاران شما سوالات مناسب "پایداری" را بپرسند. در عوض، برای سرمایه‌گذاران فعلی و بالقوه توضیح دهید که چگونه مسائل پایداری مواد می‌توانند به مرور زمان باعث کاهش یا کاهش ارزش شوند. ارتباطات مربوط به استراتژی، مدیریت ریسک، فرصت‌های تجاری و ایجاد ارزش طولانی مدت را نشان دهید و نشان دهید که چگونه این اتصالات تمایز رقابتی، تنظیم مقررات قبل، افزایش بهره‌وری و رشد تجارت را ارائه می‌دهند. با مشارکت در گفتگو در مورد مزایای رویکرد پایداری بلند مدت و ابلاغ استراتژی‌های رشد بلند مدت و معیارهای مربوطه، توجه خود را به سهامداران بلند مدت خود متمرکز کنید. زمینه را از طریق اطلاعات کمی و کیفی در مورد روندهای نوظهور و ارتباط آن‌ها با، به عنوان مثال، رشد درآمد، کاهش هزینه‌ها و مدیریت ریسک فراهم کنید. سیلوهای گزارشگری سنتی را بشکنید تا نشان دهد که چگونه هیئت مدیره و مدیریت به طور کلی در مورد ارزش برای سازمان و دیگران فکر می‌کنند. پایداری را به عنوان یک مسئله مستقل معرفی نکنید بلکه شامل اطلاعات پایداری در ارتباطات اصلی سرمایه‌گذاران است که نشان می‌دهد چگونه بخشی از استراتژی شرکت است (سکیورا و همکاران^۱، ۲۰۱۰).

۱۶-۲-۲- مشارکت عمومی

نیروهای عظیم جهانی در حال تغییر شرایطی هستند که در آن تجارت و جامعه می‌توانند موفق و پیشرفت کنند. تغییرات آب و هوا، شکاف روزافزون بین فقیر و غنی و کمبود غذا، آب و منابع از چالش‌هایی است که تجارت و جامعه در دهه‌های آینده به طور فزاینده‌ای با آن روبرو خواهد شد.

^۱ Sequeira

مشاغل پیشرو فکر می‌کنند که بیکار نمانند، اما از نفوذ خود برای تأثیر مثبت بر تغییر اجتماعی استفاده می‌کنند - برای برخی از این شامل بسیج مردم برای اتخاذ سبک‌های زندگی پایدار و تبدیل شدن به قهرمانانی است که از پایداری مطلع هستند. هرچه مردم رفتارهای پایدار را بیشتر انتخاب کنند، منابع بیشتری برای تأمین مصرف پایدار آینده در دسترس خواهد بود، نیاز کمتری برای تنظیم مقررات وجود دارد و احتمال اینکه ۹ میلیارد نفر بتوانند در محدوده طبیعی سیاره تا سال ۲۰۵۰ زندگی کنند، بیشتر خواهد بود. شرکت‌ها این قدرت را دارند که به افراد کمک کنند تا فعال شوند، غذاهای سالم بخورند، محصولات مصرفی را به درستی دفع کنند، انرژی کمتری مصرف کنند و به طور کلی زندگی پایدارتری داشته باشند. با دانستن این موضوع، شرکت‌های تحول‌آفرین راهی برای تحریک و تشویق شهروندان برای اتخاذ سبک زندگی پایدار پیدا می‌کنند. با مرور سیستماتیک ادبیات دانشگاهی و پزشکی در مورد چگونگی تقویت رشد اجتماعی و رفتاری توسط شرکت‌ها، سه شرط لازم برای تغییر رفتار افراد ضروری است:

۱. انگیزه. مردم باید دلیلی برای تغییر داشته باشند.
۲. توانایی آنها باید مهارت، اعتماد به نفس و دانش لازم برای تغییر را داشته باشند.
۳. فرصت. آنها باید منابع، روابط و شرایط محیطی مورد نیاز برای تغییر را داشته باشند.

جدول ۲-۲- برخی از ابتکارات مربوط به تغییرات اجتماعی است که در تحقیقات نمایان شده است (وٹوقی، ۱۳۸۹)

سلامتی	مشارکت مدنی	محیط
• ورزش • غذای سالم بخورید • سیگار کشیدن را ترک کن • مصرف الکل را کاهش دهید • به او شیر دهید • دسترسی به مراقبت‌های بهداشتی - منابع برای بهبود سلامتی	• در جامعه داوطلب شوید • کمک مالی به امور خیریه - انجام دهید	• بازیافت کنید • محصولات "سبز" یا اخلاقی را خریداری کنید • با خاموش کردن چراغ‌ها، انرژی خود را حفظ کنید • از اتومبیل استفاده کنید یا از حمل و نقل عمومی استفاده کنید • احیای یک رودخانه محلی

به طور فزاینده‌ای مردم انتظار دارند شرکت‌ها برای مقابله با چالش‌های اجتماعی نقش رهبری داشته باشند. بخش خصوصی برای استفاده از بینش مصرف‌کننده، تحقیقات بازار، دسترسی به نام تجاری، قدرت دعوت، مهارت‌های بازاریابی، سیستم عامل‌های محصول و مشارکت‌های تجاری برای جلب مردم در اهداف تغییر اجتماعی، نقش مهمی دارد. با این کار، شرکت‌ها به نیرویی برای منافع اجتماعی تبدیل می‌شوند، پیشرفت اجتماعی را پیش می‌برند و برای شرکت ارزش ایجاد می‌کنند. اعتماد عمومی به شرکت‌ها کم است اما انتظارات برای رهبری شرکت‌ها زیاد است. با این کار در پیچ‌های بهینه برای شرکت‌ها ایجاد می‌شود تا تخلف را پر کنند، نگرانی‌های اجتماعی را برطرف کنند و ارزش تجاری ایجاد کنند. شرکت‌هایی که یاد بگیرند چگونه از این تقاضای نهفته برای رهبری استفاده کنند، مزیت رقابتی و تمایز بازار ایجاد می‌کنند (وئوقی، ۱۳۸۹).

۱۷-۲-۲- حمایت از سیاست‌های عمومی

برای دستیابی به آینده‌ای که در آن تجارت و جامعه بتوانند رشد کنند، رهبری دولت در توسعه سیاست‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی مترقی ضروری است. دولت‌ها آمادگی بیشتری دارند تا در صورت حمایت بخش خصوصی، اقدامات پایدار سیاست عمومی را دنبال کنند. در صورت عدم وجود چنین حمایتی، تغییرات قانونی، نظارتی و برنامه‌ای که از پایداری حمایت می‌کنند، کند و افزایشی هستند. برای سرعت بخشیدن به جاه طلبی‌های پایداری و انجام سرمایه‌گذاری‌های لازم در مدل تجارت، تجارت پیشرو به دولت‌ها و سیاست‌گذاران نیاز دارد تا محیطی را فراهم کنند - این برای پیشرفت پیشرفت پایداری ضروری است. شرکت‌های برجسته این موضوع را درک می‌کنند و به طور فعال با دولت‌ها و نهادهای نظارتی درگیر می‌شوند تا زمینه‌ای را برای کمک به آنها در دستیابی به اهداف پایداری خود و ایجاد بنیادی مستحکم برای رفاه جامعه و سلامت دراز مدت تجارت ایجاد کنند. به رسمیت شناختن بخش خصوصی، دولت‌ها و جامعه مدنی در صورت همکاری در مشاغل، مشاغل تحول‌آفرین منجر به عضویت در ائتلاف‌ها یا همکاری‌های چند ذی نفع برای تقویت تغییر سیستم و کاتالیز کردن سیاست‌های مترقی عمومی می‌شوند. این شرکت‌ها به متخصصان روابط دولتی خود ماموریت می‌دهند تا با ذینفعان همکاری کنند تا تغییرات سیاست‌های عمومی را در مورد موضوعاتی که بیشتر به اهداف تجاری و پایداری آنها مربوط است و می‌توانند بیشترین تفاوت را

داشته باشند، ایجاد کنند. حمایت از سیاست‌های عمومی آنها شامل تشویق هم‌تایان، رقبا و انجمن‌های تجاری برای تعامل با دولت‌ها در سطح محلی، ملی و بین‌المللی، شرکت در بحث‌های چند طرفه، تبدیل شدن به یک صدای عمومی در مورد موضوعات مهم پایداری و ارائه اطلاعات سازنده به مشاوره‌های عمومی است. از حمایت مستقیم یا غیرمستقیم از سیاست‌ها یا مواضعی که خطرات و تأثیرات روند پایداری را بیشتر می‌کند، جلوگیری می‌کند. آنها به جای اینکه اقدامات نظارتی اجتماعی یا زیست محیطی را به عنوان یک بار غیر ضروری که به ضرر کسب و کار است. ببینند، توانایی خود را در ایجاد انگیزه در نوآوری و انطباق با خطرات جهانی می‌بینند. تجارت و دولت به هم وابسته‌اند. دولت‌ها برای پیشبرد سیاست پایداری موثر به بینش و حمایت از مشاغل نیاز دارند. مشاغل به شفافیت و اطمینان دولت‌ها برای سرمایه‌گذاری و فعالیت در مورد ریسک‌ها و فرصت‌ها در بازارهای فعلی و آینده نیاز دارند. نیاز به اقدام و همکاری متقابل است. شرکت‌های تحول‌آفرین روابط خود - از جمله با تأمین‌کنندگان، مشتریان و صنعت - را در اختیار دارند تا برای اطلاع رسانی و تسریع در سیاست‌های مورد نیاز برای حمایت از یک اقتصاد پایدار محلی و جهانی و جامعه‌ای مناسب، به نفع خود لابی کنند. اگر شرکت‌ها در لابی‌گری و شکل دادن به سیاست‌های عمومی که نتایج مثبت اجتماعی و زیست محیطی را افزایش می‌دهد، نقش فعالی داشته باشند، تجارت و جامعه سود خواهند برد. برای تحریک سرمایه‌گذاری در تجارت و کمک به تجارت و جامعه برای جلوگیری از هزینه‌های بالاتر در آینده، چارچوب‌های روشن و سیگنال‌های قوی از سوی دولت ضروری است. چنین سیاست‌هایی برای ایجاد علائم و انگیزه‌های بازار برای بسیج و تسریع در رهبری بخش خصوصی در مسائل اجتماعی و زیست محیطی ضروری است. این تنها در صورتی محقق می‌شود که شرکت‌ها در حمایت از اقدامات پایداری به طور فعال در بحث سیاست عمومی شرکت کنند (صالح‌نژاد، ۱۳۹۴).

خطرات تعامل با سیاست‌های عمومی و نحوه رسیدگی به آنها

در جدول ۲،۳ خطرات احتمالی مشارکت در سیاست‌های عمومی فعال در زمینه مسائل پایداری و پیشنهاداتی برای نحوه مدیریت آنها قابل مشاهده است.

جدول ۲-۳- خطرات احتمالی مشارکت در سیاست‌های عمومی فعال در زمینه مسائل پایداری و پیشنهاداتی برای نحوه مدیریت آنها (صالح‌نژاد، ۱۳۹۴)

خطر	توصیه کاهش
• معتبر دیده نمی‌شود	• انجام تحقیقات؛ مشقت را بنویس • شراکت با یک سازمان معتبر برای تخصص
• استفاده از علم ناآگاه	• به عنوان یک متخصص سمت ندهید؛ به تخصص محکم دیگران اعتماد کنید • شریک یک سازمان معتبر • مراقبت‌های لازم را انجام دهید
• ممکن است برخی از مشتریان را از خود دور کند	• تصمیمات را بر اساس پایه‌ای محکم، با استفاده از تحقیق برای پشتیبان‌گیری از موضع‌گیری کنید • برنامه قوی فعال ارتباطات با مشتری؛ آماده باشید تا توضیح دهید که چرا این کار را انجام می‌دهید
• ذینفعان ممکن است از به عهده گرفتن نقش طرفداری سوال کنند	• از تلاش‌های حزبی پرهیز کنید • رهبران فکر و تأثیرگذارانی را که از اعتبار سهامداران شما برخوردار هستند، درگیر کنید • ذینفعان اصلی را آموزش دهید تا آنها بتوانند درک کنند و از تلاش‌های خود برای حمایت از تبلیغات پشتیبانی کنید • پیام‌های کلیدی را ایجاد کنید تا در صورت لزوم پاسخ‌ها در دسترس باشند • اطمینان حاصل کنید که کارکنان رویکرد درک کرده و از آن پشتیبانی می‌کنند
• اگر تلاش‌های پایداری در خود اندک باشد، می‌تواند ریاکارانه تلقی شود	• آنچه را که تبلیغ می‌کنید، تمرین کنید • در ارتباطات فروتن باشید؛ تلاش‌ها را به عنوان یک سفر برقرار کنید
• ممکن است زمان طولانی و پرهزینه باشد	• برنامه مشخصی برای تلاش داشته باشید؛ حدود تمرین را ترسیم کنید • تأمین‌کننده استراتژیک سازمانهای غیرانتفاعی و سازمان‌هایی باشید که می‌توانند از بودجه اضافی برای یک پروژه استفاده کنند

مشارکت‌کنندگان، یک شرکت تعاونی خدمات مالی کانادایی با بیش از دو میلیون مشتری و ۳۵ میلیارد دلار دارایی تحت مدیریت، چشم انداز یک کاتالیزور برای یک جامعه پایدار است. برای پیشبرد این چشم انداز، مشاغل در سال ۲۰۰۹ یک سیاست و استراتژی حمایت را اتخاذ کرده‌اند و

تلاش‌های خود را در ۵ سال گذشته در زمینه کاهش تغییرات آب و هوایی (از جمله مقاومت در برابر سیل)، سبک زندگی سالم و ایمنی در برابر آتش سوزی متمرکز کرده‌اند. این اولویت‌ها به دلیل طنین گسترده آنها با مشاغل اصلی شرکت به عنوان بیمه‌گر اموال، مصدومین، بهداشت و زندگی انتخاب شده‌اند.

با توجه به مطالب گفته شده، خلاصه ویژگی‌های یک شرکت تحول‌آفرین به شرح زیر است:

(۱) هدف پایدار

- به گذشته نگاه کنید
- به جلو نگاه کنید، به درون خود نگاه کنید
- آن را زندگی کنید

(۲) مشتریان پایدار

(۳) راه‌حل‌گرایی

- مسائل اجتماعی را شناسایی کنید
- فرصت‌های تجاری را اولویت‌بندی کنید
- راه‌حل‌ها را پیاده‌سازی و اندازه‌گیری کنید
- پیشرفت اجتماعی را مقیاس زده و تسریع کنید

(۴) دولت و فرهنگ پایدار

- موجودی حکمرانی و مدیریت پایداری
- توسعه صلاحیت پایداری، تحقق اهداف اجتماعی
- معیار آینده مناسب

(۵) رهبری روشن

(۶) تعهد شغلی

(۷) مشاغل کسب و کار

(۸) حلقه بسته

(۹) بهره‌وری منابع

(۱۰) تأثیر زنجیره ارزش

(۱۱) مسئولیت‌پذیری و شفافیت سهامداران

(۱۲) مشاغل مشتری

(۱۳) استانداردهای صنعت

(۱۴) همکاری سهامداران:

- ارزیابی داخلی
- استخدام ذینفعان
- حاکمیت چشم انداز
- تحویل

(۱۵) جامعه مالی

(۱۶) مشارکت عمومی

(۱۷) حمایت از سیاست‌های عمومی (صالح‌نژاد، ۱۳۹۴)

۳-۲- چارچوبی برای ارزیابی آمادگی تحول دیجیتال شرکت

در حال حاضر، تمرکز مباحث مربوط به تحول دیجیتال از مسائل ضرورت آن به مشکلات ارزیابی آمادگی شرکت برای تحول دیجیتال تغییر یافته است. ویژگی خاص تحول دیجیتال در روسیه نیاز به معیارهای جدید آمادگی و اولویت‌بندی معیارهای موجود دارد. این مطالعه ترکیبی از عوامل (پیش نیازها) را تعیین می‌کند که آمادگی شرکت‌های روسی را برای تحول دیجیتال تعیین می‌کند. فرضیه ما این است که می‌توان این پیش نیازها را که می‌تواند به عنوان چارچوبی برای ارزیابی آمادگی ارائه شود، سیستم‌بندی و رسمی کرد. هدف از این مطالعه طراحی چنین چارچوبی است که نه تنها وضعیت فعلی شرکت، بلکه توسعه قبلی آن را نیز در نظر بگیرد. مقاله الزامات مربوط به سیستم ارزیابی آمادگی را در قالب یک چارچوب فرموله می‌کند. همچنین روشی برای دستیابی به چارچوبی با این الزامات پیشنهاد می‌شود. این روش ترکیبی از تجزیه و تحلیل موارد عملی و مطالعه نظری مفاهیم مدرن و بهترین شیوه‌های مدیریتی است. در نتیجه استفاده از روش پیشنهادی، چارچوبی برای آمادگی شرکت برای ارزیابی تحول دیجیتال (DTRA) ایجاد می‌شود. چارچوب DTRA شامل معیارها و ویژگی‌های آمادگی گروه‌بندی شده در حوزه‌ها است. این هدف برای ارزیابی کیفی آمادگی و درک موانع موفقیت تحول دیجیتال در نظر گرفته شده است. اساس هر سیستم ارزیابی معیارهای ارزیابی است. علاوه بر این، برای اطمینان از ارزیابی، معیارها باید شرایط کامل را برآورده کنند، یعنی به عنوان مثال

تمام جنبه‌های مورد، روند یا پدیده مورد بررسی را در نظر بگیرید. علاوه بر این، هرچه مفهوم پیچیده‌تر باشد، چون مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، اطمینان از کامل بودن معیارها دشوارتر است. این مورد برای ارزیابی آمادگی است، زیرا مفهوم آمادگی مبهم است. برای ساده سازی کار اطمینان از کامل بودن معیارها، باید با توجه به برخی ویژگی‌ها (زیر گروه بندی) به معیارهای گروه‌بندی متوسل شد. از مفهوم یک دامنه می‌توان برای نشان دادن ایده یک گروه استفاده کرد. در حوزه‌های مختلف دانش، اصطلاح دامنه یک منطقه، مجموعه‌ای، گروهی از اشیاء، موجودیت‌ها، ویژگی‌ها، اقدامات، از یک نظر مشابه در نظر گرفته می‌شود. در چارچوب‌ها و مدل‌ها، دامنه‌ها برای تعریف ساختار، ویژگی‌های ترتیب یا متغیرها استفاده می‌شوند تا چارچوب / مدل برای تجزیه و تحلیل راحت‌تر باشد. در یک چارچوب کاملاً سازمان یافته، ساختار دامنه باید از نظر تعداد معیارهای هر دامنه متعادل باشد. نیاز مهم دیگر، علاوه بر کامل بودن معیارها و تعادل توزیع آنها در دامنه‌ها، ارتباط معیارهاست. در صورت تغییر میزان زیاد موضوع ارزیابی و شرایط خارجی، اطمینان از مرتبط بودن معیارها به نیاز اصلی تبدیل می‌شود. ارتباط را می‌توان از طرق مختلف حفظ کرد که بارزترین آن اصلاح سیستم با حذف برخی معیارها و افزودن معیارهای جدید است. مهمترین عیب این روش دوره مقایسه نتایج ارزیابی از منظر زمان است. یک گزینه ملایم‌تر این است که سطح معناداری معیارها را تنظیم کنید و متناسب با شرایط در حال تغییر اصلاح کنید. نقطه ضعف اصلی این گزینه دوره ارزیابی عینی سطح اهمیت است. یک گزینه جایگزین استفاده از ویژگی‌های مختلف آمادگی در داخل هر پارامتر است. تغییر مجموعه‌ای از ویژگی‌ها امکان اطمینان از ارتباط سیستم معیارها بدون تغییر ساختار را فراهم می‌کند. روش دوم ترجیح داده می‌شود، زیرا در چارچوب تحت توسعه، برنامه‌ریزی شده است که از ارزیابی معیارهای آمادگی به عنوان شاخص مشکلات یا موانع استفاده شود (استویانوا و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

برای ارزیابی ویژگی‌ها، پیشنهاد می‌شود از به اصطلاح معیارها - برآوردهای کمی عینی استفاده کنید. ترازبندی شواهد و معیارها مطابق با مشخصاتی که زیربنای معیارهای گروه‌بندی شده، ساختار چارچوب ارزیابی آمادگی شرکت برای تحول دیجیتال را تعیین می‌کند (علاوه بر این، چارچوب ارزیابی آمادگی تحول دیجیتال DTRA، تاکید بر این نکته مهم است که ساختار چارچوب به معنی

^۱ O. V. Stoianova, T. A. Lezina, V. V. Ivanova

یکپارچه از آمادگی شرکت برای تحول دیجیتال نیست. هدف آن ارزیابی کیفی آمادگی با توجه به مهم‌ترین معیارهای جهانی است. هدف از این ارزیابی، کمک به مدیران برای درک آنچه می‌تواند مانع موفقیت آن تحول شود، است. جهانی بودن معیار استقلال از نوع و دامنه شرکت، اندازه، شکل سازمانی و سایر عوامل است (استویانوا و همکاران، ۲۰۲۰).

جدول ۲-۴- مراحل تحقیق آمادگی ارزیابی شرکت‌های تحول‌آفرین (استویانوا و همکاران، ۲۰۲۰)

مرحله ۱	فرمول بندی در مورد حوزه های چارچوب
هدف	برای شناسایی روندهای کلی تغییرات در شرکت‌ها قبل از اجرای پروژه‌های تحول دیجیتال، و فرمول‌بندی فرضیه‌های مربوط به حوزه‌های چارچوب ارزیابی آمادگی شرکت‌ها برای تحول دیجیتال
موضوع تحقیق	تغییرات دوره‌های قبلی در شرکت‌هایی که پروژه‌های موفقیت آمیز پیچیده تحول دیجیتال را اجرا می‌کنند
پایگاه اطلاع رسانی	وب سایت‌های رسمی شرکت‌ها، اطلاعیه‌های مطبوعاتی، نشریات در مجلات حرفه‌ای و گزارش دهی آزاد
وظایف	۱. تجزیه و تحلیل فعالیت در ۵-۱۰ سال گذشته در شرکت‌ها. ۲. برای شناسایی مناطق اصلی تغییر برای هر شرکت. ۳. شناسایی زمینه‌های مشترک تغییر برای همه شرکت‌ها و فرمول‌بندی درباره دامنه‌های چارچوب.
مرحله ۲	توضیحات دامنه‌های چارچوب
روش تحقیق	تجزیه و تحلیل استانداردهای مدیریت، مجموعه دانش، بهترین روش‌ها
هدف	برای روشن و ایجاد منطق دامنه‌های چارچوب DTRA
موضوع تحقیق	محتوای روش‌های مدیریت مربوط به هر منطقه از تغییر در مرحله ۱
پایگاه اطلاع رسانی	استانداردهای مدیریت، مجموعه دانش و غیره
وظایف	۱. تجزیه و تحلیل روش‌های مدیریت مربوط به هر منطقه از تغییر. ۲. مطابقت تغییرات با ابزارهای مدیریتی، که می‌تواند برای راهنمایی آنها استفاده شود. ۳. ایجاد لیست نهایی از دامنه‌های اصلی چارچوب ارزیابی آمادگی شرکت‌ها برای تحول دیجیتال.

مرحله ۳	محاسبه معیارها و ویژگی‌های آمادگی
روش تحقیق	تجزیه و تحلیل سیستماتیک استانداردها و روش‌های مدیریت
هدف	برای شناسایی مشخصات آمادگی شرکت برای تحول دیجیتال مربوط به هر حوزه
موضوع تحقیق	ویژگی‌های مدیریت تحول در استانداردهای مربوط به هر حوزه مورد بحث قرار گرفته است
پایگاه اطلاع‌رسانی	استانداردهای مدیریت، مجموعه دانش و غیره
وظایف	۱. برای تجزیه و تحلیل استانداردهای مدیریت، مجموعه دانش برای تشخیص بهترین شیوه‌های مدیریت بر اساس دامنه‌ها ۲. ایجاد لیستی از ویژگی‌های معمولی مدیریت تحول با تطبیق آنها با تغییرات دوره‌های قبلی در شرکت‌های مشخص شده در مرحله ۱ و فرمول‌بندی فرضیه‌های مربوط به ویژگی‌های آمادگی
مرحله ۴	محاسبه معیارها و ویژگی‌های آمادگی
روش تحقیق	مطالعه موردی
هدف	برای بررسی ویژگی‌های به دست آمده در مرحله قبلی
موضوع تحقیق	تغییرات دوره‌های قبلی در شرکت‌های مهندسی که پروژه‌های موفقیت‌آمیز تحول دیجیتال را اجرا می‌کنند (مجموعه‌ای از شرکت‌ها در مجموعه شرکت‌های مورد استفاده در مرحله ۱)
پایگاه اطلاع‌رسانی	وب سایت‌های رسمی شرکت، اطلاعیه‌های مطبوعاتی، نشریات در مجلات حرفه‌ای و گزارشگری آزاد
وظایف	۱. برای مطابقت با ویژگی‌های مرحله قبلی آمادگی با تغییرات در شرکت‌های طی ۵-۱۰ سال گذشته. ۲. برای شناسایی ویژگی‌های معمولی ارائه شده در بیشتر موارد و ایجاد یک٪ ویرایش شده لیست مشخصات آمادگی

جدول ۲-۵- مراحل معیارهای آمادگی شرکت برای تحول دیجیتال (حسن‌زاده، ۱۳۹۹)

دامنه	معیار
مدیریت سیستماتیک	انجام مدیریت بازخورد با کیفیت بالا در سیستم مدیریت مدیریت و اثربخشی مدیریت را تغییر دهید
شرکت معماری	مشارکت CIO، CDO در مدیریت استراتژیک مهارت IT در شرکت
استفاده از داده‌ها	درک ارزش داده‌ها

معیار	دامنه
پیاده‌سازی سیستم مدیریت داده	
استاندارد سازی فرآیندهای تجاری ادغام فرایندهای تجاری اتوماسیون فرایندهای تجاری کنترل فرایندهای تجاری	بلوغ فرایندهای تجاری
انگیزه کارکنان برای تغییرات پشتیبانی از ابتکارات و توسعه کارمندان توانایی کارمندان در یادگیری	فرهنگ سازمانی

جدول ۲-۶- مشخصات آمادگی شرکت برای تحول دیجیتال (حسن‌زاده، ۱۳۹۹)

شاخص	مشخصه
انسجام مدیریت	- سازگاری عمودی اهداف، اهداف، برنامه‌ها و اقدامات (از سطح استراتژیک تا عملیاتی) - سازگاری افقی اهداف، اهداف، برنامه‌ها و اقدامات (بین مناطق عملکردی، ادارات)
بازخورد با کیفیت بالا در سیستم مدیریت	- کیفیت بازخورد در شرکت - کیفیت بازخورد با شرکا و مشتریان
اثربخشی مدیریت را تغییر دهید	- سرعت اجرای تغییرات مختلف (نه تنها دیجیتال) در شرکت - کامل بودن تغییرات

سوالات اصلی برای شرکت‌هایی که فقط تحولات خود را آغاز کرده‌اند، نحوه شروع و موانع جلوگیری از تحول دیجیتال است. این سوالات مربوط به آمادگی شرکت برای تحول دیجیتال، با تمرکز بر توانایی‌ها و موانع داخلی آن است. تجزیه و تحلیل روش‌های موجود برای ارزیابی آمادگی برای تحول دیجیتال، پیشنهاد شده توسط شرکت‌های مشاوره‌ای و جامعه دانشگاهی، فقدان اتفاق نظر در مورد معیارها و ویژگی‌های آمادگی و همچنین توجیهات معیارها و ویژگی‌های پیشنهادی را در بیشتر آثار بررسی شده نشان داد. عدم شفافیت مشکلی ایجاد می‌کند سوالات اصلی شرکت‌هایی که فقط شروع به تحول کرده‌اند، نحوه شروع کار و موانع جلوگیری از تحول دیجیتال است. این

سوالات مربوط به آمادگی شرکت برای تحول دیجیتال با تمرکز بر توانایی‌ها و موانع داخلی آن است. تجزیه و تحلیل جواب‌های موجود برای ارزیابی آمادگی برای تحول دیجیتال، ارائه شده توسط شرکت‌های مشاوره‌ای و جامعه دانشگاهی، فقدان اتفاق نظر در مورد معیارها و ویژگی‌های آمادگی و همچنین توجیهات معیارها و ویژگی‌های پیشنهادی را در بیشتر آثار بررسی شده نشان داد. عدم شفافیت در انتخاب ابزاری برای ارزیابی آمادگی که بیشترین نیاز را داشته باشد مشکلی ایجاد می‌کند. در نتیجه، این امر باعث کندی یا جلوگیری از شکل‌گیری استراتژی تحول دیجیتال می‌شود. علاوه بر این، همانطور که توسط نظرسنجی نشان داده شده است، برخی از معیارهای در نظر گرفته شده در چارچوب‌های موجود همیشه به طور قطع توسط نمایندگان شرکت‌های روسی تفسیر نمی‌شوند. این استفاده از این چارچوب‌ها را پیچیده می‌کند و اعتماد به نفس را در نتایج ارزیابی کاهش می‌دهد. این دلایل منجر به ایجاد چارچوب ارزیابی آمادگی جدیدی شده است که شرایط تجاری زیر را برآورده می‌کند:

- در نظر گرفتن ویژگی‌های شرکت‌های روسی به عنوان اشیا تحول دیجیتال.

- قابل درک بودن و اعتبار معیارها و ویژگی‌های آمادگی؛

- شفافیت ساختار چارچوب.

اجرای این الزامات موقعیت یابی چارچوب را به عنوان ابزاری مناسب و قابل درک برای ارزیابی خودآموز برای تبدیل دیجیتال توسط شرکت‌های روسی امکان‌پذیر می‌کند.

علاوه بر نیازهای تجاری در طی فرایند تحقیق، الزامات سیستم زیر برای چارچوب به عنوان ابزاری که اطمینان از برآورد بدست آمده را تضمین می‌کند، فرموله شد:

- کامل بودن معیارها؛

- توزیع متعادل معیارها توسط دامنه‌ها.

- ارتباط معیارها.

در حمایت از انطباق با این الزامات، روش نویسنده برای طراحی یک چارچوب پیشنهاد شد. این روش ترکیبی از تجزیه و تحلیل موارد عملی شرکت‌هایی است که با موفقیت پروژه‌های تحول دیجیتال و

مطالعه نظری مفاهیم مدرن و بهترین روش‌های مدیریتی را اجرا می‌کنند. در نتیجه این روش، چارچوب DTRA برای ارزیابی آمادگی شرکت برای تحول دیجیتال ایجاد شد که شامل معیارها و ویژگی‌های گروه‌بندی شده در حوزه‌های "مدیریت سیستماتیک"، "معماری سازمانی"، "استفاده از داده"، "بلوغ فرایندهای تجاری" و "فرهنگ شرکت". معیارها جهانی هستند، به نوع و دامنه شرکت، اندازه آن و غیره بستگی ندارند. با این حال، ویژگی‌های صنعت را می‌توان در نظر گرفت. برای هر بنگاه اقتصادی منابع حیاتی و عوامل موفقیت وجود دارد که مربوط به حوزه‌های خاص است. با مشخص کردن و تجزیه ویژگی‌ها، چنین دامنه‌هایی باید به صورت عمیق‌تری بررسی شوند. این چارچوب برای ارزیابی کیفی آمادگی و توسعه درک مدیریت شرکت از آنچه ممکن است مانع موفقیت تحول دیجیتال باشد، در نظر گرفته شده است. برای افزایش اعتبار یافته‌ها، تحقیقات بیشتر می‌تواند شامل نمونه موردی گسترده‌تری باشد (عارف و همکاران، ۱۳۹۸).

برای بهبود کاربردی و سهم عملی این مطالعه، تحقیقات جدید در انتخاب معیارها برای ویژگی‌های آمادگی و توسعه الگوریتم‌های ارزیابی متمرکز است. سوال دیگری که نیاز به تحقیقات بیشتری دارد این است که آیا چارچوب پیشنهادی می‌تواند برای شرکت‌های در اقتصادهای پیشرفته - رهبران تحول دیجیتال - اعمال شود. این بخش یک گام اولیه برای ایجاد یک مدل پیچیده برای ارزیابی آمادگی تحول دیجیتال یک شرکت است که شامل معیارها، ویژگی‌ها، معیارها و الگوریتم‌های ارزیابی است (عارف و همکاران، ۱۳۹۸).

۴-۲- مدیریت خدمات فناوری اطلاعات^۱

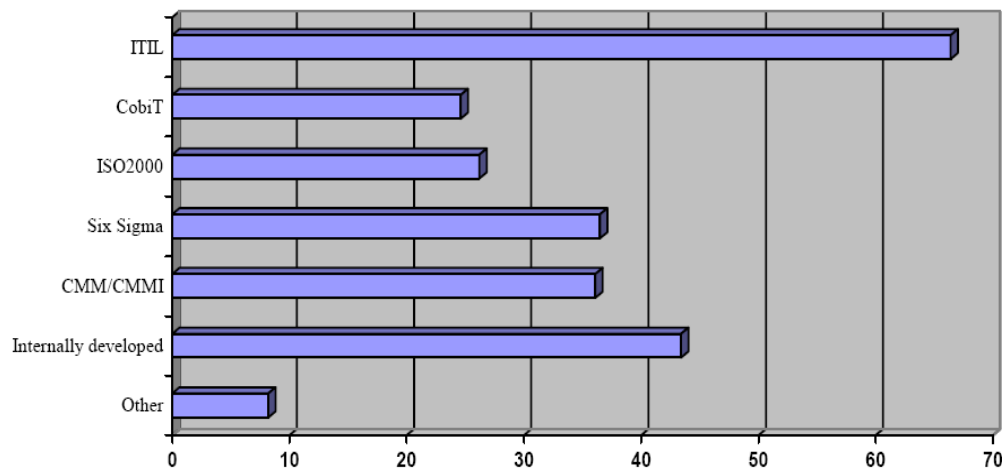
به زبان ساده می‌توان مدیریت خدمات فناوری اطلاعات را یک استاندارد در حوزه فناوری اطلاعات و در واقع یک سری تجربه موفق^۲ دانست که با انجام آنها شرکت‌ها و سازمان‌های حوزه فناوری اطلاعات می‌توانند بهتر به نتیجه برسند.

نسخه جاری در حال حاضر به طور گسترده در اروپا، خاورمیانه، آفریقا و سایر مناطق جهان مورد استفاده قرار می‌گیرد. پذیرش تجارب برتر و فرایندها در منطقه شمال آمریکا به شدت در حال

^۱ ITIL

^۲ - Best Practice

گسترش است، به نحوی که بر اساس تحقیقات اخیر که ۴۰ درصد از سازمان‌های IT محور در سال ۲۰۰۷ از یک یا چند استاندارد فرایند و یا تجارب برتر آن استفاده کرده‌اند.



شکل ۲-۵- تعداد سازمان‌های بهره‌گیر از استانداردهای مختلف (ITIL چیست؟، ۱۳۹۷)

از مزایای استفاده از مدیریت خدمات فناوری اطلاعات برای سازمان‌ها به موارد زیر اشاره می‌شود

(ITIL چیست؟، ۱۳۹۷):

- شفاف سازی همه جانبه
- سازگاری با استاندارد ایزو ۲۰۰۰۰
- افزایش پایایی و توان عملیاتی خدمات
- بهینه سازی استفاده از منابع (فناوری اطلاعات، مالی، نیروی انسانی، دانش فنی و...)
- قابلیت اندازه‌گیری کیفیت خدمات
- بهبود کیفیت در برنامه‌ریزی‌ها، فرهنگ استفاده از خدمات و برقراری نظم در امور
- مستقل از سکوها‌ی عملیاتی

نسخه سوم این مجموعه نیز شامل پنج جلد کلیدی است که در ادامه در بخش‌های مستقل آمده است.

۱-۴-۲- استراتژی خدمات^۱

استراتژی سرویس در مرکز (هسته) چرخه قرار گرفته اما نمی‌تواند به تنهایی و بدون سایر بخش‌های ساختار فناوری اطلاعات ایجاد شود. این بخش دربرگیرنده یک چارچوب برای ایجاد تجربیات موفق در اثر توسعه بلند مدت استراتژی سرویس است.

این بخش شامل موضوعات مختلفی مانند:

- استراتژی عمومی^۱
- رقابت و فضای بازار^۲
- انواع فراهم‌کنندگان سرویس^۳
- مدیریت سرویس در نقش دارایی استراتژیک^۴
- طراحی و توسعه سازمان^۵
- فعالیت‌های کلیدی فرآیندها^۶
- مدیریت مالی^۷
- مدیریت سرویس سهام^۸
- و نقش‌های کلیدی و مسئولیت‌های کارکنان درگیر^۹ در استراتژی سرویس می‌باشد.

۲-۴-۲- طراحی خدمات^{۱۰}

طراحی سرویس از تجربیات موفق تبعیت می‌کند و شامل طراحی معماری^{۱۱}، فرآیندها، قوانین^{۱۲}، مستندات و در نظر گرفتن نیازمندی‌های تجاری آینده است.

۱- General Strategy

۲- Competition and Market Space

۳- Service Provider Types

۴- Service Management as a Strategic Asset

۵- Organization Design and Development

۶- Key Process Activities

۷- Financial Management

۸- Service Portfolio Management

۹ Key Roles and Responsibilities of Staff engaging

۱۰ Service Design

۱۱ Design of Architecture

۱۲ Policies

این بخش همچنین شامل موضوعاتی مانند موضوعات زیر می‌باشد:

- بسته طراحی سرویس^۱
- مدیریت سرویس فهرست^۲
- مدیریت سطح سرویس^۳
- طراحی برای مدیریت گنجایش^۴
- تداوم خدمت فناوری^۵
- امنیت اطلاعات^۶
- مدیریت ملزومات^۷
- و نقش‌های کلیدی و مسئولیت کارکنان درگیر در طراحی سرویس

۳-۴-۲- انتقال سرویس^۸

انتقال سرویس به تحویل سرویس‌هایی مربوط می‌شود که نیاز تجاری فعال / عملیاتی^۹ دارند. این

بخش از موضوعات زیر تشکیل شده است:

- مدیریت تغییرات در محیط‌های تجارت مرسوم^{۱۰}
- دارایی سرویس^{۱۱}
- مدیریت پیکربندی^{۱۲}
- برنامه ریزی و پشتیبانی انتقال^{۱۳}

۱ SDP – Service Design Package

۲ Service Catalog Management

۳ Service Level Management

۴ Designing for Capacity Management

۵ IT Service Continuity

۶ Information Security

۷ Supplier management

۸ Service Transition

۹ Live\Operational use

۱۰ Managing changes to the “BAU” environment

۱۱ Service Asset

۱۲ Configuration Management

۱۳ Transition Planning and Support

- مدیریت توسعه و نسخه^۱
- مدیریت تغییرات^۲
- مدیریت دانش^۳
- نقش‌های کلیدی کارکنان درگیر در انتقال سرویس

۴-۴-۲- عملیات سرویس

تجربه موفق در گروی نائل شدن به تحویل سطوح مورد پذیرش سرویس‌ها، برای هردوی کاربران نهایی و مشتری‌هاست (که «مشتری» به کسی گفته می‌شود که برای دریافت یک سرویس بهایی را پرداخت کرده باشند و در مورد، توافق نامه سطح سرویس^۴ گفتگو کرده باشند). عملیات سرویس بخشی از چرخه زندگی است، وقتی که سرویس‌ها و مقادیر کاملاً تحویل شده‌اند. همچنین ردگیری مشکلات و برقراری تعادل بین سرویس اطمینان بخش و هزینه و غیره قابل ذکر و توجه است. موضوعات شامل:

- برقراری تعادل بین اهداف متضاد، مانند اطمینان و هزینه و ...
- مدیریت رخدادهای^۵
- مدیریت وقایع^۶
- مدیریت مشکلات
- تکمیل رخدادهای
- مدیریت دارایی‌ها
- سرویس خدمات
- مدیریت برنامه و تکنیکی
- نقش‌های کلیدی و مسئولیت کارکنان درگیر در عملیات سرویس می‌شوند.

^۱ Release and Deployment Management

^۲ Change Management

^۳ Knowledge Management

^۴ Service Level Agreement (SLA)

^۵ Event Management

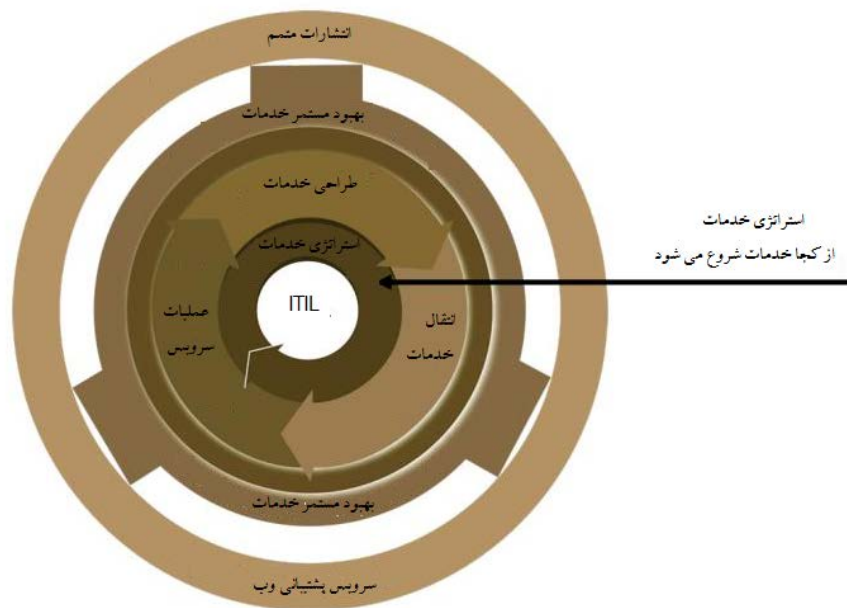
^۶ Incident Management

۵-۴-۲- بهبود مداوم سرویس^۱

مرتب‌سازی و مرتب‌سازی دوباره سرویس‌ها فناوری اطلاعات به منظور تغییر نیازهای تجاری انجام می‌شود (به آن دلیل که ثبات، باعث رو به زوال رفتن موسسه و یا تنزل آن می‌شود). هدف بهبود مداوم سرویس، مرتب‌سازی و مرتب‌سازی دوباره سرویس‌های فناوری اطلاعات، برای تغییر نیازهای تجاری، بوسیله تعریف و پیاده‌سازی بهبودها در سرویس‌هایی است که فرآیند تجاری را پشتیبانی می‌کنند. دورنمای بهبود مداوم سرویس در بهبودها، دورنمای تجاری کیفیت سرویس است، حتی با اینکه بهبود مداوم سرویس، می‌خواهد تاثیرات فرآیندها، بازدهی و هزینه موثر فرآیندهای فناوری اطلاعات را در تمامی طول چرخه حیاتشان بهبود ببخشد. بر اساس بهبود مدیریت، بهبود مداوم سرویس باید به صورت کاملاً روشن و واضح، تعریف کند که چه چیزی باید کنترل و اندازه‌گیری شود.

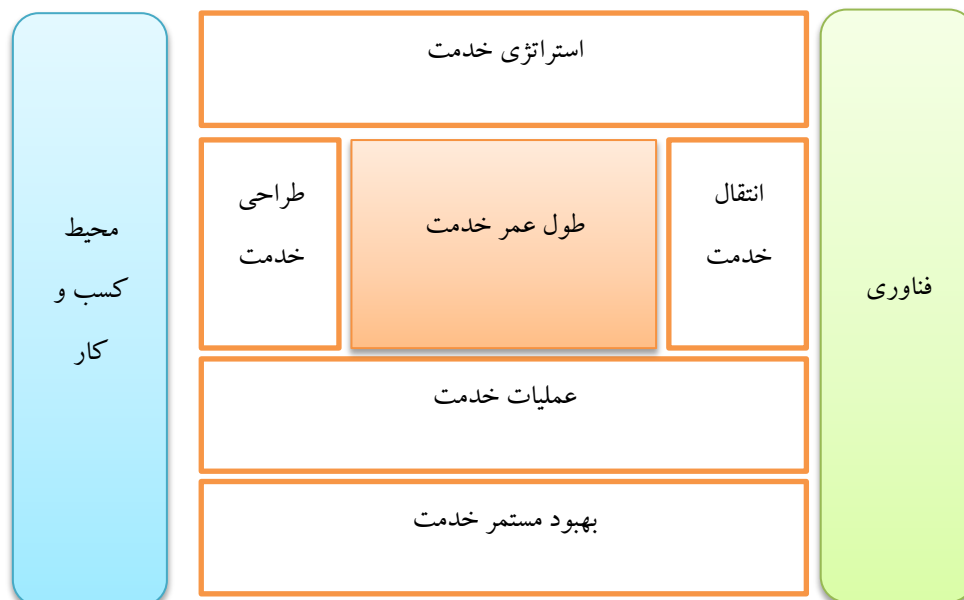
بهبود مداوم سرویس باید مانند سایر تجربیات موفق عمل شود. آنها نیازمند یک برنامه‌ریزی بالا به پیش‌رو، آموزش و اطلاع‌رسانی، زمان‌بندی مداوم، ایجاد نقش‌ها، نسبت دادن به خود و فعالیت‌ها براساس میزان موفقیت شناسایی می‌شوند. بهبود مداوم سرویس باید مانند فرآیندها با فعالیت‌های تعریف شده، ورودی‌ها، خروجی‌ها، نقش‌ها و گزارش‌ها برنامه‌ریزی و زمان‌بندی شود.

^۱ Continual Service Improvement



شکل ۲-۶- چارچوب مدیریت ارائه خدمات فناوری اطلاعات (رزاقی و همکاران، ۱۳۸۹)

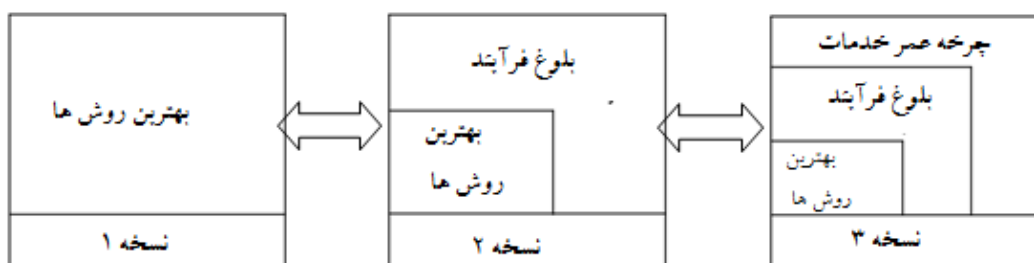
در شکل زیر چارچوب اصلی مدل ITIL نسخه ۳ نمایش داده شده است:



شکل ۲-۷- چارچوب اصلی مدل ITIL نسخه ۳ (وایت و گرینر^۱، ۲۰۱۹)

^۱ White, Sarah K.; Greiner, Lynn

سیر تکاملی استاندارد مدیریت خدمات فناوری اطلاعات در زیر نمایش داده شده است:



شکل ۲-۸- سیر تکاملی استاندارد مدیریت خدمات فناوری اطلاعات (ITIL, 2021)

از نگاهی دیگر مقایسه ویرایش ۲ و ۳ شامل نگاه متفاوت به سبک زیر خواهد بود:

جدول ۲-۷- مقایسه نسخه‌های مختلف ITIL (وایت و گرینر، ۲۰۱۹)

نسخه ۳ ITIL	نسخه ۲ ITIL
یکپارچه کردن کسب و کار و فناوری اطلاعات	تطبیق کسب و کار و فناوری
یکپارچگی شبکه ارزش خدمات	مدیریت زنجیره ارزش
سبد خدمت پویا	فهرست کردن خطی خدمات
چرخه مدیریت خدمات	مجموعه یکپارچه خدمات

در استاندارد مدیریت خدمات فناوری اطلاعات بخشی نیست که دیده نشده باشد و بکارگیری آن برای هر شرکت نرم افزاری یکی از ملزومات است. گزارش‌ها نشان داده که شرکت‌ها و سازمان‌هایی که اقدام به بکارگیری آن در مدیریت فناوری اطلاعات کرده اند تا حد قابل قبول و معناداری در هزینه و سرعت پاسخگویی به مشتری و میزان بازدهی و سود دهی شرکت و ... تاثیر مثبت دارد. این تجارب برتر در سه سطح طراحی و تدوین می‌شوند:

- **سطح استراتژیک:** در این سطح اهداف بلندمدت خدمات جاری و فعالیت‌هایی که نیاز به مرور و بررسی دارند مورد بازنگری قرار می‌گیرد.
 - **سطح تاکتیکی:** فعالیت‌های مشخصی که به عنوان راهنما برای تدارک و تهیه فعالیت‌ها مورد نیاز باشند در این سطح مورد بازنگری قرار می‌گیرند.
 - **سطح عملیاتی:** اجرای فعالیت‌های جاری برای پشتیبانی از مشتریان و کاربران نهایی در این سطح صورت می‌پذیرد. اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت‌ها در این سطح نشان‌دهنده آن است که اهداف استراتژیک در این سطح به خوبی پشتیبانی شده است (masterit.ir, 1397).
- ارائه خدمات شامل سرویس مدیریت ITIL است. فرایند ارائه خدمات:
- تعریف واضح از محتوای خدمات
 - توضیح واضح در مورد نقش و مسئولیت‌های مشتری و خریدار، تعریف کاربران (آنهايي که از خدمات استفاده می‌کنند) و ارائه دهندگان خدمات
 - مجموعه‌ای از انتظارات کیفیت، در دسترس بودن و به هنگام بودن خدمات

۶-۴-۲- مقایسه ساختار استاندارد مدیریت خدمات با قالب‌های سنتی

نزدیک به دو دهه از تولد استاندارد مدیریت خدمات تحت عنوان منابع و مجموعه‌های زیرساختی فناوری اطلاعات در کشور انگلستان می‌گذرد. اما این مدل توانست تنها ظرف چند سال به عنوان مقبول‌ترین محور برای توسعه و پیشرفت در سایه فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشورهای مختلف پذیرفته شود. در لایه استراتژی استاندارد پذیرفته شده در کشور، استاندارد کوبیت است که قادر به پوشش‌دهی مناسب سطوح عملیاتی مدیریت خدمات فناوری اطلاعات است و سعی مجریان برگزاری این دوره در حقیقت حول محور بومی‌سازی مدل استاندارد مدیریت خدمات براساس نیازهای سازمان‌های داخلی کشور صورت می‌گیرد. سطح استراتژی مدیریت خدمات فناوری اطلاعات در این روش شامل ۵ گروه مدیریت سطح خدمات فناوری اطلاعات، مدیریت پایایی خدمات، مدیریت استقرار خدمات، مدیریت ظرفیت و در نهایت مدیریت مالی خدمات فناوری اطلاعات به عنوان مهم‌ترین و زیرساختی‌ترین سطح از لایه استراتژی است که به خوبی دلیل استقبال شرکت‌ها و

سازمان‌های موفق را در بهره‌گیری از کل مدل مدیریت خدمات فناوری اطلاعات در فضای بهینه اقتصادی و مالی نمایان می‌کند. در واقع رویکرد فرآیندگرا بودن در این مدل در تقابل با وظیفه‌گرا بودن ساختارهای سنتی مدیریت موجب می‌شود تا نتایج ایده‌آل‌تری از این شیوه حاصل شود. مقایسه ساختار عمومی سازمان‌های تحت مدیریت خدمات فناوری اطلاعات که شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، اینترنت و شبکه می‌شود با مدل مدیریت خدمات فناوری اطلاعات که از گردآوری مدیریت وقایع، پیشخوان خدمات، مدیریت مشکلات، مدیریت پیکربندی، تغییر و نشر خدمات در قالب سرویس‌های خدماتی به همراه مدیریت امنیت تشکیل می‌شود نشان می‌دهد که علاوه بر فرآیندگرا بودن، ساختار عملیاتی برخلاف مدل‌های قبلی به هیچ‌وجه اهمیت نمی‌یابد و در نتیجه خروجی نهایی مدل، یک سازمان وظیفه‌گرا نخواهد بود چرا که در هیچ یک از قسمت‌های استاندارد نمی‌توان به درستی تشخیص داد که سرویس‌های ارائه شده جزو گروه سخت‌افزار و یا نرم‌افزاری هستند با توجه به این موضوع و میانبرهایی که این مدل برای ارائه خدمات سریع‌تر ارائه می‌کند، مشکلات کاربر نهایی به عنوان پذیرنده خدمات تا حد ممکن کاهش می‌یابد و بر این اساس استاندارد به عنوان مجموعه‌ای کامل و تلفیق شده از زیرساخت‌های نرم‌افزاری، سخت‌افزاری، شبکه و نیروی انسانی با بهره‌گیری از بهترین تجارب و کارکردهای سازمان‌های اجرایی صنعتی است که در عین حال به اعتقاد کاربران بسیار ساده و کم‌ریسک تلقی می‌شود. قابلیت شفافیت بالاتر در عملکرد و ردیابی هرگونه نارسایی در ارائه خدمات یک سازمان عاملی است که مجریان مدل برای گسترش ارزش افزوده بیشتر از آن بهره می‌برند. از طرف دیگر از منظر اقتصادی موضوعی که شفافیت را در این مدل تشریح می‌کند این است که تمام افراد یک سازمان تنها براساس عملکرد مستقل خود حقوق دریافت می‌کنند و همین موضوع می‌تواند علاوه بر بهینه‌سازی خدمات‌رسانی به مشتریان از طرف کارمندان، در بالا بردن ضریب کارآیی عملکرد سازمان و همچنین بهبود پایایی خدمات بسیار موثر باشد (masterit.ir, 1397).

فرآیندهای ارائه خدمات به تعریف نحوه اندازه‌گیری نتایج خدمات با معیارهای معنی دار و بهبود مستمر خدمات کمک می‌کند. ارائه خدمات راهی برای حداکثر کردن سود شرکت از طریق گسترش

خدمات به شرکت‌های بزرگ است. در این استاندارد به مفاهیم لازم برای اجرای خدمات بر مبنای فناوری پرداخته می‌شود که در چند دسته زیر قرار خواهند گرفت:

- استراتژی خدمت
- طراحی خدمت
- انتقال خدمت
- عملیات خدمت
- بهبود مداوم خدمت

در جدول زیر مفاهیم کلیدی فرآیندهای اصلی بصورت خلاصه مورد بررسی قرار گرفته است:

جدول ۸-۲- مفاهیم کلیدی فرآیندهای ITIL (وایت و گرینر، ۲۰۱۹)

فرایند اصلی	فرایند فرعی	مفاهیم کلیدی
استراتژی خدمات (Service Strategy)	Demand management	مدیریت تقاضا با توجه به الگوهای کسب و کار برای پیش‌بینی ظرفیت‌های لازم
	Service portfolio Management	سبد خدمات تعهد شده و سرمایه‌گذاری شده (و شامل خدمات در حال توسعه و نیز خدمات طرف سوم)
	Financial management	بودجه‌ریزی و پایش آن فراهم کردن امکان خرج دریافت هزینه از مشتریان مدل سازی کسب و کار و استفاده و تقاضا از خدمات برای فراهم کردن منابع مالی
	Business Relationship Management	ایجاد و نگهداشت ارتباط میان ارائه دهنده خدمت و مشتریان تشخیص نیاز مشتریان و اطمینان از توانایی ارائه دهنده در تامین آن

فرایند اصلی	فرایند فرعی	مفاهیم کلیدی
طراحی خدمات (Service Design)	Catalog Management Service	شامل تمام اطلاعات دقیق (کسب و کار/ فنی) خدمات موجود و در حال توسعه. قابل مشاهده برای مشتریان (نسخه کسب و کار)
	Level Management Service	تعیین سطح خدمات و پیش‌بینی نیازمندی‌های آن، تدوین تفاهم‌نامه سطح خدمات، تفاهم‌نامه سطح عملیات، قرارداد پشتیبانی
	Supplier Management	مدیریت تامین‌کنندگان شامل انتخاب بر اساس نیازهای کسب و کار، مذاکره، انعقاد قرارداد و پایش عملکرد
	Capacity Management	مدیریت ظرفیت به منظور تضمین ظرفیت لازم برای ارائه خدمات تعهد شده
	Availability Management	حصول اطمینان از دسترسی پذیری، پایداری و در سرویس بودن خدمات مطابق با اهداف و تعهدات کسب و کار با تاکید بر عناصر حیاتی کسب و کار
	IT Service Continuity Management	استمرار و تداوم خدمات فناوری اطلاعات شامل تمامی زیرساخت‌ها برای پشتیبانی از تداوم کسب و کار
	Information Security Management	تضمین امنیت فناوری اطلاعات و امنیت اطلاعات همراه با امنیت کسب و کار برای فراهم کردن اعتماد. تدوین، به‌روزرسانی و اجرای سیاست‌های امنیتی
	Design Coordination	اطمینان از انسجام و یکپارچگی فرایندهای مختلف طراحی خدمت
انتقال خدمات (Service Transition)	Transition, Planning and Support	برنامه‌ریزی منابع و ظرفیت‌های لازم فراهم کردن پشتیبانی از تیم‌های انتقال و نیز مشتریان یکپارچه‌سازی تغییرات با سایر فرایندهای انتقال هماهنگی تمامی فعالیت‌های لازم برای انتقال
	Change Management	تغییر برای پاسخ به نیازهای کسب و کار اجتناب ناپذیر است. تغییر ممکن است نرمال، استاندارد یا اضطراری باشد. ثبت تمام تغییرات ضروری است.

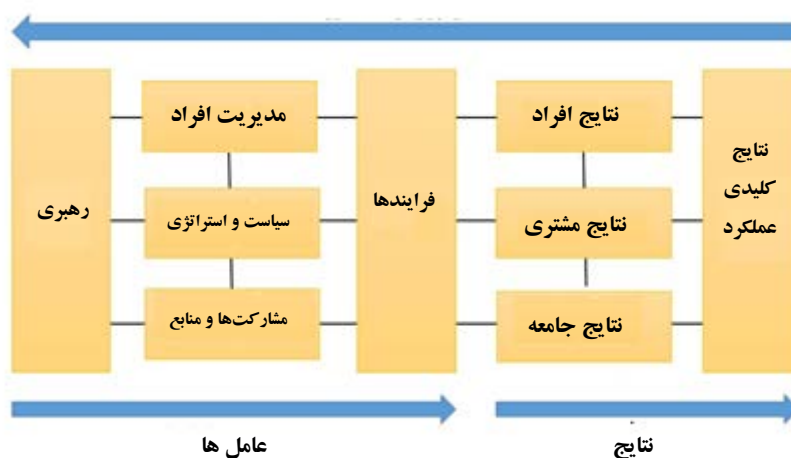
فرایند اصلی	فرایند فرعی	مفاهیم کلیدی
	Service Asset and Configuration Management	هر جزئی که در ارائه خدمات فناوری اطلاعات نقش دارد لازم است پیکربندی شده و وضعیت آن ثبت شود تا تغییرات آتی نسبت به آن سنجیده شود.
	Release and Deployment management	برنامه‌ریزی و اجرای طرح انتشار و استقرار خدمات به‌روز شده یا جدید به نحوی که خدمات در حال ارائه با کمترین مشکل مواجه باشند. (از جمله ارائه آموزش‌های لازم به کاربران و نیروهای پشتیبان)
	Knowledge Management	مدیریت دانش به منظور رساندن داده و اطلاعات و دانش مناسب در زمان مناسب به افراد مناسب و کاهش جستجوی دانش مورد نیاز
عملیات خدمات (Service Operation)	Event Management	مدیریت رویداد به منظور اطلاع از وضعیت اقلام پیکربندی خدمت و انجام اقدامات لازم
	Incident Management	مدیریت حوادث اعم از اشکال، سوال یا درخواست که از سمت کاربران اعلام می‌شود
	Problem Management	مدیریت مشکلات به منظور افزایش کیفیت خدمات و کاهش زمان خارج از سرویس بودن
	Request Fulfillment Process	مدیریت درخواست‌ها به منظور فراهم کردن بستری برای دریافت درخواست‌های کاربران و انجام اقدامات مرتبط
	Access Management	مدیریت دسترسی به خدمات برای کاربران مجاز مطابق سیاست‌های تعریف شده در مدیریت امنیت اطلاعات
	Service Desk	میز خدمات به عنوان تنها نقطه تماس کاربران از طریق بسترهای مختلف و با هدف ارائه خدمات پشتیبانی (پاسخ به رویدادها، حوادث و مشکلات) به کاربران و نیز پاسخ به درخواست‌های کاربران
	Service Measurement and Metrics	بهبود مستمر خدمات با هدف همراستایی با کسب و کار، ارتقای فناوریانه یا افزایش کارایی و اثربخشی نیازمند تعریف شاخص‌ها و اندازه‌گیری آن است.
بهبود مستمر خدمات (Continu)		

فرایند اصلی	فرایند فرعی	مفاهیم کلیدی
	CSI Improvement Model	مدلی برای بهبود مستمر خدمات

۵-۲- مدل تعالی سازمانی EFQM

مدل تعالی سازمانی EFQM با هدف کمک به سازمان‌ها در بررسی کارآمدی فرایند توسعه و پیاده‌سازی استراتژی آن‌ها در سال ۱۹۹۰ توسعه یافت. این مدل محبوب‌ترین ابزار مدیریت کیفیت در اروپا محسوب می‌شود که هزاران شرکت از آن استفاده می‌کنند. واژه EFQM مخفف عبارت (European Foundation for Quality Management) به معنای بنیاد مدیریت کیفیت اروپا است. نسخه ۲۰۱۳ تازه‌ترین نسخه این مدل به شمار می‌رود که با قوانین جدید تطابق پیدا کرده و از سه بخش تشکیل شده است:

- **مفاهیم بنیادین تعالی ۸:** مفهوم تعالی وجود دارد که نمایی جامع از این مدل ارائه می‌دهند.
- **مدل ۹ چارچوب ۳۲:** معیار وجود دارد که در ۹ چارچوب دسته‌بندی شده‌اند و برای درک جزئیات سازمان استفاده می‌شوند.
- **رادار (مخفف نتایج، رویکردها، پیاده‌سازی، ارزیابی و اصلاح):** از این بخش برای ارزیابی امتیاز در فرایند ارزیابی بر مبنای چرخه پیوسته یادگیری و بهبود استفاده می‌شود.



شکل ۲-۹- مدل تعالی سازمانی EFQM (نوآوری و یادگیری)، (EFQM, 2003)

ساختار ۹ چارچوب عنصر محوری و بنیادین مدل تعالی سازمانی EFQM است. پنج چارچوب سمت چپ «عامل» خوانده می‌شوند و از آن‌ها برای سنجش فعالیت‌هایی در سازمان مثل استراتژی‌ها، سیاست‌ها و فرایندها و افراد دخیل در انجام آن‌ها استفاده می‌شود. در سمت راست چهار «نتایج» یا حاصل کار «عامل‌ها» قرار دارند.

مدل تعالی سازمانی EFQM به افراد این امکان را می‌دهد که روابط علت و معلولی بین کاری که سازمانشان انجام می‌دهد (عامل‌ها) و نتایج به دست آمده را درک کنند.

این مدل ساده به سازمان‌ها این توانایی را می‌دهد که فرمول موفقیت سطح بالایی را در فرایندهای شان تعبیه کنند، در صورت نیاز تغییر کرده و همچنین نتایج را اندازه‌گیری کنند (EFQM, 2003).

۱-۵-۲- ماتریس تعالی کسب و کار

ماتریس تعالی کسب و کار به عنوان یک ابزار خودسنجی توسعه یافته تا به سازمان‌ها این امکان را بدهد که جایگاه فعلی خود را در نسخه ۲۰۱۳ مدل تعالی سازمانی EFQM ارزیابی و نقاط قوت کلیدی و نقاط نیازمند بهبود کلیدی را شناسایی کنند.

این ابزار خودسنجی شیوه‌ای ارزشمند برای دنبال کردن پیشرفت از طریق چارچوب تعالی EFQM فراهم می‌کند و پیشرفت در مراحل اولیه بهبود، شناسایی بخش‌های نیازمند تغییر و مهم‌تر از همه شروع اجرای برنامه‌های بهبود فرایند را آسان‌تر می‌کند.

ماتریس تعالی کسب و کار به شرکت‌ها آزادی عمل مطلق نمی‌دهد تا با انجام کارهای از پیش تعیین شده به تعالی برسند بلکه به سازمان‌ها کمک می‌کند به ۵۰۰ امتیاز (از حداکثر ۶۰۰ امتیاز) برسند تا زمانی که رویکردی موشکافانه‌تر ضروری شود. بدین منظور باید از طرفداری ذی‌نفعان کلیدی، دامنه گسترده‌تری از پیاده‌سازی و درک و سیستم مدیریت کسب و کار منسجم برخوردار باشید.

همان‌طور که گفتیم برخلاف مدل EFQM که بیشترین امتیاز آن ۱ هزار است، بیشترین امتیاز در ماتریس تعالی کسب و کار ۶۰۰ است. در نتیجه ماتریس تعالی کسب و کار ماهیتی مقدماتی دارد و به سازمانتان این امکان را می‌دهد که حوزه‌های نیازمند بهبود را شناسایی کند و شیوه‌های بهبود فرایندی

را به کار بگیرد که آنقدر باثبات هستند که از ارزیابی خارجی موشکافانه در مورد «سطوح طرح تعالی» سربلند بیرون بیایند (EFQM, 2003).

۲-۵-۲- گام‌های رسیدن به جایزه تعالی EFQM

EFQM مدلش را بر اساس چارچوبی گام به گام بنا کرده است که با شناسایی شروع و با جایزه تعالی تمام می‌شود. این گام‌ها به شرح زیر هستند:

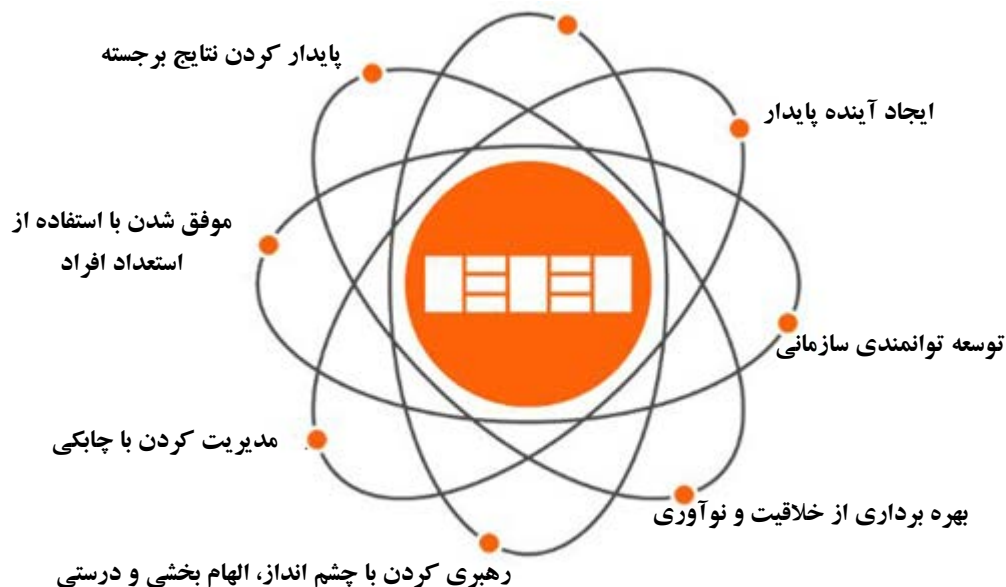
- **خودسنجی:** جایگاه فعلی شما را نسبت به مفاهیم بنیادین تعالی تعیین می‌کند.
- **پرسشنامه‌ها:** توسعه یافته‌اند تا به شما کمک کنند که بر مبنای پرسش‌های طراحی شده ویژه به سازمانتان امتیاز دهید.
- **بررسی سریع EFQM:** ابزاری مبتنی بر اکسل که تعیین می‌کند اجزای سازنده اصلی مفاهیم بنیادین تعالی در جایگاه درستی قرار دارند یا خیر.
- **ماتریس تعالی کسب و کار EFQM:** این ماتریس اولین ابزار خودسنجی است که بر مبنای ماتریس تعالی امتیاز دقیقی ارائه می‌دهد. ابزاری مبتنی بر اکسل است که «عوامل» و نتایج سازمان را ترسیم می‌کند.
- **ماتریس تعالی EFQM:** همان‌طور که گفتیم سیستم سنجش قدرتمندتری از BEM است و عامل‌ها تا ۹۰ رویکرد را بررسی می‌کنند و نتایج بر اساس معیارها بخش‌بندی می‌شوند.
- **شبیه‌سازی بازدید از سایت:** خودسنجی در مقیاسی بزرگ‌تر که از تیمی از ارزیاب‌ها استفاده می‌کند تا فرایند ارزیابی جایزه را شبیه‌سازی کند.

همه این گام‌ها طراحی شده‌اند تا مسیر را برای سازمان شما مشخص کنند و بیشترین پشتیبانی را به شما ارائه دهند تا درک کنید دقیقاً چه نیازهایی دارید، چطور باید به مقصد برسید و موفقیت چطور اندازه‌گیری می‌شود (EFQM, 2012).

حال که با گام‌ها آشنا شدیم، بیایید روش شناسی را بررسی کنیم.

۲-۵-۳- مفاهیم بنیادین مدل تعالی

ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان



شکل ۲-۱۰- مفاهیم بنیادین مدل تعالی (EFQM, 2012)

می‌توانید این مفاهیم را «کلید فرمانروایی» بخوانید چرا که مبنای معیارهای تعالی EFQM دقیقاً همین مفاهیم هستند. سازمانی که می‌خواهد در ارزیابی موفق شود باید این ۸ مفهوم را در جایگاه ارکان طرح‌های بهبودش قرار دهد.

آیا مدل تعالی سازمانی EFQM واقعا مفید است؟

درک گام‌ها، مفاهیم و روش شناسی کامل مدل تعالی به شما کمک می‌کند روی ارزش‌های درستی تمرکز کنید و گام‌های مناسبی را به سمت بهبود بردارید. البته به اشتباه فکر نکنید که می‌توانید از این مدل به تنهایی به عنوان ابزاری جامع برای بهبود استفاده کنید.

مدل EFQM به عنوان ابزار تعالی همه جانبه خیلی خوب است، اما صرفاً با استفاده از این مدل هیچ بهبودی عملی نمی‌شود.

«هدف این مدل بهبود است. می‌توان آن را نمونه‌ای عملی از مدیریت کیفیت جامع دانست. اما صرفاً با استفاده از این مدل هیچ بهبودی عملی نمی‌شود. در واقع بعد از به کارگیری این مدل به عنوان ابزاری برای شناسایی حوزه‌های نیازمند بهبود، باید اقدام‌های مورد نیاز را انجام دهید تا بهبود عملی شود»، (سینگال Singhal و هندریکس Hendricks).

بهترین روش برای انجام آن اقدام‌ها استفاده از سیستم مدیریتی است که بر اساس بهبود پیوسته شکل گرفته باشد. در هر صورت در مورد بهبود، ورودی شما خروجی را تعیین می‌کند. به همین دلیل است که اگر حاضر نباشید به اندازه کافی تلاش و کار کنید، داشتن مدل تعالی سازمانی EFQM در کنار سیستم مدیریت کسب و کار کافی نخواهد بود. این کارها شامل موارد زیر هستند:

- ترغیب افراد مناسب از حوزه‌های مناسب به تمرکز بر بخشی یکسان برای بهبود
- شناسایی فرصت‌های بهبودتان به عنوان گروه
- مدل‌سازی بهبودها
- اجرای بهبودها
- اصلاح استراتژی مدیریتتان به نحوی که بهبود پیوسته به بخشی محوری از آن تبدیل شود

تنها زمانی به مزیت‌های این رویکرد دست پیدا می‌کنید که ثابت قدم در مسیر بهبود فرایند گام بردارید و افراد مناسبی از سازمانتان را هم مجاب به انجام همین کار کنید (EFQM, 2012).

۶-۲- رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروند سازمانی

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته موارد زیر پیشنهاد می‌گردد (ابراهیمی نژاد رفسنجانی و زارعی، ۱۳۹۷):

۱. رفتارهای رهبری تحول‌آفرین باید رهبران را یاری کند که گره‌های احساسی را با پیروان محکم و سطوح بالاتر اعتماد عاطفی را ایجاد کنند. ۲. رهبران تحول‌آفرین به نیازهای یکایک کارکنان توجه نمایند و فرصت شکوفایی و خلاقیت و بروز احساسات را در کارکنان بوجود آورند و با این عمل اعتماد عاطفی را افزایش دهند.

۳. رهبران تحول‌آفرین نفوذ آرمانی، تحریک فرهیختگی، الهام بخشی و حمایت‌های توسعه‌گرا را فراهم نمایند. این عمل کارکنان را به اعتماد بیش‌تر در توانایی رهبر برای هدایت تلاش‌های کاریشان هدایت می‌کند، یعنی سطوح بالاتر اعتماد شناختی ایجاد می‌شود.

۴. افزایش کارگروهي و احساس تعلق تیمی باعث تقویت عملکرد و کمک به سازمان در جذب و نگهداری کارکنان متعهد باعث افزایش اعتماد شناختی می‌شود، نتیجه این عمل باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

۵. رهبران به نیازهای کارکنان توجه نمایند و آنها را مورد حمایت عاطفی قرار دهند و با کارکنان مشورت نمایند؛ انجام این عمل باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

۶. با کمک کردن متقابل بین همکاران، رهبران تحول‌آفرین به هم پیوستگی گروهی را تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تقویت کنند یعنی سطوح بالاتر رفتار شهروندی سازمانی را به نمایش بگذارند.

۷. چشم‌انداز نوید بخشی برای آینده سازمان تدوین و انتظارات نیز مشخص و از تحریک عواطف و احساسات جهت تحقق چشم‌انداز کمک گرفته شود.

۸. به فعالیت‌هایی که به ارتقاء سطح ابتکار عمل و خلاقیت فردی و جمعی پیروان می‌انجامد، توجه لازم مبذول شود.

۲-۲- رهبری تحول‌آفرین ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

رهبری تحول‌آفرین؛ شروع مباحث رهبری با نظریه‌های شخصیتی بوده است. این نظریه‌ها، در مورد صفات رهبران بزرگ بحث کرده‌اند که بر اساس آنها، رهبر بر مبنای صفات درونی که با آن به دنیا می‌آیند، توصیف می‌شود. بعد از نظریه‌های شخصیتی، نظریه‌های رفتاری و سپس نظریه‌های اقتضایی مطرح شدند؛ اما در سال‌های اخیر و در بازگشتی آگاهانه نسبت به ایده‌ها و رویکرد نظریه‌های شخصیتی رهبری و در قالب نو و تحت عناوینی مانند نظریه‌های اسنادی، نظریه رهبری فرهمند، رهبری خدمتگزار، رهبری ممتاز، نظریه رهبری مبادله‌ای و رهبری تحول‌آفرین، تغییرات ویژه‌ای در نظریه پردازی صورت گرفته است (اکبرپور و همکاران، ۱۳۸۸). مفهوم رهبری تحول‌آفرین، برای نخستین بار توسط برنز مطرح شد (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۱). محققان در ابتدا، نظریه رهبری تحول‌آفرین را به عنوان مسیری برای حرکت به فراسوی نظریه رهبری سنتی، پیشنهاد و مطرح کردند.

این نظریه در قالب رفتار رهبر گونه؛ شایستگی‌ها، آگاهی‌ها و فردیت پیروان را توسعه می‌بخشد و از همین راه، موجبات رشد رهبر و سازمان را فراهم می‌آورد. محققان مختلف در مورد تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر روی عملکرد بلندمدت سازمانی، مباحث مختلفی داشته‌اند (بس، ۱۹۸۵؛ لندی، ۱۹۸۵؛ گران و همکاران؛ ۱۹۸۲) ۱. بس (۱۹۸۵، ص ۲۰) بیان می‌کند که رهبر تحول‌آفرین، پیروان را نسبت به اهمیت اهداف مشخص، متوجه و به سمت انتظارات بیشتر از خود رهنمون می‌سازد، این کار موجب طبقه‌بندی سود سازمانی در رتبه‌ای بالاتر، نسبت به علائق و منافع خود و ایجاد انگیزه در پیدا کردن احساس نیاز به موفقیت و در نهایت رشد و خودشکوفایی آنان می‌شود (بس، ۱۹۸۵؛ بس و اولیو، ۱۹۹۳؛ گبرت و همکاران، ۲۰۱۱). مطابق گفته نوروز (۲۰۱۰) «مهاتما گاندی» یک نمونه کلاسیک از رهبر تحول‌آفرین بود که این روابط را با پیروان خود برقرار کرد و ایمان به آزادی و اختیار را به آنها القا و آنان را به سمت هدفشان هدایت کرد. «گاندی» امیدها (توانایی‌ها) و خواسته‌ها (آزادی) را در میان میلیون‌ها نفر برانگیخت و در این فرآیند، یک تحول و دگرگونی بزرگ ایجاد کرد؛ بنابراین، رهبری تحول‌آفرین

با الهام بخشی و انگیزش (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۸)، توانمندسازی، شکل دادن به چشم انداز، ارتقای اهداف گروه و ترغیب ذهنی (بائک - کیو و همکاران، ۲۰۱۲). در ارتباط است. نقش رهبر تحول‌آفرین، تغییر در فرهنگ کار است. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین و اخلاق گرا، ابزاری قوی برای مدیریت، جهت مواجهه با قلدرم آبی در محل کار محسوب می‌شود و به نظر می‌رسد که توسعه جو اخلاقی از طریق تلاش مستمر در محل کار به عنوان روشی مؤثر، مانعی برای موقعیت‌های مناقشه آمیز و قلدری در محل کار به شمار می‌آید (اپل بائوم و همکاران، ۲۰۱۲).

بس (۱۹۸۵، ۱۹۹۰) و آولیو (۱۹۹۰)، ایده‌ها و مفروضات برنز را در چارچوب مفهوم رسمی رهبری تحول‌آفرین توسعه دادند. کار آنها، تنها بر اساس کار برنز نبود و در این مسیر از کار افرادی همچون بنیس و نانوسه (۱۹۸۵)، دیچی و دیوان (۱۹۸۶) و دیگران تأسی گرفتند. بس (۱۹۹۰) بیان می‌کند: «رهبری تحول‌آفرین، زمانی به وقوع می‌پیوندد که علائق و منافع کارکنان مورد توجه قرار گیرد، مانند هنگامی که کارکنان از اهداف آگاه و آن را پذیرفته و مأموریت گروه را درک کنند و هنگامی که رهبر، کارکنان خود را ماورای منافع شخصی خود برای داشتن یک گروه خوب به حرکت درآورد». بس در همین رابطه تصریح می‌کند که نفع این ماورای منافع شخصی دیدن؛ به گروه، سازمان یا جامعه می‌رسد. در اصل، رهبری تحول‌آفرین یک فرآیند متعهد ساختن به اهداف سازمان و سپس توانمندسازی پیروان برای انجام آن اهداف است (یوکل، ۱۹۹۸). نتیجه نهایی این نظریه، ارتقای عملکرد پیروان است (برنز، ۱۹۹۸؛ یوکل، ۱۹۹۹).

برنز (۱۹۸۷)، رهبری را ترکیبی از نوع تحولی و تبدالی می‌داند؛ در حالی که دیگران به رهبری به عنوان زنجیره ای نگاه می‌کنند که نوع رهبری در یکی از دو سر انتهایی طیف آن؛ یعنی یا به صورت تبدالی و یا تحولی قرار دارد. بس (۱۹۹۰) اظهار می‌دارد که رهبری تبدالی هنگامی اتفاق می‌افتد که وعده‌های مبادله پاداش و منافع به زیردستان منجر به تحقق موافقت با رهبر شود. مطابق نظر «دفت» (۲۰۰۲) رهبر تبدالی، نیازهای پیروان را تشخیص می‌دهد و سپس فرآیند تبادل برای برآورده ساختن آن نیازها را تعریف می‌کند. در این نوع از رهبری؛ هم منافع رهبر و هم منافع پیروان از انجام تبادل به دست می‌آید. رهبری تبادل گرا، از قدرت بوروکراتیک ناشی شده و بر روی انجام وظیفه تمرکز دارد و به پاداش‌ها و تنبیهات متکی است (تریسی و هینکن، ۱۹۹۸).

رهبری تحول‌آفرین، به صورت قابل ملاحظه‌ای از رهبری تبدالی متفاوت است. این امر بیشتر با مقوله پیشرفت و توسعه مرتبط است. علاوه بر این، رهبری تحول‌آفرین تأثیرات رهبری تبدالی بر روی پیروان را ارتقا می‌دهد (بس، ۱۹۸۵ و ۱۹۹۰). رهبران تحول‌آفرین، ارزش‌های شخصی پیروان را برای حمایت از چشم‌انداز و اهداف سازمان تغییر می‌دهند. این کار با برقراری جو اعتماد و ایجاد چشم انداز مشترک

صورت می‌پذیرد (بس، ۱۹۸۵). اولیو و همکاران او (۱۹۹۱)، چهار رفتار اصلی که رهبری تحول‌آفرین را تشکیل می‌دهند، این گونه تقسیم بندی کرده‌اند: ۱- نفوذ آرمانی (نفوذ کاریزماتیک)؛ ۲- انگیزش الهام بخش؛ ۳- ترغیب ذهنی؛ ۴- ملاحظات فردی. نفوذ آرمانی: نفوذ آرمانی، مؤلفه کاریزماتیک رهبری تحول‌آفرین است که در آن، رهبران تبدیل به الگوی نقش‌های مورد تحسین، قابل احترام و قابل تقلید برای پیروان می‌شوند (اولیو و بس، ۲۰۰۲؛ بس، ۱۹۹۸؛ اولیو و بس، ۱۹۹۴). نتیجه این که، پیروان از درجه بالایی از اعتماد به چنین رهبرانی برخوردارند (بس، ۱۹۹۰؛ چانگ و اولیو، ۱۹۹۴). نفوذ آرمانی در رهبری، همچنین شامل صداقت در شکل هدایت اخلاقی و معنوی نیز می‌شود (تریسی و هینکن، ۱۹۹۸).

نقش رهبران تحول‌آفرین، توسعه چشم‌اندازی مشترک، به عنوان یک مؤلفه کاملاً آرمانی است (چانگ و اولیو، ۲۰۰۰). این امر به پیروان آنان کمک می‌کند تا از طریق تطبیق ارزش‌های شخصی و علائق خود با مجموعه منافع و اهداف گروه؛ آینده خود را بسازند (اولیو و بس، ۲۰۰۲؛ بس، ۱۹۹۰ و ۱۹۹۸؛ چانگ و اولیو، ۲۰۰۰). همچنین رهبران تحول‌آفرین تمایل دارند تا ریسک‌ها را با پیروان خود تقسیم کنند (اولیو و بس، ۲۰۰۲؛ بس، ۱۹۹۸).

بررسی الگوی ساختاری (تحلیل مسیر) جهت رابطه مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی روان شناختی کارکنان سنجیده شد. لازم به ذکر است: برای تأیید یا رد فرضیه‌ها، از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می‌شود. همچنین برای کلیه مسیرها، ضریب اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد است.

۸-۲- رهبری تحول‌آفرین بر بیگانگی از کار

سبک‌های متفاوتی از رهبری تعریف شده است. در این میان برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین، صاحب بینش بوده و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وای می‌دارند. وی بیان می‌کند: تنها رهبران تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند؛ زیرا آنان منشاء تغییرات بوده و بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف دارند (بیک زاده و همکاران، ۱۳۸۹). همچنین به نظر می‌رسد رهبری تحول‌آفرین که از ثبات لازم برخوردار بوده، باتوجه به ویژگی‌های تأثیر گذارش همچون الهام بخشی، امید آفرینی و معنابخشی به زندگی کاری منابع انسانی در حوزه مسئولیت خود، می‌تواند کارکنان را از آسیب‌های مخرب و جبران ناپذیر بیگانگی شغلی و بیگانگی از خود مصون داشته و به سمت و سوی تعالی و پیشرفت سوق دهد (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۰).

در میان سبک‌های رهبری، سبک رهبری تحول‌آفرین به دلیل پیامدهای مثبتی که دارد و همچنین تناسب آن با تقاضاهای جهان کسب و کار در حال تغییر، جدید توجه محققان را به خود جلب کرده است (هاوتالا، ۲۰۰۶). لودر "بیان کرد انگیزه رهبری تحول‌آفرین است که منجر به ارتقاء بیشتر خلاقیت و نوآوری پیروانش با تأکید بر موفقیت سازمانی می‌شود. از این رو رهبری تحول‌آفرین در محیط پویای امروزی بیشتر مؤثر است.

رهبری تحول‌آفرین، فرایندی را تشریح می‌کند که در آن رهبران، از لحاظ درونی پیروان را به سوی اهداف بلند مدت، هدایت می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین، رهبرانی هستند که طرز فکر پیروانشان را تغییر می‌دهند، به طوری که حس تعهد و مشارکت پیروان تقویت می‌شود (گریگوری و همکاران، ۲۰۱۱).

باس تئوری رهبری تحول‌آفرین را که مبتنی بر آثار قبلی برنز بود، بسط داد. براساس اثر رهبران بر پیروان، میزان تحول‌آفرینی رهبران ارزیابی می‌شود. پیروان رهبران تحول‌آفرین، به رهبرانشان حس اعتماد، وفاداری و احترام داشته و انگیزه این را دارند که وظایفی فراتر از نقش‌شان انجام دهند (باس، ۱۹۸۵؛ هاوتالا، ۲۰۰۶) می‌توان گفت محققان، رهبری تحول‌آفرین را بر حسب نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی تعریف کرده‌اند. برخی محققان، نخستین جزء (نفوذ آرمانی) را تحت عنوان کاریزما تشریح و محققان اندکی، دو جزء اول، یعنی نفوذ آرمانی و انگیزش الهام بخش را به عنوان کاریزما مطرح کرده‌اند (بیراسناو و همکاران، ۲۰۱۱).

در پژوهش فعلی رهبری تحول‌آفرین با این چهار بعد

- به دلیل فراگیری

- تعریف گردیده است

- نفوذ آرمانی یک رهبر، با استفاده از اثر نفوذ آرمانی، حس غرور، ایمان و احترام را تلقین می‌کند. او شخصی واقع بین است که رسالت سازمان را منتقل می‌کند (متنفر و باس، ۱۹۸۸).

- انگیزش الهام بخش انگیزش الهام بخش به این معنی است که رهبران کاریزماتیک به طریقی عمل می‌کنند که با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروانشان آنها را دارای انگیزه ساخته و الهام بخش آنها می‌شوند. رهبران به وضوح، در ارتباطات، انتظاراتی ایجاد می‌کنند که پیروان خواهان برآورده شدن آنها هستند و همچنین تعهدات به اهداف و بینش‌های مشترک را آزمایش و بررسی می‌کنند (علی و همکاران، ۲۰۱۱).

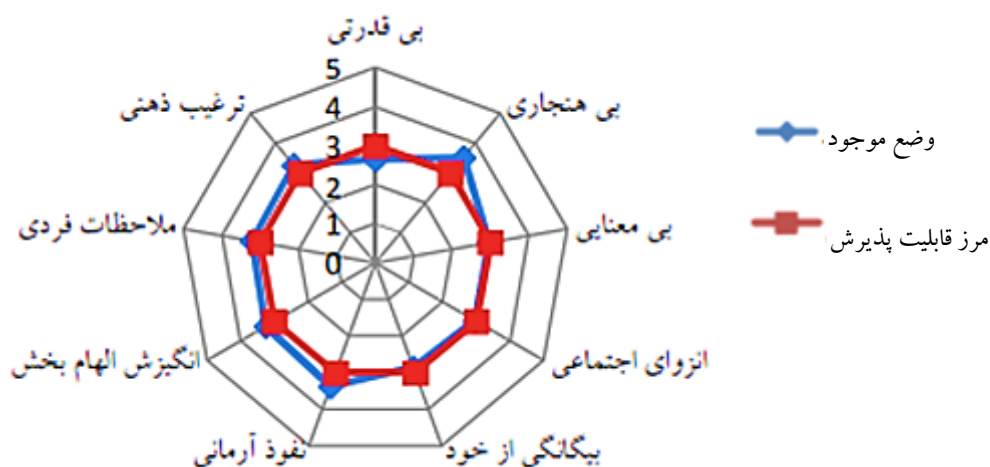
- ملاحظات فردی رهبر تحول‌آفرین با تک تک پیروان رابطه مجزا برقرار نموده تا نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت آنان را درک نماید (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰). باس بیان می‌کند که مفهوم ملاحظات فردی، توصیف‌کننده رهبرانی است که راهنمای کارکنان هستند (باربوتو، ۲۰۰۵).

- ترغیب ذهنی

ترغیب ذهنی توضیح می‌دهد که چگونه رهبران، مهارت‌های نوآورانه و خلاقانه کارکنانشان را با حل مسئله به شیوه‌های جدید بدون انتقاد از کارکنان برای اشتباهاتشان، بهبود می‌دهند (باس و همکاران، ۲۰۰۳). در مطالعات بسیاری، رهبری تحول‌آفرین به خاطر برتر بودنش، رابطه مثبتش با رضایت زیردستان، انگیزش عملکردی، تعهد و میزان اثربخشی رهبر در رهبری تحول‌آفرین، مورد توجه بوده است (ایوی و کلاین، ۲۰۱۰).

تسلیمی و همکاران (۱۳۹۰) تحقیقی پیرامون تدوین الگوی توسعه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی کارکنان دانشگاه پیام نور با بهره‌گیری از متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی صورت دادند. نتایج و یافته‌های تحقیق نشان داد که بر خلاف تئوریهای موجود، رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه پیام نور روی بیگانگی از کار تأثیر معناداری دارد.

به نظر می‌رسد رهبری تحول‌آفرین که از ثبات لازم برخوردار باشد، به موجب ویژگی‌هایی می‌تواند کارکنان را از آسیب‌های مخرب و جبران‌ناپذیر بیگانگی از کار مصون داشته و به سمت و سوی تعالی و پیشرفت سوق دهد. به عبارت دیگر رهبری تحول‌آفرین با داشتن ویژگی‌های مثبت می‌تواند بیگانگی از کار کارکنان را کاهش دهد و آنان را با کار خود عجین کند.



شکل ۲-۱۱- نمودار راداری متغیرهای اصلی (دامغانیان و حاج کاظمی، ۱۳۹۳)

همان‌طور که در نمودار ۲،۱ مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های سازه رهبری تحول‌آفرین در وضعیت مطلوب قرار دارند، اما هنوز زمینه بهبود آنها وجود دارد. ابعاد متغیر بیگانگی از کار که شامل بی‌قدرتی، بی-هنجاری، بی‌معنایی، انزوای اجتماعی و بیگانگی از خود است دارای ماهیت منفی است. به طوری که در پیشینه بیان گردید با افزایش رهبری تحول‌آفرین (که ماهیتی مثبت دارد) انتظار می‌رود بیگانگی از کار کاهش یابد. پس مرز قابل پذیرش برای ابعاد بیگانگی از کار، حداکثر قابل قبول و برای ابعاد رهبری تحول‌آفرین حداقل قابلیت پذیرش را نشان می‌دهد. در نتیجه مؤلفه بی‌هنجاری از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و صرف منابع بیشتر برای کاهش این بعد در منابع انسانی توصیه می‌شود. در انتها می‌توان بیان نمود که فاصله میانگین به دست آمده با مرز قابلیت پذیرش برای سایر ابعاد کم است و احتمال می‌رود در صورت افزایش یا کاهش منابع لازم برای بهبود آنها، این ابعاد در وضعیت نامساعد قرار گیرند (دامغانیان و حاج کاظمی، ۱۳۹۳).

جمع‌بندی بخش

مدیران می‌توانند با انجام این اقدامات ابعاد چهارگانه سبک رهبری تحول‌آفرین را در وجود خود تقویت کنند (دامغانیان و حاج کاظمی، ۱۳۹۳):

- نفوذ آرمانی: یک رهبر باید با احترام با کارمندان برخورد کند و حس سرفرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری را انتقال دهد. با چنین رفتارهایی او به یک الگو برای پیروان خود تبدیل می‌شود. رهبر باید سعی در ایجاد اعتماد کند، در این حالت رفتارهای اخلاقی رهبر، تحسین پیروان را در پی دارد.

- انگیزش الهام بخش: یک رهبر برای ایجاد چنین حسی در خود باید با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان، به آنها انگیزه دهد. در این حالت رهبر باید سعی کند آینده مطلوبی از سازمان برای خود و پیروان به تصویر بکشد. او باید به پیروان انگیزه و الهام ببخشد.

- ملاحظات فردی: رهبر باید با تک تک پیروان رابطه مجزا برقرار نموده تا نیازهای متفاوت آنها را درک کند. برای پیروان، فرصت یادگیری فراهم کند و روی پیشرفت و رشد آنها تمرکز کند.

- ترغیب ذهنی: رهبر باید سعی کند پیروان را تشویق به بررسی مجدد شیوه‌های انجام کار نماید. چنین رهبرانی باید فرضیه‌ها را بازبینی کنند و به دنبال دیدگاه‌های مختلف باشند و سعی کنند، در شیوه حل مسائل نوآوری داشته باشند، مسائل را به شیوه‌های جدید حل کنند و پیروان را به این امر تشویق کنند. مسلماً ایجاد چنین رفتارهایی در هر رهبری که فاقد آنها باشد، شکستن قالب‌های ذهنی را به دنبال خواهد داشت. به وجود آوردن چنین رفتارهایی در هر فرد، کاری زمان‌بر است. رهبران و مدیران سازمان باید

ارائه چارچوب ارزیابی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات □ ۸۱

سعی در ایجاد و سپس تثبیت چنین رفتارهایی در خود داشته باشند تا بتوانند با اتخاذ سبک رهبری تحول آفرین از نتایج مثبت آن در سازمان بهره مند گردند.

فصل سوم

روش پژوهش

۳,۱ مقدمه

در این فصل ابتدا مفاهیم پایه‌ای از جمله گروه کانونی و روش تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی مطالعه می‌شود. سپس معیارها و زیرمعیارهای ارزیابی شرکت‌های تحول‌آفرین تعیین می‌گردد.

۳,۲ کلیات روش شناسی گروه کانونی

در این بخش، تعریف گروه کانونی و ویژگی‌های اصلی و کلیدی این شیوه پژوهش ارائه می‌شود. تاریخچه گروه‌های کانونی و سیر تحول استفاده از آن در حوزه‌های تحقیقی مختلف و چگونگی مواجهه پژوهشگران با این شیوه پژوهشی، از دیگر مباحث این بخش است.

۳,۲,۱ تعریف گروه کانونی

از بسیاری از آثار منتشر شده اخیر چنین برمی آید که گروه‌های کانونی، یکی از روش‌های کلیدی اکتشاف کیفی در علوم اجتماعی به شمار می‌روند (باربور^۱ و کیتزینگر^۲، ۱۹۹۹) و به منظور دستیابی به اهداف گوناگون در حوزه‌های پژوهشی متعدد مورد استفاده قرار می‌گیرند. بنابراین، بسته به اهداف مورد نظر به صورت‌های مختلف تعریف می‌شوند. با وجود این، تعاریف هسته‌ای متعددی برای گروه‌های کانونی مطرح شده است که به مزیت‌های اصلی و واقعیت‌های آنها اشاره می‌کند. طبق تعریف مرسوم، پژوهش گروه کانونی شیوه‌ای برای جمع‌آوری داده‌های کیفی است که افراد را در یک بحث گروهی غیررسمی (یا چندین بحث) پیرامون موضوعی خاص یا مجموعه‌ای از موضوعات وارد می‌کند (ویلکینسون^۳، ۲۰۰۴، صفحه ۱۷۷). معمولاً پژوهشگران علوم اجتماعی به‌طور کلی و همچنین محققان کیفی به‌طور ویژه، برای جمع‌آوری همزمان داده‌ها از تعدادی از افراد، به تشکیل گروه‌های کانونی مبادرت می‌ورزند. گروه‌های کانونی برای بسیاری از افراد شرکت‌کننده در پژوهش کمتر تهدیدکننده تلقی می‌شوند زیرا محیط مناسبی را برای بحث درباره ادراک‌ها، ایده‌ها، عقاید و افکار آنان فراهم می‌آورند (کروگر^۴ و کیسی^۵، ۲۰۰۰).

در این طرح پژوهشی، گروه کانونی متشکل از متخصصان و خبرگان حوزه فناوری اطلاعات تشکیل شد. اطلاعات مربوط به کارگروه گروه کانونی در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۳-۱- مشخصات کارگروه گروه کانونی

ردیف	نام و نام خانوادگی	رشته تحصیلی	حوزه تخصص
۱	سید حامد حسینی نژاد	کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر	مدیریت منابع انسانی، مدیریت برنامه‌ریزی، جذب و نگهداشت سرمایه انسانی
۲	دکتر محمد ربیعی	دکترای مهندسی فناوری اطلاعات	کسب‌وکار الکترونیک، بازاریابی الکترونیک، SEO
۳	دکتر بهروز رسولی	دکترای علم اطلاعات	ارزیابی موسسه‌های پژوهشی، فناوریانه و نوآورانه

^۱ Barbour

^۲ Kitzinger

^۳ Wilkinson

^۴ Krueger

^۵ Casey

۴	دکتر رحمان شریف‌زاده	دکترای فلسفه علم و فناوری	فلسفه فناوری، اخلاق فناوری، مطالعات علم و فناوری
۵	دکتر آرمان ساجدی‌نژاد	دکترای مهندسی صنایع	مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت سرمایه انسانی، فرآیندهای سازمانی
۶	دکتر سمیه لبافی	دکترای مدیریت رسانه	مدیریت رسانه اجتماعی، سیاستگذاری رسانه‌ای، استراتژی سازمان‌های رسانه‌ای
۷	دکتر لیلا نامداریان	دکترای سیاست‌گذاری علم و فناوری	ارزیابی فناوری، آینده‌نگاری علم و فناوری، تجاری‌سازی، سیاست‌گذاری
۸	دکتر جلال‌الدین نصیری	دکترای مهندسی فناوری اطلاعات	مدیریت فناوری اطلاعات، تحقیق و توسعه، نوآوری
۹	دکتر علی نعیمی صدیق	دکترای مهندسی صنایع	کسب‌وکار الکترونیک، قیمت‌گذاری، رقابت
۱۰	عبدالرضا یزدان‌پناه	کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر	توسعه دهنده سیستم، نوآوری و فناوری

۳,۳ روش تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی

فرآیند تصمیم‌گیری در بسیاری از موارد به اطلاعات مناسب و سرعت عمل احتیاج دارد. برخی از افراد به واسطه دسترسی به بعضی از خبرها یا سرعت انجام محاسبات، قادر هستند، مناسب‌ترین تصمیم را در کوتاه‌ترین زمان گرفته و از نتایج آن بهره‌مند شوند. ولی زمانی که گزینه‌های قابل اجرا زیاد و ضرر و زیان ناشی از تصمیم اشتباه، غیرقابل جبران باشد، شیوه‌های مبتنی بر محاسبات رایانه‌ای یا الگوریتم‌های تصمیم‌گیری، روشی مناسب برای کسب و کارهای بزرگ خواهند بود. در این بخش به بررسی فرآیند سلسله‌مراتبی و تحلیل آن پرداخته و مشخص می‌کنیم که روش AHP چیست و به چه کار می‌آید.

«فرایند تحلیلی سلسله‌مراتبی»^۱ یا به اختصار AHP، ابزاری ریاضی برای حل مسئله‌هایی است که در اواخر سال‌های ۱۹۹۰ و اوایل ۲۰۰۰ میلادی، در بین محققین حوزه مدیریت مورد توجه قرار گرفت. روش AHP پس از درک ساختار یک مسئله و مواجه شدن با موانع واقعی مدیران هنگام حل آن، ایجاد شد. در حقیقت AHP، ساختاری برای حل مسائلی است که باید به صورت تحلیلی حل شوند

^۱ Analytical Hierarchy Process

ولی متأسفانه شکلی لایه لایه دارند. مبدع این روش، «توماس ساعتی»^۱، ریاضی‌دان آمریکایی عراقی تبار است (فورمن ارنست^۲، ۲۰۰۱).

۳,۲,۱. پیش‌زمینه AHP

روش AHP یک مسئله را در سه بخش یا مرحله بررسی می‌کند. با طی کردن این مراحل، مسئله روشن شده و شیوه حل آن مشخص می‌شود. انجام این مراحل و تقسیم یک مسئله به بخش‌های دیگر از ملزومات روش AHP است.

مرحله ۱: واضح است که در بخش اول مسئله‌ای وجود دارد که باید حل شود.

مرحله ۲: در این قسمت راه‌حلی که در اختیارمان گذاشته شده و برای حل مشکل موجود، قابل استفاده هستند را لیست کرده و مشخصات و ویژگی‌های آن‌ها را تعیین می‌کنیم.

مرحله ۳: سومین و مهمترین قسمت در روش AHP، معیارهایی است که برای ارزیابی راه‌حل‌های متفاوت قابل استفاده بوده و باید یکی از آن‌ها را به عنوان روش بهینه انتخاب کرد.

در نهایت با توجه به معیارهای بدست آمده توسط AHP، نسبت به بهترین تصمیم اقدام شده و آن را عملی می‌کنیم. روش AHP به این موضوع توجه دارد که اگر چه معیارها یا تصمیمات زیادی وجود دارند، اما ممکن است اندازه یا اهمیت هر معیار با دیگری برابر نباشد. هرچه تعداد معیارها (عوامل یا متغیرها) بیشتر شود، روش تصمیم‌گیری و انتخاب بهینه، پیچیده‌تر و سخت‌تر خواهد شد. روش AHP، تکنیکی است که باید هم به وزن‌ها و هم به بهینه‌سازی تابع هدف، توجه کند. بنابراین، بررسی‌ها و تعادل‌ها این اطمینان را حاصل می‌کنند که وقتی اهمیت نسبی معیارها را در فرآیند، بوسیله وزن مشخص می‌کنید، به راه‌حل‌های منطقی دست پیدا خواهید کرد. به همین دلیل است که امروزه AHP به یکی از پرتعدادترین تکنیک‌های علوم مدیریت تبدیل شده است. مدیران شرکت‌های بزرگی مانند جنرال الکتریک، خودرو سازی فورد، موتورولا و غیره، از روش AHP، در «پروژه‌های شش

^۱ Thomas Saaty

^۲ Forman, Ernest H

سیگما^۱ استفاده می‌کنند. در تصویر زیر، هدف در بخش موضوع^۲ و محدودیت‌ها نیز در جعبه‌هایی با نام Crit که مخفف Criteria است، دیده می‌شود. گزینه‌های قابل انتخاب یا تصمیم‌ها نیز در بخش Alternative قرار گرفته‌اند.

۳،۲،۳. استفاده از فرایند تحلیلی سلسله مراتبی (AHP)

اگر چه AHP یکی از پیشرفته‌ترین روش‌های موجود در زمینه علوم مدیریت و تحقیقات عملیاتی است، اما پیچیدگی استفاده از این ابزار کاربرد آن را دشوار می‌کند. خوشبختانه ابزارهای نرم افزاری ساخته شده‌اند که بخش پیچیده ریاضیات را خودکار می‌کنند. کاربر باید یک روش ساده از جمع آوری داده‌ها را دنبال کند، سپس برای دستیابی به نتایج از نرم‌افزار مورد نظر استفاده کند.

گام یا مراحل تشکیل مسئله و حل آن توسط نرم‌افزارهای AHP در ادامه مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

مرحله ۱: گزینه‌ها یا پاسخ‌های مختلف

روند AHP با تعریف گزینه‌هایی که باید ارزیابی شوند آغاز می‌شود. این گزینه‌ها می‌توانند معیارهای مختلفی باشند که راه‌حل‌ها باید در برابر آنها ارزیابی شوند. در پایان مرحله ۱، یک لیست جامع از تمام گزینه‌های موجود باید آماده شود.

مرحله ۲: تعریف مسئله و معیارها

مرحله بعدی مدل سازی مسئله است. مطابق روش AHP، یک مسئله مجموعه‌ای از مشکلات فرعی است. بنابراین روش AHP به شکستن مسئله در سلسله مراتبی از مشکلات کوچکتر متکی است. در روند شکستن زیرمسئله، معیارهایی برای ارزیابی راه‌حل‌ها ظاهر می‌شوند. با این حال، مانند تجزیه و تحلیل علت ریشه، فرد می‌تواند در سطح مشکل و در سطوح عمیق‌تری ادامه یابد. زمان متوقف کردن شکستن مسئله به زیر مشکلات کوچکتر یک قضاوت ذهنی است.

مرحله ۳: مقایسه متقابل یا دو به دو اولویت‌ها

تکنیک یا روش AHP از ماتریسی به عنوان مقایسه‌های دو به دو استفاده می‌کند.

مرحله ۴: بررسی سازگاری

^۱ Six-Sigma Project

^۲ Object

این مرحله در اکثر ابزارهای نرم افزاری وجود دارد که به حل مسئله AHP کمک می‌کند.

۳-۳ معیارهای شرکت‌های تحول‌آفرین

در این بخش پس از مطالعه مقالات و مدل‌های گوناگون و شناسایی معیارهای متنوع ارزیابی شرکت‌های تحول‌آفرین در جلسه گروه کانونی متشکل از تخصص‌های فناوری اطلاعات، مدیریت و علوم اجتماعی شش معیار زیر برای این جایزه در نظر گرفته شد. همچنین برای محاسبه دقیق‌تر ارزیابی شرکت‌ها، اندازه شرکت‌ها بر مبنای نیروی انسانی در نظر گرفته شد به شکلی که به چهار گروه تقسیم شدند. گروه نخست شرکت‌های استارت‌آپی (شرکت‌های با کمتر از ده نیروی انسانی و تاسیس شرکت تا سه سال)، گروه دوم شرکت‌های کوچک (شرکت‌های با نیروی انسانی کمتر از پنجاه تن)، گروه سوم شرکت‌های متوسط (شرکت‌های بانیروی انسانی بین ۵۰ و ۲۰۰ تن) و گروه چهارم شرکت‌های بزرگ (شرکت‌های با نیروی انسانی بیش از ۲۰۰ تن) هستند که در فصل بعدی وزن هر یک از این معیارها برای انواع چهارگانه شرکت‌ها تعیین خواهد شد.

۳-۳-۱ ارزش‌های بنیادین جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین

- معیارهای کیفیت بر اساس نظر مشتری
- رهبری تحول‌آفرین
- تعهد به کیفیت در بلندمدت و بهبود مستمر
- توسعه نیروی انسانی و مشارکت کارکنان در بهبود کارایی عملیات
- نوآوری در رژیم فناوری و رژیم بازار
- مدیریت بر اساس واقعیت
- گسترش همکاری‌های داخلی و خارجی
- مسئولیت پذیرش شرکت (سازمان) در برابر جامعه و محیط زیست
- واکنش‌های سریع در برابر تحولات فناوری و بازار

۳-۳-۲ معیارهای اصلی

معیارهای توانمندساز، آنچه را که یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازد و معیارهای نتایج، نتایجی هستند که یک سازمان بدست می‌آورد و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

معیارهای شش‌گانه جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین شامل دو معیار توانمندی: رهبری، خط‌مشی و استراتژی و سه معیار: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد

معیار نخست: رهبری (Leadership)

- رهبران، مأموریت، آرمان، ارزش‌ها و اخلاق سازمانی را ایجاد کرده و خود الگوی فرهنگ تعالی در سازمان هستند.
- رهبران برای اطمینان از ایجاد و استفاده از سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها، شخصاً مشارکت می‌کنند.
- رهبران با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.
- رهبران، فرهنگ تعالی را بین کارکنان سازمان تقویت می‌کنند.
- رهبران تحولات سازمانی را شناسایی و از آن حمایت می‌کنند.

رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مولفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی. در حالت نفوذ آرمانی فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است. در حالت انگیزش الهام‌بخش رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش‌بین هستند. در حالت ترغیب ذهنی رهبر به صورت ذهنی کارکنان را برمی‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سوال قرار دهند. در حالت ملاحظات فردی رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند.

معیار دوم: نوآوری در فرآیندها، فناوری و محصول

- چرخه عمر فناوری / سرعت منسوخ شدن فناوری در نظر گرفته می‌شود.
- مدیریت دانش و فناوری انجام می‌گیرد.

- رژیم‌های فناوری و بازار در نظر گرفته شود.
- نرخ و تناوب نوآوری بررسی می‌شود.
- فرآیندها به طور نظام‌مند طراحی و مدیریت می‌شوند.
- فرآیندها در صورت نیاز با استفاده از نوآوری به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش زاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان بهبود می‌یابند.
- محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می‌شوند.

معیار سوم: نتایج مشتریان

این معیار، بیانگر ادراک مشتریان از سازمان است. به عنوان مثال از نظرسنجی‌های مشتری، گروه‌های نمونه، رتبه‌بندی فروشندگان، تقدیرها و شکایات به دست می‌آیند.

برخی از این مقیاس‌ها می‌تواند شامل این موارد باشند: تصویر سازمان، قابلیت دسترسی، ارتباطات، شفافیت، انعطاف‌پذیری، رفتار آینده‌نگر، پاسخگویی، ارزش، قابلیت اطمینان، تحویل، ساختار بازار و

معیار چهارم: سرمایه‌های انسانی

الف- مقیاس ادراکی

این مقیاس‌ها، بیانگر ادراک کارکنان از سازمان است به عنوان مثال از طریق نظرسنجی‌ها، گروه‌های نمونه، مصاحبه و ارزیابی‌های ساختار یافته بدست می‌آیند.

چند نمونه از این مقیاس‌ها شامل این موارد می‌باشند: انگیزش، ارتباطات، توانمندسازی، فرصت‌های برابر، مشارکت رهبری، فرصت‌های یادگیری و کسب موفقیت، قدردانی، تعیین اهداف و ارزیابی‌ها، ارزش‌های سازمانی.

ب- شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها، شاخص‌های داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش‌بینی ادراک آنان به کار گرفته می‌شوند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه‌هایی از این مقیاس‌ها می‌تواند شامل این موارد باشد:

- دستاوردها
- بهره‌وری
- نرخ موفقیت آموزش و توسعه کارکنان در دستیابی به اهداف
- جوایز و تقدیرنامه‌های بیرونی
- انگیزه و مشارکت
- مشارکت در تیم‌های بهبود
- مشارکت در نظام پیشنهادات
- سطوح آموزش و توسعه
- مزایای قابل اندازه‌گیری کار تیمی
- قدردانی از اشخاص و تیم‌ها
- نرخ نظرسنجی‌های کارکنان

معیار پنجم: تأثیر اجتماعی

الف- مقیاس ادراکی

این مقیاس‌ها، بیانگر ادراک جامعه از سازمان است. به عنوان مثال از طریق نظرسنجی‌ها، گزارش‌ها، مقالات، مطبوعات، گردهمایی‌های عمومی و نمایندگان جامعه و مقامات دولتی به دست می‌آیند.

نمونه‌هایی از این مقیاس‌ها می‌تواند شامل این موارد باشد: تصویر سازمان، پاسخگویی به تماس‌ها، به عنوان یک کارفرما، به عنوان یک عضو مسئول در جامعه، عملکرد به عنوان یک شهروند مسئول، انتشار اطلاعات مرتبط با جامعه، ایجاد فرصت‌های برابر، در نظر گرفتن مسائل زیست‌محیطی و ...

ب- شاخص‌های عملکرد

با این شاخص‌ها، شاخص‌هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی ادراک جامعه به کار گرفته می‌شوند.

معیار ششم: نتایج کلیدی عملکرد

الف- دستاوردهای کلیدی عملکرد

این شاخص‌ها، نتایج کلیدی تعریف شده توسط سازمان هستند که در خط مشی و استراتژی سازمان مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

از جمله این شاخص‌ها می‌توان به این موارد اشاره نمود: داده‌های عمومی و مرتبط با بازار (فروش، قیمت، سهام، سود سهام و ...)، سودآوری (حاشیه سود ناخالص، درآمد هر سهم، درآمدهای قبل از بهره و مالیات، حاشیه و ...)، اطلاعات مرتبط با سرمایه‌گذاری و دارایی‌ها (بازگشت سرمایه، بازگشت دارایی خالص، بازگشت سرمایه بکار گرفته شده و ...)، عملکرد بودجه‌ای (عملکرد در کل سازمان و یا بودجه واحد)، سهم بازار، زمان معرفی محصولات یا خدمات به بازار.

ب- شاخص‌های کلیدی عملکرد

این شاخص‌ها، شاخص‌هایی عملیاتی هستند که به منظور پایش و درک فرآیندها و پیش‌بینی بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار گرفته می‌شوند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه‌هایی از این مقیاس‌ها می‌تواند شامل این موارد باشد: مالی، جریان نقدینگی، استهلاک، هزینه‌های نگهداری و تعمیرات، هزینه‌های پروژه، میزان اعتبار غیر مالی، فرآیندها (عملکرد، ارزیابی‌ها، نوآوری‌ها، سازمان سیکل)، منابع بیرونی از جمله مشارکت‌ها (عملکرد تأمین‌کنندگان، تعداد و ارزش افزوده مشارکت‌ها، تعداد و ارزش در نتیجه بهبودهای مشترک با شرکاء تجاری) و ...

۳-۳-۳ زیرمعیارها

معیار ۱- رهبری

زیرمعیارها:

۱- الف) نفوذ آرمانی؛

۱- ب) ، انگیزش الهام بخش؛

۱- ج) ترغیب ذهنی؛

۱- د) ملاحظات فردی.

معیار ۲- نوآوری در فرآیندها، فناوری و محصول

زیرمعیارها:

- ۲- الف) فرآیندها مبتنی بر ارزیابی، تحلیل و درک نیازها و انتظارات ذی نفعان و قابلیت سازمانی است.
- ۲- ب) رژیم فناوری- رژیم فناوری به عنوان مجموعه ویژگی‌های یک محیط فناوری تعریف می‌شود که در آن فعالیت‌های نوآورانه شرکت‌ها انجام می‌شود. فرصت فناوری، قابلیت نوآوری، تجمع دانش و قابلیت و نزدیکی پایه دانش به علوم پایه (در مقابل علوم کاربردی) از ویژگی‌های رژیم فناوری است.
- ۲- ج) محصولات، خدمات و فرآیندها بر اساس نیازها و انتظارات مشتریان طراحی و ایجاد می‌شوند.
- ۲- د) نرخ و تناوب نوآوری به چه صورتی در فرآیندها و محصولات در نظر گرفته می‌شود.

معیار ۳- نتایج مشتری

- ۳- الف) برداشت‌ها- نشان دهنده درکی است که مشتریان از اجرای رویکردهای مرتبط با مشتری دارند و بیانگر میزان اثربخشی این رویکردها در جهت تحقق استراتژی سازمان در این زمینه است.

- ۳- ب) شاخص‌های عملکردی - مجموعه‌ای از شاخص‌هایی است که به منظور پایش، تحلیل، بهبود فرایندها و پیش‌بینی برداشت‌ها در ارتباط با رویکردهای مرتبط با مشتری بکار گرفته می‌شود و بیانگر میزان اثربخشی و کارایی این رویکردها است.

- ۳- ج) رژیم بازار- رژیم یک تکرار خاص از یک مرحله خاص (یا فازها) از یک چرخه بازار است. به بیان ساده‌تر، رژیم بازار اصطلاحی است که توسط معامله‌گران الگویی برای توصیف وضعیت بازار کلی در رابطه با افزایش یا سقوط بازار به کار می‌رود. رژیم‌های بازار بیشتر در مورد دولت‌های بلند مدت و پایدار بازار هستند که می‌توانند برای سرمایه‌گذاری یا تصمیم‌گیری در مورد تجارت استفاده شوند. از این رو، رژیم بازار امروز فقط به آنچه امروز در بازار اتفاق می‌افتد بستگی ندارد بلکه به روزها، هفته‌ها و ماه‌های قبل و بعد از آن نیز بستگی دارد.

معیار ۴ - سرمایه‌های انسانی

- ۴- الف) برداشت‌ها- نشان دهنده درکی است که کارکنان از اجرای رویکردهای مرتبط با مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان دارند و بیانگر میزان اثربخشی این رویکردها در جهت تحقق استراتژی سازمان در این زمینه است.

- ۴- ب) شاخص‌های عملکردی - مجموعه‌ای از شاخص‌هایی است که به منظور پایش، تحلیل، بهبود فرایندها و پیش‌بینی برداشت‌ها در ارتباط با رویکردهای مرتبط با مدیریت سرمایه‌های انسانی بکار گرفته می‌شود و بیانگر میزان اثربخشی و کارایی این رویکردها است.

معیار ۵ - تأثیر اجتماعی

۵- الف) برداشت‌ها- نشان دهنده درکی است که جامعه و ذینفعان ذیربط، از اجرای رویکردهای مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان دارند و بیانگر میزان اثربخشی این رویکردها در جهت تحقق استراتژی سازمان در این زمینه است.

۵- ب) شاخص‌های عملکردی - مجموعه‌ای از شاخص‌هایی است که به منظور پایش، تحلیل، بهبود فرایندها و پیش‌بینی برداشت‌ها در ارتباط با رویکردهای مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی بکار گرفته می‌شود و بیانگر میزان اثربخشی و کارایی این رویکردها است.

معیار ۶ - نتایج کلیدی عملکرد

زیرمعیارها:

۶- الف) شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی - شاخص‌های کلیدی مالی هستند که برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی سازمان استفاده می‌شوند و به درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک مورد انتظار کمک می‌کنند.

۶- ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد غیرمالی - شاخص‌های کلیدی غیرمالی هستند که برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی سازمان استفاده می‌شوند و به درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک مورد انتظار کمک می‌کنند.

معیارها و زیرمعیارهای اصلی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین در جدول زیر جمع‌بندی شده‌است.

جدول ۳-۲- معیارها و زیرمعیارهای اصلی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین

ردیف	معیار	زیر معیار
۱	رهبری	۱- الف) نفوذ آرمانی؛ ۱- ب) انگیزش الهام بخش؛ ۱- ج) ترغیب ذهنی؛ ۱- د) ملاحظات فردی.
۲	نوآوری در فرآیندها، فناوری و محصول	۲- الف) فرآیندها مبتنی بر ارزیابی، تحلیل و درک نیازها و انتظارات ذی نفعان و قابلیت سازمانی است. ۲- ب) رژیم فناوری- رژیم فناوری به عنوان مجموعه ویژگی‌های یک محیط فناوری تعریف می‌شود که در آن فعالیت‌های نوآورانه شرکت‌ها انجام می‌شود.

ردیف	معیار	زیر معیار
		فرصت فناوری، قابلیت نوآوری، تجمع دانش و قابلیت و نزدیکی پایه دانش به علوم پایه (در مقابل علوم کاربردی) از ویژگی‌های رژیم فناوری است. ۲- ج) محصولات، خدمات و فرآیندها بر اساس نیازها و انتظارات مشتریان طراحی و ایجاد می‌شوند. ۲- د) نرخ و تناوب نوآوری به چه صورتی در فرآیندها و محصولات در نظر گرفته می‌شود.
۳	نتایج مشتری	۳- الف) برداشت‌ها- نشان دهنده درکی است که مشتریان از اجرای رویکردهای مرتبط با مشتری دارند و بیانگر میزان اثربخشی این رویکردها در جهت تحقق استراتژی سازمان در این زمینه است. ۳- ب) شاخص‌های عملکردی - مجموعه‌ای از شاخص‌هایی است که به منظور پایش، تحلیل، بهبود فرایندها و پیش‌بینی برداشت‌ها در ارتباط با رویکردهای مرتبط با مشتری بکار گرفته می‌شود و بیانگر میزان اثربخشی و کارایی این رویکردها است. ۳- ج) رژیم بازار- رژیم یک تکرار خاص از یک مرحله خاص (یا فازها) از یک چرخه بازار است. به بیان ساده‌تر، رژیم بازار اصطلاحی است که توسط معامله‌گران الگویی برای توصیف وضعیت بازار کلی در رابطه با افزایش یا سقوط بازار به کار می‌رود. رژیم‌های بازار بیشتر در مورد دولت‌های بلند مدت و پایدار بازار هستند که می‌توانند برای سرمایه‌گذاری یا تصمیم‌گیری در مورد تجارت استفاده شوند. از این رو، رژیم بازار امروز فقط به آنچه امروز در بازار اتفاق می‌افتد بستگی ندارد بلکه به روزها، هفته‌ها و ماه‌های قبل و بعد از آن نیز بستگی دارد.
۴	سرمایه‌های انسانی	- الف) برداشت‌ها- نشان دهنده درکی است که کارکنان از اجرای رویکردهای مرتبط با مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان دارند و بیانگر میزان اثربخشی این رویکردها در جهت تحقق استراتژی سازمان در این زمینه است. ۴- ب) شاخص‌های عملکردی - مجموعه‌ای از شاخص‌هایی است که به منظور پایش، تحلیل، بهبود فرایندها و پیش‌بینی برداشت‌ها در ارتباط با رویکردهای مرتبط با مدیریت سرمایه‌های انسانی بکار گرفته می‌شود و بیانگر میزان اثربخشی و کارایی این رویکردها است.
۵	تأثیر اجتماعی	۵- الف) برداشت‌ها- نشان دهنده درکی است که جامعه و ذینفعان ذریبط، از اجرای رویکردهای مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان دارند و بیانگر میزان اثربخشی این رویکردها در جهت تحقق استراتژی سازمان در این زمینه است.

ردیف	معیار	زیر معیار
		۵- ب) شاخص‌های عملکردی - مجموعه‌ای از شاخص‌هایی است که به منظور پایش، تحلیل، بهبود فرایندها و پیش‌بینی برداشت‌ها در ارتباط با رویکردهای مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی بکار گرفته می‌شود و بیانگر میزان اثربخشی و کارایی این رویکردها است.
۶	نتایج کلیدی عملکرد	۶- الف) شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی - شاخص‌های کلیدی مالی هستند که برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی سازمان استفاده می‌شوند و به درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک مورد انتظار کمک می‌کنند. ۶- ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد غیرمالی - شاخص‌های کلیدی غیرمالی هستند که برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی سازمان استفاده می‌شوند و به درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک مورد انتظار کمک می‌کنند.

فصل چهارم

یافته‌های پژوهش

۴,۱ مقدمه

همان‌طور که در فصل پیش در گروه کانونی بررسی شد، شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات به سه دسته تقسیم شدند. دسته نخست به شرکت‌های نوپا (استارت‌آپ) اختصاص دارد که بیش از دو سال از شروع شرکت نمی‌گذرد و تعداد نیروهای انسانی آنها بیشینه ۱۰ تن خواهد بود. دسته دوم شامل شرکت‌های کوچک در حوزه فناوری اطلاعات هستند که تعداد نیروی انسانی آنها کمتر از پنجاه تن خواهد بود. شرکت‌هایی که بین ۵۰ تا ۲۰۰ تن نیروی انسانی دارند به شرکت‌های متوسط (دسته سوم) شناخته می‌شوند و شرکت‌های با نیروی انسانی بیش از ۲۰۰ تن به شرکت‌های بزرگ تعلق دارد که در دسته چهارم قرار می‌گیرند.

شش معیار اصلی برای ارزیابی شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات تعیین شدند که در این فصل برای هر دسته از شرکت‌ها اهمیت و وزن معیارها با توجه به روش تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی تعیین می‌شوند. به هریک از اعضای گروه کانونی ماتریس مقایسه دودویی اهمیت وزن‌ها ارائه شد که در آن طیف مقایسه به لحاظ اهمیت از ۱ تا ۹ به ترتیب برای اهمیت برابر تا برتری خیلی زیاد و اهمیت ۱ تا ۱/۹ به ترتیب برای اهمیت برابر تا کهنتری خیلی زیاد مقایسه شدند. به عبارت دیگر دقیقاً برعکس معیار برتری هستند و نشان می‌دهد که معیار دوم نسبت به معیار نخست برتری بیشتری دارد. در جدول زیر ماتریس مقیاس ۹ درجه‌ای نمایش داده شده است.

جدول ۴-۱- مقایسه دودویی معیارها

ارزش	وضعیت معیار A نسبت به معیار B	توضیح
۱	برتری یکسان	معیار A نسبت به معیار B برتری یکسان دارند و یا نسبت به هم برتری ندارند.

ارزش	وضعیت معیار A نسبت به معیار B	توضیح
۳	برتری اندک	معیار A نسبت به معیار B برتری اندکی دارد.
۵	برتری زیاد	معیار A نسبت به معیار B مهم‌تر است.
۷	برتری خیلی زیاد	معیار A نسبت به معیار B برتری خیلی زیادی دارد.
۹	برتری کامل	معیار A نسبت به معیار B برتری کامل دارد و قابل مقایسه با معیار B نیست.
۲،۴،۶،۸	برتری بینابین	ارزش‌های بینابین را نشان می‌دهد به‌عنوان مثال ۸، بیانگر اهمیتی زیادتر از ۷ و پایین‌تر از ۹ برای مقایسه معیار A نسبت به B است.

این مقایسه‌ها بر اساس جدول بالا انجام می‌شود. اهمیت یک معیار نسبت به خودش مساوی با یک است، لذا اصل معکوس بودن یک معیار نسبت به دیگری و اهمیت یک برای یک معیار نسبت به خودش، دو خاصیت اصلی ماتریس مقایسه‌ای دوبه‌دویی در فرآیند AHP هستند. این دو خاصیت باعث می‌شود که برای مقایسه n معیار یا گزینه، تصمیم‌گیرنده تنها به $\frac{n(n-1)}{2}$ سوال پاسخ دهد.

در این پژوهش از روش میانگین هندسی استفاده شده است. در این روش برای محاسبه وزن نسبی گزینه‌ها ابتدا میانگین هندسی سطرهای ماتریس معیار را به دست می‌آوریم و سپس آن‌ها را نرمال می‌نماییم. پس از مقایسه دو به دو هر یک از اعضای جلسه گروه کانونی، میانگین هندسی اعضا به‌عنوان معیار مقایسه در نظر گرفته شد. که پس از آن میانگین حسابی متوسط هندسی وزن و اهمیت هر یک از معیارها را نشان می‌دهد که در این فصل به تفکیک دسته شرکت‌ها وزن معیارها ارائه می‌شود.

۴،۲ نرخ ناسازگاری در ماتریس مقایسه‌ای

نرخ ناسازگاری (I.R.)^۱ مکانیسمی است که به وسیله آن اعتبار پاسخ پرسش‌شوندگان به مقایسه‌های زوجی، مورد سنجش قرار می‌گیرد. تقریباً تمامی محاسبات AHP بر اساس قضاوت اولیه تصمیم‌گیرنده که در قالب ماتریس مقایسات زوجی ظاهر می‌شود، صورت می‌پذیرد و هرگونه خطا و ناسازگاری در مقایسه و تعیین اهمیت بین گزینه‌ها و شاخص‌ها نتیجه نهایی به دست آمده از محاسبات را مخدوش می‌سازد.

اگر n معیار به شرح $C_1, C_2, \dots, C_n$ داشته باشیم و ماتریس مقایسه زوجی آن‌ها به صورت زیر باشد:

^۱ inconsistency rate

$$A=[a_{ij}] \quad i, j=1, 2, \dots, n$$

که در آن a_{ij} ترجیح عنصر C_i بر C_j را نشان می‌دهد. چنانچه در این ماتریس داشته باشیم:

$$a_{ik} \times a_{kj} = a_{ij} \quad i, j, k=1, 2, \dots, n$$

آنگاه می‌گوییم ماتریس A سازگار است. هر ماتریس سازگار دارای خصوصیات زیر است:

۱. مقدار وزن عناصر برابر مقدار آنالیز هر عنصر است.

۲. مقدار ویژه برابر طول ماتریس است ($AW=nW$).

۳. مقدار ناسازگاری در این ماتریس صفر است.

قضایای زیر در تحلیل و بررسی ناسازگاری مفید واقع خواهند بود.

قضیه ۱. اگر $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n$ مقادیر ویژه ماتریس مقایسه زوجی A باشد مجموع مقادیر آن‌ها برابر n است:

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i = n$$

قضیه ۲. بزرگ‌ترین مقدار ویژه $\lambda_{\max}$ همواره بزرگ‌تر یا مساوی n است (در این صورت برخی از λ ها منفی خواهد بود).

$$\lambda_{\max} \geq n$$

قضیه ۳. اگر عناصر ماتریس مقدار کمی از حالت سازگاری فاصله بگیرد، مقدار ویژه آن نیز مقدار کمی از حالت سازگاری خود فاصله خواهد گرفت.

$$A \times W = \lambda W$$

که در آن $\lambda_{\max}$ به ترتیب بردار ویژه و مقدار ویژه ماتریس A است. یک مقدار ویژه برابر n بوده (بزرگ‌ترین مقدار ویژه) و بقیه آن‌ها برابر صفر هستند. بنابراین در این حالت می‌توان نوشت:

$$AW = nW$$

در حالتی که ماتریس زوجی A ناسازگار باشد طبق قضیه ۳، λW کمی از n فاصله می‌گیرد که می‌توان نوشت:

$$A \times W = \lambda_{\max} \cdot W$$

$$\lambda_{\max-n}$$

$\lambda_{\max}$ همواره بزرگ‌تر یا مساوی n است و چنانچه ماتریس از حالت سازگاری کمی فاصله بگیرد $\lambda_{\max}$ از n فاصله خواهد گرفت. بنابراین تفاضل $\lambda_{\max}$ و n می‌تواند معیار خوبی برای اندازه‌گیری ناسازگاری ماتریس باشد. بی‌تردید مقیاس $\lambda_{\max-n}$ به مقدار n بستگی داشته و برای رفع این وابستگی می‌توان آن را به صورت زیر تعریف نمود که آن را شاخص ناسازگاری (I.I) می‌نامیم.

$$I.I = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

نرخ ناسازگاری (I.R) از تقسیم شاخص ناسازگاری (I.I) بر شاخص تصادفی (R.I) با توجه به فرمول زیر به دست می‌آید:

$$I.R = I.I / R.I$$

مقادیر شاخص ناسازگاری را برای ماتریس‌هایی که اعداد آن‌ها کاملاً تصادفی اختیار شده باشند محاسبه کرده‌اند و آن را شاخص ناسازگاری ماتریس تصادفی (I.I.R) نام نهاده‌اند که مقادیر آن‌ها برای ماتریس‌های n بعدی مطابق جدول ۱۱ است.

جدول ۴-۲- شاخص تصادفی بودن (R.I)

N	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
R.I	۰/۰	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۱	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۴۹

در صورتی که نرخ ناسازگاری ۰/۱ یا کمتر باشد، بیانگر سازگاری در مقایسات است و اعتبار پاسخ‌دهنده‌ها تأیید می‌گردد.

در ادامه به وزن‌دهی و تعیین اهمیت هر یک از معیارها به تفکیک دسته شرکت‌ها پرداخته خواهد شد و برای هر یک از دسته‌ها نرخ ناسازگاری محاسبه می‌شود.

۴,۳ وزن معیارهای شرکت‌های تحول‌آفرین نوپا

شرکت‌های نوپا به شرکت‌هایی گفته می‌شود که زمان زیادی از شروع فعالیتشان نمی‌گذرد و همچنین تعداد نیروی انسانی آن‌ها کمتر از ده تن خواهد بود. هر یک از خبرگان ماتریس مقایسه‌ای دودویی را برای شرکت‌های نوپا تکمیل نمودند که در پایان میانگین هندسی آن‌ها برای وزن‌دهی و مشخص شدن

اهمیت معیارها در نظر گرفته شد. در جدول زیر نتایج ماتریس AHP گروهی نمایش داده شده است. در این جدول و جدول‌های بعدی منظور از رهبری، رهبری تحول‌آفرین، نوآوری، نوآوری در فرآیندها، فناوری و محصول، مشتریان، نتایج مشتریان، انسانی، سرمایه انسانی، جامعه، تاثیر اجتماعی و عملکرد، نتایج کلیدی عملکرد است.

جدول ۴-۳- ماتریس مقایسه‌ای گروهی شرکت‌های نوپا

	رهبری	نوآوری	مشتریان	انسانی	جامعه	عملکرد	میانگین	وزن
رهبری	۱	۰,۱۹۴۲۷	۱,۰۲۴۲	۰,۵۹۰۸	۱,۷۶۲	۰,۸۸۵۹	۰,۷۵۳۹	۱۰,۵٪
نوآوری	۵,۱۴۷۶	۱	۳,۸۲	۲,۴۳	۵,۲۰۲	۲,۱۴۶	۲,۸۴۸	۳۹,۸٪
مشتریان	۰,۹۷۶۴	۰,۲۶۱۸	۱	۰,۴۵۱	۱,۸۰۸	۰,۷۷۹۹	۰,۷۳۹	۱۰,۳٪
انسانی	۱,۶۹۲۵	۰,۴۱۱۶	۲,۲۱۸	۱	۳,۵۶	۱,۳۶۲۵	۱,۳۹۸۹	۱۹,۵٪
جامعه	۰,۵۶۷۶	۰,۱۹۲۲	۰,۵۵۳۰	۰,۲۸۱	۱	۰,۷۴۶	۰,۴۸۲۷	۶,۷٪
عملکرد	۱,۱۲۹	۰,۴۶۶	۱,۲۸۲	۰,۷۳۴	۱,۳۴۰۶	۱	۰,۹۳۴	۱۳,۱٪

برای به دست آوردن ناسازگاری معیارها، ابتدا می‌بایست بزرگترین مقدار ویژه را به دست آورد که برای محاسبه آن نیاز است دترمینان ماتریس بالا را به نحوی محاسبه نمود که عناصر قطر اصلی (آنهایی که مقدار یک گرفته‌اند) تبدیل به $(1-\lambda)$ شود. بنابراین نیاز است بزرگترین ریشه معادله زیر محاسبه شود.

$$\lambda^6 - 6\lambda^5 + 0.00000000434972\lambda^4 - 4.4136\lambda^3 - 0.27805\lambda^2 + 0.504564\lambda - 0.00202065 = 0$$

$$\lambda_{max} = 6.11796$$

پس از محاسبه بزرگترین مقدار ویژه شاخص ناسازگاری به شرح زیر به دست می‌آید:

$$I.I = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{6.11796 - 6}{6 - 1} = 0.023592$$

نرخ ناسازگاری با توجه به شاخص ناسازگاری و جدول ۴-۲ برای معیارهای شش‌گانه (۱,۱) به شرح زیر به دست می‌آید:

$$I.R = \frac{I.I}{R.I} = \frac{0.023592}{1.1} = 0.02145 < 0.1$$

از آنجا که نرخ ناسازگاری کوچکتر از ۰,۱ است می‌توان نتیجه گرفت که ماتریس مقایسه برای شرکت‌های نوپا سازگاری دارد و می‌تواند مبنای مناسبی برای مقایسه شرکت‌های نوپای تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات باشد.

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود ستون آخر وزن و اهمیت هر یک از معیارها را نشان می‌دهد. معیار نوآوری در فرآیندها، فناوری و محصول بیش از سایر معیارها و به اندازه ۳۹,۸٪ اهمیت دارد که بیانگر آنست که در شرکت‌های نوپا برای ایجاد تحول نیاز به نوآوری در محصول و یا فناوری دارند تا بتوانند خود را به‌عنوان شرکت‌های متحول معرفی کنند. بعد از آن ۱۹,۵٪، اهمیت سرمایه‌های انسانی در شرکت‌ها نوباست که بیان‌کننده تاثیر نیروی انسانی در متحول نمودن این دسته از شرکت‌هاست. نتایج کلیدی عملکرد که حدود ۱۳,۱٪ است در رتبه بعدی قرار دارد که بیانگر انتظار نداشتن و اهمیت نداشتن سودآوری زیاد در این گونه شرکت‌هاست. رهبری تحول‌آفرین در رتبه چهارم و ۱۰,۳٪ وزن آنست که نشان می‌دهد همانند نتایج کلیدی عملکرد برای شرکت‌ها نوپا که به‌شینه ۲ سال از فعالیت‌شان می‌گذرد اهمیت کمتری دارد. مشتری‌مداری و تاثیر اجتماعی در رتبه‌های آخر و به ترتیب ۱۰,۵٪ و ۶,۷٪ اهمیت‌شان است که بیانگر اینست که در این گونه شرکت‌ها نمی‌توان انتظار زیادی در این دو محور داشت.

۴,۴ وزن معیارهای شرکت‌های تحول‌آفرین کوچک

شرکت‌های کوچک، شرکت‌هایی هستند که تعداد نیروی انسانی آن‌ها کمتر از پنجاه تن است. به عبارت دیگر اندکی از شرکت‌های نوپا بزرگتر هستند و فعالیت خود را در بازار فناوری اطلاعات تثبیت کرده‌اند. اعضای گروه کانونی ماتریس مقایسه‌ای دودویی را برای شرکت‌های کوچک تکمیل نمودند که پس از تکمیل ماتریس توسط اعضا، میانگین هندسی آن‌ها مبنای وزن‌دهی و اهمیت هر یک از معیارها قرار گرفت که در جدول زیر نتایج ماتریس AHP گروهی نمایش داده شده است.

جدول ۴-۴- ماتریس مقایسه‌ای گروهی شرکت‌های کوچک

وزن	میانگین	عملکرد	جامعه	انسانی	مشتریان	نوآوری	رهبری	
۱۱,۱٪	۰,۷۲۵۲	۰,۵۷۲۷	۱,۶۰۳	۰,۷۶۵۹	۰,۶۵۲	۰,۳۱۶	۱	رهبری
۳۰,۹٪	۲,۰۱۸	۱,۶۱۴	۲,۹۸۰۳	۱,۸۱۷	۲,۴۴۲۶	۱	۳,۱۶۵	نوآوری
۱۴,۸٪	۰,۹۶۹۷	۰,۶۴۵	۱,۸۵۶	۱,۱۰۵	۱	۰,۴۰۹۴	۱,۵۳۴	مشتریان
۱۷,۸٪	۱,۱۶۳	۱,۲۸۲	۲,۹۶۱۲	۱	۰,۹۰۴۷	۰,۵۵۰۴	۱,۳۰۶	انسانی

وزن	میانگین	عملکرد	جامعه	انسانی	مشتریان	نوآوری	رهبری	
۸,۲٪	۰,۵۳۸۲	۰,۶۳۸	۱	۰,۳۳۷۷	۰,۵۳۸۷	۰,۳۳۵۵	۰,۶۲۴	جامعه
۱۷,۲٪	۱,۱۲۶۳	۱	۱,۵۶۸	۰,۷۸	۱,۵۵	۰,۶۲۰	۱,۷۳۸	عملکرد

همانند پیش، برای به دست آوردن ناسازگاری ماتریس مقایسه‌ای گروهی، ابتدا می‌بایست بزرگترین مقدار ویژه را به دست آورد که برای محاسبه آن نیاز است دترمینان ماتریس بالا را به نحوی محاسبه نمود که عناصر قطر اصلی (آن‌هایی که مقدار یک گرفته‌اند) تبدیل به $(1-\lambda)$ شود. بنابراین نیاز است بزرگترین ریشه معادله زیر محاسبه شود.

$$\lambda^6 - 6\lambda^5 + 0.00000000425083\lambda^4 - 4.4123\lambda^3 - 0.2862\lambda^2 + 0.502241\lambda - 0.002117 = 0$$

$$\lambda_{max} = 6.11989$$

پس از محاسبه بزرگترین مقدار ویژه شاخص ناسازگاری به شرح زیر به دست می‌آید:

$$I.I = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{6.11989 - 6}{6 - 1} = 0.023978$$

نرخ ناسازگاری با توجه به شاخص ناسازگاری و جدول ۴-۲ برای معیارهای شش‌گانه (۱,۱) به شرح زیر به دست می‌آید:

$$I.R = \frac{I.I}{R.I} = \frac{0.023978}{1.1} = 0.0218 < 0.1$$

همانند ماتریس شرکت‌های نوپا، نرخ ناسازگاری شرکت‌های کوچک نیز، کوچکتر از ۰,۱ است. از این‌رو می‌توان نتیجه گرفت که ماتریس مقایسه گروهی شرکت‌های کوچک سازگاری دارد و می‌تواند مبنای مناسبی برای رتبه‌بندی شرکت‌های کوچک تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات باشد.

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود ستون آخر وزن و اهمیت هر یک از معیارها را نشان می‌دهد. معیار نوآوری در فرآیندها، فناوری و محصول همانند شرکت‌های نوپا بیش از سایر معیارهاست و به اندازه ۳۰,۹٪ اهمیت دارد که بیانگر آنست همچنان در شرکت‌های کوچک نیز برای

متحول شدن نیاز به نوآوری در محصول و یا فناوری دارند. سرمایه انسانی با اهمیت ۱۷,۸٪ در رتبه دوم اهمیت قرار می‌گیرد و بیان می‌دارد که یکی از اجزای مهم برای ایجاد تحول وجود برنامه برای سرمایه انسانی شرکت است. بعد از آن ۱۷,۲٪، اهمیت نتایج کلیدی عملکرد در شرکت‌ها کوچک است که بیان‌کننده انتظار سودآوری و رضایت ذینفعان در این دسته از شرکت‌هاست. نتایج مشتریان، به عنوان چهارمین معیار مهم برای شرکت‌های کوچک با وزن ۱۴,۸٪ شناخته می‌شود که نشان‌دهنده اهمیت رضایت مشتریان و مشتری‌مداریست. وجود یک رهبر تحول‌آفرین با اهمیت ۱۱,۱٪ می‌تواند تاثیر شگرفی در تحول نمودن شرکت‌های کوچک داشته باشد. همچنان تاثیر اجتماعی با وزن ۸,۲٪ همانند شرکت‌های نوپا در رتبه آخر قرار دارد که می‌توان این گونه تفسیر نمود که در این نوع شرکت‌ها نیز انتظار زیادی به دلیل وسعت کار در سطوح اجتماعی گوناگون نمی‌توان داشت.

۴,۵ وزن معیارهای شرکت‌های تحول‌آفرین متوسط

شرکت‌های متوسط شرکت‌هایی هستند که از شرکت‌های کوچک، بزرگتر و از شرکت‌های بزرگ، کوچکتر هستند به عبارت دیگر تعداد نیروی انسانی این گونه شرکت‌ها از ۵۰ تن بیشتر و از ۲۰۰ تن کمتر خواهد بود. هر یک از خبرگان ماتریس مقایسه‌ای دودویی را برای شرکت‌های متوسط تکمیل نمودند که پس از تکمیل بر مبنای روش تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی، میانگین هندسی مبنای محاسباتی قرار گرفت که در جدول زیر می‌توان نتایج ماتریس مقایسه‌ای گروهی را مشاهده نمود.

جدول ۴-۵- ماتریس مقایسه‌ای گروهی شرکت‌های متوسط

	رهبری	نوآوری	مشتریان	انسانی	جامعه	عملکرد	میانگین	وزن
رهبری	۱	۰,۷۲۷۷	۰,۹۴۴	۱,۱۴۸۷	۱,۴۹۹۸	۰,۷۱۱۷	۰,۹۷۱۸	۱۵,۸٪
نوآوری	۱,۳۷۴	۱	۱,۶۸۱	۱,۶۴۳۸	۱,۸۸۳	۱,۰۱۸۴	۱,۳۹۲۲	۲۲,۶٪
مشتریان	۱,۰۵۹۲	۰,۵۹۵	۱	۱,۵۴	۱,۲۵۹	۰,۷۸۵	۰,۹۹۳۱	۱۶,۱٪
انسانی	۰,۸۷۰۵۵	۰,۶۰۸۴	۰,۶۵	۱	۱,۷۷	۰,۸۰۹	۰,۸۸۹	۱۴,۴٪
جامعه	۰,۶۶۶۷	۰,۵۳۱۱	۰,۷۹۴۳	۰,۵۶۵۳	۱	۰,۶۷۵۷	۰,۶۸۹۵	۱۱,۲٪
عملکرد	۱,۴۰۵	۰,۹۸۲	۱,۲۷۳۸	۱,۲۳۶۲	۱,۴۸	۱	۱,۲۱۵	۱۹,۸٪

برای به دست آوردن میزان سازگاری معیارها، ابتدا می‌بایست بزرگترین مقدار ویژه را به دست آورد که برای محاسبه آن نیاز است دترمینان ماتریس گروهی را به نحوی محاسبه نمود که عناصر قطر اصلی

(آن‌هایی که مقدار یک گرفته‌اند) تبدیل به $(1-\lambda)$ شود. بنابراین نیاز است بزرگترین ریشه معادله زیر محاسبه شود.

$$\lambda^6 - 6\lambda^5 + 0.00000000444\lambda^4 - 4.421\lambda^3 - 0.273\lambda^2 + 0.5051\lambda - 0.00203 = 0$$

$$\lambda_{max} = 6.1201$$

پس از محاسبه بزرگترین مقدار ویژه شاخص ناسازگاری به شرح زیر به دست می‌آید:

$$I.I = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{6.1201 - 6}{6 - 1} = 0.02402$$

نرخ ناسازگاری با توجه به شاخص ناسازگاری و جدول ۴-۲ برای معیارهای شش‌گانه (۱,۱) به شرح زیر به دست می‌آید:

$$I.R = \frac{I.I}{R.I} = \frac{0.02402}{1.1} = 0.0218 < 0.1$$

از آنجا که نرخ ناسازگاری کوچکتر از ۰,۱ است می‌توان نتیجه گرفت که ماتریس مقایسه برای شرکت‌های متوسط سازگاری دارد و این وزن‌های به دست آمده می‌تواند برای مقایسه شرکت‌های تحول‌آفرین با اندازه متوسط به کار گرفته شود.

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود ستون آخر وزن و اهمیت هر یک از معیارها را نشان می‌دهد. معیار نوآوری در فرآیندها، فناوری و محصول همانند شرکت‌های کوچک و متوسط بیش از سایر معیارهاست و اندازه آن ۲۲,۶٪ است. نتایج کلیدی عملکرد هم در شرکت‌های متوسط اهمیت زیادی دارد و به اندازه ۱۹,۸٪ وزن آن است. به عبارت دیگر این دو معیار برای شرکت‌های متوسط نزدیک به ۴۲٪ اهمیت دارد و چهار معیار دیگر، روی هم به اندازه ۵۸٪، وزن دارند. این مهم بیانگر اینست که نوآوری و نتایج کلیدی عملکرد در تحول نمودن شرکت‌ها تاثیر شگرفی دارند. نتایج مشتریان از اهمیت ۱۶,۱ درصدی برخوردارند و در رتبه سوم قرار می‌گیرد. در این گونه شرکت‌ها رهبری تحول‌آفرین نسبت به شرکت‌های کوچک و متوسط اهمیت بیشتری دارد و در رتبه چهارم با وزن ۱۵,۸٪ قرار دارد. سرمایه انسانی و تاثیر اجتماعی هم در رتبه‌های بعدی با اهمیت به ترتیب ۱۴,۴٪ و ۱۱,۲٪ قرار دارند.

۴,۶ وزن معیارهای شرکت‌های تحول‌آفرین بزرگ

شرکت‌های بیش از ۲۰۰ تن نیروی انسانی شرکت‌های بزرگ هستند که در این قسمت وزن هر یک از معیارها برای این گونه شرکت‌ها به دست می‌آید. هر یک از اعضای جلسه گروه کانونی ماتریس مقایسه‌ای دودویی را برای شرکت‌های بزرگ تکمیل نمودند که در پایان میانگین هندسی آن‌ها برای وزن‌دهی و مشخص شدن اهمیت معیارها در نظر گرفته شد. در جدول زیر نتایج ماتریس AHP گروهی نمایش داده شده است.

جدول ۴-۶- ماتریس مقایسه‌ای گروهی شرکت‌های بزرگ

وزن	میانگین	عملکرد	جامعه	انسانی	مشتریان	نوآوری	رهبری	
۱۹,۶٪	۱,۱۹۴۳	۰,۸۴	۱,۰۷۱۷	۱,۳۱۱	۱,۴۹	۱,۶۵	۱	رهبری
۱۴,۱٪	۰,۸۵۸۹	۰,۷۲۷۷	۰,۸۵۱۳	۱,۲۵۱	۰,۸۵۵	۱	۰,۶۰۶	نوآوری
۱۷,۰٪	۱,۰۴۰۲	۰,۷۲۷۷	۱,۱۰۳	۲,۰۱۰۶	۱	۱,۱۷	۰,۶۷۱	مشتریان
۱۲,۰٪	۰,۷۳۱	۰,۴۸۳۲	۱,۰۴۱۴	۱	۰,۴۹۷۳	۰,۷۹۹	۰,۷۶۳	انسانی
۱۶,۲٪	۰,۹۹۲۱۹	۱	۱	۰,۹۶۰۳	۰,۹۰۶۶	۱,۱۷۵	۰,۹۳۳	جامعه
۲۱,۲٪	۱,۲۹۲	۱	۱	۲,۰۶۹	۱,۳۷۴	۱,۳۷۴	۱,۱۹۰۴	عملکرد

همانند شرکت‌های نوپا، کوچک و متوسط، برای به دست آوردن ناسازگاری معیارهای شرکت‌های بزرگ، ابتدا می‌بایست بزرگترین مقدار ویژه را به دست آورد که برای محاسبه آن نیاز است دترمینان ماتریس بالا را به نحوی محاسبه نمود که عناصر قطر اصلی (آن‌هایی که مقدار یک گرفته‌اند) تبدیل به $(1-\lambda)$ شود. بنابراین نیاز است بزرگترین ریشه معادله زیر محاسبه شود.

$$\lambda^6 - 6\lambda^5 + 0.00000000431\lambda^4 - 4.4224\lambda^3 - 0.2786\lambda^2 + 0.5051\lambda - 0.00203 = 0$$

$$\lambda_{max} = 6.1165$$

پس از محاسبه بزرگترین مقدار ویژه شاخص ناسازگاری به شرح زیر به دست می‌آید:

$$I.I = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{6.1165 - 6}{6 - 1} = 0.0233$$

نرخ ناسازگاری با توجه به شاخص ناسازگاری و جدول ۴-۲ برای معیارهای شش‌گانه (۱,۱) به شرح زیر به دست می‌آید:

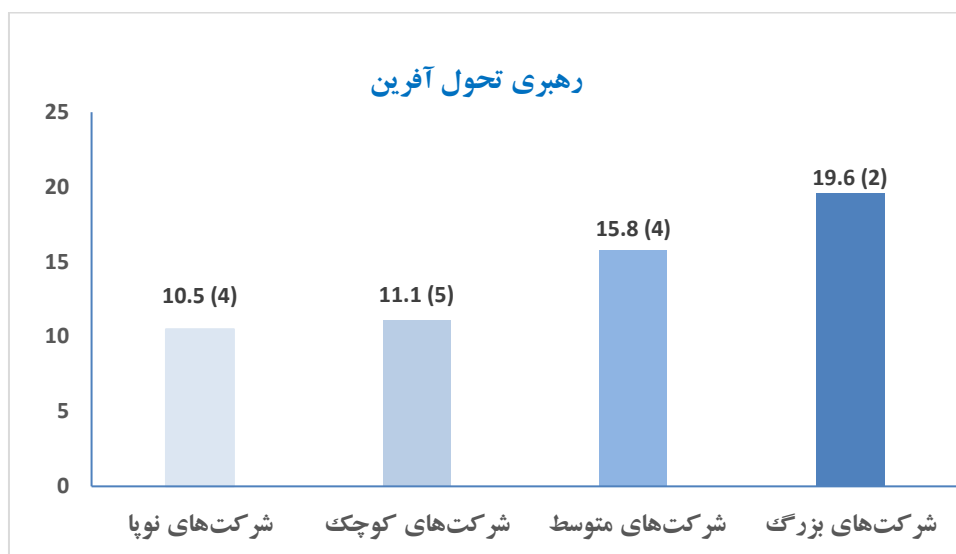
$$I.R = \frac{I.I}{R.I} = \frac{0.0233}{1.1} = 0.0212 < 0.1$$

از آنجا که نرخ ناسازگاری کوچکتر از ۰,۱ است می‌توان نتیجه گرفت که ماتریس مقایسه برای شرکت‌های بزرگ سازگار است و می‌تواند مبنای مناسبی برای مقایسه شرکت‌های بزرگ تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات باشد.

ستون آخر جدول بالا بیانگر اهمیت و وزن هریک از معیارها برای شرکت‌های بزرگ تحول‌آفرین است. بیشترین وزن به نتایج کلیدی عملکرد اختصاص دارد که ۲۱,۲٪ را به خود اختصاص داده است و بیانگر اهمیت سودآوری در این نوع شرکت‌هاست. رهبری تحول‌آفرین دومین وزن را بین معیارها دارد و اهمیت آن ۱۹,۶٪ است و این بیانگر اهمیت بسیار بالای رهبری تحول‌آفرین در شرکت‌های بزرگ است. نتایج مشتریان به عنوان سومین معیار مهم و با ارزش ۱۷,۰٪ بیانگر اهمیت مشتری‌مداری در این گونه شرکت‌هاست. تاثیر اجتماعی با ۱۶,۲٪ نشان‌دهنده اهمیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی در این گونه شرکت‌هاست که انتظار می‌رود شرکت‌های بزرگ نسبت به سایر شرکت‌ها در این زمینه تاثیرگذارتر ظاهر شوند. نوآوری در فرایندها، فناوری و محصول عامل مهم بعدی شناخته می‌شود که با ۱۴,۱٪ اهمیت این معیار در برابر معیارهای دیگر در شرکت‌های تحول‌آفرین بزرگ است. معیار ششم سرمایه انسانی در شرکت‌های بزرگ است که با ۱۲,۰٪ وزن آن مشخص می‌شود. بنابراین وزن و اهمیت معیارها در شرکت‌های بزرگ تحول‌آفرین شناسایی شدند.

۴,۲ جمع‌بندی، بحث و نتیجه‌گیری

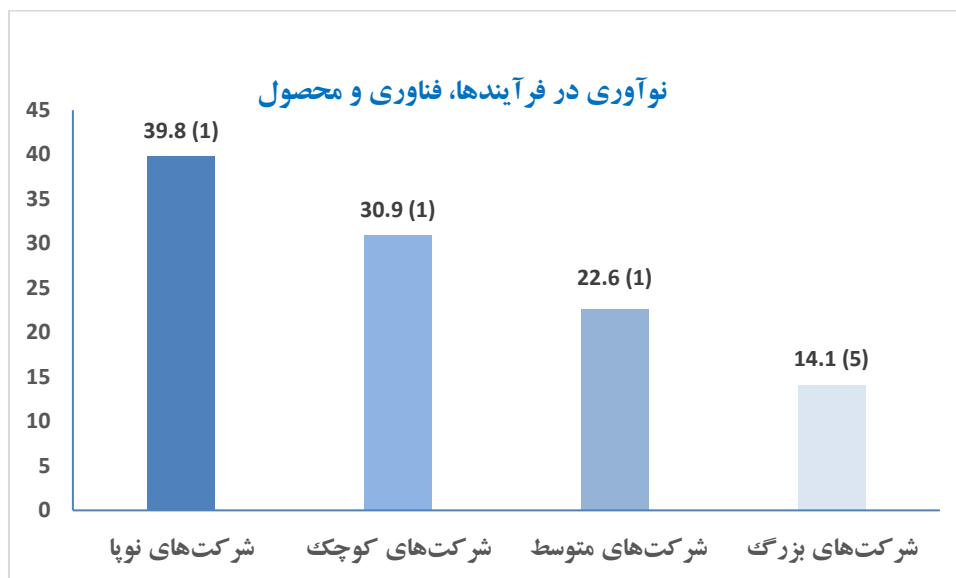
همان‌گونه که در این فصل بیان شد وزن و اهمیت معیارها در هریک از دسته شرکت‌های تحول‌آفرین فناوری اطلاعات شامل نوپا، کوچک، متوسط و بزرگ به دست آمد. در این قسمت به بررسی و مقایسه وزن معیارها به تفکیک شرکت‌ها پرداخته می‌شود. در شکل ۴-۱ رتبه و وزن معیار رهبری تحول‌آفرین را به ترتیب شرکت‌ها نشان داده شده است.



شکل ۴-۱- مقایسه معیار رهبری تحول‌آفرین به تفکیک نوع شرکت‌ها

همان‌گونه که در شکل بالا مشاهده می‌شود، اهمیت معیار رهبری تحول‌آفرین با بزرگ‌تر شدن شرکت‌ها وزن بیشتری می‌گیرد و اولویت آن نیز بالاتر می‌رود به‌طوری‌که از رتبه چهارم در شرکت‌های نوپا به رتبه دوم در شرکت‌های بزرگ تغییر پیدا می‌کند. این مهم بیانگر این موضوع است که در شرکت‌های بزرگ به نسبت شرکت‌های نوپا و کوچک اهمیت رهبری در متحول نمودن شرکت‌ها تاثیر شگرفی دارد. به عبارت دیگر در شرکت‌های نوپا و کوچک رهبری تحول‌آفرین تاثیر اندکی دارد و اهمیت این معیار با بزرگ‌تر شدن شرکت‌ها س که خود را بیش از پیش نشان می‌دهد که این مهم جایگاه معیار رهبری تحول‌آفرین را در شرکت‌های بزرگ بیان می‌کند.

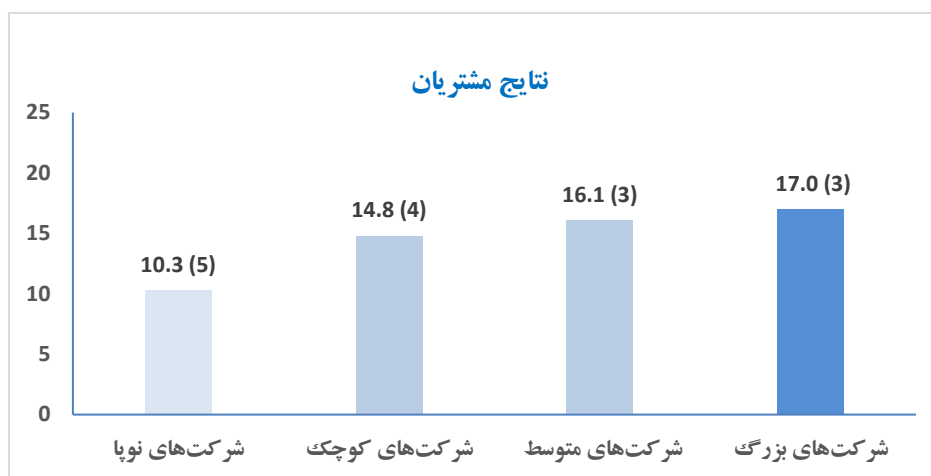
در شکل ۴-۲ وزن معیار نوآوری در فرآیندها، محصول و فناوری به تفکیک نوع شرکت‌ها بیان شده است که اعداد داخل پرانتز رتبه این معیار را در همان نوع شرکت نشان می‌دهد.



شکل ۲-۴- مقایسه معیار نوآوری به تفکیک نوع شرکت‌ها

در شکل بالا می‌توان مشاهده نمود که اهمیت معیار نوآوری در شرکت‌های نوپا به نسبت شرکت‌های بزرگ به چه میزان بیشتر است به طوری که از ۳۹٫۸٪ (رتبه نخست) اهمیت به ۱۴٫۱٪ (رتبه پنجم) می‌رسد. که این مهم بیان‌کننده این است که مهمترین عامل در تحول‌آفرین بودن شرکت‌های نوپا، معیار نوآوریست. به عبارت دیگر در شرکت‌های بزرگ، معیار تحول‌آفرین بودن بیشتر معطوف به خروجی (معیارهایی مانند نتایج کلیدی عملکرد و مشتریان) است و همچنان معیار نوآوری با اهمیت ۱۴٫۱٪ در تحول‌آفرین بودن می‌تواند تاثیرگذار باشد.

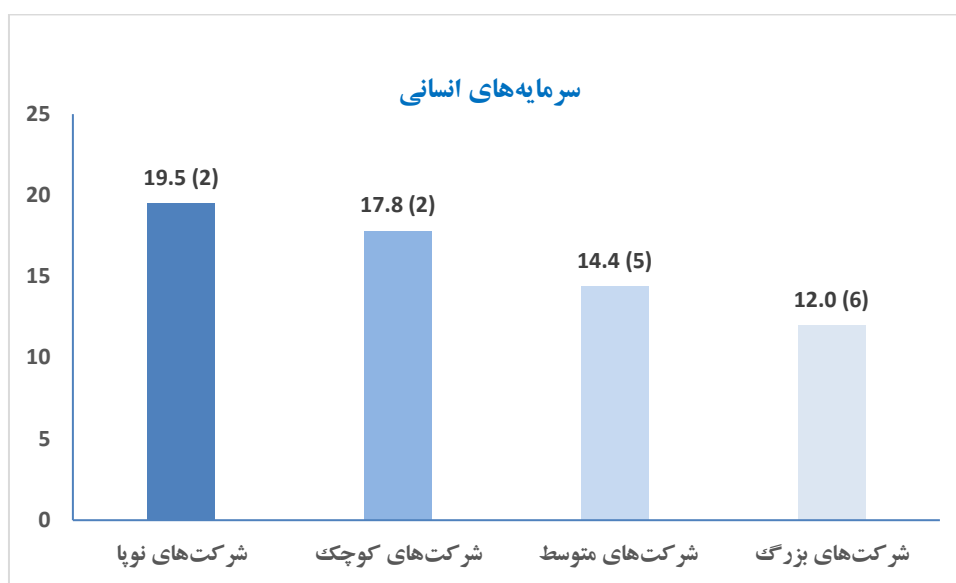
در شکل ۳-۴ مقایسه بین نوع شرکت‌ها برای معیار نتایج مشتریان انجام شده است.



شکل ۳-۴- مقایسه معیار نتایج مشتریان به تفکیک نوع شرکت‌ها

همان‌گونه که در شکل بالا مشاهده می‌شود معیار نتایج مشتریان از شرکت‌ها نوپا تا شرکت‌های بزرگ روند صعودی داشته است ولی شیب این صعود اندک بوده است به‌طوری‌که از ۱۰,۳٪ (رتبه پنجم) به ۱۷,۰٪ (رتبه سوم) رسیده است. این مهم بیانگر این نکته است که معیار نتایج مشتریان و مشتری‌مداری تقریباً در انواع شرکت‌ها از اهمیت یکسانی برخوردار بوده و همه این شرکت‌ها می‌بایست اهمیت این معیار را به یک اندازه در نظر بگیرند.

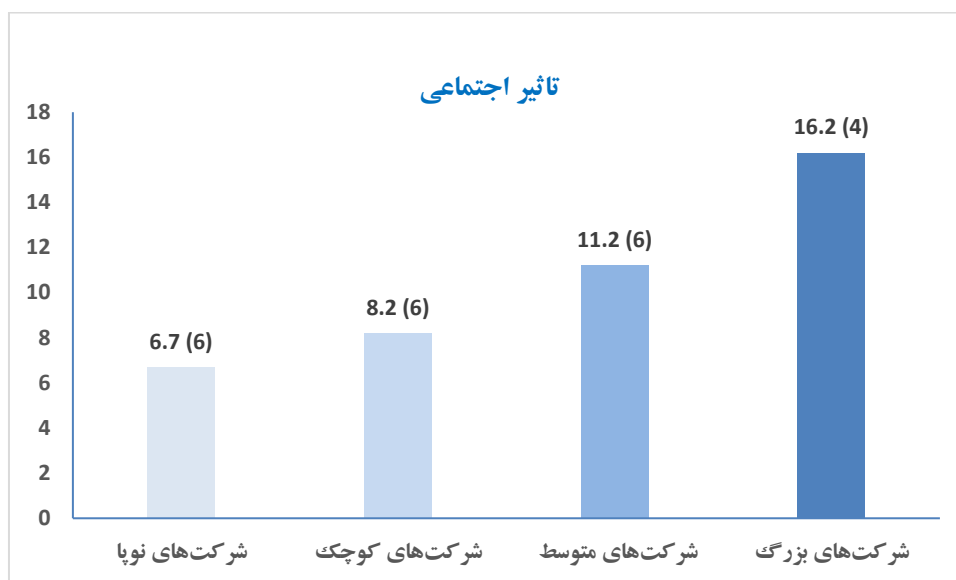
شکل ۴-۴ اهمیت معیار سرمایه‌های انسانی را به تفکیک نوع شرکت‌ها نشان می‌دهد.



شکل ۴-۴- مقایسه معیار سرمایه‌های انسانی به تفکیک نوع شرکت‌ها

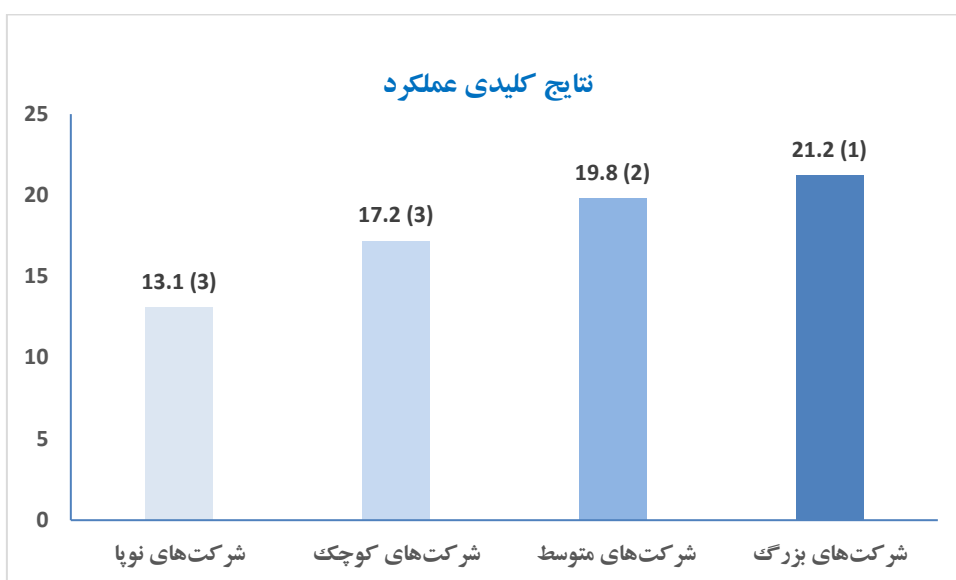
مقایسه معیار سرمایه‌های انسانی بیان می‌دارد که شرکت‌های نوپا به دلیل تعداد نیروی انسانی کمتر (کمتر از ده تن)، اهمیت حفظ و تخصص این سرمایه‌های انسانی به مراتب بیشتر از شرکت‌های بزرگ است به‌طوری‌که در شرکت‌های نوپا، پس از معیار نوآوری، سرمایه‌های انسانی دومین معیار مهم در متحول نمودن شرکت‌هاست. همچنین اولویت معیار سرمایه‌های انسانی از شرکت‌های بزرگ (رتبه ششم) به شرکت‌های نوپا (رتبه دوم) تغییر پیدا می‌کند.

در شکل ۴-۵ اهمیت معیار تاثیر اجتماعی به تفکیک نوع شرکت‌ها نشان داده شده است.



شکل ۴-۵- مقایسه معیار تأثیر اجتماعی به تفکیک نوع شرکت‌ها

روند معیار تأثیر اجتماعی در شکل بالا بیان می‌دارد که انتظار تأثیر اجتماعی در شرکت‌های بزرگ به مراتب بیشتر از شرکت‌های نوپاست به طوری که این معیار از ۶,۷٪ به ۱۶,۲٪ (بیش از دو برابر) رشد کرده است. به عبارت دیگر شرکت‌های بزرگ برای ایجاد تحول می‌بایست برنامه ویژه‌ای برای مردم و جامعه داشته باشند و بتوانند نقش مسئولیت اجتماعی خود را در این زمینه به درستی ایفا نمایند. معیار نتایج کلیدی عملکرد به تفکیک شرکت‌ها در شکل ۴-۶ قابل مشاهده است.



شکل ۴-۶- مقایسه معیار نتایج کلیدی عملکرد به تفکیک نوع شرکت‌ها

نتایج کلیدی عملکرد که بیانگر میزان سودآوری و منتفع شدن ذینفعان است از شرکت‌های نوپا تا شرکت‌های بزرگ روند صعودی دارد به شکلی که از رتبه سوم به رتبه نخست صعود کرده است. این مهم بیانگر این موضوع است که از شرکت‌های نوپا به نسبت شرکت‌های بزرگ، به صورت کلی نمی‌توان انتظار سود زیادی داشت.

همان‌گونه که در همه شکل‌های بالا مشاهده می‌شود روند وزن معیارها از شرکت‌های نوپا تا شرکت‌های بزرگ یا به شکل صعودی هستند و یا به شکل نزولی هستند. معیارهای نتایج کلیدی عملکرد، تاثیر اجتماعی، نتایج مشتریان و رهبری تحول‌آفرین روند صعودی دارند و در مقابل معیارهای سرمایه‌های انسانی و نوآوری در فرایندها، فناوری و محصول روند نزولی را به خود اختصاص داده‌اند که این مهم می‌تواند بیانگر این موضوع باشد که دسته‌بندی شرکت‌ها بر پایه نیروی انسانی دسته‌بندی مناسبی برای شرکت‌های تحول‌آفرین است که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر نمی‌توان میزان تحول یک شرکت نوپا را با یک شرکت بزرگ مقایسه نمود.

فصل پنجم

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در فصل نخست به مقدمه و کلیات طرح پرداخته شد و در آن اهمیت و ضرورت پژوهش بیان گردید. همچنین دسته‌بندی جایزه‌های گوناگونی که در کشور برگزار می‌شود مورد مقایسه قرار گرفت. مفاهیم و پیشینه پژوهش‌های مشابه در فصل دوم بررسی شد. شرکت‌ها تحول‌آفرین شرکت‌هایی هستند که ویژگی‌هایی مانند هدف پایدار، مشتریان پایدار، رهبری مبتنی بر ارزش، راه‌حل‌گرایی، دولت و فرهنگ پایدار، تعهد شغلی، بهره‌وری منابع، مسئولیت‌پذیری و شفافیت سهامداران را دارند. سپس مدل مدیریت خدمات فناوری اطلاعات (ITIL) ارائه شد که در آن معیارهای کلان طراحی، استراتژی، انتقال و بهبود مستمر خدمت با جزئیات تحلیل شد. در ادامه مدل EFQM ارائه شد که سه معیار کلان رهبری، فرایندها و نتایج کلیدی عملکرد به تفکیک مرور شدند. سپس رهبری تحول‌آفرین و ویژگی‌های رهبر تحول-آفرین تحلیل شدند.

پس از بررسی مطالعات کتابخانه‌ای در فصل سوم گروه کانونی با تخصص‌های گوناگون برای تعیین معیارهای جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات شکل گرفتند. شش معیار رهبری تحول‌آفرین، نوآوری در فرایندها، فناوری و محصول، نتایج مشتریان، سرمایه انسانی، تأثیر اجتماعی و نتایج کلیدی عملکرد به عنوان معیارهای پایانی شرکت‌های تحول‌آفرین انتخاب شدند.

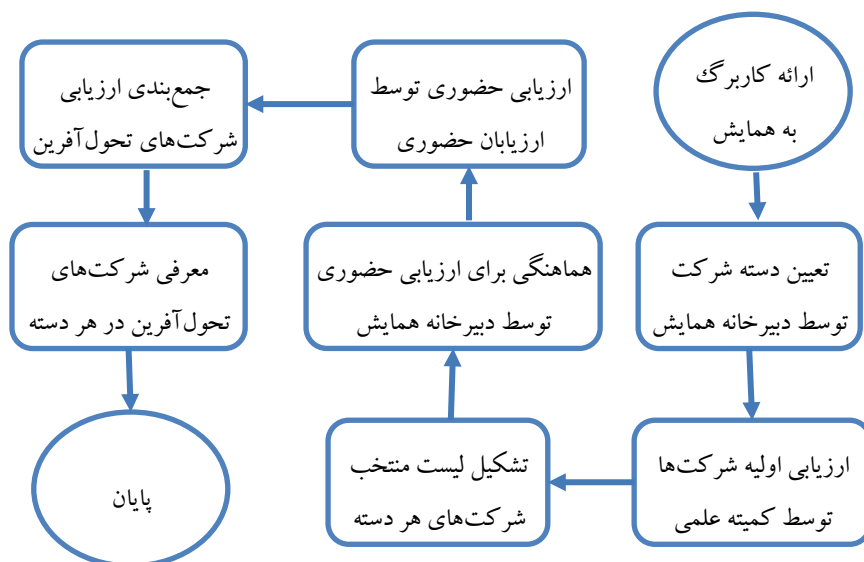
از آنجا که مقایسه همه شرکت‌ها با ابعاد گوناگون با یکدیگر درست نیست، تصمیم بر آن شد که شرکت‌ها به چهار دسته تقسیم شوند و هر یک از شرکت‌هایی که برای جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین

اقدام می‌کنند، با دسته خودشان مقایسه شوند. بنابراین شرکت‌ها به چهار دسته شرکت‌های نوپا، کوچک، متوسط و بزرگ طبقه‌بندی شدند. شرکت‌های نوپا به شرکت‌هایی گفته می‌شود که تعداد نیروی انسانی آن‌ها کمتر از ده تن هستند و بیش از دو سال از فعالیتشان نمی‌گذرد. شرکت‌های کوچک، شرکت‌هایی هستند که تعداد نیروی انسانی آن‌ها کمتر از پنجاه تن است. شرکت‌های متوسط تعداد نیروی انسانی بیش از پنجاه تن و کمتر از دویست تن دارند. شرکت‌های بیش از دویست تن شرکت‌های بزرگ نامگذاری شدند.

در فصل چهارم با استفاده از روش تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی برای هر یک از این شرکت‌ها ماتریس مقایسه‌ای دودویی تشکیل شد که در آن برتری یک معیار نسبت به معیار دیگر مقایسه شد و در پایان با استفاده از میانگین هندسی ماتریس AHP تشکیل شد و وزن و اهمیت هر یک از شش معیار در چهار نوع شرکت به دست آمد که معیار نوآوری در فرایندها، فناوری و محصول برای شرکت‌های نوپا، کوچک و متوسط بیشترین اهمیت و معیار تأثیر اجتماعی کمترین اهمیت را پیدا کردند و در شرکت‌های بزرگ معیار نتایج کلیدی عملکرد که بیانگر میزان سودآوریست بیشترین اهمیت را پیدا کرد و معیار سرمایه انسانی کمترین مقدار را به خود گرفت. به عبارت دیگر در هر یک از این شرکت‌ها وزن هر معیار به شکلی به دست آمد که مجموع وزن معیارها در هر نوع شرکت برابر یک شد.

ارزیابی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین بدین صورت شد که کاربرگ جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین (پیوست یک) در اختیار شرکت‌ها قرار می‌گیرد. شرکت‌ها پس از تکمیل و ارسال به دبیرخانه همایش ملی مدیران فناوری اطلاعات در چهار دسته نوپا، کوچک، متوسط و بزرگ قرار می‌گیرند. کاربرگ‌های تکمیل شده توسط اعضای منتخب کمیته علمی همایش با توجه به وزن و اهمیت معیارهای هر دسته مورد بررسی قرار می‌گیرند و امتیاز کل خود را به دست می‌آورند، سپس تعدادی از شرکت‌های هر دسته (نوپا، کوچک، متوسط و بزرگ) که بالاترین امتیاز را به دست می‌آورند در لیست منتخب همان دسته قرار می‌گیرند. در مرحله بعد برای راستی‌آزمایی و ممیزی بازدید حضوری از شرکت‌های لیست منتخب صورت می‌گیرد و دوباره توسط ممیزان و ارزیابان حضوری به شرکت‌های منتخب امتیاز بر مبنای وزن معیارهای دسته مخصوص به خود داده می‌شود که در پایان شرکت‌های هر دسته که بالاترین امتیاز را به دست آورده‌اند، به عنوان شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات شناخته

می‌شوند. در شکل زیر فرایند ارزیابی شرکت‌های تحول‌آفرین در همایش ملی مدیران فناوری اطلاعات نمایش داده شده است.



شکل ۵-۱- فرایند ارزیابی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین

مراجع

۱-۳- فهرست منابع لاتین

- Ali, N., Babar, M. A. A., & Bangash, S. A. (2011). Relationship between leadership styles and organizational commitment amongst medical representatives of national and multinational pharmaceuticals companies, Pakistan (an empirical study). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 2(10), 524-529.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*.
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barroso Castro, C., Villegas Perinan, M. M., & Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Sample Set: Technical Report, Leaders Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ From 5x-Short, 2nd Ed, Mind Garden, and Redwood City, CA.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barret, R., & Leader, L. (2010). Leadership values assessment. Barret Values Centre Pub.
- Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A syncretic AL model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organization Management*, 21 (2), 163-191.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Burns, J. M. (1998). Transactional and transforming leadership. *Leading organizations*, 5(3), 133-134.
- Cradle to Cradle Products Innovation Institute administers a certifiable guidance and evaluation system for product designers and manufacturers
<http://www.c2ccertified.org/>

- DeGroot, T., Kiker, D.S. & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 357-371.
- Dumdum, U.R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A met analysis of transformational and transactional leadership. In Avolio, B.J. and Yammarino, F.J. (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Elsevier Science, Oxford, 35-66.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Forman, Ernest H.; Saul I. Gass (July 2001). "The analytical hierarchy process—an exposition". *Operations Research*. 49 (4): 469–487.
- EFQM (European Foundation for Quality Management).(2003). *EFQM Model for Business Excellence*. EFQM, Brussels.
- EFQM (2012). "Revised EFQM Model to Help Increase Europe's Competitiveness". *www.prnewswire.com*. Retrieved 2017-01-01.
- Gebert, D., Boerner, S., & Chatterjee, D. (2011). Do religious differences matter? An analysis in India. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Gregory, B. T., Moates, K. N., & Gregory, S. T. (2011). An exploration of perspective taking as an antecedent of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62 (4), 461-473.
- Hautala, T. M. (2006). The relationship between personality and transformational leadership. *Journal of Managemen*
- Handbook for Product Social Impact Assessment
<http://product-social-impact-assessment.com/handbook/>
- Ivey, G. W., & Kline, T. J. (2010). Transformational and active transactional leadership in the Canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*.
- It-infrastructure-library". *www.ibm.com*. Retrieved 21 April 2021.
- Ideals: The New Engine of Business Growth, Jim Stengel and Benoit Garbe

http://www.jimstengel.com/wp-content/uploads/2013/11/Millward_Brown_Stengel_POV_on_Brand_Ideals.pdf

- Joo, B. K. B., Yoon, H. J., & Jeung, C. W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & organization development journal*.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a met analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Kim, S., & Kim, J. (2014). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-offs, *Social and Behavioral Sciences*, 109, 1353 – 1364.
- Men, L. R. (2012). CEO credibility, organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38 (1), 171-173.
- Model Behaviour, research into new social purpose business models, SustainAbility <http://www.sustainability.com/projects/business-model-innovation>
- Poper, M., Mayseless, O. & Castelnovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment. *Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
- Reynolds, Paul D. (2004), "Nature of Business Start-Ups," Chapter 23 in Gartner, William B. et al (Eds), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation*, Thousand Oaks, CA: Sage, 244-258.
- Sivasubramaniam, N., Lowe, K. B., Kroeck, K. G., (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: meta-analytic review of the literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices?. *Group & Organization Management*, 23(3), 220-236.
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231.
- White, Sarah K.; Greiner, Lynn (18 January 2019). "What is ITIL? Your guide to the IT Infrastructure Library". CIO.

- Yang, S. (2007). An integrated model for organization – public relational outcomes, organizational reputation, and their antecedents. *Journal of Public Relations Research*, 19 (2), 91-121.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zagorsek, H., Dimovski, V., & Skerlavaj, M. (2009). Transformational and transactional leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 2 (1), 145-164.

۳-۲- فهرست منابع فارسی

- ابراهیمی نژاد، مهدی، زارعی، مژگان. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*, ۲۷(۹۰), ۱۴۱-۱۶۰.
- اسدی، اسماعیل، میری، عبدالرضا، داورزنی، محمد، سبزیکاران، اسماعیل. (۱۳۹۵). تأثیر رهبری تحول‌آفرین، بر ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*, ۱۳(۱۳)، ۱۳۵-۱۶۸.
- بیک زاد جعفر، حسین پور سنبل، علیرضا، فلسفی علی، نبی سید نوح. بررسی رابطه بین هوش احساسی و رهبری تحول‌آفرین در مدیران شرکت‌های گاز استانی شرکت ملی گاز ایران. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. ۱۳۸۹؛ ۱ (۳): ۹۱-۱۱۸.
- تسلیمی، محمد سعید، بازرگان، عباس، موسی‌خانی، محمد، الوداری، حسن. (۱۳۹۰). تدوین الگوی توسعه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام‌نور). *مدیریت دولتی*, ۳(۸)، ۱۹-۳۸.
- حسینی سرخوش، س.م. (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی. *دوماهنامه توسعه انسانی*. پلیس. سال ۷. شماره ۳۰. ۷۲-۵۹.
- رستگار، ع و مقصودی، ط. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. سال ۲۵. شماره ۸۰. ۱۵۷-۱۸۲.
- رضائی منش، بهروز، عادل، راحیل، بهرامی، داود، زندی، فیروز. (۱۳۹۱). رابطه رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی در کسب و کارهای کوچک. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*, ۲۱(۶۹)، ۱۵۱-۱۷۰.
- دامغانیان، حسین، حاج کاظمی، محبوبه. (۱۳۹۳). اثر رهبری تحول‌آفرین بر بیگانگی از کار. *فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهشنامه بیمه*, ۲۹(شماره ۲)، ۸۹-۱۱۲.

ارائه چارچوب ارزیابی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات □ ۱۲۲

عابدی جعفری، ح و مرادی، م. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین. دانش مدیریت. شماره ۷۰. ۶۳-۸۰.

فرهی پورزنجان، ب؛ سنجقی، م.؛ بازرگانی، م و سلطانی، م.ر. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی. راهبرد فرهنگ. شماره ۲۱. ۱۳۸-۱۱۳.

سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۹۰)، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره سی و دوم.

پیوست

کاربرگ شرکت در جایزه شرکت‌های فناوری اطلاعات تحول‌آفرین

مشخصات عمومی شرکت*:

نام شرکت:		حوزه اصلی فعالیت:	
حوزه‌های فرعی فعالیت			
شماره ثبت:		تاریخ ثبت:	
کد عضویت شرکت:		کد اقتصادی:	
تعداد پرسنل:	تمام وقت:	نیمه وقت:	پروژه‌ای:
آدرس:			
تلفن:		وبسایت:	

مشخصات مدیر یا نماینده شرکت*:

نام و نام خانوادگی		تاریخ تولد	
سمت		تلفن ثابت	
موبایل		رایانامه	

قوانین و مقررات شرکت در جایزه ملی شرکت‌های فناوری اطلاعات تحول‌آفرین:

- ۱- تضمین صحت تمامی اطلاعات وارد شده و نیز صحت و اصالت مستندات ارائه شده به عهده مدیر یا نماینده شرکت است و در هر بخش از فرایند ارزیابی که اطلاعات وارد شده با واقعیت مغایر باشد، کمیته داوری حق دارد شرکت را از ادامه فرایند ارزیابی حذف کند.
- ۲- اطلاعات ارسالی با منابع اطلاعاتی مختلف از جمله اطلاعات موجود در سازمان نظام صنفی رایانه‌ای تطبیق داده خواهد شد و در صورت مغایرت در هر زمان از ادامه فرایند ارزیابی حذف خواهد شد.
- ۳- پاسخ‌های کامل‌تر به سوالات ارائه شده، امکان دریافت امتیاز بالاتر را بیشتر خواهد کرد.
- ۴- در برخی از موارد به تشخیص کمیته داوری ممکن است نیاز به ارسال مستندات بیشتر و یا بازدید میدانی از شرکت وجود داشته باشد، در اینصورت شرکت موظف است همکاری لازم را در این زمینه با کمیته داوری داشته باشد.
- ۵- دبیرخانه همایش مدیران فناوری اطلاعات خود را ملزم به حفظ محرمانگی اطلاعات دریافتی از تمامی شرکت کنندگان می‌داند.

قوانین و شرایط بالا را می‌پذیرم.



بعد رهبری تحول‌آفرین:

۱. * چهار مولفه یا عامل به عنوان عناصر تشکیل دهنده رهبری تحول‌آفرین عبارتند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی. برنامه، طرح و یا الگویی که شرکت شما برای رهبری در نظر گرفته است به چه صورت است.

بعد نوآوری در فرایندها، محصول و فناوری:

۱. جوایز و افتخارات مرتبط با فناوری اطلاعات که مدیران و کارکنان شرکت به صورت شخصی موفق به دریافت آن شده‌اند را به تفکیک مدیران و کارکنان بیان نمایید.

نام و نام خانوادگی	عنوان جایزه یا افتخار	مرجع ارائه‌دهنده	سال دریافت	شرح	
					مدیران
					کارکنان

۲. آیا شرکت برنامه استراتژیک بلندمدت (افق ۵ ساله و بیشتر) یا برنامه میان‌مدت (۱ ساله و بیشتر) مدون برای

کاربست فناوری اطلاعات و ایجاد تحول در کسب و کار خود دارد؟

بله ☐ خیر ☐

شرح مهمترین راهبردها:

شرح مهمترین اهداف

یکساله:

۳. آیا شرکت برنامه مدونی برای مدیریت دانش سازمانی دارد؟ دانش درون سازمانی چگونه به اشتراک گذاشته

می‌شود؟

بله ☐ خیر ☐

۴. شرکت برای حمایت از ایده‌های کارکنان و توجه به مالکیت فکری، چه قواعد، دستورالعمل یا برنامه مدونی را به کار می‌گیرد و مهمترین دستاوردهای آن چه هستند؟

۵. در دو سال گذشته شرکت با چه بحران‌های اساسی مواجه بوده است؟ راه حل اتخاذ شده چه بوده است و چه نتیجه‌ای حاصل شده است؟

۶. شرکت برای هر یک از محصولات یا خدمات خود، چه نوع مدل کسب و کاری را طراحی کرده است؟ (حداکثر ۵ مورد)

۷. شرکت برای بهبود مستمر محصولات/ خدمات خود از چه نوع سیستم ارزیابی و بهبود کیفیت استفاده می‌کند؟ (حداکثر ۵ مورد)

۸. مهم‌ترین محصولات یا خدمات شرکت را که در آنها نوآوری بارزی نسبت به نمونه‌های دیگر داخلی یا خارجی وجود دارد، بیان نمایید (حداکثر ۵ مورد).

نام محصول / خدمت	شرح محصول / خدمت	شرح نوآوری محصول / خدمت	آدرس اینترنتی محصول / خدمت

۹. (اختیاری) فناوری‌های سطح بالا و یا نوظهور را که به سبب بکارگیری آنها مزیت رقابتی در محصول/ خدمات شما پدید آمده است، بیان نمایید. (حداکثر ۵ مورد).

نام محصول / خدمت	عنوان فناوری سطح بالا یا نوظهور	شرح فناوری	مزیت رقابتی بدست آمده

۱۰. (اختیاری) نوآوری‌ها یا فناوری‌های نوین شرکت در دو سال اخیر به چه شکلی در عرصه ملی یا جهانی به ثبت رسیده است. (پتنت، مقاله، کتاب، محصول فناورانه، ...) (حداکثر ۵ مورد)

شرح	مستندات

۱۱. (اختیاری) جوایز و افتخاراتی که شرکت در دو سال اخیر موفق به کسب آنها شده است را بیان نمایید.

عنوان جایزه یا افتخار	مرجع ارائه‌دهنده	سال دریافت	شرح

بعد نتایج مشتری:

۱. (اختیاری) آیا شرکت برنامه مدونی برای تبادل اطلاعات و تجارت خود به مشتریان طرح‌ریزی و اجرا نموده است؟ اگر بله، شرح دهید.

ارائه چارچوب ارزیابی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات □ ۱۲۸

۲. روش‌های اطلاع‌رسانی شرکت به مخاطبان، مشتریان، علاقه‌مندان و ... چیست؟ به چه شکلی از کارایی این روش‌ها مطمئن هستید؟

۳. اتخاذ سیاست‌ها، اجرای برنامه‌ها یا انجام اقداماتی که در جهت تحول در محصولات یا خدمات شما روی داده است تا چه میزان بر سهم بازار شرکت نسبت به رقبای دو سال اخیر تاثیر گذاشته است؟

۴. اتخاذ سیاست‌ها، اجرای برنامه‌ها یا انجام اقداماتی که در جهت تحول در محصولات یا خدمات شما روی داده است تا چه میزان بر تعداد مشتریان یا کاربران جدید در دو سال اخیر تاثیر گذاشته است؟

۵. اتخاذ سیاست‌ها، اجرای برنامه‌ها یا انجام اقداماتی که در جهت تحول در محصولات یا خدمات شما روی داده است تا چه میزان بر وفادارای مشتریان در دو سال اخیر موثر بوده است؟

بعد سرمایه‌های انسانی:

۱. افراد دارای تحصیلات دانشگاهی تکمیلی (کارشناسی ارشد و دکترا) مرتبط با فناوری اطلاعات، شاغل در شرکت را به تفکیک مدیران و کارکنان معرفی نمایید:

مدیران (حداکثر ۳ مورد)				
نام و نام خانوادگی	رشته تحصیلی	دانشگاه	سال اخذ مدرک	سمت در شرکت

کارکنان (حداکثر ۵ مورد)				
نام و نام خانوادگی	رشته تحصیلی	دانشگاه	سال اخذ مدرک	سمت در شرکت

۲. دوره‌های دانش‌افزایی، کارگاه‌های مهارت‌آموزی بین‌المللی و پیشرفته و ... که کارکنان شرکت در دو سال گذشته ت در آن شرکت کرده‌اند را بیان نمایید (حداکثر ۵ مورد):

نام دوره	مخاطبان	توضیح

۳. تعداد پرسنلی که از دو سال گذشته شروع به همکاری با شرکت نموده‌اند: تمام وقت: پاره وقت:

۴. تعداد پرسنلی که از دو سال گذشته به هر دلیلی ارتباط خود را با شرکت قطع نموده‌اند: تمام وقت: پاره وقت:

دلیل اصلی قطع ارتباط این اعضا چه بوده است؟

۵. امکانات رفاهی و فعالیت‌های غیررسمی که برای تقویت انگیزه منابع انسانی شرکت در نظر گرفته شده است را بیان نمایید (حداکثر ۵ مورد):

شرح	مستندات

بعد تاثیر اجتماعی:

ارائه چارچوب ارزیابی جایزه شرکت‌های تحول‌آفرین در حوزه فناوری اطلاعات □ ۱۳۰

۱. (اختیاری) آیا شرکت در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی خود برنامه‌ای را طرح‌ریزی و اجرا نموده است؟ اگر بله، اقدامات انجام شده در این زمینه را شرح دهید.

۲. برنامه شرکت برای حفاظت از محیط زیست و ملاحظات زیست‌محیطی شرح داده شود.

۳. برنامه شرکت برای پاسخگویی به عنوان یک عضو مسئول در جامعه و تاثیرگذاری در اجتماع توضیح داده شود.

۴. برنامه شرکت برای در نظر گرفتن ملاحظات اخلاقی و پیوست فرهنگی برای محصولات و خدمات خود شرح داده شود.

بعد نتایج کلیدی عملکرد:

۱. شرکت برای مدیریت منابع خود، چه برنامه‌ای را اجرا می‌کند و مهمترین دستاوردهای آن چه بوده است؟

۲. اتخاذ سیاست‌ها، اجرای برنامه‌ها یا انجام اقداماتی که در جهت تحول در محصولات یا خدمات شما روی داده است تا چه میزان بر گردش مالی و درآمد شرکت در دو سال اخیر تاثیر گذاشته است؟

۳. شرکت چه برنامه مدونی برای مدیریت هزینه و سودآوری اجرا نموده یا در دست اجرا دارد؟ نتایج این برنامه چه بوده است؟

۴. شرکت چه برنامه مدونی برای افزایش فروش یا افزایش ارائه خدمات اجرا نموده یا در دست اجرا دارد؟ نتایج این برنامه چه بوده است؟

۵. برنامه شرکت برای منتفع‌نمودن سهامداران در دو سال اخیر چه بوده است؟ و نیاز به چه حمایت‌هایی دارد؟

Abstract

Nowadays, small, medium and large organizations and companies are increasingly faced with dynamic and changing environments that are forced to adapt to environmental changes to survive. In the other words, scientific, social, cultural and technological developments cause companies, in addition to keeping pace with the changes in today's society, to predict the path of change and transformation and can even be transformational. Therefore, in the National Conference of Information Technology Managers from the fifth period, an award will be held as the "Transformational Companies Award". The purpose of this award is to introduce transformative companies to the government and top managers of the country and to inform middle managers about how to create change in various fields using information technology. In this study, we intend to study the previous research, identify the criteria that affect the evolution of companies and in the meeting of the focus group to determine a framework for evaluating the award of transformational companies. Companies were divided into four categories: start-ups, small, medium and large companies, and six criteria including transformational leadership, process, product and technology innovation, customer results, human capital, social impact and key performance indicators as company evaluation criteria. Transformational's were selected using the group Analytic Hierarchy Process (AHP) method to determine the importance and weight of each criterion in the category of companies. Finally, the worksheet and the process of evaluating the transformational corporate award was presented.

Keywords: National Conference of IT Managers, Transforming Companies, Company Classification, Multi-Criteria Decision Making Method



**Iranian Research Institute
for Information Science and Technology (Irandoct)**

Research Project

**A framework for evaluating transformative
companies in information technology industry**

By:

Ali Naimi-Sadigh

and

Mohammad Rabiei

Somayeh Ezadi

Winter 2022