

### استقرار مدیریت فناوری و نوآوری در وزارت صنعت، معدن و تجارت (ساختار، فرآیندها و فعالیت‌های سازمان توسعه فناوری)

در این پروژه با بررسی مبانی نظری و تجارب تعدادی از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه مانند انگلستان، ژاپن، مازو، سنگاپور و… و با استفاده از تحلیل‌های موجود به‌عنوان پیش‌نیاز برای طراحی ساختار، ماموریت، کارکردها و فعالیت‌های یک نهاد متولی توسعه فناوری و نوآوری در بخش صنعت و معدن مشخص شده است. در واقع با در نظر گرفتن مدلی جامع از کارکردهای کلیدی نهادهای متولی توسعه فناوری و نوآوری در بخش صنعت، به ارائه کارکردها مشخص شده. همچنین مواردی که نیازمند بهبود و ارتقا بوده‌اند، شناسایی و معرفی شده است.

همچنین ساختار نهاده‌ا در سطوح ۱ و ۲ و ۳ با کارکردها و فعالیت‌های تعریف شده در مدل راهبری پژوهش، فناوری و نوآوری مورد تطابق قرار گرفته تا کارکردها یا فعالیت‌هایی که در ساختار موجود، متولی مشخصی ندارند، شناسایی شوند. به این ترتیب، با بررسی وضعیت موجود و وظایف هر یک از نهادهای متولی، نقاط ضعف و خلأهای موجود در نظام پژوهش و توسعه فناوری مشخص شده. همچنین مواردی که نیازمند بهبود و ارتقا بوده‌اند، شناسایی و معرفی شده است.

در نهایت با توجه به سیاست‌های بخش صنعت، معدن و تجارت مبنی بر دستیابی به جایگاه دوم علمی و فناوری در منطقه و تثبیت آن در برنامه پنجم، دستیابی به فناوری‌های پیشرفته موردنیاز، بهبود فضای کسب‌وکار کشور، تاکید بر راهبرد توسعه صادرات به‌ویژه در بخش خدمات با فناوری بالا و گسترش همکاری با کشورهای منطقه جنوب غربی آسیا در تجارت، سرمایه‌گذاری و فناوری؛ همچنین چشم‌انداز ۱۴۰۴ در بخش صنعت، معدن و تجارت که جایگاه نخست صنعتی، معدنی و تجاری و توسعه‌یافتگی را براساس فناوری‌های پیشرفته پیش‌بینی کرده است، نظامنامه پژوهش، فناوری و نوآوری بازاریابی و ابلاغ شده است.

در این نظامنامه اهداف کلی، اصول و مبانی، ارکان نظام و حدود وظایف حوزه معاونت برنامه‌ریزی و معانتهای پژوهشی و توسعه فناوری در سازمان‌ها و موسسات تابعه این وزارت‌خانه، مدیران پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی زیرمجموعه و واحدهای بهره‌بردار در نظام جامع راهبرسی پژوهش، فناوری و نوآوری وزارت صنعت، معدن و تجارت بیان شده است.

### مهارت‌های مدیریت حرفه‌ای

### مدیریت دانش

توسعه سریع و اعجاب‌انگیز فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات و گرایش عمومی محیط رقابتی به سمت دانش و مدیریت اثربخش آن سبب شده که دانش و یادگیری جمعی به‌عنوان تنوع رقابتی پایدار مورد توجه روزافزون قرار گیرد. بنابراین سازمان‌هایی در جهان متحول و پیچیده قرن حاضر موفق خواهند بود که بتوانند فرآیند یادگیری، کسب، حفظ و توسعه دانش را با موفقیت پیاده‌سازی کنند.

#### تعریف دانش

دانش عبارت است از ترکیبی ناپایدار از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش‌های خبرگان که چارچوبی برای ارزیابی و ادغام تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. به‌طور کلی منشا تشکیل دانش، داده است. داده‌ها، واقعیت‌ها و اعداد خام مستقیم داده یک واقعیت از یک موقعیت یا یک مورد از یک زمینه خاص، بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. از قرار گرفتن داده‌ها در یک زمینه خاص اطلاعات شکل می‌گیرد.

#### تعریف مدیریت دانش

یکی از دقیق‌ترین تعاریف مدیریت دانش به شرح زیر ارائه شده است: «مدیریت دانش رشته‌ای علمی است که شیوه برخورداری از حمایت دوجانبه را برای ایجاد، تصرف، سازماندهی و استفاده از اطلاعات، تشویق می‌کند.»
بکمن (۱۹۹۹) مدیریت دانش را فرآیند توزیع و پخش دانسته‌های فردی و سازمانی در کل سازمان که منجر به افزایش بازده و عملکرد کل سازمان شود، تعریف کرده است.

به‌طور خلاصه، مدیریت دانش در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوه و چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن کند.

#### اصول مدیریت دانش

دانپورت و بروساک(۱۹۹۸) در کتاب «دانش کاری» اصول مدیریت دانش را چنین طرح می‌کنند.

- دانش، نشأت گرفته از افکار افراد است و در افکار آنان جای دارد.
- تسهیم دانش مستلزم اعتماد است.
- فناوری، رفتارهای دانشی جدید را امکانپذیر می‌کند.
- تسهیم دانش باید تشویق شود و پاداش بگیرد.
- حمایت مدیران و منابع، ضروری است.
- دانش ماهیتی خلق شونده دارد و تشویق افراد، موجب می‌شود که دانش به شیوه‌های غیرمنظره‌ای گسترش یابد.

#### مزایای مدیریت دانش

تورج (۲۰۰۴) چهار دلیل عمده را برای محوریت دانش در اقتصاد جدید که بر مبنای دانش بنا شده است ارائه می‌کند:

۱- حجم زیاد و رو به افزایش کالاهایی که منبع اصلی برای تولید آنها دانش است و سوددهی آنها بستگی زیادی به دانش به‌کار رفته در آن و نه نحوه توزیع و پخش آنها دارد.

۲- دانش ذاتا در هنگام رشد، تمایل به شکستن به شاخه‌های گوناگون دارد و باز تولید سریع‌تر و اثربخش‌تر دانش مسأوی است با منبع اصلی مزیت رقابتی.

۳- تخمین ارزش سرمایه‌گذاری در دانش، کار بسیار مشکلی است، چراکه نتیجه آن می‌تواند هم نامیدمی و هم رشد و سود عالی باشد.

۴- حتی هنگامی که سرمایه‌گذاری در دانش منجر به تولید بیشتر سود اقتصادی قابل توجه شود، نمی‌توان سهم تاثیر سرمایه‌گذاری در دانش را بر آن مشخص کرد. در اقتصادهای مبتنی بر دانش، مزیت رقابتی قابلیت سازمان در برتری یافتن نسبی بر همتران خود در آن حوزه تعریف می‌شود، که تنها با قابلیت تولید، نگهداری و مدیریت دانش امکانپذیر است.

همچنین دانوپورت و پرور(۲۰۰۱) به نقل از «دنهام گری» هشت مزیت مدیریت دانش را در قرار زیر معرفی کرده‌اند:

- جلوگیری از افت دانش
- بهبود تصمیم‌گیری
- تعاطف‌پذیری و انطباق‌پذیری
- توسعه رقابتی
- توسعه دارایی
- افزایش محصول
- مدیریت مشتری
- به‌کارگیری سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه انسانی.
- ایجاد و عوامل کلیدی توفیق مدیریت دانش**
عوامل تاثیرگذار بر مدیریت دانش که نمایانگر ایجاد عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش است عبارت‌اند از:
  - اعتماد و فرهنگ سازمانی
  - رهبری و تعهد مدیریت ارشد
  - درگیری(پایبندی) کارکنان
  - آموزش کارکنان
  - کارت تیمی مبتنی بر اعتماد
  - زیرساخت‌های IT
  - الگویی/مکثرزنی
  - استراتژی و اهداف
  - منابع انسانی.

**برگرفته از مقاله «ارائه الگوی توفیق مدیریت دانش» اکرم‌های‌زاده و همکاران**

## گسترش

# لزوم ارزیابی هیات‌مدیره‌ها در حاکمیت شرکتی

◀ **ادبیات حاکمیت شرکتی و اهمیت آن در روند کاری شرکت‌ها و صنایع چنان مشخص است که باید بیش از اینها به آن پرداخته شود. در شماره‌های گذشته از مزایای هیات‌مدیره‌ها و نقش و جایگاه اعضای آن سخن گفته شد و در این شماره نیز سعی شده بر لزوم ارزیابی هیات‌مدیره‌ها تاکید شود. در این راستا، با دکتر مجید**

دکتر مجید گلیایگانی سابقه‌فعالیت حاکمیت شرکتی و هیات‌مدیره‌ها را دهه ۸۰ میلادی دانست و افزود، هیات‌مدیره‌ها در چند عامل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که در یکی از مدل‌ها که توسط پروفسور هرب روبن اشتاین معرفی شده است، این عوامل به ۱۰ رسته تقسیم می‌شوند.

وی تصریح کرد: عوامل مربوط به سرمایه‌های انسانی، هماهنگی و وفاق، عملکرد و دستاوردها، فرآیند، سازمان هیات‌مدیره‌ها، منابع اطلاعاتی و مالی، شهرت و اعتبار هیات‌مدیره‌ها، نظارت مالی و پاسخگویی، نحوه اداره شرکت و تحول شرکت، از جمله عوامل ارزیابی هیات‌مدیره‌ها هستند. گلیایگانی گفت: معمولا شرکت‌ها را براساس این عوامل مورد ارزیابی قرار می‌دهند و پس از تحلیل آماری، نقاط ضعف هیات‌مدیره‌ها مشخص می‌شود که در نهایت برای عوامل ضعیف، پروژه‌های بهبود و اقدام اجرایی تعریف خواهد شد.

### همراه با مدیران (۵)

## نقش و جایگاه اخلاق و ارزش‌های سازمانی در تعالی سازمان‌ها

در این مقاله درصدد هستیم ضمن تبیین مفاهیم ارزش، اخلاق حرفه‌ای و ارزش‌های سازمانی، جایگاه و نقش کارکردی آن در تعالی سازمان‌ها از طریق فرآیند مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها به‌صورت اجمالی تشریح شود.
نیکوست، سخن خود را با فرمایش گوهریار رسول مهر و رحمت، پیامبر اسلام(ص) آغاز می‌کند:
«<sup>(۱)</sup>

«لما بعثت لاتمم مکارم الاخلاق؛ همانا من از جانب پروردگار جهت تکمیل و اتمام ارزش‌های والای اخلاقی مبعوث شدم.»<sup>(۲)</sup>
در حدیث دیگری از امیرمومنان علی(ع) آمده است: «اگر ما امید و ایمانی به بهشت و ترس و وحشتی از دوزخ، و انتظار ثواب و عقابی نمی‌داشتیم، شایسته بود به سراغ فضایل اخلاقی برویم، چراکه آنها راهنمای نجات، پیروزی و موفقیت هستند.»<sup>(۳)</sup>

متخصص مدیریت استراتژیک «اصول اخلاقی شایسته را در سازمان را از پیش‌شرط‌های مدیریت استراتژیک خوب» دانسته‌اند. روزبه‌روز اعتقاد سازمان‌ها در این مورد راسخ‌تر می‌شود که ترویج اصول اخلاقی و تقویت فرهنگ معنوی موجب ایجاد مزیت‌ها استراتژیک خواهد شد.<sup>(۴)</sup>
از این‌رو در فرآیند تدوین برنامه استراتژیک و اهداف سازمانی، تبیین نظام ارزشی سازمان در قالب «ارزش‌های سازمانی» به‌عنوان یکی از عناصر استراتژیک پیش‌بینی شده است.

ارزش‌ها اصلی‌ترین منبع اخلاق محسوب می‌شوند و در واقع اخلاق، به اجرا درآوردن ارزش‌هاست. اخلاقیات، نظامی از ارزش‌ها، باید‌ها و نباید‌هایی هستند که براساس آن نیک و بد‌های سازمان مشخص و عمل‌خوب از بد متمایز می‌شود.<sup>(۵)</sup>

مسئولیت‌های اخلاقی سازمان- پنگاه در قبال محیط را، اخلاق حرفه‌ای و تأدیم و آن می‌شود. مسئولیت‌های اخلاقی فرد در شغل را نیز شامل می‌شود. اخلاق حرفه‌ای در مفهوم نوین- آن بر اصل «محیط حق دارد و سازمان تکلیف» بنا شده است.<sup>(۶)</sup>

سه‌شنبه ۲۰ فروردین ماه۱۳۹۲- شماره ۱۵۰

### گسترش مدیریت



نویورک و دیگر بورس‌های اروپایی و آسیایی، شرکت‌ها باید چارچوب حاکمیت شرکتی ارائه شده بورس را رعایت کنند، به‌عنوان نمونه نباید مدیرعامل و رئیس هیات‌مدیره یک نفر باشد. گلیایگانی تصریح کرد: آئین‌نامه حاکمیت شرکتی در ایران توسط سازمان بورس در سال ۸۶ منتشر شده و هنوز به شرکت‌ها الزام نشده است. این در حالی است که شرکت‌های بورسی در حال حاضر باید با آئین‌نامه اختیاری فعلی، خود را آماده کنند.

وی افزود: در مورد شرک‌تهایی هم که در بورس نیستند، اگر مالک شرکت و اعضا مایل باشند، وضعیت شرکت را طوری مدیریت کنند که با ساز و کار بین‌المللی همسان باشد، می‌توانند به‌صورت اختیاری با تحقیق و پژوهشی در این زمینه، به هدف مورد نظر خود دست یابند و به مزایای استفاده از استانداردهای حاکمیت‌های شرکتی پی ببرند.

تعداد جلسات هیات‌مدیره‌ها در سال و چگونگی رسیدگی به موضوعات در آن بررسی شود.

وی ادامه داد: نقش و وظایف اعضای هیات‌مدیره نیز بسیار مهم است که در ایران آن‌طور که باید و شاید به آن توجه نشده است و معمولا اعضا به نقش خود واقف نیستند. به گفته گلیایگانی، ارزیابی عملکرد، مدت زمان عضویت، پاداش و جبران خدمات، آموزش و توسعه اعضای هیات‌مدیره، مسئولیت اجتماعی و اخلاق حرفه‌ای مواردی است که با بررسی وضعیت هیات‌مدیره به‌دست می‌آید. در ایران هم برای برخی از شرکت‌ها این کار توسط ایشان انجام شده است.

وی یادآور شد: شرکت‌های خارجی در دنیا برای ورود به بورس باید سه موضوع حاکمیت شرکتی و پیروی از الگوها و استانداردها توجه کنند و به عبارتی این مورد به یک الزام تبدیل شده است، به گونه‌ای که در بورس لندن،

لایه هستند؛ یعنی هیات‌مدیره اجرایی و نظارتی دارند.

رئیس اداره تحقیقات کاربردی در صنایع پیشرفته ادامه داد: هیات‌مدیره نظارتی در فعالیت اجرایی دخالت نمی‌کند و هیات‌مدیره اجرایی نیز فقط وظیفه اجرای عملیات روزمره شرکت را برعهده دارد.

وی تصریح کرد: در قانون تجارت ما چون ساختار هیات‌مدیره تک لایه است، شرکت‌ها باید سعی کنند تا بعد نظارتی را افزایش دهند. گلیایگانی درباره‌موقعه‌های مهم در هیات‌مدیره‌ها، گفت: اندازه و تعداد اعضای هیات‌مدیره مهم است، به‌عنوان نمونه شرکت خودروسازی تویوتا

بیش از ۴۰ نفر عضو هیات‌مدیره دارد، اما در شرکت‌های بزرگ ایران اعضای هیات‌مدیره تا

هفت نفر هستند.

جلسات هیات‌مدیره یکی از عوامل مهم دیگر است که وی به آن اشاره کرد و افزود: باید

– ارزش‌های تدوین شده در امور داخلی سازمان‌ها نظیر فرآیند ارزیابی، تخصیص پاداش و… نقوذ نکرده است.

– بدبینی و بدگمانی حاصل از عدم اجرای ارزش‌ها مانع از حمایت و پشتیبانی سطوح سازمانی از آنها شده است.

– چگونه می‌توان ارزش‌های سازمان را جاری کرد؟

– تطبیق ارزش‌های فردی کارکنان با ارزش‌های سازمانی

– تعریف دقیق رفتارهای منطبق با ارزش‌های سازمانی

– بهره‌گیری از ارزش‌های سازمانی و رفتارهای مرتبط با آن در سیستم مدیریت عملکرد سازمان نظیر بازخورد

- ۳۶درجه
- بهره‌گیری در فرآیند جذب و استخدام
- تاکید بر ارزش‌های سازمانی در جلسات تیمی و تعاملات جاری در سطح سازمان
- اهتمام به ارزش‌های سازمانی در برنامه استراتژیک سازمان از طریق هدفگذاری عملیاتی
- تمرکز سازمانی بر ارزش‌های تدوین شده و مورد نظر در فرآیند مدیریت تغییر.
- براین اساس، هدف مدیریت از راه ارزش‌ها(MBV)، روشن نمودن اولویت‌هاست. مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها (MBV) بر خلاف مدیریت مبتنی بر دستورالعمل‌ها (MBI) و مدیریت مبتنی بر اهداف (MBO) قادر خواهد بود نیازها و معطوف به کیفیت بهتر، خشنودسازی بیشتر، مشتری، ایجاد ساختارهای سازمانی چالاک‌تر، تبدیل روسا به تسهیل‌گران موفقیت همکاران، خودمختاری مسئولانه و ایجاد حس تعهد را تا حدود زیادی تحقق بخشد.<sup>(۷)</sup>
- «مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها» براساس اقدام‌های ذیل در سازمان مستقر می‌شود:<sup>(۸)</sup>

ارزش‌های سازمانی رسالت(Mission)، هدف و

گام دوم، همگانی کردن رسالت و ارزش‌های سازمانی

گام سوم، همسو کردن اقدام‌های روزمره با رسالت و ارزش‌های سازمانی و مبانی اخلاقی.

## راهکارهایی برای اتخاذ تصمیم‌های بزرگ

#### پیاده‌سازی کنترل کیفیت تصمیم:

چک‌لیستی حاوی ۱۲ پرسش برای هر فردی که اتخاذ تصمیم نهایی او اساسا به ارزیابی‌های دیگران متکی است، مفید می‌باشد، اما زمان و مکان پرسش‌ها مهم است و راه‌های وجود دارد که آنها را به بخشی از فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان خود تبدیل کنید. این رویکرد برای تصمیم‌های روزمره طراحی نشده است که یک مدیر به‌استور خود‌کار مهر تایید بر آنها می‌زند. بهترین جباری کنترل کیفیت، تصمیم‌هایی هستند که مهم و تکراری هستند ، بنابراین طراحی یک فرآیند رسمی برای آنها قابل توجه است. تصویب یک پروژه تحقیق و توسعه، تصمیم‌گیری در مورد یک هزینه کلان سرمایه‌ای و خرید یک شرکت متوسط از نظر اندازه، همگی نمونه‌هایی از تصمیم‌های «قابل کنترل از نظر کیفیت» هستند.ایده کنترل کیفیت، تفکیک واقعی بین تصمیم‌گیرنده و تیم پیشهاددهنده هم قائل می‌شود. گاهی اوقات مدیران با انتخاب اعضای از تیم که نظرآنها شناخته شده است، طرح‌های پیشنهادی تیم‌ها را غیرمستقیم تحت‌تاثیر قرار می‌دهند. در هنگام ارزیابی چیزی که دوست داریم محافطه‌کاری بیش از حد است. در درازمدت مدیر ارشد باید در تلاش ایجاد فضای باشد که در آن، مخالفت جدی به مثابه بخشی سازنده از فرآیند تصمیم‌گیری محسوب شود و به صورت عینی رفع شود تا نشانه‌ای از تعارض سرکوب شده بین افراد در واقع نبودن مخالفت در تیمی که با مسئله‌ای پیچیده دست و پنجه نرم می‌کند یاد رنگ خطری به‌شمار آید. چالش واقعی برای مدیران که می‌خواهند کنترل کیفیت تصمیم‌ها را به‌اجرا در آورند ایجاد آگاهی است که حتی مدیران بسیار باتجربه، فوق‌العاده شایسته و باتجربه در آن سوگیری پذیر هستند.

#### اعمال انضباط

مدیران باید برای منظم بودن آماده باشند و این فقط با تعمق کامل، نظام‌مند و هر روزه در چک‌لیست‌ها تحقق می‌یابد. سازمان‌ها باید متوجه شوند کلید یک راهبرد فردی و معقول، فرآیندی منظم در تصمیم‌گیری است نه نبوغ فردی و باید فرهنگی از بحث آزاد به وجود آورند که چنین فرآیندهایی بتواند در آن شکوفا شود.

**منبع:گزیده مدیریت شماره ۱۱۱ – تهیه و تنظیم: جمیله طوسی**

سهل‌گیرانه براساس ارزش سطحی امور است. دانستن این‌که سوگیری‌هایی در کار تان هست، برای کمک به شما برای فائق آمدن بر آنها کافی نیست. ممکن است سوگیری‌های خود را پذیرید، اما نتوانید آنها را اصلاح کنید و از بین ببرید. بعضی اوقات حذف آنچه اطلاعات با ارزشی به نظر می‌آید به برآوردهای بهتری می‌انجامد. ممکن است نتوانیم شم خود را کنترل کنیم، اما می‌توانیم با به‌کارگیری تفکر منطقی، متوجه اشتباه شم دیگران شویم و داوری آنها را بهبود بخشیم و این دقیقا همان چیزی است که انتظار می‌رود مدیران در زمان بررسی توصیه‌ها و اتخاذ تصمیم نهایی انجام دهند. ما افزودن فرآیندی نظام‌مند برای مرور توصیه‌ها را پیشنهاد می‌کنیم.

#### چک‌لیستی برای کنترل کیفیت تصمیم

برای کمک به مدیران در بررسی دقیق تصمیم‌ها به منظور پیش‌بینی‌های دقیق و اهداف بلندپروازانه ابزاری تهیه کرده‌ایم، مبتنی بر چک‌لیستی حاوی ۱۲ پرسشی که هدف آن کشف نقض‌های تصمیم‌گیری است، با توجه به سوگیری‌های شناختی تیم‌های پیشنهاددهنده توصیه‌ها، پرسش‌ها در سده‌سته قرار می‌گیرند:

پرسش‌هایی که تصمیم‌گیرندگان باید از خودشان بپرسند:

۱- آیا هیچ دلیلی وجود دارد به سوگیری‌های انگیزه‌مند یا سوگیری‌هایی شک کرد که منشا آنها نفع شخصی تیم پیشنهاددهنده است؟

۲- آیا منابع آگاهانداگان شفاهی پیشنهادی خود می‌شنوند؟

۳- آیا درون تیم پیشنهاددهنده اختلاف‌نظر وجود دارد؟

پرسش‌هایی که تصمیم‌گیرندگان باید از تیم پیشنهاددهنده بپرسند:

۴- آیا شناسایی شرایط می‌تواند تحت‌تاثیر موارد بسیار مشابه قرار گیرد؟

۵- آیا جایگزین‌های معتبر عینی و مبتنی بر داده‌ها و ارزیابی‌های شده لحاظ شده‌اند؟

۶- اگر باید این تصمیم را در کمتر از یک‌سال اتخاذ کنید، چه اطلاعاتی نیاز خواهید داشت؟ آیا می‌توانید اکنون اطلاعات بیشتری به دست بیاورید؟

۷- آیا از منابع اعداد و ارقام در طرح پیشنهادی اطلاع دارید؟

۸- آیا پیشنهاددهندگان وابستگی زیادی به تصمیم‌ها گذشته دارند؟

پرسش‌هایی که تمرکز آنها بر ارزیابی طرح پیشنهادی است:

۹- آیا مبنای استدلال بیش از اندازه خوشبینانه است؟

۱۰- آیا نمونه‌ای که به‌عنوان بدترین معرفی می‌شود به اندازه کافی بد است؟

۱۱- آیا تیم پیشنهاددهنده بیش از اندازه محتاط است؟