

به نام خداوند جان و خرد



تعالے در حکمرانے سازمانے

(با معرفی اصول، مبانی، تاریخچه و مدل های تعالی حکمرانی در سازمان های سرآمد)

گردآوری، ترجمه و تألیف:

حمیدرضا خدمتگزار

با همکاری جمعی از مدیران و کارشناسان شرکت پایندان:

سید مهدی محمدقاسمی - علیرضا صلاقی عبداللهی - مریم آخوندی - حامد زمردی خانے - مجید اوجے

سرشناسه: خدمتگزار، حمیدرضا، ۱۳۵۵ -
عنوان و نام پدیدآور: تعالی در حکمرانی سازمانی (با معرفی اصول، مبانی، تاریخچه و مدل‌های تعالی حکمرانی در سازمان‌های سرآمد) / گردآوری، ترجمه و تالیف
حمیدرضا خدمتگزار با همکاری جمعی از مدیران و کارشناسان شرکت پائندان سیدمهدی محمدقاسمی... [و دیگران].
مشخصات نشر: تهران: کاوشگران بهره‌وری پویای پارس، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری: ۲۴۸ ص.
شابک: ۹-۳-۹۹۳۸۳-۶۲۲-۹۷۸-۸۵۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: با همکاری جمعی از مدیران و کارشناسان شرکت پائندان سیدمهدی محمدقاسمی، علیرضا صادقی عبداللہی، مریم آخوندی، حامد زمردی‌خانی، مجید
اوجی.
یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۴۲ - ۲۴۸.
موضوع: حاکمیت شرکتی
موضوع: Corporate governance
موضوع: شرکت پائندان
موضوع: حاکمیت شرکتی - ایران
موضوع: Corporate governance - Iran
موضوع: حاکمیت شرکتی - ارزشیابی
موضوع: Corporate governance - Evaluation
شناسه افزوده: محمدقاسمی، سیدمهدی، ۱۳۶۱-
رده بندی کنگره: HD۲۷۴۱
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴
شماره کتابشناسی ملی: ۷۳۷۴۸۱۱
وضعیت رکورد: فیبا

تعالی در حکمرانی سازمانی

(با معرفی اصول، مبانی، تاریخچه و مدل‌های تعالی حکمرانی در سازمان‌های سرآمد)

مؤلف: حمیدرضا خدمتگزار
ناشر: انتشارات کاوشگران بهره‌وری پویای پارس
مدیر مسئول: محمدجواد آبگون
صفحه آرایی: محمدامین نجفی
طراحی جلد: مرتضی اسدی
نوبت چاپ: اول (۱۳۹۹)
شابک: ۹-۳-۹۹۳۸۳-۶۲۲-۹۷۸-۸۵۰۰۰۰
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
چاپ و صحافی: مؤسسه فنی چاپ الغدیر
قیمت: ۸۵۰۰۰۰ ریال

فهرست

سخنی از مدیرعامل شرکت پایندان	۱۰
مقدمه مؤلف نخست	۱۳
فصل ۱: واکاوی معنای حاکمیت و حکمرانی	۱۶
ویژگی حاکمیت	۱۹
حاکمیت اقتصادی	۲۰
فن حکمرانی	۲۰
شرحی بر حکمرانی / حاکمیت شرکتی	۲۱
تاریخچه شکل‌گیری حکمرانی شرکتی	۲۲
تعاریف حکمرانی شرکتی	۲۳
حکمرانی، کنترل و راهبری سازمانی	۲۶
راهبری از درون شرکت	۲۶
کنترل از بیرون شرکت	۲۶
چارچوب نظری حکمرانی شرکتی	۲۸
اصول حکمرانی شرکتی	۳۲
نقش حاکمیت شرکتی	۴۰
اهمیت و ضرورت حکمرانی شرکتی	۴۱
حکمرانی خوب	۴۳
شاخص‌های نظریه حکمرانی خوب	۴۷
مدل سه شاخگی	۴۹
الزامات قانونی پیاده‌سازی حکمرانی شرکتی در ایران	۵۲

نتیجه گیری ۵۳

فصل ۲: معرفی مدل تعالی حکمرانی ۵۶

توانمندسازهای اصلی در مدل تعالی حکمرانی سازمانی ۵۹

ارزش ۵۹

قابلیت‌ها ۶۱

ارزیابی سطح بلوغ قابلیت‌ها ۶۲

توانمندی‌های نوآورانه ۶۴

پشتیبانی‌ها ۶۶

نتایج و شاخص‌های ارزیابی حاکمیت سازمانی ۶۷

اولویت شاخص‌های حاکمیت سازمانی ۶۹

فصل ۳: اصول و مبانی الگوبرداری ۷۴

فصل ۴: الگوهای برتر عملیاتی، چرا برخی از شرکت‌ها موفق‌ترند؟ ۸۰

اصول راهبری عملیاتی سازمان و حکمرانی خوب (معرفی چند الگوی برتر) ۸۲

ابعاد حکمرانی شرکتی در هلند ۸۴

معرفی جایزه حکمرانی سازمانی ۸۶

بهترین گزارش ESG (Environmental, social and governance) ۸۸

فصل ۵: حکمرانی شرکتی و مدل تعالی سازمانی EFQM:2020 ۹۰

فصل ۶: معرفی شرکت و مدل حکمرانی سازمانی دیلویت ۱۰۲

بینش دیلویت و حکمرانی فناورانه ۱۰۵

۱۱۱	مدل عملیاتی حکمرانی شرکت دیلویت
۱۱۳	مزایای استفاده از مدل حکمرانی
۱۱۳	اجزا و عوامل حکمرانی شرکتی
۱۲۴	ریسک و فرهنگ در هسته مرکزی مدل حکمرانی دیلویت
۱۲۵	حکمرانی هوش ریسک
۱۲۶	مراحل حکمرانی اثربخش ریسک
۱۲۸	ویژگی‌های فرهنگ هوش ریسک
۱۳۱	۹ اصل بنیادین برای ایجاد یک فرهنگ ریسک غنی
۱۳۲	اجرای رویکرد حکمرانی هوش ریسک
۱۴۲	ریسک پایداری

فصل ۷: معرفی شرکت پابندان ۱۴۴

فصل ۸: پابندان از آغاز تا چشم‌انداز ۱۵۶

۱۵۷	شروع فعالیت‌ها در زمینه نفت و گاز (۷۵-۱۳۶۹)
۱۵۷	ورود به پروژه‌های شبکه‌های گاز شهری
۱۵۸	ورود به پروژه‌های خط لوله بین شهری
۱۵۸	تبدیل شدن به یکی از شرکت‌های برتر اجرای خط لوله کشور (۸۲-۱۳۷۵)
۱۵۸	ورود به پروژه‌های خط لوله سراسری
۱۵۹	ورود به پروژه‌های پالایشگاهی و اولین پروژه‌های EPC (۸۷-۱۳۸۲)
۱۶۰	فعالیت در فازهای مختلف توسعه میدان گازی پارس جنوبی (۹۲-۱۳۸۷)
۱۶۱	تحریم‌های بین‌المللی و تغییرات زیربنایی (۹۹-۱۳۹۲)

فصل ۹: معرفی و بررسی عملکرد پایندان در خصوص حکمرانی سازمانی ۱۶۴

فصل ۱۰: پیوست‌ها ۱۸۲

پیوست ۱: دستورالعمل حاکمیت شرکتی ۱۸۳

فصل اول: تعاریف ۱۸۴

فصل دوم: اصول حاکمیت شرکتی ۱۸۶

فصل سوم: هیأت مدیره و مدیرعامل ۱۸۷

فصل چهارم: مجامع عمومی صاحبان سهام ۱۹۳

فصل پنجم: نحوه انتخاب اعضای هیأت مدیره و عضو مستقل هیأت مدیره ۱۹۵

فصل ششم: پاسخگویی و افشای اطلاعات ۱۹۵

پیوست ۲: نقشه هوش ریسک در سطح هیأت مدیره ۱۹۷

پیوست ۳: نمونه پرسشنامه ارزیابی ۲۰۱

پیوست ۴: چک‌لیست‌های پیشنهادی در رابطه به پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی در سازمان ۲۰۷

ماتریس انطباق ارزش‌های سازمانی با اصول مسئولیت اجتماعی (بر اساس استاندارد ISO

26000) ۲۰۸

اولویت‌بندی موضوعات اصلی مسئولیت اجتماعی (بر اساس استاندارد ISO 26000) ۲۰۹

تهیه برنامه عملیاتی مرتبط جهت دستیابی به اهداف مسئولیت اجتماعی ۲۱۱

پیوست ۵: چک‌لیست حاکمیت شرکتی ۲۱۳

هیأت مدیره ۲۱۴

برنامه‌ریزی و بودجه ۲۱۷

ایجاد، انحلال و تغییر در شخصیت حقوقی ۲۱۸

امور مالی، معاملاتی و حقوقی ۲۱۹

منابع انسانی و خدمات رفاهی ۲۲۳

پروژه‌ها و طرح‌های توسعه‌ای ۲۲۷

۲۲۹	حسابرسی و مجامع
۲۳۱	فناوری اطلاعات
۲۳۳	پاسخگویی و افشای اطلاعات
۲۳۶	پایش رسانه‌ای و رازداری
۲۳۷	مسئولیت اجرا و گزارش‌دهی

۲۳۸ معرفی منابع اصلی

۲۳۹	منابع فارسی
۲۴۳	منابع انگلیسی

۲۴۵ در مورد نگارنده و سایر تألیفات مرتبط

۲۴۵ کانال‌های ارتباطی با مؤلف

مقدمه مؤلف نخست

تغییر در هر موقعیتی سه بخش دارد:

۱. یافتن بینش تازه

۲. پایداری در بینش تازه

۳. عمل به بینش تازه

تعالی در شیوه حکمرانی^۲ سازمانی با تمرکز و هم‌پوشانی بر سه اصل ارزش‌ها، قابلیت‌ها و حمایت از آنها، یک رویکرد عالی نظارتی است، که چارچوبی از اقتدار و کنترل در درون سازمان را ایجاد کرده تا مدیران ارشد از آن برای کمک در انجام تعهدات قانونی، مالی، تجاری، اخلاقی و عمومی خود استفاده کنند. به طور کلی، حکمرانی سازمانی بیش از هر چیز، حیات بنگاه اقتصادی را در بلندمدت مورد هدف قرار می‌دهد و درصدد حفاظت از منافع سهامداران در مقابل مدیریت سازمان است. حاکمیت شرکتی عبارت است از مسئولیت‌ها و شیوه‌های به کار برده شده توسط هیأت مدیره و مدیران، که با هدف مشخص کردن مسیر استراتژیک دستیابی به هدف‌ها، کنترل ریسک‌ها و مصرف مسئولانه منابع، تعیین می‌شود.

با تحقیق در شیوه‌های حکمرانی نوین سازمانی و توانایی‌های نوآورانه و تحول‌زا در سازمان‌های سرآمد، دریافته‌ایم که معمولاً هیأت مدیره این شرکت‌ها، از طریق حمایت و تأمین منابع مالی با تمرکز بر نوآوری و درگیر کردن افراد با نوآوری در بالاترین سطح،

اندیشه حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب، تسلط بر محیط و کاهش عدم اطمینان، بنیان شکل‌گیری علوم، تلاش انسان‌ها، جوامع و نظام‌های سیاسی در طول تاریخ بوده است. همانطور که «فرد ریگزا»^۱ دانشمند مشهور توسعه بیان گردیده است، چشم‌انداز و وضعیت مطلوب در نگاه انسان‌ها و نظام‌های سیاسی بسیار متنوع و گسترده است. اهداف توسعه چندگانه‌اند، این اهداف نه تنها با ارتقای سطح تولید و مصرف سرو کار دارد، بلکه دغدغه آزادی، عدالت، امنیت و یکپارچگی انسان‌ها را نیز دارد. در این معنا توسعه به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر ارزش مدار است، اما لزوماً از میان ارزش‌ها، اولی‌تری را تعیین نمی‌کند.

طرح حاکمیت خوب برای کشورهای در حال توسعه الگوی مناسبی جهت دست یافتن به توسعه یافتگی، تعالی و پیشرفت است.

دستیابی به تعالی پایدار در کسب‌وکار اغلب مستلزم تغییر در مبانی فکری و سبک حکمرانی به منظور چالش کشیدن و فرو ریختن شرایط و موانع موجود است. اما این تغییر فکری باید از بالاترین سطح سازمانی شروع شود تا بتوان آثار سبک رهبری و تعهد جدی و پایدار را در جاری سازی روش‌های نوین حاکمیتی همسو با رویکردهای تعالی محور در عملیات و سطوح سازمانی مشاهده کرد. چنانکه یونگ می‌گوید، فرآیند ایجاد تحول و مسیر

1. Fred Reggs

2. Governance: A framework of authority and control within an organization used to help it fulfil its legal, financial, ethical and general stewardship obligations. ©EFQM 2019

نه تنها بر روی نوآوری محصول، بلکه روی نوآوری‌های سازمانی^۱ و مدل کسب‌وکار نیز تمرکز داشته، تا پیشران در کشف و زایش فرصت‌های نو در بازارهای نوظهور باشند.

آنها با تلفیق و ترکیب توانمندی‌ها و تیم‌هایی نظیر؛ کمیته فناوری، نوآوری و کیفیت، توانسته‌اند ساختاری را ایجاد کنند که ایده‌ها، رویکردها و نگرش‌های اساسی در جهت تولید محصولات و خدمات نو و ارزش‌افزا، ارائه گردد. تشکیل و ایجاد ساختار این کمیته‌های کیفیت و نوآوری که خود ریشه در شیوه حکمرانی و رهبری فرهنگ نوآورانه سازمانی دارد، باعث شده که سازمان‌ها در شناسایی فرآیندهای نوظهور بسیار چابک عمل کنند. لذا این توانایی مزیت‌ساز، منجر می‌شود که قابلیت تطبیق‌پذیری با فناوری‌هایی که ارائه می‌شود فراهم شده و با پایش، بررسی، اجرا /

پیاده‌سازی و سپس به صورت اثربخش به ارزش، تبدیل گردند. این شیوه، خود مسیری را ایجاد کرده تا مدیران ارشد، مدیرعامل و رئیس هیأت مدیره با مسئولیت برقراری و تعهد برای جاری‌سازی مراحل تعالی سازمانی، آنها را با یک بستر فرهنگی مناسب برای همه ملموس، قابل درک و پذیرش کنند. زیرا که معیارها و مفاهیم این مدل‌ها به نیازهای اصلی ذینفعان و مشتریان تمرکز داشته و همچنین مدیران میانی نیز نقش کلیدی و مهمی را در فرهنگ سازی و اطلاع‌رسانی برای انجام و اعمال تغییرات مورد نیاز در تمامی سطوح ایفا می‌کنند. جالب است بدانیم که تغییرات به وجود آمده در ویرایش جدید مدل تعالی سازمانی اروپایی EFQM: 2020، بیشترین همسویی را با مدل‌ها و الزامات

حکمرانی سازمانی داشته، از این رو فرصتی دست داده تا در این خصوص موضوعات مورد تأکید و تمرکز نظیر:

- جهت‌گیری استراتژیک و جلب مشارکت و همکاری در مقاصد

- درک اکوسیستم، قابلیت‌ها و چالش‌های اساسی

- طراحی و استقرار چارچوب حاکمیتی و عملکرد

- خلق ارزش پایدار (طراحی، فروش و ارائه ارزش)

- ایجاد روابط پایدار با ذینفعان و برداشت آنها از حاکمیت سازمانی

- هدایت عملکرد، ریسک، سرمایه و اهرم سازی منابع

- تناسب و سازگاری با آینده

- هدایت نوآوری و به‌کارگیری تکنولوژی

که در واژه نامه، مبانی، معیارها و زیرمعیارهای مدل، نیز آمده، خطوط راهنما و نشانگری باشد تا با نزدیکی زیاد با مدلی موسوم به تعالی حکمرانی سازمانی در مبانی و ساختار خود بتوانیم این یکپارچگی در عملکرد مدیریت ارشد را به حد مطلوب‌تری ارتقا دهیم. لذا با توجه به اطلاعات، دانش و تجربه قبلی، این همسویی ساختاریافته، یکی از انگیزه‌ها و دلایل تهیه و تألیف کتاب پیش رو، بوده است.

در پایان، ضمن تشکر از مطالعات و همکاری‌های علمی و پژوهشی که توسط تیم مدیریتی و کارشناسی شرکت پابندان با هدایت و حمایت مدیرعامل فرهیخته شرکت، جناب آقای دکتر موسوی، معاون محترم ایشان آقای مهندس صادقی عبداللهی، خانم دکتر آخوندی کارشناس ارشد توسعه بازار و محصول، آقای مهندس اوجی مسئول واحد تحقیق و توسعه، آقای زمردی خانی

و مدیر سیستم‌ها و برنامه‌ریزی راهبردی و تعالی سازمانی، آقای مهندس محمدقاسمی انجام و گرد هم آمده، سعی شده با یک نگرش پژوهشی، مضامین و نکات حایز اهمیت از جدیدترین منابع، مطالب و مقالات، انتخاب (طی یک سال گذشته) و

همسویی آنها در راستای ترسیم یک راهبرد عملی و با رویکرد خودارزیایی، بهینه‌کاو / الگوبرداری و مقایسه با بهترین‌ها، شاخص‌ها و راهکارهایی برای بهبود در شیوه حکمرانی شرکتی، شناسایی و مورد بهره‌برداری و استفاده قرار گیرد.

با سه پاس
خویشتن را بردار؛ عشق می‌ماند و تو....
حمیدرضا خدمتگزار
پاییز ۱۳۹۹



واکوی معنای حاکمیت و حکمرانے

فصل ۱



حکمرانی^۱ در لغت به معنای اداره و تنظیم امور است و به رابطه میان شهروندان و حکومت کنندگان اطلاق می‌شود. واژه‌های حاکمیت و حکمرانی ریشه در فعل یونانی راهبری یا هدایت کردن دارند که افلاطون آنها را برای چگونگی طراحی یک نظام حکومتی به کار برده است. این واژه یونانی، در قرون وسطی به کلمه لاتین گابرن^۲ تبدیل شده است که بر راندن، حکمروایی کردن یا رهبری دلالت دارد. این واژه آن‌چنان که از فرهنگ آکسفورد برمی‌آید، نیز به معنای حکومت است. در این تعریف حاکمیت به معنای عمل یا شیوه حکومت کردن، همچنین مقام یا کارکرد حکومت کردن است. این مفهوم نیز همانند تمامی مفاهیم در علوم اجتماعی، فقط یک واژه جدید نیست.

هرچند دنیا به سرعت به دهکده کوچکی بدل شده که مقتضیات هر نقطه‌ای با سایر نقاط یکپارچه شده ولی می‌توان ادعا کرد که یک نظام فراگیر جهانی شکل گرفته که در آن پاسخ‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی دیگر به صورت منطقه‌ای بی‌اعتبار شده‌اند. لذا در این میان یادگیری از تجربیات برتر و روند تحولات در جوامع رو به رشد، فرصتی را ایجاد می‌کند تا چرخ را دوباره اختراع نکنیم بلکه با نگاهی نواندیشانه و بازآفرینی روش‌های جاری‌سازی آنها در عمل، به بهترین نتایج ممکن دست یابیم. حکمرانی مفهوم جدیدی نیست. بلکه به پیشینگی تمدن بشری است. معنای ساده حکمرانی فرآیند تصمیم‌گیری است که به وسیله آن تصمیمات اجرا می‌شوند (یا نمی‌شوند). می‌توان حاکمیت را در عرصه‌های مختلف تاریخی از شواهد روش‌های حاکمیتی در طول تاریخ مورد بررسی قرار داد.

چرا که مهم‌ترین عامل محرکه تاریخ انسان خردمند، انگیزه تسلط و حکمرانی است و شاخص عینی تحول تاریخی همانا تحول تکنیک و ابزار مادی چیرگی است. یووال نوح هراری^۳ استاد تاریخ از دانشگاه آکسفورد، نویسنده کتاب «پرفروش انسان

1. Governance

2. Gubernare

3. Yuval Noah Harari

خردمند^۱ که به بیش از سی زبان دنیا ترجمه شده، در بخش گاه شمار تاریخ و بینش‌های امپراتوری، می‌گوید، اولین شیوه حکمرانی مطلوب با ابداع سکه پول همگانی و نظم سیاسی همگانی به نفع تمام انسان‌ها به امپراتوری پارس و سبک رهبری کوروش کبیر^۲ در ۲۵۰۰ سال قبل بر می‌گردد!

کوروش کبیر نه تنها ادعای فرمانروایی بر تمام جهان را داشت بلکه این حکمرانی را مردمی و از جنس مردم نیز می‌دانست. کوروش افتخارش این بود که مردم تحت حاکمیتش به او عشق می‌ورزند و خرسند از این که خادم پارسیان است. معروف‌ترین نمونه تلاش‌های نوآورانه کوروش برای برخورداری از ستایش ملت تحت سلطه، این بود که اجازه داد، ادیان و اقوام حتی یهودیان به سرزمین مادری‌شان بازگردند معبدهایشان را بازسازی کنند و حتی به آنها کمک مالی نیز می‌کرد. کوروش خود را فقط شاه پارسیان نمی‌دانست و بر ملتها با ادیان مختلف نیز حکم می‌راند همچنین برای وسایل رفاه آنها نیز تلاش‌های بی‌شماری انجام داد. لذا نکته حایز اهمیت و کلیدی در این بخش موضوع بسیار مهم و چالشی به نام فرهنگ است این مهم که در طول مباحث کتاب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته (به ویژه در بخش ششم) گویای این است که یک امپراتور می‌تواند شیوه حکمرانی خود را با تنوع فرهنگی و اختلاف آرا و نظراتی که در ملت‌های زیرمجموعه آن هستند به شکلی یکپارچه داشته باشد و نظمی را ایجاد کند که از نظر سیاسی در محیطی که تعداد قابل توجهی از ملت‌های متمایز و هویت‌های فرهنگی متفاوت در سرزمین‌های جداگانه وجود دارند، کارکرد و کاربرد داشته باشد.

واژه حکمرانی، ابتدا در فرانسه در قرن چهاردهم استفاده شد و سپس این واژه به وسیله بانک جهانی، به عنوان رویکردی نوین برای توسعه بر اساس این اعتقاد که رفاه و رونق اقتصادی بدون داشتن حداقل سطح قوانین و مقررات و دموکراسی ممکن نیست، مطرح شده بود.

حاکمیت از مفاهیم نخستین بشر است و حکمرانی از نشانه‌های حاکمیت انسانی است. حکمرانی را می‌توان «نفوذ هدایت شده در فرآیندهای اجتماعی» تعریف کرد که مکانیزم‌های مختلفی در آن درگیر هستند، برخی از این مکانیزم‌ها بسیار پیچیده‌اند و فقط از بازیگران بخش دولتی سرچشمه نمی‌گیرند. پس جای تعجب نیست که واژه حکمرانی تبدیل به یک شعار در سالیان اخیر شده و در محیط‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است. برخی حاکمیت را نماد فرمانروایی و فرمانبرداری می‌داند که در آن، حاکمیت عامل اتحاد و یکپارچگی جامعه و یا به تعبیر مدیریتی آن، همبستگی میان ذینفعان است. حاکمیت به معنای

1. Sapiens: A Brief History of Humankind

2. Cyrus the Great



معرفے مدلل تعالیٰ حکمرانے

فصل ۲





اصول و مبانی الگوبرداری

فصل ۳





الگوهای برتر عملیاتی، چرا برخی از شرکتها موفق‌ترند؟

فصل ۴





شکل ۴-۱ ابعاد و معیارهای مدل جایزه تعالی در حکمرانی سازمانی ویرایش ۲۰۱۹ در آمریکا

از جمله موضوعات مورد بحث که در جلسات عمومی سالیانه^۱، به ویژه ویرایش ۲۰۲۰ مدل تعالی و در بین مشاوران عمومی و تیم‌های حکمرانی سازمانی اعم از حضوری یا غیر حضوری، مجازی یا ترکیبی بیان شده است، این معیارهاست. این جلسات هم برای شرکت‌ها و هم برای سهامداران در خصوص موضوعاتی است که جنبه بررسی انجام تعهداتی شامل نظارت بر آموزش و آماده‌سازی مدیران ارشد و اعضای هیأت مدیره را دارد تا اطمینان حاصل شود که سهامداران فرصت تعاملی مناسبی در قبل و حین این جلسات را داشته و مصوبات اصلی را پیگیری و دنبال می‌کنند.

از مهم‌ترین معیارهای این مدل، بررسی بهترین روش همکاری و مشارکت مشتاقانه سهامداران^۲ بوده که به دلیل اهمیت و در واقع ارتباطی که با سهامداران وجود دارد به مباحثی از جمله استراتژی‌های جبران خسارت و یا جنبه‌هایی از حکمرانی شرکتی که توسط تصمیم‌گیرنده‌ها انجام می‌شود مورد نظر می‌باشد. همچنین برنامه‌های رسمی که از طریق انجمن‌های سهامداران و مشارکت مدیران مستقل از طریق نظرسنجی‌ها و روش‌های تعاملی در راستای تقویت روابط با سرمایه‌گذاران و افزایش حمایت آنها انجام می‌گیرد، در این معیار مورد ارزیابی واقع خواهد گرفت.

1. Best AGM-Annual general meetings

2. Best Shareholder Engagement



حکمرانے شرکتے و مدل تعالے سازمانے EFQM:2020

فصل ۵





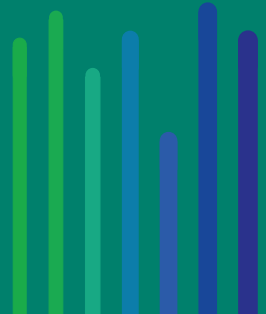
معرفے شرکت و مدل حکمرانے سازمانے دیلویت

فصل ۶



معرفے و بورسے عملکرد پایندان در خصوص حکمرانے سازمانے

فصل ۹



پیوست ۱

دستورالعمل حاکمیت شرکتی

پیوست ۲

نقشه هوش ریسک در سطح هیأت‌مدیره

پیوست ۵


چک لیست حاکمیت شرکتی

در مورد نگارنده و سایر تألیفات مرتبط

مؤلف کتاب با تجربه عملیاتی بیش از دو دهه، فعالیت کارشناسی خود را در حوزه سیستم‌های مدیریت، تعالی سازمانی و کیفیت از سازمان‌های تولیدی / صنعتی در رده‌ها و سطوح مختلف سازمانی، شروع نموده و عنوان مدیر و چهره برتر کیفیت در سال ۱۳۹۱ و پژوهشگر برتر در سال ۱۳۹۷ را در کارنامه حرفه‌ای خود دارد. وی با بیش از یک دهه فعالیت در عرصه مشاوره و تدریس، با تکیه و کاربست موضوعات تجربی و دانشی در عمل، این مسیر را ادامه و دنبال کرده و از سال ۱۳۸۲ پس از آشنایی با مدل تعالی سازمانی، جهت‌گیری و تمرکز فعالیت‌ها و یادگیری‌های حرفه‌ای خود را در این میسر معطوف و قرار داده است. ایشان با گذراندن دوره‌های متعدد رسمی و دانشگاهی پس از کارشناسی مهندسی صنایع، تحصیلات تکمیلی خود را در رشته‌های استراتژی، کارآفرینی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کسب و کار تا دکتری مدیریت تکنولوژی و نوآوری دنبال کرده که برخی از فعالیت‌های علمی ایشان در زمینه نشر، ترویج و اطلاع‌رسانی موضوعات و مطالب مدیریتی مرتبط، به شرح زیر می‌باشد.

ردیف	نام کتاب	سال انتشار
۱	استاندارد بین‌المللی مدیریت کیفیت (منظر مالی و اقتصادی) ISO10014:2006	۱۳۹۰
۲	مسیر تعالی سازمانی (در شرکت گاز استانی)	۱۳۹۱
۳	مسیر تعالی سازمانی (در گروه شرکت سرمایه‌گذاری مسکن)	۱۳۹۲
۴	کتابچه مدل ارزیابی بلوغ فرآیندهای منابع انسانی میرسپاسی (عضو تیم تالیف)	۱۳۹۵
۵	کارآفرینی و تعالی سازمانی	۱۳۹۷
۶	کاربست تعالی سازمانی از رویکرد تا نتایج	۱۳۹۷
۷	کاربست تفکر استراتژیک در رهبری منابع انسانی	۱۳۹۷
۸	نگرش راهبردی به توسعه و سرآمدی سازمانی	۱۳۹۸
۹	استاندارد بین‌المللی ISO10015:2019 - مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان	۱۳۹۹
۱۰	تعالی در حکمرانی سازمانی	۱۳۹۹

کانال‌های ارتباطی با مؤلف نخست

 @khedmatgozarhr

 hrkhedmatgozar@gmail.com

 @hrkhedmatgozar

پکیج آموزشی این کتاب به همراه توضیحات لازم و کاربردی، توسط مؤلف، از طریق پلتفرم توسعه منابع انسانی ایران کارزिला (Karzila.com) تهیه و ارائه خواهد شد.

یادداشت

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....