



## نقش و اهمیت کمیته‌های حسابرسی، پاداش و معرفی در هیئت‌مدیره شرکت‌ها

دکتر حسن یزدی‌فر<sup>۱</sup>

استاد گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان

سارا محمدی سه‌دران<sup>۲</sup> ©

کارشناسی ارشد حسابداری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان

(تاریخ دریافت: ۱ شهریور ۱۴۰۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۶ اسفند ۱۴۰۰)

این پژوهش با هدف شناخت و آشنایی بیشتر با اهمیت و نقش کمیته‌های هیئت‌مدیره به ویژه کمیته پاداش و ضرورت ایجاد آن انجام شده است. اطلاعات مورد نیاز از متون و مقالات معتبر علمی به روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است. نتایج به دست آمده حاکی از این است که تشکیل کمیته‌های هیئت‌مدیره مزایای بسیار زیادی از جمله مسئولیت‌پذیری، دانش تخصصی، پاسخگویی، تعدیل قدرت مدیرعامل، کاهش پیچیدگی فعالیت‌های تجاری، کاهش مشکلات هماهنگی و ارتباطات، اتخاذ تصمیمات کارآمدتر دارد. این موارد سبب افزایش اثربخشی و کارایی هیئت‌مدیره و در نهایت تقویت سیستم حاکمیت شرکتی می‌شود. همچنین کمیته پاداش می‌تواند با تخصیص بهینه پاداش و شفافیت روند پاداش پرداختی به مدیران، نگرانی‌های سهامداران در مورد میزان پاداش پرداختی به مدیران و رفتار فرصت‌طلبانه آن‌ها را رفع کند. بنابراین با توجه به پیچیدگی و تخصصی شدن فعالیت‌های تجاری لازم است توجه بیشتری به کمیته‌های هیئت‌مدیره، به ویژه کمیته پاداش شود.

**واژه‌های کلیدی:** حاکمیت شرکتی، هیئت‌مدیره، کمیته حسابرسی، کمیته پاداش، کمیته معرفی.

<sup>1</sup> hyazdifar@bournemouth.ac.uk

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

## مقدمه

هیئت‌مدیره بخش جدایی‌ناپذیری از سیستم حاکمیت، نظارت و مدیریت یک شرکت است [۴۸] و دسترسی به منابع را برای سازگاری شرکت فراهم می‌کند [۴۵]. هدف اصلی آن افزایش ارزش سهامداران است [۶۴] و با ارتقاء آموزش‌های سازمانی به کسب دانش و توانایی‌های استراتژیک کمک می‌کند [۲۱]، [۳۷، ۸۱]. از این رو با توجه به نقش کلیدی هیئت‌مدیره در افزایش ارزش سهامداران و تحقق اهداف استراتژیک شرکت‌ها، انجام اثربخش وظایف آن از اهمیت زیادی برخوردار است. اثربخشی هیئت‌مدیره تحت تأثیر ساختار و عملکرد اعضای داخلی آن است [۴۹]. لاکس و لاکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) معتقدند که کار اصلی هیئت‌مدیره، در کمیته‌ها انجام می‌شود [۵۹]. کمیته‌ها اجزای تکمیلی هیئت‌مدیره هستند [۳۸]. کمیته‌های هیئت‌مدیره با کارایی و انعطاف‌پذیری بیشتر و تسهیل اثربخشی هیئت‌مدیره به عملکرد بهتر آن کمک می‌کنند، به همین دلیل این کمیته‌ها به بخش جدایی‌ناپذیری از مکانیسم حاکمیت شرکتی تبدیل شده‌اند [۷۸]. کمیته‌ها نه تنها برای کارایی هیئت‌مدیره کامل مهم هستند، بلکه می‌توانند به فرهنگ انسجام و هم‌فکری هیئت‌مدیره نیز کمک کنند، آنها دسترسی به منابع را فراهم می‌کنند و به عنوان یک منبع بالقوه برای رفع هرگونه محدودیت ذاتی در هیئت‌مدیره کامل عمل می‌کنند؛ از این رو بیشتر کارهای هیئت‌مدیره توسط کمیته‌هایی انجام می‌شود که بر فعالیت‌های کلیدی خاصی تمرکز داشته و برای تسهیل تصمیم‌گیری به هیئت‌مدیره توصیه‌هایی می‌کنند [۷۱]. بسیاری از پژوهشگران بر ایجاد کمیته‌های هیئت‌مدیره تأکید کرده‌اند، زیرا تفویض وظایف خاص از سوی هیئت‌مدیره به گروه‌های کوچک‌تر، یک مکانیسم مهم برای بهبود حاکمیت شرکتی است [۷۲]. ارکان اساسی حاکمیت شرکتی کمیته‌های تخصصی آن شامل کمیته‌حسابرسی، کمیته پاداش و کمیته معرفی هستند [۷۰]. کمیته حسابرسی به عنوان یک کمیته تخصصی هیئت‌مدیره نقش مهمی در بهبود کیفیت اطلاعات حسابرسی ایفا می‌کند [۴۱] و همچنین مسئول نظارت بر روند گزارشگری مالی و افشای اطلاعات شرکت؛ نظارت بر انتخاب سیاست‌ها و اصول حسابداری؛ ارزیابی رعایت مقررات و اخلاق شرکت‌ها؛ نظارت بر استخدام، عملکرد و استقلال حسابرس خارجی می‌باشد [۵۸]. دومین کمیته تخصصی، کمیته پاداش است. وظیفه کمیته پاداش حمایت و مشاوره به هیئت‌مدیره در امور پاداش (به عنوان مثال سطح و ترکیب پاداش، افشای سیاست‌های پاداش و روند تعیین پاداش و ارزیابی عملکرد) است و همچنین به صورت دوره‌ای در مورد تصمیمات یا اقدامات خاص و افشاگری‌هایی که هیئت‌مدیره باید در رابطه با پاداش مدیر در نظر بگیرد، به هیئت‌مدیره توصیه‌هایی می‌کند، بنابراین انتقال تصمیمات و اقدامات مربوط به پاداش به سهامداران در نشان دادن همسویی منافع، عملکرد و پاداش سهامداران مهم است [۵۲]. سومین کمیته تخصصی، کمیته معرفی است، کمیته معرفی به عنوان یک ابزار ضروری برای حاکمیت شرکتی خوب شناخته می‌شود زیرا کیفیت مدیران منصوب را تعیین می‌کند که انتظار می‌رود با بهبود عملکرد مالی همراه باشد [۳۱].

<sup>1</sup> Laux & Laux

در ایران تا کنون پژوهش‌های متعددی در زمینه کمیته حسابرسی مانند اثربخشی کمیته حسابرسی بر حاکمیت شرکتی [۴] تأثیر ویژگی‌های کمیته حسابرسی بر عوامل مختلف مانند پیچیدگی حسابرسی [۷]، کیفیت سود [۱۱]، ریسک شرکت [۹]، اجتناب مالیاتی [۲]، افشای داوطلبانه [۶]، مدیریت سود [۸] و نقش آن در بهبود نظام حاکمیت شرکتی [۵] انجام شده است. در زمینه پاداش نیز پژوهش‌های متعددی مانند حساسیت پاداش مدیران [۱]، دیدگاه تئوریک نسبت به پاداش [۱۴]، عوامل مؤثر در تعیین پاداش مدیران [۱۲] و تأثیر افق زمانی سود بر پاداش [۱۳] انجام شده است. با توجه به اهمیت روزافزون کمیته‌های ضروری هیئت‌مدیره در اثر بخشی هیئت‌مدیره و در نتیجه بهبود حاکمیت شرکتی لازم است جایگاه، نقش، اهمیت و ضرورت این کمیته‌ها مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین این پژوهش جهت پاسخگویی به سوالات زیر انجام شده است.

۱. ایجاد کمیته‌های هیئت‌مدیره چه مزایایی دارد؟

۲. کمیته‌های ضروری هیئت‌مدیره چه کمیته‌هایی هستند و نقش و اهمیت این کمیته‌ها چیست؟  
بنابراین این پژوهش با هدف شناخت و آشنایی بیشتر با اهمیت و نقش کمیته‌های هیئت‌مدیره به ویژه کمیته پاداش و ضرورت ایجاد آن پرداخته شده است. در ادامه برای درک بهتر، نقش‌های هیئت‌مدیره، مزایای ایجاد کمیته‌ها، تاریخچه کمیته‌های هیئت‌مدیره و انواع آن‌ها و وظایف هر کدام از آن‌ها بیان شده است. همچنین الزامات و مسئولیت‌های کمیته‌های ضروری هیئت‌مدیره (کمیته حسابرسی، کمیته پاداش و کمیته معرفی) در برخی از کشورهای توسعه یافته مانند آمریکا، انگلستان، کانادا، و استرالیا مورد بررسی قرار گرفت.

### پیشینه پژوهش

مادانی (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی تفاوت شرکت‌های دارای کمیته هیئت‌مدیره بر رویه‌های حاکمیت شرکتی و افشای اطلاعات پرداخت. وی دریافت شرکت‌هایی که تعداد کمیته‌های هیئت‌مدیره بیشتری دارند، در مقایسه با شرکت‌هایی که تعداد کمیته‌های هیئت‌مدیره کمتری دارند، استانداردهای بالاتری از حاکمیت شرکتی و شیوه‌های افشای اطلاعات را نشان می‌دهند. همچنین کمیته‌های هیئت‌مدیره سهم بسزایی در عملکرد کلی حاکمیت شرکتی و افشای اطلاعات شرکت‌ها دارند [۶۳]. کولف و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی تحقیقات مربوط به کمیته‌های هیئت‌مدیره، ایجاد و شرایط عضویت در آن‌ها پرداختند. آن‌ها معتقدند که تمرکز بیشتر بر استقلال، سرمایه اجتماعی و انسانی اعضای کمیته، تنوع و قدرت کمیته‌ها و تعاملات بین کمیته‌های مختلف می‌تواند درک ما از نقش کمیته‌های هیئت‌مدیره در حاکمیت شرکتی را به میزان قابل توجهی ارتقاء دهد [۵۷]. چن و وو (۲۰۱۶) ساختار کمیته‌های هیئت‌مدیره را با استفاده از داده‌هایی که شامل عضویت کمیته هیئت‌مدیره برای بیش از ۶۰۰۰ شرکت بود، بررسی کردند. آن‌ها دریافتند کمیته‌های هیئت‌مدیره مزایای (تخصص، کارایی و پاسخگویی) و هزینه‌ی (تفکیک اطلاعات) را فراهم می‌کنند [۲۹]. کاناپاتیپیلیا و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر کمیته پاداش در افشای داوطلبانه اطلاعات مربوط به پاداش پرداختند آن‌ها دریافتند که وجود و کیفیت یک کمیته پاداش در تصمیم‌گیری برای افشای داوطلبانه اطلاعات پاداش و میزان این افشا نقش

مهمی دارد [۵۲]. وافیا (۱۹۹۹) در پژوهشی به بررسی ماهیت کمیته معرفی هیئت‌مدیره و نقش آن در حاکمیت شرکتی پرداخت. وی دریافت که ایجاد کمیته معرفی سبب افزایش استقلال هیئت‌مدیره می‌شود. همچنین تشکیل کمیته معرفی گامی مؤثر در جهت بهبود کیفیت هیئت‌مدیره است [۷۵]. بانسال و سینگ (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر ساختار هیئت‌مدیره بر عملکرد مالی پرداختند. آنها دریافتند اندازه هیئت‌مدیره، جلسات هیئت‌مدیره، کمیته پاداش و کمیته معرفی بر بیش از یک معیار عملکرد تأثیر مثبت دارد، در حالی که کمیته حسابرسی هیچ ارتباطی یا هیچ یک از معیارهای عملکرد ندارد. همچنین مشخص شد دوگانگی مدیرعامل رابطه منفی اما معناداری با عملکرد شرکت دارد و استقلال هیئت‌مدیره بر بازده دارایی تأثیر منفی می‌گذارد [۲۲]. خان و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر کمیته‌های حسابرسی و پاداش بر عملکرد شرکت‌های سیمان و نساجی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار پاکستان پرداختند. آنها دریافتند که ویژگی‌های کمیته حسابرسی تأثیر مثبت و معناداری بر بازده دارایی<sup>۱</sup> شرکت‌ها و بازده حقوق صاحبان سهام<sup>۲</sup> دارد و همچنین ویژگی‌های کمیته حسابرسی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر بازده دارایی دارد. اما این رابطه در مورد بازده حقوق صاحبان سهام تأثیر اندکی دارد که ممکن است به دلیل این واقعیت باشد که اکثر شرکت‌های مورد بررسی مالکیت خانوادگی دارند که تمام تلاش خود را برای منافع شخصی خود انجام می‌دهند [۵۴]. هریمواو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی روابط بین کمیته پاداش، پاداش مدیراجرایی و عملکرد شرکت‌ها در اندونزی پرداختند. نتایج نشان داد که کمیته پاداش با پاداش مدیران اجرایی و عملکرد شرکت ارتباط مثبت دارد. به طور خاص پاداش بیشتر تنها با عملکرد بالاتر در شرکت‌هایی که کمیته پاداش ایجاد کرده‌اند، مرتبط است [۴۳].

#### نقش هیئت‌مدیره

دیدگاه‌های متنوعی درباره نقش هیئت‌مدیره وجود دارد، به‌طور کلی مدیران بر دو نقش هیئت‌مدیره تأکید دارند. نقش اول مربوط به استراتژی است؛ اعضای هیئت‌مدیره باید نسبت به استراتژی شرکت آگاهی داشته و مدیران را در تدوین و اجرای استراتژی کمک کنند. نقش دوم مربوط به نظارت و کنترل است؛ هیئت‌مدیره برای نظارت و جلوگیری از سوء مدیریت باید قوانین مناسبی تعیین کند [۷۷]. در ادبیات دانشگاهی، شش نقش هیئت‌مدیره مشخص شده است که از نظریه‌های مختلف<sup>۳</sup> حاکمیت شرکتی گرفته شده است: این نقش‌ها عبارت‌اند از: پیونددهنده، هماهنگ‌کننده، کنترل، استراتژیک، نگهداری و پشتیبانی [۷۷]. نقش پیونددهنده نشان دهنده این است که اعضای هیئت‌مدیره با دسترسی به منابع و اطلاعات ارزشمند می‌توانند امکان ارتباط بین شرکت‌ها را فراهم کنند. نقش هماهنگ‌کننده به معنای مذاکره و مصالحه هیئت‌مدیره با ذینفعان مختلف است. نقش کنترل هیئت‌مدیره به وظیفه آن برای نظارت

<sup>۱</sup> ROA

<sup>۲</sup> ROE

<sup>۳</sup> این نظریه‌ها عبارتند از: نظریه وابستگی به منابع، نظریه ذینفعان، نظریه نمایندگی، نظریه مباشرت، نظریه نهادی

بر عملکرد مدیران و به‌طور کلی شرکت اشاره دارد. نقش استراتژیک شامل تصمیم‌گیری‌های مهم در مورد تغییر اهداف استراتژیک شرکت است. نقش نگهداری در حفظ وضعیت موجود سازمان متمرکز است [۷۷]. نقش پشتیبانی نشان‌دهنده این است که هیئت‌مدیره‌ها درگیر تنظیم اهداف استراتژیک نمی‌شوند و فقط از تصمیمات مدیریت پشتیبانی می‌کنند [۴۶]. از میان نقش‌های هیئت‌مدیره، نقش‌های استراتژیک، کنترل و نظارت بیشتر مورد تأکید و توجه پژوهشگران بودند [۷۲، ۴۲، ۴۴، ۴۷].

### تاریخچه کمیته‌های هیئت‌مدیره

با گذشت زمان کمیته‌های هیئت‌مدیره به یکی از عناصر قانونی و رسمی هیئت‌مدیره در ایالات متحده تبدیل شده‌اند [۲۹]. از سال ۱۹۴۰، کمیسیون بورس و اوراق بهادار ایالات متحده آمریکا (SEC)<sup>۱</sup> به شرکت‌ها توصیه کرد کمیته‌های حسابرسی متشکل از مدیران خارجی (مستقل) تشکیل دهند [۲۴]. تا چندین دهه مقررات مربوط به تشکیل یا استفاده از کمیته فرعی هیئت‌مدیره مربوط به کمیته حسابرسی بود؛ در دهه ۱۹۷۰، SEC قوانینی را تصویب کرد که شرکت‌ها را ملزم به افشای ترکیب کمیته حسابرسی کرد [۶۸]. در سال ۲۰۰۰، قانون ساینزاکسلی (SOX)<sup>۲</sup> تصویب شد و به دنبال آن بورس‌های بزرگ سهام<sup>۳</sup> دستور دادند که شرکت‌ها باید دارای کمیته‌های پاداش و معرفی (انتصابات یا حاکمیت) باشند. علاوه بر این، SOX شرکت‌ها را ملزم کرد که کمیته‌های حسابرسی، پاداش و معرفی صرفاً از مدیران مستقل تشکیل شوند [۳۵]. این سه کمیته، کمیته‌های ضروری هیئت‌مدیره محسوب می‌شوند؛ کمیته حسابرسی بر یکپارچگی و انطباق گزارشگری مالی شرکت نظارت می‌کند. کمیته پاداش بر سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی به ویژه پاداش مدیران ارشد متمرکز است. کمیته معرفی کاندیدهای جدیدی را برای هیئت‌مدیره و سایر مناصب عالی اجرایی پیشنهاد می‌کند و روش‌های حاکمیت عمومی را تعیین می‌کند؛ مدیران معمولاً به توصیه کمیته معرفی در کمیته‌ها منصوب می‌شوند [۳۵].

### مزایای کمیته‌های هیئت‌مدیره

تحقیقات تجربی در مورد اندازه و استقلال هیئت‌مدیره نشان می‌دهد که هیئت‌مدیره‌های مستقل و بزرگ‌تر از مشکلات هماهنگی و ارتباطی رنج می‌برند و در نتیجه اثربخشی هیئت‌مدیره را مختل می‌کنند [۶۲، ۸۰، ۳۶]. راحیه (۲۰۰۵) نشان داد که چگونه مشکلات ارتباطی بین افراد داخلی و خارجی در هیئت‌مدیره باعث کاهش اثربخشی هیئت‌مدیره می‌شود [۶۶]. چنگ (۲۰۰۸) دریافت شرکت‌هایی که هیئت‌مدیره بزرگی دارند، تنوع کمتری در عملکرد دارند که دلیل آن را مشکلات ارتباطی و هماهنگی می‌داند [۳۰]. علاوه بر این امکان مشاهده و نظارت مستقیم بر عملکرد هیئت‌مدیره توسط افراد برون سازمانی دشوار است [۵۶]. لیپتون و لورش (۱۹۹۲) و جنسن (۱۹۹۳) معتقدند که با افزایش اندازه هیئت‌مدیره، "سواری رایگان"<sup>۴</sup> افزایش می‌یابد و سبب کاهش کارایی هیئت‌مدیره می‌شود [۶۲، ۴۷].

<sup>۱</sup> U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)

<sup>۲</sup> Sarbanes-Oxley (SOX)

<sup>۳</sup> NYSE و NASDAQ

<sup>۴</sup> Free Rider

از مزایای ایجاد کمیته‌ها می‌توان به افزایش مسئولیت‌پذیری هیئت‌مدیره اشاره کرد. کمیته‌ها می‌توانند از دو طریق مسئولیت‌پذیری هیئت‌مدیره را افزایش دهند. اول، کمیته‌ها با تعیین وظایف و مسئولیت خاص، پاسخگویی مدیران را افزایش می‌دهند [۴۲]. تقسیم وظایف، عملکرد فردی مدیر را از عملکرد گروهی جدا می‌کند. در صورتی که عملکرد فردی از عملکرد گروهی قابل تفکیک نباشد، ممکن است انگیزه‌ای برای عدم انجام وظایف وجود داشته باشد [۱۹]. دوم، کمیته‌ها می‌توانند با استفاده از مدیران مستقل برای تصمیمات خاص، سبب افزایش پاسخگویی هیئت‌مدیره در برابر سهامداران شوند. مدیرعاملان اغلب قدرت چانه‌زنی قابل‌توجهی نسبت به مدیران خارجی دارند، خصوصاً وقتی که مدیر عامل توانایی بالایی برای تضعیف استقلال هیئت‌مدیره داشته باشد [۲۹]. از دیگر مزایای کمیته‌های هیئت‌مدیره می‌توان به سه مزیت اصلی دانش تخصصی، کارایی تقسیم وظایف و پاسخگویی اشاره کرد [۲۹]. کمیته‌ها از طریق فرآیند تمرکززدایی می‌توانند امکان کسب دانش تخصصی را برای مدیران فراهم کنند [۳۵]. این امر به سود شرکت‌ها است زیرا وظایف نظارت و مشاوره هیئت‌مدیره پیچیده است و به دانش تخصصی احتیاج دارد [۵۵]. کمیته‌ها با تعیین وظایف و مسئولیت خاص پاسخگویی مدیران را افزایش می‌دهند [۴۲]. کمیته‌ها با تقسیم وظایف بین اعضای هیئت‌مدیره باعث جلوگیری از هزینه‌های احتمالی هماهنگی و ارتباطات یک هیئت‌مدیره بزرگ و تصمیم‌گیری کارآمدتر می‌شوند [۶۸] و همچنین ارتباط بین اعضای داخل و خارج هیئت‌مدیره را تسهیل می‌کنند [۱۸]. با این حال، کمیته‌های نظارت هیئت‌مدیره اغلب از مدیران خارجی تشکیل شده‌اند که این امر سبب کاهش نفوذپذیری و تأثیرگذاری مدیرعامل می‌شود [۲۹]. اهمیت کمیته‌های هیئت‌مدیره به دلیل افزایش الزامات قانونی و پیچیدگی زیاد فضای کسب و کار، به مرور افزایش یافته است؛ کمیته‌های تخصصی، مانند کمیته پاداش، هیئت‌مدیره‌ها را قادر می‌سازند از طریق تمرکز مسئولیت و تخصص در زیر گروه‌ها، این پیچیدگی‌ها را کنترل کنند، در حالی که خواسته‌های فردی مدیران را نیز محدود می‌کنند [۵۷]. هیئت‌مدیره وظایف متعدد و کلیدی را بر عهده دارد. کمیته‌ها به نمایندگی از هیئت‌مدیره، موضوعات مربوطه را عمیق‌تر و با جزئیات بیشتر بررسی می‌کنند و پس از هر جلسه به هیئت‌مدیره گزارش می‌دهند [۶۳]. تخصیص وظایف به گروه‌های کوچک‌تر و تخصصی‌تر سبب تسریع در انجام وظایف و عملکرد بهتر و اتخاذ تصمیمات کارآمدتر و همچنین مشکلات هماهنگی و ارتباطات در گروه‌های کوچک‌تر کمتر می‌شود. از سوی دیگر انجام وظایف به صورت تیمی سبب می‌شود تا افراد مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشند و نتوانند از انجام وظایف محوله به آن‌ها سر باز زنند. مشخص بودن وظایف مدیران باعث تفکیک عملکرد فردی از عملکرد گروهی می‌شود. تفکیک وظایف سه مزیت اصلی دارد: ۱- افزایش مسئولیت‌پذیری ۲- افزایش پاسخگویی در برابر سهامداران ۳- تمایز عملکرد فردی از گروهی معیار مناسبی برای تشویق مدیران و اعطای پاداش به مدیران خواهد بود. زیرا میزان مشارکت هر یک از مدیران را در تحقق اهداف سازمانی و افزایش ارزش ایجاد شده برای شرکت را مشخص می‌کند. مشکلات هماهنگی و ارتباطات در هیئت‌مدیره بزرگ‌تر بیشتر است. وجود کمیته‌های هیئت‌مدیره

سبب تسهیل در ارتباطات و هماهنگی می‌شود و هزینه‌های هماهنگی و ارتباطات را کاهش می‌دهد. تسریع در فرآیند تصمیم‌گیری از یکسو و تخصصی بودن کمیته‌ها به دلیل تمرکز بر هدف خاص و دانش تخصصی و استفاده از افراد متخصص و ماهر از سوی دیگر، سبب کارایی و اثربخشی هیئت‌مدیره می‌شود.

#### انواع کمیته‌های هیئت‌مدیره

وظیفه هیئت‌مدیره، مدیریت و کنترل شرکت‌ها در دستیابی به مأموریت و اهداف آن‌ها است [۳۴]. کمیته‌های هیئت‌مدیره نقش و مسئولیت‌های مختلفی را در سازمان‌ها بر عهده دارند. طبق طبقه‌بندی هریسون (۱۹۸۷) کمیته‌های هیئت‌مدیره دو نوع کلی دارند. یک نوع کمیته مشاوره یا عملیاتی است که به مدیریت و هیئت‌مدیره در مورد تصمیمات مهم تجاری مشاوره می‌دهد [۴۲]. کمیته اجرایی و کمیته مالی نمونه‌هایی از کمیته‌های مشاوره هستند. نوع دیگر، کمیته نظارت است که با ارائه یک بررسی عینی و مستقل از امور شرکت‌ها، به‌ویژه با توجه به قانونی بودن، صداقت و کیفیت اخلاقی فعالیت‌های شرکت، باعث محافظت از منافع سهامداران می‌شود [۴۲]. کمیته‌های نظارت عمدتاً از مدیران خارجی (مستقل) تشکیل شده‌اند و شامل کمیته‌های حسابرسی، پاداش و معرفی (انتصابات) می‌شوند [۴۲]. علاوه بر طبقه‌بندی فوق کمیته‌های دیگری نیز وجود دارد که در دهه ۱۹۷۰ ظهور کردند، اما نمی‌توان آن‌ها را به‌عنوان مشاوره یا نظارت طبقه‌بندی کرد (مانند کمیته سیاست عمومی یا مسئولیت اجتماعی). کمیته استراتژی یا برنامه‌ریزی، جدیدترین نوع کمیته هیئت‌مدیره است که به‌طور مشخص در گروه مشاوره یا نظارت قرار نمی‌گیرد [۴۲].

#### کمیته‌های اصلی هیئت‌مدیره

##### کمیته حسابرسی

ریشه کمیته‌های حسابرسی را می‌توان در دهه ۱۹۴۰ در ایالات متحده و اوایل دهه ۱۹۹۰ در اروپا جستجو کرد [۵۱]. کمیته‌های حسابرسی یکی از سازوکارهایی است که به هیئت‌مدیره کمک می‌کند تا شیوه‌های بهتر حاکمیت شرکتی را اتخاذ کند [۶۳]. چنین کمیته‌های حسابرسی در هیئت‌مدیره می‌تواند با کاهش عدم تقارن اطلاعاتی بین افراد داخلی (مدیران) و خارجی، به کاهش مشکلات نمایندگی کمک کند [۵۶]. بسیاری از مقالات سه حوزه گسترده نظارت برای کمیته حسابرسی بیان می‌کنند: (۱) گزارشگری مالی، (۲) ارزیابی کنترل‌های داخلی برای رسیدگی به خطرات با اهمیت (۳) فعالیت حسابرسی [۲۰، ۲۵، ۲۶]. وجود کمیته‌ی حسابرسی علاوه بر ارتقاء سطح کیفی مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی می‌تواند موجب افزایش کیفیت گزارشگری مالی شود [۲]. کمیته حسابرسی برای اطمینان از تولید اطلاعات مربوطه، کافی و معتبر توسط شرکت طراحی شده است که سرمایه‌گذاران و همچنین سایر سهامداران می‌توانند از آن برای ارزیابی عملکرد شرکت استفاده کنند [۶۳]. در ایران کمیته حسابرسی طبق ماده ۱۰ دستورالعمل کنترل‌های داخلی برای ناشران پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران، از تاریخ ۱۳۹۱/۱۱/۲۳ شامل ۱۴ ماده و ۲ تبصره به تصویب هیئت‌مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار رسید و از تاریخ تصویب، لازم‌الاجرا است [۱۰].

### کمیته پاداش

مشابه کمیته حسابرسی، کمیته پاداش در ایالات متحده مدت‌ها قبل از کشورهای اروپایی ایجاد شده بود. برخلاف کمیته حسابرسی که یک نهاد تکامل یافته است، کمیته پاداش به‌عنوان یک ساختار در حال رشد و توسعه توصیف می‌شوند. وظیفه کمیته پاداش مدیریت برنامه‌های پاداش مدیران شرکت است؛ به‌طور کلی این کمیته برای بررسی شرایط و ضوابط استخدام مدیران ارشد طراحی شده است [۱۶، ۲۸، ۳۳، ۳۲، ۵۱]. آنها باید به شش عامل شفافیت، سادگی، ریسک‌پذیری، قابلیت پیش‌بینی، تناسب و همسویی با فرهنگ در سیاست‌ها و شیوه‌های پاداش بپردازند [۷۱]. کمیته پاداش به اندازه کمیته حسابرسی در ساختار حاکمیت شرکتی مهم است، از آنجا که فرهنگ یک سازمان منعکس‌کننده سیاست‌های پاداش آن است، سیاست‌های اتخاذ شده توسط کمیته پاداش می‌تواند در ایجاد یک فرهنگ اخلاقی و قانون‌مدار نقش اساسی داشته باشد [۶۱]. ویلیامسون (۱۹۸۵) معتقد است که بدون کمیته مستقل پاداش، مدیران "قرارداد خود را با یک دست می‌نویسند و با دست دیگر امضاء می‌کنند" [۷۹]. از این رو تفکیک فرآیند تصمیم‌گیری از فرآیند نظارت مهم‌ترین راه برای مهار فرصت‌طلبی مدیران است [۳۷]. کمیته پاداش، بیش از هر کمیته نظارت دیگر، وظیفه مهم تعادل بخشیدن به منافع سهامداران و مدیریت را بر عهده دارد. برنامه انگزشی در قالب پاداش برای ایجاد منافع مشترک و هم‌راستا کردن منافع مدیران با منافع سهامداران می‌باشد [۳]. به‌طور کلی تعارض اساسی منافع بین سهامداران و مدیریت بر روی سطح حقوق نیست، بلکه رابطه پرداخت با عملکرد است. سهامداران از یک طرح پاداش که کاملاً به عملکرد شرکت‌ها مرتبط باشد، طرفداری می‌کنند. در حالی که مدیران یک طرح پاداش بدون ریسک را ترجیح می‌دهند [۶۷]. نظارت مؤثر هیئت‌مدیره منجر به استفاده از پاداش پرداختی به مدیران، به‌عنوان ابزاری برای همسویی منافع مدیران و سهامداران می‌شود [۴۸]. از این رو کمیته پاداش نقش بسزایی در همسویی منافع مالکان و مدیران دارد.

تشکیل کمیته پاداش سبب می‌شود برنامه پاداش مدیر اجرایی به‌طور شفاف به سهامداران توضیح داده شود. هدف آن ارائه شفافیت نسبت به روند پاداش پرداختی به مدیر اجرایی است [۶۱]. تصمیمات و اقدامات کمیته پاداش باعث ایجاد تفاوت بین عملکرد متوسط و عالی شرکت‌ها می‌شود. نقش تعریف شده کمیته پاداش از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت است و به عوامل مختلفی از جمله ساختار مالکیت، نگرانی سهامداران، توانایی مدیر، ارزش هیئت‌مدیره، پویایی بازار، بلوغ شرکت و شرایط مالی و سایر عوامل درونی و بیرونی بستگی دارد [۶۷].

در ایران در آیین‌نامه بورس اوراق بهادار، کمیته پاداش را به‌عنوان یکی از چهار کمیته تخصصی هیئت‌مدیره معرفی شده ولی هیچ الزامی برای تشکیل کمیته پاداش وجود ندارد.

اکثر تحقیقات بر مزایای داشتن کمیته‌های مؤثر و اعضای کمیته متخصص، تأکید بیشتری به ویژگی‌های دو کمیته حسابرسی و پاداش دارند. اثربخشی کمیته‌های حسابرسی با درصد مدیران مستقل، درصد



اعضای کمیته حسابرسی که کارشناس مالی هستند و تعداد دفعات جلسات کمیته حسابرسی رابطه مثبت دارد [۶۰،۲۳]. شرکت‌هایی که کمیته‌های حسابرسی مؤثرتری دارند، از مدیریت سود کمتر و کیفیت گزارشگری مالی بالاتری برخوردار هستند [۱۵،۵۳،۶۰،۲۷،۱۷]. علاوه بر این، شرکت‌هایی با اعضای مستقل بیشتر در کمیته پاداش، کمیته پاداش بزرگ‌تر و مدیریت سهام بالاتر، طرح‌های پاداش را طراحی می‌کنند که حساسیت عملکرد پاداش مدیر عامل را افزایش می‌دهد [۷۳،۶۵،۲۷،۷۶،۶۰].

#### کمیته معرفی (انتصابات)

حاکمیت شرکتی معمولاً هیئت‌مدیره را به ایجاد کمیته‌های معرفی به‌منظور شناسایی و انتخاب اعضای جدید ترغیب می‌کند. آن‌ها معتقدند که کمیته‌های معرفی از طریق مدیریت ساختار اعضای هیئت‌مدیره (به‌عنوان مثال: با انتخاب مدیران شایسته‌تر و استقلال هیئت‌مدیره) سبب بهبود اثربخشی آن می‌شوند [۶۹]. کمیته‌های معرفی جوان‌ترین نهاد هیئت‌مدیره هستند و از این رو نسبتاً نابالغ توصیف می‌شوند. وظایف آن‌ها دو بعد دارد: بعد اول، حرفه‌ای شدن روند انتخاب مدیر و بهینه‌سازی فرآیند انتخاب مدیر و بعد دوم، بررسی منظم عملکرد هیئت‌مدیره است [۵۱]. ترکیب هیئت‌مدیره برای اثربخشی و عملکرد آن بسیار حیاتی است و درنهایت سبب اطمینان از انتخاب افراد "مناسب" به‌عنوان اعضای کمیته حسابرسی و پاداش می‌شود. مسئله اساسی ترکیب هیئت‌مدیره سازوکار داخلی برای نظارت و کنترل مدیران شرکت است. بنابراین استقلال هیئت‌مدیره از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است [۶۹]. ایجاد کمیته معرفی در هیئت‌مدیره شرکت‌ها، باعث انتصاب مدیران مستقل و مناسب می‌شود که به نوبه خود سبب افزایش عملکرد هیئت‌مدیره و حفاظت از منافع سهامداران می‌شود [۶۳]. متأسفانه در آیین‌نامه بورس اوراق بهادار ایران هیچ اشاره‌ای به الزام یا پیشنهاد ایجاد کمیته معرفی نشده است، اما در اصول حاکمیت شرکتی ذکر شده است ولی در عمل همچون کمیته پاداش الزامی برای تشکیل آن وجود ندارد.

در جدول (۱) برای درک اهمیت و ضرورت کمیته‌های اصلی هیئت‌مدیره و آشنایی بیشتر با نقش هر کدام از کمیته‌ها به تجزیه و تحلیل شرایط عضویت، هدف و وظایف آنها در کشورهای آمریکا، استرالیا، انگلستان و کانادا پرداخته شده است. در این کشورها تشکیل کمیته‌های هیئت‌مدیره مورد تأکید و در برخی موارد الزامی شده است؛ چنین کشورهایی از حمایت‌های زیادی از سرمایه‌گذاران برخوردار هستند و از اولین کشورهایی بودند که کمیته هیئت‌مدیره را در ساختار حاکمیت شرکتی خود مورد استفاده قرار دادند [۵۷].

جدول (۱) الزامات و مسئولیت‌های کمیته‌های هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی [۵۷]

کمیته	کشور	الزام	شرایط عضویت	هدف	عملکرد
کمیته حسابرسی	ایالات متحده آمریکا	الزامی	مدیران مستقل خارجی، یک عضو	نظارت بر افشا و گزارشگری و مالی	• استخدام، مدیریت و تغییر حسابرس در صورت لزوم

عملکرد	هدف	شرایط عضویت	الزام	کشور	کمیته
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظارت بر گزارشگری مالی و حسابداری.</li> <li>• کسب سایر منابع و تخصص لازم برای افشا و گزارشگری مالی.</li> <li>• نظارت بر اثربخشی حسابرسی داخلی و کنترل‌های مدیریتی.</li> <li>• نظارت بر حاکمیت شرکتی، پیروزی از مقررات و مدیریت ریسک</li> </ul>		باید یک کارشناس مالی باشد.	در شرکت‌های بزرگ الزامی	انگلستان، کانادا و استرالیا	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعیین قوانین مربوط به قراردادهای پاداش مدیر عامل و سایر مدیران ارشد.</li> <li>• نظارت بر بسته‌های گزینه سهام و درک تأثیر آن‌ها بر کل پاداش</li> <li>• اجرای برنامه‌های طولانی مدت مربوط به عملکرد برای مدیران اجرایی</li> </ul>	توصیه (معرفی) ساختارهای (مؤلفه-های) پاداش مدیران و اعضای هیئت مدیره	مدیران مستقل خارجی	الزامی در شرکت‌های بزرگ الزامی	ایالات متحده آمریکا استرالیا انگلیس و کانادا	کمیته پاداش
<ul style="list-style-type: none"> <li>• یافتن نامزدهایی شایسته و مناسب که بتوانند با رئیس فعلی هیئت‌مدیره و اعضای دیگر نیز همکاری کنند.</li> <li>• ارزیابی عملکرد هر مدیر</li> <li>• معرفی جهت انتخاب مجدد</li> <li>• معرفی اعضای هیئت مدیره برای عضویت در کمیته</li> </ul>	جست‌وجو و معرفی اعضای جدید هیئت مدیره	NYSE: مدیران خارجی مستقل NASDAQ: اکثر مدیران مستقل	الزامی مطابقت یا توضیح	ایالات متحده آمریکا انگلیس، کانادا و استرالیا	کمیته معرفی / حکمرانی

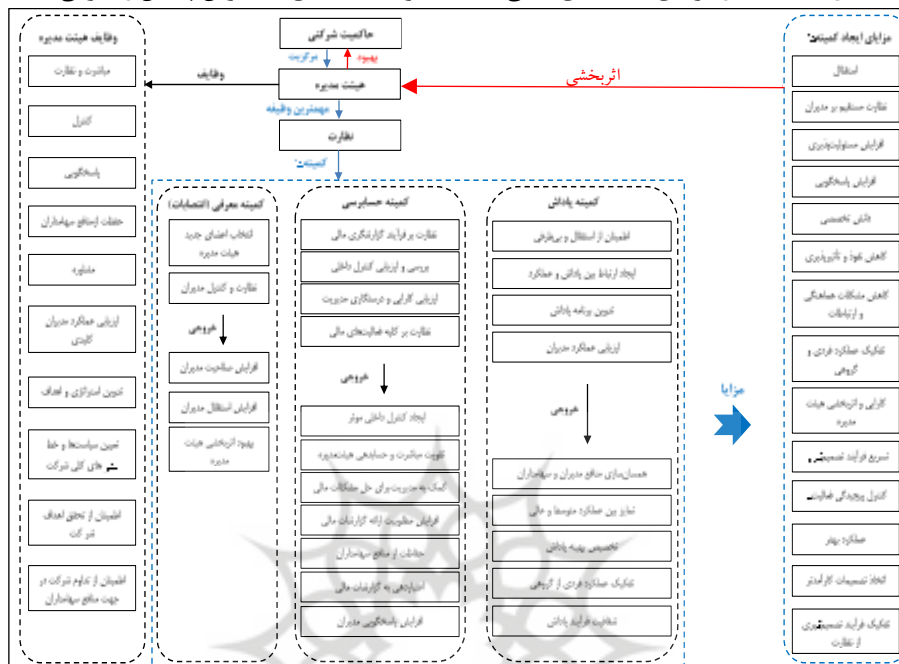
عملکرد	هدف	شرایط عضویت	الزام	کشور	کمیته
• غالباً با تمرکز بر روی یک مشکل خاص و / یا مربوط به نشان دادن تعهد نسبت به نگرانی سهامداران	اهداف متفاوت هستند		اجرایی، استراتژی، امور مالی، محیط‌زیست		سایر کمیته‌ها

\* مطابقت یا توضیح به این معنی است که وجود کمیته یا ترکیب آن به شدت توسط کدهای حاکمیت برای شرکت‌ها توصیه می‌شود. انحراف از توصیه‌های کمیته هیئت‌مدیره (به عنوان مثال، عدم انطباق) باید در پرونده‌های اوراق بهادار عمومی توضیح داده شود.

نکته قابل توجه در ایجاد کمیته‌های ضروری هیئت‌مدیره، حضور مدیران غیرموظف است. مدیران غیرموظف می‌توانند دانش و تجربه‌ای را که ممکن است مدیریت شرکت نداشته باشد، به هیئت‌مدیره بیاورند. از همه مهم‌تر، آن‌ها می‌توانند عنصر استقلال و عینیت را در تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره افزایش دهند. بعلاوه به دلیل اینکه درگیر مدیریت روزمره نیستند، نگاهی متفاوت نسبت به نحوه اداره شرکت و سیاست‌های میان‌مدت و بلندمدت آن دارند و همچنین باید نظارت مستقیمی بر مدیریت شرکت داشته باشند [۷۲]. دلیل اساسی دیگری برای وجود افراد غیرموظف، ایجاد تعادل برای قدرت مدیریتی است [۷۴].

در شکل (۱) مزایای ایجاد کمیته‌های هیئت‌مدیره، وظایف هیئت‌مدیره، وظایف و خروجی‌های کمیته‌های اصلی هیئت‌مدیره و تأثیر آنها بر هیئت‌مدیره و حاکمیت شرکتی نشان داده شده است.

شکل ۱- اهمیت و مزایای کمیته‌های اصلی هیئت‌مدیره (کمیته‌های حسابرسی، پاداش و معرفی)



### نتیجه‌گیری

پیچیدگی فعالیت‌های تجاری و تخصصی شدن آن‌ها ایجاد کمیته‌های اصلی هیئت‌مدیره را برای مدیریت شرکت و تقویت سیستم حاکمیت شرکتی ضروری کرده است. تشکیل کمیته‌های اصلی هیئت‌مدیره (کمیته حسابرسی، پاداش و معرفی) در بسیاری از کشورهای توسعه یافته از جمله آمریکا، استرالیا، انگلستان و کانادا مورد تأکید و در بسیاری موارد الزامی شده است. در ایران تشکیل کمیته حسابرسی، همانند بسیاری از کشورها الزامی شده است. کمیته پاداش علی‌رغم اینکه در آیین‌نامه بورس به‌عنوان یکی از چهار کمیته تخصصی هیئت‌مدیره ذکر شده، اما در عمل الزامی برای تشکیل آن وجود ندارد. برای تشکیل کمیته معرفی نیز همچون کمیته پاداش هیچ الزامی در شرکت‌ها وجود ندارد. این پژوهش با هدف شناخت و آشنایی بیشتر با نقش، اهمیت و مزایای تشکیل کمیته‌های هیئت‌مدیره به‌ویژه کمیته پاداش و ضرورت ایجاد آن در ایران انجام شده است. نتایج نشان داد تشکیل کمیته‌های هیئت‌مدیره مزایای بسیار زیادی از جمله مسئولیت‌پذیری، دانش تخصصی، پاسخگویی، تعدیل قدرت مدیرعامل، کنترل پیچیدگی فعالیت‌های تجاری، کاهش مشکلات هماهنگی و ارتباطات، اتخاذ تصمیمات کارآمدتر، بررسی دقیق‌تر و عمیق‌تر مسائل و مشکلات، تفکیک فرآیند تصمیم‌گیری از نظارت، کاهش فرآیند تصمیم‌گیری، تسریع در انجام وظایف، تفکیک وظایف و درنهایت سبب عملکرد بهتر و افزایش کارایی و اثربخشی هیئت‌مدیره می‌شود.

با توجه به نگرانی‌ها در مورد میزان پاداش پرداختی به مدیران و همچنین رفتار فرصت‌طلبانه آن‌ها نیاز به تشکیل کمیته پاداش بیشتر احساس می‌شود. کمیته پاداش سبب تخصیص بهینه پاداش به مدیران و شفافیت بیشتر در روند فرآیند پاداش پرداختی به مدیران می‌شود، از سوی دیگر امکان مشاهده و نظارت مستقیم بر عملکرد مدیران و اعطای پاداش بر مبنای عملکرد آن‌ها را فراهم می‌کند. ایجاد کمیته معرفی سبب استقلال بیشتر هیئت‌مدیره می‌شود و به دلیل تأثیری که بر ترکیب هیئت‌مدیره دارد باعث افزایش اثربخشی آن می‌شود. از این رو، ایجاد کمیته‌های پاداش و معرفی در کنار کمیته حسابرسی سبب اثربخشی بیشتر هیئت‌مدیره و در نهایت بهبود و تقویت سیستم حاکمیت شرکتی می‌شود. بسیاری از پژوهشگران بر ایجاد کمیته‌های هیئت‌مدیره برای اثربخشی هیئت‌مدیره و تقویت سیستم حاکمیت شرکتی تأکید می‌کنند [۶۷،۷۰،۶۳،۴۲،۴۹].

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

۱. موانع ایجاد کمیته‌های معرفی و پاداش در ایران
۲. تأثیر ایجاد کمیته‌های معرفی و پاداش بر حاکمیت شرکتی در ایران

#### فهرست منابع

۱. ایمنی، محسن؛ دریائی، عباسعلی. (۱۴۰۰). "حساسیت پاداش مدیران: شواهدی بیشتر از نقش محافظه‌کاری در گزارشگری مالی در بازار سرمایه ایران". **دانش حسابداری**.
۲. برزگر، قدرت‌الله؛ حسن نتاج‌کردی، محسن؛ عباسی، علی. (۱۳۹۹). "تأثیر ویژگی‌های کمیته حسابرسی بر اجتناب مالیاتی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران". **مطالعات حسابداری و حسابرسی**. انجمن حسابداری ایران. ۹(۳۳)، ۴۲-۲۵.
۳. بنایی قدیم، رحیم؛ واعظ، سیدعلی. (۱۳۹۸). "رویکردهای تفویض نسبت به شکل‌گیری پاداش". **پژوهش‌های حسابداری**. ۹(۱)، ۶۰-۴۱.
۴. سلطانی‌نژاد، احمدصادق؛ رحیمی، علیرضا؛ شمس‌الدینی، کاظم. (۱۳۹۹). "بررسی رابطه بین حاکمیت شرکتی و اثربخشی کمیته حسابرسی". **حسابداری و منافع اجتماعی**. ۱۰(۲)، ۱۵۳-۱۳۳.
۵. سلیمانی، غلامرضا؛ مقدسی نیکجه، مینا. (۱۳۹۳). "نقش کنترل‌های داخلی، حسابرسی داخلی و کمیته حسابرسی در بهبود نظام راهبری (حاکمیت) شرکتی". **حسابداری و منافع اجتماعی**. ۴(۱)، ۶۳-۷۷.
۶. صدیقی، هوشنگ؛ پاکدل؛ عبدالله. (۱۳۹۶). "بررسی تأثیر ویژگی‌های کمیته حسابرسی بد افشای داوطلبانه". **مطالعات حسابداری و حسابرسی**. انجمن حسابداری ایران. ۶(۲۴)، ۹۶-۸۵.
۷. صفرزاده، محمدحسین؛ محمدی، عرفان. (۱۳۹۸). "اثر ویژگی‌های کمیته حسابرسی بر رابطه بین پیچیدگی حسابرسی و تأخیر در گزارش حسابرسی". **مطالعات تجربی حسابداری مالی**. ۱۶(۶۲)، ۷۶-۴۵.
۸. فخاری، حسین؛ محمدی، جواد؛ حسن نتاج‌کردی، محسن. (۱۳۹۴). "بررسی اثر ویژگی‌های کمیته حسابرسی بر مدیریت سود از طریق اقلام واقعی". **مطالعات تجربی حسابداری مالی**. ۱۲(۴۶)، ۱۵۴-۱۳۰.

۹. کیان، علیرضا؛ فقیه، محسن. (۱۳۹۷). "تأثیر ویژگی‌های کمیته حسابرسی بر ریسک شرکت". **دانش حسابداری**. ۱۷۷-۲۰۸، (۳)۹.
۱۰. منشور کمیته حسابرسی (۱۳۹۱). سازمان بورس اوراق بهادار. [www.seo.ir](http://www.seo.ir)
۱۱. مهران، ساسان؛ عبادی نقرلو، رویا؛ حسین زاده، سهراب. (۱۳۹۹). "بررسی تأثیر ویژگی‌های کمیته حسابرسی و ارائه گزارش کنترل‌های داخلی بر کیفیت سود". **پیشرفت‌های حسابداری**. ۲۹۹-۳۲۲، (۱)۱۲.
۱۲. نمازی، محمد؛ مرادی، جواد. (۱۳۸۴). "بررسی تجربی سازه‌های مؤثر در تعیین پاداش هیئت‌مدیره شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران". **مطالعات تجربی حسابداری مالی**. ۷۳-۱۰۱، (۱۰)۳.
۱۳. واعظ، سیدعلی؛ منتظر حجت، میرحسین؛ بنایی قدیم، رحیم. (۱۳۹۸). "تأثیر ابعاد افق زمانی سود بر پاداش هیئت‌مدیره". **دانش حسابداری**. ۲۳۳-۲۵۸، (۳)۱۰.
۱۴. واعظ، سیدعلی؛ بنایی قدیم، رحیم. (۱۳۹۹). "دیدگاه تئوریک نسبت به فرآیند تدوین پاداش". **مطالعات حسابداری و حسابرسی**. انجمن حسابداری ایران. ۴۳-۵۶، (۳۳)۹.
15. Abbott, L. J., Parker, S., & Peters, G. F. (2004). "Audit committee characteristics and restatements". **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, 23(1), 69-87.
16. Adut, D., Cready, W. H., & Lopez, T. J. (2003). "Restructuring charges and CEO cash compensation: A reexamination". **The Accounting Review**, 78(1), 169-192.
17. Agrawal, A., & Chadha, S. (2005). "Corporate governance and accounting scandals". **The Journal of Law and Economics**, 48(2), 371-406.
18. Aiken, M., & Hage, J. (1968). "Organizational interdependence and intra-organizational structure". **American sociological review**, 912-930.
19. Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). "Production, information costs, and economic organization". **The American economic review**, 62(5), 777-795.
20. Andersen, A. (1998). Global Best Practices for Audit Committees: Audit Committee Effectiveness, a Balanced Responsibility: Board/audit Committee, Management, External Auditors, Internal Auditors. Arthur Andersen.
21. Apostolov, M. (2014). "Governance and enterprise restructuring: the case of Macedonia". **International Journal of Emerging Markets**.
22. Bansal, D., & Singh, S. (2021). "Does board structure impact a firm's financial performance? Evidence from the Indian software sector". **American Journal of Business**.
23. Be´ dard, J., Chtourou, S. M., & Courteau, L. (2004). "The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management". **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, 23(2), 13-35.
24. Birkett, B. S. (1986). "The recent history of corporate audit committees". **The Accounting Historians Journal**, 109-124.
25. Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees (BRC). (1999). "Report and recommendations of the Blue Ribbon Committee on improving the effectiveness of corporate audit committees". **The Business Lawyer**, 1067-1095.
26. Burke, F. M. and D. M. Guy. (2001). **Audit committees: A guide for directors, management, and consultants**. New York: Aspen Law & Business.

27. Carcello, J. V., & Neal, T. L. (2003). "Audit committee independence and disclosure: Choice for financially distressed firms. **Corporate Governance: An International Review**, 11(4), 289-299.
28. Carson, E. (2002). "Factors associated with the development of board sub-committees". **Corporate Governance: An International Review**, 10(1), 4-18.
29. Chen, K. D., & Wu, A. (2016). **The structure of board committees**. Boston, MA: Harvard Business School.
30. Cheng, S. (2008). "Board size and the variability of corporate performance". **Journal of financial economics**, 87(1), 157-176.
31. Christensen, J., Kent, P., & Stewart, J. (2010). Corporate governance and company performance in Australia. **Australian accounting review**, 20(4), 372-386.
32. Conyon, M. J., & Mallin, C. (1997). "Women in the boardroom: Evidence from large UK companies". **Corporate Governance: An International Review**, 5(3), 112-117.
33. Conyon, M. J., & Peck, S. I. (1998). "Board control, remuneration committees, and top management compensation". **Academy of Management Journal**, 41(2), 146-157.
34. Dato, M. H., Mersland, R., & Mori, N. (2018). "Board committees and performance in microfinance institutions". **International journal of emerging markets**.
35. De Kluyver, C. A. (2009). **A primer on corporate governance**. Business Expert Press.
36. Eisenberg, T., Sundgren, S., & Wells, M. T. (1998). "Larger board size and decreasing firm value in small firms". **Journal of financial economics**, 48(1), 35-54.
37. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). "Separation of ownership and control". **The journal of law and Economics**, 26(2), 301-325.
38. Fernández Sánchez, J. L., Odriozola Zamanillo, M. D., & Luna, M. (2020). "How corporate governance mechanisms of banks have changed after the 2007–08 financial crisis". **Global Policy**, 11, 52-61.
39. Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). "When will boards influence strategy? Inclination $\times$  power= strategic change". **Strategic management journal**, 22(12), 1087-1111.
40. Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). "The effects of board size and diversity on strategic change". **Strategic management journal**, 15(3), 241-250.
41. Hamdan, A. (2020). "The role of the audit committee in improving earnings quality: The case of industrial companies in GCC". **Journal of International Studies**, 13(2).
42. Harrison, J. R. (1987). "The strategic use of corporate board committees". **California Management Review**, 30(1), 109-125.
43. Harymawan, I., Agustia, D., Nasih, M., Inayati, A., & Nowland, J. (2020). "Remuneration committees, executive remuneration, and firm performance in Indonesia". **Helivon**, 6(2), e03452.
44. Hilb, M. (2008). **New corporate governance**. Berlin: Springer.
45. Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). "Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives". **Academy of Management review**, 28(3), 383-396.
46. Hung, H. (1998). "A typology of the theories of the roles of governing boards". **Corporate Governance: An International Review**, 6(2), 101-111.

47. Jensen, M. C. (1993). "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems". **the Journal of Finance**, 48(3), 831-880.
48. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". **Journal of financial economics**, 3(4), 305-360.
49. John, K., & Senbet, L. W. (1998). "Corporate governance and board effectiveness". **Journal of banking & Finance**, 22(4), 371-403.
50. Judge Jr, W. Q., & Zeithaml, C. P. (1992). "Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process". **Academy of management Journal**, 35(4), 766-794.
51. Kaczmarek, S., & Nyuur, R. (2016). "Review of the literature on board committees: taking stock and looking ahead". **International Journal of Business Governance and Ethics**, 11(2), 89-115.
52. Kanapathippillai, S., Johl, S. K., & Wines, G. (2016). "Remuneration committee effectiveness and narrative remuneration disclosure". **Pacific-Basin finance journal**, 40, 384-402.
53. Karamanou, I., & Vafeas, N. (2005). "The association between corporate boards, audit committees, and management earnings forecasts: An empirical analysis". **Journal of Accounting research**, 43(3), 453-486.
54. Khan, M. W. J., Shinwari, M. I., Ahmed, Z., & Sulaiman, G. (2021). Impact Of Audit And Remuneration Committee Attributes On Firm Performance: Evidence From Non-Financial Firms Of PSX. **Pakistan Business Review**, 22(4).
55. Kim, K., Mauldin, E., & Patro, S. (2014). "Outside directors and board advising and monitoring performance". **Journal of accounting and economics**, 57(2-3), 110-131.
56. Klein, A. (1998). "Firm performance and board committee structure". **The Journal of Law and Economics**, 41(1), 275-304.
57. Kolev, K. D., Wangrow, D. B., Barker III, V. L., & Schepker, D. J. (2019). "Board committees in corporate governance: A cross-disciplinary review and agenda for the future". **Journal of Management Studies**, 56(6), 1138-1193.
58. Larcker, D., & Tayan, B. (2011). *Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*, Portable Documents. FT Press.)
59. Laux, C., & Laux, V. (2009). "Board committees, CEO compensation, and earnings management". **The accounting review**, 84(3), 869-891.
60. Liao, C. H., & Hsu, A. W. H. (2013). "Common membership and effective corporate governance: Evidence from audit and compensation committees". **Corporate Governance: An International Review**, 21(1), 79-92.
61. Lipman, F. D., & Hall, S. E. (2008). **Executive compensation best practices**. John Wiley & Sons.
62. Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). "A modest proposal for improved corporate governance". **The business lawyer**, 59-77.
63. Madhani, P. M. (2015). "Study of relationship between board committees and corporate governance practices of Indian firms". **Global Management Review**, 9(3), 1-19.
64. McCormack, G. (2004). **Secured credit under English and American law** (Vol. 3). Cambridge University Press.
65. Pincus, K., Rusbarsky, M., & Wong, J. (1989). "Voluntary formation of corporate audit committees among NASDAQ firms". **Journal of accounting and public policy**, 8(4), 239-265.



66. Raheja, C. G. (2005). "Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards". **Journal of financial and quantitative analysis**, 283-306.
67. Reda, J. F., Reifler, S., & Thatcher, L. G. (2008). **The compensation committee handbook**.
68. Reeb, D., & Upadhyay, A. (2010). "Subordinate board structures". **Journal of Corporate Finance**, 16(4), 469-486.
69. Ruigrok, W., Peck, S., Tacheva, S., Greve, P., & Hu, Y. (2006). "The determinants and effects of board nomination committees". **Journal of Management & Governance**, 10(2), 119-148.
70. Shukla, H. J. (2008). "Corporate governance practices by Indian corporates". **Asia Pacific Business Review**, 4(3), 124-129.
71. Simnett, J., Morais, F., & Kakabadse, A. (2021). Board committees: Purpose, tasks, and value. In *Effective Directors* (pp. 188-195). Routledge.
72. Spira, L. F., & Bender, R. (2004). "Compare and contrast: Perspectives on board committees". **Corporate Governance: An International Review**, 12(4), 489-499.
73. Sun, J., & Cahan, S. (2009). "The effect of compensation committee quality on the association between CEO cash compensation and accounting performance". **Corporate Governance: An International Review**, 17(2), 193-207.
74. Tricker, R. I. (1978). **The independent director: A study of the non-executive director and of the audit committee**. Tolley Publishing Company, Limited.
75. Vafeas, N. (1999). "The nature of board nominating committees and their role in corporate governance". **Journal of Business Finance & Accounting**, 26(1-2), 199-225.
76. Vafeas, N. (2000). "The determinants of compensation committee membership". **Corporate Governance: An International Review**, 8(4), 356-366.
77. Van den Berghe, L. A., & Levrau, A. (2004). "Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board?". **Corporate Governance: an international review**, 12(4), 461-478.
78. Waldo, C. N. (1985). **Boards of directors: Their changing roles, structure, and information needs**. Quorum Books.
79. Williamson, O. (1985). **The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational Contracting**. Free Press: New York.
80. Yermack, D. (1996). "Higher market valuation of companies with a small board of directors". **Journal of financial economics**, 40(2), 185-211.
81. Zahra, S. A., & Filatotchev, I. (2004). "Governance of the entrepreneurial threshold firm: A knowledge-based perspective". **Journal of Management studies**, 41(5), 885-897.



## **The role and importance of audit, compensation and nomination committees in the board of Directors of companies**

**Hasan Yadifar (PhD)<sup>1</sup>**

Prof Department of Accounting, Faculty of Management and Economics, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran

**Sara Mohammadi Sedaran<sup>2</sup>©**

MSc of Accounting, Faculty of Management and Economics, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran

(Received: 23 August 2021; Accepted: 7 March 2022)

This research aims to know the importance and role of board committees, especially the compensation committee and the need to create this committee. Also, it states the role of each committee, especially the compensation committee, and the necessity of creating this in the board of Iranian companies. The required information collected from articles by the literature method. The results show that board committees' formation has many benefits, including responsibility, professional knowledge, accountability, adjusting the manager power, reducing business activities' complexity, reducing coordination and communication problems, and making more efficient decisions. These cases increase the effectiveness and efficiency of the board and finally strengthen the corporate governance system. Moreover, the compensation committee can resolve shareholders' concerns about the amount of compensation paid to managers and their opportunistic behaviour by allocating compensation optimally and making the compensation process clear to managers. Therefore, it is necessary to pay more attention to the board committees, especially the compensation committee, due to the complexity and specialization of business activities.

**Keywords:** Corporate Governance, Board of Directors, Audit Committee, Compensation Committee, Nomination Committee.

---

<sup>1</sup> hyazdifar@bournemouth.ac.uk

<sup>2</sup> saramohammadisedaran@gmail.com ©(Corresponding Author)