



سازمان‌ها و ادارات یکی از ارکان اصلی در جامعه انسانی هستند و مدیریت و رهبری در سازمان از مهمترین شاخص‌های ادامه حیات، پویایی، بالندگی یا نابودی آنهاست. پیشرفت‌های گوناگون و متنوع در علم فناوری، مدیریت سازمان‌ها را از حالت سنتی خارج کرده و با تغییر و تحول سازمانی، مدیریت پویا جایگزین مدیریت سنتی شده است. امروزه سازمان‌ها علاوه بر وظایف سنتی و ماهوی خود که همانا تحقق اهداف سازمانی و غایی سازمان است، باید پاسخگوی خواست‌ها و انتقادات جامعه بیرونی و درونی سازمان خویش باشد.

**تحول سازمانی**

تحول سازمانی، نوعی راهبرد به‌سزای است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش و آگاهی‌های حاصل از پویایی گروهی طرح عملی مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی شده استوار است. تحول سازمانی در راه تکامل خود به چاره‌اندیشی منسجم از نظریه‌ها و کاربردها رسیده که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. تحول سازمانی، از تشکیلات سازمان‌ها و همچنین افراد درون آنها، چگونگی کارکردشان و در زمینه تغییر برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به تربیت افراد، گروه‌ها و سازمان به کارکرد بهتر می‌شود، سخن به میان می‌آورد. تحول در همه جا متداول بوده و از جمله موضوع‌های ثابت اواخر دهه ۱۹۹۰ و دهه اخیر است.

**اهداف تحول سازمانی**

تعیین اهداف و مقاصد، روش چاره‌جویی، تفکر، تلاش‌های پیچیده و تغییر و تحول به هدفگذاری دقیق نیاز دارد. هدفگذاری، نیازها و موقعیت‌های سازمان را روشن می‌کند و دقت و درستی پاسخ‌ها و واکنش‌های مدیران در برخورد با موقعیت‌ها را افزایش می‌دهد؛ مدیرانی که به تمام نیازمندی‌های ضروری آگاهی دارند. در مدیریت تغییر و تحول هم انعطاف‌پذیری بیشتری دارند. آنان اهداف را روشن می‌کنند و درباره فرآیندهایی که باید محقق شود افراد را هدایت و راهنمایی می‌کنند. با برنامه‌ریزی که انجام می‌دهند، در کمترین زمان به اهداف ویژه دست می‌یابند. همه سازمان‌ها برای دستیابی به بقا و توسعه، به تغییر و تحول ساختار، فناوری، نیروی انسانی و وظایف خود اقدام می‌کنند. اگر سازمانی بخواهد در این محیط پیچیده و ناپایمان باقی بماند و همچنین علاوه بر بقا در این محیط رقابتی، در جنبه‌های مختلف رشد و توسعه داشته باشد، باید نسبت به تغییر و تحول حساسیت بیشتری نشان دهد. از دیگر اهداف سازمانی، می‌توان به افزایش بهره‌وری و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، دستیابی به موقعیت مطمئن برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، افزایش قدرت پیش‌بینی و تنوع بخشیدن به محصولات و خدمات اشاره کرد.

**هدایت فرآیند تحول سازمانی**

رهبری در سازمان باید به‌وسیله انگیزش دادن به کارکنان، برای ارتقا و افزایش مهارت‌های انسانی گام بردارد. رهبران نقش اصلی را در موفقیت شکست عملیات مربوط به تحول سازمانی ایفا می‌کنند. از آنجا که تحول در هر سازمانی پیچیده و زمانبر است به‌دلیل وجود عامل انسانی یا مقاومت احتمالی آن، رهبران نقش مهمی را در فرآیند تحول ایفا می‌کنند. وظیفه رهبران برانگیختن افراد و گروه‌ها به‌منظور پذیرش و آماده شدن برای تغییرات تند و سریع در سازمان است. مهارت رهبری مدیریت می‌تواند به بهبود احتمال پذیرش تغییر و تحول کمک کند. این امر مهم است، زیرا در این مرحله فرآیند تغییر آغاز می‌شود. اگر مقاومت زیادی مشاهده شود مدیریت، فرصتی برای انعطاف‌پذیر کردن برنامه‌ها ایجاد می‌کند. رفتار رهبری در این مرحله، با استفاده از منابع اطلاعاتی متنوع برای تبدیل هدف‌های کلی به اهداف ویژه آغاز می‌شود. البته آگاهی نسبت به تغییر باید ایجاد شود تا گروه‌ها و افراد برای آن آماده شوند و اطمینان حاصل کنند که هر عضوی از سازمان به آنها اعتماد دارد. به‌واسطه همین اقدام‌ها، تضاد ناآگاهی، ترس از آن کم می‌شود یا از بین می‌رود. رهبران با استفاده از مهارت خود در برخورد با کادر انسانی بهترین اقدام‌ها را انجام می‌دهند تا درخصوص تغییرات یک تعهد و حمایت به‌وجود آورند و بتوانند بهترین تاثیر و فرهنگ سازمانی پویا را برای کمک به تحقق اهداف و رسالت‌های سازمانی داشته باشند.

**ضرورت تحول سازمانی**

شرط لازم برای ایجاد تحول یک سازمان یا اجتماع، شناسایی ضرورت احساس نیاز به تحول است، به‌طور معمول به دو علت ضرورت تحول نادیده گرفته می‌شود. ۱- نپذیرفتن این‌که تحول و دگرگونی برای بقای سازمانی امری حیاتی است. ۲- نپذیرفتن این امر که با تغییرات در سیاست اقتصادی دولت، رفتار و خواسته‌های ارباب رجوعان تغییر می‌یابد که این امر از نتیجه و لزوم هماهنگی با محیط خارج و داخل سازمانی ناشی می‌شود.

**معرفی کتاب**

**استراتژی اقیانوس آبی**

کتاب «استراتژی اقیانوس آبی» توسط دو نفر از استادان مدیریت و استراتژی دانشگاه هاروارد و موسسه توسعه مدیریت آینده فرانسه پروفیسور دلیویچان کیم و خانم دکتر رنه‌مابورنیا در سال ۲۰۰۵ به رشته تحریر درآمده است و رویکردی جدید و نظام‌مند را در عرصه رقابت ارائه می‌کند. این کتاب تاکنون هرساله جزو فهرست پرفروش‌ترین کتاب‌های جهانی بوده و بیش از یک‌میلیون نسخه از آن به ۴۲ زبان بین‌المللی، به‌چاپ رسیده است. ایده اصلی این کتاب برگرفته از خلق ارزش توسط شرکت و خریداران محصولات شرکت بر پایه «استراتژی‌های تمایز» و «رهبری هزینه» مایکل پورتر و همسویی ارزش و سود حاصل از محصول برای دوطرف است. این استراتژی جدید در نتیجه مطالعه و پژوهش در حوزه ۱۵۰ حرکت استراتژیک در بیش از ۳۰ صنعت و حدود یک قرن (۲۰۰۰-۱۸۸۰) تدوین شده است.

این کتاب علاوه بر تعداد زیادی مطالعه موردی؛ رویکردها و چارچوب‌های نظری ابزارهای کاربردی زیادی را نیز برای ایجاد این نوع جدید استراتژی ارائه می‌کند. نویسندگان این کتاب اعتقاد دارند در آینده‌های نزدیک موفقیت شرکت‌ها نه براساس رقابت و کسب سهم بازار رقابتی- که از آن به «استراتژی اقیانوس قرمز» نام می‌برند- بلکه براساس ایجاد بازارهای جدید برای رشد و توسعه است و این تیزترین سلاح برای جنگ‌های آینده بین شرکت‌ها خواهد بود. خلق ارزش و نوآوری، هسته اصلی این کتاب است. در واقع محققان و نویسندگان این کتاب به این نتیجه مهم رسیده‌اند که «نوآوری ارزش» که آن را زیربنای استراتژی اقیانوس آبی می‌نامند، به‌جای تمرکز بر مبارزه رقابتی، بر عدم توجه به رقابت متمرکز می‌شود. نوآوری ارزش به‌طور یکسکان بر ارزش و نوآوری تاکید دارد و شیوه نوین تفکر درباره تدوین و اجرای استراتژی است که به خلق اقیانوس آبی و کنارگیری از رقابت منتج می‌شود. نکته مهم این‌که نوآوری ارزش یکی از استراتژی‌های رایج مبتنی بر رقابت را به چالش می‌کشد؛ انتخاب ارزش یا هزینه. معمولاً اعتقاد بر این است که شرکت‌ها یا می‌توانند ارزش بیشتری برای مشتریان و البته با هزینه بالاتر ایجاد یا ارزش قابل قبولی با هزینه کمتر، خلق کنند. برخلاف این‌اعتقاد، شرکت‌هایی که به‌دنبال خلق اقیانوس آبی هستند، به‌طور هم‌زمان به دو موضوع استراتژی تمایز و هزینه پایین می‌پردازند.

**کارشناسان بر ارتباط حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی تاکید کردند**

# ۸ اصل سیستم‌های حاکمیت شرکتی



**دکتر مجید گلیپانکی**

حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی، بسیار به هم مرتبط هستند. کارول، مسئولیت اجتماعی شرکتی را با این تعریف شرح داد: «مسئولیت اجتماعی کسب‌وکار شامل اقتصاد، قانون و اخلاق بوده و انتظارهای جامعه از سازمان‌ها در یک برهه از زمان است.» پس از تعریف کارول، ویتن و همکارانش، در سال ۲۰۰۲ مسئولیت اجتماعی شرکتی را به عنوان «انتظارات اجتماعی از رفتار شرکتی»، تعریف کردند. رفتاری که توسط ذی‌نفعان مورد ادعاست و انتظار می‌رود توسط اجتماع و اخلاق درخواست شود و به همین دلیل به شکل قانونی از کسب‌وکار مطالبه می‌شود. متعاقب آن، تعریف مسئولیت اجتماعی شرکتی، گسترش داده شد و انتظارات ذی‌نفعان بیشتری را مورد توجه قرار داده و در واقع کل جامعه را پوشش داد، در حالی‌که در برخی تعاریف، تنها با عنوان ذی‌نفعان آورده شده است.

مدت زمان زیادی از طرح این سوال که فعالیت‌های یک شرکت چه تاثیری بر محیط بیرون از خود دارد، نمی‌گذرد و در نتیجه آن، اکنون شرکت باید پاسخگوی افراد زیادی به‌جز سهامداران خود نیز باشد. برای هر دو مفهوم حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی، این یک اصل است؛ مفهوم ضمنی آن، ارتباط تاثیرات اعمال شرکت با محیط اطراف آن است، موضوعی که شناسایی آنها تنها توسط صاحبان شرکت صورت نمی‌گیرد، بلکه به‌وسیله افرادی که درگیر فعالیت‌های شرکتی هستند نیز انجام می‌شود. علاوه بر این، گروه وسیع و متفاوتی از ذی‌نفعان وجود دارند که به‌طور توجیه‌پذیر با فعالیت‌های شرکت در ارتباط هستند و تحت‌تاثیر آن فعالیت‌ها قرار می‌گیرند. اما برخی از ذی‌نفعان علاقه و گرايشی به این نوع فعالیت‌ها ندارند، بلکه تا حدودی بر شکل فعالیت‌ها تاثیر می‌گذارند. این تاثیر آن قدر مهم است که باید مورد بحث و گفتگو قرار گیرد، زیرا قدرت و تاثیرگذاری این ذی‌نفعان به اندازه‌ای است که با نصف قدرت صاحبان شرکت برابری می‌کند.

حاکمیت شرکتی مناسب، قواعد و رویه‌های حاکم بر روابط بین مدیران و سهامداران شرکت‌ها و همچنین ذی‌نفعانی نظیر کارکنان و اعتباردهندگان که از طریق جلب اطمینان بازار، کمک به سلامت بازار و کارایی اقتصادی، ثبات مالی و رشد اقتصادی را به ارمان می‌آورد. حاکمیت شرکتی مطلوب حاکمیت موثر باید براساس اشتراک‌گذاری اصول مسئولیت اجتماعی باشد؛ یعنی اصولی مانند مسئولیت‌پذیری، شفافیت، رفتار اخلاقی، احترام به منافع ذی‌نفع، احترام به نقش قانون، احترام به معیارهای بین‌المللی، اخلاق حرفه‌ای و احترام به حقوق بشر را در تصمیم‌گیری‌ها و پیاده‌سازی خود، مورد توجه قرار دهند. براساس استاندارد مسئولیت اجتماعی، حاکمیت سازمان‌ها باید فرآیندها، سیستم‌ها، ساختارها یا مکانیسم‌های دیگری پیاده‌کنند تا بتوانند اصول و تجربیات مسئولیت اجتماعی را به‌کار بگیرند.

اعتماد عمومی در فضای کسب‌وکار، در بازار و برای ساخت آینده‌ای موفق است. علامت و نشانه‌های حاکمیت شرکتی ضعیف و غیرموثر در شرکت ممکن است بلافاصله قابل مشاهده نباشد اما در بلندمدت می‌تواند باعث مشکلات جدی شود.

در سال ۲۰۱۰، استاندارد بین‌المللی جدیدی با نام ایزو ۲۶۰۰۰ معرفی شد. این استاندارد، مربوط به مسئولیت اجتماعی و پایداری است و اصول راهنمای وظایف و رفتار مسئولانه اجتماعی را پیشنهاد می‌دهد. این استاندارد، الزام قانونی و گواهینامه نیز ندارد و در نتیجه با استانداردهای دیگر سیستم مدیریت کیفیت ایزو، متفاوت است. اگر چه این استاندارد با مفهوم جاری خود، مجموعه‌ای از مقررات و اصول توافقی جهانی است که از قبل وجود داشته، اما امید است که این جریان و حرکت رو به جلو در پیاده‌سازی بین‌المللی این استاندارد، ادامه پیدا کند. در این سنده، تاکید شده است که حاکمیت موثر باید براساس اشتراک‌گذاری اصول مسئولیت اجتماعی باشد؛ یعنی اصولی مانند مسئولیت‌پذیری، شفافیت، رفتار اخلاقی، احترام به منافع ذی‌نفع، احترام به نقش قانون، احترام به معیارهای بین‌المللی، اخلاق حرفه‌ای و احترام به حقوق بشر را در تصمیم‌گیری‌ها و پیاده‌سازی خود، مورد توجه قرار دهند. براساس استاندارد مسئولیت اجتماعی، حاکمیت سازمان‌ها باید فرآیندها، سیستم‌ها، ساختارها یا مکانیسم‌های دیگری پیاده‌کنند تا بتوانند اصول و تجربیات مسئولیت اجتماعی را به‌کار بگیرند.

براساس این استاندارد، هشت اصل وجود دارد که هر سیستم حاکمیت شرکتی را پشتیبانی می‌کند و شامل موارد زیر است: شفافیت: شفافیت به‌عنوان یک اصل، مورد نیاز همه کسانی است که اطلاعات برای تصمیم‌ها و اجرای آنها تاثیرگذار است. از این‌رو، باید اطلاعات به صورت آزاد و بی‌واسطه، موجود و در دسترس ذی‌نفعان شرکت به‌خصوص ذی‌نفعان بیرونی باشد. **قانون:** واضح است که حاکمیت خوب به یک چارچوب عادلانه از اجرای قوانین نیاز دارد. قوانین باید به‌طور منصفانه و بی‌طرفانه اجرا شوند، بدون این‌که ملاحظه‌ای برای ارتباطات با افرادی خاص وجود داشته باشد. **مشارکت:** اگرچه مشارکت همه ذی‌نفعان مطلوب است، اما توانایی همه برای مشارکت اگر چه درخواست آنهاست، ولی یک اصل مطلوب و اساسی نیست و به اندازه و ساختار شرکت بستگی دارد. مشارکت می‌تواند مستقیم یا از طریق موسسات واسطه قانونی یا نمایندگی‌ها باشد. **مسئولیت:** اصل مسئولیت استنباطی؛ از اصل مشارکت و اصل شفافیت است. مسئولیت و علاقه‌مندی دلالت می‌کند که مقررات، حاکمیت شرکت را امکان‌پذیر می‌کند و فرآیندهای حاکمیت می‌تواند در خدمت همه ذی‌نفعان درون یک چارچوب زمانی معقولانه باشد. **تساوی حقوق:** این اصل اطمینان می‌دهد تا همه ذی‌نفعان احساس کنند که در شرکت سهمی دارند و احساس نمی‌کنند که از جریان اصلی کنار گذاشته شده‌اند. این اصل

**اولین همایش کلینیک مدیریت**

**۱۹ اردیبهشت ماه ۱۳۹۲**  
**مرکز همایش‌های بین‌المللی برج میلاد**

**دکتر دیوید کولیس**  
**دکتر علینقی مشایخی**  
**دکتر علی دیواندری**  
**دکتر حسین عبده تبریزی**

**ویدئو کنفرانس از دانشگاه هاروارد**

www.utmc.ir

**پروژه**

**راه‌اندازی خط ریخته‌گری بومی**

طراحی و راه‌اندازی خط ریخته‌گری دقیق به روش «مدل فداشوند» به‌منظور ساخت پروانه شناورهای تندرو که حدود یک سال پیش در پارک علمی فناوری خراسان انجام شد، شروع ایده آن به سه سال پیش بازمی‌گردد.

محمد هاشم‌نژاد، مجری این پروژه با بیان این‌که این طرح کاملاً بومی است، افزود: ویژگی این خط، تولید قطعات صنعتی با دقت ابعادی بالا، بدون نیاز به عملیات ماشین‌کاری نهایی و تولید قطعات سطوح منفی است.

وی تصریح کرد: کاربرد این خط نیز در قطعات پروانه پمپ و پروانه‌های شناور، توربین گازی و قطعات تولیدی هواپیماست که در پارک علمی فناوری انجام شده است.

هاشم‌نژاد با اشاره به دریافت وام برای راه‌اندازی این پروژه، گفت: در شرق کشور چنین خط ریخته‌گر دقیقی وجود نداشت، به همین دلیل برای نخستین‌بار در استان خراسان راه‌اندازی شد و مجوز ترخیص نیز از اداره صنایع گرفتیم.

مجری طرح خط ریخته‌گری دقیق به روش مدل فداشونده ادامه داد: کاربرد عمده این خط در ریخته‌گری فولاد و قطعاتی که بسیار پیچیده هستند و ماشین‌کاری برای آنها مشکل و هزینه‌بر است، امکان‌پذیر است.

به گفته وی، ریخته‌گری دقیق برای افزایش کیفیت قطعات و کاهش هزینه تولید استفاده می‌شود، ضمن این‌که این خط در تهران و اصفهان هم وجود دارد، اما همه خط‌ها وارداتی است، درواقع با تجهیزات دانش فنی یا مشاوره از خارجی‌ها در آن دخیل بوده است.

هاشمی‌نژاد تصریح کرد: از صفر تا ۱۰۰ این خط در شرق کشور بومی است و بدون مشارکت خارجی و خرید از خارج اجرا شده است. به عبارتی دیگر، طراحی، ساخت و راه‌اندازی این خط توسط متخصصان داخلی صورت گرفته است.

مجری طرح خط ریخته‌گری دقیق همچنین با اشاره به امکان صادرات این بخش، گفت: امکان صادرات خط ریخته‌گری به عنوان خدمات فنی مهندسی به کشورهای منطقه مانند پاکستان، عراق، قزاقستان، ازبکستان و افغانستان وجود دارد و می‌توان این تجهیزات را در این کشورها راه‌اندازی کرد، چراکه امکان تولید گسترده بسیاری از محصولات را در آنجا وجود دارد.

وی با تاکید بر این‌که این خط بومی است، تصریح کرد: مزیت این امر از آن جهت است که اگر مشکلی در خطوط ایجاد شود در داخل قابل حل است و در واقع وابسته به خارج نیست.

هاشمی‌نژاد همچنین با اشاره به لزوم حمایت از این نوع صنایع، گفت: باتوجه به شرایط فعلی صنعت، توجه به پروژه‌هایی که در پارک علمی فناوری راه‌اندازی می‌شود، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود تا بتواند به سوددهی مناسبی برسد.