

## تصمیم‌گیری راهبردی پایدار سازمانی

مریم سلیمانی\*، عاطفه رسته\*\*

### چکیده

پایداری از جمله مباحثی است که در همه عرصه‌های فنی و مدیریتی عصر حاضر آثار آن دیده می‌شود. دستیابی به اهداف پایداری نیازمند به دیدگاهی فراگیر و بلندمدت است. بنابراین مطالعه حاضر با هدف تصمیم‌گیری راهبردی معیارهای پایدار سازمانی انجام شده است. این مطالعه به صورت کاربردی در شرکت تولید روی بندعباس انجام شده است و از منظر روش و بازه زمانی گردآوری داده‌ها در دسته مطالعات پیمایشی-مقطعی قرار می‌گیرد. جامعه آماری شامل مدیران شرکت تولید روی بوده که با روش‌های غیراحتمالی و به صورت هدفمند ۳۰ نفر از افراد واجد شرایط در این مطالعه شرکت کرده‌اند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه خبره است که روایی آن با نظر اساتید دانشگاه مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی نیز نرخ ناسازگاری تمامی مقایسه‌ها محاسبه گردیده است. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش‌های دلفی فازی و تحلیل سلسله‌مراتبی فازی استفاده شده است. یافته‌های حاصل تحلیل داده‌ها نشان داده است عوامل زیست‌محیطی از بیشترین اهمیت برخوردار است. عوامل مربوط به مشتریان، عملیات سازمان، حقوق جامعه، حاکمیت شرکتی، کارکنان و فعالیت‌های بشردوستانه در اولویت‌های بعدی قرار دارند. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود مدیران شرکت تولید روی بندعباس در راستای مسئولیت اجتماعی شرکت باید مقوله پایداری را در برنامه‌ریزی راهبردی شرکت مدنظر قرار دهند. همچنین این شرکت با استفاده از منابع پایدار قادر خواهد بود از آسیب‌های زیست‌محیطی جلوگیری نموده و مواردی از این دست را کاهش دهند.

کلیدواژه‌ها: پایداری، مسئولیت اجتماعی، تصمیم‌گیری راهبردی، شرکت تولید روی

## ۱. مقدمه

مصرف‌گرایی در حوزه محصولات و خدمات با رشد و توسعه جهانی، به‌قدری افزایش یافته که منابع طبیعی را با مخاطرات جدی همراه کرده است. کشورهای توسعه‌یافته با طراحی و به‌کارگیری فناوری‌های جدید مسیر نوینی را جهت توسعه ایجاد کرده‌اند که با مصرف بهینه منابع عجین شده و با نام «توسعه پایدار» شناخته می‌شود [۳۸]. در قلب توسعه پایدار کلی ملت‌ها و جهان، پایداری سازمانی نهفته است [۲۵]. پایداری، یک رویکرد برای مدیریت کسب‌وکارها به شمار می‌رود که از جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی، عملکرد منسجم و متعادل، برای آن‌ها به دنبال دارد [۲].

فرایند تصمیم‌گیری درون سازمان‌ها به‌ویژه وقتی که شامل ارزیابی استراتژی‌ها باشد از اهمیت بالایی برخوردار است. در محیط‌های با عدم اطمینان بالا، تصمیم‌گیری‌های راهبردی به دلایلی از جمله عدم وجود سوابق گذشته، غیرساختارمندبودن تصمیمات، تأثیرگذاری تصمیمات بر جنبه‌های عملیاتی و نیاز به تعهد بالا، مشکل است [۳۵]. مدیران ارشد به این دلیل که ترکیب پایداری با فرایند تصمیم‌گیری راهبردی مشکل به نظر می‌رسد، معمولاً استراتژی‌های پایداری را بدون هماهنگ کردن آنها با استراتژی‌های سازمانی تدوین و اجرا می‌کنند. این درحالی است که سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر روی پایداری بدون داشتن رویکرد راهبردی این ریسک را در پی دارد که فعالیت‌های سازمانی با استراتژی‌ها و کسب‌وکار اصلی همسویی نداشته باشد [۱۱]. هنگامی که سازمان‌ها نتوانند پایداری را در فرایندها، استراتژی‌ها و چشم‌انداز بلندمدت خود ادغام کنند، فعالیت‌های تجاری آنها باعث ایجاد تأثیرات منفی بر جامعه و محیط‌زیست می‌شود [۱۸]. برنامه‌ریزی راهبردی پایدار، مفهومی است که تعامل میان منافع مالی سازمان‌ها و جامعه را برقرار می‌سازد [۱۲].

سازمان‌ها بایستی با هدف دستیابی به رقابت‌پذیری پایدار و همچنین، نتایج اقتصادی مثبت، توجه بیشتری را به اثرات اجتماعی و زیست‌محیطی فعالیت‌های خود معطوف نمایند. برای اینکه این اثرگذاری بیشتر باشد سازمان‌ها باید از مباحث پایداری در تصمیم‌گیری راهبردی خود استفاده نمایند تا کلیه فرایندهای سازمانی مبتنی بر اهداف پایداری، اجرا شود. چنین رویکرد بلندمدتی از نظر قانونی و اخلاقی برای هر سازمانی الزامی است [۱۱]. پایداری موضوع جدیدی است که در ادبیات سازمان و مدیریت وارد شده و فعالیت‌های دوست‌دار محیط‌زیست را از یک توصیه اخلاقی به یک الزامی اجتماعی برای سازمان‌ها بدل کرده است و باید در مدیریت راهبردی که تمامی فعالیت‌ها و فرایندهای خرد و کلان سازمانی را هدایت می‌کند، مورد توجه قرار گیرد. مفهوم پایداری که ریشه در مسئولیت اجتماعی شرکت دارد و مباحث مربوط به تولید سبز، توسعه پایدار، حفظ محیط‌زیست و مدیریت انرژی را شامل می‌شود، در شرکت‌های تولیدی به‌ویژه شرکت‌هایی که تولیدات آنها آلاینده‌های مختلفی را نیز به همراه دارد، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. تصمیمات پیرامون تأمین، تولید و توزیع پایدار، موضوعی است که در سطح کلان سازمان مطرح می‌شود و باید در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی سازمان بررسی شود. به همین دلیل در این پژوهش، به شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای پایداری در تصمیم‌گیری راهبردی سازمانی، در شرکت تولید روی بندرعباس، پرداخته خواهد شد.

شرکت تولید روی بندرعباس در منطقه ویژه اقتصادی خلیج فارس و در کنار مجتمع آلومینیوم المهدی به مساحت ۱۲ هکتار واقع شده و یکی از بزرگ‌ترین کارخانه‌های استان به شمار می‌رود. این شرکت علاوه بر سهم به‌سزایی که در اقتصاد، اشتغال و رشد منطقه دارد، از سویی همیشه با مسائل زیست‌محیطی و چالش‌های مربوط به آلودگی هوا و مواردی از این دست مواجه است. در این پژوهش، معیارهای پایداری در تصمیم‌گیری راهبردی، براساس استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ که جهت بهبود پایداری از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و سازگاری با محیط‌زیست، در هر نوع از سازمان قابل‌کاربرد است، لحاظ می‌شود. در نظر گرفتن مباحث اصلی استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، در روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، امکان تحلیل جامع همه‌ی جنبه‌های پایداری را فراهم می‌کند. شناسایی و اولویت-

بندی معیارهای پایداری، به مدیران شرکت تولید روی بندرعباس کمک می‌کند تا بر مهم‌ترین آنها متمرکز شده و تصمیمات راهبردی سازمانی را براساس معیارهای اصلی و مهم اتخاذ کنند. بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش، دستیابی به تصمیم‌گیری راهبردی پایدار سازمانی در شرکت تولید روی بندرعباس است. در ادامه مقاله، مبانی نظری و پیشینه پژوهش، سپس، روش‌شناسی و پس از آن، یافته‌ها و بحث و نتیجه‌گیری ارائه خواهد شد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پایداری و اهمیت آن در استراتژی سازمان جهت دستیابی به اهداف و رسالت‌های اجتماعی، اهمیت بسیار بالایی دارد اما مسئله مهم‌تری که مدیران با آن روبرو هستند اتخاذ تصمیمات راهبردی صحیح است که باید فعالیت‌ها را جهت‌دهی کند. به علت تنوع و تعدد سناریوهای که بالقوه، دارای شرایط و ویژگی‌های لازم جهت برنامه‌ریزی راهبردی پایدار هستند، مسئله مهم آن است که کدام سناریو باید انتخاب شود. بر این اساس لازم است، ابتدا سناریوهای مختلف را ارزیابی، رتبه‌بندی و پس از آن انتخاب نمود تا اجرای پروژه به بهترین نحو تضمین گردد [۳۴]. بنابراین، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های پایداری مؤثر بر تصمیم‌گیری راهبردی مدیران نقش مهمی در انتخاب راهبردهای صحیح و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان خواهد داشت. در این بخش، مبانی نظری مربوط به پایداری و توسعه پایدار، تصمیم‌گیری راهبردی و چارچوب نظری پژوهش ارائه می‌گردد.

**پایداری و توسعه پایدار:** پایداری، ترکیبی از ملاحظات اجتماعی، اقتصادی و محیطی است که به یک عبارت متداول در میان پژوهش‌گران و صاحبان صنعت تبدیل شده است. مفهوم استراتژی تولید پایدار، در سال ۱۹۹۲ و در کنفرانس محیطی سازمان ملل متحد مطرح و یک معنای کلیدی از توسعه پایدار است که سبب توازن عوامل اصلی محیطی، اقتصادی و اجتماعی می‌شود [۲۱]. این واژه، ناظر بر برداشت‌ها و تفسیرهای گوناگون بوده ولی در کل، بر پایداری توسعه برای نسل‌های آینده در طی زمان و بر همه‌جانبه‌نگری بعدهای پیچیده اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تأکید داشته است [۱۵].

حرکت به‌سوی فرآیند توسعه و رشد با بهره‌مندی از توسعه فناوری پیشرفته عصر حاضر، سطح کره زمین را در نوردیده است. این حرکت بشر، با افزایش گرم شدن کره زمین، منهدم نمودن زیستگاه‌های طبیعی، گسترش بیش از حد شهرها و ... جریان توسعه و رشد را از مسیر اصلی خود یعنی حرکت به‌سوی پایداری منحرف نموده و جریان ناپایداری را بر زمینه محیط‌زیست انسان تحمیل کرده و در نتیجه، فاجعه زیست‌محیطی به بار آورده است. به همین علت حامیان حیات، با تشکیل کنفرانس‌هایی جهت پیشگیری از روند ناپایداری توسعه دنیا، مدل‌هایی جهت نیل به توسعه انسان‌محور ارائه نموده‌اند. به همین دلیل، مجمع عمومی سازمان ملل متحد، در سال ۱۹۶۸ تصمیم به برگزاری کنفرانس بین‌المللی محیط‌زیست گرفت [۲۱]. سرانجام به سال ۱۹۷۲، کنفرانس سازمان ملل متحد در حوزه محیط‌زیست انسان، به اعلامیه استکهلم منتهی گردید و این کنفرانس در تاریخ نگرش رسمی انسان به منابع طبیعی و سیستم‌های بهره‌برداری از زمین به نقطه عطفی تبدیل شد. عبارت توسعه پایدار برای اولین بار در همین سال توسط دونلا مدوز<sup>۱</sup> و ادوارد گلداسمیت<sup>۲</sup> رایج شد [۳۱]. واژه پایدار<sup>۳</sup> به مفهوم حیات زنده ماندن، استمرار داشتن و آنچه می‌تواند در آینده استمرار داشته باشد، اطلاق می‌گردد [۸]. دیدگاه مدیریت محیطی بر پایه مدیریت منابع طبیعی اذعان دارد که بشر به منابع طبیعی نیاز داشته و این منابع باید به‌جای

<sup>۱</sup> Donella Meadows

<sup>۲</sup> Edward Goldsmith

<sup>۳</sup> Sustain

استفاده بدون برنامه و سریع، به‌طور صحیح مدیریت گردند تا بتوان حداکثر استفاده از آن‌ها را طی سالیان طولانی نمود [۳].

مفهوم این واژه، نتیجه رشد و آگاهی یافتن از پیوندهای جهانی، میان مشکلات محیطی، موضوعات مختلف اجتماعی، موضوعات مختلف اقتصادی، وجود فقر و نابرابری و نگرانی درباره آینده برای انسان است. توسعه پایدار سبب پیوند میان مسائل محیطی، اقتصادی و اجتماعی می‌شود. کمیسیون جهانی محیط‌زیست، توسعه پایدار را این‌طور تعریف می‌نماید: «توسعه پایدار به فرایندی گفته می‌شود که با ایجاد تغییر در استفاده از منابع، سبب هدایت سرمایه‌گذاری‌ها و سمت‌گیری توسعه تکنولوژی می‌شود که با نیازهای حال و آینده سازگار است.» [۲۷]. توسعه پایدار درون یک سازمان از طریق مسئولیت اجتماعی قابل‌دستیابی است [۲۴]. مسئولیت اجتماعی در سازمان، به مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، وجود دانش‌های مشترک انسانی و محیطی در میان اعضای سازمان در انجام فعالیت‌های منجر به تولید و یا ایجاد ارزش افزوده است. توجه به این مهم که در وجود اعضای سازمان، چه ارزش‌ها و نگرش‌هایی درونی شده و مورد پذیرش سازمانی قرار گرفته و می‌توانند سبب توانمندسازی کارکنان گردند. مسئولیت اجتماعی از راه افزایش درآمد، سودآوری و بهبود مزیت رقابتی توفیق سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موجب ارتقاء و اطمینان طرفین ذی‌نفع و نظارت مؤثرتر بر امور سازمان خواهد شد [۴]. در این پژوهش، معیارهای پایداری و مسئولیت اجتماعی براساس استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ در نظر گرفته شده است.

**تصمیم‌گیری راهبردی.** تصمیم‌گیری راهبردی یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مدیریت محسوب می‌شود که نقش حیاتی در بقا و دستیابی به موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند [۲۷]. تصمیم‌گیری راهبردی، به تجزیه و تحلیل خاص در مورد مسائل بااهمیت سازمان گفته می‌شود که توسط مدیران ارشد به نمایندگی از سهامداران، جهت کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، اتخاذ می‌گردد. تصمیمات راهبردی در سازمان شامل مشخص نمودن مأموریت، چشم‌اندازهای سازمان، دارایی‌ها و همچنین توسعه برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان و تمامی فعالیت‌هایی است که جهت دستیابی به آن‌ها مورد نیاز است [۹]. شرکت‌ها به‌طور مستمر در حال تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌اند و از این رو نیاز است برای هرگونه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در شرکت نسبت به شناخت وضعیت موجود از طریق بررسی نمودن عوامل محیط درونی و بیرونی اقدام گردد. این وظیفه بر عهده تحلیلگران محیطی بوده که برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، اثر متغیرهای محیطی بر تمام بخش‌ها و ارکان شرکت را بررسی نمایند [۱۳]. در واقع از طریق تحلیل محیطی می‌توان فرصت‌ها و تهدیدها را مشخص نمود و بر اساس آن و با توجه به شناسایی که قبل از آن از نقاط قوت و ضعف درونی شرکت باید به دست آمده باشد، اهداف را تعیین نموده و رویه‌ها و سیاست‌های شرکتی را مشخص می‌سازد [۹]. تصمیم‌گیری راهبردی به این دلیل که مستلزم اتخاذ تصمیمات اساسی است که مسیر یک شرکت را شکل می‌دهد، بسیار حیاتی و مهم است. دو حوزه پراهمیت در تصمیم‌گیری راهبردی، نقش مدیریت ارشد و فرایند تصمیم‌گیری راهبردی است. به دلیل ایجاد تغییرات سریع در محیط، مدیران همواره به بهبود تصمیم‌گیری راهبردی علاقه‌مند هستند.

امروزه تغییرات محیط بسیار سریع‌تر از گذشته است. این تغییرات می‌تواند فرصت‌ها و همچنین تهدیدات جدیدی را برای سازمان‌ها فراهم کند. ردیابی، بررسی و پیش‌بینی تغییرات محیطی به‌طور فزاینده‌ای دشوار شده و این دشواری‌ها بر تصمیم‌گیری مدیران تأثیر گذاشته است [۷]. تصمیم‌گیری به‌ویژه در سطح راهبردی بسیار مشکل شده و به مهارت‌ها و دیدگاه‌های جدیدی نیاز دارد. بنابراین، با ایجاد شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی و پرتلاطم امروزی، شناسایی اولویت‌ها برای تصمیم‌گیری راهبردی مدیران اهمیت بسیاری دارد. همه‌ی سازمان‌ها بایستی به اولویت‌بندی فعالیت‌هایی که بیشترین ارتباط را با مباحث پایداری دارد، مبادرت کنند. در واقع این فعالیت‌ها، آنهایی هستند که از بالاترین ظرفیت ایجاد دانش مشترک برخوردارند [۱۱]. ایجاد یک سازمان پایدار، یک چالش بلندمدت و چندسطحی است که مستلزم داشتن تفکر راهبردی و رویکرد سیستمی در سازمان است.

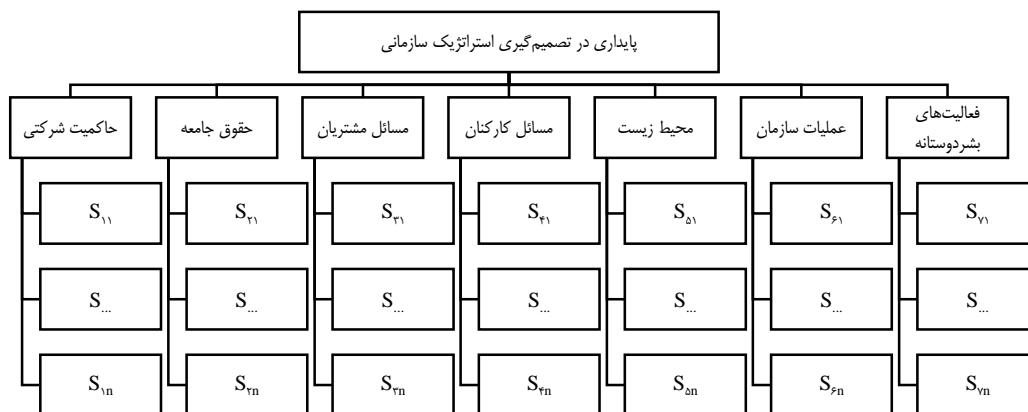
پایداری، مانند سایر فعالیت‌های تجاری، بایستی جزء جدایی‌ناپذیر یک کسب‌وکار باشد و به روشی مناسب مدیریت شود [۷].

ادغام معیارهای پایداری با تصمیمات راهبردی مدیران سازمان‌ها، می‌تواند باعث بهبود موقعیت سازمان از لحاظ اجتماعی و زیست‌محیطی شود.

**چارچوب نظری پژوهش.** با توجه به مشکلات مدل‌های موجود توسعه پایدار، شناخت و تصمیم‌گیری در حوزه پایداری موجب ابهام در تئوری و عمل پیرامون مسائل مرتبط با توسعه پایدار شده است. این مطالعه درصدد یافتن راه‌حل مناسب برای پاسخ به کاستی‌های موجود است. مدل‌های پیشین در زمینه توسعه پایدار برای آسیب‌شناسی، شناخت و تصمیم‌گیری در این زمینه ناقص بوده و در تحلیل و پاسخگویی به الزامات و نیازهای مرتبط با حوزه توسعه پایدار با مشکل مواجه بوده است. نبود رویکرد کل‌گرا و همه‌جانبه موجب تقلیل‌گرایی در حوزه توسعه پایدار هم در نظریه و هم در عمل شده است. با توجه به اینکه هر یک از مدل‌ها و ابزارها با هدف تحقق پایداری ایجاد شده‌اند، لذا نگاهی تفکیکی و انحصاری به این مدل‌ها تعارض را شدت بخشیده و هرچه بیشتر مدل‌ها و ابزار و تابعین آن را از هم جدا نموده و اهداف پایداری را زیر سؤال برده است.

بر این اساس، بایستی با نگاهی جدید به این مدل‌ها توجه نمود. حرکت در جهت رویکرد ترکیبی و تلفیقی با اتخاذ نگاه سیستمی و راهبردی تحقق می‌پذیرد رویکردی که در این زمینه امکان پاسخگویی به تعارض‌ها، تناقض‌ها و حل مسائل موجود را فراهم می‌آورد، مدل توسعه پایدار راهبردی است که با ادغام معیارهای پایداری در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران عالی قابل‌ارائه است. این رویکرد علاوه بر حل تعارض بین مدل‌ها و ابزار، بین اهداف سازمانی و نیازهای اجتماعی همگرایی برقرار می‌سازد. این مدل جامع‌نگر، بر مبنای معیارهای اصلی پایداری که در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ مطرح شده است، در نظر گرفته می‌شود. استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، با عنوان «راهنمای مسئولیت اجتماعی» اولین بار در اول نوامبر ۲۰۱۰ منتشر شد. این استاندارد به‌سادگی راهنمایی را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند که در این خصوص که آنها چگونه می‌توانند از طریق اقدام به شیوه‌ی مسئولانه اجتماعی، به توسعه پایدار کمک کنند. این استاندارد برای همه‌ی سازمان‌ها در بخش‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی مفید است و همه‌ی آنها ترغیب می‌شوند با استفاده از آن مسئولیت اجتماعی بیشتری داشته باشند. پیش‌فرض این استاندارد این است که هدف از مسئولیت اجتماعی کمک به توسعه پایدار است. این استاندارد تأکید می‌کند که ویژگی اصلی مسئولیت اجتماعی، تمایل یک سازمان برای در نظر گرفتن ملاحظات اجتماعی و زیست‌محیطی در تصمیم‌گیری، و پاسخ‌گویی در مورد اثرات تصمیمات و فعالیت‌های آن بر روی جامعه و محیط‌زیست است [۲۲].

با نگاهی بر مراحل مختلف فرایند مدیریت راهبردی می‌توان دریافت، استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، راهنمایی مشخصی برای بسیاری از موضوعات و مباحث مسئولیت اجتماعی و پایداری ارائه می‌دهد که در ارزیابی‌های داخلی و خارجی سازمان مفید است. این استاندارد برای هر سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی در جهت دستیابی به پایداری راهنمایی‌های را ارائه می‌دهد [۱۹]. در تمامی مراحل فرایند مدیریت راهبردی، مدیران نیازمند اتخاذ تصمیمات راهبردی هستند، بنابراین شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای پایداری براساس استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران حائز اهمیت است. معیارهای اصلی پایداری براساس استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ عبارتند از: حاکمیت شرکتی، حقوق جامعه، مسائل مشتریان، مسائل کارکنان، محیط‌زیست، عملیات سازمان و فعالیت‌های بشردوستانه [۲۲]. الگوی سلسله‌مراتبی در شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی اولویت معیارهای پایداری در تصمیم‌گیری راهبردی سازمانی

### پیشینه پژوهش

ولمن و توراتو<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهش خود مدلی را برای اولویت‌بندی تصمیمات راهبردی براساس معیارهای ارزش نوآوری، پایداری و محدودیت بودجه توصیف کرده و همچنین، درجه اهمیت هر یک از تصمیمات راهبردی در شاخص‌های عملکردی را به عنوان معیار و زیرمعیار ارزیابی، تعریف کرده است [۳۶]. کالابرس<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، به اولویت‌بندی مباحث پایداری که بیشترین ارتباط را برای خلق ارزش مشترک برای جامعه و کسب‌وکارها دارد پرداخته و بر ضرورت لحاظ کردن این مباحث در برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی تأکید کرده است [۱۱]. ایونن<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) به مطالعه چگونگی کنترل تناقض راهبردی بین کسب-وکار اصلی یک شرکت نوشیدنی و مسئله‌ی اجتماعی آن (چاقی) پرداخته است. نتایج این پژوهش بر اهمیت لحاظ کردن هدف اجتماعی در سطح راهبردی سازمان تأکید کرده است [۲۰]. کرنز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود با ارائه چارچوبی برای مسئولیت اجتماعی شرکت بر ضرورت استفاده از روش‌های کاربردی جهت حمایت از تصمیم‌گیری راهبردی سهامداران تأکید کرده است [۱۰]. نتایج پژوهش میشلون و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، نشان داده است اولویت‌بندی معیارهای مسئولیت اجتماعی و تخصیص منابع به آنها به شیوه‌ی راهبردی باعث می‌شود تأثیر مثبت این

معیارها بر عملکرد شرکت‌ها، از لحاظ معیارهای حسابداری و همچنین معیارهای بازاری، تقویت می‌شود [۲۵]. گالبریث<sup>۶</sup> (۲۰۰۹)، به مطالعه‌ی چگونگی ادغام مؤثر مسئولیت اجتماعی شرکت با استراتژی شرکت پرداخته است. نتایج این پژوهش بر اهمیت بررسی مسئولیت اجتماعی شرکت در زمینه استراتژی آن برای توسعه مزیت رقابتی تأکید کرده است [۱۴]. با بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی، پژوهش مشابهی که به اولویت‌بندی معیارهای پایداری در تصمیم‌گیری راهبردی پرداخته باشد یافت نشد. پژوهش‌های داخلی معیارهای پایداری را در صنایع مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند. به عنوان مثال، پارساپور و همکاران (۱۳۹۶)، به بررسی عوامل اثرگذار بر پایداری بنگاه‌های کوچک و کارآفرینی در شهرستان مشهد پرداخته و نتایج پژوهش آنها نشان داده است که

<sup>۱</sup> Wollmann & Tortato

<sup>۲</sup> Calabrese et al

<sup>۳</sup> Iivonen

<sup>۴</sup> Cairns et al

<sup>۵</sup> Michelon

<sup>۶</sup> Galbreath

مهم‌ترین عوامل مؤثر بر پایداری بنگاه‌های کوچک و کارآفرین، تسهیلات مدیر، نحوه کنترل و نظارت بنگاه توسط مدیر، ریسک‌پذیری مدیر، آگاهی از فرصت‌های بازار، تعداد دوره‌های آموزشی کارکنان، دسترسی به بازار و اتکا به تأمین مالی استقراری بوده است [۲۸].

تفرشی مطلق و الفت (۱۳۹۶)، به بررسی سنجه‌های پایداری شرکتی در صنایع متوسط غذایی ایرای پرداخته است. نتایج پژوهش آنها نشان داده است عوامل و سنجه‌های پایداری شرکتی شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و حکمرانی بوده است [۳۳]. یگانه و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهش خود به تحلیل وضعیت پایداری دانشی بنگاه‌های اقتصادی در شهرک‌های صنعتی تهران پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش بیانگر آن بوده است که وضعیت پایداری برای این بنگاه‌ها، وضعیت پیش‌فعال بوده است [۳۸]. عاشقی (۱۳۹۶)، با رویکرد راهبردی به بررسی توسعه و سودآوری پایدار صنعت بانکداری ایران پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داد عناصری چون اهداف، ساختار و خدمات موردانتظار بایستی در سطوح برون‌داد، محصول و پیامد شناسایی و تبیین شود [۶].

علیزاده و همکاران (۱۳۹۲)، به بررسی سنجش وضعیت شاخص‌های پایداری در شش بعد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اکولوژیکی و تکنولوژیکی در حوزه توریسم در شهر اهواز پرداخته است و نتایج پژوهش آنها نشان داده است که شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی با پایداری صنعت توریسم ارتباط مستقیم دارد [۵]. همچنین، قاسمی و رعیت‌پیشه (۱۳۹۴)، با رویکرد فراترکیب به ارائه مدلی برای ارزیابی پایداری زنجیره تأمین پرداخته است. براساس نتایج این پژوهش، مهم‌ترین معیارها شامل بازیافت و بازتولید محصول، تصویر و شهرت شرکت، ارزیابی عملکرد و انتخاب تأمین‌کننده بوده است [۱۶]. پژوهش پور-محمدی و همکاران (۱۳۹۴) نیز به ارزیابی و تدوین استراتژی‌های توسعه پایدار گردشگری پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داده است بخش گردشگری شهرستان بانه در راستای توسعه پایدار گردشگری با نقاط ضعف و تهدیدات زیادی روبروست و بایستی برای بهبود آن، استراتژی‌های تدافعی را بکار گرفته شود [۳۰]. بررسی پیشینه پژوهش‌ها بیانگر آن است که پژوهش‌های اندک خارجی به بحث پایداری در تصمیم‌گیری راهبردی سازمان‌ها پرداخته‌اند و پژوهش‌های داخلی مطالعه‌ی این موضوع را در نظر نداشته‌اند. همچنین، اولویت‌بندی معیارهای پایداری براساس استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، در هیچ‌یک از پژوهش‌های داخلی یافت نشد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف یک پژوهش کاربردی؛ براساس روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش توصیفی-پیمایشی و از منظر قلمرو زمانی، پژوهش مقطعی محسوب می‌شود. سؤالات پژوهش حاضر شامل دو مورد اصلی است. (۱) مهم‌ترین معیارهای پایداری در تصمیم‌گیری راهبردی کدامند؟ و (۲) اولویت‌بندی معیارهای پایداری در تصمیم‌گیری راهبردی چگونه است؟ جامعه آماری این پژوهش را مدیران ارشد و میانی شرکت تولید روی بندرعباس تشکیل می‌دهند. بنابراین دایره انتخاب خبرگان محدود بوده و در نتیجه ۳۰ نفر از افراد واجد شرایط به عنوان نمونه موردبررسی در این پژوهش انتخاب شدند. با روش نمونه‌گیری هدفمند پرسشنامه در اختیار مدیران و معاونین شرکت تولید روی بندرعباس که در تصمیم‌گیری راهبردی شرکت دخیل هستند، قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد.

روایی پرسشنامه با استفاده از نظر اساتید دانشگاه مورد تأیید واقع شد. در پرسشنامه خبره که مبتنی بر مقایسه زوجی تمامی عناصر با یکدیگر است، احتمال اینکه یک متغیر در نظر گرفته نشود صفر بوده و چون تمامی معیارها در این سنجش موردتوجه قرار گرفته و طراح قادر به جهت‌گیری خاصی در طراحی سؤالات نیست، بنابراین، می‌توان گفت پرسشنامه‌های مبتنی بر مقایسه زوجی از روایی برخوردارند [۱۷]. پایایی پرسشنامه خبره با محاسبه نرخ ناسازگاری بررسی می‌گردد. اگر میزان ناسازگاری مقایسه‌ها زوجی بیشتر از ۰/۱ باشد باید در مقایسه‌ها

تجدیدنظر شود [۲۳]. جهت شناسایی مهم‌ترین معیارهای پایداری، این معیارها در قالب پرسشنامه دلفی فازی برای مدیران ارسال شده و نظرات آنها دریافت شد. برای فازی‌سازی دیدگاه مدیران شرکت تولید روی بندرعباس کردن از طیف مندرج در جدول ۱ استفاده شده است.

سپس میانگین فازی هر یک از معیارها براساس فرمول خاص آن محاسبه و پس از آن فازی‌زدایی با روش مرکز سطح صورت گرفت. در این مرحله، معیارهای فازی‌زدایی شده با مقدار بیش از ۰/۷ مورد تأیید قرار گرفت و برای اولویت‌بندی به مرحله بعدی که تحلیل سلسله‌مراتبی فازی است، وارد شد. در این روش تحلیل، بر مبنای پاسخ‌های مدیران، مقادیر مثلثی فازی به‌جای داده‌های مبهم جایگزین می‌شود. پس از آن ماتریس مقایسات زوجی برای یک سطح سلسله‌مراتب تشکیل می‌گردد. در رویکرد منطق فازی، نقطه تقاطع برای هر مقایسه زوجی پیدا شده و مقدار عضویت آن نقطه با وزن آن برابر می‌گردد. در نهایت، وزن‌های معیارهای پایداری مشخص شده و به‌این ترتیب اولویت‌بندی معیارها صورت می‌گیرد. الگوریتم اجرایی پژوهش در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. روش اجرایی پژوهش

جدول ۱. طیف هفت درجه فازی برای ارزش‌گذاری شاخص‌ها

متغیر زبانی	مقدار فازی	مقیاس عدد فازی
کاملاً بی‌اهمیت (TL)	1~	(۰، ۰، ۰/۱)
خیلی بی‌اهمیت (VL)	2~	(۰، ۰/۱، ۰/۳)
بی‌اهمیت (L)	3~	(۰/۵، ۰/۳، ۰/۵)
متوسط (M)	4~	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۷۵)
باهمیت (H)	5~	(۰/۵، ۰/۷۵، ۰/۹)
خیلی بااهمیت (VH)	6~	(۰/۷۵، ۰/۹، ۱)
کاملاً بااهمیت (TH)	7~	(۰/۹، ۱، ۱)



برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان پیرامون اولویت هر یک از معیارها نسبت به هم از طیف مندرج در جدول ۲ استفاده شده است.

جدول ۲. طیف فازی مثلثی مقایسه زوجی عناصر. (منبع: طالقانی و همکاران، ۱۳۹۰) [۳۴].

عبارت کلامی وضعیت مقایسه i نسبت به j	معادل فازی	معادل فازی معکوس
ترجیح یکسان	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)
بینابین	(1, 2, 3)	$(\frac{1}{3}, \frac{1}{2}, 1)$
کمی مرجح	(2, 3, 4)	$(\frac{1}{4}, \frac{1}{3}, \frac{1}{2})$
بینابین	(3, 4, 5)	$(\frac{1}{5}, \frac{1}{4}, \frac{1}{3})$
خیلی مرجح	(4, 5, 6)	$(\frac{1}{6}, \frac{1}{5}, \frac{1}{4})$
بینابین	(5, 6, 7)	$(\frac{1}{7}, \frac{1}{6}, \frac{1}{5})$
خیلی زیاد مرجح	(6, 7, 8)	$(\frac{1}{8}, \frac{1}{7}, \frac{1}{6})$
بینابین	(7, 8, 9)	$(\frac{1}{9}, \frac{1}{8}, \frac{1}{7})$
کاملاً مرجح	(9, 9, 9)	$(\frac{1}{9}, \frac{1}{9}, \frac{1}{9})$

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

این مطالعه براساس دیدگاه ۳۰ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت تولید روی بندعباس انجام شده است. نتایج تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی برای خبرگان نشان می‌دهد، ۷۳ درصد (۲۲ نفر) از آنها مرد بوده و از نظر سنی، ۵۳ درصد (۱۶ نفر) از آنها در طبقه سنی ۳۵ تا ۴۵ سال بوده‌اند. از نظر تحصیلات، ۶۰ درصد از آنها (۲۳ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵۷ درصد (۱۷ نفر) تعداد دارای سابقه کار بین ۱۰ تا ۲۰ سال بوده‌اند. نتایج تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. نتایج تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

متغیر	فراوانی	درصد	متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۲۲	کارشناسی ارشد	۲۳	۶۰
	مرد	۸	تحصیلات	۷	۴۰
طبقه سنی	کمتر از ۳۵ سال	۵	سابقه کار	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۷
	۳۵ تا ۴۵ سال	۱۶		بیش از ۲۰ سال	۱۳
	بالای ۴۵ سال	۹			

**شناسایی معیارهای پایداری تصمیم‌گیری راهبردی.** برای شناسایی معیارهای پایداری تصمیم‌گیری راهبردی از روش دلفی فازی استفاده شده است. برای سنجش اهمیت شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. دیدگاه ۳۰ کارشناس پیرامون هر شاخص گردآوری و با استفاده از طیف هفت درجه فازی برای ارزش‌گذاری شاخص‌های مندرج در جدول ۳ فازی‌سازی شده است. در گام بعدی باید دیدگاه خبرگان تجمیع شود. برای تجمیع نظرات  $\Pi$  پاسخ‌دهنده، روش‌های مختلفی پیشنهاد شده است. در واقع این روش‌های تجمیع، روش‌هایی تجربی هستند که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده‌اند. در این مطالعه از روش میانگین فازی مطابق رابطه ۱ استفاده شده است.

رابطه ۱: محاسبه میانگین فازی

$$F_{AVE} = \left( \left\{ \frac{\sum l}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum u}{n} \right\} \right)$$

معمولاً می‌توان تجمیع میانگین اعداد فازی مثلثی و دوزنقه‌ای را توسط یک مقدار قطعی که بهترین میانگین مربوطه است، خلاصه کرد. این عملیات را فازی‌زدایی گویند. روش‌های متعددی برای فازی‌زدایی وجود دارد. در این پژوهش، برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح به صورت رابطه ۲ استفاده شده است.

رابطه ۲: فازی‌زدایی به روش مرکز سطح

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

میانگین فازی و برون‌داد فازی‌زدایی شده مقادیر مربوط به شاخص‌ها در جدول ۴۴ آمده است. مقدار فازی-زدایی‌شده بزرگ‌تر از ۰/۷ موردقبول است و هر شاخصی که امتیاز کمتر از ۰/۷ داشته باشد رد می‌شود [۳۷]. نتایج حاصل از غربال‌گری شاخص‌ها در جدول ۴۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج غربال‌گری شاخص‌ها

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی	معیارهای پایداری تصمیم‌گیری راهبردی
پذیرش	۰/۷۴	(۰/۵۸۳, ۰/۷۵۳, ۰/۸۸۲)	رعایت حقوق سهامداران
پذیرش	۰/۷۵	(۰/۵۹۳, ۰/۷۶۸, ۰/۸۸۸)	سیستم اطلاعات به‌روز به ذی‌نفعان
پذیرش	۰/۷۸	(۰/۶۱۸, ۰/۷۹۷, ۰/۹۲۳)	مسائل مشتریان و شفافیت با سهامداران
عدم تأیید	۰/۴۱	(۰/۲۴۸, ۰/۴, ۰/۵۶۸)	راستی آزمایشی
پذیرش	۰/۸۱	(۰/۶۶۷, ۰/۸۲۵, ۰/۹۲۵)	ملاحظه مخاطرات انسانی
عدم تأیید	۰/۴۶	(۰/۳۲۷, ۰/۴۶۲, ۰/۶۰۵)	اجتناب از کارهای مجرمانه
پذیرش	۰/۷۶	(۰/۶, ۰/۷۷۵, ۰/۹۰۲)	مسائل مشتریان به شکایات
عدم تأیید	۰/۵۳	(۰/۳۶۵, ۰/۵۳, ۰/۶۹۷)	عدم تبعیض و تعصبات قومی
پذیرش	۰/۷۷	(۰/۶۰۲, ۰/۷۸۳, ۰/۹۱)	رعایت قوانین ملی و محلی
عدم تأیید	۰/۴۰	(۰/۲۵۷, ۰/۳۹۲, ۰/۵۵۸)	رعایت قوانین اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
پذیرش	۰/۸۰	(۰/۶۵۷, ۰/۸۲۳, ۰/۹۲۳)	رعایت حقوق اساسی کار
پذیرش	۰/۷۵	(۰/۵۸۸, ۰/۷۶۷, ۰/۸۹۸)	بازاریابی منصفانه و ارائه اطلاعات صحیح به مشتریان
پذیرش	۰/۷۸	(۰/۶۲۳, ۰/۷۹۷, ۰/۹۱۵)	حفظ سلامت و امنیت مشتریان
عدم تأیید	۰/۴۰	(۰/۳۳۸, ۰/۳۹۷, ۰/۵۶۵)	مصرف پایدار
پذیرش	۰/۷۹	(۰/۶۴۷, ۰/۸۰۸, ۰/۹۱۷)	پشتیبانی و ارائه خدمات مشتریان
عدم تأیید	۰/۵۰	(۰/۳۲۸, ۰/۵, ۰/۶۷۳)	حفظ حریم خصوصی مشتریان
عدم تأیید	۰/۴۵	(۰/۳۰۸, ۰/۴۵, ۰/۶)	دستیابی به خدمات ضروری
پذیرش	۰/۸۱	(۰/۶۷۳, ۰/۸۳۲, ۰/۹۳۳)	آموزش و آگاه‌سازی مشتریان
پذیرش	۰/۷۷	(۰/۶۱۵, ۰/۷۸۷, ۰/۹۱۳)	روابط مطلوب کارگر-کارفرما
پذیرش	۰/۷۸	(۰/۶۲۲, ۰/۷۹۵, ۰/۹۱۸)	ایمنی محیط کار
پذیرش	۰/۷۸	(۰/۶۲۸, ۰/۸۰۵, ۰/۹۲)	روابط عمومی خوب با کارکنان
پذیرش	۰/۷۹	(۰/۶۴۲, ۰/۸۱۲, ۰/۹۲۷)	امنیت و بهداشت شغلی
پذیرش	۰/۸۱	(۰/۶۵۳, ۰/۸۲۷, ۰/۹۴)	آموزش و توسعه نیروی انسانی
پذیرش	۰/۷۷	(۰/۶۱, ۰/۷۸۵, ۰/۹۰۵)	جلوگیری از آلودگی

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی	معیارهای پایداری تصمیم‌گیری راهبردی
پذیرش	۰/۷۵	(۰/۵۸۸، ۰/۷۶۸، ۰/۸۹۵)	استفاده از منابع پایدار
پذیرش	۰/۷۳	(۰/۵۵۲، ۰/۷۴۵، ۰/۸۸۸)	کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای
پذیرش	۰/۷۸	(۰/۶۴۸، ۰/۸۰۳، ۰/۹)	حفاظت از محیط‌زیست
پذیرش	۰/۷۳	(۰/۵۷، ۰/۷۵، ۰/۸۷۷)	عدم انجام فعالیت‌های مخرب
پذیرش	۰/۷۴	(۰/۵۸۳، ۰/۷۵۳، ۰/۸۸۲)	مسائل مشتریان به قوانین
پذیرش	۰/۷۵	(۰/۵۹۳، ۰/۷۶۸، ۰/۸۸۸)	تعهد به مسئولیت اجتماعی در زنجیره ارزش
عدم تأیید	۰/۴۰	(۰/۲۵۳، ۰/۳۹۸، ۰/۵۵۷)	احترام به قوانین مالکیت
پذیرش	۰/۷۳	(۰/۵۶۵، ۰/۷۴۲، ۰/۸۸۳)	رقابت منصفانه
پذیرش	۰/۸۱	(۰/۶۶۷، ۰/۸۲۵، ۰/۹۲۵)	مشارکت در فعالیت‌های عمومی
عدم تأیید	۰/۵۲	(۰/۳۴۲، ۰/۵۱۳، ۰/۶۹)	آموزش و بهبود بستر فرهنگی
پذیرش	۰/۷۴	(۰/۵۸۳، ۰/۷۵۳، ۰/۸۸۲)	توسعه مهارت‌های انسان‌محور در کار
عدم تأیید	۰/۳۳	(۰/۱۶۸، ۰/۳۲۳، ۰/۵۱۲)	استفاده از فناوری
پذیرش	۰/۷۸	(۰/۶۱۸، ۰/۷۹۷، ۰/۹۲۳)	خلق سرمایه و ثروت ملی
عدم تأیید	۰/۴۳	(۰/۲۶۵، ۰/۴۲۳، ۰/۵۹۸)	معاونت در سلامت اجتماعی
پذیرش	۰/۸۱	(۰/۶۶۷، ۰/۸۲۵، ۰/۹۲۵)	سرمایه‌گذاری اجتماعی

شاخص‌هایی که امتیازی کمتر از ۰/۷ به دست آورده‌اند و حذف شدند عبارتند از: استفاده از فناوری، مصرف پایدار، رعایت قوانین اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، احترام به قوانین مالکیت، راستی آزمایی، معاونت در سلامت اجتماعی، دستیابی به خدمات ضروری، اجتناب از کارهای مجرمانه، حفظ حریم خصوصی مشتریان، آموزش و بهبود بستر فرهنگی، عدم تبعیض و تعصبات قومی. شاخص‌هایی که شدت آستانه آنها از ۰/۷ بزرگ‌تر به دست آمده برای رتبه‌بندی نهایی استفاده شده‌اند.

**اولویت‌بندی معیارهای پایداری تصمیم‌گیری راهبردی:** در این گام معیارهای پایداری تصمیم‌گیری راهبردی با تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی اولویت‌بندی شده‌اند. معیارهای اصلی عبارتند از: حاکمیت شرکتی، حقوق جامعه، مسائل مشتریان، مسائل کارکنان، محیط‌زیست، عملیات سازمان، فعالیت‌های بشردوستانه. هریک از این معیارها از تعدادی زیرمعیار تشکیل شده است. معیارهای اصلی با نماد  $C_i$  و زیرمعیارهای پژوهش با نماد  $S_i$  نام‌گذاری شده‌اند تا در جریان پژوهش به‌سادگی قابل‌ردیابی و مطالعه باشد. ابتدا معیارهای اصلی پایداری تصمیم‌گیری راهبردی، براساس هدف به‌صورت زوجی مقایسه شده‌اند. مقایسه زوجی بسیار ساده است و تمامی عناصر هر خوشه باید به‌صورت دوه‌دو مقایسه شوند. بنابراین اگر در یک خوشه  $n$  عنصر وجود داشته باشد تعداد مقایسه‌های زوجی از رابطه ۳ به دست می‌آید.

رابطه ۳: فرمول محاسبه تعداد مقایسه‌های زوجی

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

در این پژوهش چون هفت معیار وجود دارد تعداد مقایسه‌های انجام شده برابر است با:

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{7(7-1)}{2} = 21$$

بنابراین ۲۱ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است. دیدگاه خبرگان با استفاده از مقیاس فازی کمی شده است. گردآوری دیدگاه خبرگان با طیف نه درجه ساعتی گردآوری شده است. فازی‌سازی دیدگاه

خبرگان براساس طیف فازی نه درجه صورت گرفته است. بنابراین شش مقایسه زوجی چهار معیار اصلی براساس دیدگاه گروهی از خبرگان به صورت فازی صورت گرفته است.  
 - تجمیع دیدگاه خبرگان: برای تجمیع دیدگاه خبرگان بهتر است از میانگین هندسی هریک از سه عدد فازی مثلثی استفاده شود.

رابطه ۴: فرمول میانگین هندسی فازی

$$F_{AGR} = \left( \prod(l), \prod(m), \prod(u) \right)$$

ماتریس مقایسه زوجی براساس میانگین هندسی فازی دیدگاه خبرگان تنظیم شده است. این ماتریس که با نماد  $\tilde{X}$  نمایش داده می شود در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی پژوهش

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>	C <sub>7</sub>
C1	(1, 1, 1)	(0.68, 0.87, 1.15)	(0.47, 0.59, 0.75)	(0.81, 1.01, 1.23)	(0.5, 0.65, 0.82)	(0.86, 1.08, 1.43)	(0.99, 1.2, 1.49)
C2	(0.87, 1.14, 1.48)	(1, 1, 1)	(1.06, 1.25, 1.51)	(1.15, 1.31, 1.47)	(0.67, 0.83, 1.06)	(0.65, 0.76, 0.92)	(1.24, 1.55, 1.85)
C3	(1.34, 1.69, 2.14)	(0.66, 0.8, 0.95)	(1, 1, 1)	(1.62, 2, 2.41)	(0.62, 0.76, 0.93)	(1.49, 1.64, 1.78)	(1.2, 1.52, 1.9)
C4	(0.81, 0.99, 1.23)	(0.68, 0.76, 0.87)	(0.41, 0.5, 0.62)	(1, 1, 1)	(1.06, 1.34, 1.62)	(0.83, 1.03, 1.27)	(0.54, 0.68, 1.84)
C5	(1.21, 1.53, 2.01)	(0.95, 1.2, 1.5)	(1.07, 1.31, 1.6)	(0.62, 0.74, 0.94)	(1, 1, 1)	(1.21, 1.65, 2.08)	(1.84, 2.42, 3.03)
C6	(0.7, 0.92, 1.16)	(1.09, 1.31, 1.55)	(0.56, 0.61, 0.67)	(0.78, 0.98, 1.21)	(0.48, 0.61, 0.83)	(1, 1, 1)	(1.77, 2.46, 3.22)
C7	(0.67, 0.83, 1.02)	(0.54, 0.64, 0.81)	(0.52, 0.66, 0.84)	(1.19, 1.46, 1.84)	(0.33, 0.41, 0.54)	(0.31, 0.41, 0.56)	(1, 1, 1)

پس از تشکیل ماتریس مقایسه های زوجی به دست آمده، بردار ویژه محاسبه گردیده است. ابتدا بسط فازی هر سطر محاسبه می شود. هر درایه ماتریس مقایسه زوجی  $\tilde{X}$  به صورت  $\tilde{x}_{ij}$  نمایش داده می شود. بسط فازی هر سطر نیز با نماد  $\tilde{S}_i$  نمایش داده شده است. بنابراین بسط فازی هر سطر به صورت زیر محاسبه خواهد شد.

رابطه ۵: فرمول محاسبه بسط فازی

$$\tilde{S}_i = \sum_{j=1}^n x_{ij}$$

سپس جمع فازی مجموع عناصر ستون ترجیحات محاسبه می شود.

رابطه ۶: فرمول محاسبه مجموع بسط فازی

$$\sum \tilde{S}_i = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_{ij}$$

مجموع عناصر ستون ترجیحات معیارهای اصلی به صورت زیر خواهد بود:

$$\sum \tilde{S}_i = (44.042, 53.142, 64.134)$$

برای نرمال‌سازی ترجیحات هر معیار، باید مجموع مقادیر آن معیار بر مجموع تمامی ترجیحات (عناصر ستون) تقسیم شود. چون مقادیر فازی هستند بنابراین جمع فازی هر سطر در معکوس مجموع ضرب می‌شود. معکوس مجموع باید محاسبه شود.

رابطه ۷: فرمول محاسبه معکوس اعداد فازی مثلثی

$$\text{if } \bar{F} = (l, m, u) \text{ then } \bar{F}^{-1} = \left(\frac{1}{u}, \frac{1}{m}, \frac{1}{l}\right)$$

بنابراین براساس رابطه ۷ خواهیم داشت:

$$\left(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_{ij}\right)^{-1} = (0.016, 0.019, 0.023)$$

هریک از مقادیر به دست آمده وزن فازی و نرمال شده مربوط به معیارهای اصلی هستند.

**فازی‌زدایی مقادیر.** روش‌های متعددی مانند روش درجه امکان‌پذیری چانگ، روش مرکز سطح و روش مینکوفسکی برای فازی‌زدایی وجود دارد. در این مطالعه برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح به صورت (رابطه ۲) استفاده شده است. نتایج حاصل از فازی‌زدایی و تعیین وزن نرمال عناصر در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: نتایج فازی‌زدایی اوزان معیارهای اصلی

عوامل اصلی	بسط فازی	وزن فازی	فازی‌زدایی	وزن نرمال
حاکمیت شرکتی (C1)	(۵/۳۶، ۶/۴۱۵، ۷/۸۸۱)	(۰/۰۸۳، ۰/۱۲۱، ۰/۱۷۹)	۰/۱۲۸	۰/۱۲۲
حقوق جامعه (C2)	(۶/۶۱۹، ۷/۸۵۵، ۹/۲۸۷)	(۰/۱۰۳، ۰/۱۴۸، ۰/۲۱۱)	۰/۱۵۴	۰/۱۴۷
مسائل مشتریان (C3)	(۷/۹۳۲، ۹/۴۱۷، ۱۱/۱۱۵)	(۰/۱۲۴، ۰/۱۷۷، ۰/۲۵۲)	۰/۱۸۴	۰/۱۷۶
مسائل کارکنان (C4)	(۵/۳۳۸، ۶/۳۰۸، ۷/۴۵۲)	(۰/۰۸۳، ۰/۱۱۹، ۰/۱۶۹)	۰/۱۲۴	۰/۱۱۸
محیط زیست (C5)	(۷/۸۹۹، ۹/۸۴۹، ۱۲/۱۷۴)	(۰/۱۲۳، ۰/۱۸۵، ۰/۲۷۶)	۰/۱۹۵	۰/۱۸۶
عملیات سازمان (C6)	(۶/۳۸۶، ۷/۸۸۶، ۹/۶۲۴)	(۰/۱، ۰/۱۴۸، ۰/۲۱۹)	۰/۱۵۶	۰/۱۴۹
فعالیت‌های بشردوستانه (C7)	(۴/۵۶۸، ۵/۴۱۱، ۶/۶۰۳)	(۰/۰۷۱، ۰/۱۰۲، ۰/۱۵)	۰/۱۰۸	۰/۱۰۳

براساس نتایج، عوامل زیست‌محیطی با وزن ۰/۱۸۶ از بیشترین اهمیت برخوردار است. معیار مسائل مشتریان با وزن ۰/۱۷۶ در اولویت دوم؛ معیار عملیات سازمان با وزن ۰/۱۴۹ در اولویت سوم؛ معیار حقوق جامعه با وزن ۰/۱۴۷ در اولویت چهارم؛ معیار حاکمیت شرکتی با وزن ۰/۱۲۲ در اولویت پنجم؛ معیار مسائل کارکنان با وزن ۰/۱۱۸ در اولویت ششم و معیار فعالیت‌های بشردوستانه با وزن ۰/۱۰۳ در رتبه هفتم قرار گرفته است. نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰/۰۳۶ به دست آمده که کوچک‌تر از ۰/۱ بوده و بنابراین مقایسه‌ها، سازگاری مناسبی دارند.

در تعیین اولویت زیرمعیارهای حاکمیت شرکتی، براساس بردار ویژه نتایج زیر به دست آمده است. شاخص سیستم اطلاعات به‌روز به ذی‌نفعان با وزن ۰/۴۴ در رتبه ۱؛ شاخص رعایت حقوق سهامداران با وزن ۰/۳۳۹ در رتبه ۲ و شاخص پاسخگویی و شفافیت با سهامداران با وزن ۰/۲۲۱ در رتبه ۳ قرار گرفته است. همچنین، نرخ ناسازگاری نزدیک به صفر به دست آمده، بنابراین مقایسه‌ها سازگار است. در نتایج مطالعه ایرجی و همکاران (۱۳۹۷) نیز شاخص پاسخگویی و شفافیت با سهامداران در آخرین رتبه قرار گرفته و از این منظر با نتایج مطالعه حاضر هم‌خوانی دارد.

در تعیین اولویت زیرمعیارهای حقوق جامعه، براساس بردار ویژه، نتایج به شرح زیر به دست آمده است. شاخص ملاحظه مخاطرات انسانی با وزن ۰/۳۷۱ در رتبه ۱؛ شاخص پاسخگویی به شکایات با وزن ۰/۲۵۱ در رتبه ۳؛ شاخص رعایت قوانین ملی و محلی با وزن ۰/۲۷ در رتبه ۲ و شاخص آموزش و آگاهسازی مشتریان با وزن ۰/۱۰۸ در رتبه ۴ قرار گرفته است. همچنین، نرخ ناسازگاری ۰/۰۴۶ به دست آمده و بنابراین مقایسه‌ها سازگار است. در نتایج مطالعه عاشقی (۱۳۹۶) نیز شاخص ملاحظه مخاطرات انسانی در اولین رتبه قرار گرفته و از این منظر با نتایج مطالعه حاضر همخوانی دارد.

در تعیین اولویت زیرمعیارهای مسائل مشتریان، براساس بردار ویژه، نتایج به شرح زیر به دست آمده است. شاخص حفظ سلامت و امنیت مشتریان با وزن ۰/۳۶۹ در رتبه ۱؛ شاخص بازاریابی منصفانه و ارائه اطلاعات صحیح به مشتریان با وزن ۰/۲۶۱ در رتبه ۲؛ شاخص پشتیبانی و ارائه خدمات مشتریان با وزن ۰/۲۱۷ در رتبه ۳ و شاخص آموزش و آگاهسازی مشتریان با وزن ۰/۱۵۳ در رتبه ۴ قرار گرفته است. همچنین، نرخ ناسازگاری ۰/۰۲۱ به دست آمده و بنابراین مقایسه‌ها سازگار است. در نتایج مطالعه عچرش و همکاران (۱۳۹۶) نیز شاخص بازاریابی منصفانه و ارائه اطلاعات صحیح به مشتریان در دومین رتبه قرار گرفته [۱]. و از این منظر با نتایج مطالعه حاضر همخوانی دارد.

در تعیین اولویت زیرمعیارهای مسائل کارکنان، براساس بردار ویژه، نتایج به شرح زیر به دست آمده است. شاخص ایمنی محیط کار با وزن ۰/۲۸۳ در رتبه ۱؛ شاخص امنیت و بهداشت شغلی با وزن ۰/۲۶۴ در رتبه ۲؛ شاخص آموزش و توسعه نیروی انسانی با وزن ۰/۱۹ در رتبه ۳؛ شاخص روابط مطلوب کارگر-کارفرما با وزن ۰/۱۴۱ در رتبه ۴ و شاخص روابط عمومی خوب با کارکنان با وزن ۰/۱۲۲ در رتبه ۵ قرار گرفته است. همچنین، نرخ ناسازگاری ۰/۰۵۹ به دست آمده و بنابراین مقایسه‌ها سازگار است. در نتایج مطالعه کالابرس و همکاران (۲۰۱۹) نیز شاخص ایمنی محیط کار در اولین رتبه قرار گرفته و از این منظر با نتایج مطالعه حاضر همخوانی دارد.

در تعیین اولویت زیرمعیارهای محیط‌زیست، بردار ویژه، نتایج به شرح زیر به دست آمده است. شاخص جلوگیری از آلودگی با وزن ۰/۳۶ در رتبه ۱؛ شاخص کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای با وزن ۰/۲۹۹ در رتبه ۲؛ شاخص حفاظت از محیط‌زیست با وزن ۰/۱۷۷ در رتبه ۳ و شاخص استفاده از منابع پایدار با وزن ۰/۱۶۴ در رتبه ۴ قرار گرفته است. همچنین، نرخ ناسازگاری ۰/۰۱۷ به دست آمده و بنابراین مقایسه‌ها سازگار است. در نتایج مطالعه جیمسون و همکاران (۲۰۱۸) نیز شاخص استفاده از منابع پایدار در آخرین رتبه قرار گرفته و از این منظر با نتایج مطالعه حاضر همخوانی دارد.

در تعیین اولویت زیرمعیارهای عملیات سازمان، براساس بردار ویژه، نتایج به شرح زیر به دست آمده است. شاخص پاسخگویی به قوانین با وزن ۰/۳۸۹ در رتبه ۱؛ شاخص تعهد به مسئولیت اجتماعی در زنجیره ارزش با وزن ۰/۲۴۱ در رتبه ۲؛ شاخص عدم انجام فعالیت‌های مخرب با وزن ۰/۲۳۲ در رتبه ۳ و شاخص رقابت منصفانه با وزن ۰/۱۳۸ در رتبه ۴ قرار گرفته است. همچنین، نرخ ناسازگاری ۰/۰۷۸ به دست آمده و بنابراین مقایسه‌ها سازگار است. در نتایج مطالعه ایونن (۲۰۱۸) نیز شاخص عدم انجام فعالیت‌های مخرب جزء شاخص‌های آخرین رتبه بوده و از این منظر با نتایج مطالعه حاضر همخوانی دارد.

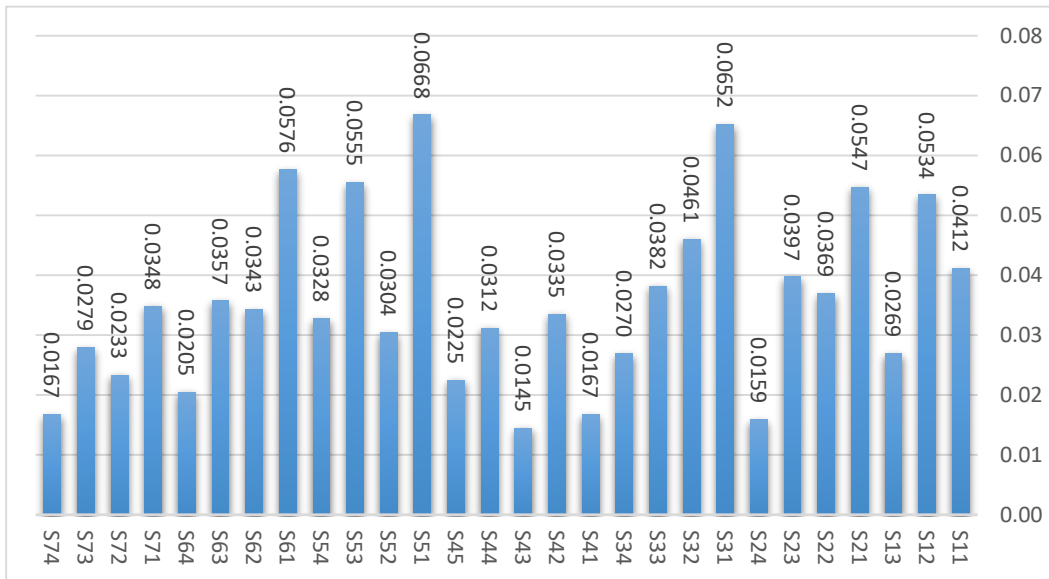
در تعیین اولویت زیرمعیارهای فعالیت‌های بشردوستانه، براساس بردار ویژه، نتایج به شرح زیر به دست آمده است. شاخص مشارکت در فعالیت‌های عمومی با وزن ۰/۳۳۹ در رتبه ۱؛ شاخص توسعه مهارت‌های انسان‌محور در کار با وزن ۰/۲۲۷ در رتبه ۳؛ شاخص خلق سرمایه و ثروت ملی با وزن ۰/۲۷۲ در رتبه ۲ و شاخص سرمایه‌گذاری اجتماعی با وزن ۰/۱۶۳ در رتبه ۴ قرار گرفته است. همچنین، نرخ ناسازگاری ۰/۰۳۹ به دست آمده

و بنابراین مقایسه‌ها سازگار است. در نتایج مطالعه پورمحمدی و نعیمی (۱۳۹۴) نیز شاخص سرمایه‌گذاری اجتماعی جزء شاخص‌های آخرین رتبه بوده و از این منظر با نتایج مطالعه حاضر هم‌خوانی دارد. برای تعیین اولویت نهائی معیارهای پایداری تصمیم‌گیری راهبردی شرکت تولید روی بندرعباس با روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی کفایت وزن شاخص‌ها براساس هر معیار (W2) در وزن معیارهای اصلی (W1) ضرب شود. بنابراین اولویت نهایی معیارها به‌صورت جدول ۷ خواهد بود.

جدول ۷. اولویت نهایی معیارهای پایداری تصمیم‌گیری راهبردی

رتبه	وزن کلی	وزن اولیه	نماد	زیرمعیارها	وزن	معیارهای اصلی
۸	۰/۰۴۱۲	۰/۳۳۹	S <sub>۱۱</sub>	رعایت حقوق سهامداران	۰/۱۲۱	حاکمیت شرکتی
۶	۰/۰۵۳۴	۰/۴۴۰	S <sub>۱۲</sub>	سیستم اطلاعات به‌روز به ذی‌نفعان		
۲۱	۰/۰۲۶۹	۰/۲۲۱	S <sub>۱۳</sub>	پاسخگویی و شفافیت با سهامداران		
۵	۰/۰۵۴۷	۰/۳۷۱	S <sub>۲۱</sub>	ملاحظه مخاطرات انسانی	۰/۱۴۷	حقوق جامعه
۱۱	۰/۰۳۶۹	۰/۲۵۱	S <sub>۲۲</sub>	پاسخگویی به شکایات		
۹	۰/۰۳۸۷	۰/۲۷۰	S <sub>۲۳</sub>	رعایت قوانین ملی و محلی		
۲۷	۰/۰۱۵۹	۰/۱۰۸	S <sub>۲۴</sub>	رعایت حقوق اساسی کار	۰/۱۷۶	مسائل مشتریان
۲	۰/۰۶۵۲	۰/۳۶۹	S <sub>۳۱</sub>	حفظ سلامت و امنیت مشتریان		
۷	۰/۰۴۶۱	۰/۲۶۱	S <sub>۳۲</sub>	بازاریابی منصفانه و ارائه اطلاعات صحیح به مشتریان		
۱۰	۰/۰۲۸۲	۰/۲۱۷	S <sub>۳۳</sub>	پشتیبانی و ارائه خدمات مشتریان	۰/۱۱۸	مسائل کارکنان
۲۰	۰/۰۲۷۰	۰/۱۵۳	S <sub>۳۴</sub>	آموزش و آگاه‌سازی مشتریان		
۲۵	۰/۰۱۶۷	۰/۱۴۱	S <sub>۴۱</sub>	روابط مطلوب کارگر-کارفرما		
۱۵	۰/۰۳۳۵	۰/۲۸۳	S <sub>۴۲</sub>	ایمنی محیط کار	۰/۱۸۵	محیط زیست
۲۸	۰/۰۱۴۵	۰/۱۲۲	S <sub>۴۳</sub>	روابط عمومی خوب با کارکنان		
۱۷	۰/۰۳۱۲	۰/۲۶۴	S <sub>۴۴</sub>	امنیت و بهداشت شغلی		
۲۳	۰/۰۲۲۵	۰/۱۹۰	S <sub>۴۵</sub>	آموزش و توسعه نیروی انسانی	۰/۱۴۸	عملیات سازمان
۱	۰/۰۶۶۸	۰/۳۶۰	S <sub>۵۱</sub>	جلوگیری از آلودگی		
۱۸	۰/۰۳۰۴	۰/۱۶۴	S <sub>۵۲</sub>	استفاده از منابع پایدار		
۴	۰/۰۵۵۵	۰/۲۹۹	S <sub>۵۳</sub>	کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای	۰/۱۰۳	فعالیت‌های بشردوستانه
۱۶	۰/۰۳۲۸	۰/۱۷۷	S <sub>۵۴</sub>	حفاظت از محیط زیست		
۳	۰/۰۵۷۶	۰/۳۸۹	S <sub>۶۱</sub>	پاسخگویی به قوانین		
۱۴	۰/۰۳۴۳	۰/۲۳۲	S <sub>۶۲</sub>	عدم انجام فعالیت‌های مخرب	۰/۱۶۳	فعالیت‌های بشردوستانه
۱۲	۰/۰۳۵۷	۰/۲۴۱	S <sub>۶۳</sub>	تعهد به مسئولیت اجتماعی در زنجیره ارزش		
۲۴	۰/۰۲۰۵	۰/۱۳۸	S <sub>۶۴</sub>	رقابت منصفانه		
۱۳	۰/۰۳۴۸	۰/۳۳۹	S <sub>۷۱</sub>	مشارکت در فعالیت‌های عمومی	۰/۱۶۳	فعالیت‌های بشردوستانه
۲۲	۰/۰۲۳۳	۰/۲۲۷	S <sub>۷۲</sub>	توسعه مهارت‌های انسان محور در کار		
۱۹	۰/۰۲۷۹	۰/۲۷۲	S <sub>۷۳</sub>	خلق سرمایه و ثروت ملی		
۲۶	۰/۰۱۶۷	۰/۱۶۳	S <sub>۷۴</sub>	سرمایه‌گذاری اجتماعی		

اولویت نهایی معیارهای پایداری تصمیم‌گیری راهبردی شرکت تولید روی بندرعباس در شکل ۳ به ترسیم درآمده است.



شکل ۳. اولویت نهایی معیارهای پایداری تصمیم‌گیری راهبردی

از نتایج اولویت نهایی معیارهای پایداری تصمیم‌گیری راهبردی شرکت تولید روی بندرعباس مندرج در شکل ۳ می‌توان به عنوان داشبورد مدیریت شرکت تولید روی بندرعباس استفاده کرد. در اولویت‌بندی نهایی معیارهای پایداری تصمیم‌گیری راهبردی، جلوگیری از آلودگی در اولویت نخست و حفظ سلامت و امنیت مشتریان در اولویت دوم قرار دارد. پاسخگویی به قوانین سومین شاخص با اهمیت است. کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای در اولویت چهارم و در نهایت، ملاحظه مخاطرات انسانی، در اولویت پنجم قرار دارد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه مدیران شرکت‌های موفق برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار رویکرد استراتژی را پیش روی خود قرار می‌دهند رویکردی که نیاز مشتری و پاسخگویی به آن بهتر از رقیب تشخیص داده شده و در نهایت موجب شایستگی‌های متمایزکننده در سازمان برای خلق ارزش بیشتر در بازار می‌شود. کارکرد اصلی استراتژی، خلق مزیت رقابتی برای سازمان است و این کار از راه خلق ارزش بیشتر از رقیب برای مشتری انجام می‌شود. تغییرات محیط خارجی، خواسته‌های رو به افزایش مشتریان و لزوم بقای سازمان در بازار رقابتی، بازنگری در روش‌های سنتی مدیریت و استراتژی‌ها را در جهت اصلاح برخی از موارد ساختارها و روابط آنها را طلب می‌کند. هنگامی که استراتژی به‌طور صحیح تنظیم بشود سلسله‌مراتب، تقسیم‌کار، تخصصی‌بودن کار، هماهنگی و خطوط ارتباطی ساختار متناسب با کار موردنظر استراتژی سازمانی محقق خواهد شد.

مطالعه حاضر با محوریت پایداری در تصمیم‌گیری راهبردی صورت گرفته است. محققین گذشته نیز بر پایداری در تصمیم‌گیری راهبردی تأکید کرده‌اند. به عنوان مثال، جیمسون و همکاران (۲۰۱۸) پایداری را به عنوان عاملی جدایی‌ناپذیر از برنامه‌ریزی راهبردی مطرح نموده‌اند. ویلامیل و همکاران (۲۰۱۸) نیز پایداری را به عنوان رکن اساسی در تدوین استراتژی سازمان‌های عصر حاضر معرفی کرده‌اند. نتایج پژوهش حاضر نشان داده است عوامل زیست‌محیطی از بیشترین اهمیت در تصمیم‌گیری راهبردی برخوردار است. در مطالعات دیگر نیز این عامل در میان عوامل بااهمیت ذکر شده است. به عنوان مثال، کالابرس (۲۰۱۹) عوامل محیطی را سومین عامل اصلی در تصمیمات راهبردی مربوط به پایداری شرکت ذکر کرده است.



جیمسون و همکاران (۲۰۱۸) نیز این عامل را یکی از ارکان اصلی پایداری ذکر کرده‌اند. براساس نتایج پژوهش حاضر، معیار مسائل مشتریانِ نِدمین عامل، از اهمیت بسیار بالایی در تصمیم‌گیری راهبردی برخوردار است. در پژوهش کالابرس و همکاران (۲۰۱۹) نیز مسائل مشتری چهارمین عامل بااهمیت بوده است. در پژوهش حاضر معیار عملیات سازمان در اولویت سوم است. این عامل به‌ویژه در مطالعه ویلامیل و همکاران (۲۰۱۸) مورد تأکید بوده است. لیونن و همکاران (۲۰۱۸) نیز عوامل تولید و تأمین را به عنوان مهم‌ترین عوامل تصمیم‌گیری راهبردی در راستای دستیابی به اهداف پایداری معرفی کرده‌اند. در نهایت در پژوهش حاضر، معیار حقوق جامعه در اولویت چهارم قرار گرفته است. در مطالعه کالابرس (۲۰۱۹) این عامل به عنوان آخرین عاملی که در مباحث پایداری باید به آن توجه شود، بیان شده است. براساس نتایج پژوهش حاضر، چندین پیشنهاد کاربردی برای مدیران در ادامه ذکر خواهد شد.

در خصوص زیرمعیارهای محیط‌زیست به مدیران ارشد و میانی شرکت تولید روی بندرعباس پیشنهاد می‌شود، به‌منظور جلوگیری از آلودگی و کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای توسط این شرکت، به تدوین برنامه‌های مشخص محیط‌زیستی مبادرت نموده و با اتخاذ مشاوره از متخصصین زبده در این زمینه، جهت حفاظت از محیط‌زیست گام بردارند. همچنین با استفاده از منابع پایدار قادر خواهند بود از آسیب‌های زیست‌محیطی جلوگیری نموده و مواردی از این دست را کاهش دهند. در خصوص زیرمعیارهای مسائل مشتریان به مدیران ارشد و میانی شرکت تولید روی بندرعباس پیشنهاد می‌شود، با تأمین و حفظ سلامت و امنیت مشتریان در جلب اعتماد آنها قدم برداشته و با بازاریابی منصفانه و ارائه اطلاعات صحیح به مشتریان سعی در افزایش رضایت آنها داشته باشند. با وجود پشتیبانی و ارائه خدمات مشتریان، مدیران شرکت مذکور می‌توانند جهت رفع مسائل مشتریان اقدام نموده و با ارائه آموزش و آگاه‌سازی مشتریان در این مسیر سبب افزایش مشتریان جدید و حفظ مشتریان قبلی شوند. در خصوص زیرمعیارهای عملیات سازمان، به مدیران ارشد و میانی شرکت تولید روی بندرعباس پیشنهاد می‌شود، با پاسخگویی به قوانین و تعهد به مسئولیت اجتماعی در زنجیره ارزش، سبب استقرار عملیات صحیح سازمانی شده و از طریق به بهبود این عملیات کمک نمایند. همچنین با عدم انجام فعالیت‌های مخرب محیطی و انجام رقابتی منصفانه در بازار، به کسب مزیت رقابتی بپردازند.

در خصوص زیرمعیارهای حقوق جامعه، به مدیران ارشد و میانی شرکت تولید روی بندرعباس پیشنهاد می‌شود، با ملاحظه مخاطرات انسانی و رفع آنها، رعایت قوانین ملی و محلی در شرکت مذکور، به حقوق جامعه احترام گذاشته و آن را رعایت نمایند. همچنین با ارائه پاسخگویی به شکایات مشتریان و رسیدگی به آنها نیز قادر خواهند بود در راستای تحقق اهداف مشتری‌مداری قدم بردارند. از طرفی با رعایت حقوق اساسی کار نیز استقرار حقوق جامعه امکان‌پذیر خواهد شد. در خصوص زیرمعیارهای حاکمیت شرکتی به مدیران ارشد و میانی شرکت تولید روی بندرعباس پیشنهاد می‌شود، با ارائه سیستم اطلاعات به‌روز به ذی‌نفعان و رعایت حقوق سهامداران، در جذب و نگهداشت افراد ذی‌نفع و سرمایه‌دار تلاش نمایند. همچنین با ارائه پاسخگویی و شفافیت با سهامداران نیز می‌توانند حاکمیت شرکتی را در شرکت تولید روی بندرعباس پیاده‌سازی نموده و از پیامدهای مثبت آن بهره‌مند گردند. در خصوص زیرمعیارهای مسائل کارکنان، به مدیران ارشد و میانی شرکت تولید روی بندرعباس پیشنهاد می‌شود، با ایجاد و حفظ ایمنی محیط کار برای کارکنان شاغل در شرکت مذکور، سعی در افزایش راندمان کاری افراد داشته باشند. همچنین با رعایت امنیت و بهداشت شغلی به همراه ارائه آموزش و توسعه نیروی انسانی دستیابی به اهداف خرد و کلان شرکت دور از ذهن نخواهد بود. مدیران می‌بایست در شرکت تولید روی بندرعباس به ایجاد روابط مطلوب کارگر-کارفرما همت گماشته و موجبات روابط عمومی خوب با کارکنان را فراهم آورند.

در خصوص زیرمعیارهای فعالیت‌های بشردوستانه، به مدیران ارشد و میانی شرکت تولید روی بندرعباس پیشنهاد می‌شود، با افزایش مشارکت در فعالیت‌های عمومی و خلق سرمایه و ثروت ملی، به انجام فعالیت‌های بشردوستانه در شرکت مذکور مبادرت ورزیده و با افزایش توسعه مهارت‌های انسان‌محور در کار نیز به تقویت این مهم بپردازند. همچنین سرمایه‌گذاری اجتماعی، را نیز به عنوان یک رکن مهم و تأثیرگذار در فعالیت‌های بشردوستانه لحاظ نمایند. جهت سرمایه‌گذاری اجتماعی، سازمان بایستی در بیانیه مأموریت خود به‌وضوح اهداف اجتماعی موردنظر، از جمله کمک به افراد نیازمند جامعه یا بهبود کیفیت زندگی افراد فقیر جامعه، را بیان کرده و بر این اساس در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت فعال داشته باشد.

این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است که ضمن بیان برخی محدودیت‌ها، پیشنهادهایی برای پژوهشگران آینده جهت رفع این محدودیت‌ها بیان شده است. در این پژوهش ابزار اصلی از پرسشنامه، به عنوان و اولیه در گردآوری اطلاعات استفاده شده است. لذا پیشنهاد می‌شود مطالعات مشابهی با استفاده از روش پژوهش کیفی مانند روش تئوری زمینه‌ای انجام گردد. این پژوهش فقط با تأکید بر شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای پایداری در تصمیم‌گیری راهبردی سازمانی در شرکت تولید روی بندرعباس انجام شده است. لذا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود مشابه پژوهش حاضر را در سایر شرکت‌های تولیدی کشور انجام داده و شباهت، تفاوت و محدودیت‌های آن‌ها را بررسی و با یکدیگر مقایسه نمایند. همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد، با مینا قرار دادن استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ برای معیارهای پایداری، پژوهش‌های مشابهی را در سایر شرکت‌ها انجام داده و نتایج آن را با دستاوردهای این پژوهش مقایسه نمایند. علاوه بر آن، پیشنهاد می‌شود باتوجه به اهمیت مدیریت عملکرد شرکت‌های تولیدی در شرایط تحریمی کشور، در پژوهش‌های آتی اولویت‌بندی معیارهای پایداری در مدیریت عملکرد موردتوجه قرار گیرد.

## منابع

1. Achrash, H., Mehrabi, A., & Rahimi, F. (2017). Designing and formulating of company strategies using AHP technique (case study of Khuzestan Auxin Steel Company), the first national conference of modern research in Iran and the world in management, *economics and accounting and humanities*, Shiraz. (In Persian)
2. Ahmed, M. D., & Sundaram, D. (2012). Sustainability modelling and reporting: From roadmap to implementation. *Decision Support Systems*, 53(3), 611-624.
3. Akbarpur, M., & Kordi, Z. (2017). Explaining the role of sustainable development approach in the villages of the metropolitan area (Case study of the metropolis of Tehran), the first conference of new ideas and technologies in geographical sciences, Zanjan, Department of Geography, Zanjan University. (In Persian)
4. Alidadyani, F., & Soleiman Pouroumran, M. (2019). The relationship between Environmental Behavior and Systemic Thinking and Social Responsibility (Case Study: Environmental Workers in North Khorasan), *Quarterly Journal of Environmental Education and Sustainable Development*, 7(3), 89-102. (In Persian)
5. Alizadeh, H., Firoozi, M.A., Ajzashkoochi, M., & Naqibi Rokni S.N. (2013). Assessing and evaluating the sustainability indicators of the tourism industry in the city of Ahvaz. *Planning and arranging space*. 17(2), 145-172. (In Persian)
6. Ashoghi, H. (2017). Managers' professional development club: a strategic approach to the sustainable development and profitability of Iran's banking industry, Fifth National Conference on Human Capital Training and Development, Tehran, Scientific Association of Human Resources Training and Development. (In Persian)
7. Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303-316.
8. Azar, A., rajabzadeh ghatromi, A., & akhavan, A. (2017). Mapping sustainable production model using ism and fuzzy dematel, *Industrial Management Studies*, 15(46), 1-26. (In Persian)
9. Bryson, J. (2016). Strategic planning in governmental, public and non-profit organizations, translated by Mehdi Khademi and Ghorban Barania, Arayana Ghalam Publications.
10. Cairns, G., Goodwin, P., & Wright, G. (2016). A decision-analysis-based framework for analysing stakeholder behaviour in scenario planning. *European Journal of Operational Research*, 249(3), 1050-1062.
11. Calabrese, A., Costa, R., Levialdi, N., & Menichini, T. (2019). Integrating sustainability into strategic decision-making: A fuzzy AHP method for the selection of relevant sustainability issues. *Technological Forecasting and Social Change*, 139, 155-168.
12. Carè, R. (2018). Exploring the role of banks in sustainable development. In *Sustainable banking* (pp. 39-64). Palgrave Pivot, Cham.
13. Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, 52, 210-220.
14. Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European business review*.
15. Ghaemi Asl, M, Manzoor, D., Mousavi Barrodi, M. (2019). On-grid simulation of distributed generation (dg) of renewable electricity in urban lighting in the context of sustainable urban management (Case: Mashhad). *IUESA*.7 (26), 79-92.
16. Ghasemi, A.R., & Rayatpisheh, M.A. (2015). Presenting a model for assessing of supply chain sustainability with meta synthesis approach, *Journal of Executive Management*, 7(14), 91-112. (In Persian)

17. Ghodsipour, H. (2011). Analytical hierarchy process, Amirkabir University, Tehran. (In Persian)
18. Govindan, K. (2018). Sustainable consumption and production in the food supply chain: A conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 195, 419-431.
19. Hahn, R. (2013). ISO 26000 and the standardization of strategic management processes for sustainability and corporate social responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 442-455.
20. Iivonen, K. (2018). Defensive responses to strategic sustainability paradoxes: Have your coke and drink it too! *Journal of Business Ethics*, 148(2), 309-327.
21. Iraj, M., Ghasemi, A.R., Farsijani, H., & Sanavi Fard, R. (2018). Presenting a Sustainable Strategy Production Model by Meta-Synthesis Approaches, *Strategic Management Studies*, 9(33), 75-96. (In Persian)
22. Johnston, A. (2011). Constructing sustainability through CSR: A critical appraisal of ISO 26000. *University of Oslo Faculty of Law Research Paper*, 33.
23. Mehregan, M. (2014). *Advanced operational research*, First Edition, University Book Publishing. Tehran. (In Persian)
24. Merad, M., Dechy, N., Serir, L., Grabisch, M., & Marcel, F. (2013). Using a multi-criteria decision aid methodology to implement sustainable development principles within an organization. *European Journal of Operational Research*, 224(3), 603-613.
25. Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K. (2013). Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81-94 .
26. Nawaz, W., & Koç, M. (2018). Development of a systematic framework for sustainability management of organizations. *Journal of cleaner production*, 171, 1255-1274.
27. Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571-579.
28. Parsapur, S., Barati, J., & Rasolzadeh, M. (2017). Investigating the factors affecting the sustainability of small firms and entrepreneurs (Case Study of Industrial Firms of Mashhad), *Journal of Entrepreneurship Development*, 10(1), 41-60. (In Persian)
29. Pearce, D. (2014). *Blueprint 3: Measuring sustainable development*. Routledge.
30. Pormohammadi, M., Naeimi, K., & Irani, A. (2015). Evaluation and formulation of sustainable tourism development strategies using SWOT and IEA techniques (Case study: Baneh city), *Journal of Urban Tourism*, 2(2), 305- 319. (In Persian)
31. Pulido, M. P. (2017). *Ethics management in libraries and other information services*. Chandos Publishing.
32. Shen, Z., & Fitriaty, P. (2018). Overview: Green city planning and practices in Asian cities. In *Green City Planning and Practices in Asian Cities*, 1-16. Springer, Cham.
33. Tafreshi motlagh, A., olfat, L., Jahanyar Bamdad, S., & Amiri, M. (2017), *Iranian Journal of Trade Studies*, 21(82), 67-94. (In Persian)
34. Taleghani, M., Shahroudi, K., & Sanaei, F. (2011). Comparison between AHP and FAHP in Buyer Preferences Ranking (Case study: House Hold Industry), *Journal of Research in Operations and its Applications*, 1(32), 81-91. (In Persian)
35. Villamil, C., Nylander, J., Hallstedt, S., Schulte, J., & Watz, M. (2018). Additive manufacturing from a strategic sustainability perspective. In *15th International Design Conference, DESIGN 2018; Dubrovnik*, 3, 1381-1392. The Design Society.
36. Wollmann, D., & Tortato, U. (2019). Proposal for a model to hierarchize strategic decisions according to criteria of value innovation, sustainability and budgetary constraint. *Journal of cleaner production*, 231, 278-289 .

37. Wu, F. G., Lee, Y. J., & Lin, M. C. (2004). Using the fuzzy analytic hierarchy process on optimum spatial allocation. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 33(6), 553-569.
38. Yeganeh, L., Yeganeh, R., Nori, R., & Jafarinia, S. (2016). Analysis of the sustainability stability of economic enterprises, *Strategic Management Studies*, 29, 249-270. (In Persian)
39. Yip, A. W., & Bocken, N. M. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production*, 174, 150-169.