

الگوری برای ارزیابی عملکرد هیئت‌های مدیره



حسام‌الدین دهقان نیری
d_nayeri@yahoo.ie

مصطفی فانی
adrianlyne2000@gmail.com

علی اصغر صادق‌پور
futurestudy2000@yahoo.com

چکیده

صاحب‌نظران و متخصصان حوزه حاکمیت سازمانی، بر این باورند که یکی از اصول مهم حاکمیت اثربخش، ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره به‌طور مستمر است. امروزه هیئت‌های مدیره، به‌عنوان عنصر کلیدی در مثلث حاکمیت شرکت، نقشی اساسی در هدایت و پیشبرد سازمانها برعهده دارند. اکنون دیگر در شرکتها و یا سازمانها داشتن هیئت‌مدیره ناکارآمد و با قابلیت اندک، قابل قبول نیست، بلکه حضور هیئت مدیره ای شایسته در رهبری سازمان، می‌تواند عامل اطمینان بخشی در تمایز و بقای سازمان باشد.

در این مقاله به موضوع ارزیابی عملکرد هیئت مدیره پرداخته شده است و پس از مرور مطالعات و پژوهشهای صورت گرفته در این حوزه، چارچوب کلی ارزیابی عملکرد هیئت‌های مدیره در یک فرایند هفت مرحله‌ای به همراه الگوهای مربوطه تشریح شده است. خودارزیابی اعضای هیئت‌مدیره، علاوه بر فرایند کلی ارزیابی، بخش دیگری از مقاله است که به همراه یک الگو ارائه شده است. هیئت‌های مدیره با ارزیابی درست خود معیارهای ارزشمندی به دست می‌آورند که قادر خواهند بود فعالیت‌های خود را اولویت‌بندی و برای رشد و تعالی برنامه‌ریزی کنند.

بسیاری بر این باورند که مبنای منطقی ارزیابی عملکرد هیئت مدیره و اعضای آن، از مباحث مطرح شده در سطح بین‌المللی و در مورد حاکمیت شرکت و حرفه هیئت مدیره شکل گرفته است؛ این روند در ادامه، به تدریج از ریشه اصلی خود که همان تمرکز بر روی رضایت‌مندی سهامداران و قانون‌گذاران بود، به حیطه‌هایی چون: مشتریان، کارکنان و ... و حتی خود اعضای هیئت مدیره گسترش پیدا کرده است. در نتیجه هیئت‌های مدیره در سده ۲۱ با چالش‌های جدیدی رو به رو هستند، به گونه‌ای که در نتیجه آن نیازمند شناخت بیشتر تحولات تکنولوژیک، فشارهای اجتماعی و رقابت‌های بین‌المللی اند (Long, 2006).

به باور صاحب‌نظران، ارزیابی عملکرد، یکی از راه‌هایی است که هیئت‌های مدیره از راه آن می‌توانند میزان توجه و جدیت خود را در زمینه عملکرد خودشان، نشان دهند و همان‌گونه که سانفلد هوشمندانه به این مطلب اشاره می‌کند، حتی هیئت‌های مدیره خوب و با تجربه هم می‌توانند از ارزیابی عملکردی که به صورت درست صورت گیرد، بهره‌مند شوند (Sonne-Feld, 2002). با این حال همان‌گونه که یکی از متخصصان حاکمیت شرکتها بیان می‌کند: اغلب افرادی که به انجام ارزیابی علاقه‌منداند درباره چگونگی انجام درست آن، تا حدود زیادی ناآگاهند. بنابراین در این مقاله تلاش می‌شود با مرور کلی بر مطالعات علمی و عملی صورت گرفته، زمینه لازم برای آشنایی با حوزه حیاتی ارزیابی عملکرد هیئت‌های مدیره ایجاد شود.

ویژگی‌های هیئت‌مدیره‌های موفق

امروزه هیئت‌های مدیره در اندازه‌ها و اشکال مختلفی وجود دارند و در نتیجه، نظرهای گوناگونی درباره آنها ابراز شده است. سیر تکاملی شناخت مرتبط با هیئت‌های مدیره، بیانگر تغییرات نگرشها، از رویکرد ساختاری با تاکید بر مواردی همچون اندازه و ترکیب هیئت مدیره، ساختار کمیته‌ها و ...، به رویکرد رفتاری با تاکید بر عناصر اجتماعی و روابط کاری بین اعضای هیئت مدیره صورت گرفته است

مستمر.

با توجه به نظرات بیدر، نادر و سانفلد، این گونه است که بهره‌گیری از روشهای ارزیابی عملکرد در میان هیئت‌های مدیره به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت هیئت مدیره، ضروری به نظر می‌رسد.

مروری بر مطالعات صورت گرفته

نتایج به دست آمده از مطالعات، نشان می‌دهند که استفاده از اطلاعات حاصل از سنجش و ارزیابی عملکرد و مقایسه هیئت‌های مدیره با هم، منجر به بهبود عملکرد آنها می‌شود. این مطالعات با تحلیل داده‌های عملکردی هیئت مدیره، شش گروه از عوامل رفتاری و شایستگی هیئت‌های مدیره موثر را شناسایی کرده‌اند که عبارتند از:

- عوامل زمینه‌ای: به معنای درک و شناخت هیئت مدیره نسبت به فرهنگ، ارزشها و هنجارهای سازمان

- شایستگی‌های استراتژیک: توانایی هیئت مدیره در ترسیم و طرح جهت و مسیر سازمانی و کمک به کسب اطمینان از رهیافت و مسیر استراتژیک سازمان در آینده.

- شایستگی سیاسی: کسب اطمینان از ایجاد و حفظ روابط سالم در میان بخشهای مختلف هیئت مدیره و سازمان.

- روابط بین فردی: تلاش هیئت مدیره برای ایجاد و حفظ انسجام گروهی و رفاه جمعی هیئت مدیره.

- توانایی تحلیل: شناخت پیچیدگی‌ها و نکات باریک و استفاده از رویکرد چندبعدی و در عین حال یکپارچه برای تشریح مسائل پیچیده،

- شایستگی آموزشی: هیئت مدیره گامهای لازم را برای کسب اطمینان از آگاه بودن اعضا نسبت به سازمان، حرفه و نقش‌های مربوط به خود در هیئت مدیره را بردارند (Mc Donagh, 2005).

با وجود تأثیر استفاده از فرایندهای ارزیابی عملکرد در بهبود عملکرد هیئت مدیره و سازمان، مطالعات کوگنر و لاولر نشان می‌دهد که تنها ۴۰ درصد سازمانهای بزرگ آمریکای شمالی، هیئت مدیره خود را توسط فرایند ارزیابی عملکرد رسمی و مشخص مورد بررسی قرار می‌دهند.

از میان صد شرکت برتر مجله فورچون، تنها ۱۵ درصد آنها، عملکرد اعضای هیئت مدیره خود را ارزیابی می‌کنند.

امروزه، آنچه هیئت‌های مدیره کارا را از دیگران متمایز می‌کند تنها عوامل ساختاری نیست بلکه تعهد، شایستگی و پاسخگویی به ذی‌نفعان عناصری ضروری برای یک هیئت مدیره موفق است.

(Mc Donagh, 2005). دیگر آنچه هیئت مدیره نمونه و موثر را متمایز می‌سازد، عوامل ساختاری نیست، بلکه سیستم‌های اجتماعی قوی و کارآمد کاری است. بنابراین برای ایجاد چنین هیئت‌های مدیره قوی و پویا باید علاوه بر فراهم کردن محیطی مبتنی بر صمیمیت، اعتماد و تقویت فرهنگ بحث آزاد، در جهت ارزیابی عملکرد هیئت مدیره و کسب اطمینان از پاسخگویی فردی و گروهی آنها تلاش زیادی صورت گیرد (Nadler, 2005).

در زمینه موارد کلیدی اثربخشی هیئت‌های مدیره نوین، علاوه بر موارد یادشده، باید (Bader, 2001) نیز در مقاله‌ای، اصول هشت‌گانه را برای حاکمیت موثر این گونه بیان می‌کند:

- پاسخ‌گویی به عنوان یک هیئت مدیره،
- متعهد به چشم انداز و رسالت سازمان،
- احساس مسئولیت به عنوان رهبر و نه مدیر سازمان،
- رهبری در سازمان به صورت الهام بخش،
- داشتن ساختاری مشخص و روشن،
- ایجاد ارزش افزوده در کار،
- شایستگی،
- بازنگری و ارزیابی عملکرد به صورت

همچنین آنها نشان دادند (Cogner, & Lawler, 2002) میزان ارزیابی فردی اعضای هیئت های مدیره نیز از این هم کمتر است و در سطح بسیار محدودی انجام می شود. گواه این مطلب، انجام مطالعه ای است که نشان داد از میان ۱۰۰ شرکت برتر در مجله فورچون، تنها ۱۵ درصد عملکرد اعضای هیئت مدیره خود را ارزیابی می کنند، در حالی که توجه اکثر این شرکتها به ارزیابی مدیر عامل است (همان منبع).

بر اساس مطالعه مرکز اثربخشی سازمانی مدرسه بازرگانی مارشال در امریکا، هیئت مدیره، تیمی متشکل از کارکنان دانش محور است که برای انجام موثر وظایفش به دانش، اطلاعات، قدرت، انگیزه، و منابع خاصی، از جمله زمان نیاز دارد. آنها براین باورند که با توجه به محیط پیچیده کسب و کارها، اعضای هیئت مدیره باید دارای تخصص ها و دانش ویژه ای باشند؛ بنابراین سیستم ارزیابی عملکرد با بررسی دانش و تخصص اعضا از یک سو، و نیازهای استراتژیک سازمان از سوی دیگر، نقش مهمی در شناسایی وضعیت موجود و فاصله آن با وضعیت مطلوب، بر عهده دارد؛ همچنین آنها تاکید می کنند سیستم های ارزیابی عملکرد، نه تنها باید به بررسی نیازهای اطلاعاتی هیئت مدیره پردازد، بلکه بایستی به کانالها و مراجع توزیع این اطلاعات به هیئت مدیره، نیز توجه داشته باشد (Cogner, et. al, 1998).

در مطالعه ای دیگر، لانگ در بررسی عوامل محیطی و درونی تاثیر گذار بر هیئت های مدیره، چهار گروه از آنها را به صورت عوامل مربوط به مرحله عمر، ساختار و ترکیب، فرهنگ و فرایندهای کاری طبقه بندی می کند. وی با بررسی اثرهای مربوط به هر گروه بر عملکرد هیئت مدیره باور دارد که فرایند ارزیابی عملکرد می تواند در تعامل سازنده با عوامل یادشده، هیئت مدیره را توانمند و اثربخش تر سازد (Long, 2006).

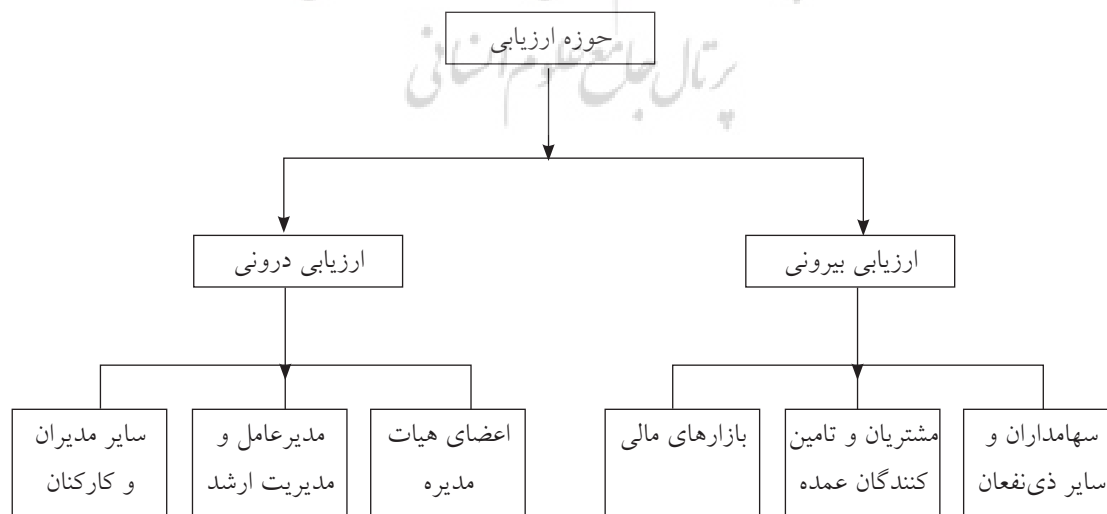
در ارتباط با بررسی استاندارد ها و معیارهای ارزیابی عملکرد، دکتر هرب روین اشتاین در مقاله ای با عنوان: **ارزیابی هیئت مدیره: عوامل و استانداردهای نوین**، نتایج مطالعاتی خود را در قالب ۱۲ استاندارد هیئت مدیره ارائه می کند. وی باور دارد که برای ارزیابی عملکرد هیئت مدیره، می توان ۱۲ استاندارد ارائه شده (یا سایر استانداردها) را به ده عامل قابل اندازه گیری تبدیل کرد، به گونه ای که با طرح پرسشهای مربوط به هر یک از استانداردها، فرایند ارزیابی را اجرا و پس از جمع آوری و تلخیص امتیازهای حاصل از آن پرسش ها، عملکرد گذشته را با حال و با عملکرد سایر هیئت مدیره های شرکت های مختلف، مقایسه کرد (Herb, 2004).

۱. عوامل مربوط به سرمایه های انسانی
۲. عوامل سازمانی / رهبری
۳. عوامل مربوط به فرایند

۴. عوامل مربوط به منابع
۵. عوامل مربوط به نظارت مالی و پاسخگویی
۶. عوامل مربوط به تحول و ارتباطات سازمان
۷. عوامل مربوط به چگونگی اداره سازمان
۸. عوامل مربوط به شهرت و اعتبار
۹. عوامل مربوط به عملکرد / دستاورد
۱۰. عوامل مربوط به هماهنگی و وفاق

چارچوب کلی ارزیابی عملکرد هیئت مدیره

پیش از اینکه هیئت مدیره به ارزیابی عملکرد در حوزه های مسئولیتی خود پردازد، بایستی وظایف و اقداماتی را که هر یک از اعضا باید در راستای تحقق آن مسئولیت ها انجام دهند، مشخص و طراحی کند. به عبارت دیگر، آنها باید اهداف خود را در حوزه های مسئولیتی تدوین کنند تا بتوانند در نهایت عملکرد خود را بسنجند که معمولا این اقدام در ابتدای هر سال مالی صورت می گیرد (Cogner, et. al, 1998). همچنین باید توجه داشته باشیم که برخورداری از سیستم ارزیابی عملکرد کارا و اثربخش مستلزم تعریف مشخص و روشن مراحل و اقدامات مربوط به آن است. مهمتر از همه، تعهد کامل اعضای هیئت مدیره و مدیر عامل به نظام ارزیابی عملکرد است؛ بنابراین بدون برخورداری از مراحل مشخص و تعهد همگان به فرایند، نظام ارزیابی عملکرد هیئت مدیره



نمودار ۱: چه کسی مورد پرسش قرار می گیرد؟

را به سمت پرسیدن چند مطلب ساده و تعیین اهداف عملکردی در پایان هر سال می برد.

سانفلد با اشاره به اینکه وظیفه هدایت فرایند ارزیابی در اغلب موارد بر عهده کمیته حاکمیت یا کمیته ویژه دیگری است، انواع سیستم های بازنگری عملکرد هیئت مدیره را به صورت ارزیابی کل هیئت مدیره، خود ارزیابی تک تک اعضای هیئت مدیره و بازنگری هر یک از اعضا از یکدیگر تقسیم می کند. به باور او، بازنگری کامل هیئت مدیره شامل ارزیابی ابعادی از هیئت مدیره از جمله میزان درک آنها از استراتژی سازمان، ترکیب اعضای هیئت مدیره، میزان دسترسی هیئت مدیره به اطلاعات کلیدی سازمان، و میزان صمیمیت و انرژی آنها است. همچنین وی بر این باور است که در خود ارزیابی فردی، هر یک از اعضا می توانند مواردی از قبیل استفاده بهینه از زمان، شایستگی ها و مهارت ها، اطلاعات آنها از سازمان، صنعت و بازار، میزان آشنایی آنها نسبت به کارکنان کلیدی و موثر سازمان را بررسی کنند. در ارتباط با بازنگری توسط همتایان، وی به مواردی از جمله نقشهایی که اعضای هیئت مدیره در مباحث و جلسات ایفا می کنند، میزان مهارت های اعضا، شیوه روابط آنها، میزان آمادگی و در دسترس بودن آنها، ابداعات و کارهای تازه

و نو و ارتباط نزدیک با سهامداران و سایر ذی نفعان مهم، اشاره می کند.

یکی از چارچوب های به نسبت جامع برای ارزیابی عملکرد هیئت های مدیره، الگوی کیل و نیکولسون است. آنها بر این باورند که الگوی ارزیابی عملکرد هیئت مدیره ارائه شده توسط آنها، بر پاسخگویی دقیق و توافق تمام اعضای هیئت مدیره و بر ۷ پرسش کلیدی متکی است (Kiel & Nicholson, 2005).

۱. اهداف ما کدامند؟

نخستین مرحله در فرایند ارزیابی عملکرد هیئت مدیره، تعیین اهدافی است که هیئت مدیره به دنبال دستیابی به آنها است. علاوه بر آن، موضوعاتی همچون پیچیدگی مسائل عملکردی، اندازه هیئت مدیره، منحنی عمر سازمان و افزایش رقابت در محیط پیرامون شرکتها بر موضوعاتی که هیئت مدیره می خواهد آنها را مورد ارزیابی قرار دهد، بسیار تاثیر گذار هستند. همچنین عواملی نظیر گستره ارزیابی، تعداد افراد درگیر در ارزیابی، مقدار پول و زمان تخصیص داده شده نیز به میزان سختی مسائل پیش روی هیئت مدیره و منابع در دسترس آنها، در فرایند ارزیابی مربوط است.

برای پاسخ به پرسش نخست، به دو

نکته باید توجه کرد: اول، آیا ما به دنبال مسائل مربوط به رهبری و راهبری شرکت هستیم؟ (مثلا می خواهیم زمینه رشد و آموزش اعضای هیئت مدیره را فراهم کنیم). دوم، آیا به دنبال حل مسائل و مشکلات هستیم؟

بسیاری از هیئت های مدیره به این نتیجه رسیدند که بهترین راه هدفگذاری در فرایند ارزیابی، تعیین هدف برای گروه کوچک در هیئت مدیره (مانند کمیته ها) یا یک عضو مانند رئیس هیئت مدیره است. در این حالت نخستین گام، این است که هیئت مدیره از هر گروه یا فرد بخواهد اهداف خاصی برای فرایند تدوین کند. رویکرد دوم این است که هیئت مدیره به عنوان یک کل بر روی اهداف مورد نظر ارزیابی هیئت مدیره بحث و تبادل نظر کند و در نهایت به توافق دست یابد که در این رویکرد عموماً رئیس هیئت مدیره یا کمیته انتصابات، وظیفه رهبری فرایند را بر عهده دارند. با روشن شدن اهداف، تصمیم گیری در مورد اینکه چه عملکرد و فعالیتی ارزیابی شود، مناسبترین اعضا برای ارزیابی عملکرد چه کسانی هستند و...؟ به نسبت آسان خواهد شد.

۲. چه کسی ارزیابی می شود؟

با مشخص شدن اهداف ارزیابی، هیئت



نمودار (۲): تکنیک های جمع آوری اطلاعات

مدیره تصمیم می گیرد که چه عملکردها و کارکردهایی را باید ارزیابی کند تا به آن اهداف برسد. به طور کلی، ارزیابی های جامع حاکمیت شرکتهای، شامل بررسی طیف گسترده ای از افراد و گروه ها می شود. در همین راستا، هیئت مدیره سه گروه را مورد بررسی قرار می دهد:

۱. هیئت مدیره به عنوان یک کل (شامل کمیته های مختلف هیئت مدیره)؛
۲. اعضای هیئت مدیره به صورت فردی (شامل نقش های رئیس هیئت مدیره یا عضو مستقل هیئت مدیره)؛
۳. اعضا و کارکنان کلیدی حاکمیت (مانند مدیر عامل و وکیل شرکت).

۳. چه چیزهایی مورد ارزیابی قرار می گیرند؟

هیئت های مدیره تا هنگامی که معیارهای سنجش را برای اهداف مورد نظر تعیین نکنند، نمی توانند عملکردشان را در مورد تحقق آن اهداف بسنجند. به عنوان مثال، یکی از اهداف هیئت مدیره مشارکت در تدوین استراتژی کسب و کار سازمان است. در این راستا، آنها تصمیم می گیرند که شرکت در زمینه فعالیت و محصولات خود در بازار هدف الف، تا سه سال آینده به رهبر بازار تبدیل شود. سپس، هیئت مدیره با تعیین معیارهایی برای ارزیابی عملکرد، به بررسی میزان موفقیت در تحقق اهداف مذکور در استراتژی می پردازد.

۴. چه کسی مورد پرسش قرار می گیرد؟
برای جمع آوری اطلاعات در مورد عملکرد حاکمیت شرکت، منابع مختلفی وجود دارند که در نمودار (۱) نشان داده شده است. مطالعات و تجارب محققان (به ویژه کیل و نیکولسون) نشان می دهند که تا به حال، هیئت مدیره، به عنوان بیشترین منبع اطلاعات برای فرایند ارزیابی مورد توجه بوده است. همان گونه که نمودار نشان می دهد این امر منجر به کاهش منبع بالقوه بازخورد در سیستم حاکمیت سازمان می شود.

۵. چه تکنیک هایی مورد استفاده قرار می گیرند؟

با توجه به میزان رسمیت، اهداف ارزیابی و منابع در دسترس، هیئت های مدیره اقدام به انتخاب از میان روشهای کیفی و کمی می کنند. داده های کمی با اعداد سروکار دارند و در پاسخ به پرسشها: چه تعداد، چگونه، و...؟ استفاده می شوند. در حالی که برای پرسش هایی نظیر: کی، کجا، چرا؟ روش ها کیفی خواهند بود. (نمودار ۲)

۶. چه کسی ارزیابی را انجام می دهد؟

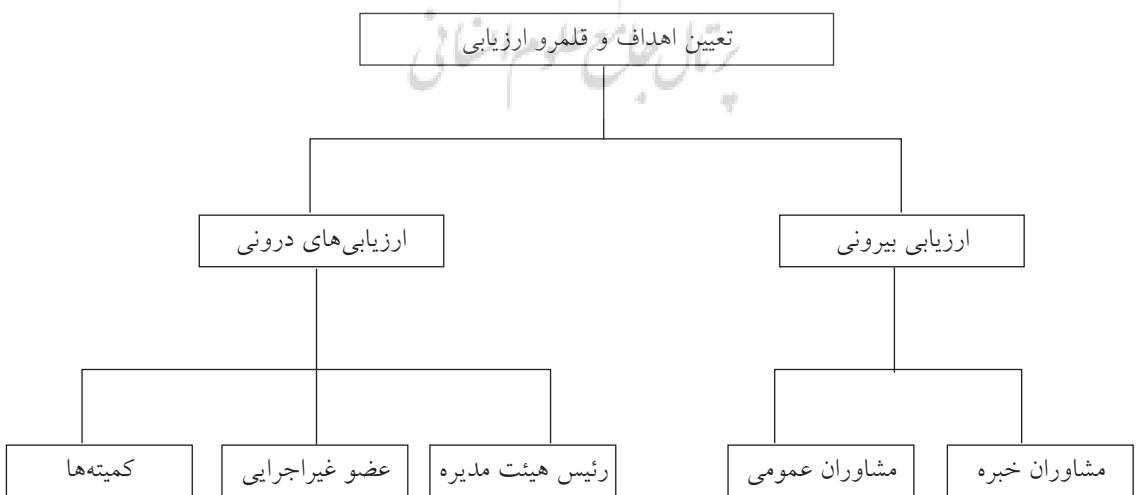
موضوع دیگر در تدوین چارچوب ارزیابی، تصمیم گیری در مورد مناسب ترین شخص برای انجام ارزیابی است. اگر بررسی درونی است، معمولا رئیس هیئت مدیره این کار را انجام می دهد. هر چند

موقعی نیز پیش آمده که این کار به یکی از کمیته ها یا عضو غیر اجرایی هیئت مدیره، تفویض اختیار شده است. در مواقع ارزیابی بیرونی، مشاوران متخصص و خبره یا سایر متخصصان در حوزه حاکمیت شرکت و ارزیابی عملکرد، می توانند این کار را انجام دهند. نمودار (۳) گزینه های گوناگون انجام دهنده فرایند ارزیابی را نشان می دهد.

۷. چه استفاده هایی از نتایج ارزیابی حاصل می شود؟

اهداف ارزیابی عملکرد، عامل تعیین کننده در مخاطبان گزارشهای حاصل از ارزیابی، محسوب می شود. در اغلب موارد، هدف اصلی هیئت مدیره توافق در زمینه اتخاذ تدابیری برای بهبود حاکمیت است. با توجه به اینکه اثربخشی تیم حاکمیتی یک سازمان متکی به افراد درون شرکت است، مطرح کردن نتایج و گزارشها با ذی نفعان داخلی، عامل مهم و حیاتی در بهبود عملکرد است. با توجه به این که هیئت مدیره به عنوان یک کل، مسئول عملکرد خود است، نتایج ارزیابی بجز موارد خیلی خاص، به کل هیئت مدیره ارائه می شود.

هرگاه نتایج ارزیابی مربوط به عملکرد فردی که عضو هیئت مدیره است، رویکرد پذیرفته شده، مطرح کردن نتایج به صورت فردی با وی، توسط رئیس هیئت مدیره یا تسهیلگر دیگری خواهد بود. در مواردی که هدف ارزیابی بررسی کیفیت روابط مدیریت و هیئت مدیره



نمودار ۳: گزینه های انجام دهنده فرایند ارزیابی

خیلی کم - - - خیلی زیاد نمی دانم	تا چه میزان ... ؟					
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱. آیا من با جدیت برای جلسات هیئت مدیره آماده می شوم؟
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۲. آیا من به صورت موثر در مباحث مطرح در هیئت مدیره، مشارکت می کنم؟
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳. آیا من پرسش های دقیق و سازنده ای را مطرح می سازم؟
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴. آیا در بیان نظرات خود صریح و صادقانه هستم؟
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۵. آیا تمایلی برای شنیدن نظرات و دیدگاه های دیگران دارم؟
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۶. آیا در هنگام تصمیم گیری قضاوت های بجایی دارم؟
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷. آیا مرز بین مدیریت و حاکمیت را می شناسم و به آن احترام می گذارم؟
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۸. آیا در مواقع نیاز مدیریت سازمان، یا سایر همکاران، در دسترس هستم؟
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۹. آیا مدیریت را در اجرا و رسیدن به اهداف استراتژیک یاری می کنم؟
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱۰. آیا با همکاران در هیئت مدیره، رابطه سازنده و مفیدی را ایجاد کرده ام؟
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱۱. آیا با تیم مدیریت، رابطه مناسبی به وجود آورده ام؟
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱۲. آیا در ایجاد ارتباط بین سازمان و محیط بیرون، نقش فعالی دارم؟
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱۳. آیا در جهت توسعه کسب و کار سازمان، نقش فعالی را ایفا می کنم؟
نظرها و پیشنهادها :						

جدول ۱: پرسشنامه خودارزیابی اعضای هیئت مدیره

مدیره خواسته می شود عملکرد خود را با توجه به فهرستی از پرسشها و معیارهای ارائه شده، ارزیابی کنند. در ارتباط با عواملی که با عملکرد فردی عضو هیئت مدیره ارتباط دارند، موارد چهارگانه زیر را بیان می کند:

- نقش ها و انتظارات اعضای
- انواع مسائل و مشکلات اعضا
- موضوعهای مربوط به عملکرد اعضا
- ابزارهای ارزیابی اعضا
- متخصصان باور دارند که مزیت های این روش، بیشتر برای هیئت مدیره های تازه تاسیس و سال های نخست فعالیت آنها، مورد توجه است، زیرا در این گونه موارد، اعضا هنوز آمادگی ارزیابی مستقیم عملکرد دیگر همکاران خود را ندارند؛ هرچند ارزش و اعتبار این روش نیز پس از گذشت ۲ یا ۳ دوره از طول عمر هیئت مدیره، تا حدودی کمرنگ خواهد شد.
- نکته مهم در این روش این است که هرگاه هیئت مدیره انتظارات خود را از فرد اعضا، از پیش مشخص کرده باشد،

مطرح کند. این امر بیانگر تعهد هیئت مدیره نسبت به بهبود و تقویت روابط با ذی نفعان و ارائه بازخورد به کسانی است که نظرات آنان طی فرایند ارزیابی پرسشنامه شده است.

ارزیابی فردی اعضای هیئت مدیره
کوگنر و لاولر براین باورند که با توجه به فقدان آگاهی و اطلاعات در زمینه ارزیابی فردی اعضا، بررسی عملکرد فردی اعضای هیئت مدیره در کنار فرایند کلی ارزیابی هیئت مدیره، تا حدودی یک نیاز محسوب می شود، به گونه ای که می توان از آن به عنوان راهی مناسب برای روشن کردن انتظارات از عملکرد افراد و بهبود اثربخشی فردی آنها استفاده کرد. از جمله انواع رویکردها به ارزیابی فردی اعضای هیئت مدیره، خود ارزیابی و ارزیابی توسط همکاران است که در ادامه به تشریح خودارزیابی اعضا می پردازیم.

خود ارزیابی در اتاق هیئت مدیره
اصولا در این روش از اعضای هیئت

است، و یا بررسی درون داده های مدیریت برای جلسه ها و گزارشهای هیئت مدیره مطرح است، نتایج ارزیابی به طور عمده در اختیار تیم مدیریت ارشد نیز قرار می گیرد. در برخی موارد نیز اعضای هیئت مدیره با طرح خلاصه ای از فرایند و گزارشهای ارزیابی عملکرد خود در سطح سازمان، به ایجاد جو و فضای مناسب برای مدیریت عملکرد و پاسخگویی در درون سازمان کمک می کنند. در مواقعی که هیئت مدیره به دنبال ایجاد شفاف سازی و یا گسترش روابط با ذی نفعان کلیدی برون سازمانی است، اقدام به انتشار بخشی یا تمام نتایج عملکردی خود می کند. بیان و طرح نتایج ارزیابی توسط هیئت مدیره نشان می دهد که اعضای آن جایگاه و نقش حاکمیتی خود را جدی گرفته، نسبت به بهبود عملکرد آن متعهداند. علاوه بر این، با توجه به اینکه چه کسانی در ارزیابی شرکت کرده اند، هیئت مدیره ممکن است بخواهد نتایج را با مشتریان کلیدی و عمده، عرضه کنندگان یا سایر گروه های مهم برای تداوم موفقیتش

4. Conger JA, Finegold D, Lawler EE 3rd. Appraising boardroom performance. Harvard Business Review. 1998 Jan-Feb;76(1):136-48.
4. Chait, R.P., T.P. Holland, and B.E. Taylor. Improving the Performance of Governing Boards.
5. Phoenix, AZ: Oryx Press, 1996.
6. Herb, Rubenstein (Founder & President, Growth Strategies Inc.), Evaluating boards of directors: new standards and factors to consider, Presented to the International Leadership Association Annual Conference, Guadalajara, Mexico, 2004 Growth Strategies, Incorporated.
7. Holland, T. P. (2002, Summer). Board accountability: Lessons from the field. Nonprofit Management and Leadership, 12(4), 409-428.
8. Kiel, Geoffrey C & Nicholson, Gavin J: Evaluating Boards and Directors, 2005, [available at] http://governance.canberra.edu.au/ourwork/recent_events/Keil,Nikolson_2004_Evaluation_Boards_&_Directors_Pdf (retrieval: Aug, 14th, 2007).
9. Long, Tracy, "This Year's Model: influences on board and director evaluation, Corporate Governance, vol. 14, No. 6, Nov. 2006, pp. 547-557.
10. McDonagh, Kathryn J, "Hospital Governing Boards: study of the factors that measure governing board performance and the relationship to organizational performance in hospitals" Dissertation, TOURO UNIVERSITY INTERNATIONAL, College of Health science, June, 2005. California.USA
11. Nadler, David A, Behan, Beverly A & Nadler, Mark B: Building Better Boards, A Blueprint for Effective governance, Mercer Delta Consulting LLC., Jossey-Bass, San Francisco, 2005.
12. Sonnenfeld, Jeffrey, What makes great boards great, Harvard business Review, 2002, 80, (9), pp. 106-113.
13. Vanden Berghe and Levrau, Abigail, "Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board?" Corporate Governance, Vol. 12, No. 4, pp. 461-478, 2004.

- حسام الدین دهقان نیری: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی از دانشگاه فردوسی مشهد و پژوهشگر گروه مطالعات راهبردی بشرا
- ● مصطفی فانی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی از دانشگاه علامه طباطبایی و پژوهشگر گروه مطالعات راهبردی بشرا
- ● ● علی اصغر صادق پور: پژوهشگر حوزه مطالعات راهبردی و مدیر گروه مطالعات راهبردی بشرا

ناکامیها و شکستهای حاکمیت و سازمان خود پیشگیری کنند. با این حال، ارزیابی رسمی عملکرد هیئت مدیره، مانند سایر توصیه‌هایی که برای بهبود عملکرد و جایگاه حاکمیت شرکت ارائه می‌شود اکسیر و داروی علاج جهان شمول نیست بلکه تنها عاملی است که پویایی روابط درون هیئت مدیره و بین هیئت مدیره و مدیرعامل را تقویت کرده، وسیله‌ای خواهد شد در جهت اطمینان‌یابی از اینکه طرفهای مختلف مثلث حاکمیت شرکت، به انجام مسئولیت‌ها و انتظارات عملکردی خود و طرف مقابل، توجه کافی داشته باشند.

همچنین مرور نظرهای اغلب صاحب‌نظران نیز به خوبی گواه بر این امر است که ارزیابی هیئت مدیره تنها می‌تواند به عنوان نقطه شروع بهبود هیئت مدیره باشد و فقط زمانی که هیئت مدیره برای طراحی و اجرای درست آن متعهد و آماده باشد، زمان و سایر منابع کافی برای بررسی یافته‌ها و نتایج صرف کند و در نهایت پیشنهادهای کلیدی برای ایجاد تمایز در میان هیئت مدیره خود، با سایر هیئت‌های مدیره را مطرح سازد، می‌توان انتظار داشت که ارزیابی عملکرد، اثری فوق‌العاده داشته است.

این مقاله را با سخنی از پیتر دراکر به پایان می‌رسانیم. وی در آخرین کتاب خود: «روزنوشت، پیتر دراکر» می‌نویسد: روح هر سازمان را از بالا بر آن میدهند و اگر هیئت‌مدیره رهبر سازمان است، باید همچون مسیحا، روح راستی و درست‌مشی را بر سازمان بدمد و خود عامل عملکرد درست و منس عالی باشد». در این صورت است که نگاه هیئت مدیره به ارزیابی عملکرد از خود، نگاهی سازنده و مفید تلقی می‌شود. □

منابع

۱. دراکر، پیتر فردیناند: روزنوشت پیتر دراکر، ترجمه: امینی، فضل‌الله، تهران: انتشارات فرا، ۱۳۸۵.
2. Bader, B.S., Eight Principals of Effective Governance, Health Progress, Vol. 82, No. 4, pp. 15-18, 2001 Jul-Aug.
3. Cogner, Jay A. & Lawler, Edvard, "Evaluating the directors: The next step in boardroom effectiveness", Ivey Business Journal, Sep- Oct 2002.

معیارهای ارزیابی باید منعکس‌کننده آن انتظارات باشند (Nadler & Behan, 2005). نمونه‌ای از پرسشنامه خودارزیابی اعضای هیئت مدیره ارائه شده توسط بهان را در (جدول ۱) مشاهده می‌کنید.

تعداد دفعاتی که هیئت مدیره باید عملکرد خود را ارزیابی کند، نکته مهمی است که بایستی به آن توجه شود. برخی هیئت‌های مدیره، ارزیابی خود را بر اساس این دیدگاه که هر وقت لازم شد انجام می‌دهند. برخی دیگر نیز، ارزیابی را به صورت مستمر انجام می‌دهند. هرگاه فرایند ارزیابی مداوم انتخاب می‌شود، هیئت‌مدیره‌ها می‌توانند چرخه مستمر را انتخاب کنند. برخی هیئت‌های مدیره به صورت متداول هر دو یا سه سال اقدام به ارزیابی می‌کنند که در این حالت ارزیابی کمی گسترده می‌شود که اغلب، شامل: مصاحبه‌ها، پیمایش‌ها و مشارکت گسترده ارزیابان برون سازمانی است. مشکل مهم در این گونه ارزیابی‌ها وجود تغییرات سریع محیطی در پیرامون سازمان است.

ارزیابی سالیانه عمومی‌ترین شکل ارزیابی است که برای ارزیابی هیئت مدیره توصیه می‌شود. این ارزیابی با چرخه برنامه ریزی سالیانه که توسط هیئت مدیره پذیرفته و تصویب می‌شود هماهنگی و همسویی دارد. برخی از آنها این شکل از ارزیابی را با نقش هیئت‌مدیره در ارزیابی و کنترل فرایند تدوین استراتژی سازمان، نزدیک می‌دانند. پذیرش انتظارات عملکردی توسط هیئت مدیره برای تناسب داشتن با نیازهای استراتژیک سازمان نیز، بسیار مهم است. برای سازمانهایی که در محیط متلاطم و متغیر فعالیت می‌کنند، ارزیابی سالیانه نیز خیلی مستمر به شمار نمی‌آید. برای مثال، در صنایع با فناوری بالا، ارزیابی هیئت مدیره در هر شش ماه، مناسب‌تر است.

نتیجه‌گیری

به باور صاحب‌نظران، هیئت‌های مدیره امروزی در مرحله تحول و گذار هستند و توجه به فرایند ارزیابی عملکرد، گامی موثر و حیاتی در موفقیت آینده آنها محسوب می‌شود و اجرای موفقیت‌آمیز فرایند ارزیابی هیئت مدیره، یکی از راههای مهمی است که هیئت‌های مدیره می‌توانند از