

ارزیابی هیئت‌های مدیره عوامل و استانداردهای جدید

ترجمه و اقتباس: مهندس علی اصغر صادق‌پور؛ مهندس مهرداد تقوی گیلانی؛ سولماز پناه‌پوریان

چکیده

اگرچه در یک نگاه ساده به عملکرد یک سازمان (یک واحد صنعتی و یا در مقیاس بزرگ‌تر یک مجموعه صنعتی و یک شرکت)، ممکن است نقش هیئت‌های مدیره چندان چشمگیر به نظر نرسد، اما به صراحت باید گفت که موفقیت و یا عدم موفقیت هر سازمان و یا شرکتی در بلندمدت به قدرت و نحوه عملکرد هیئت‌مدیره آن بستگی دارد [۱].

تجزیه و تحلیل‌های متعددی که به‌ویژه در چند سال اخیر بر روی عملکرد شرکتها و سازمانهای موفق و ناموفق جهان انجام گرفته است، باعث پدید آمدن پارادایم جدیدی در هزاره نوین شده است:

«هیئت‌های مدیره بزرگ‌ترین چالش و تهدید برای بقای سازمان تحت رهبری‌شان هستند» [۲].

این دیدگاه جدید موجب بازنگری در فرایندهای گزینش، به‌کارگیری، آموزش، ارتقا و هدایت و راهبری هیئت‌های مدیره شده است. با توجه به همین دیدگاه و نقش والای هیئت‌های مدیره در تعالی سازمانها و شرکتها تحت رهبری‌شان به خصوص در شرایط رقابتی امروز، محققان و اندیشمندان حوزه مدیریت تا آنجا پیش رفته‌اند که اعتقاد دارند باید برای هیئت‌های مدیره نیز استاندارد تعریف شود و

بر اساس این استانداردها عملکرد هیئت‌مدیره به‌طور کامل و هریک از اعضای آن به‌صورت منفرد مورد ارزیابی قرار گیرد.

در همین راستا و با هدف متعالی‌سازی و تدوین استانداردهایی برای هیئت‌های مدیره، مقاله حاضر تدوین شده است. نویسنده اصلی (هرب روبین اشترین) در این مقاله بر پایه تحقیقات گسترده و دقیق به تشریح ۱۲ استاندارد جدید برای هیئت‌های مدیره پرداخته است. ما نیز تلاش کرده‌ایم که تا حد ممکن این استانداردها را بومی کنیم تا با شرایط هیئت‌های مدیره داخل کشور قابل انطباق باشند. سپس با توجه به این استانداردها، برای اندازه‌گیری عملکرد هیئت‌های مدیره پرسشهایی در گروههای مختلف مطرح شده است که پاسخ آنها مجموعه امتیازات ارزیابی عملکرد را نشان خواهند داد.

هیئت‌های مدیره می‌توانند با استفاده از این مدل ارزیابی، عملکرد گذشته و آینده خود را اندازه‌گیری کنند. این مجموعه استانداردها می‌تواند مبنای مسیر توسعه و پیشرفت هیئت‌های مدیره در آینده باشد.

مقدمه

اغلب گفته می‌شود که ما از شکستها و اشتباهاتمان درس می‌گیریم. اما این پرسش مطرح است که «چه درسی می‌گیریم؟» اگر

درسی که می‌گیریم فقط این باشد که آن اشتباه را تکرار نکنیم در واقع «درس» مهمی نگرفته‌ایم. بلکه رویکرد صحیح این است که با تجزیه و تحلیل اشتباهات و شکستها، استانداردهای جدیدی تعیین کنیم که ما را به‌سوی مسیر با اشتباهات بسیار اندک رهنمون سازد. تنها محصولات و عوامل تولید نیستند که دارای استانداردها بلکه در دنیای امروز هیئت‌های مدیره هم باید دارای استاندارد باشند. به‌نظر مولف هیئت‌های مدیره در هزاره نو به استانداردهای جدیدی نیاز دارند، که در این مقاله به تفصیل بیان می‌شوند.

استانداردهای جدید

این مقاله، سرفصل جدیدی را در ادبیات هیئت‌های مدیره بیان می‌کند و از این جهت بسیار حائز اهمیت است. مقاله حاضر به‌جای پرداختن به موضوعهایی همچون فلسفه وجودی هیئت‌های مدیره، بهترین سطح عملکرد آنها، فرایندهای انتخاب اعضای هیئت‌مدیره و یا ویژگیهای فردی مدیران شرکتها غیرانتفاعی، استاندارد جدیدی را شامل ۱۲ بخش برای هیئت‌مدیره‌ها وضع می‌کند. برای تعیین هریک از ۱۲ بخش از این

باز دارد که در آن فعالیت می کند.

- استاندارد شماره ۹: هیئت مدیره باید تضمین کند که اسناد مالی گذشته و حال سازمان به طور دقیق و مطابق با جدیدترین استانداردهای حسابداری تهیه می شود. به علاوه هیئت مدیره باید تضمین کند که برآوردهای مالی سازمان به خوبی به اطلاع همه می رسد، به طوری که بتوان از آن به عنوان کارراهه تعالی (EXCELLENT ROADMAP) برای ترسیم چشم انداز آینده سازمان استفاده کرد.

- استاندارد شماره ۱۰: هیئت مدیره باید مسئولیت تأمین درون داد و تصویب برنامه و بودجه سالانه، کنترل عملکرد مالی و برنامه ریزی شده سازمان و تأمین درون داد برای طرح استراتژیک بلندمدت (۳ تا ۵ ساله) سازمان را برعهده داشته باشد.

- استاندارد شماره ۱۱: هریک از اعضای هیئت مدیره باید هر ماه حداقل یک اقدام برای شناخته شدن هرچه بیشتر و بهتر سازمان انجام دهند. هیئت مدیره باید هر ساله برنامه ای برای معرفی بیشتر سازمان به جامعه ارائه و تضمین کند که اقدامات سازمان همواره به بهتر شناخته شدن سازمان کمک می کند.

- استاندارد شماره ۱۲: هیئت مدیره باید فعلا نه در جهت تأمین منابع مورد نیاز سازمان و ایجاد، پشتیبانی و حفظ روابط استراتژیک برای سازمان تلاش کند. هریک از اعضای هیئت مدیره باید حداقل هر سه ماه یکبار اقدامی انجام دهد که باعث ایجاد یک رابطه استراتژیک جدید برای سازمان شود.

ارزیابی عملکرد هیأت های مدیره

برای ارزیابی عملکرد هیئت مدیره باید استانداردهای پیش گفته را به عوامل قابل اندازه گیری تبدیل کرد. برای این منظور در ۱۰ گروه زیر پرسشهایی مطرح می شود که پاسخ به آنها نشان دهنده کل امتیازاتی هستند که در صورت اندازه گیری دقیق می توان عملکرد گذشته و پتانسیل عملکرد هیئت مدیره را تعیین کرد. این گروه عوامل به شرح زیرند.

- گروه ۱- عوامل مربوط به سرمایه های انسانی:
الف - آیا سازمان می داند که اعضای هیئت مدیره آن باید چه قابلیتها و شایستگیهایی داشته باشند؟

هیئت های مدیره در هزاره جدید به استانداردهای جدیدی نیاز دارند

استاندارد تحقیقات مفصل و دقیقی انجام شده است و در این استانداردها چارچوب کاملی برای ارزیابی هیئت های مدیره ارائه شده که به این استاندارد رسمیت می دهد. هدف این مقاله ارائه یک استاندارد مشخص و جدید به هیئت مدیره شرکتهای تجاری و غیرانتفاعی است که آنها را در خلاقیت و نوآوری و اجرای امور راهنمایی می کند. ما نیز تلاش کرده ایم که تا حد ممکن این استانداردها را بومی کنیم تا برای هیئت های مدیره داخل قابل کاربرد باشند. ممکن است این استانداردها قدری مشکل و دست نیافتنی باشد، اما باید با برنامه ریزی صحیح و اصولی سعی کنیم به این استانداردها برسیم. این استانداردهای جدید به شرح زیرند:

- استاندارد شماره ۱: همه سازمانهای غیرانتفاعی و شرکتهای تجاری باید طبق مقررات یک هیئت مدیره انتخاب کنند که وظایف هریک از اعضای آن و کل هیئت مدیره به صورت مکتوب از قبل مشخص شده باشد و با همه استانداردهای کلیدی، اهداف و ارزشهای سازمان به طور کامل مطابقت داشته باشد.

- استاندارد شماره ۲: هیئت مدیره باید دارای فرایند گزینش و انتخاب اعضا باشد، به طوری که این فرایند تضمین کننده وجود همه مهارتها، شایستگیها و سرمایه های انسانی که سازمان برای موفقیت به آنها نیاز دارد در هیئت مدیره باشد.

- استاندارد شماره ۳: هیئت مدیره باید به طور مرتب (فواصل زمانی کمتر از یک سال نباشد) هریک از اعضا و فرایندها، عملیات و سهم مشارکت واقعی و قابل اندازه گیری خود در پیشبرد سازمان را مورد ارزیابی قرار دهد و در صورت نیاز اعضای هیئت مدیره و فرایندها و عملیاتی را تغییر دهد که کمک قابل توجهی به موفقیت سازمان نمی کند.

- استاندارد شماره ۴: هیئت مدیره باید از طریق فرایندهای سازمانی پشتیبانی شود، از جمله این که یک هفته قبل از تشکیل جلسه هیئت مدیره، کتابچه هیئت مدیره (BOARD BOOK) بین اعضا توزیع شود. این کتابچه اطلاعاتی دقیق و روزآمد به علاوه تحلیلی واضح و مستدل به هیئت مدیره ارائه می دهد و در نتیجه هیئت مدیره می تواند بدون

تأثیرپذیری و به شکلی آگاهانه تصمیمات بهتر و هوشمندانه ای اتخاذ کند.

- استاندارد شماره ۵: هیئت مدیره باید در هر سال حداقل ۱۰ تصمیم بگیرد و ۱۰ اقدام شاخص انجام دهد که به بهبود کیفیت و موفقیت نهایی سازمان منجر شود.

- استاندارد شماره ۶: هریک از اعضای هیئت مدیره باید هر سه ماه یکبار حداقل یک اقدام یا ایده مهم را ابداع کند که کمک قابل توجهی به بهبود کیفیت و موفقیت نهایی شرکت می کند و یا مسئولیت آن را برعهده بگیرد.

- استاندارد شماره ۷: هریک از اعضای هیئت مدیره باید منابع کافی از جمله منابع مالی، امکان انجام تحقیقات، مشاوران مستقل و اطلاعات صنعتی/ رقابتی مورد نیاز برای انجام صحیح و بدون نقص وظایفشان را در اختیار داشته باشند.

- استاندارد شماره ۸: هریک از اعضای هیئت مدیره باید در راه شناسایی و از بین بردن عدم یکپارچگی سازمانی، نقض اخلاقی و یا قصوری به طور جد تلاش کند که ممکن است سازمان را از اجرای قوانین و یا تبعیت از بالاترین استانداردهای اخلاقی جامعه ای

و پاسخگویی:

- الف - آیا صورت جلسات، آراء و اقدامات هیئت مدیره به درستی تنظیم شده است؟
- ب - آیا آیین نامه‌ای وجود دارد که بر اساس آن اعضای هیئت مدیره بتوانند فعالیت‌های سازمان را مورد رسیدگی قرار دهند؟
- ج - آیا جلسات هیئت مدیره با حضور رئیس هیئت مدیره تشکیل می‌شود؟
- د - آیا به اندازه کافی عضو خارج از سازمان در هیئت مدیره هست؟
- ه - آیا هیئت مدیره نتایج بررسی‌های انجام شده را مورد توجه قرار داده و برای سازمان تصمیم‌های مالی اساسی می‌گیرد؟
- و - آیا اعضای هیئت مدیره عضو هیئت مدیره‌های زیادی هستند، آیا درگیری‌های دیگری نیز دارند و آیا با اعضای دیگر هیئت مدیره‌ها نسبت خویشاوندی دارند؟
- گروه ۶ - عوامل مربوط به تحول و ارتباطات سازمان:

- الف - آیا هیئت مدیره گزارش روشنی از کمبودها و نارسایی‌های خود ارائه می‌کند؟
- ب - آیا هیئت مدیره دارای طرح تحول است و آیا طبق این طرح عمل می‌کند؟
- ج - آیا هیئت مدیره رهبری دارد که بیش (چشم‌انداز) شفاف نسبت به آینده هیئت مدیره داشته باشد؟
- د - آیا هیئت مدیره بیش شفاف نسبت به آینده سازمان، صنعت یا حرفه خود دارد؟
- گروه ۷ - عوامل مربوط به نحوه اداره سازمان:

- الف - آیا هیئت مدیره سازمان را اداره می‌کند یا فقط مشاوره می‌دهد؟
- ب - آیا به عنوان نمونه پنج مورد از مسائل کلیدی شرکت که هیئت مدیره در آن حق رأی داشته باشد، وجود دارد؟
- ج - آیا هیئت مدیره دارای ۳ تا ۵ طرح یا نگرش برای اداره سازمان است؟
- د - آیا به موارد نقض قوانین و سیاست‌های هیئت مدیره به سرعت و به‌طور عمومی و همیشگی رسیدگی می‌شود؟
- ه - آیا دوره فعالیت اعضای هیأت مدیره محدود است؟
- گروه ۸ - عوامل مربوط به شهرت و اعتبار:
- الف - سازمان و هیئت مدیره آن تا چه حد

۲۱ استاندارد معرفی شده در این مقاله، هیئت‌های مدیره شرکتها را در خلاقیت و نوآوری و اجرای امور راهنمایی می‌کند.

- د - آیا در هر یک از جلسات حداقل ۸۰ درصد اعضای هیئت مدیره شرکت می‌کنند؟
- ه - آیا هیئت مدیره سیستمی دارد که اطلاعات مربوط به اقدامات خوب سایر هیئت مدیره‌ها را جمع‌آوری کند؟
- ز - آیا هیئت مدیره سیستمی دارد که اقدامات خوب سایر هیئت مدیره‌ها (بهترین عملکرد) را به سازمان معرفی و پیگیری کند که آیا این اقدامات در سازمان اجرا می‌شود یا نه؟
- گروه ۴ - عوامل مربوط به منابع:
- الف - آیا کسی وجود دارد که روابط بین اعضای هیئت مدیره را سرپرستی کند؟
- ب - آیا هیئت مدیره بودجه کافی در اختیار دارد؟
- ج - آیا اعضای هیئت مدیره در جذب منابع جدید برای سازمان (مثل پول، روابط استراتژیک، خدمات تخصصی، مشتری و غیره) فعالانه عمل می‌کنند؟
- د - آیا هیئت مدیره به‌طور مرتب به توسعه استراتژی سازمان کمک می‌کند؟
- ه - آیا هیئت مدیره دارای بیمه مدیران (D&O INSURANCE) است؟
- گروه ۵ - عوامل مربوط به نظارت مالی

- ب - آیا هیئت مدیره فعلی افراد شایسته با قابلیت‌ها و صلاحیت‌های لازم را در اختیار دارد؟
- ج - آیا سازمان سیستمی برای شناسایی اینکه چه موقع چه قابلیت‌های جدیدی مورد نیاز است در اختیار دارد؟
- د - آیا سازمان این توانایی را دارد که اعضا را بر اساس قابلیت، شایستگی و عملکردشان کم یا زیاد کند؟
- ه - آیا هیئت مدیره کمیته‌ای برای بررسی قابلیت‌ها دارد؟
- و - آیا هیئت مدیره پرونده‌ای از سوابق کاری و یا فهرستی از افرادی را که می‌توانند جانشین هر یک از اعضای هیئت مدیره شوند در اختیار دارد؟
- ز - آیا هیئت مدیره تمایل دارد که برای دستیابی به شایستگی‌های جدید مورد نیاز، هیئت مدیره را گسترده‌تر کند و افراد جدیدی را به خدمت بگیرد؟
- گروه ۲ - عوامل سازمانی / رهبری:
- الف - آیا قوانین و مقررات هیئت مدیره به‌موقع به اجرا درمی‌آید؟
- ب - آیا ساختار هیئت مدیره مناسب است؟
- ج - آیا هیئت مدیره سیستمی برای ارزیابی عملکرد کل هیئت و نیز تک‌تک اعضا دارد؟
- د - آیا هیئت مدیره کسی را در اختیار دارد که مسئول نظارت بر امور اخلاقی باشد؟
- ه - آیا توافق نامه مکتوبی بین سازمان و اعضای هیئت مدیره وجود دارد که در آن وظایف و مسئولیت‌های اعضای هیئت مدیره مشخص شده باشد؟
- و - آیا مدیر ارشد اجرایی (مدیرعامل) و رئیس هیئت مدیره افراد متفاوتی هستند؟
- ز - آیا انتظارات و توقعات اعضای هیئت مدیره همواره تحقق می‌یابد؟
- ح - آیا کلیه گزارش‌های پیشین هیئت مدیره قابل دسترس و منظم شده است؟
- گروه ۳ - عوامل مربوط به فرآیند:
- الف - آیا هیئت مدیره به اندازه کافی تشکیل جلسه می‌دهد؟
- ب - آیا کتابچه هیئت مدیره حداقل یک هفته قبل از جلسه هیئت مدیره تهیه و بین اعضا توزیع می‌شود؟
- ج - آیا اعضای هیئت مدیره مرتباً بدون حضور مدیر با هم ملاقات می‌کنند؟

نحوه عمل به این گونه است که داده‌ها (امتیازات) از مجموعه ۱۰ گروه عوامل (پرسشها) و شاخصهای جدول پیش گفته جمع‌آوری شده و سپس هیئت‌مدیره به پنج سطح مختلف تقسیم و عملکرد و کارایی هیئت‌مدیره مورد نظر نسبت به هیئت‌مدیره‌های سازمانهای مشابه مقایسه می‌شود. مشابهت سازمانی می‌تواند در ساختار سازمانی، قدمت، فعالیت و دیگر عوامل باشد.

گروه‌های ۱۰ گانه عوامل و شاخصهای جدول پیش گفته عوامل اصلی و مهم یک سیستم پیشرفته ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره را تشکیل می‌دهند. کارت امتیازبندی هیئت‌مدیره که یک سیستم پیشرفته و مدرن ارزیابی هیئت‌مدیره است، اخیراً توسط شرکت Growth Strategies Inc ارائه شده است و قادر به ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره در همه سطوح است [۳].

نتیجه‌گیری

در این مقاله استانداردهای ملی و بین‌المللی جدیدی برای هیئت‌مدیره تعریف گردید که تا حد ممکن بومی شده‌اند. استانداردهای تعیین‌شده به‌طور یکسان برای هیئت‌مدیره‌های شرکت‌های انتفاعی و سازمانهای غیرانتفاعی بزرگ یا کوچک و نیز هیئت‌مدیره‌های بزرگ یا کوچک قابل اجراست.

این استانداردها و نیز گروه عوامل و شاخصهایی که با استفاده از این استانداردها تعیین شده است، اصول ارزیابی هیئت‌مدیره را تشکیل می‌دهند. هیئت‌مدیره با ارزیابی صحیح و درست خود معیارهای ارزشمندی به‌دست می‌آورند که قادر خواهند بود فعالیت‌های خود را اولویت‌بندی و برای رشد و تعالی برنامه‌ریزی کنند.

فرایند رساندن عملکرد هیئت‌مدیره به

**هیئت‌های مدیره
با ارزیابی درست
معیارهای ارزشمندی
به دست می‌آورند که
از طریق آن قادرند
فعالیت‌های خود را اولویت
بندی و برای رشد و
تعالی برنامه‌ریزی کنند.**

مدیره

پاسخ به پرسشهای پیش گفته اطلاع دقیقی از عملکرد هیئت‌مدیره در اختیار ما قرار می‌دهد. با بررسی و اندازه‌گیری شاخصهای زیر، اطلاعات دقیق‌تر و ارزشمندتری در مورد هیئت‌مدیره به‌دست خواهیم آورد. این شاخصها را می‌توان هم برای کل هیئت‌مدیره و هم برای تک‌تک اعضای هیئت‌مدیره مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. پیشنهاد می‌شود که اندازه‌گیری همه شاخصهای ارزیابی هیئت‌مدیره با استفاده از نمرات ۱ تا ۵ یا «مدل بلوغ» انجام شود که در آن یک به معنی منفی‌ترین جواب یا «هرگز» و ۵ به معنی مثبت‌ترین جواب یا «همیشه» یا «عالی» است.

شناخته شده هستند؟

ب - سازمان و هیئت‌مدیره آن تا چه حد مورد احترام هستند؟

ج - اعضای هیئت‌مدیره چند مقاله و کتاب به‌عنوان عضو هیئت‌مدیره نوشته و ارائه کرده‌اند و یا در چند سخنرانی با این عنوان شرکت داشته‌اند؟

د - آیا سازمان برنامه‌ای برای شناخته‌شدن هرچه بهتر و بیشتر خود و هیئت‌مدیره دارد؟
• گروه ۹ - عوامل مربوط به عملکرد/ دستاوردها:

الف - آیا هیئت‌مدیره توانسته است در سال گذشته به اندازه ۱۰ درصد در رسیدن سازمان به خط بالا (TOP LINE) یا پایین درآمد (BOTTOM LINE) موثر باشد. (۲)

ب - آیا هیئت‌مدیره در سال گذشته حداقل ۳ مسئله و مشکل اساسی سازمان را حل کرده است؟

ج - آیا هیئت‌مدیره سه مشکل مهمی که سازمان در سال آینده با آنها مواجه خواهد بود را می‌شناسد و برای حل آنها برنامه‌ای دارد؟

د - آیا اعضای هیئت‌مدیره می‌توانند نشان دهند که ظرف ۶۰ روز گذشته کمک قابل توجهی به سازمان کرده‌اند؟

ه - آیا اعضای هیئت‌مدیره ایده‌ای دارند که بتوانند ظرف ۶۰ روز آینده به سازمان کمک کنند؟

و - آیا اعضای هیئت‌مدیره می‌توانند به یکی از کارهای مهمی که سایر اعضا ظرف ۶۰ روز گذشته در سازمان انجام داده‌اند اشاره کنند؟

ز - آیا هیئت‌مدیره ظرف ۹۰ روز گذشته ۵ تصمیم مالی عمده اتخاذ کرده است؟

• گروه ۱۰ - عوامل مربوط به هماهنگی و وفاق:

الف - آیا هیئت‌مدیره در مورد نقشها و مسئولیت‌های اصلی اتفاق نظر کلی دارند؟

ب - آیا هیئت‌مدیره در مورد مسائل و مشکلات عمده سازمان توافق دارند؟

ج - آیا هیئت‌مدیره در مورد فرصتهای اصلی سازمان توافق دارند؟

د - آیا هیئت‌مدیره در مورد ارزشهای اساسی سازمان اتفاق نظر دارند؟

شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیأت‌های

پاسخ

شاخص				
۵	۴	۳	۲	۱
هرگز			عالی	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

۱ - جذب و استخدام اعضای هیأت‌مدیره
۲ - آموزش اعضا

بهترین و مطلوب‌ترین وضعیت آن، هیچ‌گاه تا این اندازه اهمیت نداشته است. امروزه دیگر در شرکتها و یا سازمانها، داشتن هیئت‌مدیره ناکارآمد و یا نداشتن هیئت‌مدیره قابل قبول نیست [۴]. □

منابع و مآخذ

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.
(www.growth-strategies.com)

سایر مراجع

1. David . Nedler, Engaging the Board in corporate strategy : a value Added Approach, Mercer Delta Consulting, LLC, 2003.
2. Bob Cropp (director, UWCC), Evaluation Board performance, January 1996.
3. Herb. Rubenstein, Boards of directors Scorecard, 2003 Growth Strategies, Incorporated.
4. Herb. Rubenstein, A New paradigm for successful boards of Directors, 2003 Growth Strategies, Incorporated.

پی‌نوشتها:

۱ - نوعی بیمه برای حمایت از مدیران و رؤسای شرکتها برای حمایت از آنها در قبال اشتباهات و خطاهایی است که ممکن است در زمینه عملکردشان مرتکب شوند (بیمه مسئولیت).

۲ - خط بالای درآمد (TOP LINE) نشان دهنده درآمد حاصل از کل فروش است. هنگامی که هدف یک کسب و کار افزایش خط بالای درآمد است به معنی تمرکز بر فروش ناخالص است. خط پایین درآمد (BOTTOM LINE) به معنای سود خالص قابل دستیابی برای سهامداران است. زمانی که هدف یک کسب و کار افزایش خط پایین درآمد است به معنی انجام فعالیتهایی برای افزایش نرخ برگشت سرمایه یا کاهش هزینه‌ها در جهت افزایش سود خالص است. منظور از این سوال این است که آیا هیئت مدیره گذشته از کلیه فعالیتهای بخشهای مختلف شرکت نظیر واحد فروش، خود در تحقق ۱۰ درصد هدف فوق مشارکت داشته است.

• علی اصغر صادق پور، مهرداد تقوی گیلانی و سولماز پناه پوریان از پژوهشگران گروه مطالعات راهبردی بشری

شاخص	۱	۲	۳	۴	۵
	عالی				هرگز
۳. روابط و تعامل اعضای هیئت‌مدیره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴. میزان استفاده و دسترسی هیئت‌مدیره به متخصصان خارج از سازمان	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵. ثبت گزارشهای و سوابق هیئت‌مدیره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶. نظارت و سرپرستی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷. نظارت مدیر ارشد اجرایی (CEO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸. مدیریت مالی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹. حساسی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۰. مسئولیت امین و معتبر بودن	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۱. پاسخگویی مدیر ارشد اجرایی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۲. آیین‌نامه‌ها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۳. وظایف هیئت‌مدیره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۴. حق رأی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۵. رهبری	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۶. منابع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۷. نتایج اقدامات هیئت‌مدیره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۸. نتایج اقدامات قبلی اعضای هیئت‌مدیره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۹. نتایج اقدامات آتی هیئت‌مدیره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۰. نتایج سازمانی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۱. فرآیندهای هیئت‌مدیره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۲. فرآیند جلسات هیئت‌مدیره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۳. انتظارات هیئت‌مدیره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۴. روابط عمومی اعضای هیئت‌مدیره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۵. دانش هیئت‌مدیره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۵. دانش هیئت‌مدیره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۶. حقوق و دستمزد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۷. ارتباطات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۸. جمعیت‌شناسی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۹. درک هیئت‌مدیره از فرصتها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۰. فهم هیئت‌مدیره از مسائل و مشکلات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۱. ارزش مالی هیئت‌مدیره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۲. درک هیئت‌مدیره از سهامداران	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۳. میزان روشنی و یکی بودن اهداف	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۴. شایستگیها و قابلیتها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۵. تجربه	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۶. استفاده هیئت‌مدیره از فناوری	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۷. میزان توان و ظرفیت برای پذیرش تغییر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۸. استقلال و بی‌نیازی هیئت‌مدیره از مدیریت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>