

باسمه تعالی



# حاکمیت شرکتی و نقشهای نوین هیات مدیره

مطالعه در شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

دکتر عباس غفاری

مدیر توسعه منابع انسانی - سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

دبیر کمیته مدیران هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت

آذرماه ۱۳۸۹



## سر آغاز

☪ ای خدا ای فضل نو حاجت روا

☪ بی تو یاد هیچ کس نبود روا

☪ اینقدر ارشاد تو بخشیده ای

☪ تا بدین بس عیب ما پوشانده ای

☪ قطره دانش که بخشیدی ز پیش

☪ متصل گردان به دریا های خویش

# چکیده

بدون تردید یکی از مهمترین تحولات هزاره سوم در جهان کسب و کار را باید در ارتقاء جایگاه هیات مدیره و **بازاندیشی در نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف** امروزی آنها مشاهده نمود. علی‌رغم اهمیت این مسئله متأسفانه بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی از این مسئله غافل بوده و هزینه‌های زیادی را تا کنون متحمل گردیده‌اند. در این میان سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، به عنوان یکی از پیشگام‌ترین سازمان‌های ایرانی در این حوزه، با انجام پروژه‌های تحقیقاتی در ارتباط با بررسی نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌های هیات مدیره‌ها در شرکت‌های تحت پوشش خود، گام بلندی را در بررسی این موضوع **خطیر در بافت داخلی برداشته است.**

# چکیده

در این تحقیق کاربردی، ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بوده که پس از توزیع بیش از ۸۰ پرسشنامه و با جمع‌آوری بالغ بر ۳۰ پرسشنامه از اعضای هیات مدیره‌های شرکتها ی تحت مدیریت، موضوع بحث تحلیل‌های آماری قرار گرفت. روایی پرسشنامه به روش روایی ظاهری، محتوایی و پایایی با روش آلفای کرونباخ (۸۴ درصد) مورد تایید قرار گرفت. نتایج تحقیق حاضر مؤید آن بود که از میان نقش‌ها، مسؤولیت‌ها و وظایف مد نظر، **اعضاء در دو نقش ارزیابی و تصمیم‌گیری، حوزه مسؤولیتی داخلی** اثربخش عمل کرده و در یک **حوزه وظیفه‌ای (وظیفه در مقابل تیم مدیریتی)** موفق بوده است.

## مقدمه

همزمان با شکل‌گیری دنیای جدید رقابت و شکستن سقف‌های پوشالی امنیت شرکت‌های بزرگ، ماهیت و فلسفه وجودی هیات‌مدیره ناگزیر از تحول و دگرگونی شد. نظم نوین جهان تجارت، افزایش رقابت ناشی از فرایند جهانی سازی و جهانی شدن، سونامی بحران اقتصاد جهانی و مسائل بسیاری از این قبیل، استیصال مدیران 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 هیات‌مدیره‌ها مورد توجه محققان قرار گرفتند و **پیش از این به عنوان دیده‌بانان** سازمانی معرفی گردیدند. با تغییرات صورت گرفته، هیات‌مدیره‌ها می‌بایست به باز تعریفی از جایگاه خود در مناسبات و رویکردهای مدیریت استراتژیک سازمان‌ها اقدام نمایند که این امر می‌تواند آنها را به عنوان **منبع ارزش آفرین** در سازمان معرفی نماید.

# حاکمیت

بررسی واژه حاکمیت به عنوان یک مفهوم کلی می‌تواند به **تعیین مختصات و جایگاه هیات مدیره در شرکت، چگونگی تعامل و ارتباط آنها با دیگر عناصر کلیدی حاکمیت (همچون سهامداران، مدیرعامل، ذینفعان و ...)** و همچنین تشریح اهمیت آنها در **نظریات مطرح حاکمیت منجر گردد.** از این رو به منظور کسب اطلاعاتی کلی از نقش هیات مدیره در فعالیت‌ها و مناسبات شرکت، موقعیت آنها در تدوین رسالت و چشم انداز شرکت، تسهیل فرآیند نیل به اهداف و همچنین درک نقش قانونی هیات مدیره به عنوان یکی از ارکان اصلی حاکمیت در سیاست گذاری‌های کلان و استراتژیک، توجه به مبحث حاکمیت در شرکت‌ها ضروری می‌باشد.

# حاکمیت شرکت CORPORATE GOVERNANCE

واژه حاکمیت شرکت، معنای لغوی ساختاردهی و کنترل شرکت‌ها را با خود به همراه دارد (سیلادی، ۲۰۰۶). تعاریف مرتبط با حاکمیت شرکت عمدتاً معرف علائق و نگرش کسانی است که ارزشهای

فکری آنان به معانی حاکمیت شرکت جهت داده است. کرافورد (۲۰۰۷) **حاکمیت شرکت را**

**مجموعه‌ای از فرآیندها، قواعد، سیاستها و قوانینی می‌داند که بر نحوه**

**رهبری، اداره و کنترل شرکت تاثیر گذار است. حاکمیت شرکت را همچنین**

**فرآیند استفاده از قدرت شرکت و چگونگی کنترل آن در برخورد با مسایل**

**شرکتی و یا فرا شرکتی تعریف نموده‌اند (هیوز، ۲۰۰۷).**

حاکمیت شرکت به مسایلی همچون اینکه چه کسی (حقیقی یا حقوقی)، چه وظایفی را بعنوان یک ذینفع

شرکتی بر عهده دارد، می‌پردازد و سیر تطور آن در سالهای اخیر حاکی از آن است که رویکردهای

مدیریت محور آن با سرعتی فزاینده در حال تبدیل شدن به رویکردی ذینفع محور است.



# امواج تغییر در حاکمیت شرکت : طرح الگوهای جدید حاکمیتی

نگاهی عمیق به تاریخچه حاکمیت شرکت، بیانگر دگرگونیها و تغییرات گستردهای است که شرکتها در نحوه اداره، کنترل منابع و فرآیندهای خود با آن روبرو بودهاند. این تغییرات در نتیجه جنبش بازیگران کلیدی شرکتها، از قبیل مدیران، هیات مدیرهها و خصوصاً ذینفعان خارجی شرکت، امواجی از تغییر و اصلاحات را بوجود آورد که تا حدود زیادی به تنویر مفهوم حاکمیت شرکت و اعتلای آن کمک نمود.

اولین موج ناشی از این گونه فعالیتها توسط سرمایه گذاران بزرگی همچون دیل هنسون در **نظام بازنشستگی دولتی کالیفرنیا** (معروف به کالپرس) روی داد.

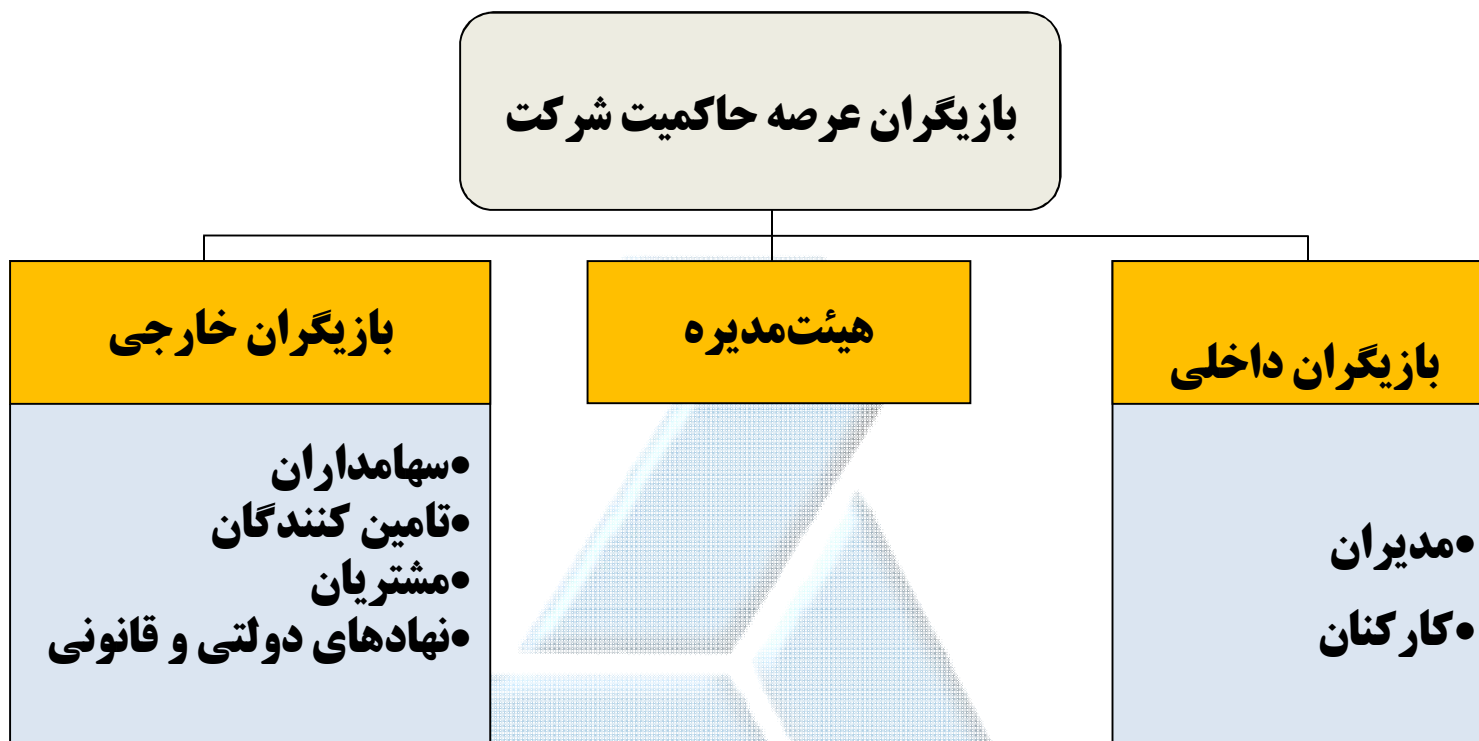
موج دوم این گونه فعالیتها با **تسری روندهای جهانی سازی، رشد فناوری اطلاعات، حذف مرزهای فیزیکی و خصوصاً بروز تغییرات سریع** در اقتصاد جهان آغاز گردید.

# بازیگران عرصه حاکمیت شرکت

بازیگران شرکتی را می‌توان در **۳ دسته بازیگران داخلی، بازیگران خارجی و هیات‌مدیره‌ها** تقسیم بندی نمود. البته در برخی تقسیم بندی‌ها نیز می‌توان اعضای مستقل هیات مدیره را از جمع بازیگران خارجی و اعضای اجرایی هیات مدیره را، از جمله بازیگران داخلی شرکت برشمرد. در تقسیم بندی دیگر، این گونه بازیگران را می‌توان به سرمایه‌گذاران، تأمین کنندگان منابع انسانی مورد نیاز و اعضای تیم‌های مدیریت شرکتی تفکیک نمود. (آگواپرا و جکسن، ۲۰۰۳).

بر اساس تقسیم بندی اول، **بازیگران داخلی** را می‌توان شامل کسانی دانست که **تصمیمات** شرکتی را اتخاذ نموده و **به اجرا** در می‌آورند، در حالی که **بازیگران خارجی** کسانی هستند (حقیقی یا حقوقی) که **سعی در اعمال نفوذ** و کنترل بر تصمیمات شرکت را دارند (میتزبرگ، ۱۹۸۳). از این رو **مدیران و کارکنان** درون شرکت را می‌توان به عنوان **بازیگران داخلی و سهامداران، تأمین کنندگان، مشتریان، نهادهای دولتی و قانونی و ...** را تحت عنوان **بازیگران خارجی معرفی نمود.**

# بازیگران عرصه حاکمیت شرکت



**هیات مدیره‌ها** را نیز می‌توان به عنوان گروه سومی مد نظر قرار داد که بعضاً به جهت آنکه می‌توانند هم در قالب **بازیگران داخلی** و هم تحت **دسته بازیگران خارجی** قرار گیرند مستقل از دو دسته دیگر تعریف نمود.

# هیات مدیره‌ها

هیات‌مدیره‌ها یکی از ارکان حاکمیت در شرکت‌های امروزی به شمار می‌روند که اغلب از آنها به عنوان اهرم اجرایی اصول حاکمیتی شرکت و مسئول نظارت و سیاستگذاری در شرکت‌ها یاد می‌شود (هیوز، ۲۰۰۷). اعضای هیات‌مدیره اغلب توسط مالکان سهام انتخاب می‌شوند، در حالیکه در برخی سیستم‌های حاکمیتی نوین، مجموعه نظرات کارکنان، نهادهای دولتی، سرمایه‌گذاران و عرضه‌کنندگان نیز در انتخاب آنان تأثیر گذار است.

**هیات مدیره‌ها** غالباً گروهی از افرادی که حق نظارت، کنترل، سیاستگذاری‌های کلان و "حاکمیت" بر یک شرکت خاص را در اختیار دارند (هلمز، ۲۰۰۵). **این مجموعه از افراد (در قالب یک تیم کاری اثربخش) می‌بایست سلامت شرکتی را در حوزه‌های متنوعی همچون عملکرد مالی مناسب شرکت، قانونی بودن فعالیت‌ها، تناسب فرآیندها و اقدامات صورت پذیرفته شرکت با اهداف راهبردی شرکت، تضمین نمایند.**

# مدیرعامل و تیم اجرایی شرکت

مقایسه تعاریف موجود از این گونه بازیگران در طی دهه‌های گذشته و سالهای اخیر (همچون تیم هیئت‌مدیره) حاکی از بروز تغییرات گوناگونی در وظایف این گونه افراد است.

**در نتیجه این تحولات، از نقش استراتژیک این گونه تیم‌ها تا حد زیادی کاسته شده و وظایف اجرایی بیشتری برای آنان منظور شده است.**

این گونه بازیگران در قالب تیمی اجرایی مشتمل بر مدیر ارشد مالی، مدیر ارشد بازاریابی، مدیر ارشد حاکمیتی، مدیر ارشد یادگیری، مدیر ارشد اطلاعاتی، مدیر ارشد عملیاتی، مدیر ارشد منابع انسانی، مدیر ارشد فناوری و ... تحت نظارت مدیر ارشد اجرایی یا به عبارتی بهتر مدیرعامل شرکت به فعالیت مشغولند. نکته مهم آن است که هر چه رابطه بین این تیم با تیم هیئت‌مدیره بهتر شود، عملکرد کلی شرکت (با فرض ثبات سایر شرایط) ارتقاء خواهد یافت.

# سهامداران

تمامی کسانی که مالک سهام‌های توزیعی شرکت در بازارهای سهمی هستند، را می‌توان در شمار این گونه بازیگران حاکمیت شرکت دانست. این گونه بازیگران می‌توانند با اعمال حق رأی خود در انتخاب سیستم‌های حاکمیتی شرکت، کنترل تیم هیات مدیره را در دست گرفته و به تدوین سیاست‌های جدیدی در حاکمیت شرکت، پردازند.

## مشتریان داخلی و خارجی شرکت

مشتریان، مدیران اصلی شرکت‌ها و رازمانایی هر واحد کسب و کار محسوب می‌شوند. بی‌تردید انتظارات، نظرات و درصد رضایتمندی این گونه ذینفعان همچون خریداران محصولات و خدمات شرکت (مشتریان خارجی شرکت) و از طرفی، کلیه کارمندان شرکت (مشتریان درون شرکتی) از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است.

# قانون گذاران و سایر نهادهای مرتبط با کسب و کار شرکت

نهادهای قانونی معتبر در نظام های حاکمیتی جهان همچون نزدک و بورس اوراق بهادار نیویورک در آمریکا، بورس اوراق بهادار لندن، استرالیا و قوانین الزامی آنان همچون قوانین سربانس آکسلی، استاندارد کد بری، استانداردهای هیگز و ... را می توان در این بخش جای داد. نهادهای اجتماعی، محیط زیست و سایر نهادهای مرتبط نیز در این بخش قابل بحث و بررسی اند.

# نظریه های حاکمیتی در شرکتها

در طی قرن بیستم، نظریات متعددی پیرامون مبحث حاکمیت شرکت مطرح شده است که هر یک از آنها بر بخشی از موضوع حاکمیت تاکید کرده و جنبه‌هایی از این مبحث گسترده را مورد توجه قرار داده‌اند.

## نظریه‌های حاکمیتی در شرکتها:

§ نظریه برتری سهام داران

§ نظریه ذینفعان

§ نظریه وابستگی منابع

§ نظریه تسلط مدیریت

§ نظریه انتخاب استراتژیک (نظریه محیطی محور)

§ نظریه شرکتی

§ نظریه قانون‌گرایی

§ نظریه خادمیت

§ نظریه نهادی



# حاکمیت شرکت در چرخه عمر شرکتها

علیرغم تحقیقات گسترده در ارتباط با چگونگی کسب مقبولیت شرکتی در نظام‌های متنوع حاکمیتی جهان، متأسفانه مطالعات اندکی مبنی بر فرآیند تغییر در نحوه حاکمیت شرکت و بکارگیری رویکردهای متنوع در طی چرخه زندگی شرکت از تولد تا بلوغ و مرگ شرکت‌ها انجام گرفته است. این در حالیست که تغییر ماهیت و وظایف حاکمیت شرکت متناسب با چرخه عمر شرکت می‌تواند به خلق ثروتی افزوده برای سهامداران منتج گردد.

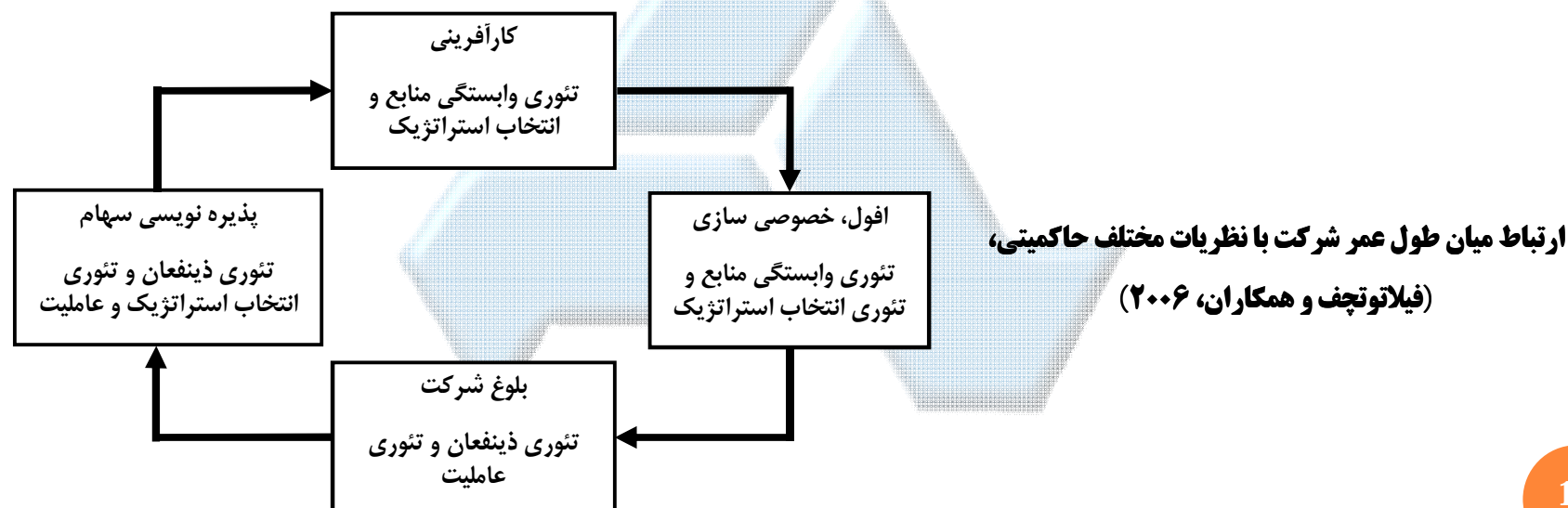
همگرایی نظریات مختلف حاکمیتی با مراحل متنوع عمر شرکت از دیدگاه چین و سو (۱۹۹۷)

شرکت‌های کوچک و تک‌مالکیتی (تولد)	شرکت‌های متوسط از نظر اندازه (رشد)	شرکت‌های بزرگ و تحت مدیریت افراد حرفه‌ای (بلوغ)
غیرمنعطف، چراکه در آن قانون تعیین‌کننده است	افزایش اثربخشی مدیر عامل	اعتمادسازی در نظر مالکان
نظریه قانون‌مندی	نظریه انتخاب استراتژیک	نظریه عاملیت یا خادمیت

# پویایی‌های استراتژیک و حاکمیت شرکت

تحقیقات اخیر در زمینه پویایی‌های استراتژیک شرکت حاکی از تاثیر فزاینده حاکمیت شرکت بر عملکرد و حیات بلند مدت شرکت‌ها می‌باشد.

پویایی‌های استراتژیک و تغییرات حاکمیتی شرکت به شکلی علی و معلولی با یکدیگر در تعاملند (فیلاتوتچف و همکاران، ۲۰۰۶). سیستم‌های حاکمیت شرکت می‌تواند همگام با چرخه عمر زندگی شرکت تاثیرات و تغییرات شگرفی را تجربه نماید.



# چرخه عمر شرکت و نقشهای مطرح حاکمیت شرکت

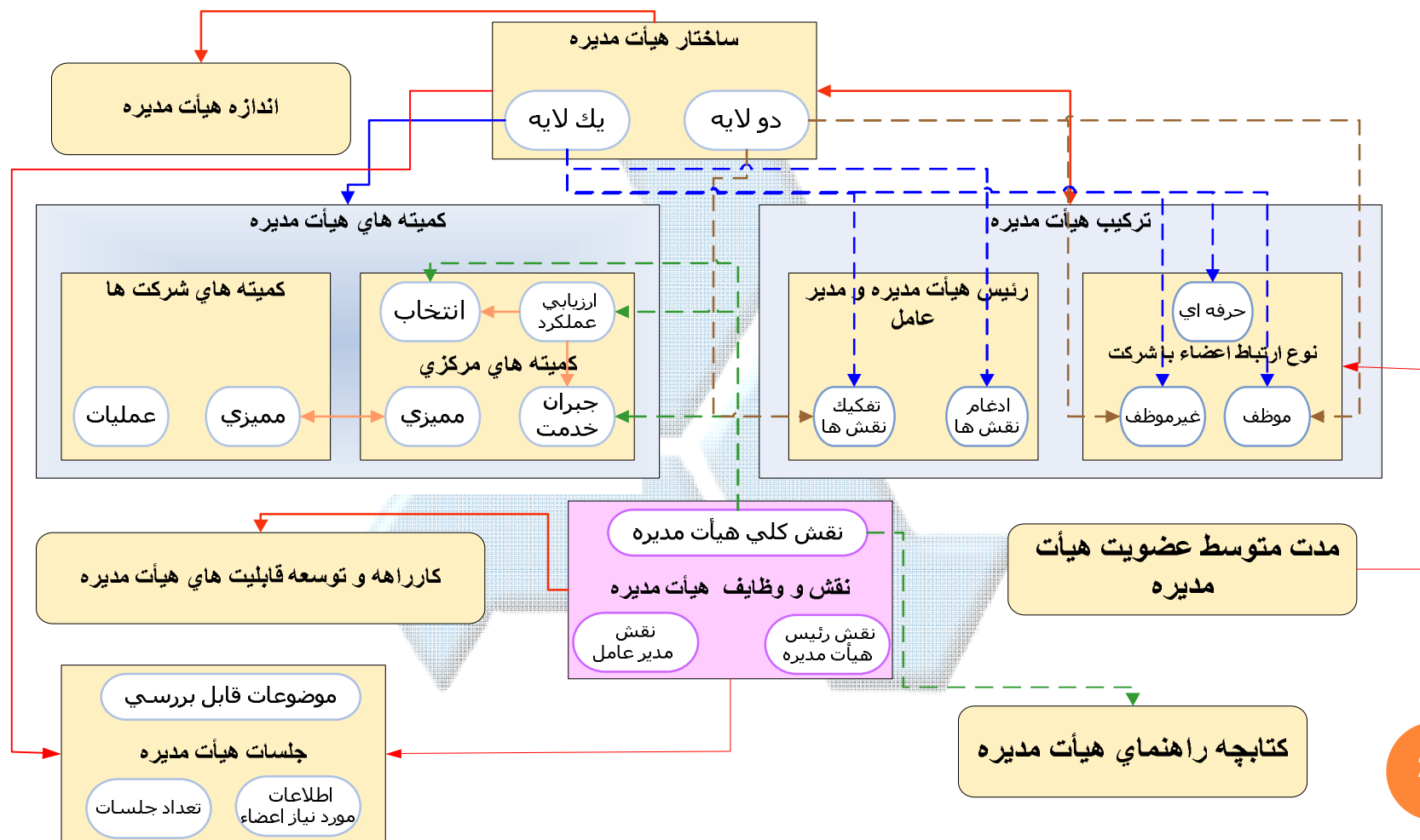
همان گونه که نظریات حاکمیتی در طول دوره عمر شرکت متفاوت است، نقش حاکمیت شرکت نیز می‌تواند از مرحله‌ای به مرحله دیگر متفاوت باشد. این امر به تفکرات بخش فوقانی هرم شرکت در ارتباط با مرحله عمر شرکت و تجربه و دانش آنها در این زمینه وابسته است. **در نتیجه حاکمیت شرکت و به خصوص هیات مدیره می‌تواند در طی هر مرحله نقشی غیر اثربخش و یا حتی برخلاف آن، نقشی قدرتمند و مؤثر در هدایت مراحل گوناگون شرکتی داشته باشد (ایشور، ۲۰۰۵).**

# چرخه عمر شرکت و نقشهای مطرح حاکمیت شرکت

	$\frac{3}{4}w$ ه $\frac{1}{2}f$ ه	$\frac{3}{4}w$ ه $\frac{1}{2}f$ ه $e^2$
$\frac{3}{4}w$	ز $\frac{1}{2}f$ ه $\frac{1}{4}w$ ه $\frac{1}{2}f$ ه « $\frac{1}{2}f$ م و» $\frac{1}{2}f$ ه و ص : $\frac{1}{4}w$ م $\frac{1}{4}w$ : م <sup>1</sup> خ $\frac{3}{4}w$ × $\frac{1}{4}f$ v ف {فن} : $\frac{3}{4}w$	ز $\frac{1}{2}f$ ه « $\frac{1}{2}f$ م و» $\frac{1}{2}f$ ه و ع و آ $\frac{1}{2}f$ ذ و ص : $\frac{1}{4}w$ م $\frac{1}{2}z$ ه م $\frac{1}{4}w$ : ف و oe $\frac{3}{4}w$ × $\frac{1}{4}f$ v ف {فن} : ف و oe
ف $\frac{3}{4}w$	ز $\frac{1}{2}f$ ه ب و ه $\frac{1}{4}w$ ف « $\frac{1}{2}f$ » <sup>1</sup> و ص : $\frac{1}{4}w$ م $\frac{1}{4}w$ : م <sup>1</sup> خ $\frac{3}{4}w$ × $\frac{1}{4}f$ v ف {فن} : ف و oe	ز $\frac{1}{2}f$ ه و آ ه ب و و ص : $\frac{1}{4}w$ م $\frac{1}{2}z$ ه م $\frac{1}{4}w$ : م <sup>1</sup> خ $\frac{3}{4}w$ × $\frac{1}{4}f$ v ف {فن} : م <sup>1</sup> خ
م <sup>1</sup> خ		

آسانه استراتژیک و نقشهای حاکمیت شرکت، اقتباس شده از (فیلاتف و همکاران، ۲۰۰۶)

# مدلهای تک لایه و دولایه ای هیات مدیره ها



# ادبیات تحقیق

به صورت کلی ادبیات تحقیق مربوط به این پروژه تحقیقاتی را می‌بایست در قالب سه مفهوم کلی نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف هیات مدیره مورد بررسی قرار داد.



نقش‌ها

مسئولیت‌ها

وظایف

# نقش‌های هیات مدیره

## تعریف :

نقش‌ها مجموعه الگوهای رفتاری خاصی هستند که از فرد انتظار می‌رود با استقرار در جایگاهی خاص آنها را از خود بروز دهد

## سیر تحول :

قبل از دهه ۷۰ (قانون مندی و کسب سطح حداقلی مقبولیت سازمانی)

بین دهه ۷۰ تا ۹۰ (کنترل و نظارت بر امور شرکتها)

بعد از دهه ۹۰ (رهبری سازمانی در قالب مدیریت بحران، استراتژی نویسی، سفیری سازمانی و ...)

## نقش‌های سنتی : ناظر و قانونمند

نقش‌های مدرن : رهبر، استراتژیست، مدیر بحران، سفیر، ارزیاب

نقش‌های مدنظر در این تحقیق : استراتژیست، ارزیابی، رهبری، ارتباطی، جلساتی، اطلاعاتی، تصمیم‌گیری

# انواع نقش‌ها از منظر نظریات حاکمیتی

- ❖ **عاملیت**: ایفای نقش نظارت - مدیران خطا کارند و می‌بایست نظارت شوند.
- ❖ **خادمیت**: ایفای نقش هادی سازمانی - مدیران خادمان سازمانند و در مواقع مورد نیاز به نصایح هادیان سازمانی نیازمندند.
- ❖ **وابستگی منابع**: ایفای نقش منبع یاب - هیات مدیره پل بین سازمان و محیط است.
- ❖ **انتخاب استراتژیک**: ایفای نقش استراتژیک - هیات مدیره استراتژی نویس و ارزیاب استراتژی سازمانی است (در مواقع لزوم از مدیرعامل و تیم وی استفاده می‌شود). اجرای استراتژی بر عهده مدیران بوده و هیات مدیره تنها در این مرحله ناظر است.
- ❖ **برتری سهام‌داران**: ایفای نقش نگهبان - هیات مدیره پاسبان منافع سهام‌داران است.
- ❖ **ذینفعان**: ایفای نقش حافظ منافع عمومی - هیات مدیره پاسبان منافع کلیه ذینفعان است.
- ❖ **تسلط مدیریت**: ایفای نقش عروسک خیمه شب بازی - هیات مدیره صرفاً تصویب کننده طرح‌های مدیران است.
- ❖ **قانون‌گرایی**: ایفای نقش قانون مآب - هیات مدیره همچون یک افسر ارتشی، تنها به فکر کسب حداقل مقبولیت قانونی است.



# انواع نقش‌ها از منظر تحقیقات صورت پذیرفته

زهرای پیرس (۱۹۸۹) و دیلی و همکاران (۲۰۰۳):

۱- نظارتی ۲- خدماتی ۳- استراتژی ۴- تأمین منابع

کراونز و ونس (۲۰۰۱)، مک کرمک (۱۹۸۵) و استایلز (۲۰۰۱):

**الف) نقش‌های استراتژیکی:** تعیین اهداف و چشم انداز، تدوین (با مشارکت مدیریت) و ارزیابی استراتژی شرکت، فرهنگ سازی و نهادینه کردن تفکر استراتژیک اندیشی

**ب) نقش‌های کنترلی و نظارتی:** تضمین بقای شرکت، حفظ منافع سهام‌داران، تعیین خاستگاه و حد و مرز مخاطره پذیری در سازمان، استخدام، ارزیابی و اخراج مدیرعامل، تعیین خطوط اختیار مدیریت و هیات مدیره، نظارت و ارزیابی عملکرد تیم مدیریت، کنترل عملیات‌های کاری شرکت، گزارش و ارتباط با سهام‌داران، تصمیم در قبال تقسیم سود و یا انباشت آن، ارزیابی عملکرد هیات مدیره و برنامه‌ریزی جهت طرح‌های جانشین پروری در هیات مدیره، تضمین مقبولیت قانونی عملکرد شرکت، بازنگری در مسؤولیت‌های اجتماعی شرکت.

**ج) نقش‌های خدماتی:** ارتقاء سطح شهرت و شأن شرکت، مشارکت در گروه‌های ارتباطی خارجی، کمک به سازمان جهت کسب منابع لازم آن از طریق برقراری ارتباط، ایفای نقش سفیر سازمانی، حمایت و ارابه مشاوره از تیم اجرایی و خصوصاً شخص مدیرعامل

# انواع نقش‌ها از منظر تحقیقات صورت پذیرفته

هارپر (۲۰۰۷):

☛ نقش‌های برون سازمانی:

الف) **بدانند که چطور** تخصص، دانش و منابع سازمانی مورد نیاز را جذب نمایند.  
(نقش تامین منابع)

ب) **بدانند که به چه نوع** اطلاعات برای تصمیم‌گیریها نیازمندند و چگونه می‌بایست آنها را کسب کنند. (نقش استراتژیک)

ج) **بدانند که چه کسی** می‌تواند با روابط مفید فردی خود موجبات تحقق منابع مورد نیاز سازمان را فراهم آورند. (نقش سفیر)

د) **بدانند که چه الزاماتی** را باید در عملکرد کلی سازمان مد نظر قرار دهند. (نقش قانونی)

# انواع نقش‌ها از منظر تحقیقات صورت پذیرفته

هارپر (۲۰۰۷):

☛ نقش‌های درون سازمانی:

الف) **بدانند که چطور** با ایفای رهبری کارآمد، فرایند نظارت و کنترل را بصورت اثربخش به اجرا در آورند. (نقش نظارتی و کنترلی)

ب) **بدانند که به چه نوع** اطلاعات درون سازمانی برای تصمیم‌گیری‌ها نیازمندند و چگونه آنها را کسب نمایند. (نقش اطلاعاتی)

ج) **بدانند که چه کسانی** را ارزیابی کنند، نقاط قوت و ضعف آنها را شناخته و آنها را راهنمایی کنند. (نقش ارزیاب و مشاور)

# انواع نقش‌ها از منظر تحقیقات صورت پذیرفته

هارپر (۲۰۰۷):

نقش‌های درون هیات مدیره‌ای:

الف) **خلاق**: آفرینش ایده، تشخیص فرصت‌ها و تهدیدات سازمانی و حل مسایل سازمانی

ب) **سیاستمدار**: بحث پراکنی، نفوذ در دیگران، ترغیب عملکردی دیگران و قاطع بودن

ج) **استراتژیست**: آینده‌نگری سازمانی، پرهیز از جزئی‌نگری و ترغیب دیگران در التزام به اهداف بلند مدت سازمانی

# نقش رئیس هیات مدیره

☪ دیده بان

☪ رهبر استراتژیک

☪ مجری جلسات هیات مدیره

☪ ارزیاب

☪ آشوب زدا (میانجگر)

☪ پل ارتباطی

☪ همکار تیم اجرایی

# نقش مدیرعامل

☪ ستاره فیلم

☪ سیمای اجرایی سازمان

☪ متفکر

☪ رابط

☪ سرمایه گذار

☪ مربی

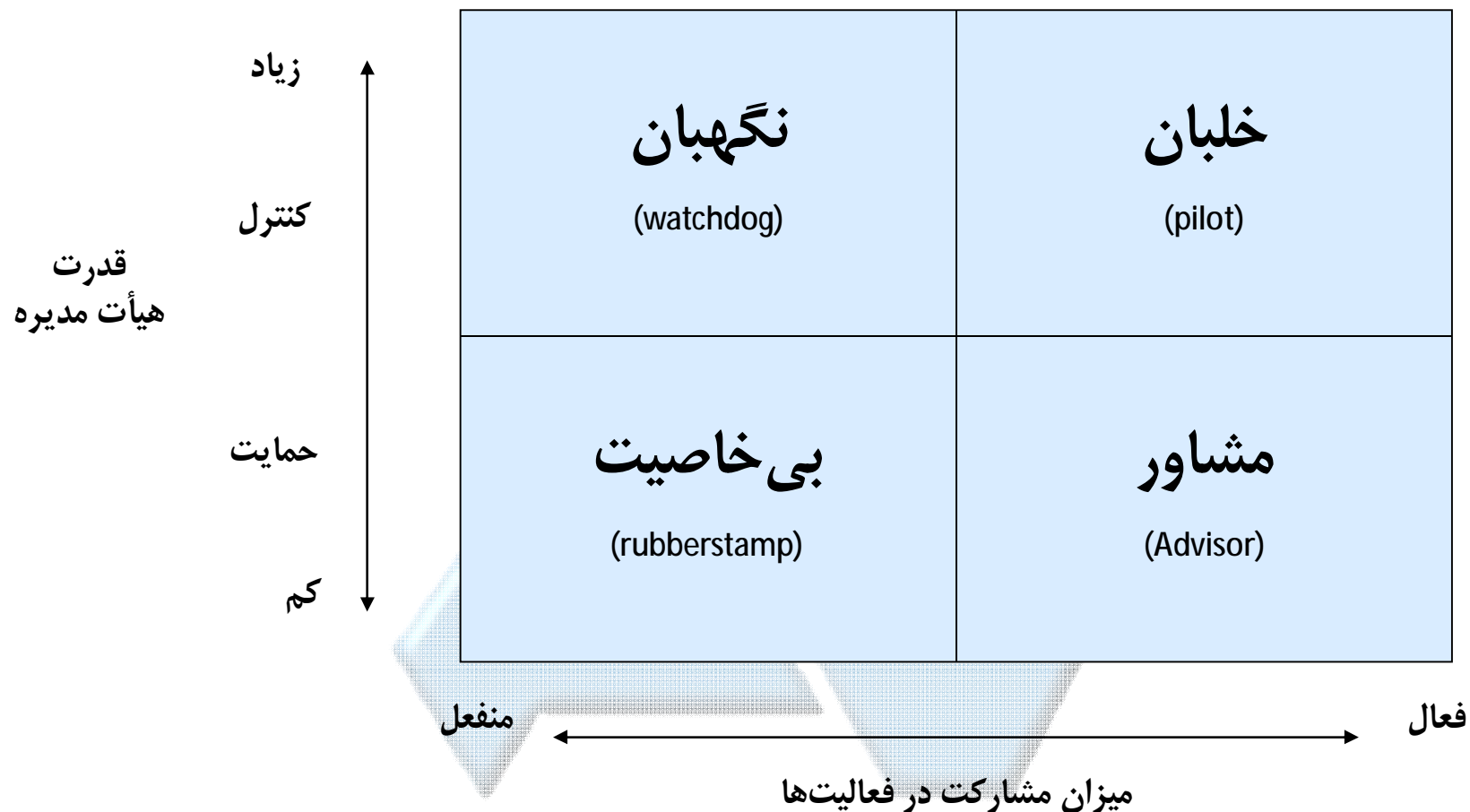
☪ سرمشق



# نقش اعضای هیات مدیره

- ☪ کمیته گردان (عضویت در کمیته)
- ☪ بازرسی تخصصی
- ☪ چالش افکنی
- ☪ تصمیم گیرندگی جمعی
- ☪ بحران زدا
- ☪ مشاوره به تیم اجرایی زیر دست
- ☪ شکارچی منابع (نقش وابستگی منابع یا رابط بودن هیات مدیره)
- ☪ نقش یادگیری و یاددهندگی
- ☪ مغز متفکر
- ☪ ضربه گیر

# نظریه نقشی در هیات مدیره‌ها





# مسئولیت‌های هیات مدیره

هیات‌مدیره‌ها به عنوان عنصری فعال و تسهیل‌کننده در فعالیتهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی سازمان، از مسئولیت‌هایی برخوردارند که این مسئولیت‌ها به صورت رسمی یا غیر رسمی در شرح شغلی آنها تعریف می‌گردد.

آنچه که به وضوح در تحقیقات اخیر به چشم می‌خورد درک این موضوع است که هیات مدیره‌ها زمانی می‌توانند به مسئولیت‌های خود جامه عمل بپوشانند که آنها را به درستی درک کرده و اقدامات مقتضی را برای تحقق آنها اعمال کنند.

# انواع مسؤولیت‌ها از منظر تحقیقات صورت پذیرفته

فن (۱۹۷۱) :

اعضای هیات مدیره مسؤولیت‌های خود را شامل برنامه‌ریزی، تأمین منابع مالی و برقراری تعادل سازمانی می‌دانند.

تراکسل (۲۰۰۳) :

مسؤولیت‌های داخلی (تدوین رسالت سازمانی، مدیریت اثربخش منابع و رهبری و پشتیبانی از کارکنان) و خارجی (اجتماعی و اخلاق کاری)

برونتاس (۲۰۰۴) :

مسؤولیت خارجی (قانونی و اجتماعی)

پویتر و اورلیکف (۲۰۰۲) :

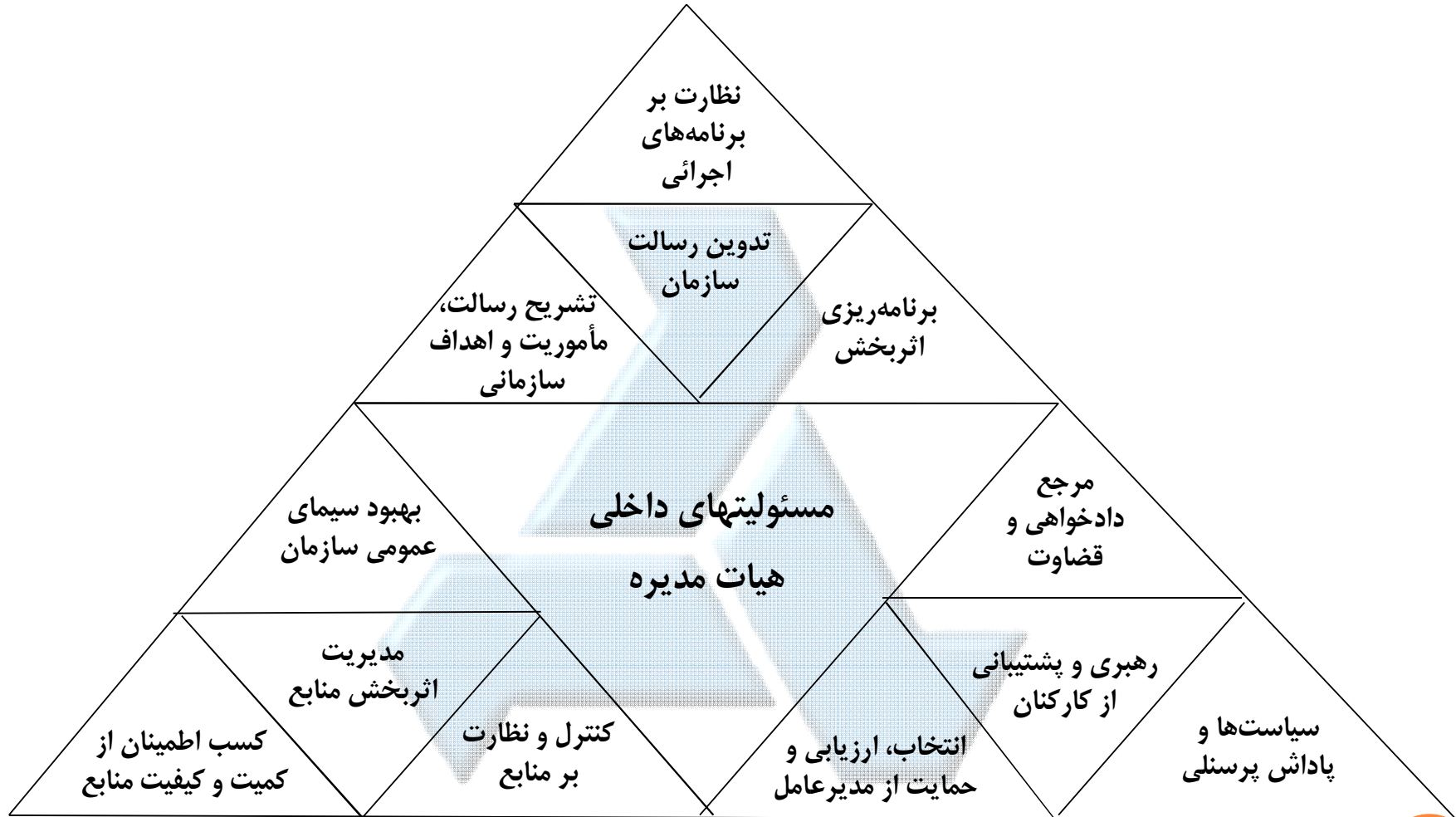
۱۶ حوزه مسؤولیتی

# انواع مسؤولیت‌ها از منظر تحقیقات صورت پذیرفته

پوینتر و اورلیکف (۲۰۰۲):

- ۱- تعیین هدفهای سازمان و ارایه برنامه ای جهت تحقق آن
- ۲- تعیین چشم انداز سازمان
- ۳- مشارکت در تنظیم استراتژی ها و ارزیابی آن
- ۴- ارزیابی عملکرد تیم مدیریت اجرایی
- ۵- انتخاب و استخدام مدیر عامل
- ۶- تعیین انتظارات کلیدی خود از مدیر عامل
- ۷- ارزیابی عملکرد مدیر عامل به طور سالیانه با تعیین معیارهای دقیق
- ۸- اطمینان از کیفیت خدمات یا کالاهای سازمان
- ۹- تهیه فهرستی از شاخصهای کیفیت
- ۱۰- تهیه برنامه بهبود کیفیت برای سازمان
- ۱۱- ارزیابی سلامت مالی سازمان
- ۱۲- تعیین هدفهای کلیدی مالی
- ۱۳- تطابق بودجه های تقسیم شده با هدفهای مالی، اهداف بلندمدت کلیدی و چشم انداز
- ۱۴- تهیه فهرستی از شاخصهای مالی
- ۱۵- انجام کنترلهای مالی به موقع
- ۱۶- ارزیابی عملکرد و فعالیت خود

# مسئولیت داخلی هیات مدیره



# مسئولیت خارجی هیات مدیره



# وظایف هیات مدیره

○ **وظایف سنتی :**

○ **مراقبت و وفاداری**

**care and loyalty**

○ **وظایف پیشرفته :**

**روابط انسانی، مدیریت بر مبنای هدف، بررسی و کنترل اثربخش  
ساختار مالی، ارزشیابی تیم اجرائی و ارزیابی عملکرد مدیر عامل،  
ارتباط با سهامداران، کنترل و هدف گذاری**

# انواع وظایف هیات مدیره

گرت (۲۰۰۳):

- وظیفه تصویب و تأیید صداقت، شفافیت گزارشی و پاسخگویی به ذینفعان
- وظیفه اعتماد سازی
- وظیفه وفادار سازی مدیر اجرایی
- وظیفه نگهداری
- وظیفه بازبینی منتقدانه و تفکر مستقل
- وظیفه انجام نقشها و امور اصلی هیات مدیره
- وظیفه تامین رضایت حداقلی صاحبان سهام
- وظیفه یادگیری، توسعه و ارتباطات
- وظیفه مسوولیت تامین منابع سازمانی
- وظیفه اجتماعی
- وظیفه قانونی

# نقش‌های قانونی هیات مدیره در ایران

- 1- نقش قانونی منبعث از قانون تجارت و قوانین مدنی و اساسنامه شرکتها (خصوصا در بخش دولت)
- 2- نقش وکالت منطبق با قوانین مدنی در بخش مسکوت قانون تجارت (ماده 51)
- 3- مسوئلیت تضامنی در قبال تصمیم گیریها (ماده 143)
- 4- عدم معاملات تجاری و رقابت با شرکت (ماده 129 و ماده 133)



## نقش‌های هیات مدیره مورد نظر تحقیق

1- نقش استراتژیک هیات مدیره

2- نقش ارزیاب هیات مدیره

3- نقش رهبری هیات مدیره

4- نقش ارتباطی هیات مدیره

5- نقش جلساتی هیات مدیره

6- نقش اطلاعاتی هیات مدیره

# شکاف‌های نقشی، مسؤولیتی و وظیفه‌ای

## ○ شکاف منطقی :

تفاوت بین آنچه از هیات مدیره انتظار می‌رود و آنچه منطقی‌اً می‌بایست از هیات مدیره انتظار رود.

## ○ شکاف واقعی :

تفاوت بین آنچه هیات مدیره در حال حاضر انجام می‌دهد و آنچه منطقی‌اً می‌بایست از هیات مدیره انتظار رود.

# راه کارهای پر کردن شکاف

## پر کردن شکاف منطقی :

- آموزش هیات مدیره در قبال نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌های آنان
- تعیین انتظارات منطقی بخش حاکمیتی از هیات مدیره

## پر کردن شکاف واقعی :

- آشنا سازی هیات مدیره با رویکردهای متنوع ارزیابی عملکرد و بررسی مستمر شکاف
- آشنا سازی هیات مدیره با حوزه‌های آموزشی مورد نیاز هیات مدیره جهت کمتر کردن شکاف
- آشنا سازی هیات مدیره با تکنیک‌های اطلاعاتی پیشرفته در انجام سریع‌تر و بهینه‌تر تعهدات در کمتر کردن شکاف
- آشنا سازی هیات مدیره با اصول مدیریت جلسات، به عنوان کانون نمود نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف انجام شده
- آشنا سازی هیات مدیره با مدیریت استراتژیک کسب و کار جهت ایفای نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف استراتژیک
- آشنا سازی هیات مدیره با مباحث رهبری در هیات مدیره و سازمان جهت بررسی شکاف‌های نقشی، مسئولیتی و وظیفه‌ای

# روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع آوری اطلاعات و داده‌ها یک **تحقیق توصیفی، پیمایشی** است. جامعه مورد نظر اعضای هیات مدیره شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران می‌باشد که از این میان پس از توزیع پرسشنامه (به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات) تنها تعداد ۳۰ پرسشنامه شرایط لازم جهت تحلیل‌های بعدی را احراز نمودند.

**روایی پرسشنامه به روش روایی ظاهری، محتوایی و پایایی با روش آلفای کرونباخ (۸۴ درصد) مورد تایید قرار گرفت.** در تحلیل داده‌های بدست آمده از روشهای آماری متنوعی همچون **آزمون‌های تی تست، تست لوین، تست‌های برابری میانگینی** و برخی روشهای مربوط به فراوانی داده‌ها در بخش آمار توصیفی استفاده شده است.

# یافته‌ها

در این بخش یافته‌های تحقیق در سه حوزه سیمای آزمودنی‌ها، تحلیل شکاف‌های منطقی و عملکردی در نقش‌های هیات مدیره و اثربخشی آنان در ایفای نقش‌ها، مسؤولیت‌ها و وظایف ارایه می‌گردد:

## تحلیل‌های مربوط به بخش سیمای آزمودنیها

پست هیات مدیره ای				تحصیلات			سابقه			سن			حوزه تخصصی رشته ای	
مدیر عامل	عضو هیات مدیره	رئیس هیات مدیره	عضو موظف	دکتر	فوق لیسانس	لیسانس	بیش از ۱۰ سال	بین ۵ تا ۱۰ سال	کمتر از ۵ سال	بالتر از ۵۰	بین ۴۰ تا ۵۰	زیر ۴۰ سال	مهندسی	مدیریت
۴۰	۲۸	۸	۲۴	۱۶	۶۴	۲۰	۲۴	۱۶	۶۰	۱۶	۵۶	۲۸	۶۰	۴۰

## یافته‌های مربوط به تحلیل شکاف‌ها از چهار منظر سهام‌داران ، قانون گذاران ، مشتریان و کارکنان

- در این بخش نقش‌های هیات مدیره از منظر سهام‌داران، مشتریان و قانون‌گذاران دارای شکاف منطقی و فاقد شکاف واقعی است. دلیل این امر مردود نشدن فرضیه  $H_0$  (فرض وجود شکاف) در بخش شکاف‌های منطقی و پذیرفته نشدن فرضیه  $H_0$  در ارتباط با شکاف‌های واقعی است.
- در این بخش نقش‌های هیات مدیره از منظر کارکنان فاقد شکاف منطقی و واقعی است. دلیل آن است که در این حالت فرض  $H_0$  در هر دو شکاف منطقی و واقعی پذیرفته نشده است.

## یافته‌های مربوط به اثربخشی هیات مدیره در ایفای نقش‌ها، وظایف و مسؤولیت‌ها

- در این بخش هیات مدیره **در ایفای دو نقش ارزیابی و تصمیم‌گیری اثربخش‌تر** عمل نموده به گونه‌ای که در این حالت فرض  $H_0$  (فرض اثربخش‌تر بودن هیات مدیره در ایفای نقش‌ها) پذیرفته شده است. این در حالیست که در سایر نقش‌ها این فرض پذیرفته نشده است.
- در این بخش هیات مدیره **در ایفای مسؤولیت داخلی خود اثربخش‌تر** عمل نموده به گونه‌ای که در این حالت فرض  $H_0$  (فرض اثربخش‌تر بودن هیات مدیره در ایفای نقش‌ها) پذیرفته شده است. این در حالیست که در مسؤولیت‌های خارجی هیات مدیره این فرض پذیرفته نشده است.
- در این بخش هیات مدیره در ایفای هیچ یک از وظایف خود اثربخشی چندانی نداشته به گونه‌ای که در این حالت فرض  $H_0$  (فرض اثربخش‌تر بودن هیات مدیره در ایفای نقش‌ها) پذیرفته نشده است. البته **در وظیفه سوم** بدلیل برابری قابل اغماض درصد معناداری تحقیق با درصد خطای تحقیق می‌توان هیات مدیره را در ایفای این نقش اثربخش دید.

## نتیجه گیری

- نتایج مربوط به بخش انتظارات منطقی و عملکردی در قبال دیدگاه سهام‌داران، قانون‌گذاران و مشتریان حاکی از آن است که هیات مدیره‌ها معتقدند، این گونه ذینفعان انتظارات منطقی از آنها نداشته، اما در صورتی که این انتظارات چهره‌ای منطقی به خود گیرد، با شکاف عملکردی خاصی روبرو نخواهند شد.
- هیات مدیره‌ها در قبال انتظارات کارکنان با هیچ یک از دو شکاف منطقی و عملکردی روبرو نیستند. از این رو هیات مدیره‌ها معتقدند که انتظارات کارکنان از آنها منطقی بوده و عملکرد هیات مدیره نیز در این حالت با شکافی روبرو نیست.
- از میان نقش‌های مختلف، اعضاء تنها در نقش‌های ارزیابی و تصمیم‌گیری به صورت مؤثر و قابل قبولی عمل می‌کنند و در سایر نقش‌ها اثربخش نمی‌باشند.



## ادامه نتیجه گیری

- هیات مدیره‌های مورد بررسی اگر چه در حوزه مسؤولیت‌های داخلی اثربخش عمل می‌کنند اما در حوزه خارجی، اثربخشی کافی ندارند. در واقع هیات مدیره‌ها مسؤولیت خود را در ارتباط با درون شرکت به خوبی شناخته و تعهد خود را نسبت به آنها ادا می‌کنند، اما در مقابل از مسؤولیت‌های خارجی خود اطلاعات کافی ندارند.
- در بخش وظایف نیز وظایف اعضاء در قبال سهامداران، خود هیات مدیره و تیم مدیریت بررسی شد که نتایج نشان داد اعضاء به هیچ یک از وظایف خود در این سه بخش جامه عمل نمی‌پوشانند. البته می‌توان بر اساس یافته‌های آماری موجود با درصدی اگماض هیات مدیره را در انجام وظیفه سوم خود (وظیفه رهبری در قبال تیم مدیریت شرکت) موفق دانست.

## پیشنهادات

- کاهش میانگین سنی اعضاء و افزایش تخصص مدیریتی در ترکیب هیات مدیره و ایجاد **نظام جانشین پروری**.
- ایجاد **ترکیبی بهینه، مکمل**، با تجربه و تخصص ها **وقابلیتهای متنوع** از اعضاء که قادر به انجام نقش ها، مسؤلیت ها و وظایف محوله به آنها باشند.
- ایجاد ساز و کارهای مناسب جهت برگزاری جلسات به موقع در قالب تهیه دستورالعمل و **board book** ایجاد هیات مدیره
- برنامه ریزی به منظور برگزاری جلسات در داخل و یا خارج شرکت **حداقل ۵ تا ۱۰ روز** قبل دستور جلسه و مستندات به هیات مدیره ارسال گردد
- برنامه ریزی به منظور برگزاری جلسات با اعضای تیم مدیریت اجرایی
- برنامه ریزی به منظور برگزاری **دوره های آموزشی ویژه هیات مدیره** و یادگیری مستمر از طریق شبکه های داخلی، اینترنت و جزوات و سمینارهای درون سازمانی

## ادامه پیشنهادات

- جمع آوری و تخلیص اطلاعات از کارکرد شرکت در طی یک دوره معین و ارائه به اعضاء مدتی قبل از حضور در جلسات جهت ایفای اثربخش تر نقش ارزیابی هیات مدیره
- انتخاب رهبر مستقل هیات مدیره (رییس هیات مدیره) به منظور هدایت فعالیت های هیات مدیره در درون و برون شرکت و به خصوص در شرایط بحرانی
- تقویت ساز و کارهای ارتباطی و استفاده از روشهای جدید ارتباطی (اینترنتی، تلکنفرانس، ویدئوکنفرانس و ...) ایجاد board room جهت ایفای هر چه بهتر نقش ارتباطی هیات مدیره
- اجرای دوره های آموزشی آشنایی اعضاء با مسؤلیت های داخلی و خارجی هیات مدیره
- طراحی دوره های خاص ایفای نقش ها، وظایف و مسؤولیت های محوله به اعضاء محتمل آینده به روش شبیه سازی جهت تحقق رویکرد جانشین سپاری
- تشکیل کمیته های تخصصی هیات مدیره جهت حمایت کارشناسی از تصمیمات و ایفای هر چه بهتر نقش ها، وظایف و مسؤولیت های هیات مدیره

## ادامه پیشنهادات

- ارزیابی ادواری درصد موفقیت اعضاء و شخص مدیرعامل در ایفای نقش‌ها، وظایف و مسؤولیت‌های محوله از طریق روشهایی همچون خود ارزیابی، ارزیابی ۳۶۰ درجه و ارزیابی همکار
  - بازبینی مداوم دورنمای سازمان توسط هیات مدیره و ارائه پیشنهادات مقتضی به مدیرعامل جهت تدوین استراتژیهای سازمان و ایفای هر چه بهتر نقش استراتژیک
  - برقراری ارتباطی شفاف میان عملکرد موفق اعضاء در قبال ایفای نقش‌ها و انجام وظایف و مسؤولیت‌ها با پاداش‌های دریافتی آنان (پرداخت مبتنی بر موفقیت در ایفای نقش‌ها، وظایف و مسؤولیت‌های محوله)
  - انجام تحقیقات میدانی تازه‌تر و بررسی شکاف‌های منطقی و عملکردی با توجه به پرسش نامه‌هایی که توسط مشتریان، سهامداران، کارکنان و ... پر شده باشد.
- برنامه آتی: ۱۴ سؤال استاندارد که اعضای هیات مدیره می‌بایست به آن پاسخ دهند برای اعضای هیات مدیره سازمان و ایجاد شاخصی علمی جهت خودارزیابی برای هیات مدیره‌های داخلی

ارتباط تلفنی و پست الکترونیک

**Ab.ghaffari@ gmail.com : email** ☎

**ghaffari@idro.org**

**09121974608 : mobile** ☎

## با تقدیر و تشکر از شرکت شما

- ☪ زندگی در صدف خویش گوهر ساختن است
- ☪ در دل شعله فرو رفتن و نگذاختن است
- ☪ مذهب زنده دلان خواب پریشانی نیست
- ☪ از همین خاک جهانی دگرساختن است