

شایستگی‌های هیئت‌مدیره

الزامی حاکمیتی برای شرکت‌های ایرانی

نویسنده: سید مسلم علوی

ویراست اول: بهمن ۱۳۹۵



سرشناسه	: علوی، سیدمسلم، ۱۳۶۲ -
عنوان و نام پدیدآور	: شایستگی‌های هیأت مدیره: الزامی حاکمیتی برای شرکت‌های ایرانی / نویسنده سیدمسلم علوی.
مشخصات نشر	: استهبان: سید مسلم علوی، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۲۳۹ ص: جدول.
شابک	: 978-600-0466-03-9
وضع فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: board competencies
یادداشت	: کتابنامه: ص: ۲۲۰.
موضوع	: هیأت مدیره شرکت‌ها
موضوع	: Directors of corporations
موضوع	: هیأت مدیره شرکت‌ها - ایران
موضوع	: Directors of corporations - Iran
موضوع	: صلاح نظام اداری
موضوع	: Civil service reform
رده بندی کنگره	: HD۱۷۴۵/ع۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۰.۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۰۰۱۳۳

عنوان کتاب: شایستگی‌های هیأت مدیره: الزامی حاکمیتی برای شرکت‌های ایرانی

نویسنده: سید مسلم علوی

کتاب‌آرایی و طراحی جلد: محمود صادق‌پور

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول زمستان ۱۳۹۵

قیمت: ۲۰۰۰۰۰ ریال

کلیه حقوق چاپ برای مؤلف محفوظ است. نقل مطالب فقط با ذکر مشخصات کامل کتاب و با اشاره به نام ناشر / مؤلف مجاز است. تکثیر تمام یا بخش‌هایی از این کتاب به هر شکل، اعم از کاغذی و الکترونیکی، بدون مجوز ممنوع است.

آدرس: مشهد، بلوار معلم، بین معلم ۱۲ و ۱۴، شماره ۲۷۰، مؤسسه مطالعات راهبردی بشرا پژوه شرق، تلفکس ۰۵۱ - ۳۶۰۶۹۰۰۳

فهرست

پیشگفتار.....	ه
مقدمه.....	ط
فصل ۱: نظام شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی.....	۱
تعریف شایسته‌سالاری.....	۳
شایسته‌سالاری در اسلام.....	۵
نمودهای شایسته‌سالاری در قرآن کریم.....	۵
نمودهای شایسته‌سالاری در نهج البلاغه.....	۷
فرایند شایسته‌سالاری.....	۹
۱. شایسته‌خواهی: ایجاد بسترهای فرهنگی و اداری لازم.....	۱۰
۲. شایستگی‌نگاری: تعیین شایستگی‌ها و طراحی مدل شایستگی.....	۱۱
۳. شایسته‌شناسی و جذب: ردیابی شایستگان و ترغیب به فعالیت.....	۱۳
۴. شایسته‌سنجی: کانون ارزیابی مدیران و طراحی ماتریس شایستگی‌ها.....	۱۴
۵. شایسته‌گزینی: انتخاب شایسته‌ترینها از میان شایسته‌ها.....	۱۴

۶. شایسته‌گماری: جایابی شایسته‌ها و تناسب شغل و شاغل	۱۵
۷. شایسته‌پروری: آموزش و توانمندسازی شایسته‌ها	۱۶
۸. شایسته‌داری: حفظ و وفادارسازی شایسته‌ها	۱۶
۹. بازشایسته‌سازی: ارتقای حافظه‌های سازمانی و بهره‌برداری از آنها	۱۷
رویکرد سیستمی در نظام شایسته‌سالاری	۱۷
الف) عام شایسته‌سالاری و دیدگاه سیستمی به آن در حوزه منابع انسانی	۱۷
ب) نظام شایسته‌سالاری و تحلیل سیستمی آن در کل شرکت	۱۹
موانع پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری	۲۳
کانون ارزیابی مدیریت و جایگاه آن در نظام شایسته‌سالاری	۲۶
سیر تکوین کانون ارزیابی	۲۷
فرایند تشکیل کانون ارزیابی	۳۰
فصل ۲: شایستگی‌های مدیران رده‌های میانی	۴۵
مفهوم‌شناسی شایستگی	۴۷
رویکردهای مختلف در تعریف شایستگی	۵۲
مدل شایستگی	۵۶
رویکردهای مختلف در طراحی مدل شایستگی	۵۸
انواع مدل‌های شایستگی	۶۴
۱. مدل شایستگی مدیران (بویاتزیس، ۱۹۸۲)	۶۵
۲. مدل شایستگی مدیران (شرودر، ۱۹۸۹)	۶۵
۳. مدل شایستگی مدیران (اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳)	۶۶
۴. مدل شایستگی مدیران (فریدنبرگ، ۲۰۰۴)	۶۸
۵. مدل شایستگی مدیران (کریپ و منسفلد، ۲۰۰۷)	۶۹
۶. مدل شایستگی مدیران دولتی در بلژیک (۲۰۰۹)	۶۹
۷. مدل شایستگی مدیر دولتی (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۰۹)	۷۲

۸	مدل شایستگی مدیران در شرکت سایا (۱۳۸۱).....	۷۳
۹	مدل شایستگی مدیران سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (۱۳۸۴).....	۷۶
۱۰	مدل شایستگی مدیران میانی دولتی (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹).....	۸۶
۱۱	مدل شایستگی مدیران دانشگاهی (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱).....	۹۴
۱۲	مدل شایستگی مدیران در صنعت برق (کرمی و همکاران، ۱۳۹۱).....	۹۶
۱۳	مدل شایستگی مدیران شرکت صنعتی فولاد (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱).....	۹۷
۱۴	مدل شایستگی مدیران با روش تحلیل محتوا (رعنائی و همکاران، ۱۳۹۱).....	۱۰۱
۱۵	مدل شایستگی مدیران میانی بر نهج البلاغه (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲).....	۱۰۲
۱۶	مدل شایستگی مدیران شرکت بهمه (غلام زاده و همکاران، ۱۳۹۲).....	۱۰۴
۱۷	مدل شایستگی مدیران بازرگانی موشب و رحیم نیا، ۱۳۹۲).....	۱۰۹
۱۸	مدل شایستگی مدیران در نهج "ارغم" تربارنژاد و عیسی خوانی، ۱۳۹۲).....	۱۱۰
۱۹	مدل شایستگی مدیران در بخش سدا رنجبر و همکاران، ۱۳۹۲).....	۱۱۱
۲۰	مدل شایستگی مدیران دولتی (اسدیفرد و همکاران، ۱۳۹۲).....	۱۱۴
۲۱	مدل شایستگی مدیران شرکت پتروشیمی (درویش و همکاران، ۱۳۹۳).....	۱۱۶
۲۲	مدل شایستگی مدیران صنعت پتروشیمی (دری و همکاران، ۱۳۹۴).....	۱۱۸
۲۳	مدل شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری (الله یاری و همکاران، ۱۳۹۴).....	۱۲۱
۱۳۱	فصل ۳: شایستگی‌های اعضای هیئت‌مدیره	
۱۳۲	مفهوم‌شناسی شایستگی‌های هیئت‌مدیره.....	
۱۳۴	تحولات در حوزه شایستگی‌های هیئت‌مدیره.....	
۱۳۵	الزامات حاکمیتی در تیم هیئت‌مدیره: انواع شایستگی‌های هیئت‌مدیره.....	
۱۳۵	شایستگی‌های اعضای هیئت‌مدیره از منظر چیت و همکاران (۱۹۹۳).....	
۱۳۸	شایستگی‌های اعضای هیئت‌مدیره از منظر بودرناکس (۱۹۹۷).....	
۱۴۱	شایستگی‌های اعضای هیئت‌مدیره از منظر لی و فن (۲۰۰۰).....	
۱۴۵	شایستگی‌های اعضای هیئت‌مدیره از منظر گزارش موسسه ان سی تی (۲۰۰۳).....	

شایستگی‌های اعضای هیئت‌مدیره از منظر هالم و شولر (۲۰۰۸).....	۱۴۶
شایستگی‌های اعضای هیئت‌مدیره از منظر گزارش پتل بلوریون (۲۰۰۹).....	۱۴۶
شایستگی‌های هیئت‌مدیره از منظر نادلر و همکاران (۱۳۹۰).....	۱۴۷
شایستگی‌های اعضای هیئت‌مدیره از منظر کیل و همکاران (۲۰۱۲).....	۱۴۸
شایستگی‌های هیئت‌مدیره از منظر علوی (۱۳۹۵).....	۱۴۹
تجربیات سرکشی در حوزه شایستگی‌های هیئت‌مدیره.....	۱۵۴
شایستگی اعضای هیئت‌مدیره در شرکت کوکاکولا.....	۱۵۴
شایستگی اعضای هیئت‌مدیره در شرکت جنرال الکتریک (۲۰۱۳).....	۱۵۶
ماتریس شایستگی‌های هیئت‌مدیره و کاربردهای آن.....	۱۵۷
تجربیات موجود در تکامل ماتریس شایستگی اعضای هیئت‌مدیره.....	۱۵۸
ماتریس شایستگی‌ها در شرکت پرومال ناینشال.....	۱۵۸
ماتریس شایستگی در شرکت اونتاریو.....	۱۶۴
ماتریس شایستگی برای شرکت‌های صنعتی در مطالعه گروه بورداکسپرت.....	۱۸۱
فصل ۴: شایستگی‌های اعضای هیئت‌مدیره و کاربردهای آن	۱۸۵
کاربردهای مختلف برای شایستگی‌های هیئت‌مدیره.....	۱۸۷
کاربرد اول: برنامه‌ریزی منابع انسانی در تیم هیئت‌مدیره.....	۱۸۷
کاربرد دوم: جذب، گزینش و معرفی اعضای هیئت‌مدیره به سهام‌داران.....	۱۸۸
کاربرد سوم: ترکیب‌چینی هیئت‌مدیره و کمیته‌های آن.....	۱۹۰
کاربرد چهارم: توانمندسازی اعضای هیئت‌مدیره.....	۱۹۱
کاربرد پنجم: ارزیابی عملکرد اعضای هیئت‌مدیره.....	۱۹۴
کاربرد ششم: مدیریت پاداش اعضای هیئت‌مدیره.....	۱۹۷
کاربرد هفتم: جانشین‌پروری.....	۱۹۸
فصل ۵: هیئت‌مدیره در مسیر شایستگی: رویکرد سیستمی	۲۰۱

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
و صلى الله على محمد و آله الطاهرين

پیشگفتار

شواهد رو به رشد نشان می‌دهد که منابع انسانی در موفقیت سازمانی نقش کلیدی داشته و می‌توانند بالاترین میزان بازگشت سرمایه، از طریق مزیت رقابتی پایدار فراهم کنند. مطالعات عمیق جفری فِفر (Jeffery Pfeffer) که در کتابی با نام "معادله انسانی" خلاصه شده است درباره مشاهدات مایوس‌کننده‌ای بحث می‌کند که نشان می‌دهد امروزه تنها حدود نیمی از سازمان‌ها و مدیرانشان واقعاً به اهمیت منابع انسانی معتقد هستند. بعلاوه، فقط نیمی از این نیمه به عقیده خود عمل کرده و کاری فراتر از سخن گفتن درباره این منبع حیاتی انجام می‌دهند.

سازمان‌های معدودی عملیات با کارآیی بالا مانند بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، پرداخت دستمزد به تناسب تلاش، گروه‌های خودمدیر، اختیار دادن به کارکنان و دیگر اقدامات انسان‌مدار را به کار گرفته‌اند. فِفر علاوه بر این نشان می‌دهد که تنها حدود نیمی از کسانی که "معتقدند" منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه‌شان است و ضمناً "کاری در این رابطه انجام می‌دهند" عملاً به عقیده خود "پایبند می‌مانند".

فقر با دقت نشان می‌دهد که این "یک هشتم" باقیمانده همان سازمان‌های دارای کلاس جهانی مانند Southwest Airlines Co، جنرال الکتریک، مایکروسافت و سازمان‌های دیگری هستند که ممکن است از نظر اندازه و تکنولوژی متفاوت باشند و در صنایع و کشورهای مختلفی پراکنده‌اند، اما از لحاظ برتری جهانی در زمینه بهره‌وری نوآوری، کیفیت، رضایت مشتریان، و سوددهی نهایی مشترک هستند. همانطور که Carly Fiorina از شرکت Hewlett-Packard Co. اخیراً عنوان کرده است، "شگرت‌انگیزترین و مشهودترین و درنهایت مهم‌ترین جزء چشم‌انداز تحول یافته امروز، انسان‌ها هستند."

دیگر رهبران مشهور تجارباندی گراو (Andy Grove) از اینتل و بیل گیتس از مایکروسافت نیز این ادعا را در سازمان خود یعنی بر اینکه "مهم‌ترین دارایی ما هر شب از در خارج می‌شود" تأیید می‌کنند. به بیان دیگر، به نظر می‌رسد سرانجام مشخص شده است که منابع انسانی تنها یک هزینه فعالیت تجاری نیستند بلکه یک دارایی غیرقابل چشم‌پوشی می‌باشند و نوعی سرمایه‌گذاری به شمار می‌روند که باید به نحو مؤثری مدیریت شود تا منجر به بازگشت بالای مزیت رقابتی پایدار گردد.

در اقتصاد امروز مدیران عاملی که به اهمیت منابع انسانی معتقد هستند باید بتوانند به صورت عینی نشان دهند که چگونه می‌توان سرمایه‌گذاری در بخش منابع انسانی را اندازه‌گیری کرد، توسعه داد، و برای به دست آوردن یک بازگشت سرمایه مطلوب مورد استفاده قرار داد. به عبارت دیگر چگونه می‌توان در بخش منابع انسانی به عنوان منبعی از مزیت رقابتی که عملکرد نهایی را نه تنها از نظر سوددهی کوتاه‌مدت، بلکه همچنین از لحاظ دوام و رشد بلندمدت تحت تأثیر قرار می‌دهد، سرمایه‌گذاری کرد. لزوم توجه به منابع انسانی به عنوان محلی برای سرمایه‌گذاری تابحال اینقدر حیاتی نبوده است، به ویژه با توجه به اینکه کوچک‌سازی، سازمان‌دهی مجدد، برون‌سپاری و دیگر

رویکردهای تضعیف‌کننده منابع انسانی به روش معمول برای مواجهه با چالش‌های اقتصادی امروز تبدیل شده‌اند.

در این بین اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل به عنوان منبع مهم مزیت رقابتی یک شرکت و سازمان که وظیفه خطیر به جلو بردن شرکت را برعهده دارند از اهمیت دو چندانی برخوردار می‌باشند. شناسایی، انتخاب و گزینش اعضای شایسته و پرورش و بازشایسته‌ری این اعضا از مهم‌ترین وظایف شرکت‌های امروزی است.

با توجه به اهمیت موضوع شایستگی‌های هیئت‌مدیره، بر آن شدیم کتاب شایستگی‌های هیئت‌مدیره را به نگارش درآوریم که زحمت این کار را همکارم جناب آقای سید مسلم علوی متقبل شدند که لازم است به نوبه خود از ایشان تشکر و قدردانی نمایم. همچنین از جناب آقای محمود صادق‌سور که کتاب‌آرایی و طراحی جلد را انجام داده‌اند تشکر و قدردانی نمایم. در پایان این کتاب را به کلیه اعضای محترم هیئت‌مدیره شرکت‌های ایرانی تقدیم می‌کنم.

علی اصغر صادق‌پور

مدیرعامل مؤسسه مطالعات راهبردی بُشرا پژوه

آذرماه ۱۳۹۵

مقدمه

در بسیاری از کتب مرتبط با رشته مدیریت همیشه این بحث مهم مطرح بوده است که مهم‌ترین سرمایه هر سازمان، منابع انسانی است. اگرچه این باور کلی، ایده‌ای ارزشمند و در عین حال قابل قبول است اما باید بپذیریم که آنچه مهم‌ترین دارایی و سرمایه هر سازمان است، منابع انسانی شایسته آن می‌باشد. پس این مسئله آن است که این منابع انسانی شایسته هستند که می‌توانند با عملکرد عالی خود در طول زمان حیات موفقیت‌آمیز شرکت را تضمین نمایند و شرایط جذب منابع انسانی شایسته دیگری را نیز فراهم آورند.

شایستگی و خصوصاً شایسته‌سالاری یکی از مسائلی است که از دیرباز در کشور ما و در میان صاحب نظران در علوم مختلف اهمیت فراوانی داشته است. تاریخچه این شایسته‌سالاری در گذشته ایران زمین و در باب انتخاب امیران و سران لشکر در کلام حکیمانه خالق شاهنامه حکیم فردوسی به کرات دیده می‌شود و استاد سخن سعدی با

این دو بیت استادانه اهمیت شایسته‌سالاری و حضور افراد شایسته در پست‌های عالی را به تصویر کشیده است.

گرت مملکت باید آراسته مده کار معظم به نوحاسته
خردان مفرمای کار درشت که سندان نشاید شکستن به مش

شایسته‌سالاری به دلیل مزایای مختلفی که در بحث شرکت‌داری و خصوصاً کیفیت عملکردی سطح عالی شرکت‌ها دارد، همیشه مورد بحث صاحب‌نظران حاکمیت شرکتی بوده است. هدف از شناسایی و تعیین شایستگی‌های مدیران عالی شرکت‌ها - خصوصاً اعضای هیئت‌مدیره آنها -، شناسایی افراد شایسته و پرورش آنها، حفظ افراد شایسته و از طرفی چگونگی جانشین‌پروری و بازسازی این‌گونه افراد است. باید در نظر داشته باشیم که این موضوع یکی از مهم‌ترین مسائل حاکمیت شرکتی امروز دنیاست.

با توجه به اهمیت موضوع فوق، در این کتاب نگاه جامع به بحث شایستگی‌ها و کاربردهای آن در سطح شایستگی‌های تیم هیئت‌مدیره شده است. هدف آن است که با شناسایی این شایستگی‌ها و تحلیل کاربردهای آن، راه کارهایی برای جذب، بالنده‌سازی، حفظ و جانشین‌پروری افراد شایسته‌تر در سطح عالی شرکت‌های ایرانی ارائه گردد. باید خاطر نشان نمود که این کتاب علی‌رغم نگاه جامعی که به بحث شایسته‌سالاری، شایستگی‌های مدیران و به خصوص شایستگی هیئت‌مدیره داشته است خالی از ایراد نیست و شما خوانندگان عزیز می‌توانید با ارسال نقطه نظرات خود به آدرس alavimoslem@gmail.com سهم زیادی در ارتقای کیفیت مطالب آن داشته باشید.

در خاتمه باید از زحمات و تلاش‌های بی‌وقفه جناب آقای علی‌اصغر صادق‌پور، مدیرعامل محترم موسسه مطالعات راهبردی بُشرا پژوه در فراهم نمودن مقدمات چاپ کتاب تشکری ویژه داشته باشم. در چاپ کتاب حاضر افراد دیگری نیز همچون سرکار خانم فاطمه قاسمی بدلیل نقش پررنگ خود در بازخوانی و ویراستاری دقیق متن و جناب آقای محمود صادق‌پور در طراحی جلد و صفحه‌آرایی کتاب حضور داشته‌اند که در همین جا از آن‌ها نیز تشکر می‌نمایم.

سید مسلم علوی

آذرماه ۱۳۹۵