



وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات  
سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی

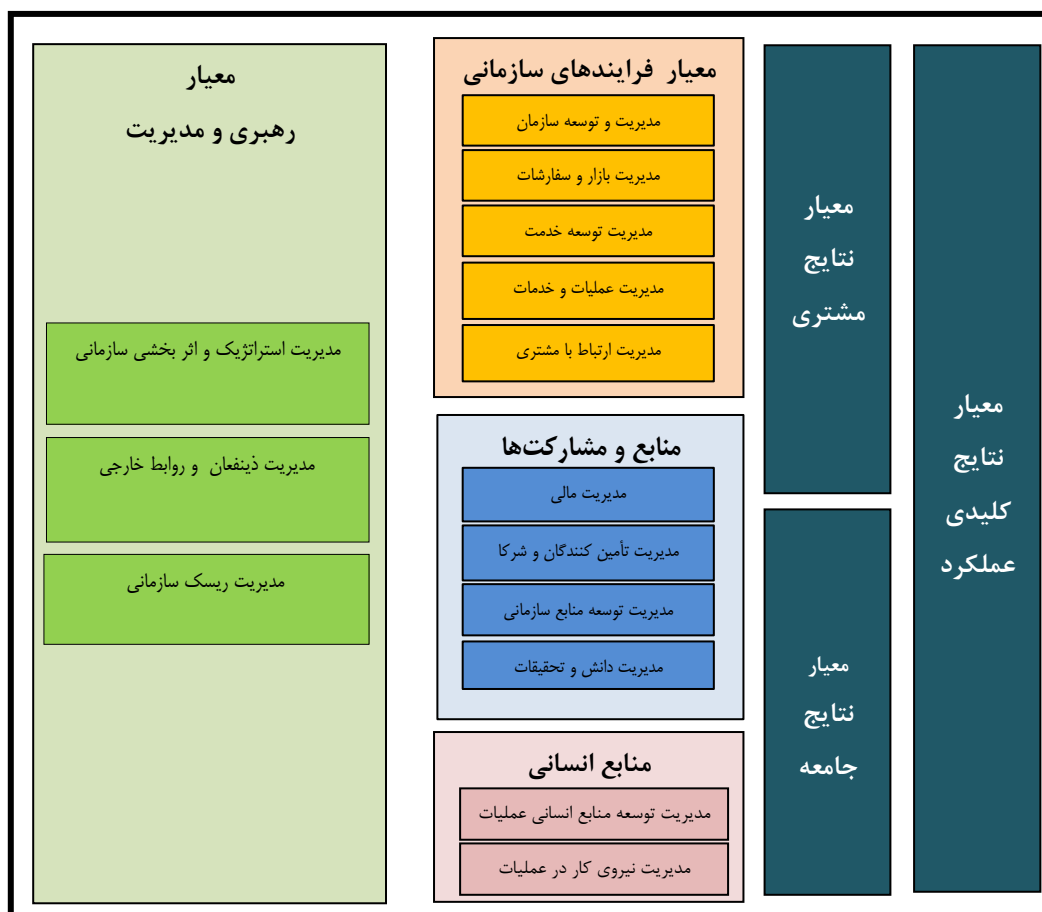
معاونت نظارت و اعمال مقررات  
دفتر نظارت بر سرویسهای فناوری اطلاعات

الگوی جامع ارزیابی، رتبه بندی و انتخاب  
اپراتورهای برتر سرویسهای فناوری اطلاعات



## مقدمه

در این مستند، جزئیات مرتبط با مدل ارزیابی اپراتورهای سرویس‌های فناوری اطلاعات در ۷ محور کلی (به شرح تصویر ۱) ارائه شده است.



تصویر ۱- مدل ارزیابی اپراتورهای سرویس‌های فناوری

اهم ویژگی‌های برجسته مدل تدوین شده را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی در طراحی مدل (EFQM/INQA) و توجه همزمان به معیارهای توانمندساز و نتایج
- توجه به مدل‌های مرجع و استانداردهای خاص حوزه مخابرات و ارتباطات (مدل eTOM- توصیه شده در مستند ITU-M3050)
- پوشش کامل بندهای الزام‌آور پروانه فعالیت اپراتورها

به سبب ویژگی‌های مذکور، مدل ارائه شده، نه تنها مدلی مناسب بمنظور ارزیابی و مبنایی برای مقایسه اپراتورها در راستای رعایت الزامات رگولاتوری و ارائه خدمات با کیفیت می‌تواند تلقی گردد، بلکه به‌عنوان

---

یک رویکردی جامع در راهبری اپراتورها به سمت تعالی و جاری‌سازی رویکردهای جهانی و مدل‌های مرجع حوزه ICT نیز محسوب می‌گردد که این مهم خود بستری برای اطمینان از ارائه خدمات با کیفیت توسط اپراتورها را فراهم می‌آورد.

## معیار رهبری و مدیریت

مدیران ارشد اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، با رصد تغییرات و تحولات محیط سازمانی و شناسایی نیازمندی‌های حال و آینده ذینفعان خارجی و از سوی دیگر ارزیابی و پایش عملکرد داخلی سازمان، به تدوین رویکردهای بلندمدت و استراتژی‌های سازمانی برای پایداری کسب و کار خود می‌پردازند. در این راستا به منظور حذف و یا کاهش آثار مخاطرات و تهدیدهای کنونی و یا پیش روی سازمان، از بکارگیری ساز و کارهای مناسب برای مدیریت ریسک سازمانی اطمینان حاصل می‌کنند و با تعهد و راهبری خود، بسترهای اجرایی آن را فراهم می‌نمایند. همچنین به منظور مدیریت عملیات سازمان خود و اطمینان از اثربخشی فعالیت‌های مختلف، شخصا از طراحی و پیاده‌سازی مکانیزم‌های مدیریت اثربخشی سازمانی اطمینان حاصل نموده و همراستایی اقدامات انجام شده با الزامات رگولاتوری و انتظارات سایر ذی‌نفعان خارجی و نیز پاسخگویی مناسب به نیازهای آنان را تضمین می‌نمایند. مدیران ارشد با مشارکت مستقیم خود، فرهنگ ارتقاء عملکرد سازمان را در تمامی سطوح سازمان، جاری می‌کنند.

### معیار رهبری / مدیریت

#### زیرمعیار مدیریت استراتژیک و اثربخش سازمانی

مدیران ارشد اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای اطمینان از اثربخشی فرایندهای عملیاتی و حرکت در مسیر نیل به اهداف استراتژیک و چشم انداز خود و همراستا با خواسته‌ها و انتظارات رگولاتوری، نسبت به تعریف، طراحی و بکارگیری نظام‌های مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت مورد نیاز اهتمام می‌ورزند. بدین منظور استراتژی‌های عملیاتی و خط مشی‌های کیفی با مشارکت فعال و شخصی مدیران ارشد، تدوین می‌شود و تعهد و التزام لازم در سازمان جاری می‌گردد. با به کارگیری سیستم مدیریت عملکرد سازمانی توسط مدیران ارشد، شاخص‌های استراتژیک و کیفی سازمان در سطوح ارشد، میانی و عملیاتی، اندازه‌گیری، پایش و بهبود داده می‌شود.

- مدیران و رهبران ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای به کارگیری نظام مدیریت استراتژیک نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - تدوین مأموریت، چشم انداز و استراتژی‌های کلان سازمان همسو با سیاست‌های رگولاتور:
  - طراحی و پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک:
  - اطمینان از همسویی عملکرد نظام مدیریت استراتژیک با خواسته‌ها و انتظارات رگولاتوری:
  - ایجاد التزام و تعهد مدیریت:
- مدیران و رهبران ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای به کارگیری نظام مدیریت کیفیت در جهت اطمینان از اثربخشی فعالیت‌ها نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - سیاست‌گذاری و تعیین خط مشی
  - تعیین اصول راهنما
  - توسعه و بکارگیری نظام‌های مدیریت کیفیت و بهبود مستمر
  - ایجاد تعهد و التزام در سازمان
  - ایجاد فرهنگ مدیریت کیفیت
  - فرایند پایش و بازنگری و بهبود نتایج عملکرد کیفی
- مدیران و رهبران ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای پایش و ارزیابی عملکرد سازمان برای به کارگیری نظام مدیریت عملکرد سازمانی نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - تدوین و بکارگیری شاخص‌های پایش عملکرد و فرایند ارزیابی سازمان
  - طراحی و به کارگیری سیستم‌های کاربردی مرتبط مانند داشبوردهای مدیریتی
  - طراحی و به کارگیری فرآیند ارائه بازخورد جهت اصلاح و بهبود فرایندهای عملیاتی در مواقع مواجهه با استثنائات و موارد عدم تطابق با برنامه‌ها و اهداف
  - طراحی و به کارگیری فرآیند لازم جهت بازنگری در استراتژی‌ها و اهداف سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی
  - ایجاد التزام و تعهد مدیریت

### معیار رهبری / مدیریت

#### زیرمعیار مدیریت ریسک سازمان

رهبران اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای حذف و یا کاهش احتمال وقوع مخاطرات پیش روی سازمان خود، نسبت به تعریف، طراحی و بکارگیری مدیریت ریسک شامل مدیریت تشخیص تقلب، مدیریت استمرار و پایداری کسب و کار، تضمین درآمد، مدیریت امنیت و مدیریت بیمه سازمان منطبق با الزامات رگولاتور، اهتمام می‌ورزند. این زیرمعیار، تضمین می‌کند که فرایندها و بسترهای و الزامات لازم بمنظور تداوم فعالیت‌های سازمان، فراهم گردیده است.

- رهبران ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت مخاطرات پیش روی سازمان خود برای مدیریت تشخیص تقلب نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - تعریف سیاست‌ها و فرایندهای مدیریت تشخیص تقلب
  - آگاهی و در نظر گرفتن الزامات رگولاتوری در تشخیص تقلب
  - طبقه‌بندی و اولویت‌بندی نواحی در معرض سوء استفاده و تقلب
  - استفاده از سیستم‌های کاربردی مرتبط
  - انجام بررسی‌های قانونی درباره علل وقوع تقلب و انجام اقدامات اصلاحی:
  - ایجاد التزام و تعهد مدیریت
- مدیران و رهبران ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت مخاطرات پیش روی سازمان خود برای مدیریت امنیت نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - تدوین سیاست‌ها و فرایندهای مدیریت امنیت
  - در نظر گرفتن الزامات رگولاتوری در خصوص مدیریت امنیت
  - طراحی فرایند ارزیابی تهدیدات متوجه سازمان
  - توانمندسازی سازمان و کنترل تهدیدات
  - هماهنگ ساختن سیستم مدیریت امنیت با سیستم مدیریت تشخیص تقلب
  - تعامل با سازمان‌های امنیتی خارج از سازمان
  - ایجاد التزام و تعهد مدیریت
- مدیران و رهبران ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت مخاطرات پیش روی سازمان خود برای مدیریت استمرار و پایداری کسب و کار نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - توسعه استراتژی‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمانی
  - حصول اطمینان از عملکرد فرایندهای عملیاتی در شرایط اضطراری
  - طراحی و بکارگیری طرح‌های بازیابی (ریکاوری) زیرساخت
  - در نظر گرفتن الزامات رگولاتوری در زمینه مدیریت استمرار و پایداری کسب و کار
  - ایجاد التزام و تعهد مدیریت

- 
- مدیران و رهبران ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت مخاطرات پیش روی سازمان خود برای مدیریت بیمه ریسک‌های سازمان نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
    - شناسایی و ارزیابی ریسک‌های سازمانی قابل بیمه کردن
    - انجام اقدامات لازم بمنظور بیمه خدمات انتخاب شده
    - ایجاد التزام و تعهد مدیریت



### معیار رهبری / مدیریت

#### زیرمعیار مدیریت ارتباطات خارجی و ذی‌نفعان سازمانی

رهبران اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای تعمیق و توسعه روابط سازمان خود با ذی‌نفعان خارج، نسبت به تعریف، طراحی و بکارگیری مدیریت ارتباطات خارج و ذی‌نفعان، اهتمام می‌ورزند و فرایندها و بسترهای لازم بمنظور برقراری و بهبود روابط با ذی‌نفعان خارجی سازمان خود (نظیر رگولاتور، سهام‌داران و جامعه) را ایجاد و مدیریت می‌نمایند. این زیرمعیار، تضمین می‌کند که فرایندها و بسترهای لازم بمنظور ایجاد روابط با انتفاع متقابل بین اپراتور و ذی‌نفعان خارجی آن، ایجاد گردیده و توسعه می‌یابند.

- مدیران و رهبران ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت ارتباطات خارجی و ذی‌نفعان سازمانی برای تنظیم و مدیریت ارتباط با رگولاتور نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - وجود ساختار و فرایند مدون جهت مدیریت ارتباط با رگولاتوری
  - دستورالعمل‌ها و قواعد سازمانی لازم به‌منظور ارتباط با رگولاتور
  - شناسایی و کنترل حوزه‌هایی که می‌تواند در صورت عدم توجه کافی از منظر الزامات رگولاتوری، سازمان را با تهدید روبرو کند
  - کنترل و پایش شاخص‌های ویژه بمنظور مدیریت ارتباط با رگولاتور و تعریف اقدامات اصلاحی بر اساس آنها
  - ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان در زمینه ضرورت رعایت موارد رگولاتوری
  - برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های انگیزشی با محوریت موضوعات رگولاتوری
  - ایجاد التزام و تعهد مدیریت
- مدیران و رهبران ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت ارتباطات خارجی و ذی‌نفعان سازمانی برای تنظیم و مدیریت ارتباط با سهامداران نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - طراحی و به کارگیری فرآیند مدیریت فعالیت‌های مرتبط با سهام
  - طراحی و بکارگیری فرآیند مدیریت ارتباط با سهامداران
  - ایجاد التزام و تعهد مدیریت
- مدیران و رهبران ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت ارتباطات خارجی و ذی‌نفعان سازمانی برای مدیریت امور حقوقی/ قانونی نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - تعریف و به کارگیری ساختار، رویه‌ها و نقش‌های لازم به‌منظور تطابق رویه‌های اپراتور با الزامات قانونی مرتبط با فعالیت اپراتور
  - رصد و آگاهی دادن درباره تغییرات قانونی تأثیرگذار بر کسب و کار سازمان
  - ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان در زمینه ضرورت رعایت موارد امور حقوقی و قانونی
  - ایجاد التزام و تعهد مدیریت
- مدیران و رهبران ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت ارتباطات خارجی و ذی‌نفعان سازمانی برای مدیریت ارتباطات سازمانی و نام تجاری نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - طراحی و اجرای فرایندی بمنظور ارتقاء نام تجاری در ارتباط با محصولات و خدمات سازمان
  - استفاده از تعهد اپراتور به الزامات رگولاتوری به عنوان یکی از عوامل ایجاد و ارتقا نام تجاری

- 
- ارتباط مؤثر با حمایت‌کنندگان مالی، بدنه صنعت و دولت و تبلیغات
  - تدوین و اندازه‌گیری شاخص‌های مرتبط با نام تجاری از دیدگاه مشتری
  - ارزیابی تصویر سازمان از منظر مشتریان از جهت رعایت موارد و موضوعات رگولاتوری مرتبط با مشتری
  - ایجاد التزام و تعهد مدیریت
- مدیران و رهبران ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت ارتباطات خارجی و ذی‌نفعان سازمانی برای مدیریت ارتباط با جامعه نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
    - طراحی و بکارگیری فرایند مدیریت ارتباط با جامعه
    - مدیریت نحوه تعامل با رسانه‌ها
    - در نظر گرفتن الزامات رگولاتوری
    - ایجاد التزام و تعهد مدیریت

## معیار منابع انسانی

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، سیاست‌ها و برنامه‌های ویژه‌ای را بمنظور توسعه منابع انسانی خود تدوین و به اجرا می‌گذارند. این مدیران، با درک صحیح نیازمندی‌های کارکنان، منابع و فرایندهای لازم بمنظور برآورده کردن این نیازمندی‌ها را فراهم نموده و از این طریق، بسترهای رشد و تعالی آنان را فراهم می‌آورند. آنان با انجام بررسی‌ها و تحلیل‌های منطقی، فرایندهای مشخصی را بمنظور در اختیار گرفتن و تخصیص مناسب نیروی کار مورد نیاز خود تدوین نموده و عملکرد نیروی انسانی خود را بطور مستمر پایش و اقدامات اصلاحی لازم بمنظور بهبود و ارتقاء آن‌را، اتخاذ و اجرا می‌نمایند.

## معیار منابع انسانی

### زیرمعیار توسعه منابع انسانی

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، دانش و تمامی توان بالقوه کارکنانشان را در تمام سطوح فردی، میان فردی و سازمانی، مدیریت کرده، توسعه داده و از آن بهره‌مند می‌شوند. بدین منظور فرآیند مشخصی را بمنظور نیازسنجی و جذب نیروی انسانی، جبران خدمت، توسعه کارمندان و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، با در نظر گرفتن عدالت و برابری، طراحی و اجرا می‌نمایند. این اپراتورها به نحوی از کارکنان خود پشتیبانی نموده و با آنها ارتباط برقرار می‌کنند. همچنین، بمنظور ایجاد رغبت و تعهد کارکنان، به نحو مقتضی از آن‌ها قدردانی نموده و به آنها پاداش می‌دهند و بدین ترتیب، از مهارت و دانش آن‌ها، به نفع سازمان، به بهترین شکل، بهره می‌برند.

- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای تدوین خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و اهداف توسعه منابع انسانی نسبت به موارد ذیل توجه دارند:

- به کارگیری رویه‌ای مشخص جهت تدوین، تحقق و بازنگری خط‌مشی، استراتژی و اهداف توسعه منابع انسانی
- همسو کردن تدوین خط‌مشی، استراتژی و اهداف توسعه منابع انسانی با استراتژی و خط‌مشی‌ها و چارچوب فرآیندهای سازمان
- مشارکت دادن کارکنان و نمایندگان آنها در تدوین خط‌مشی، استراتژی و اهداف توسعه منابع انسانی
- اطمینان یافتن از وجود عدالت و برابری در تدوین و تحقق خط‌مشی، استراتژی و اهداف توسعه منابع انسانی
- استفاده از نظر کارکنان و نتایج فرآیندهای اجرایی در بازخورد و اصلاح خط‌مشی، استراتژی و اهداف توسعه منابع انسانی

- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای تحقق خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و اهداف توسعه منابع انسانی، فرآیندها و رویه‌های عملیاتی را با در نظر گرفتن موارد ذیل از طریق فرآیندهای مدیریت منابع انسانی اجرا، بازنگری و اصلاح می‌کنند:

- برنامه‌ریزی منابع انسانی
- تعریف واضح و روشن از شغل و شاغل
- نیازسنجی نیروی انسانی و مدیریت استخدام و اتمام همکاری
- پیاده‌سازی نظام جبران خدمت کارکنان و در نظر گرفتن رعایت اصول رگولاتوری در محدوده شغلی به عنوان یکی از عوامل اصلی در این نظام:
- رعایت اصول بهداشت محیط کار و ایمنی شغلی
- پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و تاکید بر رعایت اصول رگولاتوری در محدوده عملکرد کارمندان به عنوان یکی از عوامل موثر در عملکرد
- پایش و مدیریت رضایت کارکنان

- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای توسعه بسترهای رشد نیروی انسانی، دانش و شایستگی کارکنان را شناسایی کرده و همسو با استراتژی‌ها و اهداف مربوطه توسعه می‌دهند. در این زمینه به موارد ذیل توجه می‌شود:

- شناسایی، دسته بندی و منطبق کردن دانش، مهارت و شایستگی‌های کارکنان با نیازهای سازمان و تاکید بر در نظر گرفتن جایگاه اصول رگولاتوری در این موضوع

- تدوین و به کارگیری برنامه هایی برای ارزیابی و توسعه توانمندی ها، مهارت ها و شایستگی های کارکنان متناسب با اهداف و استراتژی های منابع انسانی و همسو با الزامات و خواسته های رگولاتور
- فراهم کردن فرصت های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی
- توسعه کارکنان از طریق تجارب کاری
- تدوین رویه هایی مشخص به منظور تدوین اهداف فردی و همسو کردن آنها با اهداف تیمی و سازمانی
- جانشین پروری
- ارائه دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، کارکنان را در مسایل سازمان مشارکت داده و از این طریق در راستای توانمندسازی آنها گام بر می دارند:
  - طراحی و به کارگیری رویه ها، برنامه ها، سیستم ها و اقداماتی جهت ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان جهت مشارکت فردی و تیمی در فعالیتهای بهبود
  - طراحی و به کارگیری رویه ها، برنامه ها، سیستم‌ها و اقداماتی جهت ایجاد انگیزه و تعهد در مدیران جهت تفویض اختیار به کارکنان و توانمندسازی آنان
- ارائه دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، برای ایجاد زمینه ها و بسترهای لازم برای گفتمان دو سویه و تعامل موثر بین کارکنان و سازمان به موارد ذیل توجه می کنند:
  - شناسایی نیازهای ارتباطی و تدوین خط مشی و استراتژی های ارتباطات سازمانی بر پایه نیازهای ارتباطی
  - توسعه و استفاده از سیستم مدیریت ارتباط جهت ایجاد کانال‌های ارتباطی عمودی و افقی در سازمان
- ارائه دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، با تشویق، تقدیر و مورد توجه قرار دادن کارکنان، حمایت و تعهد آنان را در جهت انجام هر چه بهتر فرآیندها و رعایت موارد مد نظر سازمان جلب می کنند. در این راستا به موارد ذیل توجه می شود:
  - قدردانی از کارکنان به خصوص برای ترغیب آنان به رعایت الزامات رگولاتوری در حوزه کاری خود و در محدوده شغلی شان
  - همسو کردن پاداش های سازمانی و نظام جبران خدمات با خط مشی ها و استراتژی های سازمانی

## معیار منابع انسانی

### زیرمعیار مدیریت نیروی کار در عملیات

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، سیاست‌ها و برنامه‌های مشخصی را بمنظور مدیریت نیروی کار در عملیات سازمان خود، تدوین و اجرا می‌نمایند. در این سازمان‌ها، تخصیص کار به نیروی کار، متناسب با توانمندی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان انجام پذیرفته و چگونگی انجام آن، مورد پایش و بازبینی قرار می‌گیرد.

- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای تخصیص کار به نیروی کار مناسب (از منظر تخصص، حجم کار و ...)، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - اجرای مناسب و بهینه‌سازی اختصاص صحیح کار به افراد مناسب
  - تدوین و به کارگیری استانداردها و دستورالعمل‌های مورد نیاز برای انجام کار(در صورت مورد کاربری با تاکید بر الزامات رگولاتوری و استانداردهای ملی و بین‌المللی)
  - فراهم نمودن تسهیلات و امکانات مناسب برای انجام کار
  - تدوین و به کارگیری مشوق‌هایی برای انجام کار
  - نظارت بر چگونگی انجام وظایف محوله به کارکنان
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت تخصیص کار به افراد، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - ردیابی سریع افراد جایگزین و افزایش توانایی جایگزینی افراد در مواقع بحران و مواجهه با کمبود نیرو
  - مدیریت کنترل سطوح دسترسی
  - حصول اطمینان از عملکرد صحیح سیستم مدیریت نیروی کار
  - شناسایی نقایص و کمبودهای نیروی کار و رفع آنها

## معیار منابع و مشارکت‌ها

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، بمنظور پشتیبانی از خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های سازمان خود، رویکرد مشخصی بمنظور مدیریت منابع و شرکاء خارجی خود، در پیش می‌گیرند. بدین منظور، در راستای کنترل و مدیریت منابع مالی و دارایی‌ها و همراستا با استراتژی‌های خود، برنامه‌ریزی مشخصی داشته و نحوه نیل به اهداف را از طریق شاخص‌های تعیین شده، پیگیری می‌نمایند. همچنین شبکه شرکا و ذی‌نفعان دخیل در زنجیره تأمین خود را به خوبی شناسایی کرده و با تحلیل نیازمندی‌های آن‌ها، سعی در ایجاد روابط متقابل و ارزش‌زا، می‌نمایند. در این‌گونه سازمان‌ها، منابع فیزیکی، نیازسنجی و تأمین گردیده و از لحظه ورود تا خروج، کنترل و مدیریت شده و با توجه به نیازمندی‌های فعلی و آتی سازمان، بروز می‌گردند. این سازمان‌ها، دانش را بعنوان خالق اصلی ارزش در سازمان خود تلقی نموده و بمنظور توسعه تحقیقات و رصد فناوری‌های نوین مرتبط و بکارگیری آن‌ها در محیط خود، برنامه‌ریزی مشخص و ویژه‌ای دارند.

## معیار منابع و مشارکت‌ها

### زیرمعیار مدیریت منابع مالی و دارایی‌ها

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، سیاست‌ها و برنامه‌های مشخصی بمنظور مدیریت منابع مالی و دارایی‌های خود، تدوین می‌نمایند. بدین‌منظور، آن‌ها سیستم مدیریت مالی و دارایی‌های خود را که متناسب با نیازمندی‌های سازمان و نیز لحاظ تمامی الزامات رگولاتور و بهره‌مندی از تجارب برتر داخلی و خارجی در این خصوص طراحی گردیده را پیاده نموده و گزارش‌های مالی موردنیاز بخش‌های مختلف را ایجاد می‌نمایند. در این سیستم، بر اساس رویه‌های کنترلی مناسب، نقایص سیستم بطور مستمر شناسایی شده و مرتفع می‌گردند.

- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت سیستم مالی خود، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - انجام بودجه‌ریزی عملیاتی و برنامه‌ریزی جریان نقدینگی
  - حصول اطمینان از وجود ارتباط منطقی بین سیستم مدیریت مالی و اهداف بلندمدت و استراتژی‌های شرکت
  - سازگاری و همراستایی سیستم مدیریت مالی با الزامات رگولاتور
  - وجود و به کارگیری سیستم‌های کاربردی
  - تعریف شاخص‌ها و رویه‌های مناسب به منظور اطمینان از صحت کارکرد سیستم مدیریت مالی
  - شناسایی علت انحراف از برنامه‌های مدیریت مالی و ارائه بازخورد به بخش‌های سازمانی مرتبط
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت سیستم دارایی خود، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - برنامه‌ریزی و تدوین خط مشی‌های مدیریت دارایی‌ها
  - یکپارچگی فرایند مدیریت دارایی با مدیریت و توسعه منابع سازمانی و مدیریت و توسعه زنجیره تأمین
  - تدوین و پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دارایی‌ها
  - تعریف مسئولیت‌ها جهت مدیریت و حفظ یکپارچگی بین تجهیزات ارائه‌کننده سرویس
  - پیاده‌سازی سیستم مدیریت پیکره‌بندی و قابلیت ردگیری تجهیزات نصب شده و مورد استفاده
  - حصول اطمینان از مجاز بودن و یکپارچگی تجهیزات مطابق با الزامات رگولاتوری
  - دریافت و بررسی گزارش شکایات و کاستی‌های کیفی ناشی از پیکره‌بندی نامناسب سرویس‌ها و تجهیزات و ارائه بازخوردهای اجرایی
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت سیستم تجهیز و تدارکات خود، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - تدوین و اجرای فرایند، قواعد و خط‌مشی‌های خرید و تدارک در سازمان
  - توجه به استراتژی‌های سازمان به قواعد و خط‌مشی‌های خرید و تدارک در سازمان
  - توجه به الزامات رگولاتوری در تعیین قواعد و خط‌مشی‌های خرید و تدارک در سازمان
  - مستندسازی، نگهداری و بروزرسانی داده‌های مرتبط با دارایی‌ها
  - ارزیابی خرید و تدارکات انجام شده از منظر بخش‌های مصرف‌کننده و تدوین گزارش‌های مربوطه
  - سنجش کارایی و اثربخشی سیستم مدیریت تجهیز و تدارکات



### معیار منابع و مشارکت‌ها

#### زیرمعیار مدیریت زنجیره تامین و شرکاء

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، برنامه‌ها و استراتژی‌های مشخصی بمنظور مدیریت زنجیره تامین و شرکا تدوین و پیاده سازی می‌نمایند. این سازمان‌ها، برنامه مشخصی بمنظور ارتباط با تامین‌کنندگان خود تدوین کرده و اثربخشی استراتژی‌های خود را با برقراری نظام‌های ارزیابی عملکرد تامین‌کنندگان، ارزیابی می‌نمایند. این سازمان‌ها، بمنظور بهبود عملکرد زنجیره عرضه خود، رویه‌ای مشخص بمنظور تحلیل مشکلات مرتبط با تامین‌کنندگان خود را طراحی نموده و بطور مستمر، با انجام اقدامات اصلاحی لازم، عملکرد سیستم مدیریت زنجیره تامین خود را بهبود می‌بخشند.

- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای برنامه‌ریزی و تعیین استراتژی زنجیره تامین و پیاده‌سازی آن، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - جمع آوری و تحلیل اطلاعات زنجیره تامین
  - تدوین استراتژی و برنامه‌ریزی بلندمدت در ارتباط با تامین‌کنندگان
  - تدوین و پیاده سازی استراتژی پشتیبان سازمان عملیاتی مدیریت زنجیره تامین
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای به کارگیری قابلیت‌های زنجیره تامین، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - تعیین نیازمندی‌های تامین
  - تعیین تامین‌کنندگان بالقوه
  - مدیریت فرآیند مناقصات
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای توسعه زنجیره تامین و مدیریت تغییر در تامین‌کنندگان/شرکاء، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - تعیین دوره عمر همکاری در تعامل با تامین‌کنندگان و مدیریت تغییرات در این حوزه
  - توجه به توسعه تامین‌کنندگان
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای همکاری و دریافت خدمت و یا محصول از تامین‌کنندگان، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - ارزیابی قابلیت‌ها و انتخاب تامین‌کننده
  - مدیریت تحویل خدمات و محصولات از تامین‌کنندگان
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت و گزارش‌دهی مشکلات در حوزه خدمات و محصولات دریافتی از تامین‌کنندگان/شرکاء، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - مطلع کردن تامین‌کنندگان از مشکلات ایجاد شده
  - دریافت گزارش از تامین‌کنندگان در مورد اشکالات ایجاد شده و اطلاع رسانی به فرآیندهای لازم
  - مدیریت و پیگیری رفع مشکل بر اساس راهنمایی تامین‌کننده
  - ارزیابی مشکلات پیش آمده و تهیه گزارش‌های مشکلات در حوزه تامین‌کنندگان
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت عملکرد تامین‌کنندگان/شرکاء، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - مدیریت اطلاعات تامین‌کنندگان
  - ارزیابی عملکرد تامین‌کنندگان
  - تحلیل و بهره‌برداری از نتایج ارزیابی عملکرد تامین‌کنندگان

## معیار منابع و مشارکت‌ها

### زیرمعیار مدیریت و توسعه منابع سازمانی

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، نسبت به تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی بمنظور مدیریت منابع سازمانی و اتخاذ رویکردهای مناسب بمنظور پیاده‌سازی آنها اقدام می‌کنند. این سازمان‌ها، با بررسی قابلیت‌های منابع سازمانی موجود و لحاظ نیازهای آینده، کمبودها و نیازمندی‌های این حوزه را مشخص و برای تأمین و بکارگیری آنها، برنامه‌ریزی می‌نمایند. همچنین این سازمان‌ها، رویه‌ای مشخص بمنظور توسعه و نیز از رده خارج کردن منابع سازمانی در پیش گرفته و بدین منظور سیستم تدارک مشخصی را طراحی و بکار می‌گیرند. آنها، اشکالات و ایرادات عملکردی منابع سازمانی را بررسی و تحلیل نموده و در تدارکات بعدی، مورد استفاده قرار می‌دهند.

- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای جهت گیری های بلند مدت سازمان در زمینه بازار، محصول و خدمات، استراتژی ها، خط مشی ها و برنامه های خود را در زمینه منابع سازمان اعم از شبکه، منابع فیزیکی و غیر فیزیکی توسعه و پیاده سازی می کنند و در این راستا نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - شناخت کافی از بازار، رقبا، روند های جدید در دنیای فناوری، مشتریان، نیازمندی های جدید در ارتباط با منابع
  - شناخت کافی از قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها و توانمندی‌های زیرساخت‌ها و منابع موجود
  - تدوین و پیاده سازی استراتژی‌ها و برنامه‌های مرتبط با منابع همسو با استراتژی‌های سبد خدمات و محصولات و بازار
  - ایجاد تعهد سازمانی نسبت به پیاده‌سازی طرح ها و استراتژی‌های منابع
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای به کارگیری قابلیت‌های مورد نیاز منابع سازمانی ، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - شناسایی و تحلیل نیازمندی های مرتبط با منابع
  - شناسایی و در کنترل داشتن نقائص و کاستی های ایجاد شده در مورد قابلیت های منابع
  - تدوین و به کارگیری فرایند تهیه طرح توجیهی سرمایه گذاری در توسعه قابلیت های منابع
  - طراحی قابلیت های مورد نیاز تجهیزات و منابع
  - تامین پشتیبانی و توانمندی‌های مورد نیاز برای بهره برداری از منابع
  - مدیریت انتقال بهره برداری به فرآیندهای عملیاتی
  - مدیریت توسعه/ از رده خارج کردن منابع سازمانی
  - وجود و بکارگیری سیستم‌های نرم‌افزاری و کاربردی مرتبط
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای تدارک و بهره‌برداری از منابع و تجهیزات، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - تخصیص منابع مورد نیاز برای پشتیبانی از سرویس‌ها و خدمات مورد نظر
  - پیکره بندی فعال سازی تجهیزات و منابع
  - مدیریت سفارش تامین منابع و تجهیزات
  - مدیریت نصب و راه اندازی تجهیزات
  - تست، آزمایش و تحویل تجهیزات و منابع
  - بازیابی تجهیزات و منابع

- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت اشکالات و ایرادات منابع و تجهیزات ، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:

- جمع‌آوری، توزیع مناسب و مدیریت کیفیت داده‌های منابع و تجهیزات
- ارزیابی و پایش عملکرد و کارکرد منابع سازمانی
- بررسی و تحلیل اشکالات منابع و تجهیزات
- شناسایی دلایل ریشه‌ای اشکالات ایجاد شده در منابع و تجهیزات
- اصلاح و یا جایگزینی تجهیزات دارای اشکال و ایراد
- ردگیری و مدیریت رفع اشکال منابع و تجهیزات

## معیار منابع و مشارکتها

### زیرمعیار مدیریت دانش و تحقیقات

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، رویکرد مشخصی بمنظور مدیریت دانش سازمان تدوین و اجرا می‌نمایند. آن‌ها، فرایند مستمری را بمنظور مدیریت تحقیقات، همراستا با استراتژی‌ها و جهت‌گیری‌های بلندمدت خود طراحی نموده و ساز و کارهای اجرا و پیاده‌سازی آن‌ها را تأمین می‌کنند. این سازمان‌ها، آخرین فن‌آوری‌های مرتبط با کسب و کار خود را رصد کرده و پس از امکان‌سنجی بکارگیری این فناوری‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها نسبت به بکارگیری آن‌ها، اقدام می‌کنند.

• ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت دانش، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:

- مدیریت دانش بر اساس روش و فرایندی مشخص
- تعامل مستقیم و حمایت مدیران ارشد از پیاده‌سازی و اجرای سیستم و فرایند مدیریت دانش
- به کارگیری سیستم‌های کاربردی مدیریت دانش
- اجرای طرح‌های آموزشی و توانمندساز مرتبط
- ارزیابی کارایی و اثربخشی سیستم و فرایند مدیریت دانش

• ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت تحقیقات (برنامه‌ریزی و اولویت بندی انجام تحقیقات و توسعه فعالیت‌ها در سازمان، شناسایی و ارزش‌گذاری بر فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری بخش تحقیق و توسعه، مدیریت برنامه‌های بخش تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری برای تحقیقات داخلی و خارجی)، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:

- تدوین و پیاده‌سازی استراتژی مشخص در زمینه تحقیقات
- اطمینان از هم‌رستایی تحقیقات با عملیات و استراتژی‌های سازمان
- طراحی و اجرای فرایند مدیریت تحقیقات

• ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای رصد فناوری و بررسی قابلیت استفاده آن در سازمان، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:

- تدوین و به کارگیری فرایند مشخصی بمنظور رصد تکنولوژی
- مشارکت در سمینارها و کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌های مربوطه
- اشتراک در سایت‌ها و مجلات مرتبط
- ارتباط با دانشگاه‌ها و سازمان‌های پیشرو در زمینه فناوری
- فرایند ارزیابی به کارگیری فناوری‌ها و تکنولوژی‌های نوین
- سنجش و پایش فرایند اثربخشی و کارایی فرایند رصد تکنولوژی

## معیار فرایندهای سازمانی

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، فرایندهای سازمانی خود را بمنظور پیاده‌سازی استراتژی‌ها و برنامه‌های تدوین شده، طراحی می‌کنند. بدین منظور، آن‌ها تمامی فرایندهای اجرایی و رویه‌های کاری خود را مشخص و مستند نموده و با پایش مستمر اثربخشی و کارایی، آن‌ها را بهبود می‌بخشند. همچنین متناسب با استراتژی‌های بازار، برنامه مشخصی را بمنظور مدیریت بازار و سفارشات تدوین نموده و میزان دستیابی به اهداف را پایش می‌نمایند. این سازمان‌ها، فرایند مشخصی را بمنظور مدیریت سرویس‌های موجود و توسعه سرویس‌های جدید، مطابق با استراتژی‌های خود و الزامات رگولاتور در نظر گرفته و پیاده‌سازی می‌نمایند. این اپراتورها، فرایند مدونی را بمنظور ارتباط با مشتری و با محوریت الزامات رگولاتور، طراحی نموده و با ارزیابی نظر مشتری و نیازمندی‌های وی، برنامه‌های اصلاح و بهبود را در این حوزه، تدوین و اجرا می‌نمایند.

### معیار فرایندهای سازمانی

#### زیرمعیار مدیریت و توسعه سازمان

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، فرایندهای عملیاتی و روش‌های اجرایی را به‌همراه ساختارها و شرح وظایف افراد و واحدهای سازمانی، بطور واضح تدوین و مشخص می‌نمایند. این سازمان‌ها، بمنظور اطمینان از اثربخشی و کارایی فرایندها، شاخص‌های مناسبی را بمنظور ارزیابی فرایندها تدوین و متناسب با نتایج حاصله، اقداماتی را بمنظور اصلاح عملکرد فرایندها اتخاذ می‌کنند.

- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت فرایندهای سازمانی، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - تدوین و بکارگیری مدل فرایندی، مستندسازی فرایندها و روش‌های اجرایی
  - در نظر گرفتن الزامات رگولاتوری در طراحی فرایندها
  - تعیین شاخص‌های سنجش عملکرد در هر یک از فرایندها و روش‌های اجرایی
  - اطمینان از اجرای صحیح فرایندها مطابق با فرایندهای تدوین شده
  - ارائه گزارشات مرتبط به مدیریت در زمینه نحوه انجام فرایندها و روش‌های اجرایی
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای بهبود مستمر فرایندها، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - انجام بازنگری و بهبود در فرایندها و روش‌های اجرایی
  - اتخاذ روش‌های مناسب در خصوص بررسی و اندازه‌گیری فرایندها و روش‌های اجرایی موجود

### معیار فرایندهای سازمانی

#### زیرمعیار مدیریت بازاریابی

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، نسبت به تعیین خط مشی و استراتژی خود در ارتباط با بازار، اهتمام می‌ورزند. آن‌ها بمنظور تدوین استراتژی بازار، الزامات رگولاتوری و بخش‌های بالادستی خود را به خوبی درک نموده و از انطباق کامل برنامه‌های خود با این الزامات، اطمینان حاصل می‌کنند. این سازمان‌ها، با مشخص کردن سبد محصولات خود، نیازمندی‌های زیرساختی تولید و ارائه این محصولات و خدمات را مشخص نموده و برنامه مشخصی بمنظور توسعه و یا از رده خارج کردن آن‌ها و مدیریت فروش و تبلیغات خدمات خود، تدوین و اجرا می‌نمایند.

- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای تدوین خط‌مشی‌ها و استراتژی بازار، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات بازار
  - تدوین استراتژی بازار
  - تدوین استراتژی پورتفولیوی (سبد) خدمات و محصولات
  - تعیین بخش بندی‌های بازار و تعیین رابطه بین محصولات/خدمات با بخش‌های بازار
  - التزام و تعهد به استراتژی بازاریابی
  - اطمینان از انطباق برنامه‌ها و استراتژی‌های بازار و خدمات/محصولات با الزامات و برنامه‌های توسعه‌ای رگولاتوری
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت تامین و ایجاد محصولات و خدمات جدید و یا تغییر یافته و تامین قابلیت‌ها و نیازمندی‌های زیرساختی مربوطه در سازمان، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - تعریف نیازمندی‌ها مرتبط با قابلیت‌های محصولات و خدمات
  - شناسایی کاستی‌های مرتبط با قابلیت‌های محصولات فعلی
  - تدوین و اجرای برنامه‌های تامین، تجهیز و بکارگیری زیرساخت و فناوری
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای تامین و ایجاد قابلیت‌های مورد نیاز عملیات بازاریابی، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - تعریف نیازمندی‌ها مرتبط با قابلیت‌ها و زیرساخت‌های مورد نیاز عملیات بازاریابی
  - شناسایی کاستی‌های مرتبط با قابلیت‌ها و زیرساخت‌های مورد نیاز عملیات بازاریابی
  - تدوین و اجرای برنامه‌های تامین و تجهیز قابلیت‌ها و زیرساخت‌های مورد نیاز بازاریابی
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت توسعه/از رده خارج کردن محصولات، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - شناسایی ایده‌های جدید توسعه محصول
  - ارزیابی عملکرد محصولات کنونی
  - تدوین و تعیین طرح‌های امکان‌سنجی توسعه محصولات جدید و توسعه استراتژی تجاری سازی آن‌ها
  - تعیین مشخصات محصولات جدید و مدیریت توسعه آنها
  - تدوین وبه‌کارگیری فرآیند معرفی محصولات جدید همسو با الزامات رگولاتور
  - تدوین وبه‌کارگیری فرآیند خروج محصولات همسو با الزامات رگولاتور
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای توسعه فروش نسبت به موارد ذیل توجه دارند:

- 
- نیازسنجی و برنامه‌ریزی برای پشتیبانی از فروش برای محصولات و یا مشتریان جدید از طریق توسعه و نوسازی کانال‌ها، روش‌ها و فرآیندهای فروش
  - توسعه و بکارگیری کانال‌ها، روش‌ها و فرآیندهای فروش جدید
  - ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای برقراری ارتباط و تبلیغ برای ترویج محصولات و خدمات، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
    - تدوین استراتژی‌های تبلیغ
    - تعریف کانال‌های مناسب تبلیغ و شناسایی و تأمین نیازمندی‌های تبلیغات و ترویج محصول:
    - مدیریت و پایش تبلیغات و ترویج محصول



### معیار فرایندهای سازمانی

#### زیرمعیار توسعه و مدیریت سرویس

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، نسبت به برنامه‌ریزی و تعیین استراتژی خود در حوزه سرویس، اهتمام می‌ورزند. آن‌ها بمنظور تدوین استراتژی توسعه و مدیریت سرویس، الزامات رگولاتوری و بخش‌های بالادستی خود را به‌خوبی درک نموده و از انطباق کامل برنامه‌های خود با این الزامات، اطمینان حاصل می‌کنند. این سازمان‌ها، با تحلیل نیازمندی‌های سرویس و شناخت کمبودهای موجود در این حوزه، قابلیت‌های مورد نیاز سرویس‌ها را شناسایی و برآورده می‌کنند. این سازمان‌ها، متناسب با نیازمندی‌های مشتری، فرایند تحلیل و بررسی مکان‌پذیری توسعه سرویس‌های جدید و نیز از رده خارج کردن سرویس‌های ناکارآمد موجود را تدوین و جاری کرده و بسترهای عملیاتی آن‌را فراهم می‌نمایند.

- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای برنامه‌ریزی و تعیین استراتژی سرویس، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - مدیریت تحقیقات و جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات سرویس
  - تنظیم اهداف و استراتژی‌های سرویس
  - تعریف استراتژی‌های پشتیبان سرویس
  - تدوین برنامه‌های تجاری (طرح‌های توجیهی) سرویس و تعیین نیازمندی‌های ارائه آن‌ها
  - التزام و تعهد به استراتژی‌ها و برنامه‌های سرویس
  - اطمینان از انطباق برنامه‌ها و استراتژی‌های توسعه سرویس با الزامات و برنامه‌های رگولاتوری
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای تحویل قابلیت‌های ارائه سرویس، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - تحلیل نیازمندی‌های سرویس و شناخت کمبودهای این حوزه
  - تأیید اصلاحات نقایص و طراحی قابلیت‌های سرویس
  - توانمندسازی پشتیبانی از سرویس و عملیات
  - مدیریت تحویل قابلیت‌های سرویس
  - اطمینان از انطباق برنامه‌ها و استراتژی‌های توسعه سرویس با الزامات و برنامه‌های رگولاتوری
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای توسعه/ از رده خارج کردن سرویس، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
  - جمع‌آوری و تحلیل ایده‌های مرتبط با سرویس جدید
  - تحلیل عملکرد سرویس‌های موجود
  - بررسی توجیه‌پذیری استفاده از سرویس جدید و توسعه آن‌ها
  - مدیریت توسعه و جاری‌سازی سرویس
  - مدیریت از رده خارج کردن سرویس
  - اطمینان از انطباق برنامه‌ها و استراتژی‌های توسعه/ از رده خارج کردن سرویس با الزامات و برنامه‌های رگولاتوری

### معیار فرایندهای سازمانی

#### زیرمعیار مدیریت و عملیات سرویس

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، برنامه مشخصی بمنظور مدیریت سرویس‌ها و عملیات لازم بمنظور ارائه آن‌ها، تدوین و اجرا می‌نمایند. بدین منظور، آن‌ها، مطابق با نیازمندی‌های مشتری، برنامه مشخصی بمنظور پیکره‌بندی و فعال‌سازی سرویس مورد درخواست، تدوین و اجرا می‌کنند. این سازمان‌ها، با اتخاذ رویه‌ای مستمر، مشکلات حوزه سرویس را تحلیل و علل وقوع آن‌ها را شناسایی و اقدامات اصلاحی لازم را بدین منظور اجرا می‌نمایند. این سازمان‌ها، از طریق برقراری سیستم مدیریت کیفیت سرویس، کیفیت سرویس را رصد کرده و مسایل مرتبط با اتخاذ تصمیمات مدیریتی مناسب، مرتفع می‌نمایند. این سازمان‌ها، بمنظور یکسان سازی داده‌های مربوط به استفاده از سرویس، آن‌ها را یکپارچه، نرمال و پالایش نموده و در اختیار سرویس‌های مرتبط، قرار می‌دهد.

• ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای پیکره‌بندی و فعال‌سازی سرویس، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:

- طراحی راه‌حل‌ها
- بازیابی سرویس
- تخصیص پارامترهای مشخص به سرویس‌ها
- پایش و مدیریت تأمین سرویس
- پیاده‌سازی، پیکره‌بندی و فعال‌سازی سرویس از طریق بکارگیری استانداردهای اجرایی مشخص
- تست انتها به انتها (end to end) سرویس به منظور اطمینان از تطابق ویژگی‌های اجزای سرویس با حالت نرمال آن و نیز عملکرد بر اساس سطح توافق شده، پیش از ارائه سرویس به مشتری
- ارائه درخواست‌های سرویس (تبدیل صحیح و کامل سفارش به سرویس)
- گزارش تأمین سرویس و اختتام فرایند ارائه سرویس
- توانمندسازی پیکره‌بندی و فعال‌سازی سرویس

• ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت مشکلات و ایرادات سرویس، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:

- گزارش‌دهی مشکلات سرویس
- شناسایی مشکلات سرویس
- تصحیح مشکلات سرویس
- پایش و مدیریت مشکلات سرویس
- گزارش ختم مشکلات سرویس
- تحلیل مشکلات سرویس
- پشتیبانی از مدیریت مشکلات و ایرادات سرویس

• ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت کیفیت سرویس، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:

- پایش کیفیت سرویس
- تحلیل کیفیت سرویس
- بهبود کیفیت سرویس
- گزارش‌دهی عملکرد سرویس
- پایش و مدیریت عملکرد کیفی سرویس
- توانمندسازی مدیریت کیفیت سرویس

- 
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای یکپارچه سازی و پالایش داده های سرویس (Guiding & Service Mediation)، نسبت به موارد ذیل توجه دارند:
    - یکپارچه‌سازی و پالایش داده‌های استفاده از سرویس
    - گزارش‌دهی داده‌های استفاده از سرویس

### معیار فرایندهای سازمانی

#### زیرمعیار مدیریت ارتباط با مشتری

اپراتورهای برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، برنامه مشخصی بمنظور پشتیبانی و ایجاد آمادگی در زمینه مدیریت ارتباط با مشتریان خود، تدوین می‌کنند. این سازمان‌ها، سیستم مشخصی بمنظور مدیریت فروش خدمات خود به مشتریان، تدوین نموده و از این طریق، مشتریان و کانال‌های فروش خدمات به هر دسته از مشتریان خود را مدیریت می‌نمایند. همچنین، آن‌ها سیستم مدیریت سفارشات را تدوین نموده و تمامی مراحل از دریافت سفارش تا ارائه خدمت را از این طریق، کنترل می‌نمایند. این اپراتورها، در تعامل مستمر با مشتریان خود بوده و مکانیزم مشخصی بمنظور رفع و پاسخگویی نیازمندی‌ها و مشکلات منعکس شده از جانب مشتریان را ایجاد می‌نمایند. همچنین آن‌ها سیستم مشخصی را بمنظور پایش سطح کیفیت خدمات با محوریت الزامات رگولاتور ترتیب داده و همراه وضعیت کیفیت خدمات را از این طریق کنترل می‌نمایند. این اپراتورها، سیستم مدیریت پرداخت‌های مشتری، سیستم مدیریت رسیدگی و استعلام صورت حساب‌های مشتری و نیز سیستم شارژینگ را بمنظور مدیریت تعاملات مالی با مشتریان خود تدوین نموده و بمنظور نگهداشت و ابقاء مشتریان، از سیستم‌های مدیریت نگهداری مشتری، استفاده می‌کنند.

- ارائه دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، برای اطمینان از مدیریت تهیه و توزیع فاکتور صورت حساب بین مشتریان و اطمینان از در نظر گرفتن دقیق مالیات، تخفیف، اعتبار و ...، روشهای مشخصی را بکار می‌گیرند (Bill Invoice Management) و در این راستا به موارد ذیل توجه دارند:
  - اعمال قیمت، جایزه، تخفیف و تعدیلات در فاکتور صورتحساب
  - ایجاد اطلاعات مورد نیاز برای تولید فاکتور صورتحساب مشتری
  - تولید فاکتور صورتحساب و توزیع آن
- ارائه دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، با مدیریت حساب های دریافتی و پرداختی (Bill Payments and receivable management)، اطمینان حاصل می‌کنند که درآمد سازمان از طریق کانال های از پیش تعریف شده جمع آوری شده و رویه های به کار می‌گیرند تا اسناد قابل دریافت از موعد گذشته را دریافت کنند و در این راستا به موارد ذیل توجه دارند:
  - مدیریت پرداخت های مشتری‌ها
  - مدیریت بدهی های مشتری‌ها
- ارائه دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، مشکلات و ابهامات مطرح شده توسط مشتری در مورد صورتحساب های صادر شده را بررسی کرده و نسبت به آنها پاسخگو هستند (Bill Inquiry handling). در این راستا به موارد ذیل توجه می‌کنند:
  - فراهم کردن امکان ارائه گزارش و درخواست بررسی توسط مشتری
  - ارزیابی ادعای مشتری در مورد ابهام گزارش شده در صورت حساب
  - پی گیری و مدیریت رفع ابهام مشتری و برطرف کردن مشکل ادعا شده
- ارائه دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، تخصیص ارزش و تعیین تعرفه خدمات و محصولات خود را مدیریت می‌کنند (Charging) و در این راستا به موارد ذیل توجه می‌کنند:
  - محاسبه ارزش و تعرفه خدمات / محصولات
  - اعمال تعدیلات قیمت شامل تخفیف، جایزه و ... و تجمیع آنها

- ارائه دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، تراز مالی مشتریان و مشترکین را مدیریت می‌کنند و در این راستا به موارد ذیل توجه می‌کنند:
  - ایجاد و نگهداری ترازهای مختلفی که یک مشتری / مشترک می‌تواند داشته باشد.
  - طراحی و بکارگیری خط مشی مشخص برای هر نوع تراز
  - مدیریت عملیات های انجام شده روی تراز
  - اجازه دادن برای تراکنش و استفاده از محصولات و خدمات بر اساس تراز
- ارائه دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، تمام تعاملات و تبادل های سازمان با مشتریان موجود و یا بالقوه را مدیریت کرده و در این راستا به موارد ذیل توجه می‌کنند:
  - مدیریت تماس ها و درخواستها
  - تحلیل و تهیه گزارش در ارتباط با درخواست های مشتری و یا مشترک
- ارائه دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری و شناسایی و جذب مشتریان بالقوه، فروش محصولات و خدمات خود را مدیریت می‌کنند و در این راستا به موارد ذیل توجه می‌کنند:
  - مدیریت بازار و جذب مشتریان بالقوه
  - ارزیابی فرصت‌ها
  - انجام مذاکرات و عقد قرارداد با مشتری
  - استخراج اطلاعات مشتری
  - ارائه پیشنهادات خرید جدید به مشتری ( )
- ارائه دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای بررسی و پاسخگویی به سفارشات دریافتی سفارشات دریافتی را مدیریت می‌کنند و در این راستا به موارد ذیل توجه می‌کنند:
  - بررسی و تعیین امکان‌پذیری اجرای سفارش مشتری
  - ارزیابی اعتبار مشتری
  - ردیابی و مدیریت اجرای سفارش مشتری
  - مدیریت اطلاعات و تعاملات مشتری تا تحویل سفارش مشتری
  - بررسی وضعیت تکمیل و صحت انجام سفارشات مشتری
  - ارزیابی و گزارش گیری از وضعیت سفارشات مشتری
  - بررسی وضعیت سفارشات و تعیین سفارشات اجرا شده
- ارائه دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در جهت پاسخگویی به مشکلات ایجاد شده برای مشتریان، رفع این مشکلات و جلب رضایت مشتری، مدیریت مشکلات خدمات و محصولات خود را با توجه به موارد ذیل در دستور کار دارند:
  - ریشه‌یابی مشکلات
  - بررسی و گزارش گیری از وضعیت مشکلات مشتری
  - ردیابی، مدیریت و اطمینان از رفع مشکلات مشتری
- ارائه دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، مانیتورینگ، مدیریت و گزارش‌گیری کیفیت و سطح سرویس را در راستای ارائه خدمات مطابق با سطح کیفی مورد توافق با مشتری، (که می‌تواند در قرارداد با مشتری، کاتالوگ محصول و خدمات و یا توصیفات ارائه شده توسط سازمان تبیین شده باشد)، موارد ذیل در دستور کار دارند:

- ارزیابی وضعیت کیفیت / سطح سرویس
- مدیریت افت کیفیت / سطح سرویس
- ردیابی و مدیریت رفع افت کیفیت / سطح سرویس
- گزارش‌گیری وضعیت عملکردی کیفیت / سطح سرویس
- ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، به منظور نگهداری و جلب وفاداری مشتریان، نسبت به راستای درک نیازمندی‌های مشتری، تعیین ارزش ایجاد شده از مشتری برای سازمان، فرصت‌ها و ریسک‌های ایجاد شده از سوی مشتری و ... اقدام نموده و در این راستا به موارد ذیل توجه می‌کنند:
  - تخصیص، ردیابی و فسخ شماره شناسایی مشتری
  - جمع‌آوری و گزارش‌گیری اطلاعات مشتری
  - آنالیز و مدیریت ریسک مشتریان
  - ویژه‌سازی پیشنهادات و فرصت‌ها برای مشتریان
  - اعتبار سنجی رضایت مشتری

## معیار نتایج مشتری

## معیار نتایج مشتری

### زیرمعیار شاخص‌های عملکردی

ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان خود نسبت تعریف، اندازه گیری، رصد، هدف‌گذاری شاخص‌های ذیل و مقایسه این شاخص‌ها با سایرین، توجه دارند:

- شاخص‌های رسیدگی به درخواست مشتری نظیر:

- متوسط زمان برای پاسخ به سفارش مشتری (Mean Duration to Fulfill Service Order)
- درصد سفارش‌های تحویل شده در زمان توافق شده ( % Orders Delivered by Committed Date )
- تفاوت بین زمان تحویل تقاضا شده با زمان تحویل برنامه ریزی شده ( Difference between requested delivery date and planned date )
- متوسط زمان انتظار برای دریافت سرویس و یا حل مشکل
- تعداد درخواستهای پاسخ داده شده در واحد زمان

- شاخص‌های پشتیبانی رفع مشکل اعلام شده توسط مشتری نظیر:

- درصد تماس‌هایی از مشتری که با اولین تماس، مشکل حل شده است (First-call resolution rate)
- درصد مشکلاتی که بیش از یک بار توسط مشتری اعلام شده است (% of incidents reported more than once by customer)
- درصد مشکلات گزارش داده شده توسط مشتری (آنهايي که توسط خود شرکت از ابتدا شناسایی نشده‌اند) ( of problems reported by customers )
- درصد مشکلات بحرانی به کل مشکلات در واحد زمان

- شاخص‌های برداشتی مرتبط با مشتری نظیر:

- شاخص رضایت مشتری
- طول دوره عمر مشتریان (Customer Life Time Value)
- سرمایه مشتری (Customer Equity)
- سرانه تعداد شکایات قابل قبول (تعداد شکایات قابل قبول به کل مشتریان)
- درصد صورت حساب‌های مورد اعتراض قابل قبول به کل صورتحساب‌ها



## معیار نتایج مشتری

### زیرمعیار شاخص‌های برداشتی

ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان خود نسبت تعریف، اندازه گیری، رصد، هدف‌گذاری شاخص‌های ذیل و مقایسه این شاخص‌ها با سایرین، توجه دارند:

- شاخص رضایت مشتری
- طول دوره عمر مشتریان (Customer Life Time Value)
- سرمایه مشتری (Customer Equity)
- سرانه تعداد شکایات قابل قبول (تعداد شکایات قابل قبول به کل مشتریان)
- درصد صورت حساب‌های مورد اعتراض قابل قبول به کل صورتحساب‌ها

## معیار نتایج جامعه

## معیار نتایج جامعه

## زیرمعیار رعایت اصول رگولاتوری و تعامل با رگولاتور

ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای رعایت و انجام تعهدات خود نسبت به رگولاتور، به بررسی و اندازه‌گیری عملکرد خود با توجه به شاخص‌های ذیل اهتمام می‌ورزند:

- متوسط زمان پاسخگویی مناسب به نامه‌ها/ درخواست‌های رگولاتوری
- تعداد پیشنهادات ارائه شده به رگولاتوری
- سرانه تعداد اخطارهای دریافتی از رگولاتور (تعداد اخطارهای دریافتی به کل مشترکین در واحد زمان)
- میزان مشارکت در آموزش‌ها و برنامه‌های پیشنهادی رگولاتور
- میزان اهتمام به اشتراک‌گذاری اطلاعات مورد درخواست رگولاتوری
- تقدیرنامه‌ها و جوایز دریافتی از سوی رگولاتور
- میزان بدهی‌های اپراتور به رگولاتور

## معیار نتایج جامعه

### زیرمعیار تعامل با محیط عمومی جامعه

ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در راستای تعهدات و رسالت خود نسبت به محیط پیرامون خویش، به بررسی و اندازه‌گیری عملکرد خود با توجه به شاخص‌های ذیل اهتمام می‌ورزند:

شاخص‌های برداشتی:

- عملکرد بعنوان یک شهروند
  - انتشار اطلاعات مرتبط با جامعه
  - تأثیر بر اقتصاد ملی و محلی
  - ارتباط با مسئولین و سازمان‌های مرتبط
- همکاری با انجمن‌ها و گروه‌های محلی
  - همکاری در آموزش‌های رسمی و آموزش‌های حین کار
  - پشتیبانی از فعالیت‌های ورزش و امور تفریحی
  - تلاش‌های داوطلبانه و بشر دوستانه
- کاهش و جلوگیری از آسیب‌ها و صدمات ناشی از فعالیت‌های سازمانی
  - خطرات مرتبط با سلامتی و حوادث
  - خطرات ایمنی
  - آلودگی‌های مرتبط با امواج و تأثیرگذار بر محیط زیست
- اخذ مجوزها و گواهینامه‌ها
  - دریافت گواهینامه و تأییدیه
  - دریافت تقدیرنامه و جوایز

## معیار نتایج کلیدی

## معیار نتایج کلیدی عملکرد

### زیرمعیار شاخصهای مالی

ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فن‌آوری اطلاعات، در حوزه مالی سازمان خود نسبت تعریف، اندازه‌گیری، رصد، هدف‌گذاری شاخص‌های ذیل و مقایسه این شاخص‌ها با سایرین، توجه دارند:

- کل درآمد
- متوسط درآمدها بازای هر کاربر
- متوسط درآمدهای ایجاد شده برای هر کاربر در دوره اندازه‌گیری (ماهانه، فصلی یا سالانه)
- جریان نقدی
- سوددهی (سود ناخالص، درآمد هر سهم، درآمدهای قبل از تعیین سود و مالیات و...)
- دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها (بازگشت سرمایه‌گذاری انجام شده، بازگشت خالص داراییها، و ...)
- عملکرد بودجه‌ای
- نسبت‌های مالی هزینه

## معیار نتایج کلیدی عملکرد

### زیرمعیار شاخص‌های فروش و بازاریابی

ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در حوزه فروش و بازاریابی سازمان خود نسبت تعریف، اندازه‌گیری، رصد، هدف‌گذاری شاخص‌های ذیل و مقایسه این شاخص‌ها با سایرین، توجه دارند:

- تعداد مشترکین
- تنوع خدمات ارائه شده به مشترکین
- تعداد کانالهای فروش
- سهم بازار
- اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی(هزینه بازاریابی به تعداد مشتریان جذب شده)
- تعداد مشترکین جدید در واحد زمان
- همراستایی با سیاست‌های رگولاتوری در توسعه بازار
- میزان گستردگی خدمات در قلمرو فعالیت
- تعداد خدمات و محصولات جدید ارائه شده در واحد زمان
- مقبولیت و فراگیری نام تجاری
- تعداد تقدیرنامه با رضایت‌نامه از جانب مشترکین و یا سازمان‌های مربوطه

## معیار نتایج کلیدی عملکرد

### زیرمعیار شاخص‌های کارایی عملیاتی

ارائه‌دهندگان برتر سرویس‌های فناوری اطلاعات، در حوزه کارایی عملیاتی سازمان خود نسبت تعریف، اندازه‌گیری، رصد، هدف‌گذاری شاخص‌های ذیل و مقایسه این شاخص‌ها با سایرین، توجه دارند:

#### • کیفیت سرویس

- میزان قطعی خدمت میزان تلفات بسته‌ها
- میزان تاخیر در ارائه خدمات
- پهنای باند تضمین شده
- میانگین زمان بازیابی یا تعمیر
- زمان کاهش سطح کیفیت خدمات
- زمان کاهش سطح کیفیت خدمات مجاز
- زمان کاهش سطح کیفیت خدمات غیر مجاز
- وضعیت SLA در هنگام عملیات شبکه
- زمان Down Time
- شکایات مشتری مبنی بر تبعیض در ارائه SLA
- متوسط زمان بین دو خرابی تجهیزات شبکه ( MTBF )<sup>۱</sup>
- درصد زمان صرف شده برای تعمیرات (MTTR)<sup>۲</sup>
- متوسط زمان فعال‌سازی خدمت یا ارسال پیام<sup>۳</sup>
- سطح سرویس Latency
- سطح سرویس Packet Loss
- سطح سرویس Jitter
- متوسط نسبت پهنای باند تأمین شده به پهنای باند تعهد شده
- مدت زمان از دسترس خارج بودن سرویس تعهد شده
- حداقل پهنای باند

<sup>۱</sup> Mean-time between failure

<sup>۲</sup> Mean Time To Repair

<sup>۳</sup> Mean time from service activation to bill (dispatch)



- امنیت
  - شاخصهای امنیت شبکه در حوزه‌هایی نظیر Administration, Service, Routing, Filter, Configuration, Addressing و ...
  - شاخصهای امنیت اطلاعات
  - شاخصهای ریسک عملیاتی
  - ریسک اعتباری
  - ریسک بازار
  - شکایات نقض حریم اطلاعات خصوصی
  - اقدامات پیشگیرانه انجام شده بمنظور جلوگیری از وارد شدن خسارت به مشترکین در نتیجه عدم رعایت مسایل امنیتی
  - سطح آگاهی و توانمندی پرسنل نسبت به مسایل امنیتی
  - تعداد گواهینامه‌ها و تقدیرنامه‌های دریافت شده مرتبط با مباحث امنیت (شبکه، داده و ...)
  - سرعت واکنش در برابر مسایل تهدیدکننده امنیت
  - استانداردهای بکارگرفته شده در حوزه امنیت
- تقلب
  - تعداد تقلب‌های گزارش شده به تفکیک بخش داخلی سازمان، تأمین‌کنندگان و مشتریان
  - سطح آگاهی و توانمندی پرسنل نسبت به انواع تقلب و روش‌های جلوگیری از بروز آن
  - اقدامات پیشگیرانه انجام شده بمنظور جلوگیری از وارد شدن خسارت به مشترکین به واسطه تقلب
  - خسارات ناشی از انواع تقلب
  - استانداردهای بکارگرفته شده در حوزه کاهش و کنترل تقلب
- استمرار کسب و کار
  - طرح‌های پیش‌بینی شده بمنظور جلوگیری از خسارات ناشی از تهدیدات بالقوه کسب و کار
  - اقدامات لازم بمنظور ارتقاء سطح آمادگی بمنظور مواجهه با سوانح و تهدیدات بالقوه (هزینه آموزش، نفر ساعت آموزش، تعداد طرح‌های آزمایشی بمنظور شبیه‌سازی شرایط اورژانسی و غیر عادی)
  - ارتباط و همکاری با سازمانها و ارگانهای داخلی و خارجی بمنظور مواجهه با سوانح و تهدیدات بالقوه
  - استانداردهای بکارگرفته شده در حوزه استمرار کسب و کار
  - سرعت واکنش بمنظور کاهش و جبران آثار ناشی از بحرانها، سوانح پیش‌بینی نشده

## پایان