



## جعبه سیاه پایداری کسب و کارها در عصر دیجیتال؛

### نقش بوم توسعه مدیران

محمد کارگر شورکی

استاد مدعو دانشگاه تهران، عضو هیات مدیره انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و معاون سرمایه انسانی هلدینگ آذین خودرو

[mk.shouraki@ut.ac.ir](mailto:mk.shouraki@ut.ac.ir)

حامد وارث

استادیار دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران، دانشگاه تهران

[vaers@ut.ac.ir](mailto:vaers@ut.ac.ir)

#### چکیده

موضوع پایداری کسب و کارها یکی از بنیادی‌ترین چالش‌های پیش‌روی بنگاه‌های اقتصادی می‌باشد. اینکه کسب و کارها تا چند سال آینده بقاء و تداوم حیات دارند، چالش مهمی است؛ که ذهن تمامی مدیران ارشد را تحت تاثیر قرار داده است. یکی از مهمترین عوامل پایداری کسب و کارها، داشتن مدیران شایسته بوده که بتوانند شایستگی‌های خود را با توجه به تغییرات محیطی و به کمک برنامه‌های توسعه فردی، علاوه بر توسعه شایستگی‌های فعلی، شایستگی‌های جدید را ایجاد نمایند. اما بسیاری از برنامه‌های توسعه فردی عملاً بطور کامل اجرا نشده و یا اینکه پس اجرا تاثیر زیادی بر نتایج و پیامدهای سازمانی در بلندمدت ندارند. سوال اصلی تحقیق این می‌باشد که کدام شایستگی را انتخاب کرده و آنرا بهبود داده؛ و در نهایت این بهبود، چه تاثیری در عملکرد سازمانی خواهد داشت؟ یکی از ویژگی‌های مهم سازمان‌های پایدار در قرن ۲۱ داشتن بوم کسب و کار مناسب با هدف پایداری در عصر تحول دیجیتال است. بی‌شک اگر برنامه توسعه مدیران سازمان، همسو با بوم کسب و کار آن باشد؛ می‌توان انتظار داشت که مدیران بطور شفاف‌تر و روشن‌تر شایستگی‌های منتخب خود برای، انتخاب کرده و بطور جدی دنبال کنند. به همین دلیل این مقاله به دنبال رمزگشایی از جعبه سیاه پایداری کسب و کارها در عصر تحول دیجیتال است. بر اساس مطالعه و بررسی منابع، اینگونه نتیجه‌گیری می‌شود؛ که جعبه سیاه پایداری کسب و کارها؛ در نوآوری مدل کسب و کار سازمان‌ها، توسعه شایستگی‌های مدیران و برنامه توسعه فردی می‌باشد. روش تحقیق، مبتنی بر بررسی سیستماتیک بوده که در ابتدا به کمک کلید واژه‌های مدل کسب و کار پایدار، مدل کسب و کار دیجیتال و برنامه توسعه فردی جستجو آنها در پایگاه اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی بوده؛ سپس با بررسی و مطالعه دقیق مقالات معتبر و با الگوبرداری از بوم کسب و کار؛ بوم توسعه مدیران در ۵ بعد تدوین گردیده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدل کسب و کار پایدار، مدل کسب و کار دیجیتال، برنامه توسعه فردی، توسعه مدیران، مدل شایستگی.

# کنفرانس بین‌المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



انستیتوت صنعتی  
مشاوره آموزشی تحقیق

۹ و ۱۰ خرداد ماه ۱۴۰۳

## مقدمه

هیچ چیز بدتر از این نخواهد بود که کارکنان خوب و با استعدادی داشته باشید ولی سازمان شما را ترک کنند. آنان جایی خواهند رفت که مدل کسب و کار بهتری داشته و فرصت‌های بیشتری را برای رشد و توسعه کارکنان خود فراهم کرده است. فیس‌بوک و گوگل نسبت به رقبای خود اینگونه عمل کرده‌اند و وجه تمایز آنها مدل کسب و کار آنهاست. بنابراین مدل کسب و کار فرمولی برای موفقیت و سودآوری بنگاه‌های اقتصادی در بلندمدت است که حتی بر جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان تاثیر دارد [۱]. اما دو چالش مهم؛ پایداری و تحول دیجیتال، تاثیر زیادی بر کسب و کارها گذاشته است، بطوریکه تداوم بقا و حیات آنها به این دوچالش ارتباط مستقیم پیدا کرده است [۲، ۳، ۴ و ۵]. این دو چالش بر ساختار مدل کسب و کارها و مسیر تکاملی آنان تاثیر گذاشته است [۶]. به همین دلیل کارکنان نیازمند مهارت‌های متنوع و جدید هستند؛ کارکنانی که دارای یک مهارت یا مهارت‌های محدود باشند و علاقه‌ای هم به توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های خود نداشته باشند، پس از مدتی افت کرده و فرسوده شده و از فضای رقابتی خارج می‌شوند [۱].

چالش اول؛ موضوع پایداری بوده و مطابق با گزارش ۲۰۲۳ مجمع جهانی اقتصاد؛ مهم‌ترین ریسک‌های جهانی طی ۱۰ سال آینده در حوزه‌های زیست محیطی و اجتماعی می‌باشند [۱۰]. به همین دلیل تفکر حداکثر سودآوری در کوتاه مدت به ایجاد ارزش افزوده در بلند مدت برای کلیه ذی‌نفعان تبدیل شده است؛ به طوری که کسب و کارها در کنار تاکید بر مسائل اقتصادی می‌بایستی بر مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی نیز تاکید ویژه‌ای داشته باشند [۱۱]. طی چند سال گذشته پایداری به عنوان یک الزام مهم برای سازمان‌هایی بوده است، که به دنبال انطباق‌پذیری با محیط در حال تغییر کسب و کارها هستند و لذا برای پاسخ دادن به چالش‌های مهم در حوزه‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی به یک نگرانی و موضوع استراتژیک اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است [۱۲]. با توجه به تغییرات محیطی همچون تحول دیجیتال سازمان‌ها برای استفاده حداکثری از فن‌آوری‌های دیجیتال، لازم است شایستگی‌های جدیدی را در کارکنان و به خصوص مدیران ایجاد و توسعه دهند؛ از جمله توسعه شایستگی‌های نوین رهبری دیجیتال می‌باشند [۱۷]. بنابراین این تغییرات باعث شده است که برای موفقیت بلند مدت و پایدار؛ چه مجموعه‌ای از شایستگی‌ها می‌بایستی در پروفایل‌های حرفه‌ای مدرن مدیران باشد؟ [۱۸]. با توجه به اینکه رهبران نیروی محرکه تغییر می‌باشند، لازم است شایستگی‌های آنان شناخته شده و برای ساختن اکوسیستم عصر دیجیتال توسعه داده شوند [۱۶].

چالش دوم تحول دیجیتال؛ ظهور فناوری‌های دیجیتال و دیجیتالی‌شدن روزافزون عموم مردم در سال‌های اخیر در حال دگرگون کردن جامعه و تعادل آن بوده است. مجمع جهانی اقتصاد<sup>۱</sup> انتظار دارد که فناوری‌های نوظهور مانند محاسبات ابری، تجزیه و تحلیل کلان‌داده‌ها، اینترنت اشیا و دستگاه‌های متصل تا سال ۲۰۲۵ به طور کامل تری مورد استفاده قرار گیرند [۶]. این تحولات مرتبط با محیط بیرونی و درونی سازمان‌ها و ایجاد فرصت‌های فن‌آوری ناشی از آن برای کسب و کارها می‌باشد [۲، ۱۳ و ۱۵]. اگرچه چالش تحول دیجیتال می‌تواند محرکی برای پایداری در کسب و کارها باشد [۷، ۸ و ۹]؛ ولی لازم است شایستگی رهبران متناسب با این چالش‌های جدید کسب و کار مورد بازنگری قرار گرفته و شایستگی‌های خود را متناسب با این تغییرات، به کمک برنامه‌های آموزشی بطور کلاسیک و یا کارگاهی، اقداماتی برای یادگیری و... مشخص و مدون، توسعه دهند [۱۶].

بهترین کارکنان کلیدی سازمان معمولاً برای چالش‌های جدید (پایداری و تحول دیجیتال) ارزش قائل هستند و خلاقیت‌هایی را از خود بروز می‌دهند ولی اگر این فرصت در اختیار آنان قرار نگیرد؛ آن بهترین کارکنان سازمان را ترک می‌کنند تا شرکتی را بیابند که چنین فرصت‌هایی را به آنها بدهد [۱]. تجزیه و تحلیل‌ها نشان داده است که شرکت‌هایی که از نظر دیجیتالی بالغ تر هستند، نرخ رشد درآمدی شش برابر بیشتر از رقبای خود که کمتر دیجیتالی هستند، دارند. تاثیر مثبت این امر تنها از نظر عملکرد اقتصادی نیست؛ کارمندان در شرکت‌های پیشرفته دیجیتالی نیز ۵۰ درصد شاخص رفاه بیشتری در محل کار گزارش کردند [۶].

شکاف تحقیقاتی این پژوهش در این موضوع می‌باشد که؛ تعداد قابل توجهی پژوهش در ارتباط با موضوع پایداری کسب و کار پایدار، تحول دیجیتال، برنامه توسعه فردی مدیران انجام شده است، ولی تعداد پژوهش‌هایی که از ترکیب آنها استفاده کرده باشد و نسبت به ارائه بوم توسعه

<sup>1</sup> The World Economic Forum

# کنفرانس بین‌المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



ازمانا مرکز صنعتی  
مشاوره آموزشی تحقیق

۹ و ۱۰ خرداد ماه ۱۴۰۳

فردی مدیران با هدف پایداری کسب و کار در عصر دیجیتال پرداخته باشد، تا زمان انجام این پژوهش مشاهده نگردید. بنابراین سوالات این پژوهش شامل موارد زیر می‌باشد:

- ابعاد بوم کسب و کار با هدف پایداری در عصر دیجیتال کدامند؟
  - ابعاد و بوم توسعه مدیران با الگوبرداری از بوم کسب و کار چگونه است؟
  - بوم توسعه مدیران با هدف پایداری کسب و کار در عصر تحول دیجیتال چگونه خواهد بود؟
- هدف نهایی این است که مدیران چگونه برنامه توسعه فردی خود را با الگوبرداری از بوم کسب و کار تدوین کنند تا اهداف سازمانی مبتنی بر پایداری در عصر تحول دیجیتال مطلوب‌تر و سریع‌تر تحقق پیدا کند. کدام شایستگی را بهبود داده تا در نهایت باعث خلق ارزش شود.

## ادبیات نظری

تئوری بکار گرفته شده در این پژوهش در بخش منابع انسانی و مدل کسب و کار مبتنی بر تئوری منبع محور<sup>۱</sup> [۱۹، ۲۰ و ۲۱]؛ در بخش پایداری، مبتنی بر تئوری کارآفرینی پایدار<sup>۲</sup> [۲۲]؛ در بخش تحول دیجیتال هم از تئوری استراتژی نوآوری دیجیتال<sup>۳</sup> [۲۳ و ۲۴] استفاده شده است. در تئوری منبع محور، مدیران به عنوان مهمترین منبع و سرمایه انسانی؛ همچنین مدل کسب و کار که مبتنی بر منابع، فعالیت‌ها و قابلیت‌های درونی خود بوده و به کمک آن اقدام به خلق ارزش می‌کنند. در تئوری کارآفرینی پایدار، کسب و کارها به دنبال ایجاد کسب و کار مبتنی بر ایده و نوآوری جدید بوده که بطور پایدار ادامه فعالیت دهند؛ و در تئوری استراتژی نوآوری دیجیتال هم کسب و کارها به دنبال بهره‌گیری هر بهتر و مناسب‌تر فناوری‌های دیجیتال در کسب و کار خود می‌باشند. در ادامه به بررسی مفاهیم مدل کسب و کار پایدار و برنامه توسعه فردی با تاکید بر پایداری در عصر تحول دیجیتال پرداخت شده است.

## مدل کسب و کار پایدار در عصر تحول دیجیتال

بسیاری از استراتژی‌های خوب بدلیل نداشتن یک نظام جامع و یکپارچه مدیریتی در عمل شکست می‌خورند [۲۵ و ۲۶]. از این رو مدل‌های کسب و کار بین استراتژی و فرایندهای اجرایی سازمان قرار دارند، که می‌توانند فرایند تحقق استراتژی را به کمک فرایندهای اجرایی، محقق نماید [۲۷ و ۲۸]. مدل کسب و کار دورنمایی از نقشه‌ای هست که یک شرکت برای بازار خلق ارزش ترسیم می‌کند [۲۹]. شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا از طریق نوآوری در بخش‌های مختلف از جمله مدل‌های کسب و کار خود استراتژی پایداری خود را محقق نمایند. بنابراین نوآوری‌های مدل کسب و کار پایدار به عنوان راهی برای تبدیل سیستمی کسب و کارها به سمت پایداری متمرکز دارد [۳۴]. مفهوم نوآوری در مدل کسب و کار پایدار اصولاً مربوط به صنعت نسل چهارم و فناوری‌های تحول دیجیتال برای پیاده‌سازی اقتصاد دوار، در ادبیات سازمانی گسترش یافته‌اند [۳۵]. در طی سال‌های اخیر، مفهوم تحول دیجیتال در مورد ابعاد برجسته و مؤثر بر توسعه و بقای سازمان‌های معاصر به موقعیتی مستحکمی رسیده‌اند. به معنای کلی، تحول دیجیتال می‌تواند به عنوان اصلاح، انطباق‌پذیری و سازگاری مدل‌های کسب و کار تعریف شود، که ناشی از سرعت پویای پیشرفت فناوری و نوآوری است که باعث تغییر در رفتارهای مصرف‌کننده و جامعه می‌شود [۳۶].

از سال ۲۰۱۵ و تصویب اهداف ۱۷ گانه سازمان ملل و الزام‌آور بودن تحقق آنها طی سال‌های آینده، مدل‌های کسب و کار تحت تاثیری چالش پایداری نیز قرار گرفته‌اند. موضوع پایداری یکی از چالش‌های بنیادین کسب و کارها بوده و روز به روز اهمیت بکار گرفتن آن در مدل‌های کسب و کار بیشتر شده است. ابعاد پایداری شامل؛ مردم<sup>۴</sup>، سیاره<sup>۵</sup> و سود<sup>۶</sup> بوده است [۳۱]. یکی از کاربردهای فناوری‌های حوزه تحول دیجیتال،

<sup>1</sup> Resource-Based View (RBV)

<sup>2</sup> Sustainable Entrepreneurship Theory

<sup>3</sup> Digital Innovation Strategy

<sup>4</sup> People

<sup>5</sup> Planet

<sup>6</sup> Profit

# کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



انستیتو ملی  
مشاره آموزش صغلی

۹ و ۱۰ خرداد ماه ۱۴۰۳

تغییر سبک زندگی مردم در راستای حفظ و کمک به بهبود و نگهداشت از محیط زندگی و محیط زیست، همچنین کاهش آلودگی های مختلف شامل آب، خاک، هوا و نیز ایجاد برابری جنسیتی، حذف تبعیض و عدالت اجتماعی از طریق فراهم نمودن دسترسی یکسان و شفاف به منابع محدود باشد [۱۳].

یک بوم کسب و کار ۹ بخشی بوده که توسط استروالد و پیگنور<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) ارائه شده است [۳۷ و ۳۳]. کسب و کارها برای حمایت از استراتژی متمرکز بر محیط زیست و جامعه، در راستای جلوگیری از تنها هدف برای به حداکثر رساندن سودآوری اقتصادی، باید مدل های مدیریت پایدارتری را ایجاد کنند. چارچوب های مختلفی برای اجرای مدیریت پایداری ایجاد شده است [۳۸]. بوم کسب و کار مبتنی بر پایداری، که توسعه یافته بوم استروالد و پیگنور (۲۰۱۰) می باشد در شکل ۱ نمایش داده شده است [۳۳].



شکل ۱) بوم کسب و کار پایدار [۳۲، ۳۳ و ۳۴]

## برنامه توسعه فردی پایدار در عصر تحول دیجیتال

برنامه توسعه فردی یک برنامه مکتوب، توافق و زمان بندی شده برای احصای نیازهای حرفه ای کارکنان و به خصوص مدیران متناسب با اهداف و برنامه های فردی و سازمانی می باشد [۵۷]. برنامه توسعه فردی از مهمترین روش های توسعه کارکنان و مدیران با تاکید بر نگرش، دانش و مهارت می باشد. لازم توسعه کارکنان و به خصوص مدیران، شناسایی و توسعه مجموعه ای از شایستگی هاست. برنامه توسعه فردی منجر به بهبود شایستگی های منتخب، تغییر در رفتار و نهایتاً ارتقای عملکرد فردی و سازمانی می شود. سازمان ها انتظار دارند برنامه توسعه فردی کارکنان به ویژه مدیران متناسب با نیازهای حال و آینده سازمان و مطابق با تغییرات محیطی باشد [۶۳ و ۶۰ و ۶۴]. با چالش های اجتماعی و محیط زیستی پیش روی همه سازمان ها، نیاز به مدل ها، روش ها و شایستگی های جدید رهبری برای اجرای تغییرات سازمانی با هدف توسعه پایدار و پایداری کسب و کارها احساس می شود. برای این منظور، ما رویکردهای فعلی رهبری برای پایداری را از نظر چارچوب های مفهومی و تحقیقات موجود بررسی قرار داده، که همگی از رویکرد متوازن ذینفعان به رهبری برای رسیدگی به مسائل اجتماعی و محیط زیستی مرتبط با پایداری و توسعه پایدار را حمایت می کنند [۳۰]. پژوهش ها نشان می دهد که شایستگی های اصلی رهبران با هدف پایداری به طور قابل توجهی بر مزیت رقابتی در صنایع مختلف تأثیر می گذارد [۳۹]. با این وجود این روندها و محرک ها مبتنی بر چالش های پایداری، مدیران غالباً سؤال می کنند که چگونه قرار است پایداری محقق گردد [۲، ۱۳ و ۱۴]. اما نیازمند رهبری دیجیتال می باشد؛ رهبری مبتنی بر تحول دیجیتال عامل مهمی در مدیریت این چالش بوده و این مهم با توجه به سرعت دیجیتالی شدن روزافزون، ارزش و اهمیت بیشتری کسب کرده است. رهبری دیجیتال به یک مفهوم کلیدی برای اینکه مدیران به چه نوع شایستگی ها و مهارت هایی برای تحول دیجیتال نیاز دارند، تبدیل شده است [۴۰]. بنابراین کسب و کارها برای

<sup>1</sup> Osterwalder & Pigneur



# کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



ازمانا وزارت صنعتی  
مشاوره آموزشی تحقیق

۹ و ۱۰ خرداد ماه ۱۴۰۳

رقابتی ماندن لازم است که شایستگی های رهبری خود را توسعه دهند چرا که تحول دیجیتال در عصر جدید یک چالش اساسی برای کسب و کارها می باشد [۴۲، ۴۳ و ۴۴]. عصر دیجیتال نیاز روزافزونی به سبک نوینی از رهبران با دانش، مهارت ها و شایستگی های بین رشته ای ایجاد کرده است که به آنها این امکان را می دهد که رهبری تیم های شبکه ای را بهبود دهند. تحول دیجیتال در تمامی بخش های اقتصادی مستلزم ایجاد مفاهیم جدیدی از رهبری بوده که بتوانند در محیط دیجیتالی موفق بوده و اولویت بندی روش های جدید را به کمک رهبران دیجیتالی آینده ایجاد نمایند [۴۵]. بنابراین تحول دیجیتال بر آینده رهبری تاثیر گذار بوده [۴۶] و رهبران نوین باید به طور راهبردی هدف کسب و کار خود را فراتر از حداکثر کردن سود یا عملکرد اقتصادی و به سمت نگهداشت از محیط زیست و مسئولیت اجتماعی ارتقاء دهند [۴۴].

انسان محور بهره روری بوده و سازمان ها لازم است بیشترین سرمایه و زمان خود را در راستای توسعه آنان بکارگیرند. شکست و یا موفقیت سازمان ها با توجه به تغییرات محیطی روزافزون وابسته دانش، مهارت و توانمندی عامل انسانی برای کسب مزیت رقابتی محسوب می گردد [۵۸]. بنابراین منابع انسانی توسعه یافته از ارزشمندترین سرمایه های هر سازمانی محسوب می شود؛ زیرا سایر عوامل مانند تکنولوژی، سرمایه فیزیکی، مالی و غیره وابستگی زیادی به عامل انسانی دارند. علیرغم پیشرفت های فناوری و تکنیکی جدید، هنوز هیچ عاملی نتوانسته جایگزین عامل انسانی شود و انسان همچنان به عنوان مهمترین عنصر کلیدی در سازمان مطرح است. مدیریت سازمان با توجه به این نکته باید بکوشد تا این سرمایه را به درستی شناخته، توان استعداد های نهفته او را توسعه داده و به نحوی موثر آن را در پیشبرد اهداف هدایت و بسیج نمایند. این مهم به خصوص در شرایطی که سازمان در محیطی پیچیده، مبهم، متغیر و متلاطم قرار گرفته اند [۵۹].

به همین دلیل برنامه توسعه فردی به فراخور تغییرات سریع محیطی متحول شده است. لذا لازم است به این مقوله رویکرد استراتژیک داشت و متناسب با استراتژی های سازمان اقدام نمود. چراکه توسعه کارکنان می تواند باعث پایداری کل مجموعه شود [۶۰]. با توجه به تغییرات محیطی، برنامه توسعه فردی، به یکی از فعالیت ها و فرایندهای مهم سازمانی در شرکت های پیشرو تبدیل شده است. برنامه توسعه فردی دارای دو رویکرد گذشته گرا متناسب با وظایف فعلی و رویکرد آینده نگر متناسب با تغییرات محیطی و ایفای نقش مطلوب می باشد [۶۱].

اهداف تدوین برنامه توسعه فردی:

- ۱- حفظ سطح شایستگی های مورد نیاز برای انجام شغل فعلی
  - ۲- توسعه شایستگی های جدید برای تحقق اهداف آینده و کار راهه شغلی
  - ۳- توسعه فردی و حرفه ای و افزایش انگیزه افراد برای تحقق مأموریت و چشم انداز سازمان [۶۲].
- سه شرطی که برای برنامه توسعه فردی مدیران لازم است مد نظر سازمان ها برای بهبود کارایی آنها شود:
- ۱- توسعه فردی مدیران با تمرکز بر بهبود عملکرد سازمان مرتبط با شغل فعلی
  - ۲- توسعه مسیر شغلی با تمرکز بر بهبود عملکرد مأموریت های آتی شغلی
  - ۳- توسعه سازمانی که متاثر از بکارگیری پتانسیل های انسانی و بهبود عملکرد مدیران [۶۳].

امروزه محیط پیرامونی سازمان ها، به طور مداوم در حال تغییر و تحول مداوم است؛ از این رو برای غلبه بر این شرایط متلاطم، مدیران باید دائم بر شایستگی ها و مهارت های خود افزوده و آنها را توسعه دهند. بنابراین، توسعه فردی ضرورتی حیاتی و الزام آور برای مدیران محسوب می شود. بنابراین پارادیم توسعه مدیران امری اجتناب ناپذیر، برای توسعه پایدار سازمان ها و تسهیل گر تغییر و انطباق سازمان با شرایط محیطی و تجدید حیات سازمان در نظر گرفته شده است. توسعه مدیران هم برای سازمان ها و هم برای خود مدیران منافع متعددی به همراه دارد؛ از یکسو توسعه مدیران، باعث حرفه ای تر شدن آن در یک یا چند حوزه تخصصی آنان می گردد که به کمک یادگیری مهارت های جدید و توسعه شایستگی ها اتفاق می افتد و از طرفی دیگر توسعه آنان باعث تحقق اهداف و استراتژی کسب و کار می گردد. آنان با توسعه خود این توانمندی را ایجاد کرده تا بتوانند تعادل بین حرفه ای شدن خود و همچنین عملیات سازمان و سودآوری را برقرار کرده و پیش نیاز اتخاذ تصمیم های مناسب در محیط نامطمئن برای دستیابی به اهداف استراتژیک و موفقیت بلندمدت سازمان را بدست آورند [۶۴]. بنابر نظر آرمسترنگ یکی از مهمترین استراتژی های سازمان ها در شرایط امروزی، توسعه منابع انسانی بوده و زمانی این استراتژی موفقیت آمیز است که بتواند عملکرد سازمانی را بطور کلی بهبود دهد [۶۵].

# کنفرانس بین‌المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



ازمانا معرفت صنعتی  
مشاوره آموزشی تحقیق

۹ و ۱۰ خرداد ماه ۱۴۰۳

## روش‌شناسی پژوهش

مرور سیستماتیک یک روش تحلیل مبتنی بر منابع ثانویه است که با استفاده از رویکردهای مبتنی بر تکرار به گردآوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. منظور از منابع ثانویه همان کتاب‌ها، مقاله‌ها یا آمار و ارقام پیشین است. پیشینه پژوهش و مبانی نظری در مقابل منابع دست اول مانند مصاحبه و مشاهده قرار می‌گیرند. روش مرور سیستماتیک<sup>۱</sup> یکی از انواع روش تحقیق کیفی است که برای بررسی پدیده‌ها و شناسایی مقوله‌ها براساس ادبیات پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش بویژه زمانی مفید است که ادبیات پژوهش در زمینه پدیده مورد مطالعه غنی باشد. در چنین شرایطی با روش نظام‌مند می‌توان مقوله‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه را شناسایی، طبقه‌بندی و تلخیص نمود. این روش بسیار مشابه روش‌های فرامطالعه مانند روش فراترکیب و روش فراتحلیل است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این روش مطالعات کتابخانه‌ای است.

مراحل انجام روش مرور سیستماتیک به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- شناسایی و استخراج مقالات مرتبط با موضوع پژوهش از پایگاه‌های علمی و حذف موارد تکراری
- ۲- غربالگری اولیه با هدف تطبیق با عنوان، مطالعه چکیده مقاله‌های مستخرج و انتخاب مقاله‌های مرتبط با موضوع و حذف مقاله‌های غیر مرتبط
- ۳- غربالگری ثانویه و مطالعه دقیق مقدمه، نتیجه‌گیری مقاله‌های غربال شده مرحله اولیه و انتخاب مقاله‌های مرتبط و حذف مقاله‌های نامربوط

- ۴- ارزیابی، تجزیه و تحلیل مقاله‌های مستخرج از مرحله ثانویه و مطالعه عمیق آنها و در نظر گرفتن سوالات تحقیق
- ۵- و در انتها انتخاب نهایی مقاله‌ها، با هدف ترکیب آنها و پاسخ به سوالات پژوهش [۶۸].

## یافته‌ها

روش تحقیق در این پژوهش به کمک روش بررسی سیستماتیک از سه پایگاه اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی و براساس سه کلید واژه مدل کسب و کار پایدار، مدل کسب و کار دیجیتال و برنامه توسعه فردی بوده است. بازه زمان انتخابی منابع از سال ۲۰۱۰ الی پایان ۲۰۲۳ بوده است. زمان مورد انتخاب فارسی و انگلیسی بوده؛ فقط مقالات مورد پذیرش قرار گرفته و از کتب و گزارش‌ها صرفه نظر شده است.

جدول (۱) معیارهای پذیرش و عدم پذیرش پژوهش‌ها

معیار	معیار پذیرش	معیار غیر پذیرش
زبان پژوهش	فارسی و انگلیسی	غیرفارسی و انگلیسی
زمان پژوهش	۲۰۱۰/۱/۱ - ۲۰۲۲/۱۰/۱	قبل و بعد از ۲۰۱۰/۱/۱ - ۲۰۲۲/۱۰/۱
موضوع پژوهش	بوم کسب و کار & برنامه توسعه فردی	سایر عبارات و مفاهیم
نوع پژوهش	مقاله	سایر موارد (خبر، گزارش و ...)

باتوجه به معیارهای پذیرش و عدم پذیرش پژوهش‌ها در جدول ۱ ابتدا واژگان بر اساس موضوع پژوهش مطابق جدول ۲ تعیین گردید سپس همانگونه که در جدول مشخص شده است کلید واژه برنامه توسعه فردی پایدار دیجیتال به عنوان واژه اصلی در نظر گرفته شده است.

جدول (۲) انتخاب واژگان

ردیف	فارسی	انگلیسی
۱	بوم و مدل کسب و کار پایدار دیجیتال	Digital & Sustainable Business Model
۲	برنامه توسعه فردی	Individual Development Plan

<sup>1</sup> Systematic Literature Review

# کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



از ما با سرعت صنعتی  
مشاوره آموزشی تحقیق

۹ و ۱۰ خرداد ماه ۱۴۰۳

بر اساس کلید واژه‌ها و جستجوهای انجام شده مذکور در مجموع ۲۷۸ منبع از سه پایگاه داخلی شامل ایرانداک، مگ ایران و نورمگز و سه پایگاه خارجی شامل Science Direct و MDPI و Web of science یافت که پس از چند حذف موارد مشترک، موارد غیر قابل دسترسی، و طی چند مرحله غربالگری شامل رد بدلیل عنوان، چکیده و کیفیت متن، نهایتاً ۲۴ منبع معتبر، به عنوان منابع نهایی برای بررسی دقیق‌تر منتخب گردیده است.

در جدول ۳ خلاصه بررسی منابع منتخب نهایی نمایش داده شده است. مقالات به دو دسته کلی مطابق با واژگان منتخب؛ تقسیم می‌شوند. گروه اول مرتبط با موضوع مدل کسب و کار بوده و بخش دوم مرتبط با برنامه توسعه فردی می‌باشد. هدف این مقاله این است که با ترکیب این دو مفهوم با هم؛ هم برنامه‌های توسعه مدیران را متناسب با کسب و کار هدفمندتر نماید و دوم اینکه نتایج سازمانی بهتر و راحت‌تر محقق شود چرا که مدیران به عنوان با اهمیت‌ترین بخش حوزه منابع انسانی که رفتار و عملکرد آنها بر سایر سطوح سازمانی تاثیرگذار است؛ قطعاً بیش از دیگران می‌تواند باعث موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان گردد.

جدول ۳) نتایج بررسی منابع منتخب نهایی

ردیف	نام پژوهشگر	سال انتشار	عنوان	نکات کلیدی
۱	قلی‌پور و همکاران	۱۳۹۷	تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری	عوامل تاثیرگذار پیشران (چشم‌انداز، استراتژی، فرهنگ)؛ فرایندها (وضع موجود، وضع مطلوب، هدف‌گذاری، نیازهای توسعه‌ای، اقدامات، ارزیابی و بازخورد)؛ الزامات (فردی، طراحی و سازمانی)؛ نتایج (شناختی، نگرشی، مهارتی و عملکردی)
۲	تذکری و همکاران	۱۳۹۸	بررسی تأثیر الگوی توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی	شرایط علی؛ شرایط زمینه‌ای؛ پدیده اصلی؛ راهبردها؛ پیامدها (بهبود عملکرد فردی، بهبود عملکرد سازمانی، بهبود نیازهای روانشناختی، بهبود مهارت‌های تفکر سطح بالا، تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری)
۳	کمیزی و همکاران	۱۳۹۸	طراحی و اعتباریابی مدلی برای تدوین برنامه توسعه فردی	عوامل اجرایی (نیازهای سازمان، نیازهای فرد، شایستگی، اهداف، روش‌های آموزش و توسعه، پیاده‌سازی، زمانبندی، ارزیابی و بازخورد)؛ عوامل حمایتی (استراتژی، رهبری، نظامندی و فرهنگ)؛ نتایج (دستاوردها).
۴	فتحی واجارگاه، کلخوران	۱۳۹۹	مدل LRTCI؛ رهیافتی در استقرار نظام برنامه توسعه فردی در سازمانها	گردآوری بالینی اطلاعات، مشروعیت بخشی نهادی، الزامات و زیرساخت‌های مالی، اعتباری و مقرراتی؛ الزامات و زیرساخت‌های فنی؛ اجرا و بهینه‌سازی سیستم توسعه فردی
۵	لله گانی دزکی	۱۳۹۹	تبیین الگوی مطلوب توسعه فردی برای رهبری سازمان	عوامل تاثیرگذار پیشران (چشم‌انداز، استراتژی، فرهنگ)؛ فرایندها (وضع موجود، وضع مطلوب، هدف‌گذاری، نیازهای توسعه‌ای، اقدامات، ارزیابی و بازخورد)؛ الزامات (فردی، طراحی و سازمانی)؛ نتایج (شناختی، نگرشی، مهارتی و عملکردی)
۶	عقیلی و همکاران	۱۳۹۹	طراحی الگوی توسعه فردی به عنوان رویکردی استراتژیک در توسعه منابع انسانی سازمان‌های دانش‌بنیان	پدیده اصلی (فرایند توسعه فردی)؛ راهبردها (راهبردهای توسعه فردی)؛ شرایط علی (عوامل فردی)؛ بستر حاکم (عوامل محیطی و عوامل سازمانی)؛ نتایج (فردی، سازمانی، اخلاقی و اعتماد سازمانی)
۷	صدوقی و همکاران	۱۴۰۰	ارائه الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران	عوامل (فردی، سازمانی، محیطی، شغلی و مدیریتی)؛ شایستگی‌های (دانشی، مهارتی، نگرشی، توانایی و اخلاقی)
۸	طلایی و همکاران	۱۴۰۰	ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته‌محور	درون دادها (شایستگی‌های مطلوب سازمان، ارزیابی شرایط فعلی)؛ مداخله گرها (فردی و سازمانی)؛ برنامه توسعه فردی؛ بروندها (فردی و سازمانی)

# کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



ازمانا فرهنگ صنعتی  
مشاوره آموزشی تحقیق

۹ و ۱۰ خرداد ماه ۱۴۰۳

ردیف	نام پژوهشگر	سال انتشار	عنوان	نکات کلیدی
۹	وکیلی و همکاران	۱۴۰۱	ارائه الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان	پیشایندهای سازمانی (الزامات سازمانی، الزامات ذی نفعان) پیشایندهای فردی (رشد فردی، الزامات فردی) ابعاد توسعه فردی (شایستگی های نگرشی، دانشی، ارتباطی، حرفه‌ای، رهبری و معنوی) راهبردهای توسعه‌ای (دانش محور و مهارت محور)؛ پیامد ها (فردی و سازمانی)
۱۰	استروالد و ایویگنیور	۲۰۱۰	خلق مدل کسب و کار	ابعاد ۹ گانه بوم کسب و کار
۱۱	کلارک و همکاران	۲۰۱۲	مدل کسب و کار شخصی	ابعاد ۹ گانه بوم کسب و کار برای افراد
۱۲	بوچن و همکاران	۲۰۱۴	طبقه بندی توسعه مدل کسب و کار پایدار	اضافه شدن بعد تکنولوژی به مدل کسب و کار پایدار
۱۳	استروالد و همکاران	۲۰۱۵	طراحی ارزش پیشنهادی	ابعاد ۹ گانه بوم کسب و کار با تاکید بر ارزش پیشنهادی
۱۴	جویس و رایموند	۲۰۱۶	بوم کسب و کار سه لایه	بررسی تاثیر پایداری بر ابعاد ۹ گانه بوم کسب و کار در سه لایه (اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی)
۱۵	برث و همکاران	۲۰۱۷	نوآوری مدل کسب و کار	ابعاد پنج‌گانه مدل کسب و کار پایدار (ارزش پیشنهادی پایدار، خلق ارزش پایدار، تحویل ارزش پایدار، تسخیر ارزش پایدار و ارزش نیت و تفکر پایدار)
۱۶	کلارک و هیزن	۲۰۱۷	مدل کسب و کار برای تیم‌ها	ابعاد نه‌گانه بوم کسب و کار برای تیم‌ها
۱۷	گیسدرورفر و همکاران	۲۰۱۸	نوآوری مدل کسب و کار پایدار	ابعاد چهارگانه مدل کسب و کار پایدار (ارزش پیشنهادی پایدار، خلق ارزش پایدار، تحویل ارزش پایدار و تسخیر ارزش پایدار)
۱۸	لاکشمی و کندی	۲۰۱۸	مدل کسب و کار پایدار	مزیت رقابتی و اثر آن بر ابعاد سه گانه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی
۱۹	پاریدا و همکاران	۲۰۱۹	نوآوری مدل کسب و کار، دیجیتال شدن و پایداری	تاثیر دیجیتالی شدن بر ابعاد چهارگانه مدل کسب و کار پایدار (ارزش پیشنهادی پایدار، خلق ارزش پایدار، تحویل ارزش پایدار و تسخیر ارزش پایدار)
۲۰	شاکیل و همکاران	۲۰۲۰	نوآوری مدل کسب و کار پایدار	ابعاد چهارگانه مدل کسب و کار پایدار (ارزش پیشنهادی پایدار، خلق ارزش پایدار، تحویل ارزش پایدار و تسخیر ارزش پایدار)
۲۱	جلدر-ویس و همکاران	۲۰۲۱	طبقه‌بندی مدل کسب و کار پایدار	بررسی تاثیر پایداری بر ابعاد ۹ گانه بوم کسب و کار در سه لایه (اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی)
۲۲	لاگین و همکاران	۲۰۲۲	مدل کسب و کار پایدار	بررسی تاثیر پایداری بر ابعاد ۹ گانه بوم کسب و کار در سه لایه (اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی)
۲۳	بروساردو و همکاران	۲۰۲۳	مدل کسب و کار پایدار دیجیتال	بررسی تاثیر فناوری‌های دیجیتال بر ابعاد ۹ گانه بوم کسب و کار
۲۴	بوچن و همکاران	۲۰۲۳	مدل کسب و کار پایدار	تقسیم‌بندی ارزش پیشنهادی به سه بخش سود، مردم و سیاره

بر اساس یافته‌های طبقه بندی شده در جدول ۳ مقالات به دو بخش تقسیم‌بندی می‌شوند. بخش اول مرتبط با حوزه برنامه توسعه فردی با تاکید بر توسعه مدیران بوده که شامل مقالات شماره ۱ الی ۹ بوده؛ و هدف استفاده از مقالات داخلی و تجارب ارزشمند محققان و مدیران داخل کشور و در نظر گرفتن مقتضیات محیط داخل کشور و سازمان‌های ایرانی بوده است. در بخش دوم که بر اساس مقالات ردیف‌های ۱۰ الی ۲۴ بوده و بر بوم و یا مدل کسب و کار با رویکرد پایدار و دیجیتال تاکید شده است که منبع داخلی در این مورد یافت نشده است. بوم کسب و کار بطور کلی از بخش‌های مختلف تشکیل شده است؛ که شامل: تحویل ارزش (مشتریان کلیدی، ارتباط با مشتریان کلیدی و تحویل ارزش به آنها)؛ ارزش پیشنهادی (با در نظر گرفتن منابع مردم، سازمان و زمین)؛ خلق ارزش (شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی و منابع کلیدی) و در نهایت تسخیر ارزش (درآمدها یا منفعت‌ها، هزینه‌ها یا سرمایه‌گذاری‌ها در سه حوزه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی) می‌باشد. یکی از چالش‌های اصلی تحقق اهداف و استراتژی‌های کسب و کارها بطور عام و بطور خاص در حوزه پایداری سازمانی شفاف نبودن اهداف و عدم ارتباط مناسب



# کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



انستیتوت صنعتی  
مشاوره آموزشی تحقیق

۹ و ۱۰ خرداد ماه ۱۴۰۳

اهداف با مدل و یا بوم کسب و کار بوده و این موضوع به خصوص در ارتباط با پایداری مرتبط با حوزه اقتصادی و سودآوری کسب و کارها در کشور بسیار اهمیت دارد. سازمان‌های کشور در شرایط حساس و سختی قرار دارند و لازم است منابع کلیدی و فعالیت‌های کلیدی خود را برای تدوام و بقای کسب و کار خود بکار گیرند. در جدول ۴ به ابعاد و مولفه‌های استخراج شده برای ارائه بوم کسب و کار پایدار دیجیتال با هدف سودآوری در بنگاه‌های کشور پرداخته شده است.

جدول (۴) ابعاد و مولفه‌های بوم جدید

عنوان بعد	مولفه ۱	مولفه ۲	مولفه ۳
ارزش جهت‌گیری استراتژیک	هدف استراتژیک سودآوری	هدف استراتژیک اجتماعی	هدف استراتژیک زیست محیطی
ارزش پیشنهادی	ارزش اقتصادی مبتنی بر دیجیتال	ارزش برای حوزه اجتماعی	ارزش برای زیست محیطی
خلق ارزش	فعالیت‌های کلیدی	منابع کلیدی	زمانبندی
تحویل ارزش	مشتریان کلیدی	وضعیت موجود	وضعیت مطلوب
تسخیر ارزش	نتایج اقتصادی	نتایج اجتماعی	نتایج زیست محیطی

در این بخش به بخش‌بندی دوم پژوهش با نگاه فرایندی پرداخته شده است که مرتبط با موضوع برنامه توسعه فردی مدیران می‌باشد. ابعاد و مولفه‌های یک برنامه توسعه مدیران مناسب بر اساس مقالات ردیف ۱ الی ۹ در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲) فرایند برنامه توسعه فردی با رویکرد پایداری دیجیتال

در بخش اول شکل ۲ که پیشران‌ها و یا ورودی و یا محرک‌های برنامه توسعه فردی مدیران مطرح می‌گردد؛ معمولاً بر چشم‌انداز، اهداف، استراتژی و فرهنگ تأکید شده است که در این پژوهش دو پیشران و یا محرک جدید تحول دیجیتال و الزامات توسعه پایدار برای توسعه مدیران پیشنهاد گردیده، که شایستگی‌ها و برنامه توسعه فردی مدیران با تأکید بر آنها تدوین و پیگیری گردد. در بخش فرایندهای توسعه شایستگی‌ها در بیشتر منابع به پنج بخش انتخاب شایستگی مناسب، متناسب با پیشران‌های سازمانی، وضع موجود و مطلوب شایستگی منتخب، منابع و حمایت‌های مورد نیاز برای رسیدن به وضع مطلوب و در نهایت فعالیت‌ها و برنامه‌هایی که فردی و یا سازمان برای توسعه شایستگی منتخب مدیران باید انجام دهند را بیان می‌کند. در نهایت انتظار این است که اگر پیشران‌ها به درستی تدوین شده باشند و فرایند توسعه شایستگی تعریف و اجرا شده باشند نتایج مختلفی در سطوح مختلف بدست آید. این نتایج ابتدا در بخش فردی خواهد بود و باعث توسعه مدیر می‌گردد و در مراحل بعدی انتظار

# کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



ازمانا وزارت صنعتی  
مشاوره آموزشی تحقیق

۹ و ۱۰ خرداد ماه ۱۴۰۳

می‌رود بهبود عملکرد سازمانی با تاکید بر حوزه اقتصادی و سودآوری پایدار تحقق یابد؛ و در نهایت باعث بهبود و رفاه خانواده کارکنان، مردم مرتبط با محیط جغرافیایی سازمان و همچنین بهبود زیست بوم و محیط زیست در منطقه‌ای که سازمان قرار دارد بشود. در نهایت هدف این پژوهش ارائه یک بوم توسعه مدیران با الگوبرداری از بوم کسب و کار با در نظر گرفتن دو چالش بنیادین پایداری و تحول دیجیتال می‌باشد.

## نتیجه‌گیری

چالش بزرگ سازمان‌ها در قرن بیست یکم، رقابت بر مهمترین سرمایه‌ای است که تعیین کننده برای بقا و یا رشد سازمان‌ها می‌باشد. این سرمایه؛ فیزیکی و یا مالی نبوده، بلکه سرمایه انسانی سازمان می‌باشد، بگونه‌ای که می‌تواند باعث مزیت رقابتی شده، به شرط آنکه این سرمایه، توسعه یافته و توانمند شود. بنابراین، امروزه موفقیت سازمان‌ها کمتر به منابع مالی و فیزیکی آن وابسته بوده و به کیفیت و سطح توانمندی‌های منابع انسانی مرتبط می‌باشد. لذا موفقیت و یا شکست سازمان‌ها وابسته به شایستگی منابع انسانی و توسعه آنها با توجه به تغییرات محیطی است [۵۹]. کار سختی خواهد بود که کارکنان را ترغیب کنیم که نحوی مشارکت خودشان را تعریف کنند، اما این کار می‌تواند انرژی مثبت و مزیت رقابتی مهمی ایجاد کند که به واسطه بکارگیری بوم منابع انسانی خواهد بود [۵۷].

بی‌شک مهمترین مزیت رقابتی کسب و کارها با توجه به متغیرهای کنونی داشتن عامل انسانی شایسته و متمایز می‌باشد. این مهمترین عامل استراتژیک بوده بطوریکه نه قابل تقلید و نه قابل ابداع هست، اما قابل توسعه می‌باشد. موفقیت سازمان‌ها و توسعه پایدار آنها، وابسته به توسعه منابع انسانی بوده که آن نیز بدون شناخت و کشف قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و شایستگی‌های بالقوه سرمایه انسانی و تسهیل شکوفایی آن به کمک برنامه توسعه فردی میسر نخواهد شد [۶۱]. برنامه توسعه فردی می‌تواند عمده مسائل و چالش‌های سازمان با توجه به تغییرات محیطی را ساده و پیاده‌سازی نماید [۶۲].

سازمان‌ها دریافته‌اند که در شرایط پیچیده و سراسر ابهام امروزی برای بقا و پایداری نیاز به مهارت‌های رهبری و شایستگی‌های جدید سازمانی دارند که پیش نیاز آن داشتن برنامه توسعه فردی آنان می‌باشد [۶۳]. مدیریت منابع انسانی به خصوص در حوزه توسعه منابع انسانی نقش به سزایی برای رونق سازمانی و توسعه اقتصادی کشورها دارد. سازمان‌هایی که می‌خواهند در کلاس جهانی فعالیت کنند و سودآوری پایدار داشته باشند نیازمند برنامه توسعه فردی منابع انسانی خود می‌باشند [۶۶]. بنابراین سازمان‌ها برای موفقیت، توسعه، پیشرفت و حتی بقا در دنیای پر تغییر و تحول امروزی نیازمند توسعه منابع انسانی می‌باشند [۶۷].

بوم کسب و کار علاوه بر اینکه می‌تواند باعث سودآوری و موفقیت سازمان شود، روش جدیدی برای مدیریت تیم‌ها خواهد بود و تمایل افراد را به ماندن بیشتر می‌کند. بوم کسب و کار فردی این فرصت را فراهم می‌کند که کارکنان هم زندگی شخصی و هم زندگی فردی و حرفه‌ای خود را بهبود دهند. در این بوم، کارکنان وضعیت کنونی و وضعیت مطلوب را رسم می‌نمایند و حرکت از نگاه فردی به تیمی و سپس سازمانی بوده و این عامل باعث همسویی، هماهنگی و هم‌افزایی در بین کارکنان، مدیران و سازمان می‌گردد [۵۷].

بوم توسعه مدیران بدون در نظر گرفتن حوزه پایداری دیجیتال در شکل ۳ نمایش داده شده است. برای ساده‌سازی این بوم از فرم معمول مورد استفاده در برنامه‌های توسعه فردی استفاده شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود این بوم کاملاً مشابه بوم کسب و کار می‌باشد. از طرفی دقیقاً از فرمت فرم برنامه توسعه فردی استفاده شده است. نکته مهم این است زمانی که قرار است زمینه قابل بهبود انتخاب شود؛ قبل از آن به مشتریان کلیدی توجه می‌شود که نیازهای آنها چیست و چگونه رضایت آنها بهبود می‌یابد؛ لذا حوزه قابل بهبود قرار است ارزشی را برای مشتریان کلیدی خلق کند. پس از آنکه مشتریان کلیدی مشخص شدند و حوزه قابل بهبود مشخص شد؛ وضع موجود و وضع مطلوب تعیین می‌گردند. برای حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب نیازمند بخش خلق ارزش شامل؛ فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی و زمانبندی برای اجرا می‌باشد. در انتها لازم است تسخیر ارزش که شامل معیارها و شاخص‌های موفقیت برای سمت مشتریان کلیدی که سازمانی می‌باشد مشخص شده و از طرفی معیارها و شاخص‌های کلیدی فردی که مرتبط با فعالیت‌ها، منابع و زمان سپری شده برای مدیران می‌باشد را مورد پایش و سنجش قرار داد تا بررسی شود چقدر اهداف فردی و حرفه‌ای، مدیران محقق شده است.

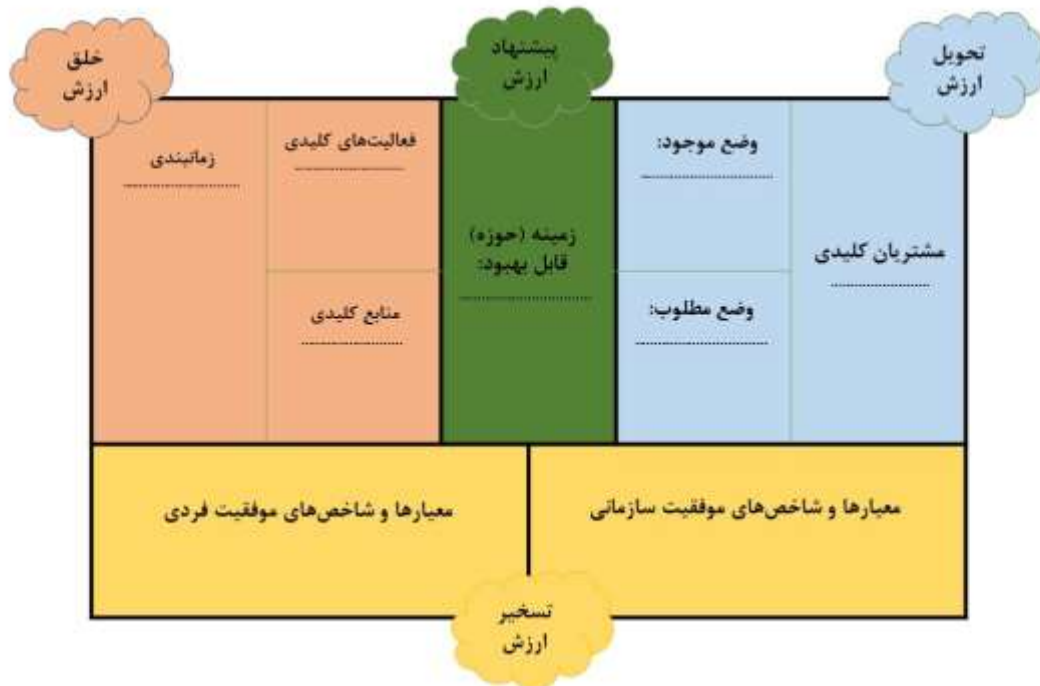
# کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



انجمن تخصصی مدیریت صنعتی  
مشاوره آموزشی تحقیق

۹ و ۱۰ خرداد ماه ۱۴۰۳



شکل ۳) بوم توسعه فردی مدیران

بوم توسعه فردی مدیران با تاکید بر پایداری دیجیتال نیز در شکل ۴ نمایش داده شده است. این بوم دارای ۴ بعد ارزش استراتژیک، ارزش پیشنهادی، خلق ارزش، تحویل ارزش و نهایتاً تسخیر ارزش می‌باشد. هر یک از ابعاد دارای سه مولفه بوده که هر یک برای مدیران در راستای تحقق پایداری کسب و کار می‌تواند مهم و تاثیرگذار باشد.

مدیران بر اساس شرح وظایف، فعالیت‌ها و ساختار سازمانی می‌توانند روابط کاری و گزارش‌دهی را به خوبی پاسخگو باشند. ولی اینکه نقش آنها در سازمان چیست و در آن چطور کار کنند تا هم خودشان به نتیجه مطلوب برسند و هم سازمان نتایج و اهداف استراتژیک خود را کسب کنند حرف چندانی برای گفتن ندارند. اما مدل کسب و کار توضیح می‌دهد که سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی در واقعیت چطور کار می‌کنند؟ مشتریان کلیدی آنان چه کسانی هستند؟ چگونه ارزش پیشنهادی را برای مشتریان کلیدی خلق می‌کنند؟

بوم مدل کسب و کار برای خلق تصویر و نمای سیستمی سازمان‌ها در هر سه سطح سازمانی، تیمی و فردی استفاده کرد [۵۷]. در سطح فردی، بی‌شک مدیران مهمترین نقش در تحقق اهداف سازمانی خواهند داشت. مدیران ابتدا با در نظر گرفتن چشم‌انداز، اهداف و استراتژی سازمان هدف استراتژیک در حوزه سودآوری، اجتماعی و زیست محیطی را برای خودشان مشخص می‌کنند. براین اساس این سه بخش ارزش جهت‌گیری استراتژیک برای مدیران را تعریف می‌نمایند. بر اساس این اهداف سه گانه حاصل از ارزش جهت‌گیری استراتژیک، و مشتریان کلیدی خودشان، مدیران وضعیت موجود و وضعیت مطلوب خود را تعیین می‌کنند. در بخش تحویل ارزش مدیران شامل مشتریان کلیدی، وضع موجود و وضع مطلوب برای ارتباط و ارائه خدمات به مشتریان کلیدی را مشخص نمایند که این سه بخش هم تحویل ارزش را مشخص می‌کنند. نکته مهمی که در ارتباط با تحویل ارزش باید در نظر گرفت این است که ارزش پیشنهادی ارائه شده به مشتریان کلیدی، چگونه مدیران به موضوع پایداری در عصر تحول دیجیتال با سه بخش اقتصادی، پایداری اجتماعی و پایداری زیست محیطی با تاکید بر بکارگیری فناوری‌های دیجیتال توجه می‌نمایند. این بخش ارزش پیشنهادی مبتنی بر پایداری دیجیتال را تشکیل می‌دهد. قطعاً ارزش پیشنهادی توسط بخشی به نام خلق ارزش اتفاق می‌افتد. در این بخش مدیران فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی و زمانبندی مورد نیاز برای ارزش به مشتریان منتخب خود را در نظر می‌گیرند. در نهایت



# کنفرانس بین‌المللی توسعه منابع انسانی

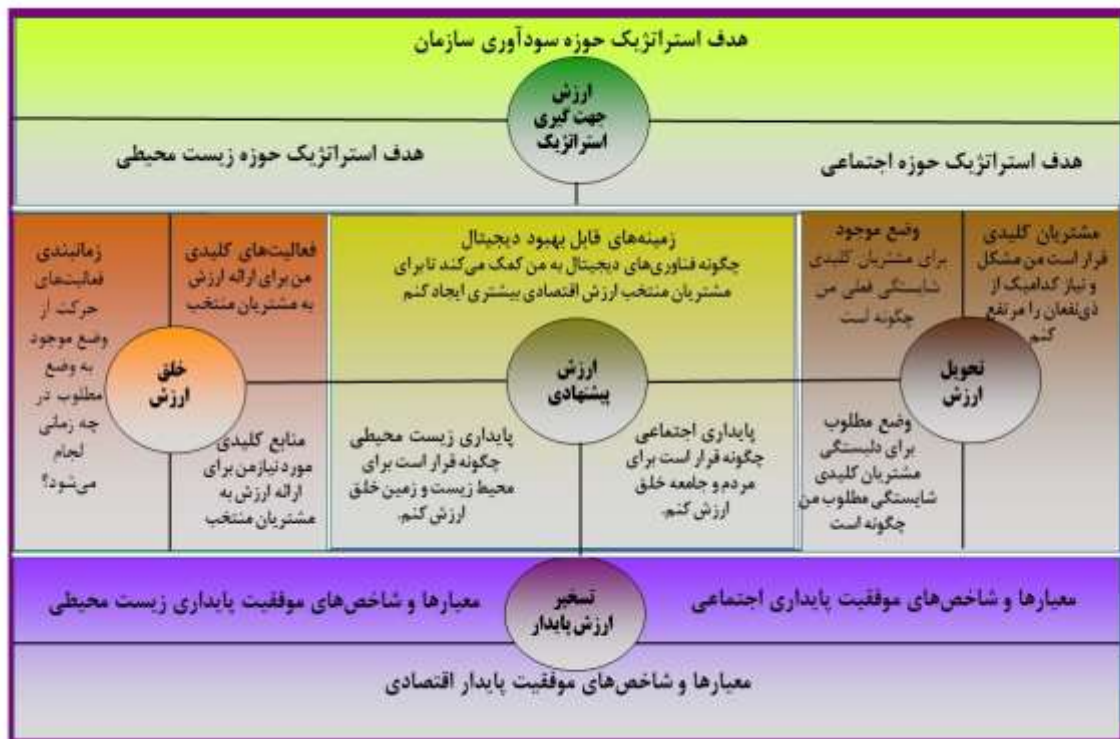
# ۱۹



انسان‌های صنعتی  
مشاوره آموزشی تحقیق

۹ و ۱۰ خرداد ماه ۱۴۰۳

معیارها و شاخص‌های موفقیت در هر سه حوزه پایداری اقتصادی (سودآوری پایدار برای سازمان) پایداری اجتماعی (اقدامات مردم نهاد و مسئولیت اجتماعی در قبال مردم) و پایداری زیست محیطی در انتهای بوم کسب و کار مدیران در نظر گرفته شده است. بنابراین بوم توسعه فردی مشابه بوم کسب و کار می‌باشد تا مدیران با شناخت کامل مدل کسب و کار و همسو با اهداف آن بوم توسعه خود را تدوین نمایند. این همسویی باعث می‌شود که اهداف فردی و سازمانی در راستای هم قرار گرفته تا هم مدیران نتیجه توسعه فردی خود را در اهداف سازمانی جستجو کرده و هم اینکه سازمان برای سرمایه‌گذاری برای توسعه مدیران مشارکت و حمایت لازم را داشته باشد. هر یک از اعضای تیم سازمانی از جمله مدیران به عنوان مهمترین عامل انسانی تاثیرگذار، به کمک بکارگیری بوم مدل کسب و کار مدیریتی و توسعه خودشان، شفاف می‌شود که در محل کار چه فعالیتی می‌کنند؛ و در آینده می‌خواهند چه فعالیتی انجام دهند. این باعث می‌شود که مدیران فراتر از فعالیت‌ها فکر کرده و خود را متناسب با آن توسعه دهند. همسویی اجزای مدل کسب و کار و توسعه مدیران در یک قالب مشابه به مدیران کمک می‌کند تا الف) ماموریت و چشم‌انداز سازمان بهتر توسط مدیران درک شود و ب) به هم بستگی‌های حیاتی سازمان را بهتر تشخیص داده شده و تعامل بیشتری در کل سازمان ایجاد می‌گردد.



شکل ۴) بوم توسعه فردی مدیران با رویکرد پایداری دیجیتال

یکی از محدودیت‌های این تحقیق استفاده صرف از مقالات داخلی و خارجی بوده و از کتب، پایان‌نامه و رساله استفاده نشده است. محدودیت دیگر عدم یافت مقاله‌ای تحت همین عنوان و یا به آن اشاره کند تا به عنوان مقاله و یا منبع پایه بتوان به آن استناد کرد. اگرچه این بوم بطور آزمایشی در هلدینگ آذین خودرو در حال پیاده‌سازی است ولی در انتها پیشنهاد می‌گردد؛ این بوم بطور آزمایشی در سایر سازمان‌ها به خصوص بخش ساده شده آن که فاقد بخش پایداری دیجیتال است مورد استفاده قرار گیرد و تفاوت آن زمانی که از فرم برنامه توسعه فردی که فاقد بخش مشتریان بوده را مورد مقایسه قرار داده تا میزان اثربخشی آن اندازه‌گیری گردد.



# کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



ازمانه فرهنگ صنعتی  
مشاوره آموزشی تحقیق

۱۴۰۳ و ۹ خرداد ماه

## منابع:

- [۱] Muehlhausen, J. (2013). *Business models for dummies*. John Wiley & Sons.
- [۲] Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2018). *RESTART sustainable business model innovation* (p. 253). Springer Nature.
- [۳] Romero, M. C., Lara, P., & Villalobos, J. (2021). Evolution of the business model: Arriving at open business model dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 86.
- [۴] Li, X., Cao, J., Liu, Z., & Luo, X. (2020). Sustainable business model based on digital twin platform network: The inspiration from haier's case study in China. *Sustainability*, 12(3), 936.
- [۵] Vidmar, D., Marolt, M., & Pucihar, A. (2021). Information Technology for Business Sustainability: A Literature Review with Automated Content Analysis. *Sustainability*, 13(3), 1192.
- [۶] Acciarini, C., Borelli, F., Capo, F., Cappa, F., & Sarrocco, C. (2022). Can digitalization favour the emergence of innovative and sustainable business models? A qualitative exploration in the automotive sector. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 335-352.
- [۷] Chen, X., Kurdve, M., Johansson, B., & Despeisse, M. (2023). Enabling the twin transitions: Digital technologies support environmental sustainability through lean principles. *Sustainable Production and Consumption*, 38, 13-27.
- [۸] Robertsons, G., & Lapiņa, I. (2023). Digital transformation as a catalyst for sustainability and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 100017.
- [۹] Bencsik, B., Palmié, M., Parida, V., Wincent, J., & Gassmann, O. (2023). Business models for digital sustainability: Framework, microfoundations of value capture, and empirical evidence from 130 smart city services. *Journal of Business Research*, 160, 113757.
- [۱۰] [www.weforum.org/reports/globalrisks-report-2023/](http://www.weforum.org/reports/globalrisks-report-2023/)
- [۱۱] Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498-1512.
- [۱۲] Aluchna, M., & Rok, B. (2018). Sustainable business models: The case of the collaborative economy. In *Sustainable business models* (pp. 41-62).
- [۱۳] Brenner, B. (2018). Transformative sustainable business models in the light of the digital imperative—A global business economics perspective. *Sustainability*, 10(12), 4428.
- [۱۴] Clinton, L., & Whisnant, R. (2019). Business model innovations for sustainability. In *Managing Sustainable Business* (pp. 463-503). Springer, Dordrecht.
- [۱۵] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- [۱۶] Kwiotkowska, A., Wolniak, R., Gajdzik, B., & Gębczyńska, M. (2022). Configurational paths of leadership competency shortages and 4.0 leadership effectiveness: an fs/QCA study. *Sustainability*, 14(5), 2795.
- [۱۷] Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International journal of organizational leadership*

# کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



ازمانه روزگرت صنعتی  
مشاوره آموزش تحقیق

۱۴۰۳ خرداد ماه ۹ و ۱۰

- [۱۸] Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., Escobar, C. A., & McGovern, M. (2020). Competencies for industry 4.0. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 14, 1511-1524.
- [۱۹] Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of business research*, 110, 519-537.
- [۲۰] Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises.
- [۲۱] VoDoVoZ, E., & May, M. R. (2017). Innovation in the Business Model from the perspective of Dynamic Capabilities: Bematech's case. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18, 71-95.
- [۲۲] Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 665-681.
- [۲۳] Caputo, Andrea; Pizzi, Simone; M.Pellegrini, Massimiliano; dabic, Marina. (2021). *Journal of Business Research*. P489-501 .
- [۲۴] Nwaiwu, F. (2018). Review and comparison of conceptual frameworks on digital business transformation. *Journal of Competitiveness*.
- [۲۵] Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*.
- [۲۶] Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*.
- [۲۷] Da Silva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- [۲۸] Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). *Digitalization and its influence on business model innovation Journal of Manufacturing Technology Management*. 30 (8). 1143-1160. doi: 10.1108. JMTM-01-2018-0020.
- [۲۹] Chernev, A. (2017). *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. Cerebellum Press.
- [۳۰] Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6360.
- [۳۱] Aagaard, A. (2019). *Sustainable Business Models*. Palgrave Macmillan.
- [۳۲] Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950.
- [۳۳] Bocken, Nancy MP. (2023). Business models for sustainability. *Management Review*, 53(3), 41-49.
- [۳۴] Hernández-Chea, R., Vimalnath, P., Bocken, N., Tietze, F., & Eppinger, E. (2020). Integrating intellectual property and sustainable business models: The SBM-IP canvas. *Sustainability*, 12(21), 8871.
- [۳۵] Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemeš, J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 261, 121201.
- [۳۶] Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123-142.

# کنفرانس بین المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



ازمانه فرهنگ صنعتی  
مشاوره آموزشی تحقیق

۱۴۰۳ و ۱۰ خرداد ماه ۱۴۰۳

- [۳۷] Snihur, Y., & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(6), 102182.
- [۳۸] De Silva, M., Al-Tabbaa, O., & Khan, Z. (2019). Business model innovation by international social purpose organizations: The role of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*.
- [۳۹] Nisha, N. T., Nawaz, N., Mahalakshmi, J., Gajenderan, V., & Hasani, I. (2022). A study on the impact of sustainable leadership and core competencies on sustainable competitive advantage in the information technology (IT) sector. *Sustainability*, 14(11), 6899.
- [۴۰] Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628.
- [۴۱] Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.
- [۴۲] Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2020). Leadership competencies for digital transformation: evidence from multiple cases. In *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership: Proceedings of the AHFE 2020 Virtual Conferences on Human Factors, Business Management and Society, and Human Factors in Management and Leadership, July 16-20, 2020, USA* (pp. 81-87). Springer International Publishing.
- [۴۳] Shevyakova, A., Munsh, E., Arystan, M., & Petrenko, Y. (2021). Competence development for Industry 4.0: Qualification requirements and solutions. *Insights into Regional Development*, 3(1), 124-135.
- [۴۴] Suriyankietkaew, S., Krittayarungroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership practices and competencies of SMEs for sustainability and resilience: A community-based social enterprise study. *Sustainability*, 14(10), 5762.
- [۴۵] Temelkova, M. (2018). Skills for digital leadership-Prerequisite for developing high-tech economy. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 7(12), 50-74.
- [۴۶] Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022). An exploratory literature study into digital transformation and leadership: Toward future-proof middle managers. *Sustainability*, 14(2), 687.
- [۴۷] Broccardo, L., Zicari, A., Jabeen, F., & Bhatti, Z. A. (2023). How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122146.
- [۴۸] Geldres-Weiss, V. V., Gambetta, N., Massa, N. P., & Geldres-Weiss, S. L. (2021). Materiality matrix use in aligning and determining a firm's sustainable business model archetype and triple bottom line impact on stakeholders. *Sustainability*, 13(3), 1065.
- [۴۹] Lagin, M., Håkansson, J., Olsmats, C., Espegren, Y., & Nordström, C. (2022). The value creation failure of grocery retailers' last-mile value proposition: A sustainable business model perspective. *Cleaner and Responsible Consumption*, 7, 100088.
- [۵۰] Barth, H., Ulvenblad, P. O., & Ulvenblad, P. (2017). Towards a conceptual framework of sustainable business model innovation in the agri-food sector: A systematic literature review. *Sustainability*, 9(9), 1620.
- [۵۱] Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.



# کنفرانس بین‌المللی توسعه منابع انسانی

# ۱۹



ازمانه فرهنگ صنعتی  
مشاوره آموزشی تحقیق

۹ و ۱۰ خرداد ماه ۱۴۰۳

- [۵۲] Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.
- [۵۳] Lakshmi.R, Vasantha; Kennedy, Hanuman S. (2018). Sustainable Business Model: A Theoretical Framework for Manufacturing Firms. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* PP—01-04.
- [۵۴] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- [۵۵] Breuer, H., Fichter, K., Lüdeke-Freund, F., & Tiemann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: Principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 256-286.
- [۵۶] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- [۵۷] Clark, T., & Hazen, B. (2017). *Business models for teams: see how your organization really works and how each person fits in*. Penguin.

- [۵۸] حسن زاده، محمد صادق؛ شهرانی، عباس. ۱۳۸۴. برنامه‌ریزی توسعه فردی. تدبیر. شماره ۱۶۳؛ ۲۶-۲۱.
- [۵۹] کمیزی، اکبر؛ خراسانی، اباصلت؛ کامکاری، کامبیز. ۱۳۹۸. "طراحی و اعتباریابی مدلی برای تدوین برنامه توسعه فردی (IDP) در بانک انصار". آموزش و توسعه منابع انسانی. شماره ۲۰؛ ۱۰۳-۸۱.
- [۶۰] عقیلی، سارا؛ نفری، ندا؛ قیومی، عباسعلی؛ قربانی قلجلو، رحیم. ۱۳۹۹. "طراحی الگوی توسعه فردی به عنوان رویکردی استراتژیک در توسعه منابع انسانی سازمان‌های دانش‌بنیان (مورد: شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات منتخب)". پژوهش در نظام‌های آموزشی شماره ۱۴. ویژه نامه ۵۳-۶۸.
- [۶۱] قلی‌پور، آرین؛ فقیهی، ابوالحسین؛ شاه حسینی، محمدعلی؛ و سفیدگران، بهارک. ۱۳۹۷. "تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری". ۱-۲۴.
- [۶۲] فتحی‌واجارگاه، کوروش؛ نوری کلخوران، فیروز. ۱۳۹۸. "مدل LRTCI؛ رهیافتی در استقرار نظام برنامه توسعه فردی در سازمان‌ها". آموزش و توسعه منابع انسانی؛ شماره ۲۳؛ ۷۴-۵۵.
- [۶۳] لله گانی دزکی، سمیه. تبیین الگوی مطلوب توسعه فردی برای رهبری سازمان؛ ۱۳۹۹. فصلنامه پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری؛ شماره ۶.
- [۶۴] وکیلی، یوسف؛ حسن پور، اکبر؛ جعفرنیا، سعید؛ میرحسینی محمدی، الهام السادات. ۱۴۰۱. "ارائه الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی". *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲ (۳)، ۹۷-۷۶.
- [۶۵] تذکری، نعیمه؛ فیضی، محمد؛ روحی عیسی‌لو، محمد؛ رسولی، اسحق. ۱۳۹۸. "بررسی تأثیر الگوی توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای و حقوق شهروندی کارکنان". *مجله اخلاق زیستی-علمی پژوهشی*، ۲۱۱-۱۹۶.
- [۶۶] طلائی، قدرت‌الله؛ سیدجوادین، سید رضا؛ نرگسیان، عباس؛ امیری، مجتبی. ۱۴۰۰. "ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته‌محور (مرور نظام‌مند ادبیات و توسعه مفهوم)". *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی* ۱۴، ۱۱-۳۹.
- [۶۷] صدوقی، حسن؛ ابوالقاسمی، محمود؛ فضل‌الهی قمشی، سیف‌اله. ۱۴۰۰. "ارائه الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران (یک پژوهش کیفی)". *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*. سال هشتم؛ شماره ۲۹؛ ۱۹۵-۱۷۵.
- [۶۸] کارگر شورکی، محمد و اردلان، افسانه. ۱۴۰۲. "مدیریت منابع انسانی پایدار مبتنی بر هوش مصنوعی در عصر تحول دیجیتال". بیستمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، دانشگاه تهران.