

هیأت مدیره کارآمد

اصول، ساختارها و کارکردها

نویسندگان:

دکتر محمد لگزیان

عضو هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

سید مسلم علوی

مهدی نجفی سیاهرودی

سرشناسه : لگزریان، محمد، ۱۳۴۵ -
عنوان و نام پدیدآور : هیأت مدیره کارآمد: اصول، ساختارها و کارکردها / نویسندگان محمد لگزریان، مسلم علوی، مهدی نجفی سیاهرودی.
مشخصات نشر : مشهد: آستان قدس رضوی، شرکت به نشر، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری : ۳۵۲ ص.
فروست : به نشر (انتشارات آستان قدس رضوی)؛ ۱۳۰۱.
شابک : 978-964-02-1624-8
وضعیت فهرست نویسی: فیا.
موضوع : هیأت مدیره
موضوع : مدیریت
شناسه افزوده : علوی، سید مسلم، ۱۳۶۲ -
شناسه افزوده : نجفی سیاهرودی، مهدی، ۱۳۶۲ -
شناسه افزوده : شرکت به نشر (انتشارات آستان قدس رضوی).
رده بندی کنگره : ۱۳۹۰ ۹ هـ ۲۷۴۵/ل HD
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۲۲
شماره کتابشناسی ملی : ۲۲۶۰۵۷۱



شانت نیشین

۱۳۰۱

هیأت مدیره کارآمد

اصول، ساختارها و کارکردها

نویسندگان: دکتر محمد لگزریان (عضو هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد)

سید مسلم علوی - مهدی نجفی سیاهرودی

ویراستار علمی: دکتر غلامرضا عنایتی

ویراستار ادبی: مهدی حاتمی نژاد

چاپ اول / ۱۳۹۰

۱۵۰۰ نسخه / وزیری

چاپ: مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی - به نشر

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۰۲-۱۶۲۴-۸

حق چاپ محفوظ است.

به نشر (انتشارات آستان قدس رضوی)

دفتر مرکزی: مشهد، ص. پ ۹۱۳۷۵/۴۹۶۹ و ۹۱۳۷۵/۱۵۷، تلفن ۰۳-۷۶۲۵۰۰۱، نمابر ۷۶۵۲۰۰۶

دفتر تهران: ۸۸۹۶۰۶۲۰، ۸۸۹۶۲۳۰۱، نمابر ۸۸۹۶۵۹۸۲

آدرس اینترنتی: www.behnashr.com پست الکترونیک: publishing@behnashr.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب

پیشگفتار	۹
فصل اول: حاکمیت سازمانی	۱۱
مقدمه	۱۱
حاکمیت سازمانی چیست؟	۱۲
رشد حاکمیت سازمانی	۱۴
امواج تغییر در حاکمیت سازمانی	۱۴
الگوهای نوین حاکمیت سازمان	۱۶
بازیگران عرصه حاکمیت سازمانی	۱۸
نظریه‌های مطرح در حاکمیت سازمانی	۲۲
حاکمیت سازمانی در چرخه عمر سازمانها	۳۸
پویایی‌های استراتژیک و حاکمیت سازمانی	۳۹
چرخه عمر سازمان و نقشهای حاکمیت سازمان	۴۳
خلاصه	۴۶
واژه‌ها و مفاهیم مهم	۴۸
فصل دوم: نقشها، مسؤولیتها و وظایف هیأت مدیره	۴۹
مقدمه	۴۹
حوزه عملکردی هیأت مدیره‌ها در سازمان	۵۰

۵۵	نقشه‌ها، مسؤولیتها و وظایف هیأت‌مدیره
۵۶	نقشهای هیأت‌مدیره
۶۱	مدل نقشی هیأت‌مدیره
۶۶	نقش مشترک هیأت‌مدیره و مدیرعامل در رهبری، طراحی و اثربخشی سازمان
۶۷	حوزه‌های مسؤولیتی هیأت‌مدیره
۷۹	وظایف هیأت‌مدیره
۸۲	وظایف هیأت‌مدیره در طی چرخه عمر سازمانی
۸۴	حوزه مسؤولیتها و وظایف مدیرعامل
۸۸	وظایف و حوزه مسؤولیتی رئیس هیأت‌مدیره
۹۳	خلاصه
۹۴	واژه‌ها و مفاهیم مهم

فصل سوم: نقش استراتژیک هیأت‌مدیره

۹۵	مقدمه
۹۷	تعریف استراتژی
۹۸	دیدگاه‌های مختلف پیرامون میزان فعالیت هیأت‌مدیره‌ها در استراتژی شرکت
۱۰۴	عوامل مؤثر در ایفای نقش استراتژیک
۱۰۸	پیش‌نیازهای مشارکت هیأت‌مدیره در استراتژی شرکت
۱۱۲	میزان و ماهیت فعالیت استراتژیک هیأت‌مدیره
۱۱۷	نحوه مشارکت در استراتژی
۱۲۳	کارت امتیازی متوازن استراتژیک هیأت‌مدیره
۱۲۸	خلاصه
۱۳۰	واژه‌ها و مفاهیم مهم

فصل چهارم: ترکیب هیأت‌مدیره

۱۳۱	مقدمه
۱۳۲	سیر تحولات زمانی ترکیب هیأت‌مدیره
۱۳۳	اهمیت ترکیب هیأت‌مدیره
۱۳۴	تأثیرپذیری و تأثیرگذاری ترکیب هیأت‌مدیره بر مؤلفه‌های عملکرد سازمانی

نوع‌شناسی اعضای هیأت‌مدیره.....	۱۳۶
نظریه سبد سازمانی و ارتباط آن با ترکیب هیأت‌مدیره.....	۱۳۸
مؤلفه‌های ترکیب اثربخش هیأت‌مدیره.....	۱۴۱
ویژگی‌های اعضای هیأت‌مدیره.....	۱۴۸
چه زمان باید در ترکیب هیأت‌مدیره تغییر ایجاد کرد؟.....	۱۵۱
انتخاب و انتصاب اعضا.....	۱۵۴
اندازه هیأت‌مدیره.....	۱۵۵
ساختار رهبری هیأت‌مدیره.....	۱۶۰
کمیته‌های هیأت‌مدیره و ترکیب آنها.....	۱۶۱
انواع کمیته‌ها و هیأت‌مدیره.....	۱۶۵
خلاصه.....	۱۷۳
واژه‌ها و مفاهیم مهم.....	۱۷۴
فصل پنجم: رهبری در هیأت‌مدیره.....	۱۷۵
مقدمه.....	۱۷۵
مسئله اساسی: تفکیک یا عدم تفکیک؟.....	۱۷۸
رهبر رسمی هیأت‌مدیره کیست؟.....	۱۸۳
ویژگی رهبران هیأت‌مدیره.....	۱۹۱
نقشهای مطرح رهبری در هیأت‌مدیره.....	۱۹۳
مسئولیت‌های رهبر هیأت‌مدیره.....	۱۹۵
وظایف رهبر هیأت‌مدیره.....	۱۹۸
انواع رهبران هیأت‌مدیره.....	۱۹۹
رهبری در زمان جلسات.....	۲۰۱
رهبری در فاصله بین جلسات.....	۲۰۳
رهبری کمیته‌های هیأت‌مدیره.....	۲۰۴
خلاصه.....	۲۰۶
واژه‌ها و مفاهیم مهم.....	۲۰۷

فصل ششم: جلسات هیأت‌مدیره ۲۰۹

مقدمه.....	۲۰۹
جلسات هیأت‌مدیره.....	۲۱۰
انواع جلسات هیأت‌مدیره.....	۲۱۱
اثربخشی جلسات هیأت‌مدیره.....	۲۱۳
تعداد جلسات هیأت‌مدیره.....	۲۱۶
مدت زمان جلسات هیأت‌مدیره.....	۲۱۸
ابعاد فیزیکی جلسات.....	۲۱۹
تنظیم صورت جلسات.....	۲۲۰
ارتباطات در جلسات هیأت‌مدیره.....	۲۲۴
فرایند تسهیل یک جلسه اثربخش در هیأت‌مدیره.....	۲۲۷
نقش منشی شرکت در اثربخشی جلسات هیأت‌مدیره.....	۲۲۹
وظایف منشی شرکت.....	۲۲۹
تصمیم‌گیری در جلسات هیأت‌مدیره.....	۲۳۰
مدل مشارکتی هیأت‌مدیره و مدیریت در تصمیم‌گیریهی کلان سازمان.....	۲۳۱
جلسات کمیته‌های هیأت‌مدیره.....	۲۳۸
خلاصه.....	۲۳۸
واژه‌ها و مفاهیم مهم.....	۲۳۹

فصل هفتم: اطلاعات در هیأت‌مدیره ۲۴۱

مقدمه.....	۲۴۱
تاریخچه کاربرد فناوریهای اطلاعاتی توسط هیأت‌مدیره.....	۲۴۳
عوامل تأثیرگذار در استفاده هیأت‌مدیره از فناوریهای اطلاعاتی.....	۲۴۴
ویژگیهای اطلاعات مورد نیاز در اتاق هیأت‌مدیره.....	۲۴۵
حوزه‌های اطلاعاتی مورد نظر هیأت‌مدیره.....	۲۴۷
شاخصهای اطلاعاتی مورد نیاز هیأت‌مدیره.....	۲۵۲
معماری اطلاعات هیأت‌مدیره.....	۲۵۵
فرایند کسب و نشر اطلاعات هیأت‌مدیره‌ها: گامی به سوی سازمانهای اطلاعاتی.....	۲۶۲
شیوه‌های گوناگون اطلاع‌رسانی به اعضای هیأت‌مدیره.....	۲۶۴

۲۶۷	مشارکت هیأت‌مدیره در فناوری اطلاعات
۲۷۲	خلاصه
۲۷۴	واژه‌ها و مفاهیم مهم

فصل هشتم: ارزیابی هیأت‌مدیره ۲۷۵

۲۷۵	مقدمه
۲۷۶	ارزیابی عملکرد هیأت‌مدیره
۲۸۰	مدل ارزیابی جامع‌نگر هیأت‌مدیره
۲۸۴	فرآیند ارزیابی هیأت‌مدیره
۲۹۲	چگونه فرآیند ارزیابی هیأت‌مدیره را اثربخش‌تر نماییم؟
۲۹۳	انواع شیوه‌های ارزیابی هیأت‌مدیره
۲۹۴	ارزیابی کل هیأت‌مدیره
۲۹۸	ارزیابی فردی اعضای هیأت‌مدیره
۳۰۲	خودارزیابی در هیأت‌مدیره
۳۱۰	ارزیابی همکار
۳۱۱	ارزیابی رئیس هیأت‌مدیره
۳۱۲	فرایند ارزیابی رئیس هیأت‌مدیره
۳۱۵	ارزیابی مدیرعامل
۳۱۸	خلاصه
۳۱۹	واژه‌ها و مفاهیم مهم
۳۲۰	فرم ارزیابی ترکیب هیأت‌مدیره
۳۲۲	فرم ارزیابی رئیس هیأت‌مدیره
۳۲۴	فرم خودارزیابی اعضای هیأت‌مدیره
۳۲۶	فرم ارزیابی هیأت‌مدیره

نتیجه‌گیری ۳۲۹

منابع ۳۳۵

پیشگفتار

امروزه با بروز تغییرات مداوم در سبب ذینفعان سازمانها و از طرفی پویایی های حاکمیتی موجود در فضای کسب و کار، تغییرات گسترده ای در سطوح حاکمیتی و رهبری سازمانها رخ داده است. این تغییرات گاهی به دلیل همراه شدن با برخی چالشهای حیاتی، نیازمند نوعی تعقل گرایی کارشناسانه و از طرفی خردی جمعی در اتخاذ تصمیمات است. در این میان هیأت مدیره ها، اساسی ترین گروه درون سازمانی هستند که می توانند سازمان را در دستیابی به بینشی عمیق، چشم اندازی روشن، اهدافی معقول و راه کارهایی جهت رویارویی با این گونه چالشها کمک دهند. اما بر اساس شواهد موجود و با وجود مدت زمان طولانی حضور هیأت مدیره ها در سازمانها، هیچ گاه از آنها به عنوان منبع ارزشی یاد نشده است و هیچ گاه به عنوان یک تیم ارزش آفرین مطرح نبوده اند. بسیاری از مدیران ارشد اجرایی بر این باورند که هیأت مدیره ها نه تنها به سازمان کمکی نمی رسانند، بلکه دخالت و مشارکت آنها در تصمیم گیریها همواره سبب مشکلات عدیده خواهد بود. از دید اغلب آنها، هیأت مدیره ها موجوداتی خارق العاده اند که تحمل آنها برای هیچ سازمانی آسان نیست و تنها وصله ای ناجور هستند که به سازمان تحمیل می شوند و به هیچ کار نمی آیند. باید پرسید این تفکر از کجا نشأت می گیرد و ریشه های آن از کجا آب می خورد.

اولین سؤالی که در ابتدای ورود به مبحث هیأت مدیره ها به ذهن خواننده خطور می کند، همین است که چرا هیأت مدیره ها نقش چندانی در بدنه حاکمیتی سازمان نداشته اند و مختصات روشنی را برای آنها در این حدود نمی توان متصور بود؟ چرا هیأت مدیره ها تا این حد، خود را به عنوان تیمی ناکارآمد در سازمان معرفی کرده اند؟

برای پاسخگویی به این سؤال می‌بایست به تاریخچه هیأت‌مدیره‌ها در حاکمیت سازمانها، ترکیب حاکمیت و علل آنکه هیأت‌مدیره‌ها اغلب چندان مورد توجه نبوده‌اند، پرداخته شود.

در این کتاب تلاش بر آن بوده است تا با واکاوی عمیقی از مبحث هیأت‌مدیره‌ها، دلایل ضعف و عدم دخالت و مشارکت آنها در سازمان و عدم ایفای نقشی درخور و مناسب در آینده سازمان مورد دقت نظر قرار گیرد. از سوی دیگر نگارندگان تلاش کرده‌اند تا خواننده را از دیدگاه‌های صاحب‌نظران مختلف در این حوزه آگاه کرده و ابزاری از تیم هیأت‌مدیره را مطرح کنند که می‌تواند در ارتقا و تعالی نقش آنها در سازمان و بهبود و پیشرفت کارکردهای آنها مثمرتر واقع شود.

نکاهی، اگرچه گذرا، به ادبیات این مبحث در داخل کشور نشان می‌دهد که هیأت‌مدیره‌ها و موضوعات مرتبط به آنها چندان مورد توجه محققان داخل کشور قرار نگرفته است. سوای از جوان بودن رشته مدیریت در کشور و دشواری پژوهش در حوزه هیأت‌مدیره‌ها، به دلایلی انگیزه پژوهش در این حوزه برای محققان میسر نشده است. از این رو برای نخستین بار در کشور تلاش شد که در حوزه هیأت‌مدیره‌ها کتابی به نگارش درآید که علاوه بر طرح مباحث بنیادین در این حوزه، تا حد زیادی به بسیاری از دیدگاه‌های نوین و سنتی نیز پرداخته شود.

امید است که این تلاش چندین ساله نگارندگان به اعتلای دانش مدیریت کشور کمک کرده و به اعضای هیأت‌مدیره‌ها در بهبود و پیشرفت کارکرد سازمانها یاری رساند.