



ابعاد و شاخص‌های متعالی‌سازی هیئت‌های مدیره

سید مسلم علوی
alavimoslem@gmail.com
مهدی نجفی سیاه‌رودی
pooyannajafi@gmail.com
علی اصغر صادق‌پور
futurestudy2000@yahoo.com

پروژه‌سکاه‌علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رساله‌های جامع علوم انسانی

چکیده

همزمان با تکامل دنیای تجارت و شکست انحصارات و ظهور رقابت گسترده جهانی و به تبع آن با کوچک شدن حاشیه امنیت شرکت‌های بزرگ، ماهیت و فلسفه وجودی هیئت‌های مدیره ناگزیر از دگرگونی و تغییر است. از این رو هیئت‌های مدیره می‌بایست به بازتعریفی از جایگاه خود در مناسبات و رویکردهای استراتژیک سازمان‌ها اقدام کنند. این بازتعریف، نیازمند شناسایی ابعاد و شاخص‌های متعالی‌سازی در هیئت‌های مدیره است. بی‌گمان شناخت هر یک از این ابعاد، با تعمق در زیرساخت‌هایی همچون حاکمیت سازمانی و رهبری در هیئت‌های مدیره و از طرفی، درک و به‌کارگیری این اصول و زیرساخت‌ها در راستای اهداف عملکردی هیئت‌های مدیره، نه تنها می‌تواند به بهسازی و ارتقای سطح کارکردی و کارآمدی آنها بینجامد، بلکه می‌تواند آنها را به منبعی با ارزش در سازمان مبدل سازد. این مقاله ضمن ارائه ابعاد تعالی هیئت‌های مدیره و زیرساخت‌های آن، به تشریح جامع هر یک از این ابعاد از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف می‌پردازد.

تدبیر

مقالات

شماره ۲۱۷ - خرداد ۸۹

۱۶

همزمان با شکل‌گیری دنیای جدید رقابت و شکستن سقف‌های پوشالی امنیت شرکت‌های بزرگ، ماهیت و فلسفه وجودی هیئت‌مدیره ناگزیر از تحول و دگرگونی شد. نظم نوین جهان تجارت، شکست و رخنه‌پذیری بازارهای انحصاری، افزایش رقابت ناشی از فرایند جهانی‌سازی و جهانی‌شدن، سونامی ظهور شرکت‌های کوچک نوآور، ظهور و رشد سرسام‌آور اقتصادهایی چون چین و هند، بحران اقتصاد جهانی و مسائل بسیاری از این قبیل، استیصال مدیران شرکت‌های بزرگ را نیز در شناخت حرکت و آینده بازار به همراه داشته و کاهش مستمر طول افق دید مدیران را موجب شده است. از این رو هیئت‌های مدیره مورد توجه محققان قرار گرفتند و بیش از پیش به‌عنوان دیده‌بانان سازمانی تعریف گشتند. مسئله به همین اندک نیز ختم نشد و محققان و صاحب‌نظران با انتقادات شدید از هیئت‌های مدیره خواستار افزایش مشارکت آنها در آینده و سرنوشت سازمان‌های تحت امرشان بودند. این مقاله در قالب یک مدل مفهومی، با طرح مسئله تعالی هیئت‌مدیره و شناسایی زیرساخت‌ها و ابعاد آن از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف به بررسی و واکاوی

آنها می‌پردازد. ابعاد مورد بررسی در این مقاله بر اساس مطالعات گسترده‌ای است که در مبانی و ادبیات جدید هیئت‌های مدیره صورت گرفته است. در هر کدام از اجزا و ابعاد مورد نظر، اصول و شاخص‌های متعالی‌سازی هیئت‌های مدیره مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این شاخص‌ها هر یک به نوبه خود نقش بسزایی را در ارتقا و تعالی هیئت‌های مدیره ایفا می‌کنند.

زیرساخت‌های یک هیئت‌مدیره متعالی

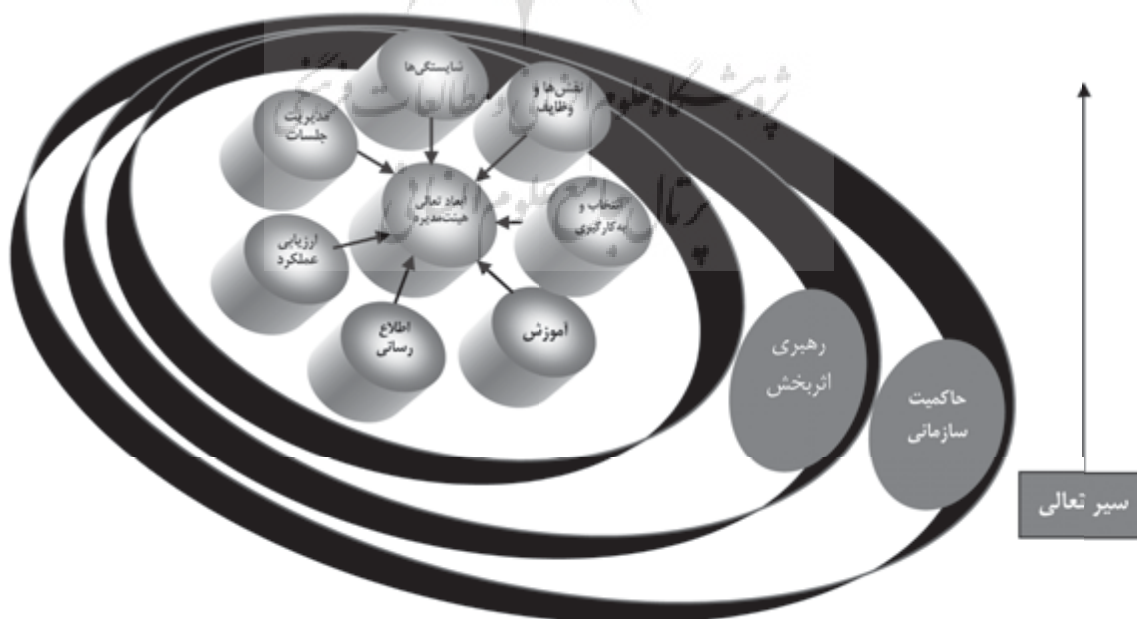
قبل از آنکه به بحث در مورد ابعاد تعالی هیئت‌مدیره بپردازیم، می‌بایست زیرساخت‌های شکل‌گیری یک هیئت‌مدیره متعالی را به تفکیک تشریح کنیم. این زیرساخت‌ها عبارت‌اند از: حاکمیت سازمانی و رهبری اثربخش در هیئت‌مدیره. اولویت‌بندی این دو زیرساختار به‌گونه‌ای است که ابتدا می‌بایست از الگوهای حاکمیتی سازمان بازتعریفی کارآمد ارائه کرد و در وهله دوم، رهبری اثربخش در هیئت‌مدیره را محقق ساخت. مطالعات متنوعی در سطوح جهانی، حاکی از آن هستند که بدون وجود الگوهای مناسب حاکمیتی در سازمان و تبیین وظایف هیئت‌مدیره بر اساس آن نمی‌توان به موفقیت هیئت‌مدیره و به‌طور کلی سازمان

چندان امیدوار بود. نکته دیگر در این ارتباط آنکه این الگوها در طول چرخه عمر سازمان و هیئت‌مدیره متغیر است و مسئولیت‌های متفاوتی را بر دوش یک هیئت‌مدیره متعالی قرار می‌دهد (علوی و همکاران، ۱۳۸۷).

در ارتباط با زیرساختار رهبری نیز می‌توان با اطمینان گفت که بدون وجود یک سیستم رهبری هدفمند و مشارکتی، هیچ‌یک از ابعاد متعالی‌سازی یک هیئت‌مدیره (به‌دلیل عدم هماهنگی) نمی‌تواند به‌صورت منفرد به تعالی هیئت‌مدیره منجر شود. در نتیجه نقش رهبری هیئت‌مدیره در این حالت تبیین وظایف هر یک از اعضای هیئت‌مدیره و تیم اجرایی در قبال هر یک از ابعاد متعالی‌سازی هیئت‌مدیره و هماهنگ کردن آنها با یکدیگر است. شکل (۱)، شرح مصوری از این دو زیرساختار و ابعاد متعالی‌سازی یک هیئت‌مدیره را نشان می‌دهد.

ابعاد تعالی هیئت‌مدیره

صاحب‌نظران و ایده‌پردازان در این عرصه هر یک از منظر خاصی بدان نگریسته‌اند و از این رو ابعاد متفاوتی را در ارتقای سطوح عملکردی هیئت‌مدیره، مؤثر می‌دانند. مطالعاتی که در این زمینه



شکل ۱: مدل تعالی هیئت‌های مدیره

صورت گرفته است، اغلب ابعاد جامعی را در بر نگرفته و هر یک نوعاً به تعمق و تفکر در بخشی از مسائل هیئت‌های مدیره پرداخته‌اند. از بارزترین مطالعات در این زمینه می‌توان به مواردی همچون نادلر و همکاران (۲۰۰۶)، هرب (۲۰۰۴)، اینگلی و واندر (۲۰۰۳)، کارور (۱۹۹۷)، لیتون و همکاران (۱۹۹۷) اشاره کرد. بیان دو نکته در این باره اهمیت می‌یابد: اول آنکه این گستردگی و تنوع مباحث مورد بررسی را می‌توان ناشی از گستردگی و در عین حال عمق مسائل تعالی هیئت‌های مدیره دانست و دوم آنکه این ابعاد مکمل یکدیگرند و درک و شناخت بهتر و عمیق‌تر از هیئت‌مدیره را میسر می‌سازند.

با توجه به آنچه که پیش از این تشریح شد، تحقیقات و بررسی‌های گسترده در زمینه مبانی، اصول و ادبیات فعلی هیئت‌های مدیره اثربخش در سطح جهان و سمت‌وسوی جریان مطالعات فعلی در این زمینه، به شناسایی هفت بعد برای تعالی هیئت‌مدیره مطابق شکل (۱) منجر شد. در ادامه، هر یک از این ابعاد و اصول مربوط به آنها با طرح دیدگاه‌های صاحب‌نظران مختلف تشریح می‌شود و مورد بررسی قرار می‌گیرد.

بعد اول: نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها
هر فردی در سازمان، نقش، وظیفه و مسئولیت‌های خاصی را بسته به جایگاه و پست خود در سازمان برعهده دارد. اعضای هیئت‌مدیره نیز از این امر مستثنی نیستند. نقش اعضای هیئت‌مدیره می‌تواند از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشد که این امر به تفکرات اعضای هیئت‌مدیره، نوع سازمان و صنعت مربوط به آن، تصورات و انتظارات ذی‌نفعان سازمان از آنها، رشد و میزان فضاقت‌طلبی آنها و ... باز می‌گردد (Jonsson and Eythor, 2005).

در فرهنگ لغت مدیریت، نقش را به‌عنوان موقعیتی در ساختار سازمان یاد می‌کنند که هر فرد و یا گروهی به ایفای نقش‌های مختص خود می‌پردازد. از این رو برای هیئت‌های مدیره نیز می‌توان نقش‌هایی تعریف کرد. این نقش‌ها اگرچه در گذشته بسیار محدود بود، اما در دو دهه اخیر، ایفای نقش‌های گسترده‌ای از



نخستین پیامدی که انتخاب اعضای هیئت مدیره به صورت دستوری و بی‌توجه به ملاک‌های علمی دارد، فقدان تخصص‌های کافی در ترکیب هیئت مدیره است

هیئت‌های مدیره انتظار رفته است. از جمله این نقش‌ها می‌توان به نقش استراتژیک (نادلر، ۲۰۰۴)، توسعه جریان‌های مالی، سفیر سازمانی، خط‌مشی‌گذاری (نیکلسن و کیل، ۲۰۰۴)، آینده‌پژوهی و دیده‌بانی (نادلر، ۲۰۰۴)، کنترل و نظارت (زهر و پیرس، ۱۹۸۹) اشاره نمود.

نادلر (۲۰۰۴) بر این باور است که آنچه که در میان نقش‌های هیئت‌مدیره بیش از سایرین خودنمایی می‌کند، نقش استراتژیک هیئت‌های مدیره است. هیئت‌مدیره به‌منظور انجام مؤثر این نقش باید اقدام به نظارت، ارزیابی، نفوذ و در نهایت اقدام به تعیین اهداف و رسالت سازمانی برای مدیران کند. نادلر و همکاران (۲۰۰۶) یکی دیگر از نقش‌های مهم هیئت‌های مدیره را نقش رهبری آنان می‌دانند. این نقش اغلب در بسیاری از سازمان‌های امروزی با توجه به پیچیدگی محیط رقابتی از هیئت‌های مدیره انتظار می‌رود.

جانسون و ایشور (۲۰۰۵) نیز مدل نقشی (Role Model) را برای شناسایی جایگاه هیئت‌های مدیره مطرح کرده‌اند. هیئت‌مدیره سازمان‌های گوناگون می‌توانند با شناسایی جایگاه خود در

مدل چهاروجهی نقشی، نسبت به ارتقای خود اقدام کنند. مدل نقشی با اعمال دو بعد قدرت هیئت‌مدیره و میزان درگیری در فعالیت‌ها چهار نقش متفاوت را برای هیئت‌های مدیره در نظر می‌گیرد. این چهار نقش عبارت‌اند از: ۱. بی‌خاصیت، ۲. بازرس، ۳. خلبان، ۴. مشاور

از دیگر موارد قابل توجه در این جزء از تعالی هیئت‌مدیره، شناسایی وظایف اعضاست. وظیفه، مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که دستیابی به اهداف، مستلزم انجام مؤثر آنهاست (Helms, 2006). صاحب‌نظران با توجه به نگرش‌های متفاوتی که نسبت به هیئت‌های مدیره دارند، وظایف بسیاری را برای هیئت‌های مدیره برشمرده‌اند. بدون تردید این وظایف بسته به نقش‌های مورد انتظار از هیئت‌های مدیره متفاوت خواهد بود و هرچه نقش‌های متنوع‌تری برای هیئت‌های مدیره در درون و بیرون سازمان تعریف شود، متناسب با آن وظایف بیشتری نیز بر آن مترتب خواهد بود.

اما به طور کلی می‌توان مجموعه وظایف زیر را که در دیدگاه‌های مختلف مشترک است، برای هیئت‌های مدیره بیان کرد. این مجموعه وظایف عبارت‌اند از: ۱. تصویب و تایید ارزشهای سازمانی، ۲. منبع یابی، ۳. قانونی، ۴. اجتماعی، ۵. اعتماد سازی، ۶. وفادار سازی، ۷. نگهداری، ۸. بازبینی متقدانه عملکرد سازمان، ۹. تامین رضایت‌مندی حداقلی صاحبان سهام و ۱۰. یادگیری (Garratt, 2003).

با این وجود که هیئت‌های مدیره به‌عنوان عنصری تسهیل‌کننده در واکنش‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی سازمان شناخته می‌شوند و در مواقعی از خارج سازمان تعیین می‌شوند، اما مسئولیت‌هایی نیز دارند. مسئولیت را تعهدی از سوی فرد، نسبت به انجام کار یا وظیفه‌ای که دیگران بر عهده او قرار می‌دهند، بر اساس معیارهای معین و مشخص تعریف می‌کنند. صاحب‌نظران مختلف، مسئولیت‌های گوناگونی را برای هیئت‌های مدیره برشمرده‌اند که گاه این مسئولیت‌ها در مقابل و تضاد با یکدیگر و یا فلسفه وجودی هیئت‌مدیره و تیم ارشد اجرایی قرار می‌گیرد. مسئولیت‌ها می‌توانند

به‌طور کلی و یا فردی تعریف شوند. برای هیئت‌های مدیره چهار مسئولیت می‌توان شناسایی کرد. این مسئولیت‌ها عبارت‌اند از:

۱. مسئولیت‌های مرتبط به جامعه و سهام‌داران (ذی‌نفعان) سازمانی،
۲. مسئولیت انتخاب مدیر ارشد اجرایی و آموزش و ارتقای اطلاعات آنها نسبت به شرح شغلشان، وظایف، محدودیت‌ها، مسئولیت‌ها و غیره،
۳. ایجاد هماهنگی بین اهداف سازمانی، بودجه‌ها و استراتژی برنامه‌ریزی بلندمدت سازمانی از طریق ارتباط بین سودآوری و مسئولیت در قبال کاهش هزینه‌های تأمین منابع مالی و ۴. حسابرسی عملکرد مدیریت (Ewing, 2001).

بعد دوم: انتخاب، به‌کارگیری و ترکیب اعضای هیئت‌مدیره

تا پیش از بازراندیشی‌های عمیق در اساس و بنیان وجودی هیئت‌های مدیره، انتخاب اعضا بدون هیچ‌گونه معیار و ضابطه خاصی و تنها به‌صورت غیر رسمی و بر اساس خویشاوندی، رفاقت‌های دیرینه و یا همکاری و منافع مشترک صورت می‌گرفت که نخستین پیامدی که این شیوه از انتخاب داشت، فقدان تخصص‌های کافی و متنوع در ترکیب هیئت‌مدیره بود. البته زمانی که این اعضا توسط مدیرعامل انتخاب می‌شدند، عمق مسئله از این حدود و ظواهر نیز فراتر می‌رفت و اغلب تلاش مدیرعامل را در انفعال بیش از پیش هیئت‌های مدیره در خود نهفته داشت. اما امروزه، با افزایش پیچیدگی محیطی و نیاز مبرم سازمان‌ها به تخصص‌گرایی و تنوع حرفه‌ای، اغلب سازمان‌های پیشرفته در مسیری گام برمی‌دارند که طی آن انتخاب اعضا می‌بایست مبتنی بر رویه‌های رسمی و مشخصی صورت پذیرد (Nadler et al., 2006).

در بعد انتخاب و انتصاب اعضا می‌بایست در مسئله ترکیب هیئت‌مدیره دقت نظر و ظرافت‌اندیشی خاصی اعمال شود. مستقل یا غیر مستقل بودن عضو، اجرایی یا غیر اجرایی بودن آن، نوع تخصص، اندازه هیئت‌مدیره و انواع و تعداد کمیته‌ها و ... از مواردی هستند که ضرورت

مسائلی این‌گونه نتایج را به بار آورده است؟ در جواب می‌توان این‌گونه عنوان کرد که به عقیده برخی از صاحب‌نظران، تا حد زیادی موفقیت هیئت‌های مدیره با مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و استانداردهای ویژه پیوند خورده است که حضور آنها می‌تواند هیئت‌مدیره را در احصای سطوح کارکردی مورد انتظار یاری رساند. شایستگی در بیانی روشن، عبارت است از مجموعه مهارت‌ها و رفتارهایی که هیئت‌مدیره برای حاکمیت اثربخش نیاز دارد (Chait et al., 1993). بحث شایستگی و استانداردها یکی از اجزاء مهم در متعالی‌سازی هیئت‌مدیره به‌شمار می‌رود.

کنکاش و بررسی در مطالعات محققان حوزه هیئت‌مدیره نشان می‌دهد که شایستگی هیئت‌مدیره به عوامل محدودی ختم می‌شود و این صفات و خصوصیات شناسایی شده توسط محققان مختلف، اغلب با یکدیگر همپوشانی دارند. این شایستگی‌ها می‌توانند شامل ویژگی‌های رفتاری، شخصیتی و فرهنگی باشند. در هر صورت، تلفیق و تجمیع ویژگی‌های ارائه‌شده در تحقیقات مورد بررسی، به مجموعه زیر محدود می‌شود:

۱. شایستگی روابط بین فردی،
۲. توانایی دید تحلیلی،
۳. شایستگی سیاسی،
۴. توانایی برنامه‌ریزی استراتژیک،
۵. تنوع در تخصص،
۶. توانایی در ایده‌پردازی مستمر،
۷. تعهد به گروه و اصول و قوانین فعالیت سازمان،
۸. صرف زمان کافی،
۹. شایستگی‌های ارتباطی،
۱۰. توانایی اداره گروه و سازمان،
۱۱. برخورداری از روحیه کار تیمی (Sumption and Wyland, 2003).

استانداردها نقش مهمی را در اعتلای عملکرد هیئت‌های مدیره ایفا می‌کنند. مطالعات گسترده‌ای که در زمینه شناسایی و تعیین استانداردهای هیئت‌مدیره صورت پذیرفته مبین اهمیت و جایگاه آن در توانمندسازی هیئت‌های مدیره است.

بعد چهارم: آموزش هیئت‌مدیره

وجود و برپایی برنامه‌های آموزشی، عاملی مؤثر در جهت رشد و ارتقای دانش و آگاهی مدیران است. با این همه، برنامه‌های آموزشی همواره به‌منظور



در صورتی که هیئت مدیره اطلاعاتی موثق و معتبر از لحاظ کیفی و چه کمی دریافت نکند، نمی‌توان از آنها انتظار داشت که تصمیم‌های استراتژیک صحیحی بگیرند

توجه به آنها به‌منظور ایجاد هیئت‌مدیره‌ای اثربخش ضروری است. بدون تردید تغییر در آرایش، ماهیت و ترکیب اعضای هیئت‌مدیره می‌تواند اثرات متفاوتی را با خود داشته باشد. سنگینی طرف اعضای اجرایی بر اعضای غیر اجرایی یا به عکس، افزایش یا کاهش تعادل اعضای مستقل در هیئت‌مدیره، مشخصاً با توجه به نوع و اندازه سازمان، چرخه عمر آن، نقش آن در بازار و ... می‌تواند سرنوشت متفاوتی را برای سازمان رقم زند.

بعد سوم: شایستگی‌ها و استانداردهای هیئت‌مدیره

نادلر و همکاران (۲۰۰۶) در کتاب خود باعنوان «ایجاد هیئت‌های مدیره بهتر» بر این باورند که تا پیش از آغاز قرن جدید، اغلب از هیئت‌های مدیره به‌عنوان منشأ زیان و در حالت خوش‌بینانه «آذین درخت کریسمس» یاد می‌شد. بدون تردید طرح و نسبت چنین عناوینی همواره بدین معنا نیست که آن هیئت‌های مدیره به‌صورت کل یا جزء (فرد فرد اعضا) به‌صورتی بالقوه فاقد ارزش‌اند. از این رو بی‌درنگ این سؤال به ذهن متبادر می‌شود که چه

افزایش توانایی علمی اعضای در راستای انطباق و پاسخگویی به مسائل سازمانی و شرایط محیطی نیست، بلکه گاهی این امر در جهت یادآوری و بازنگری در تجربه‌های پیشین نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. آموزش مجموعه‌ای از فرایندهای سیستماتیک است که در جهت حصول اهداف یادگیری مرتبط با مشاغل فعلی یا آتی آموزش‌گیرندگان طراحی شده است. این فرایندها را می‌توان در قالب تجزیه و تحلیل نیازها، طراحی، توسعه، اجرا و ارزیابی تشریح کرد. بازده یا ستاده هر فرایند، نهاده‌های مرحله بعدی را تشکیل می‌دهد.

در هنگام پیگیری اصول سیاستگذاری سازمانی، سیاست‌های آموزشی سازمان نیز به تناسب تغییر در نیازها، دچار تحول و بازنگری می‌شوند. سیاست‌های آموزشی، استانداردهای آموزشی متنوعی را در بر می‌گیرد و به تناسب نوع فعالیت‌های سازمانی، تغییرات محیطی، دسترسی به منابع و وجود افراد متخصص، اشکال متفاوتی را به خود می‌گیرد (Herb, 2007). یکی از مسائل اساسی دیگر در بخش آموزش به‌عنوان یکی از اجزای متعالی‌سازی هیئت‌های مدیره، پاسخ به این سؤال است که واقعا اعضا به چه دوره‌های آموزشی نیازمندند؟ صاحب‌نظران بسیاری بر این باورند که نمی‌توان دوره‌های آموزشی مشترکی برای تمامی هیئت‌های مدیره طراحی کرد؛ به‌گونه‌ای که این دوره‌ها بتوانند نیازهای همگی آنان را در صنایع و شرکت‌های مختلف برآورده سازند. خلاصه کلام آنکه آموزش در هیئت‌های مدیره امری اقتضایی است و هر هیئت‌مدیره‌ای به تناسب نوع سازمان،

صنعت و حوزه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، به دوره‌های آموزشی خاص همراه با اصول و شاخص‌های خاصی نیاز دارد (Sylvester, 2004).

زمینه‌های آموزش مورد نیاز هر هیئت‌مدیره می‌تواند به شیوه‌های مختلفی شناسایی و تعیین گردد. سیلوستر (۲۰۰۴) بر این باور است که از طریق خودارزیابی اعضا ارائه پیشنهادها آموزشی از سوی رئیس هیئت‌مدیره، مدیرعامل و کمیته آموزش و همچنین با استمداد از مشاوران رفتار گروهی می‌توان به زمینه‌ای مناسب جهت آموزش هیئت‌های مدیره دست یافت. به‌طور کلی می‌توان هیئت‌های مدیره را در زمینه‌هایی نظیر:

۱. تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های هر یک از اعضا،
۲. بینش استراتژیک،
۳. مدیریت بحران،
۴. اصول حسابداری و مالی تا حد مورد نیاز،
۵. نحوه تعامل میان هیئت‌مدیره و مدیرعامل،
۶. کار گروهی اثربخش در هیئت‌مدیره و
۷. نحوه اداره جلسات هیئت‌مدیره، آموزش داد.

بعد پنجم: اطلاعات و روش‌های اطلاع‌رسانی در هیئت‌مدیره

وجود انبوهی از اطلاعات بموقع، ارزشمند، مرتبط و جامع، از اهمیت قابل ملاحظه‌ای در تحقق عملکرد اثربخش هیئت‌های مدیره برخوردار است. بدون تردید در صورت نبود این‌گونه اطلاعات، نباید از هیئت‌های مدیره انتظار چندانی در جامه عمل پوشاندن به مسئولیت‌هایشان داشت. عدم اطمینان محیطی، متغیرهای پیچیده و غیر قابل پیش‌بینی محیطی، تنوع سلاقی مشتریان سازمانی، عرضه تکنولوژی‌های جدید و ... همگی مبین

و دلیلی بر اهمیت روزافزون اطلاعات هستند. اهمیت این موضوع تا حدی است که ترکیب هیئت‌های مدیره نیز به تناسب نیازمندی اطلاعات گوناگون خود، تنوعی از تخصص‌های موجود را می‌طلبد و با ورود هر عضو جدید، دروازه‌ای از اطلاعات به روی هیئت‌مدیره گشوده می‌شود (Nadler et al., 2006). اعضای مستقل در هیئت‌های مدیره جدید در برقراری ارتباطات و دریافت اطلاعات از نقش و جایگاه مهمی برخوردارند. در واقع اعضای مستقل به منزله پل ارتباطی هیئت‌مدیره سازمان با محیط بیرونی به‌شمار می‌روند و سازمان از این طریق می‌تواند به اطلاعات مورد نظر خود دست یابد (Herb, 2004). برخی اوقات نیز هیئت‌های مدیره با طرح سؤالات خاص و انجام تحقیقات میدانی (در درون و برون سازمان) سعی در برآوردن نیازمندی‌های اطلاعاتی خود دارند، اما در بسیاری از اوقات اطلاعات مورد نیاز هیئت‌مدیره از جانب تیم اجرایی مدیریت ارائه می‌شود و این امر به‌دلیل میزان ارتباط پایین اطلاعات با نیازمندی‌های هیئت‌مدیره در برخی موقعیت‌ها که بعضاً با خدشه‌دارشدن اطلاعات ارسالی به هیئت‌مدیره توسط تیم اجرایی نیز همراه است، از ارزش و اعتبار ساقط می‌شود.

کمیت و نوع اطلاعات ارسالی به هیئت‌مدیره نیز از جمله دیگر خصایص اطلاعات ارسالی به اتاق هیئت‌مدیره به‌شمار می‌رود. این امر از آن جهت مهم است که کمیت و کیفیت اطلاعات ارسالی به هیئت‌مدیره می‌تواند از آنها تیمی استراتژیک تا جزئی‌نگر و اجرایی‌اندیش ایجاد کند. از طرفی بمباران اطلاعاتی و مواجه کردن آنها با حجم زیادی از داده‌ها

طبقه‌بندی سوم	طبقه‌بندی دوم	طبقه‌بندی اول
<ul style="list-style-type: none"> - دسترسی به اطلاعات - محدودیت‌های سنی - بازیابی هیئت‌مدیره - آموزش / تحصیلات 	<ul style="list-style-type: none"> - اندازه هیئت‌مدیره - ساختار رهبری هیئت‌مدیره - نقش هیئت‌مدیره - تعدد و فراوانی جلسات هیئت‌مدیره 	<ul style="list-style-type: none"> - استقلال اعضای خارجی - کمیته‌های هیئت‌مدیره - سیستم حقوق و دستمزد و پاداش - مدیران اجرائی و غیر اجرائی

جدول ۱: معیارهای ارزیابی کل هیئت‌مدیره

می‌تواند آنها را به وضعیتی انفعالی سوق دهد. در نتیجه علاوه بر آنکه هیئت‌های مدیره به اطلاعاتی متناسب نیازمندند، قالب و ساختاری مشخص از اطلاعات را در زمانی مناسب خواستارند.

اطلاعات ارائه‌شده به هیئت‌های مدیره می‌بایست مبتنی بر حوزه‌های اطلاعاتی مورد نیاز آنها باشد. هر هیئت‌مدیره‌ای به تناسب انتظارات عملکردی که از او در حوزه‌های متنوع کاری می‌رود و از طریق شدت و گستردگی حوزه‌های مسئولیتی خود به اطلاعات متنوعی نیازمند است. این‌گونه حوزه‌ها عبارت‌اند از (Conger and Lawler, 2002): سمت‌وسوی استراتژیک، اجرا و ارزیابی آن، بالنده‌سازی و ارزیابی مدیرعامل، بالنده‌سازی سرمایه‌های انسانی، عملکرد اخلاقی و قانونی سازمان، مدیریت بحران و تأمین منابع.

مسئله مهم دیگر پیرامون موضوع اطلاعات در هیئت‌مدیره، به شیوه‌های اطلاع‌رسانی و ارائه و دریافت مربوط می‌شود. کتاب هیئت‌مدیره، اتاق هیئت‌مدیره و پست الکترونیک مواردی بود که در گذشته نه‌چندان دور هیئت‌های مدیره برای آگاهی از رخدادهای سازمانی و کسب اطلاعات از آن‌ها استفاده می‌کردند (Herb, 2004). اما هیچ‌کدام از این ابزارها نمی‌توانستند نیازمندی‌های هیئت‌های مدیره را برآورده کنند. امروزه از ابزارهای کارتر دیگری در این زمینه استفاده می‌شود.

هیئت‌های مدیره به دلیل فعالیت گروهی و ماهیت کاریشان جزء نظام‌های همکاری‌های گروهی محسوب می‌شوند. در نظام‌های همکاری گروهی بنا به فعالیت گروه، سه شیوه ارتباطی وجود دارد که عمل به آنان می‌تواند زمینه‌ساز تحقق فعالیت‌های اثربخشی گروهی شود. این سه شیوه ارتباطی عبارت‌اند از: ۱. ارتباطات الکترونیکی: شامل پیام‌نگارها، پست‌های صوتی، نامبرها، انتشارات الکترونیکی و خبرنامه‌ها، ۲. کنفرانس‌های الکترونیک: شامل کنفرانس‌های داده‌های اطلاعاتی، کنفرانس‌های صوتی، ویدئویی، همایش‌های بحث و گفتگو، نظام‌های گفتگوی عمومی و نظام‌های برقراری جلسات الکترونیک و ۳. مدیریت همکاری‌های کاری: ابزارهای

نمی‌روند.

ارزیابی عملکرد هیئت‌های مدیره می‌تواند به صورت کلی و یا به صورت فرد فرد اعضا صورت گیرد. با ارزیابی فرد فرد اعضای هیئت‌مدیره می‌توان به شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های هر یک از اعضا و انحرافات عملکردی آنها از شاخص‌ها و معیارهای مورد نظر دست یافت و از طریق تدوین برنامه‌های آموزشی به تحدید شکاف‌های موجود همت گمارد. ارزیابی فرد فرد اعضا می‌تواند به شکل‌های متفاوتی چون خودارزیابی (ارزیابی توسط خود فرد)، ارزیابی همکار (ارزیابی اعضا از یکدیگر) و در نهایت ارزیابی چند معیاره و ۳۶۰ درجه (ارزیابی از طریق کمیته‌ها و گروه‌های خاص) انجام گیرد (Nadler et al., 2006). قابل ذکر است که ارزیابی می‌تواند تنها از رئیس هیئت‌مدیره، منشی، رهبر، رئیس اعضای غیر اجرایی و ... صورت گیرد. در ارزیابی فردی اعضا، اغلب مواردی چون شیوه عمل، توانایی ایفای نقش‌ها و مسئولیت‌ها، میزان و نحوه مشارکت در داخل و خارج جلسات، ویژگی‌ها و شایستگی‌های رفتاری و ... مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

از آنجایی که عملکرد هیچ هیئت‌مدیره‌ای بهترین نیست و از طرفی همیشه بهره‌وری مستمر عملکرد هیئت‌مدیره در گرو اصلاحات عملکردی و فرایندهای کاری آنان است، ارزیابی کل هیئت‌مدیره و کاربست نتایج حاصل از آن راهکار مناسبی است تا بهره‌وری عملکرد هیئت‌مدیره را در گذر زمان بهبود بخشید. تحقیقات حاکی از آن است که ارزیابی کل هیئت‌مدیره در مقایسه با سایر ارزیابی‌ها با مقاومت کمتری روبه‌رو می‌شود. اما روشن است که ارزشمندی و میزان پذیرش ارزیابی هیئت‌مدیره به مواردی همچون فرایندی که بر اساس آن این ارزیابی صورت می‌پذیرد، مرجع ارزیابی و ... بستگی دارد. از این رو نمی‌توان به طور کلی شیوه‌ای از ارزیابی را بر سایر شیوه‌ها ارجحیت داد، درحالی که هر یک از ضعف‌ها و نقاط قوت خاص خود برخوردارند (Brountas, 2004).

بر خلاف ارزیابی عملکرد فردی اعضا که در آن، بیشتر بر ویژگی‌های فردی اعضا تأکید می‌شود، در ارزیابی کل هیئت‌مدیره،



ارزیابی عملکرد هیئت‌های مدیره می‌تواند به صورت کلی و یا به صورت فرد فرد اعضا صورت گیرد

مدیریت همکاری‌های کاری می‌تواند در جلب مشارکت و تعاون در اجرای وظایف سازمانی مؤثر باشد. تقویم و برنامه زمانی، مدیریت پروژه‌ها، نظام‌های فراگرد اجرایی از جمله این ابزارها به‌شمار می‌روند (مؤمنی، ۱۳۸۵).

بعد ششم: ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره
ارزیابی هیئت‌مدیره راهکاری اساسی در جهت سنجش و بررسی میزان موفقیت هیئت‌مدیره در نیل به اهداف متعالی آن است. ارزیابی هیئت‌مدیره، از چنان اهمیتی برخوردار است که حتی هیئت‌های مدیره خوب و باتجربه را نیز نمی‌توان از این امر مستثنی دانست. در واقع ارزیابی عملکرد، بازخوردی است نسبت به آنچه انجام شده و به‌دنبال تعیین میزان انحرافات گروه و اعضا از اهداف است (Sonnenfeld, 2002). از این رو می‌توان از آن به‌عنوان فصلی مهم در مباحث تعالی هیئت‌مدیره یاد کرد.

ضرورت ارزیابی هیئت‌مدیره به صورت فردی و جمعی از آن جهت شایسته توجه است که اشتباه در آن می‌تواند گمراهی بیشتری را به‌همراه داشته باشد. در واقع نتایج این اشتباه تمرکز بر اصلاح مواردی خواهد بود که ذاتاً عیب و یا ضعف به‌شمار

بیشتر بر ساختارها و فرایندهای مورد استفاده تأکید می‌شود. به‌طور کلی معیارهای ارزیابی کل هیئت‌مدیره را می‌توان در سه دسته طبقه‌بندی کرد. این سه دسته عبارت‌اند از: ۱. معیارهای متداول، ۲. معیارهای مورد نظر در برخی از سیستم‌های حاکمیتی و ۳. معیارهای خاص در شرایط خاص. جدول (۱) معرف تفاوت این سه دسته معیار است.

ارزیابی هیئت‌مدیره می‌بایست به شکل فرایندی صورت گیرد که در واقع این فرایند پاسخی است به این سؤال که چگونه می‌بایست ارزیابی صورت گیرد؟ همواره در ارزیابی‌های صورت گرفته از ناحیه بالایی سازمان به دلیل حساسیت‌ها و ویژگی‌های خاص آن، مسائل و موضوعات زیادی پیرامون چگونگی انجام ارزیابی مورد پرسش قرار می‌گیرد که شفافیت و صراحت در پاسخ به آنها تا حد زیادی تعیین‌کننده میزان مشروعیت و مقبولیت نتایج حاصل از ارزیابی خواهد بود. یکی از چارچوب‌های فرایندی نسبتاً جامع برای ارزیابی عملکرد هیئت‌های مدیره، مدل کیل و نیکلسون (Keil and Nicho-son, 2005) است. فرایندی که آنها تدوین کرده‌اند، شامل ۷ مرحله است که در ادامه هر یک از این مراحل تشریح می‌شود.

۱. اهداف ما چیست؟
۲. چه کسی ارزیابی می‌شود؟
۳. چه چیزهایی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند؟
۴. چه کسی مورد سؤال قرار می‌گیرد؟
۵. چه تکنیک‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرند؟
۶. چه کسی ارزیابی را انجام می‌دهد؟
۷. چه استفاده‌ای از نتایج حاصل از ارزیابی می‌شود؟

بعد هفتم: مدیریت جلسات هیئت‌مدیره
هرگاه سخن از هیئت‌های مدیره به میان می‌آید، اولین چیزی که به ذهن متبادر می‌شود، جلسات هیئت‌مدیره است. بدیهی است که هر چقدر اعضای هیئت‌مدیره‌ای به‌دقت انتخاب گردند، از آموزش کافی برخوردار باشند، نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را به‌درستی درک کنند و بشناسند و شناخت جامعی نسبت به سازمان و محیط



نمی‌توان دوره‌های آموزشی مشتری برای تمامی هیئت‌های مدیره طراحی کرد؛ به‌گونه‌ای که این دوره‌ها بتوانند نیازهای همگی آنان را در صنایع و شرکت‌های مختلف برآورده سازند

آن داشته باشند، اما نشست‌ها و جلسات منظم و مناسبی را با یکدیگر نداشته باشند، ثمری نخواهد داشت. غفلت از این اصل که «اثربخشی هیئت‌های مدیره در گروه نحوه برگزاری جلسات آن است»، هیئت‌های مدیره را به سمت وسویی سوق خواهد داد که هرگز به رشد و تعالی آنها نخواهد انجامید. از آنجایی که جلسات، محل اصلی سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی هیئت‌های مدیره است، از این رو نحوه برگزاری جلسات، نقش اساسی و بنیادینی در تعالی هیئت‌های مدیره ایفا خواهد نمود. به هر حال، هر آنچه که تاکنون پیرامون اصول تعالی هیئت‌مدیره بیان شد، تنها و تنها در جلسات هیئت‌مدیره است که می‌تواند جامه‌ای از معنا به خود بگیرد (Nadler et al., 2006).

برپایی کارآمد جلسات هیئت‌مدیره و کمیته‌های آن مستلزم برنامه‌ریزی‌های هدفمند از طرف هیئت‌مدیره و مشارکت با تیم اجرایی در تنظیم صورت‌جلسات و فراهم آوردن اطلاعات مناسب برای هر جلسه خاص است. مباحث اساسی در جلسات اغلب به نحوه زمان‌بندی جلسات و چارچوب زمانی طرح موضوعات، تعیین گروه‌های درگیر در هر جلسه (تعداد و

نوع پست سازمانی)، تعداد و نوع جلسات (اجرایی و غیر اجرایی) و نهایتاً انتظارات عملکردی از جلسه برگزار شده تحت رهبری اثربخش رئیس هیئت‌مدیره مربوط می‌شود.

یکی از موضوعات مهم که اغلب مورد غفلت واقع شده و یا حتی گاهی بی‌ارزش شمرده می‌شود، تدوین و تهیه صورت‌جلسات است. صورت‌جلسه چیزی بیش از یک عمل تشریفاتی اداری است که اعضای هیئت‌مدیره را به بازبینی ناقص و محدود بر مسائل مطروحه در آن فرا می‌خواند. صورت‌جلسات به‌عنوان ابزار مدیریت جلسات شناخته می‌شوند که هدفمندی، کارآمدی، انسجام و زمان‌بندی و تمرکز اعضا را برای مشارکت فعالانه‌تر و اخذ تصمیمات هوشمندانه و همه‌جانبه فراهم می‌کند (Conger and Lawler, 2002).

تصمیم‌گیری، هدف و مقصود اصلی از برپایی جلسات است. در گذشته فرایند تصمیم‌گیری در جلسات هیئت‌مدیره به‌صورتی یک‌طرفه و یک‌جانبه بود. در واقع تصمیمات مبتنی بر رقابتی ناکارا و تنگ‌نظرانه میان اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل اتخاذ می‌شد که نتایج آن چیزی جز قربانی شدن منافع سازمانی نبود. اما امروزه شرایط به‌گونه‌ای است که تصمیمات اغلب به‌صورت مشارکتی و توافقی صورت می‌پذیرد و هدف حل مسئله است تا قدرت‌نمایی. طی مطالعاتی که توسط اسپتزلر (۲۰۰۵) صورت گرفت، این مشارکت در حل مسئله از چهار مرحله تشکیل می‌شود، که رعایت آنها می‌تواند منجر به تصمیمات باکیفیتی شود که مورد توافق طرفین است. مراحل این روش عبارت‌اند از:

۱. تعیین مسائل موجود توسط طرفین و طراحی فرایندهای تصمیم‌گیری توسط مدیریت شرکت همراه با نظارت هیئت‌مدیره؛
۲. ارائه چارچوبی جهت حل مسئله توسط مدیریت شرکت، بررسی و تصویب چارچوب ارائه‌شده توسط هیئت‌مدیره و مطالبه راهکارهایی از مدیریت سازمان جهت حل مسئله؛
۳. ارائه راهکارهایی توسط مدیریت با بررسی کارشناسانه جوانب گوناگون مسئله،

بررسی راهکارها توسط هیئت‌مدیره و ارائه بازخوردهای لازم جهت ارزیابی مجدد؛
۴. ارزیابی و بررسی ابعاد جدیدتری از مسئله و ارائه نتایج ارزیابی به هیئت‌مدیره که نهایتاً هیئت‌مدیره با شناخت کافی نسبت به ابعاد گوناگون مسئله، اقدام به اتخاذ تصمیم باکیفیتی می‌کند که مورد تأیید طرفین است (Spetzler, 2005).

نتیجه‌گیری

قرن جدید با تغییرات شگرفی در حاکمیت سازمانی به‌خصوص هیئت‌های مدیره از لحاظ ویژگی‌های کارکردی، ماهوی و جایگاه و فلسفه وجودی همراه است. اگرچه سناریوی این استحاله در نگرش نسبت به شاخص‌های کارکردی هیئت‌های مدیره در اوایل دهه ۸۰ کلید خورد و با گذشت زمان ابعاد نوین و گسترده‌ای را در بر گرفت و در پیامد آن تنش‌ها، واکنش‌ها و چالش‌های تئوریک متعددی را به‌همراه داشت، اما طرح این مسئله در چنین ابعادی که ماحصل آن حجم عظیمی از مطالعات و تحقیقات بود، تنها به اواخر دهه ۹۰ و سال‌های ابتدایی قرن جدید باز می‌گردد.

نظر نویسندگان این مقاله بر آن است که هیئت‌های مدیره امروز ایران در آستانه تحولی بزرگ و شگرف در محیط رقابتی و مدیریت شرکت‌ها و سازمان‌ها قرار دارند. از این رو بذل توجهی گسترده به زیرساخت‌ها، ابعاد و شاخص‌های تعالی آنها و کاربست آن در سازوکارهای مدیریتی می‌تواند زمینه‌ساز تحقق موفقیتی عظیم در نیل به اهداف و پیشرفت و رشد سازمان‌ها باشد. نکته آخر آنکه، اهداف چشم‌انداز بیست‌ساله کشور بی‌گمان تنها در سایه تحول در مبانی مدیریتی و تفکر حاکمیتی سازمان‌ها میسر و محقق می‌شود که باید توجه کرد که باوجود آنکه رونمایی و طرح مسئله تعالی هیئت‌های مدیره در ادبیات مدیریت ایران از طراوت و تازگی برخوردار است، اما این مبحث سال‌های زیادی را در ادبیات مطالعات مدیریت جهانی طی می‌کند. توجه به اهمیت این مسئله اگرچه سیر صعودی تری را طی سال‌های اخیر در میان صاحب‌نظران تجربه کرده است، اما همچنان در ایران مورد

of Director and Corporate Financial Performance: A Review And Integrative Model», Journal of Management, 15.

8. Nadler A. D., (2004a), "What's the Board's Role in Strategy development? Engaging the Board in Corporate Strategy", Strategy & Leadership; Volume: 32 Issue: 5.

9. Garratt .B. (2003) Thin on the Top: why Corporate Governance Matters and How to Measure and Improve Board Performance, Nicholas Brealey Publishing, Finland.

10. Ewing, G, (2001) «The Corporate Board of Directors-Duties and Responsibilities», Public Relations Quarterly.

11. Chait, R. P., Holland, T. P. & Taylor, B. E, (1993) "The effective Board of Trustees", Phoenix: Oryx Press.

12. Sumption and Wyland, (2003) "Seven Member Characteristics of a Strong Board". Newsletter, Sioux Falls, South Dakota.

13. Herb, R, (2004) "Evaluating Boards of Directors: New Standards and Factors to Consider", Presented to the International Leadership Association Annual Conference, Guadalajara, Mexico.

14. Herb, R, (2007), the Role of Training for Boards of Directors, Consulting and Paul E. O'Fallon Executive Director, Kentucky Organ Donor Association.

15. Sylvester, N, (2004), "The Complete Idiot's Guide to Robert's Rules of Order", Alpha Books, New York.

16. Conger, J, A. & Lawler, E, (2002) "Evaluating the Directors: The Next Step in Boardroom Effectiveness", Ivey Business Journal, Sep- Oct 2002.

۱۷. مؤمنی، هوشنگ، (۱۳۸۵) «سیستم‌های اطلاعات مدیریت پیشرفته»، انتشارات ستاره سپهر.

18. Sonnenfeld, J, (2002) "What Makes Great Boards Great", Harvard business Review, 80, (9), pp. 106-113.

19. Keil, G, C & Nicholson, G, J, (2005) Evaluating Boards and Directors, Blackwell Publishing, vol.13, no.5.

20. Brountas, P, (2004) Boardroom Excellence: A Commonsense Perspective on Corporate Governance, Jossey-Bass, San Francisco.

21. Spetzler, C, Arnold, R, Lang, J, (2005) «Bringing Quality to Board Decisions», THE CORPORATE BOARD.

سیدمسلم علوی و مهدی نجفی سیاه‌رودی: کارشناسان ارشد مدیریت بازرگانی از دانشگاه فردوسی مشهد و پژوهشگران گروه مطالعات راهبردی بشرا

علی اصغر صادق پور: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی و پژوهشگر گروه مطالعات راهبردی بشرا



برپایی کارآمد جلسات هیئت‌مدیره و کمیته‌های آن مستلزم برنامه‌ریزی‌های هدفمند از طرف هیئت‌مدیره و مشارکت با تیم اجرایی در تنظیم صورت‌جلسات و فراهم آوردن اطلاعات مناسب برای هر جلسه خاص است

بی‌مهری است و در انجماد به‌سر می‌برد و ضرورت تبادل نظر و گسترش مطالعات در آرایه‌ها و ابعاد آن بیش از پیش احساس می‌شود. □

منابع

1. Nadler, D. (2009), «Building Better Boards», Harvard Business Review.
۲. علوی، سیدمسلم، نجفی سیاه‌رودی، مهدی، صادق‌پور، محسن (۱۳۸۷) رویکردی جامع بر نقش‌های حاکمیت سازمانی، پویایی‌های استراتژیک و چرخه عمر سازمان، پذیرفته‌شده در ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، ۱۳۸۷.
3. Nadler, D, A, Behan, B, A & Nadler, M, (2006) Building Better Boards, A Blueprint for Effective Governance, Mercer Delta Consulting LLC., Jossey-Bass, San Francisco.
4. Herb, R, (2004) "Improving Communication And Collaboration for Boards of Directors", Best Friend Foundation, Washington.
5. Jonsson, I. Eythor, (2005) «The Role Model of the Board: of Icelandic Boards», Corporate Governance, 13.
6. Nicholson, G, J, and Kiel, G, C, (2004) «Breakthrough board Performance: How to Harness Your Boards Intellectual Capital», Corporate Governance, 4.
7. Zahra, S, A, Pearce, J, A, (1989) «Board