

تبیین و طراحی مدل رسالت مسئولیت اجتماعی سازمان

دکتر غلامعلی طبرسا*، دکتر علی رضائیان**، دکتر عادل آذر***

حمید علیخانی****

چکیده

در علم سازمان و مدیریت، مسئولیت اجتماعی، بخشی از مقوله اخلاق کار محسوب می‌گردد و از آن به‌عنوان اخلاقیات فراسازمانی یاد می‌شود. بسیاری معتقدند که مسئولیت اجتماعی سازمان، به‌نوعی، بر موفقیت و شکست آن تأثیرگذار است. توجه به نیازهای جامعه، اخلاق‌گرایی، و توجه به محیط زیست، از جمله مقوله‌هایی است که امروزه از سوی مشتریان مورد توجه جدی قرار می‌گیرد. از سوی دیگر، بحث تغییر استراتژیک، تحول و بهبود شرایط سازمان در محیط بسیار رقابتی امروز باعث شده‌است که سازمان‌ها به‌سرعت تغییر رویه دهند. بر این اساس، سازمان‌ها باید از ابزاری استفاده نمایند که آن‌ها را در این مسیر موفق نماید: بهبود و توسعه سازمانی. این مقاله با بررسی رابطه ابعاد توسعه و تحول سازمانی، میزان تأثیرگذاری آن بر مسئولیت اجتماعی را مورد توجه قرار داده است. جامعه آماری این تحقیق، شامل کلیه مدیران وزارتخانه‌های اقتصادی کشور می‌باشد که با بحث خصوصی‌سازی و اصل ۴۴ قانون اساسی ارتباط بیشتری دارند. نتایج این تحقیق نشان داد که از میان متغیرهای مدل مفهومی تحقیق - ساختار سازمانی، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، قوانین و مقررات، و فرآیندهای سازمانی - دو عامل منابع انسانی و فرهنگ سازمانی از اولویت بالاتری برای تأثیرگذاری بر مسئولیت اجتماعی سازمان برخوردارند.

کلیدواژه‌ها: بهبود و توسعه سازمانی؛ مسئولیت اجتماعی؛ اصل ۴۴ قانون اساسی؛ تغییر استراتژیک؛ خصوصی‌سازی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۳/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۰۹/۱۱.

* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

** استاد، دانشگاه شهید بهشتی.

*** استاد، دانشگاه تربیت مدرس.

**** دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: Hamidali_1700@yahoo.com

۱. مقدمه

در عصری که سازمان‌ها در فرآیندهای محیطی پویا و در حال تغییر قرار دارند، باید بتوانند خود را با عوامل محیطی تأثیرگذار مطابقت دهند. از دلایل وقوع تغییر در سازمان، شک سازمان به‌خود و روش‌های اجرایی آن و یا شفاف شدن و شناختن مسائل و مشکلات سازمانی است. تغییر، روندی است که تمامی سازمان‌ها آن را تجربه می‌کنند. در برخی سازمان‌ها تغییر بسیار آرام است و آن‌ها در ظاهر، دوران پرقدرتی را سپری می‌کنند، اما ممکن است چنین سازمان‌هایی ناگهان تحول شدید یا به‌اصطلاح دچار تغییر استراتژیک شوند.

در هنگامه گسترش جهانی‌سازی و آزادسازی تجارت و سرمایه‌گذاری‌های جهانی، دولت‌ها در سراسر جهان، مسیر خصوصی‌سازی بنگاه‌های دولتی را در پیش گرفته‌اند تا بهتر بتوانند در برابر فشارهای ناشی از رقابت پایداری کنند و منابع بیشتری برای اجرای برنامه‌های اجتماعی داشته باشند. با ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی توسط مقام رهبری و اجرایی شدن طرح توزیع سهام عدالت، خصوصی‌سازی شکل نوین و گسترده‌ای به خود گرفت [۲]. در کشورهای در حال توسعه، از جمله کشور ما، خصوصی‌سازی به‌عنوان یک سیاست لازم‌الاجرا برای رسیدن به توسعه اقتصادی پذیرفته شده است. اما ارزیابی عملکرد خصوصی‌سازی در کشور نشان می‌دهد که هم از نظر تعداد شرکت‌ها و هم از نظر حجم بودجه، موفقیت مورد انتظار حاصل نشده است [۵]. در سازمان‌های دولتی ایران، بحث تغییر، بدون شک، با رویکرد اصل ۴۴ قانون اساسی و خصوصی‌سازی جلوه می‌کند و ابعاد آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. براین اساس، به‌نظر می‌رسد که یک برنامه تحول و نقشه راه منسجم برای آمادگی سازمان‌ها در این راه باید وجود داشته باشد تا از طریق آن، بحث‌هایی از جمله مسئولیت اجتماعی هم‌چنان با قوت به پیش رود. این مقاله با اشاره به‌ضرورت اصل ۴۴ قانون اساسی و اهمیت آن، به‌بررسی ابعاد توسعه و تحول سازمانی می‌پردازد و در نهایت، میزان تأثیر آن بر مسئولیت اجتماعی را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

بحث فروش دارایی‌های دولت به‌بخش خصوصی، پدیده‌ای کاملاً جدید نیست. این پدیده پس از نخست‌وزیری تاجر شهرت یافت. تا قبل از ۱۹۷۹، این پدیده را بازگرداندن واحدهای ملی شده^۱ می‌نامیدند. اما مارگارت تاجر واژه "خصوصی‌سازی" را ترویج کرد. خصوصی‌سازی فرآیندی است که در آن، بخش مهمی از فعالیت‌های ناکارآمد بخش عمومی به‌بخش خصوصی واگذار می‌گردد، مشروط بر اینکه بخش خصوصی، قابلیت جایگزینی بخش

1. Denationalization

عمومی را داشته باشد و کارایی اقتصادی را در فعالیتهای واگذار شده افزایش دهد. خصوصی سازی ابزار مهم سیاست اقتصادی به منظور اصلاح ساختار است که به ترکیب مطلوب دولت و بخش خصوصی می نگردد. خصوصی سازی، در واقع، حرکتی در مسیر سپردن تعیین اولویتهای به مکانیسم بازار است و این تعریف شاید جامع ترین تعریف از خصوصی سازی باشد. از این دیدگاه، خصوصی سازی، علاوه بر تغییر مالکیت، به معنای انطباق عملیات یک بنگاه اقتصادی در قالب نظم بخشیدن به نیروهای بازار است [۳].

در یک تعریف کوتاه و جامع، خصوصی سازی به معنای کاهش نقش دولت به عنوان عامل اقتصادی است، به نحوی که منجر به جایگزینی بخش خصوصی گردد. در اینجا توجه به نقش نظارتی دولت برای رسیدن به نتایج مطلوب در خصوصی سازی و اشاره به انجام خصوصی سازی به شکلی که بخش خصوصی، قابلیت جایگزینی دولت را داشته باشد، مدنظر است.

هدفهای خصوصی سازی در کشورهای پیشرفته به افزایش کارایی، کسب درآمد و کاهش بار مالی دولت محدود می شود، ولی در کشورهای در حال توسعه، گستره وسیعی را در بر می گیرد. افزایش کارایی، تخصیص منابع، استفاده بهتر از منابع مالی شرکتها، کاهش کسری بودجه، گسترش اساس مالکیت و در نتیجه توسعه بازار سرمایه، کاهش مداخله دولت در تخصیص منابع و سپردن آن به مکانیسم بازار، مقابله با نقدینگی متورم، دسترسی به تکنولوژی و سرمایه خارجی به خصوص در بخش صادرات و سرانجام توزیع درآمد، از مهم ترین هدفهای خصوصی سازی هستند که به مفهوم عام دنبال می شوند.

خصوصی سازی در ایران، به طور جدی، از سال ۱۳۶۸ (بعد از پایان جنگ تحمیلی) و در اولین برنامه پنج ساله توسعه مطرح شد و دولت در صدد واگذاری بخشی از فعالیتهای اقتصادی شرکت های دولتی به بخش غیردولتی بر آمد. اما خصوصی سازی، به صورت سازماندهی شده و براساس قوانین و مقررات با محوریت سازمان خصوصی سازی به عنوان مجری، عملاً از سال ۱۳۸۰ با اجرایی شدن فصل سوم قانون برنامه سوم توسعه آغاز شد. سیاست های خصوصی سازی در برنامه های اول و دوم توسعه هیچ گاه با طراحی و اجرای مجموعه هایی از سیاست های کلان اقتصادی مکمل آن - مانند اصلاح سیاست های مالیاتی، قیمت گذاری، صادرات و واردات تعرفه ای، اصلاح نظام دستمزدها، اصلاح نظام پولی، بانکی و سرمایه گذاری - همراه نبود [۱].

در برنامه های سوم و چهارم توسعه، سیاست های وسیعی به منظور اجرای برنامه های تعدیل در حوزه کلان اقتصادی تعریف شد. خصوصی سازی در ایران، تاکنون، منجر به واگذاری نزدیک به ۸۰ هزار میلیارد تومان از دارایی های دولت در قالب سهام عدالت، رد دیون و فروش سهام شده است.

مطالب مذکور نشان می دهد برای اجرای اصل ۴۴ و انجام خصوصی سازی در کشور، نیازمند

تغییرات وسیع در سازمان‌های دولتی می‌باشیم. براین اساس، ابزارهای مناسبی را نیز باید به‌کار گرفت که افزایش کارآمدی اقتصادی و همچنین افزایش مسئولیت اجتماعی را به‌دنبال داشته باشد. این ابزار که از طریق آن می‌توان الزامات اجرایی اصل ۴۴ و خصوصی‌سازی را پیاده نمود، توسعه و تحول سازمانی است که در واقع، استفاده از آن، موفقیت سازمان‌ها را به‌دنبال خواهد داشت.

استراتژی تغییر و توسعه و بهبود سازمانی. تغییر سازمان، رابطه متقابل تغییر سازمانی و تغییر انسانی را مطرح می‌کند. بهبود و توسعه سازمانی، یک استراتژی مدیریت تغییر در عملکرد است. این استراتژی، بر اساس درک علوم رفتاری می‌باشد و با این موضوع در ارتباط است که عملکرد افراد و سازمان‌ها چگونه است. دست‌اندرکاران توسعه سازمان، تغییر سازمانی را طی ۵۰ سال گذشته طراحی و اجرا کرده‌اند. آن‌ها مجموعه‌ای از دانش و مهارت‌ها را به‌وجود آورده‌اند که ارزش فوق‌العاده خود را به‌مدیران سازمان‌هایی که به استراتژی تغییر سازمانی نیاز دارند، اثبات کرده‌اند.

جدول ۱. تعاریف توسعه سازمان [28]

یک فرآیند مبتنی بر ارزش خود-ارزیاب و تغییر برنامه‌ریزی شده، درگیر نمودن استراتژی و تکنولوژی خاص با هدف بهبود اثربخشی در کل سازمان (ص ۲۴)	Margulies & Raia (1972)
یک تلاش بلندمدت برای بهبود و حل مسائل سازمانی و نوسازی فرآیندها، به‌طور خاص از طریق همکاری و هماهنگی اثربخش‌تر مدیریت فرهنگ سازمانی... با کمک یک واحد تغییر یا کاتالیزور و استفاده از تئوری و تکنولوژی مورد استفاده در علوم رفتاری از طریق تحقیق کاربردی (ص ۱۴)	French & Bell (1978)
فرآیند برنامه‌ریزی شده تغییر در فرهنگ سازمانی از طریق به‌کارگیری تکنولوژی‌های علوم رفتاری، تحقیق و تئوری (ص ۱۰)	Burke (1982)
تغییرات برنامه‌ریزی شده بلندمدت در فرهنگ، تکنولوژی و مدیریت کل یک سازمان یا حداقل در یک بخش خاص از کل سازمان (ص ۴)	Jamieson, Bach Kallick, & Kur (1984)
سیستم‌های بلندمدت برنامه‌ریزی شده و استراتژی اصلی علوم رفتاری برای درک، توسعه و تغییر سازمان‌ها به منظور بهبود اثربخشی و سلامت فعلی و آینده آن‌ها (ص ۹۱۶)	Warrick (1984)
مداخلات برنامه‌ریزی شده و مبتنی بر علوم رفتاری در مجموعه‌های کاری با هدف بهبود کارکردهای سازمانی و توسعه فردی (ص ۷۲۱)	Porras & Robertson (1992)

توسعه سازمانی، یک زمینه تحقیقاتی چند موضوعی می‌باشد. نظریه بهبود و توسعه سازمانی تلاش می‌نماید پاسخگوی پرسش‌های پیرامون این موضوع باشد که چگونه باید سازمان را اداره نماییم و توسعه بخشیم. از راه‌های مختلف با رویکردهای گوناگون می‌توان با مشکلات توسعه

سازمانی برخورد نمود. نویسندگان ادبیات توسعه سازمانی، به کمک بسیاری از این روش‌ها، به تعریف موضوع می‌پردازند. پرسش‌های مهم در چندین رشته علمی در حوزه مدیریت، سازمان‌ها، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و علم اقتصاد مطرح شده‌اند. به عبارتی می‌توان گفت که توسعه سازمانی، رشته علمی یکپارچه‌ای در باره بیان‌های پژوهشی متفاوت است.

جدول ۲. رویکردهای تغییر و توسعه و بهبود سازمانی [۱۵]

نظریه‌پردازان	رویکردها	ابعاد
Schienstock, 1999 Kalmi&Kauhanen, 2008 Godard, 2001	در رویکرد اول بیان می‌شود که سیستم‌ها، به‌طور نمونه به آرایش کاری انعطاف‌پذیرتر، دخالت دادن کارمندان، مشارکت یا فرهنگ جایگاه کاری می‌پردازند.	سیستم‌ها و فضاها سیاسی
Bessant, 2003 Nonaka& Takeuchi, 1995 Senge, 1990 Engeström, 1984 Common, 2004	رویکرد دوم به یادگیری در سطوح سازمانی می‌پردازد.	ارتباط یادگیری سازمانی و توانایی نوآوری سازمان با رویکرد شناختی
Antila&Ylöstalo, 2002	رویکرد سوم به بررسی درک توسعه سازمانی و سیستم‌های منابع انسانی، به عنوان یک منبع، می‌پردازد.	ابزار توسعه سازمانی
Rigby & Bilodeau, 2005; Arveson, 1998, Collins, 2003; Werr, S tjernberg & Docherty, 1997, Engeström, e.g. 2005; Ramstad, 2005b; Ala soini et al., 2006	رویکرد چهارم، پاسخگوی سؤالات در مورد نحوه، فرد انجام‌دهنده و محل اجرای اقدام می‌باشد.	سیستم پشتیبانی

هسته مرکزی توسعه سازمانی ماهیت سازمان را شکل می‌دهد، در نتیجه این تعریف دو یا تعداد بیشتری از افراد با یک یا تعداد بیشتری از اهداف مشترک به فعالیت خود ادامه می‌دهند [۶]. توسعه در این متن، بیانگر آن است که ممکن است سازمان تحقق اهداف خود کاراتر عمل نماید.

جدول ۳. ابعاد مدل‌های توسعه سازمانی

ابعاد مدل	پژوهشگر
محیط، سابقه، منابع، استراتژی، وظایف، شبکه‌های رسمی، کارکنان، فرآیندهای سازمان، شبکه‌های غیررسمی، عملکرد، تأثیرات بر کارکنان [۲۶]	فنی - سیاسی - فرهنگی (TPC) تیچی (۱۹۸۳)
چارچوب زمانی، تمرکز، برنامه‌ریزی، شیوه تغییر، مدیریت، ساختار، چشم‌انداز، انگیزش، توسعه، ارتباطات و رهبری [۲۲]	برنامه‌ریزی عملکرد نلسون و برنز (۱۹۸۴)
مقاصد استراتژیک، پاسخگویی استراتژیک، شایستگی‌ها، قابلیت‌ها، فرآیندها، منابع، خروجی‌ها [۲۷]	تحول استراتژیک ولمن (۱۹۹۶)
ساختار سازمانی، ساختار قدرت، سابقه، رویه‌ها، پارادایم‌ها، نمادها [۷]	شبکه فرهنگ (۱۹۹۹)
جریان ارزش، استراتژی، سازمان، کارکنان، فرآیند، سیستم‌ها و منابع، رهبری، معیار عملکرد [۸]	تحول بیتیتسی (۲۰۰۷)
تکنولوژی، ساختار، سیستم‌های اندازه، سیستم‌های منابع، استراتژی [۱۲]	کومینگز و وورلی (۲۰۰۹)

در همه این مدل‌ها می‌توان به ابعاد مشترکی چون فرآیندها، ساختار، منابع انسانی و استراتژی اشاره نمود. در بیشتر مدل‌های اشاره شده و در ادبیات توسعه و بهبود سازمانی، بحث فرهنگ سازمانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. لذا در مدل پیشنهادی، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از الزامات مدل در نظر گرفته شده است. از سوی دیگر، در مدل ارائه شده، بحث سازمان‌های دولتی و به عبارتی، بخش دولتی مطرح است. توجه به قوانین و مقررات موجود در این زمینه نیز راهگشا می‌باشد که به ابعاد مدل اضافه گردیده است. براین اساس، ابعاد مورد توجه در این مدل مفهومی عبارتند از: ساختار سازمانی منعطف، فرآیندهای سازمانی نوین، توسعه منابع انسانی، قوانین و مقررات به‌هنگام، و فرهنگ سازمانی.

رسالت و مسئولیت اجتماعی. دورترین و آرمانی‌ترین جایی که سازمان در نظر دارد به آن برسد، رسالت نامیده می‌شود. به عبارتی رسالت یک سازمان، همان فلسفه وجودی سازمان است که بسیار دور از دسترس و بلندپروازانه تعریف می‌شود تا بقاء و حیات سازمان توجیه شود [۱۸]. مسئولیت اجتماعی، تعهد داوطلبانه سازمان برای ایفای وظایف شفاف و غیرشفافی است که انتظارات جامعه، به‌طور قراردادی، بر عهده شرکت نهاده است. بنا به این تعریف، مسئولیت اجتماعی، راهی است با هدف ارتقای گرایش اجتماعی برای اعتلای نظم اساسی جامعه و شامل وظایفی می‌شود که چارچوب قانونی و قراردادهای اجتماعی را دربر می‌گیرد [۱۵]. مسئولیت اجتماعی، دو بعد دارد: "متعهد بودن به جامعه" و یاری رسانی مثبت به اجتماع [۲۱]. در جدول ۴، سیر مفهوم و رویکردهای مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها آمده است.

جدول ۴. سیر مفهوم و رویکردهای مسئولیت اجتماعی

نظریه پرداز	خلاصه رویکرد و مفهوم
Dodd (1932)	مدیران، علاوه بر مسئولیت اقتصادی، در برابر سهامداران و جامعه مسئولیت دارند [۱۳].
Friedman (1970)	در مقاله "مسئولیت اجتماعی کسب و کار" نوشت: هدف از کسب و کار، صرفاً افزایش سود سهامداران است و بهبود رفاه جامعه برعهده دولت است [۱۷].
Carol (1979)	مسئولیت‌های چهارگانه مدیران کسب و کار: مسئولیت اقتصادی، مسئولیت حقوق، مسئولیت اخلاقی، و مسئولیت فداکاری [۱۰].
Johnson (2003)	مسئولیت اجتماعی یکی از نقش‌های اساسی شرکت در کمک به رفاه کلی جامعه است، به‌عنوان مثال فعالیت‌هایی از جمله: افزایش سوادآموزی، حذف فقر و بیکاری، حفظ محیط زیست [۱۹].
Perrini (2005)	مسئولیت اجتماعی یعنی پاسخگو بودن شرکت در قبال فعالیت‌ها. مسئولیت اجتماعی، هفت موضوع دارد: کارایی عملیاتی، حداکثر امنیت، حفظ محیط زیست، کیفیت و نوآوری، گفتمان آزاد، توسعه مهارت، و شهروند مسئول [۲۴].
Cochran (2007)	در محیط کسب و کار جدید، مدیران باید هم مسئولیت اجتماعی شرکت و هم عواقب جدی مخاطرات را بر عهده بگیرند [۱۱].

در متون مدیریت استراتژیک، مسئولیت اجتماعی، به‌گونه عام، و اصول اخلاقی، به‌گونه خاص، به‌بخش‌های جدایی‌ناپذیر مباحث تدوین و اجرای استراتژی تبدیل شده‌اند. صاحب‌نظران در حوزه مسئولیت اجتماعی در دو دسته مخالفان و موافقان قرار می‌گیرند. برخی از طرفداران اقتصاد بازار، مانند میلتون فریدمن، با مسئولیت اجتماعی مخالفند و آن را با مکانیسم‌های اقتصاد آزاد در تضاد می‌دانند. فریدمن پایین آوردن قیمت محصول برای کاهش تورم، استخدام برای مبارزه با بیکاری، و هزینه کردن برای کاهش آلودگی محیط زیست را هدر دادن پول و سرمایه سهامداران می‌داند. او از مسئولیت اجتماعی به‌عنوان یک دکتترین اساساً ویرانگر نام می‌برد. فریدمن تنها مسئولیت اجتماعی شرکت‌های تجاری را این می‌داند: استفاده از منابع جامعه و مشارکت در فعالیت‌هایی که برای افزایش سود، با رعایت قواعد بازی (بدون نیرنگ و فریب)، طراحی شده‌اند. در مقابل، کارل بر این باور است که مدیران سازمان‌های تجاری، چهار مسئولیت دارند: اقتصادی، حقوقی، اخلاقی، و فداکاری. او این چهار مسئولیت را به‌ترتیب اولویت فهرست می‌کند و بر این باور است که مسئولیت‌های اخلاقی و فداکاری امروز ممکن است در آینده، به‌ترتیب، به مسئولیت‌های حقوقی و اخلاقی تبدیل شوند. هم فریدمن و هم کارل مدعی‌اند که نظریه خود را با توجه به اثر مسئولیت اجتماعی بر سود شرکت، مطرح کرده‌اند. فریدمن می‌گوید: اقداماتی که از نظر اجتماعی مسئولانه هستند، به‌کارایی شرکت آسیب می‌رسانند. کارل باور دارد که بی‌توجهی به مسئولیت اجتماعی موجب افزایش دخالت دولت و در نتیجه، کاهش کارایی می‌شود. اگر شرکت داوطلبانه به‌برخی مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاقی خود عمل کند، می‌تواند

به سود مورد نظر دست یابد [۱۶].

اگرچه حاکمیت اخلاق کار، منافع بالایی برای سازمان از بعد داخلی (بهبود روابط، افزایش فضای تفاهم و کاهش تعارضات، افزایش تعهد و مسئولیت پذیری بیشتر کارکنان و کاهش هزینه های ناشی از کنترل) دارد لیکن از دیدگاه مسئولیت اجتماعی نیز (افزایش مشروعیت سازمان و اقدامات آن، التزام اخلاقی در توجه به اهمیت ذی نفعان، افزایش درآمد، سودآوری و بهبود مزیت رقابتی) و توفیق سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد.

جدول ۵. آثار مثبت رعایت مسئولیت اجتماعی بر عملکرد و موفقیت سازمان

آثار رعایت مسئولیت اجتماعی در سازمان	نظریات	نظریه پردازان
افزایش مشروعیت سازمان	امروزه در شرایط جهانی شدن و شبکه های گسترده اطلاعاتی از سازمان ها انتظار می رود در برابر مسائل محیط زیست، رعایت منافع جامعه، حقوق اقلیت ها و ... حساسیت داشته، واکنش نشان دهند. بنابراین سازمان ها ناچار به انجام اقدامات وسیع و گسترده برای جلب افکار عمومی هستند که وجه غالب آن ها نشان دادن وجهه اخلاقی کارهای سازمان است. هر چه سازمان ها بزرگتر باشند، باید حساسیت آن ها هم نسبت به این مسائل بیشتر باشد. رفتار غیر اخلاقی، رفتار محیط کسب و کار را بر ضد خود تحریک کرده، موجب شکست سازمان می شود [۹].	باکلی (۲۰۰۱)
التزام درآمد، سودآوری و بهبود مزیت رقابتی	علاوه بر سهام داران، گروه های دیگری نیز وجود دارند که از اقدامات سازمان تأثیر می پذیرند و دارای منافع مشروعی از سازمان اند. بر این باورند که پاسخ مثبت به ملزومات اخلاقی اجتماعی با افزایش سود و ارزش افزوده در درازمدت همراه است [۴].	لستر تارو و ایوان و فریمن (۱۹۸۸)
افزایش درآمد، سودآوری و بهبود مزیت رقابتی	روز به روز باور سازمان ها در این مورد راسخ تر می شود که ترویج اصول اخلاقی و تقویت فرهنگ معنوی موجب ایجاد مزیت های استراتژیک خواهد شد. کی و پاکین باور دارند که تجزیه و تحلیل شکست های شرکت ها و مصیبت های وارده به آن ها نشان می دهد که لحاظ اخلاقیات و حساسیت های اجتماعی در نهایت در فرآیند تصمیم گیری و تدوین استراتژی موجب افزایش سودآوری شرکت خواهد شد. مجله فورچون، ۶۳ درصد مدیران عالی شرکت های برتر بر این باورند که رعایت اخلاقیات موجب افزایش تصویر مثبت و شهرت سازمان شده، منبعی برای مزیت رقابتی به شمار می آید [۲۳].	دیوید فردار و کی و پاکین (۲۰۰۵) باکلی (۲۰۰۱)
کاهش هزینه های ناشی از کنترل	ترویج خودکنترلی باعث کاهش هزینه های ناشی از روش های کنترل مستقیم شده و موجب بهبود سود می شود. این مستلزم تعهد کامل اعضا به تیم، مسئولیت پذیری همه اعضای تیم و داشتن احترام و اعتماد بین آن ها و مدیریت است [۲۰].	ادریس و لئو (۲۰۰۳)
افزایش تعهد و	مدیریت ارزش های اخلاقی در محیط کار، موجب مشروعیت اقدامات مدیریتی	دیویس و

دوناتسون (۱۹۹۰)	مسئولیت پذیری بیشتر کارکنان	شده، انسجام و تعادل فرهنگ سازمانی را تقویت می‌کند، اعتماد در روابط بین افراد و گروه‌ها را بهبود می‌بخشد و با پیروی بیشتر از استانداردها موجب بهبود کیفیت محصولات و در نهایت افزایش سود سازمان می‌شود. با توجه به نقشی که انسان‌ها در سازمان‌های امروزی دارند، نوع قضاوت افراد در مورد سازمان و موضوع فعالیت‌شان تأثیر بسیار زیادی در کارایی و اثربخشی آن‌ها و در نتیجه کارایی و اثربخشی سازمان دارد [۱۴].
-----------------	-----------------------------	---

هر چند هدف اصلی سازمان‌ها افزایش کارایی و کسب سود است، ولی در عصر اطلاعات و جهانی‌سازی برای دستیابی به موفقیت باید به انتظارات اجتماعی و احکام اخلاقی واکنش مناسب نشان دهند و این‌گونه انتظارات را به بهترین شکل با اهداف اقتصادی سازمان تلفیق کنند تا دستیابی به اهداف بالاتر و والاتری امکان‌پذیر شود. رعایت اخلاق کسب‌وکار و مسئولیت اجتماعی از راه افزایش مشروعیت اقدامات سازمان، استفاده از مزایای ناشی از افزایش چندگانگی و افزایش درآمد، سودآوری و بهبود مزیت رقابتی، موفقیت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پابندی رهبران و مدیران سازمان‌ها به اصول اخلاقی، توجه به میزان مشروعیت اقدامات سازمان از نظر کارکنان، توجه و تأکید بر اصول اخلاقی جهان‌شمول، تدوین منشور اخلاقی سازمان، اقدامات متناسب و سازگار با خواسته‌ها و حساسیت‌های جامعه، برنامه‌های آموزش اخلاقیات برای مدیران و کارکنان، از جمله اقداماتی است که مدیران می‌توانند انجام دهند. با توجه به مباحث فوق، محققین به دنبال پاسخ به این سؤال هستند که تأثیر بهبود و توسعه سازمانی بر مسئولیت اجتماعی چگونه است؟

۳. روش‌شناسی تحقیق

هدف این پژوهش، تعیین روابط علی متغیرهای بهبود و توسعه سازمانی و مسئولیت اجتماعی است، لذا فرضیات A و مدل آن به شرح زیر است:

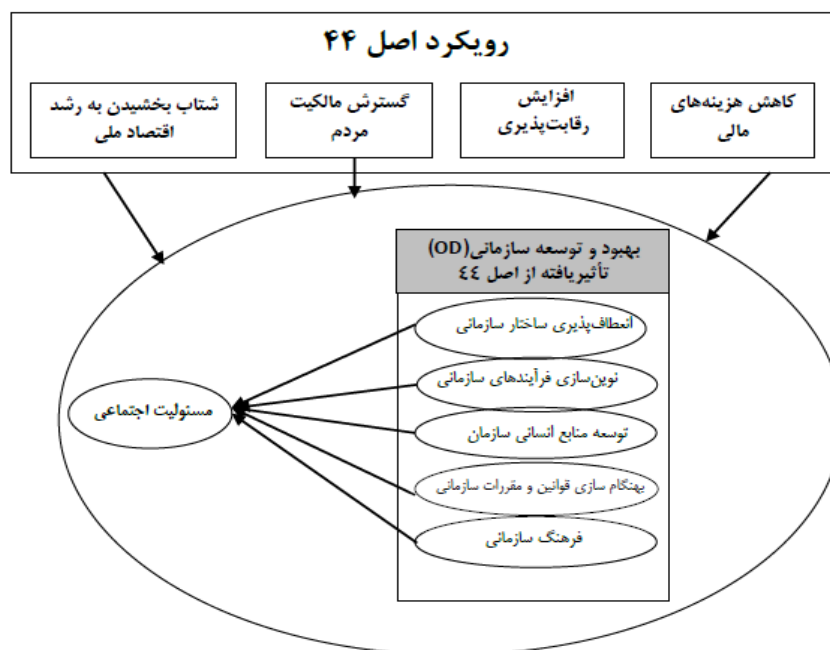
فرضیات و مدل مفهومی تحقیق. برای این تحقیق، یک مدل مفهومی اولیه طراحی شده است که در واقع، نوعی مدل ابتکاری است. در این مدل به بررسی تأثیر و ارتباط بهبود و توسعه سازمانی و مسئولیت اجتماعی با رویکرد اصل ۴۴ قانون اساسی پرداخته شده است. این متغیرها براساس یافته‌های اولیه و مصاحبه با خبرگان تدوین شده‌اند و جهت حرکت در این مطالعه، براساس این مدل است.

فرضیه مهم: بهبود و توسعه سازمانی بر مسئولیت اجتماعی تأثیرگذار است.

فرضیات فرعی:

۱. انعطاف‌پذیری ساختار بر مسئولیت اجتماعی تأثیرگذار است.

۲. نوین سازی فرایندها بر مسئولیت اجتماعی تأثیرگذار است.
۳. توسعه منابع انسانی بر مسئولیت اجتماعی تأثیرگذار است.
۴. به هنگام سازی قوانین و مقررات سازمانی بر مسئولیت اجتماعی تأثیرگذار است.
۵. فرهنگ سازمانی بر مسئولیت اجتماعی تأثیرگذار است.



نمودار ۱. مدل مفهومی اولیه

تحقیق حاضر، از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی و به طور مشخص، مبتنی بر مدل معادلات ساختاری (SEM) است. مدل معادلات ساختاری، رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون می باشد. با این رویکرد می توان قابل قبول بودن مدل های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد. از آن جا که اکثر متغیرهای موجود در تحقیقات مدیریتی، مکنون (پوشیده) می باشد، ضرورت استفاده از این مدل ها روز به روز بیشتر خواهد شد. برای بررسی بین متغیرها و آزمون فرضیه ها، پس از جمع آوری داده ها و اطلاعات مندرج در پرسشنامه ها، از نرم افزار آماری لیزرل استفاده شد. ابزار اصلی گردآوری داده ها، پرسشنامه است. برای متغیرهای مورد بررسی از یک پرسشنامه ۲۴ سوالی استفاده شده است. این پرسشنامه توسط محقق تهیه شد و پس از بررسی و

تأیید نهایی، توسط اساتید و خبرگان مدیریت منابع انسانی، به کار گرفته شد. برای سنجش پایایی، یک نمونه اولیه شامل ۲۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه‌ها، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤالات متغیرها ۰/۹۶ به‌دست آمد. این عدد نشان می‌دهد که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به‌عبارت دیگر، از پایایی لازم برخوردار است. همچنین به‌منظور سنجش روایی سؤالات، از اعتبار عاملی استفاده گردید.

جامعه آماری. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران میانی (مدیران کل و معاونین مدیران کل) پنج وزارتخانه اقتصادی (نفت، نیرو، جهاد کشاورزی، صنعت، معدن و تجارت، و اقتصاد و امور دارائی) می‌باشد که مجموعاً ۴۵۸ نفر هستند. از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده، ۳۶۲ پرسشنامه پاسخ داده شد که میزان آن قابل قبول بود.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تحلیل جمعیت‌شناختی نمونه. از ۳۶۲ پاسخ‌دهنده، ۹۲/۵ درصد مرد و ۷/۵ درصد زن بود. از نظر سابقه خدمت، ۲۴ نفر زیر ۱۰ سال، ۴۰ نفر ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴۲ نفر ۱۵ تا ۲۰ سال، و ۲۵۶ نفر بالای ۲۰ سال سابقه داشتند. از نظر تحصیلات، ۳۴ درصد کارشناسی، ۵۱ درصد کارشناسی ارشد و ۱۵ درصد دکتری داشتند. از نظر پست سازمانی، ۹ درصد معاون وزیر و مشاور وزیر، ۲۲/۵ درصد مدیرکل و ۶۸/۵ درصد معاون مدیرکل بودند.

تحلیل داده‌ها. بعد از اطمینان از صحت مدل‌های اندازه‌گیری، فرضیات تحقیق آزمون گردید که نتایج آن به‌صورت زیر می‌باشد. علامت $\rightarrow$ نشان‌دهنده معنادار بودن و تأثیرگذاری آن‌ها و $\rightarrow$ بیانگر معناداری و بیشترین تأثیرگذاری نسبت به سایر متغیرهای مدل است. در این مرحله، پس از بررسی و پالایش متغیرها در قالب تحلیل عاملی اکتشافی و مدل اندازه‌گیری و سپس بررسی رگرسیونی در قالب تحلیل مسیر، نوبت به بررسی پنج فرضیه تحقیق می‌رسد. در این فرضیات، نقش متغیرهای مستقل در شکل‌گیری مفهوم مسئولیت اجتماعی مورد توجه قرار می‌گیرد.

مقادیر محاسبه شده t برای هر یک از بارهای عاملی باقیمانده هر نشانگر با سازه ابعاد مسئولیت اجتماعی مرتبط با توسعه سازمانی بالای ۱/۹۶ است. لذا می‌توان همسویی سؤالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم در این مرحله را معتبر نشان داد. در واقع، نتایج جدول فوق نشان می‌دهد آن‌چه محقق توسط سؤالات پرسشنامه قصد سنجش آن‌ها را داشته است، محقق

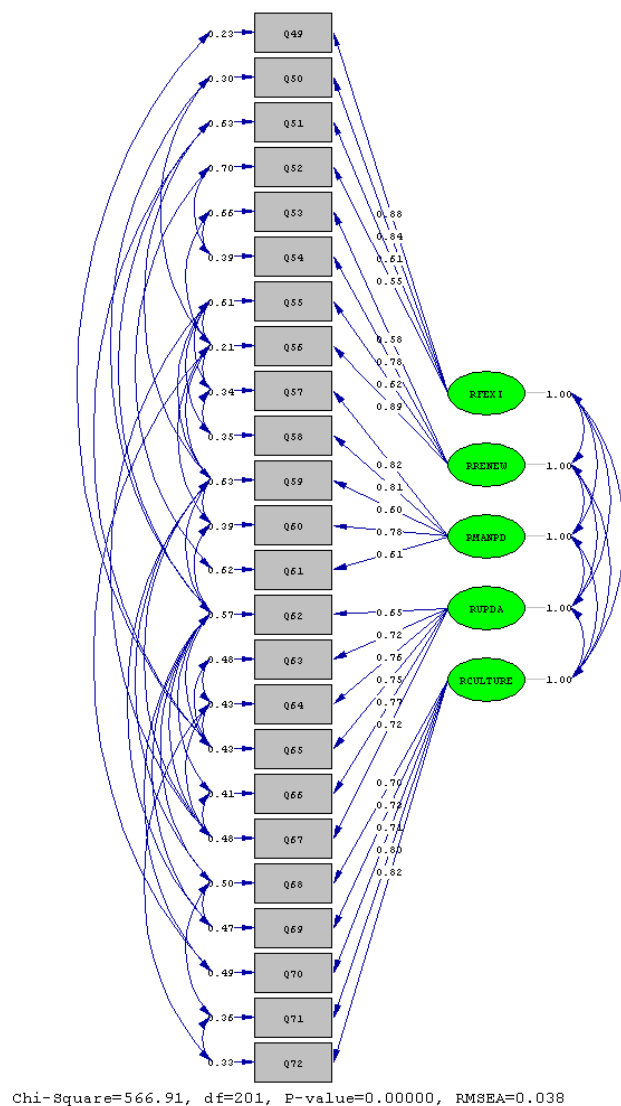
شده است. لذا روابط سازه‌ها یا متغیرهای پنهان، قابل استناد است. برای آنکه نشان دهیم مقادیر به‌دست آمده تا چه حد با واقعیت‌های موجود در مدل تطابق دارد، شاخص‌های برازش باید مورد مطالعه قرار گیرد.

GFI گزارش شده برای این مدل، $0/91$ است. ریشه دوم میانگین مجذور پس‌ماندها یعنی تفاوت بین عناصر ماتریس مشاهده شده در گروه نمونه و عناصر ماتریس‌های برآورد یا پیش‌بینی شده با فرض درست بودن مدل مورد نظر است. هر چه RMR برای مدل مورد آزمون، نزدیک‌تر به صفر باشد، مدل برازش بهتری دارد. مقدار ناچیز RMR در این پژوهش ($0/11$)، نشان از تبیین مناسب کوواریانس‌ها دارد. SRMR، معیار میانگین اختلاف داده‌ها است و ماتریس کوواریانس-واریانس باز تولید شده نیز برابر $0/05$ می‌باشد که مقدار مناسبی است. مقادیر شاخص به‌هنگار شده برازندگی (NFI)، شاخص به‌هنگار نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) نیز بالای $0/9$ بود که حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن است. ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) نیز $0/038$ محاسبه شد که زیر $0/08$ است و نشان از کنترل خطای اندازه‌گیری دارد.

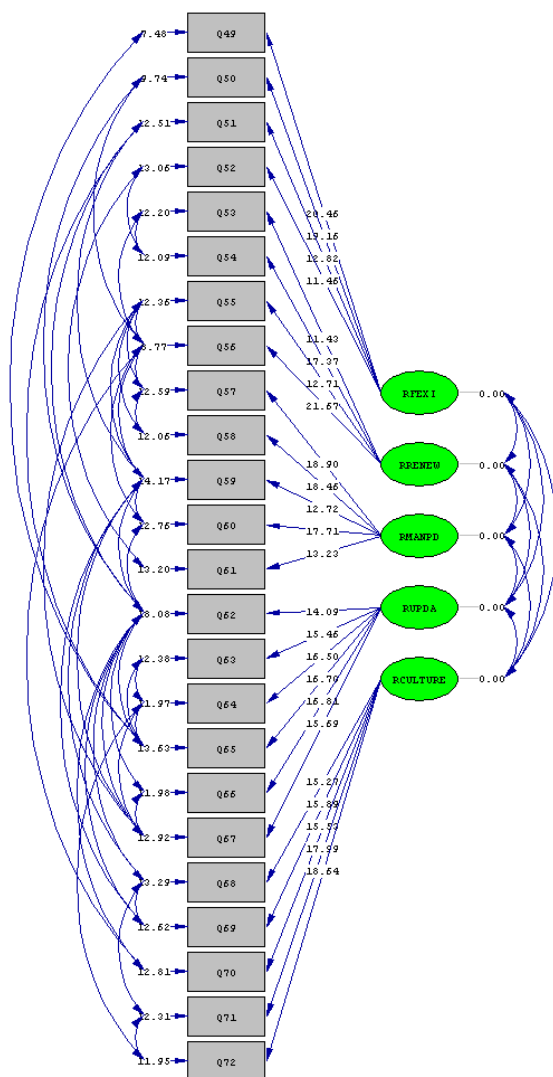
جدول ۶. شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری ابعاد مسئولیت اجتماعی مرتبط با توسعه سازمانی

شاخص‌ها	حد مطلوب	مقدار گزارش شده
میانگین مجذور پس‌ماندها (RMR)	نزدیک به صفر	$0/11$
میانگین مجذور پس‌ماندها یا استاندارد شده (SRMR)	نزدیک به صفر	$0/05$
شاخص برازندگی (GFI)	$0/9$ و بالاتر	$0/91$
شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)	$0/9$ و بالاتر	$0/96$
شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)	$0/9$ و بالاتر	$0/96$
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	$0/9$ و بالاتر	$0/96$
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	$0/9$ و بالاتر	$0/96$
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	کمتر از $0/08$	$0/038$

همان‌طور که مشخصه‌های برازندگی جدول نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.



نمودار ۲. مدل اندازه‌گیری ابعاد مسئولیت اجتماعی مرتبط با توسعه سازمانی



Chi-square=566.91, df=201, P-value=0.00000, RMSEA=0.038

نمودار ۳. مقادیر t برای بررسی معناداری بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری متغیر ابعاد مسئولیت اجتماعی مرتبط با توسعه

سازمانی

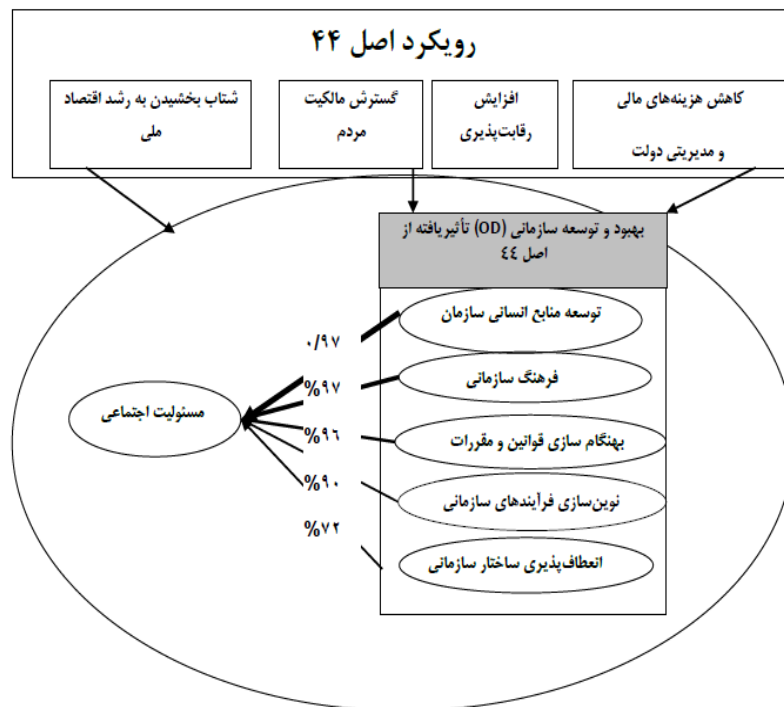
جدول ۷. نقش هر یک از سازه‌ها در اندازه‌گیری ابعاد مسئولیت اجتماعی مرتبط با توسعه سازمانی

متغیر سطح دوم	بار عاملی	مقدار t	سطح معناداری	رتبه
انعطاف‌پذیری ساختاری	۰/۷۲	۱۳/۶۱	۰/۰۱	۵
نوین‌سازی فرآیندهای سازمانی	۰/۹۰	۱۱/۶۷	۰/۰۱	۴
توسعه منابع انسانی	۰/۹۷	۱۷/۱۱	۰/۰۱	۱
به‌هنگام‌سازی قوانین و مقررات سازمانی	۰/۹۶	۱۶/۰۷	۰/۰۱	۳
فرهنگ سازمانی	۰/۹۷	۱۵/۳۹	۰/۰۱	۲

تمام سطوح پنج‌گانه در یک ساختار عاملی، توانایی بیان این ساختار همبستگی را در سطوح بالاتر دارند، زیرا مقادیر t برای تمام پارامترهای مرتبط، بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. بر اساس مقادیر تخمین استاندارد مشخص می‌شود که شاخص توسعه منابع انسانی، دارای بیشترین نقش در ارتباط با مسئولیت اجتماعی است و انعطاف‌پذیری ساختاری، کمترین نقش را در این ساختار عاملی دارد. از این ساختار، در مراحل بعد، برای طراحی مدل نهایی استفاده خواهد شد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که همه فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند، لذا می‌توان فرضیه اصلی تحقیق را تأیید کرد و مدل مفهومی تحقیق را به‌گونه‌ای که در نمودار ۴ آمده است نمایش داد.



نمودار ۴. مدل نهایی تحقیق

بررسی‌ها نشان می‌دهد که عوامل مدل تحقیق، نقش مهمی در مسئولیت اجتماعی سازمان دارند. در این میان، نقش توسعه منابع انسانی و به‌هنگام‌سازی قوانین و مقررات و فرهنگ سازمانی، بیشتر از بقیه و میزان تأثیرگذاری نوین سازی فرایندهای سازمانی و انعطاف‌پذیری ساختار نیز مورد تأیید بوده است. در این تأثیرگذاری، نقش توسعه منابع انسانی در مقدار t برآورد شده بیشتر است و اگر بخواهیم میزان ضریب را - که تقریباً در پنج عامل، نزدیک به هم می‌باشد - با عامل t در نظر بگیریم، نقش فرهنگ سازمانی، پس از به‌هنگام‌سازی قوانین و مقررات سازمانی و توسعه منابع انسانی، چشمگیر خواهد بود و پس از آن به‌هنگام بودن قوانین و انعطاف‌پذیری ساختار در ایجاد مسئولیت اجتماعی تأثیرگذار خواهد بود. در تحقیقات گذشته به عامل فرهنگ سازمانی و منابع انسانی توجه می‌شد و حتی در برخی مدل‌ها از آن‌ها به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز مسئولیت اجتماعی یاد می‌شد که در این تحقیق نیز این تأثیر تأیید گردید. با این حال، تأثیر بالای متغیرهای دیگر را نیز باید تأییدی بر تحقیقات گذشته دانست. براین اساس، چند نکته درخصوص مسئولیت اجتماعی باید مورد توجه قرار گیرد:

۱. در بعد مسئولیت اجتماعی نقش متغیرهای توسعه و بهبود سازمانی نیز با توجه به رتبه هر کدام به ترتیب عبارتند از: توسعه منابع انسانی با بار عاملی ۱۰۰ درصد، به هنگام سازی قوانین و مقررات سازمانی با بار عاملی ۹۹ درصد، فرهنگ سازمانی با بار عاملی ۹۹ درصد و نوین سازی فرایندها با بار عاملی ۸۹ درصد و انعطاف پذیری ساختار سازمانی ۷۳ درصد. از سوی دیگر بدون توجه به بار عاملی این ابعاد پس از توسعه منابع انسانی با t برابر ۰/۷۵، به هنگام سازی قوانین و مقررات با t برابر ۹/۵۲ رتبه دوم و فرهنگ سازمانی با همان بار عاملی اما با $t = ۹/۳۰$ رتبه سوم را کسب نموده اند. این یافته نظریات بیر، ایستال و اسپکتور را که به عامل توسعه منابع انسانی در مدل OD توجه ویژه‌ای داشته‌اند، تأیید می‌نماید.

۲. یکی دیگر از یافته‌های این مطالعه، تعیین اثر جمعی متغیرهای مورد نظر بر نتایج اصل ۴۴ ناشی از بهبود و توسعه سازمانی است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که متغیرهای مورد بررسی در این مطالعه حدود ۵۳ درصد در بعد مسئولیت اجتماعی تعیین می‌کنند و درصدهای دیگر، سهم سایر عوامل و عناصری است که در این تحقیق شناسایی نشده و این مطالعه نیز در پی یافتن آن‌ها نبوده است. یافته‌های این مطالعه ضمن تأیید این تأثیر، در عین حال نشان می‌دهند که عوامل دیگری نیز نقش تعیین کننده‌ای در نتایج اصل ۴۴ در سازمان‌ها دارند که باید به آن‌ها توجه بیشتری صورت گیرد.

۳. با توجه به شدت تأثیر متغیر توسعه منابع انسانی با بار عاملی ۱۰۰ درصد و اهمیت آن از دیدگاه خبرگان و صاحب نظران، پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها نسبت به آمادگی کارکنان در مواجهه با تغییرات سازمانی ناشی از اصل ۴۴، پیاده سازی نظام شایسته سالاری، واگذاری فعالیت‌های سازمانی قابل برون سپاری به افراد سازمان جهت کاهش تصدی‌های دولت در توسعه منابع انسانی سازمان کوشش نمایند.

۴. سازمان‌ها در توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر تغییر باورهای مدیران و کارکنان سازمان نسبت به کاهش تصدی‌های دولت، اشاعه فرهنگ مشارکت پذیری در مالکیت سازمان و تعهد افراد سازمان نسبت به اجرای اصل ۴۴ در سازمان توجه جدی نمایند. زیرا دونالدسون و دیویس باور دارند که مدیریت ارزش‌های اخلاقی در محیط کار، انسجام و تعادل فرهنگ سازمانی را تقویت می‌کند، اعتماد در روابط بین افراد و گروه‌ها را بهبود می‌بخشد و در نهایت موجب افزایش سود سازمان می‌شود.

۵. مدیران سازمان‌ها در اعمال و سخنان خود رویکرد مثبت و عملیاتی نسبت به تقویت مسئولیت اجتماعی از طریق توسعه و بهبود سازمان داشته و حمایت‌های همه‌جانبه مالی و معنوی را در این زمینه ارائه نمایند.
۶. با توجه به نتایج به‌دست آمده از تحقیق درخصوص به‌هنگام‌سازی قوانین و مقررات سازمان به‌عنوان یکی از عوامل مدل OD، سازمان‌ها بایست در جهت شفاف بودن قوانین و مقررات حاکم بر سازمان، قابلیت اجرایی قوانین و مقررات و هماهنگی دستورالعمل‌های داخلی سازمان مرتبط با اصل ۴۴ قانون اساسی اهتمام ورزند.
۷. با توجه به نقش تعیین‌کننده توسعه منابع انسانی در مدل OD در این تحقیق باید مدیران سازمان‌هایی که در صدر اصل ۴۴ قرار دارند برای موفقیت در پیاده‌سازی آن، توجه بیشتری را به افزایش دانش افراد نسبت به این تغییرات و آماده‌سازی کارکنان در مواجهه با این تغییر بزرگ سازمانی داشته و در عین حال آمادگی آن‌ها را برای افزایش مسئولیت اجتماعی افراد حتی با کوچک‌سازی سازمان در نظر گیرند.

منابع

۱. بارنارد، چستر (۱۳۷۸). *وظیفه‌های مدیران* (ترجمه محمدعلی طوسی)، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ایران.
۲. حیدری کرد زنگنه، غلامرضا (۱۳۸۸). *راهکارهای ارتقاء خصوصی‌سازی در ایران* (چاپ اول). تهران: پندارپارس، ۶-۷.
۳. حیدری کرد زنگنه، غلامرضا (۱۳۸۸). *راهکارهای ارتقاء خصوصی‌سازی در ایران* (چاپ اول). تهران: پندارپارس، ۱۲۰-۱۱۸.
۴. رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۷). *تئوری‌های سازمان و مدیریت* (جلد اول). تهران: مؤسسه انتشارات فرهنگی فن و هنر.
۵. مرکز پژوهش‌های مجلس (۱۳۸۵). *پیام کیفیت*، اسفند.
۶. هانگری، دیوید؛ و ال ویکن، توماس (۱۳۸۴). *مبانی مدیریت استراتژیک*، (ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی). تهران: پژوهش‌های فرهنگی، ۵۱.
7. Balogun, M. O., Urhogide, G.E., Ukoh, V.A., & Adebayo, R.A. (1999). A preliminary audit of two dimensional and Doppler echocardiographic services in a Nigerian tertiary private hospital. *Nig. J. Med.* 8, 139-141.
8. Bititci, S.U. (2007). An executive's guide to business Transformation. *Business Strategy series*, 8 (3), 203-213.
9. Buckley M.R., Beu, Ds., Frink D.D. (2001). Ethical Issues in Human Resources Systems. *Human Resource Management Review*, 29-11.
10. Carol A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance; *Academy of Management Review*, October.
11. Cochran P.L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizon*, 50.
12. Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1997). *Organization Development and Change* (6th Edition). USA: ITP.
13. Dodd, E.M. Jr. (1932). For whom are corporate managers trustees? *Harvard law Review*, 45 (7).
14. Donaldson, T., & Davis, K. (1990). Business Ethics. *Management Decision*, 28 (6).
15. Elise Ramstad, H. (2008). Innovation generating model-Simultaneous development of work organization and knowledge infrastructure, 37-47.
16. Falck O., Heblich S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizon*, 50.
17. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New-york Times Magazine*, 13 September.
18. John, Nellis (2006). *Privatization in Developing Countries: A Summary Assessment*: Working Paper Number 87.
19. Johnson H, H. (2003); Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance *Business Horizons*, November.
20. Lau H.C. & Idris, M.A. (2005). Soft foundations of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia. *TQM Magazine*, 13, 52-4515
21. Mizuo J. (2008). The social responsibility of nuclear. *Nuclear Energy*, 50.

22. Nelson, L., & Burns, F.L. (1984). High performance programming: A framework for transforming organizations. In J. Adams (Ed.), *Transforming Work*, 226-242. Alexandria, VA: Miles River Press
23. OECD (2006). *The role of knowledge intensive activities (KISA) in innnovation*. Paris: OECD.
24. Perrini F. (2005). *Building a European portrait of corporate social responsibility reporting*. Bocconi University, Milan Available online 19 January 2006.
25. Ramstad, E. (2008). A holistic evaluation framework of innovation and learning networks. Paper for the Activity 2008 conference 15th May in Helsinki.
26. Tichy, N.M. (1983). *Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics*. New York: Wiley.
27. Vollmann, E.Th. (1996). *The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change* (1 edition). Harvard Business Press.
28. Wacławski., & Church, Janine, A.H. (2010). *Organization Development: A Data-Driven Approach to Organizational Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.