



## ترکیب هیئت‌مدیره، گذار به دوران جدید

دکتر محمدرضا شورورزی<sup>۱</sup> ©

دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور

حسین شریفی مندی<sup>۲</sup>

کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور

(تاریخ دریافت: ۱۱ تیر ۱۳۹۸؛ تاریخ پذیرش: ۲ آذر ۱۳۹۸)

ترکیب هیئت‌مدیره موضوعی مهم در مباحث حاکمیت شرکتی است. عملکرد یک بنگاه اقتصادی تابع عوامل متعددی است که یکی از این عوامل، ترکیب هیئت‌مدیره می‌باشد. این مقاله با ارائه مفاهیم مربوط به اهمیت ترکیب هیئت‌مدیره و جایگاه قانونی آن در خارج و داخل ایران و نقش آن در حاکمیت شرکتی و همچنین چالش‌های مربوط به آن، به تصمیم‌گیرندگان و سایر استفاده‌کنندگان مالی به‌خوبی نشان می‌دهد که ترکیب نوین هیئت‌مدیره چه تأثیری می‌تواند در اثربخشی هیئت‌مدیره داشته باشد. یافته‌های ما بیانگر آن است که ترکیب نوین هیئت‌مدیره و وجود مدیران غیرموظف با سمت موظف در دیگر شرکت‌ها در این ترکیب می‌تواند بر اثر بخشی هیئت‌مدیره تأثیر بسزایی داشته باشد و اگر این مدیران در شرکت‌هایی با عملکرد بهتر یا عملکرد کمتر از همان صنعت یا صنعت مشابه مشغول به فعالیت باشند، این اثر قوی‌تر خواهد بود. به‌طور کلی یافته‌های ما با این دیدگاه مطابقت دارد که این مدیران می‌توانند با ارائه دانش، تجربه و مهارت‌های مدیریتی خود فعالیت نظارتی و مشورتی هیئت‌مدیره را افزایش دهند و زمینه بهینه شدن ترکیب هیئت‌مدیره را فراهم نمایند.

واژه‌های کلیدی: ترکیب هیئت‌مدیره، مدیران غیرموظف، مدیران موظف.

<sup>1</sup> m\_r\_shoorvarzy@yahoo.com

<sup>2</sup> hussainsharifimend@gmail.com

## مقدمه

یکی از مباحث مطرح شده در زمینه موضوع هیئت‌مدیره، مسئله ترکیب هیئت‌مدیره می‌باشد. بر اساس تئوری نمایندگی، مدیران شرکت ممکن است تابع مطلوبیت خود را به قیمت زیر پای گذاری منافع سهامداران حداکثر نمایند. از این رو سهامداران کنترل و نظارت بر مدیریت شرکت را به هیئت‌مدیره واگذار نموده‌اند [۱۳]. بنابراین جایگاه هیئت‌مدیره به‌عنوان نهاد هدایت‌کننده‌ای که نقش مراقبت و نظارت بر کار این مدیران را به‌منظور حفظ منافع مالکیتی سهامداران بر عهده دارد دارای اهمیت ویژه‌ای است. به‌گونه‌ای که می‌توان ادعا کرد رمز موفقیت یک شرکت در گروی هدایت مطلوب آن است [۸]. یکی از ویژگی‌هایی که در مورد هیئت‌مدیره مطلوب در ساختار حاکمیت شرکتی مطرح است، وجود مدیران غیرموظف در ترکیب هیئت‌مدیره می‌باشد [۱]. از دیدگاه تئوری نمایندگی، حضور این مدیران در هیئت‌مدیره و عملکرد نظارتی آنان به‌عنوان افرادی مستقل، به کاهش تضاد منافع موجود میان سهامداران و مدیران کمک شایانی می‌کند [۴]. هنگامی که مدیران غیرموظف بیشتری عضو هیئت‌مدیره هستند، سرمایه‌گذاران و سرمایه‌داران اطلاعات مندرج در گزارش‌های مالی را قابل‌اتکاتر و احتمال دست‌کاری در سود یا تحریف آن از طریق مدیریت اقلام تعهدی را کمتر می‌دانند [۱۲]. اهمیت مدیران غیرموظف در قوانین مختلف مربوط به اداره شرکت و همچنین تعدادی از مقررات بورس مبتنی بر این فرضیه هستند که این مدیران تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارند. مطالعات تجربی به این ارتباط توجه چشمگیری را نشان دادند، اما نتایج در بهترین حالت هم ترکیبی است. از این رو مقاله حاضر به مسائل مربوط به ترکیب نوین هیئت‌مدیره با توجه به اهمیت، جایگاه‌های قانونی و چالش‌های مربوط به آن پرداخته است تا مدیران، سرمایه‌گذاران و سایر تصمیم‌گیرندگان مالی بتوانند بر اساس اطلاعات موجود در این خصوص تصمیم‌گیری نمایند.

## اهمیت ترکیب هیئت‌مدیره

بحران مالی آسیای شرقی در سال ۱۹۹۷ که مؤثر بر روی اقتصاد اندونزی، کره جنوبی، تایلند، مالزی و فیلیپین بود و همچنین در سال‌های اخیر به‌ویژه بعد از فروپاشی شرکت‌های بزرگی چون انرون، ورلدکام در آمریکا و آهولد و پارمالات در اروپا که منجر به زیان بسیاری از سرمایه‌گذاران شد، نگرانی‌های بیش‌ازحدی را در خصوص ترکیب هیئت‌مدیره به وجود آورد. لذا این بحران که ناشی از ضعف سیستم‌های راهبری شرکت بود، موجب شد نظرها به سمت اثربخشی عملکرد مدیران غیرموظف در ترکیب هیئت‌مدیره به‌طور فزاینده‌ای افزایش پیدا کند [۱۹]. در ایران هم با توجه به تأکید ماده ۳ پیش‌نویس دستورالعمل راهبری شرکتی ناشران پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرا بورس مبنی بر حضور اکثریت اعضای غیرموظف در ترکیب هیئت‌مدیره و لزوم انجام خصوصی‌سازی به‌صورت گسترده و واگذاری امور به بخش خصوصی در راستای اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و دستیابی به اقتصاد مبتنی بر بازار، شرکت‌ها

و نوع مالکیت و ترکیب هیئت‌مدیره آن‌ها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است؛ بنابراین موظف یا غیرموظف بودن اعضای هیئت‌مدیره برای شرکت‌ها دارای اهمیت زیادی می‌باشد.

### مدیران غیرموظف در مقابل مدیران موظف

مدیران غیرموظف در گذشته نقش برجسته‌ای را در حاکمیت شرکتی ایفا نمی‌کردند، به‌رحال پس از گزارش کدبوری تغییرات قابل‌توجهی در ساختار هیئت‌مدیره ایجاد شد و این مدیران به‌عنوان اعضای کلیدی هیئت‌مدیره اهمیت فزاینده‌ای یافتند. در حال حاضر مدیران غیرموظف برای ارتقاء اثربخشی هیئت‌مدیره و منبع اطمینان سرمایه‌گذار، جزء ضروریات بشمار می‌آیند [۵]. این مدیران به آن گروه از اعضای هیئت‌مدیره اطلاق می‌شود که فقط دارای مسئولیت‌های ناشی از عضویت در هیئت‌مدیره بوده و در شرکت حضور فیزیکی نداشته و سمت اجرایی ندارند و فقط در ساعت تشکیل جلسه هیئت‌مدیره جهت اتخاذ تصمیم نسبت به موارد موردنظر حضور می‌یابند و یا طبق پیش‌نویس دستورالعمل راهبری شرکتی به عضویت از هیئت‌مدیره گفته می‌شود که هیچ‌گونه قرارداد استخدامی یا مشاوره‌ای با شرکت نداشته باشند. در صورتی که مدیران موظف به آن گروه از مدیرانی اطلاق می‌شوند که علاوه بر دارا بودن مسئولیت عضو هیئت‌مدیره، در شرکت حضور فیزیکی داشته و به‌عنوان یک مدیر اجرایی مطرح می‌شوند.

### اهمیت مدیران غیرموظف در ترکیب هیئت‌مدیره

افزایش درصد مدیران غیرموظف در هیئت‌مدیره، به نظارت بهتر بر فعالیت‌های اعضای هیئت‌مدیره و محدود کردن فرصت‌طلبی‌های مدیران منجر می‌شود. مدیران غیرموظف ممکن است برای تضمین توافق بین فعالیت‌های سازمان و ارزش‌های اجتماعی یا کسب مشروعیت سازمانی، شرکت‌ها را به افشای اطلاعات بیشتری برای سرمایه‌گذاران تشویق کنند [۱۱]. آجین کیا و همکاران ادعا می‌کنند که اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره، علاوه بر نظارت بر کیفیت اطلاعات مالی، نقش بااهمیتی در تعیین و نظارت بر سیاست‌های افشای اختیاری، ایفا می‌کنند. با توجه به نقش امانی اعضای غیرموظف نسبت به سهامداران، این اعضا مسئولیت دارند تا زمانی که افشای بیشتر به نفع سهامداران است، نسبت به افشای بیشتر و باکیفیت‌تر اطلاعات، اطمینان حاصل کنند [۶]. همچنین برخی دیگر از تحقیقات به این نتیجه رسیده‌اند که هیئت‌مدیره‌هایی که اعضای غیرموظف در آن‌ها تسلط دارند، بیشتر در راستای منافع سهامداران گام برداشته و با احتمال بیشتری مانع عملکرد ضعیف اعضای هیئت‌مدیره می‌شوند. همچنین مشخص شده است که شرکت‌های دارای هیئت‌مدیره با اکثریت اعضای غیرموظف، کمتر درگیر تقلب‌های حسابداری هستند [۱۰].

### ترکیب هیئت‌مدیره و جایگاه قانونی آن در خارج و داخل ایران

در مرکز بحث‌ها و اصطلاحات اداره شرکت‌ها در سرتاسر جهان مسائل مربوط به ساختار و فرآیندهای هیئت‌مدیره، با استفاده از اصطلاحاتی مانند اندازه هیئت‌مدیره، تفکیک پست رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل و وجود مدیران غیرموظف در شرکت تبیین می‌شود. در این رابطه می‌توان به قوانین و دستورالعمل راهبری شرکتی هر کشور اشاره کرد که معمولاً شمار معینی از اعضای هیئت‌مدیره باید غیرموظف باشند. به‌طور نمونه ماده ۲-۲ قانون تجارت بلژیک بیان می‌نماید که: دست‌کم نیمی از اعضای هیئت‌مدیره باید از اعضای غیرموظف تشکیل شود. در آلمان نیز هیئت ناظر حداقل از سه عضو تشکیل شده است که این سه عضو باید عضو غیرموظف باشند، همچنین قانون جدید انگلیس در این خصوص در سال ۲۰۱۰ به‌صراحت عنوان می‌کند که حداقل نیمی از اعضاء هیئت‌مدیره باید مدیران غیرموظف باشند [۲].

[۲۰]. ایران هم از این مسئله مستثنای نیست، در این رابطه ماده ۳ پیش‌نویس دستورالعمل راهبری شرکتی ناشران پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرا بورس بیان می‌دارد که اکثریت اعضای هیئت‌مدیره باید غیرموظف باشند، همچنین ماده ۱۳۴ قانون تجارت ایران که مهم‌ترین مرجع قانونی مواجهه با این پدیده است بیان می‌دارد: مجمع عمومی عادی صاحبان سهام می‌تواند با توجه به ساعات حضور اعضاء غیرموظف هیئت‌مدیره در جلسات هیئت مزبور پرداخت مبلغی را به آن‌ها به‌طور مقطوع بابت حق حضور آن‌ها در جلسات تصویب کند. مجمع عمومی این مبلغ را با توجه به تعداد ساعات و اوقاتی که هر عضو هیئت‌مدیره در جلسات هیئت حضور داشته است تعیین خواهد کرد. همچنین در صورتی که در اساسنامه پیش‌بینی شده باشد مجمع عمومی می‌تواند تصویب کند که نسبت معینی از سود خالص سالانه شرکت به‌عنوان پاداش به اعضاء هیئت‌مدیره تخصیص داده شود. اعضاء غیرموظف هیئت‌مدیره حق ندارند به‌جز آنچه در این ماده پیش‌بینی شده است در قبال سمت مدیریت خود به‌طور مستمر یا غیرمستمر بابت حقوق یا پاداش یا حق‌الزحمه وجهی از شرکت دریافت کنند. اهمیت مدیران غیرموظف در قوانین مختلف مربوط به اداره شرکت و همچنین تعدادی از مقررات بورس گویای این مطلب هستند که این مدیران جایگاه ویژه‌ای در ترکیب هیئت‌مدیره می‌توانند داشته باشند.

#### نقش اعضای هیئت‌مدیره در حاکمیت شرکتی

در یک نگاه کلی حاکمیت شرکتی را می‌توان شامل ترتیبات حقوقی، فرهنگی و نهادی دانست که سمت‌وسوی حرکت و عملکرد شرکت‌ها را تعیین می‌کند. عناصری که در این صحنه حضور دارند عبارت‌اند از سهامداران و ساختار مالکیت ایشان، اعضای هیئت‌مدیره و ترکیبات آنان، مدیریت شرکت و سایر ذینفع‌ها که امکان اثرگذاری بر حرکت شرکت را دارند [۷]. لذا از آنجایی که اساسی‌ترین و مهم‌ترین مکانیزم حاکمیت شرکتی، هیئت‌مدیره است. این جایگاه به‌عنوان یک ابزار حاکمیت شرکتی به‌وسیله ترکیب، سازمان‌دهی درونی و فرآیندهای تصمیم‌گیری به بهبود اثربخشی خود و در نتیجه بهبود عملکرد شرکت کمک می‌کند. آنچه در مبحث هیئت‌مدیره در مرکز توجه بوده ویژگی‌های آن است که ترکیب، خصوصیات،

ساختار و فرآیند را در بردارد؛ بنابراین اعضای هیئت‌مدیره نقش مهمی در بهبود کیفیت گزارشگری مالی و افزایش پاسخگویی ایفا می‌کنند [۱]. این اعضا را می‌توان به دودسته تقسیم کرد: اعضای موظف و اعضای غیرموظف. هرچند در بسیاری از کشورها اعضای موظف و غیرموظف به لحاظ قانونی یکسان هستند، اما در بیشتر قوانین کشورهای پیرو حقوق مدون، میان هیئت‌مدیره و هیئت نظارت تمایز قائل شده‌اند، تمایز میان اعضای موظف و غیرموظف در اصل از آن جهت مهم است که آن‌ها نقش‌ها و کارکردهای متفاوتی در شرکت و در درون هیئت‌مدیره ایفا می‌کنند [۲]. استقلال هیئت‌مدیره و اعضای غیرموظف، می‌تواند فشار اعضای داخلی را کم و در نتیجه به‌طور مثبتی بر معیارهای عملکرد شرکت اثر بگذارند. حضور این اعضای در هیئت‌مدیره، قدرت هیئت‌مدیره را به‌عنوان مکانیزم کنترل افزایش می‌دهد. نهایتاً اینکه این مدیران با احتمال کمتری با مدیریت در سلب مالکیت سهامداران تبابی می‌نمایند. آن‌ها داورانی هستند که مدیریت را بازنگاری و در صورت لزوم افراد مؤثرتری را جانشین وی می‌نمایند [۵].

#### ترکیب نوین هیئت‌مدیره و چالش آن

یکی از نگرش‌های نوین و مهم در ترکیب هیئت‌مدیره این است که برخی از مدیران غیرموظف شاید مدیران موظف دیگر شرکت‌ها نیز باشند. بسیاری از شرکت‌های سهامی عام هیئت‌مدیره‌ای با مدیران غیرموظف دارند که این مدیران به‌صورت هم‌زمان در سمت مدیر موظف در هیئت‌مدیره شرکت‌های دیگر مشغول به ارائه خدمات هستند. طبق گفته اسپنسر استوارت، در بین ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی، حداقل ۲۵٪ از مدیرانی که جدیداً منصوب شده‌اند، مدیرعامل شرکت‌های دیگر هستند و در انگلستان، در بین ۱۵۰ شرکت بزرگ ۴۰٪ از مدیرعامل‌ها در هیئت‌مدیره‌ی شرکت‌های دیگر نیز مشغول به کار هستند [۲۰]. بدون وجود نقش نظارتی این مدیران این امکان وجود دارد که مدیران موظف از طریق کسب کنترل کامل طرح‌های مربوط به حقوق و مزایا و همچنین ایجاد امنیت شغلی از موقعیت خود سوءاستفاده کنند [۸]. لذا این مدیران نسبت به سایر اعضا انگیزه قوی‌تری برای نظارت بر کار مدیران موظف و فرآیند گزارشگری مالی دارند. همچنین نظارت بهتر بر کار مدیران موظف به حفظ و ارتقای شهرت کاری اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره کمک می‌کند [۱۲]. در تئوری نمایندگی، کنترل مهم‌ترین وظیفه هیئت‌مدیره است و ترکیب هیئت‌مدیره نقش مهمی در افزایش عملکرد این امر دارد. لذا ترکیب فوق به‌عنوان ابزاری کنترلی در شرکت، تعیین‌کننده قدرت هیئت‌مدیره است و عامل مهمی در توضیح توانایی اعضا برای انجام وظایف و کمک به عملکرد شرکت می‌باشد. همچنین، حضور مدیران غیرموظف در ترکیب هیئت‌مدیره، به کاهش تضاد منافع میان سهامداران و مدیریت کمک می‌کند زیرا آن‌ها از طریق رأی مستقل به هیئت‌مدیره، نقش نظارتی را ایفا می‌نمایند [۹]. کما اینکه این مدیران می‌توانند با درک درست نقش نظارتی و راهبری خود، سلامت مالی بنگاه را به ارمغان آورند [۱]. در مطالعات انجام‌شده به‌طور گسترده روی این مسئله توافق شده است که شرکت‌ها می‌توانند از «مدیران غیرموظف با سمت موظف در دیگر شرکت‌ها» بهره

ببرند، زیرا آن‌ها دارای سرمایه انسانی قابل توجهی از جمله دانش، تجربه و اقتدار می‌باشند. این عوامل تأثیر بسزایی در اثربخشی هیئت‌مدیره دارد. به طوری که جوهانسون، اسپنترلی و هایل در مطالعه‌ای بین سرمایه انسانی مدیران چند شرکت از قبیل تجربه صنعتی، تجربه به‌عنوان مدیرعامل شرکت، تجربه سرمایه‌گذاری و تخصص مالی تمایز قائل شدند و به این نتیجه رسیدند که؛ از آنجایی که تجربه و تخصص مدیران روی درک و تصمیم‌گیری آن‌ها مؤثر است، لذا سرمایه انسانی روی فعالیت هیئت‌مدیره تأثیرگذار می‌باشد [۱۶].

از لحاظ تئوری، جذب مدیران غیرموظف با سمت موظف در دیگر شرکت‌ها شاید چندین معنی برای عملکرد شرکت‌های موردنظر داشته باشد. از یک طرف، شرکتی که این مدیران را جذب کرده است، شاید بتواند از دانش و تجربه آن‌ها بهره‌مند شود که این مسئله به معنای رشد سرمایه انسانی آن‌هاست، لذا این سرمایه می‌تواند هر دو تابع نظارتی و مشورتی را که دو وظیفه کلیدی هیئت‌مدیره در مفاهیم اداره شرکت هستند را افزایش دهد [۱۴]. تأثیر مثبت دیگر آن شاید زمانی نشان داده شود که این مدیران در حال حاضر در همان صنعت یا صنعتی مشابه مشغول به کار باشند، در نتیجه می‌توانند سرمایه انسانی مختص صنعت یا تجربه و تخصص را به آن شرکت بیاورند. از طرف دیگر، تئوری نمایندگی پیشنهاد می‌کند که اگر فرد مشابه ای مدیر موظف شرکتی و مدیر غیرموظف شرکت دیگری باشد، آن وقت تعارض بالقوه‌ای بین اهداف ایجاد می‌شود. همان‌طور که لی و کیان در مطالعه خود عنوان کردند، این مدیران شاید به خاطر تشابه موقعیتی خود با مدیران تحت کنترلشان، از آن‌ها طرفداری کنند و اینکه ممکن است تصمیماتی را در تضاد با منفعت شرکت‌ها بگیرند، درحالی‌که این تصمیمات از نظر شرکت‌هایی مطلوب است که در آن مدیر موظف هستند [۱۷]. یکی دیگر از مشکلات احتمالی این است که این مدیران ممکن است تعهد زیادی داشته و یا بیش‌ازاندازه مشغول به کار باشند و نتوانند امور نظارتی و مشورتی را در شرکت به‌طور مقرر انجام دهند [۱۵]. به‌عنوان مثال، انجمن ملی مدیران در ایالات متحده، تعهدات زمانی قابل توجه و فزاینده‌ای را برای اعضای هیئت‌مدیره تعیین کردند و نشان دادند که مدیر باید به‌طور متوسط ۲۲۸ ساعت یا ۳۰ روز کامل را در سال ۲۰۱۱ کار کند [۱۸]. در نهایت، فاهلینبراج و همکاران در سال ۲۰۱۰ پیشنهاد دادند که انتصاب این مدیران شاید به‌آسانی برای شرکت منصوب کننده، مزایای صدور تأییدیه را فراهم کند بدون آن‌که روی تصمیم‌گیری و عملکرد شرکت تأثیر بگذارد. آن‌ها این‌طور می‌گویند: اگر شرکتی بتواند موفق به استخدام مدیرعامل شرکت دیگری در هیئت‌مدیره خود شود، این مسئله به دنیای خارج از سازمان نشان می‌دهد که این رهبر تجاری از سرمایه انسانی بالایی برخوردار است به‌خصوص که اعتبار و حساسیت فکری کافی برای پیوستن به هیئت‌مدیره را دارد [۲۰]. مسائل مطرح‌شده در بالا نشان‌دهنده ترکیب نوین هیئت‌مدیره و اثربخشی آن بر هیئت‌مدیره می‌باشد که از دو منظر پژوهشی و سیاسی اهمیت دارد. با این حال، بنا به دانش ما و تحقیقات موجود پیرامون این موضوع، وجود این مدیران می‌تواند تأثیر بسزایی در اثربخشی هیئت‌مدیره داشته باشد.

## نتیجه‌گیری

جایگاه هیئت‌مدیره به‌عنوان نهاد هدایت‌کننده‌ای که نقش مراقبت و نظارت بر کار مدیران موظف را به‌منظور حفظ منافع مالکیتی سهامداران بر عهده دارد دارای اهمیت ویژه‌ای است، به‌گونه‌ای که می‌توان ادعا کرد رمز موفقیت یک شرکت در گروی هدایت مطلوب آن است. یکی از ویژگی‌هایی که در مورد هیئت‌مدیره مطلوب در ساختار حاکمیت شرکتی مطرح است وجود مدیران غیرموظف در ترکیب هیئت‌مدیره می‌باشد. هنگامی که این مدیران عضو هیئت‌مدیره هستند، سرمایه‌گذاران و سرمایه‌داران اطلاعات مندرج در گزارش‌های مالی را قابل‌اتکاتر و احتمال دست‌کاری در سود یا تحریف آن از طریق مدیریت اقلام تعهدی را کمتر می‌دانند. شرکت‌ها در این خصوص می‌توانند از «مدیران غیرموظف با سمت موظف در دیگر شرکت‌ها» بهره ببرند، زیرا آن‌ها دارای سرمایه انسانی قابل‌توجهی از جمله دانش، تجربه و اقتدار می‌باشند. این عوامل تأثیر بسزایی در اثربخشی هیئت‌مدیره دارد. لذا تأثیر مثبت آن زمانی نشان داده شود که مدیر غیرموظف با سمت موظف در دیگر شرکت‌ها در حال حاضر در همان صنعت یا صنعتی مشابه مشغول به کار باشد. در نتیجه می‌تواند سرمایه انسانی مختص صنعت یا تجربه و تخصص را به آن شرکت بیاورد. به‌طور کلی ویژگی‌های سرمایه‌ای انسانی از جمله دانش و مهارت مدیریتی برای مدیران موظفی که به‌عنوان مدیر غیرموظف مشغول به کار هستند روی فعالیت هیئت‌مدیره تأثیرگذار است و می‌تواند فعالیت نظارتی و مشاوره‌ای هیئت‌مدیره را که دو وظیفه کلیدی آنان در مفاهیم اداره شرکت می‌باشد را افزایش دهد.

## فهرست منابع

۱. اسماعیل‌زاده مقری، علی، جلیلی، محمد، زند عباس‌آبادی، عباس. (۱۳۸۹). "بررسی تأثیر حاکمیت شرکتی بر کیفیت سود در بورس اوراق بهادار تهران". مجله حسابداری مدیریت، ۳(۷)، ۷۹-۹۱.
۲. امیدوار، علیرضا، تهرانی نصر، علی، پدرام، متین. (۱۳۹۲). "گزارش سیاست‌گذاری اعضای مستقل هیئت‌مدیره و نحوه انتخاب آنان". مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی.
۳. "دستورالعمل راهبری شرکتی ناشران پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرا بورس ایران (ویرایش چهارم)".
۴. رحیمیان، نظام‌الدین، صالح نژاد، سید حسن، سالکی، علی. (۱۳۸۸). "رابطه میان برخی سازوکارهای حاکمیت شرکتی و عدم تقارن اطلاعاتی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران". بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۱۶(۵۸)، ۷۱-۸۶.

۵. رهنمای رود پشته، فریدون، هیبتي، فرشاد، طالب نيا، قدرت اله، چاشمی، سيد علی نبوی. (۱۳۹۱). "ارائه الگوی سنجش تأثیر مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی بر مدیریت سود در بورس اوراق بهادار تهران". فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، ۵(۱۲)، ۷۹-۱۰۰.
۶. ستایش، محمدحسین، کاظم نژاد، م صطفی. (۱۳۹۱). "شنا سایی و تبیین عوامل مؤثر بر کیفیت افشای اطلاعات شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران". مجله پیشرفت‌های حسابداری دانشگاه شیراز، ۴(۱)، ۴۹-۷۹.
۷. ستایش، محمدحسین، قربانی، اصغر، گل محمدی، مریم. (۱۳۸۹). "بررسی تأثیر حاکمیت شرکتی بر هموارسازی سود شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران". تحقیقات حسابداری و حسابرسی، انجمن حسابداری ایران، ۲(۷)، ۱-۲۵.
۸. سعیدی، علی، فروغی، داریوش، رسائیان، امیر. (۱۳۹۰). "نظام راهبری شرکت و ساختار سرمایه در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران". فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، ۱۹(۵۸)، ۱۹۱-۲۱۴.
۹. قالیباف اصل، حسن، رضایی، فاطمه. (۱۳۸۶). "بررسی تأثیر ترکیب هیئت‌مدیره بر عملکرد شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران". تحقیقات مالی، ۹(۲۳)، ۳۳-۴۸.
۱۰. کریمی، غلامرضا، حسینی، سيد علی، حسنی، عباس. (۱۳۸۹). "بررسی رابطه بین سازوکارهای نظام راهبری شرکت و محافظه‌کاری در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران". تحقیقات حسابداری و حسابرسی، انجمن حسابداری ایران، ۲(۷)، ۲۷-۴۲.
۱۱. مران جوری، مهدی، علی خانی، رضیه. (۱۳۹۳). "افشای مسئولیت‌های اجتماعی و راهبری شرکتی". بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۲۱(۳)، ۳۲۹-۳۴۸.
۱۲. مشایخی، بیتا، محمدآبادی، مهدی. (۱۳۹۰). "رابطه مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی با کیفیت سود". مجله پژوهش‌های حسابداری مالی، ۳(۲)، ۱۷-۳۲.
۱۳. نیک بخت، محمدرضا، سعیدی، سعید عزیز، هاشم الحسینی، روزبه. (۱۳۸۹). "بررسی تأثیر ویژگی‌های هیئت‌مدیره بر عملکرد شرکت". مجله پیشرفت‌های حسابداری دانشگاه شیراز، ۲(۱)، ۲۵۱-۲۷۰.

14. Adams R, Hermalin B, Weisbach M. (2010) "the role of boards of directors' in Corp governance: a conceptual framework and survey". **J Econ Lit** 48(1) 58-107.
15. Fich E, Shivdasani A (2006) "Are busy boards effective monitors?" **J Financ** 61(2) 689-724.



16. Johnson S, Schnatterly K, Hill A D (2013) "Board composition beyond independence: social capital, and demographics". **J manag** 39(1) 232-262.
17. Li H, Qian, Y (2011) "Outside CEO directors on compensation committees: whose side are they on?" **Rev Acc Financ** 10(2) 110-133.
18. Lublin JS (2012) "Are executives overboarded?" **Wall Street J**. February 29, 2012. M. Ross School of Bus, mimeo.
19. Moradi, M. & Salehi, M, Habibzadeh bighi, SJ, Najari, M. (2012). A Study of Relationship between Board Characteristics and Earning Management: Iranian Scenario. **Universal Journal of Management and Social Sciences** 2(3), 12-29.
20. Muravyev, A, Talavera, O, & Weir, C. (2014). "Performance Effects of Appointing Other Firms Executive Directors to Corporate Boards An Analysis of UK Firms". **Review of Quantitative Finance and Accounting**, 1-21.





## The Composition of Board Transition to a New Era

**Mohammad Reza Shoorvarzy (PhD)<sup>1</sup>©**

Full Professor in accountancy of allame Tabatabaee University, Iran

**Hussain Sharifi Mendi<sup>2</sup>**

PhD Student in accountancy of allame Tabatabaee University, Iran

(Received: 2 July 2019; Accepted: 23 November 2019)

The composition of board is an important topic on corporate governance. Companies' performance is effected by different factors, one of them is composition of board. This paper reviews the importance and legal concept of composition of board of directors in different countries and its role in corporate governance. Also by citing the challenges of this composition, it shows that presence of non-executive directors who are executive directors in other companies can improve boards' performance. We found that the new composition of board of directors and the presence of non-executive directors who are also executive directors in other firms can have a significant effect on the board's effectiveness especially when they are at the same industry. Finally, our results support that this kind of directors can enhance board's supervisory and advisory roles by using their knowledge, experience and managerial skills and also can help to optimize the composition of board of directors.

**Keywords:** Composition of Board, Non-Executive Directors, Executive Directors.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup> m\_r\_shoorvarzy@yahoo.com ©(Corresponding Author)

<sup>2</sup> hussainsharifimend@gmail.com