



## وظایف اساسی (کلیدی)

### هیئت مدیره

خود ادامه می‌دهند، رقم چشمگیری را نشان می‌دهد.

به‌طور نمونه یک شرکت انگلیسی در مقاطع خاصی از دوران فعالیت خود، به یک شرکت سهامی عام تغییر شکل یافته است و صاحبان اولیه شرکت که اعضای یک خانواده بودند به دلایلی تمام یا بخشی از سهام خود را به افرادی خارج از خانواده خود فروختند. در نتیجه این تغییر، هیئت مدیره شرکت در برابر صاحبان جدید و متفاوتی مسئولیت پیدا کردند که انتظارات آنها از مدیریت شرکت با انتظارات صاحبان اولیه شرکت تفاوت داشت. این تحول موجب پدید آمدن مسئولیت و نقش جدیدی برای مدیریت شد. اما اغلب این تغییر شرایط نه شناسایی و نه مورد توجه اجرایی قرار می‌گیرند. پرسش این است که دلیل آن چیست؟

اگر تاریخچه یک شرکت نمونه فرضی را یک بار دیگر مرور کنیم، می‌بینیم زمانی که

به‌طور مؤثرتر و کاراتر در جهت منافع سهامداران انجام وظیفه کند، بلکه این است که چگونه می‌تواند دخالت سایر گروه‌ها را در اداره امور شرکت تحمل کند و خود را با آن هماهنگ سازد.

سیر تکاملی نقش و ترکیب هیئت مدیره در انگلستان

شرکتهای تولیدی کنونی، در انگلیس برای چندین نسل به فعالیت خود ادامه داده‌اند و بیش از یک قرن از عمر اغلب آنها می‌گذرد و از شکل یک شرکت کوچک انفرادی یا خانوادگی به یک شرکت متوسط یا بسیار بزرگ سهامی عام تکامل یافته‌اند. در فرایند این تکامل عمر اغلب این شرکتها با دوران شکوفایی و سودآوری همراه بوده است. هر چند گاهی این دوران با سالهای کوتاه افول اقتصادی و کاهش سود منقطع شده است. اما به‌طور کلی میانگین رشد و سود شرکتهای انگلیسی که هنوز به فعالیت

مسئولیت‌های قانونی اعضای هیئت مدیره شرکت‌های سهامی عام انگلستان از نظر انفرادی و گروهی، در شکل هیئت مدیره به‌طور کلی بروشنی تعریف و تفهیم شده است. اما وظایف مدیران و اعضای هیئت مدیره به‌عنوان بخشی از سازمان مدیریتی که مسئول اقدامات لازم جهت حفظ توان رقابتی و سودآوری شرکت می‌باشد، به میزان بسیار کمتری تفهیم شده است.

در انگلستان هیئت مدیره از نظر قانونی در برابر سهامداران مسئول است که سرمایه آنها را به نحوی سودآور و کارا به کار گیرد، اما در بسیاری موارد این مسئولیت به‌عنوان وسیله‌ای بمنظور تحت فشار قرار دادن مدیریت اجرایی شرکت برای رسیدن به نتایج مطلوب مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. عدم احساس مسئولیت مستقیم بسیاری از هیئت مدیره‌ها در برابر سهامداران در به‌کارگیری سرمایه آنها به‌صورت موثر و سودآور دلیل اصلی نرخ برگشت سرمایه ناکافی در بسیاری از شرکت‌های انگلیسی تحت شرایط سخت رقابتی می‌باشد.

این مفهوم سنتی و هنوز قانونی که براساس آن هیئت مدیره در برابر سهامداران مسئول شناخته می‌شود به‌لحاظ یک تفکر جدید نه فقط در انگلیس بلکه در سایرکشورها مانند آمریکا، آلمان، سوئد و فرانسه از قبل پیچیده‌تر شده است. براساس این تفکر جدید، انتظارات سایر گروه‌های تأثیرپذیر مانند کارکنان شرکت، مشتریان و دولت در مورد نحوه مدیریت شرکت مورد توجه قرار می‌گیرد و حتی به آنها اجازه داده می‌شود در تصمیم‌گیری‌های کلیدی شرکت دخالت کنند. بدین ترتیب مسئله تنها این نیست که چگونه هیئت مدیره می‌تواند

شرکت هنوز یک شرکت کوچک خصوصی بود هیئت مدیره اولیه متشکل از پدر خانواده، که رئیس شرکت بود، چند فرزند پسر و اعضای دیگر خانواده و شاید یک وکیل مورد اعتماد، یک بانکدار و یک یا دو دوست بود. در نسلهای بعد دامنه مدیریت شرکت با پذیرش چند عضو جدید گسترش یافته است. اما این اعضای جدید تابع تغییرات صاحبان شرکت قرار گرفتند که عضویت آنها را پذیرفته بودند.

عضویت در هیئت مدیره به عنوان مطلوبترین پاداش به کارمندان در قبال وفاداری و خدمات آنها به شرکت تلقی می شد. بسیاری از اعضای هیئت مدیره از کارمندان خود شرکت بودند که به این مقام ارتقاء می یافتند و بسیاری از آنها به موازات مسئولیت جدید، وظایف اجرایی و مدیریتی خود را حفظ می کردند. امروزه این وضعیت هنوز در مورد بسیاری از شرکتهای سهامی عام انگلستان صادق است.

یکی از نتایج این فرایند تکاملی در ترکیب هیئت مدیره آن است که امروزه بسیاری از هیئتهای مدیره قادر نیستند وظایف اساسی و قانونی خود را در حفظ منافع دراز مدت سهامداران و شرکت انجام دهند و از انجام اقدامات سریع جهت جبران اشتباهات مدیریت، زمانی که این اشتباهات منجر به سودی نامطلوب می شود عاجزند.

علت آن روشن است، اگر تمام یا اکثریت اعضای هیئت مدیره، مدیران اجرایی شرکت هم باشند غیرطبیعی است که از آنها انتظار داشته باشیم در مورد وضعیت نامطلوب سودآوری شرکت که مستقیماً منعکس کننده عملکرد خود آنها می باشد انتقاد کنند. حتی خیلی غیرطبیعیتر است انتظار داشته باشیم هیئت مدیره ای که

اکثر اعضای آن جزو مدیران اجرایی شرکتند در جهت رفع مشکلات شرکت تصمیماتی بگیرد که منتهی به برکنار شدن یک یا چند نفر از مدیران اجرایی یعنی خود آنها گردد.

اغلب گفته می شود که مدیران اجرایی باید از دو نقش خود آگاهی داشته باشند و در هر یک از این دو نقش باید مستقل از یکدیگر انجام وظیفه کنند. بسیاری از مدیران آگاه و وظیفه شناس کوشش می کنند در هر یک از دو نقش خود بخوبی انجام وظیفه نمایند. تعداد کمی موفق می شوند اما بسیاری با شکست روبه رو می شوند. این مشکل به زبان یکی از صاحب نظران بدین گونه بیان شده است.

”وظیفه مدیران مدیریت و وظیفه اعضای هیئت مدیره رهبری و خط دهی است. اعضای هیئت مدیره هرگز نباید فراموش کنند که آنها از جانب سهامداران با این هدف انتخاب شده اند تا شرکت با حداکثر کارایی فعالیت داشته باشد و سود مطلوبی برای سهامداران به وجود آورد.

اعضای هیئت مدیره، مدیران اجرایی را به کار می گیرند و مدیران اجرایی کارکنان را، تا هدفهای سازمان تحقق یابد. اما اگر کلیه یا اکثر اعضای هیئت مدیره، مدیران اجرایی هم باشند نتیجه چه خواهد شد؟ حل این مشکل منوط به این است که نخست مشخص کنیم هیئت مدیره چه وظایف مدیریتی را هم به صورت گروهی و هم به شکل انفرادی تقبل کند و دوم آنکه اعضای هیئت مدیره باید متشکل از چه افرادی باشند تا بخوبی از عهده انجام این وظایف برآیند.”

وظایف اساسی هیئت مدیره

اصولاً هیئت مدیره برای انجام

مسئولیتهای قانونی خود در حفظ منافع دراز مدت سهامداران و شرکت دارای پنج وظیفه مهم است. همان گونه که خواهیم دید بعضی از این وظایف به شکل کلی یا به صورت بخشی تحت عنوان سیاستگذاری که بروشنی تعریف نشده است قرار می گیرد. اما تمام این وظایف تا میزانی مستقیماً با وظایف روزمره مدیران اجرایی ارتباط دارد. این پنج وظیفه اساسی عبارت است از:

● تعیین هدفهای درازمدت شرکت و استراتژیهای لازم و اساسی برای رسیدن به آن هدفها.

● تعریف دقیق و مشخص خط مشی ها در مورد اموری همچون مالیه، استخدامی، بازاریابی و امثال آن که باید جهت اجرای تصمیمگیریهای استراتژیک به آنها توجه شود.

● تصمیمگیری در مورد ساختار سازمانی شرکت و تعیین افراد برای پستهای حساس و کلیدی.

● تهیه سیستمهای برنامه ریزی، اطلاعاتی و کنترل مدیریت که متناسب با ساختار سازمانی شرکت باشد و استفاده موثر و مستمر از این سیستمها از سوی هیئت مدیره جهت کنترل نتایج به دست آمده ناشی از تلاشهای مدیران اجرایی.

● تصمیمگیری در زمینه اموری که به طور قانونی مربوط به هیئت مدیره می شود مانند پرداخت سود سهام، واگذاری و فروش داراییهای ثابت، تعیین اعضای جدید هیئت مدیره یا اموری که هیئت مدیره بنا به تشخیص و مصلحت خود به دیگران واگذار نمی کند، مانند پروژههای سرمایه ای که بیش از یک مبلغ مشخص باشند یا فعالیت در رشته های جدید تجاری و تولیدی.

اینها پنج وظیفه کلیدی هر هیئت مدیره

است. هر چند تعداد کمی از هیئت‌های مدیره شرکتها می‌توانند ادعا کنند که تمام این وظایف را بخوبی انجام می‌دهند و از طرفی می‌توان فهرست طولیلی از کارهایی که بسیاری از هیئت مدیره‌ها انجام می‌دهند اما نباید انجام دهند را تهیه کرد. حال این پنج وظیفه اساسی را دقیقتر مورد بررسی قرار دهیم.

**تعیین هدفها و استراتژیهای سازمان-**  
در شرایط سخت رقابتی دنیای تجارت لازم است هر شرکت هدفهای بلندمدت خود را درباره رشد و توسعه و برگشت سرمایه بروشنی تعریف کند و به‌صورت واضح و دقیق استراتژی دسترسی به آن هدفها را تهیه نماید. از جمله مسئولیتهای اساسی هیئت مدیره این است که نباید تعیین هدفها و استراتژیهای شرکت را به دیگران واگذار نماید یا از آنها سلب مسئولیت کند.

تعیین هدفها به دو دلیل عمده ضروری است. نخست آنکه هیئت مدیره بتواند در چارچوب مشخص و توافق یافته‌ای تصمیمهای درست و موثری بگیرد. دوم تهیه پایه‌ای برای سازماندهی ساختار مدیریتی شرکت و همچنین برای تهیه یک سیستم مناسب برنامه‌ریزی و کنترل مدیریت که شامل تعیین استانداردهای عملیاتی برای ارزشیابی مدیران اجرایی و افراد پایتتر از آنها باشد.

هر چند درباره مدیریت بر مبنای هدف زیاد صحبت شده است، اما تاکنون تعریف دقیقی از هدفهای بلندمدت شرکت ارائه نشده است. این هدفها را می‌توان به‌صورت مشخص مثلاً دو برابر کردن فروش و افزایش سود هر سهم طی ۵ سال آینده یا به‌صورت خیلی کلی مثلاً کسب رتبه اول جهانی در صنایع شیمیایی بیان کرد. تجربه

## اصولاً هیئت مدیره برای انجام مسئولیتهای قانونی خود در حفظ منافع دراز مدت سهامداران و شرکت دارای پنج وظیفه مهم است.

نشان داده است هر اندازه هدفهای هیئت مدیره مشخصتر و با اعداد و ارقام دقیقتر بیان شود، کنترل و برنامه‌ریزی مدیریت موثرتر و هدفمندتر خواهد بود.

نظریه‌های متفاوت و متضادی در مورد چگونگی تعیین هدفها و تفکر و بینش اساسی آنها وجود دارد. از یک طرف گروهی از صاحب‌نظران معتقدند که هدفهای شرکت باید در صورت لزوم به‌صورت داوطلبانه از سوی هیئت مدیره یا رئیس هیئت مدیره تعیین شود و از طرف دیگر عده‌ای از صاحب‌نظران عقیده دارند هدفهای شرکت باید منعکس‌کننده هدفهای مدیران شعبه‌ها و شرکتهای تحت پوشش و مسئولان زیردست آنها باشد. تجربه نشان داده است که تفکر ژرف موجب در نظر گرفتن هدفهای پرمحتواتر و پرنتیجه‌تری می‌گردد که این خود باعث شکوفایی بیشتر تواناییهای مدیران اجرایی و افراد زیردست آنها می‌شود و بدین ترتیب امکان به حداکثر رساندن نرخ برگشت سرمایه افزایش می‌یابد.

به دلیل آنکه منابع مالی، انسانی و سایر منابع یک شرکت همواره محدود است باید به‌گونه‌ای از آنها استفاده کرد که مطلوبترین نتایج به‌دست آید. همیشه بیش از یک راه برای رسیدن به یک هدف وجود دارد و

هیئت مدیره باید تمام راههای معقول را ارزشیابی کند تا بتواند بهترین استراتژی را با توجه به شرایط موجود انتخاب کند. در اینجا، منظور از استراتژی همین است.

به‌عنوان مثال ممکن است هدف ۱۵ درصد رشد در هر سال باشد. برای رسیدن به این هدف می‌توان از چند استراتژی استفاده کرد. برای مثال می‌توان از طریق رشد داخلی شرکت، خرید شرکتهای دیگر، ادغام در شرکتهای دیگر یا ترکیبی از این استراتژیها به هدف رشد رسید. به هر جهت یک شرکت می‌تواند از راه تصمیمگیری در صنعت مورد فعالیت خود یا واردشدن به صنایع و فعالیتهای جدید و گوناگون دیگر به هدف رشد دست یابد اما آنکه کدام استراتژی برای شرکت مفیدتر است یک تصمیمگیری عمده هیئت مدیره می‌باشد که البته این خود تابع چندین متغیر است.

نکته مهم آن است که اگر هیئت مدیره در فرایند تصمیمگیری به‌صورت سیستمی تمام راههای ممکن را در نظر نگیرد و اطلاعات و واقعیات مربوط را جمع‌آوری و تحلیل نکند، تصمیماتی که راحت‌تر و بیشتر ضامن منافع شخصی است مورد توجه قرار می‌گیرد که این پرسودترین راه استفاده از منابع محدود شرکت را به دنبال نخواهد داشت.

تعریف سیاستهای شرکت- دومین وظیفه هیئت مدیره که ارائه یک تعریف روشن و دقیق از سیاستهای شرکت می‌باشد شاید وظیفه‌ای است که اغلب هیئت مدیره‌ها گمان می‌کنند نسبتاً خوب از عهده آن برمی‌آیند. یکی از علل این احساس و گمان شاید این باشد که واژه سیاستگذاری بروشنی تعریف نشده است. با یک معنی کلی و نه چندان دقیق، هر تصمیمی را که

هیئت مدیره اتخاذ کند، می توان یک تصمیم سیاستگذاری نامید. اما با یک مفهوم دقیق، یک تصمیم سیاستگذاری از جانب هیئت مدیره عبارت است از فرایندی منظم که منتج به یک رهنمود کلی می شود، به طوری که می توان از آن در مورد حل مسائل مشابه آینده استفاده کرد. با این مفهوم، سیاست عبارت است از اصول کلی و آئین نامه های مشخص اجرایی که باید به عنوان یک رهنمود و محدودیت در تصمیم گیری های آینده مدیریت در تمام سطوح سازمان مورد توجه قرار گیرد.

به نظر می آید تصمیمات مربوط به سیاستگذاری هیئت مدیره بیشتر متشکل از اقدامات مقطعی و یکباره در حل مسائل مشخص می باشد. زمانی که در آینده مشکلات مشابه ای بروز می کند هیئت مدیره مجبور است دوباره و دوباره مشکل را مورد توجه قرار دهد و راه حل مناسبی برای آن پیدا کند. این نحوه تصمیم گیری در زمینه سیاستگذاری های سازمان دارای نقاط ضعف بسیاری است که همزمان با رشد شرکت موجب مشکلات بیشتر می شود.

نخست، این روش باعث اتلاف وقت هیئت مدیره می شود. اگر راه حل ها و روشها طوری طراحی و فرمول بندی شوند که نه فقط برای حل مشکلات و مسائل جاری مورد استفاده قرار گیرند بلکه بتوان از آنها به صورت یک رهنمود کلی برای رفع مشکلات مشابه در آینده استفاده کرد، از وقت مدیریت خیلی بهتر و موثرتر استفاده می شود. پس از یک بار تصمیم گیری خط مشی (سیاستگذاری) مشکلات مشابه آینده اغلب بدون درخواست کمک و رجوع به هیئت مدیره می تواند از طریق مدیران اجرایی حل و فصل شود. زیرا راه حل و

رهنمود برای مسائل مشابه از قبل تهیه شده است.

دوم و خیلی مهمتر آنکه اگر تعریف روشن و شفاف از سیاستگذاریها وجود نداشته باشد، تفویض مسئولیتها و اختیارات بخصوص در شرکتهای بزرگ امکان ناپذیر می گردد. در سازمانهای کوچک روابط روزانه بین اعضای هیئت مدیره و مدیران اجرایی معمولاً خیلی نزدیک و غیررسمی است. بنابراین نیاز چندانی به تعریف سیاستهای سازمان به طور رسمی وجود ندارد و به طور کلی تمام افراد سازمان از این تعریفها آگاهند. اما زمانی که سازمان گسترش پیدا کند، این وضعیت دیگر معتبر نخواهد بود. در چنین شرکتهای گسترش یافته و بزرگی اگر هیئت مدیره بخواهد مفهوم تفویض وظایف و مفهوم مدیریت از طریق استئنا را به کار گیرد، باید سیاستگذاریهای شرکت را به طور رسمیتر به مدیران اجرایی که باید از آن سیاستگذاریها مطلع باشند و آنها را اجرا کنند، انتقال دهد.

حفظ سازمان مدیریتی شرکت- گاهی هیئت مدیره تشخیص می دهد ساختار سازمانی شرکت دیگر جوابگوی نیازهای جاری یا آینده شرکت نیست. این تشخیص اغلب منتج به تغییر اساسی و کلی در ساختار سازمانی شرکت می شود که در شرکتهای بزرگ یک کار عمده می تواند تلقی

## از جمله مسئولیتهای اساسی هیئت مدیره این است که نباید تعیین هدفها و استراتژیهای شرکت را به دیگران واگذار نماید.

شود که وقت مدیریت را ماهها و سالها به خود اختصاص می دهد.

یکی از دلایلی که اغلب نیاز به تغییرات اساسی و فراگیر در ساختار سازمانی شرکت پیدا می شود، عدم بررسی و کم توجهی مدیریت نسبت به ساختار سازمانی شرکت به طور منظم و مستمر است. امروزه اغلب صنایع و شرکتهای دائماً در حال تغییر و تحول هستند. یکی از مهمترین وظایف هیئت مدیره در محیط بسیار رقابتی امروز واکنش مناسب و بهنگام در برابر تغییرات و تحولات جدید است و باید در برنامه ریزیهای سالانه و استراتژیهای بلندمدت خود این تغییرات را مورد توجه قرار دهند. اما تحقق این امر اغلب نیاز به تغییر در ساختار سازمانی و مدیریتی شرکت دارد. این تغییرات و تعدیلات به طور کلی به دو نوع تقسیم می شوند. نخست ساختاری و دیگری انسانی.

تغییرات ساختاری به تفویض مسئولیتها و اختیارات و تنظیم روابط کاری مربوط می شود. به عبارت دیگر اینها تغییراتی می باشند که در سلسله مراتب سازمانی تغییر یافته و در شرح وظایف مربوط منعکس می باشند و معمولاً خیلی مشخص و روشن هستند، هر چند اگر فقط روی کاغذ آورده شوند و اجرا نگردد موجب اتلاف وقت خواهند شد.

تغییر مسئولیت و وظایف افراد و کارکنان مسئله دیگری است، زیرا این تغییرات موجب تغییر در وضعیت شغلی و حقوقی کارکنان می شود. این تغییرات معمولاً مشکل هستند و اغلب آثار بد بر روحیه کارکنان می گذارند. به همین علت گاهی این تصمیمات اصولاً گرفته نمی شود یا آنقدر به تعویق می افتد که سرانجام انبوه

مشکلات و بحرانها هیئت مدیره را مجبور می‌سازد دست به اقدامات عمده و اساسی بزند.

برای آنکه هیئت مدیره مجبور نشود تغییرات اساسی و عمده چه به لحاظ ساختاری و چه به لحاظ انسانی در سازمان ایجاد کند باید به‌طور مستمر ساختار مدیریتی شرکت را تحت بررسی و تحلیل قرار دهد. تغییرات نسبتاً کوچک که در ساختار سازمانی یا موقعیت شغلی کارکنان، به‌صورت معمول و مستمر صورت می‌گیرد، تأثیرات منفی بسیار کمتری نسبت به تغییرات عمده‌ای که هر ۵ سال یا ۱۰ سال اتفاق بیفتد بر کارکنان می‌گذارد.

یکی دیگر از وظایف هیئت مدیره، در رابطه با ساختار سازمانی، شناسایی سریع و بموقع مدیران جوان و با استعداد است تا براساس شایستگی آنها پاداش داده شوند و به موقعیتهای مهمتری ارتقا یابند. مدیران لایق یکی از نادرترین منابع با اهمیت می‌باشند و شاید بسیاری از شرکتهای بیش از هر عامل دیگری از کمبود این منبع متضرر می‌شوند. بنابراین هیئت مدیره هرگز نباید به لحاظ عدم شناسایی بموقع مدیران جوان و شایسته موجب دلسردی یا از دست دادن آنها گردد و آینده شرکت را به مخاطره اندازد. وجود سیستمهای موثر برنامه‌ریزی، اطلاعاتی و کنترل- امروزه یکی از کمبودهای معمول در بسیاری از شرکتهای انگلیسی نبود سیستم موثر و کارای برنامه‌ریزی، اطلاعات و کنترل مدیریت می‌باشد. در نتیجه بسیاری از هیئت مدیره‌ها نه تنها از نتایج عملیات حال و گذشته مدیران اجرایی به اندازه کافی باخبر نیستند، بلکه از هدفهای آینده آنها هم به میزان کافی اطلاع ندارند تا بتوانند بر نتایج و

دستاوردهای شرکت کنترل موثری داشته باشند. با توجه به مسئولیتهای قانونی هیئت مدیره این یک کمبود بسیار جدی محسوب می‌شود.

البته، این بدان معنی نیست که هیئت مدیره هیچ‌گونه اطلاعات و کنترلی بر سرنوشت شرکت ندارد. آنها اغلب اطلاعات زیادی دریافت می‌کنند، اما این اطلاعات اغلب اشتباه می‌باشد که با یک شکل و فرم اشتباهی هم تهیه شده و بهنگام هم نیست. رمز کنترل موثر در واژه برنامه‌ریزی نهفته است، واژه‌ای که شاید بیش از هر واژه دیگر در مقوله مدیریت به اشتباه به کار گرفته شده و به اشتباه تفهیم شده است. در اینجا منظور این نیست که برنامه‌ریزی را به تفصیل مورد بحث و تحلیل قرار دهیم، اما به‌طور کلی برنامه‌ریزی با مفهوم مدیریتی آن متشکل از چهار قسمت است.

● تعیین هدف یا مجموعه‌ای از هدفهای یک شرکت، یک شعبه، یک دایره یا هر واحد سازمانی دیگری که مورد توجه است به‌صورت کمی.

● تعیین کلیه راههای امکانپذیر برای رسیدن به هدفها، توجه به واقعیتها و محدودیتهای مشخص نمودن مزایا و عیبهای هر راه و نهایتاً انتخاب مطلوبترین راه.

● مشخص نمودن کلیه اقداماتی که برای اجرای راه انتخاب شده ضروری است همراه با تعیین وظایف و مسئولیتهای افراد در هر مرحله اجرا و تاریخ تکمیل هر مرحله.

● تعیین آثار مالی کلی برنامه‌ای که قرار است به‌مورد اجرا گذاشته شود، به‌طور مثال با تعیین درآمد، سرمایه، جریان نقدی و سود مورد انتظار از راه تهیه بودجه. اینها چهار عامل اصلی برنامه مدیریت

## به دلیل آنکه منابع مالی، انسانی و سایر منابع یک شرکت همواره محدود است باید به‌گونه‌ای از آنها استفاده کرد که مطلوبترین نتایج به‌دست آید.

می‌باشد. بندرت اتفاق می‌افتد که هیئت مدیره برنامه مدیریت شرکت خود را به دقت مورد بررسی قرار دهد. بسیاری از مواقع حتی از دیدن چنین برنامه‌ای محروم می‌ماند زیرا اصولاً چنین برنامه‌ای تهیه نشده است. موضوعی که معمولاً مورد توجه هیئت مدیره قرار داده می‌شود تا به تایید و تصویب برسد، بودجه در اشکال مختلف است. اما مهم آن است که اگر این بودجه‌ها با توجه به سایر عوامل برنامه‌ریزی تهیه نشده باشد بی‌معنی بوده و به‌صورت موثر در امر کنترل قابل استفاده نخواهد بود.

اگر هیئت مدیره بخواهد کنترل موثری بر نتایج شرکت داشته باشد باید سه عامل عمده زیر را مورد توجه قرار دهد.

● آگاهی کافی و دقیق از برنامه‌های پیشنهادی مدیریت برای بررسی و موافقت با آن پیش از اجرای آن.

● دریافت اطلاعات بهنگام و صحیح در مورد پیشرفت برنامه‌های مدیریت و مقایسه نتایج واقعی با هدفهای از پیش تعیین شده.

● خواستن و داشتن توان پیگیری علل انحراف نتایج واقعی نسبت به برنامه‌ها و آگاهی از تصمیماتی که مدیریت برای رفع انحرافات نامطلوب قرار است به‌مورد اجرا

بگذارد و در صورت لزوم، چنانچه مدیریت لیاقت و توانایی این کار را نداشت خود مجری این امر شود.

این شرحی ساده و خلاصه از مفهوم مدیریت موثر سیستم برنامه‌ریزی اطلاعاتی و کنترل بود. برخی از شرکتهای انگلیسی قسمتهایی از این سیستم را دارند. به‌طور مثال در شکل بودجه فروش و بودجه سرمایه‌ای؛ اما بسیاری از آنها چنین سیستم جامعی را ندارند. بنابراین، یکی از مهمترین وظایف هیئت مدیره حصول اطمینان از تهیه و اجرای چنین سیستمی به‌عنوان یک وسیله کنترل موثر مدیریت می‌باشد.

**تصمیم‌گیریهای عمده** - پنجمین وظیفه هیئت مدیره مربوط به تصمیم‌گیریهایی است که هیئت مدیره قانوناً نمی‌تواند یا اصولاً نمی‌خواهد به دیگران واگذار نماید. به‌طور کلی این وظیفه از چهار وظیفه پیشین بهتر تفهیم شده و انجام گرفته است. شاید این به دلیل آن باشد که حدود اختیارات هیئت مدیره در تصمیم‌گیریهای پس از گذشت سالها بخوبی جا افتاده و مشخص شده است. هر چند این بدان معنی نیست که حتی این نقش تصمیم‌گیری هیئت مدیره الزاماً همیشه بخوبی انجام می‌گیرد. اغلب هیئت مدیره‌ها از دو جنبه مشخص اشکال دارند.

نخست، هر چند هیئت مدیره ممکن است قصد واگذاری برخی از تصمیم‌گیریهای اجرایی را به مدیران زیردست خود داشته باشد، اما اغلب در عمل این کار را انجام نمی‌دهد. بسیاری از هیئت مدیره‌ها عادت کرده‌اند که وقت خود را صرف انجام کارهایی کنند که در واقع مربوط به مدیران زیردست آنهاست، که این

## برای آنکه هیئت مدیره مجبور نشود تغییرات اساسی و عمده چه به لحاظ ساختاری و چه به لحاظ انسانی در سازمان ایجاد کند باید به‌طور مستمر ساختار مدیریتی شرکت را تحت بررسی و تحلیل قرار دهد.

امر تأثیری منفی بر کارایی هیئت مدیره و مدیران زیردست آنها دارد. علل اصلی این وضعیت معمولاً نبود تعریف دقیق و مشخص از حدود اختیارات سازمانی، نبود یک سیستم اطلاعاتی و کنترلی موثر که به هیئت مدیره این امکان را بدهد که بدون نگرانی به دلیل از دست دادن اختیارات خود برخی از وظایف و اختیارات را به دیگران واگذار نماید و بالاخره نداشتن اطمینان به مدیران اجرایی است.

دومین اشکال مهم در مورد بعضی از هیئت مدیره‌ها، تصمیم‌گیریهای مهم براساس اطلاعات ناقص است که این به چند علت می‌باشد. نخست آنکه هدفها، استراتژیها، برنامه‌ها و سیاستهای شرکت متفکرانه و بروشنی تعیین نمی‌شوند که بتوان از آنها به‌عنوان چارچوبی در تصمیم‌گیریهای استفاده کرد. دیگر اینکه نبود کارمندان متخصص به تعداد کافی برای کارهای تحلیلی و تحقیقی که لازمه تصمیم‌گیریهای درست می‌باشد و سرانجام بسیاری از هیئت مدیره‌ها آنقدر خود را مشغول کارهای اجرایی می‌کنند که نه وقت

و نه تمایل آن را دارند که نسبت به مسائل تکنولوژیکی، اقتصادی، سیاسی و سایر عوامل سازمانی که تأثیرات زیادی بر فرایند تصمیم‌گیری می‌گذارند بپردازند.

برای آنکه هیئت مدیره روشهای تصمیم‌گیری خود را بهبود بخشد، باید بروشنی مشخص کند چه نوع تصمیماتی را خود باید بگیرد و کدام تصمیمات را باید به دیگران واگذار نماید. سپس این تمایز را عملاً مورد توجه قرار دهد و بالاخره هیئت مدیره باید سعی کند کیفیت آمار و اطلاعاتی که تصمیمات بر اساس آنها گرفته می‌شود، افزایش یابد.

**ساختار و ترکیب هیئت مدیره**  
حال بررسی کنیم که چگونه هیئتهای مدیره باید سازمان یابند تا بتوانند بخوبی وظایف مدیریتی خود را انجام دهند. باید گفت در مورد ساختار مطلوب هیئت مدیره بین شرکتهای مختلف توافق و هماهنگی چندانی وجود ندارد. بدون شک یکی از دلایل این ناهماهنگی تفاوت زیاد در روشهای سنتی، فلسفه‌های تجاری و محیطهای رقابتی میان شرکتهای مختلف است. تفاوتهای اساسی در مورد هر یک از این عوامل مثلاً بین یک بانک، شرکت تولیدی و یک شرکت بیمه وجود دارد و تفاوتهای عمده بین شرکتهای گوناگون حتی در یک صنعت و فعالیت نیز مشاهده می‌شود.

اساساً در مورد ساختار هیئت مدیره باید به چهار پرسش زیر پاسخ داد:

- ۱- تعداد اعضای هیئت مدیره چند نفر باید باشد؟
- ۲- نسبت اعضای هیئت مدیره درون سازمانی (اجرایی) و نسبت اعضای هیئت

تعداد کل اعضای هیئت مدیره			وضعیت شرکتها
میانگین	حداکثر	حداقل	
۶	۱۰	۳	کوچک (کل داراییها کمتر از ۲۰ میلیون پوند)
۱۱	۱۴	۷	متوسط (کل داراییها بین ۲۰ تا ۲۰۰ میلیون پوند)
۱۵	۲۲	۱۰	بزرگ (کل داراییها بیش از ۲۰۰ میلیون پوند)

قابل توجه آن است که این شرکتها اعضای برون سازمانی خود را بیشتر براساس تجربه و شایستگی و دانش آنها و نه براساس عناوین شغلی، وابستگیهای خانوادگی یا موقعیتهای اجتماعی انتخاب می‌کنند.

برای آنکه شرکتها بتوانند به بهترین وجه در جهت منافع سهامداران خود فعالیت کنند، لازم است نسبت عمده‌ای از اعضای هیئت مدیره آنها از میان مدیران برون سازمانی و غیراجرایی باشد. (مثلاً نسبت ۱/۳ یا ۱/۲ و در بعضی شرایط حتی بیشتر). باید گفت هیئت مدیره‌ای که اعضای آن کلاً متشکل از مدیران اجرایی تمام وقت شرکت می‌باشد، اصولاً یک هیئت مدیره نیست بلکه یک کمیته مدیریت می‌باشد.

گذشته از آنکه بهتر است یک شرکت تعدادی مدیران غیراجرایی در هیئت مدیره خود داشته باشد تا بتواند عملکرد شرکت و مدیران را بهتر ارزیابی کند، دلیل دیگری هم که برای این کار وجود دارد آن است که اخیراً سایر طبقات ذی‌نفع علاوه بر سهامداران، می‌خواهند هر چه بیشتر بر سیاستگذارها و مدیریت شرکتها سهامی عام نفوذ و دخالت داشته باشند. بنابراین حفاظت از منافع سایر طبقات جامعه یکی دیگر از علل شمول مدیران غیرموظف در هیئت مدیره شرکتها سهامی عام می‌باشد. این روش بسیار ممتد و بخصوص در شرایط انگلستان خیلی واقع بینانه‌تر از روشی است که از کشور آلمان الهام گرفته شده است، روشی که تحت شرایط خاصی پدید آمده و حتی در محیطهای اروپایی چندان موفق نبود.

روابط بین اعضای هیئت مدیره و مدیران شرکت، تقریباً، در کلیه شرکتها آمریکایی معمول است که هیئت مدیره در

دارد. تحلیل و بررسی ۱۰۰ نمونه تصادفی شرکتها تولیدی انگلیسی نشان داده است که تعداد اعضای هیئت مدیره بیش از ۹۰ درصد این شرکتها مطابق جدول شماره ۱ می‌باشد.

توازن هیئت مدیره - مهمتر از مسئله تعداد اعضای هیئت مدیره، هرچند که با آن مرتبط است مسئله توازن بین اعضای هیئت مدیره است که باید از چند نظر مورد توجه قرار گیرد. توازن بین اعضا باید از نظر تعداد اعضای هیئت مدیره اجرایی و غیر اجرایی، سن و سوابق عضویت اعضا، تخصصها، دانشها و علائق اعضا، تمام وقت یا پاره وقت بودن اعضا و غیره مورد توجه قرار گیرد.

در این زمینه نیز نیازها و روشها بین شرکتها مشابه و شرکتها در صنایع متفاوت به اندازه‌ای زیاد است که تقریباً ارائه یک فرمول کلی برای تعیین بهترین وضعیت توازن غیرممکن است. علاوه بر این، کمبود اعضای ایده‌آل محدودیت دیگری است. تعداد کمی از شرکتها می‌توانند ادعا کنند که کلیه اعضای هیئت مدیره آنها ایده‌آل هستند.

یک روند جدید و مهم که چندین سال است در آمریکا و اخیراً در انگلستان بخصوص میان شرکتها بزرگ متداول شده است، افزایش تعداد اعضای هیئت مدیره برون سازمانی و غیر اجرایی است. نکته

مدیره برون سازمانی (غیراجرایی) چگونه باید باشد؟

۳- رابطه بین هر عضو هیئت مدیره با مدیران اجرایی سازمان چگونه باید باشد؟

۴- چه مسئولیتهای مشخصی باید به هر یک از اعضای هیئت مدیره محول گردد؟

تعداد اعضای هیئت مدیره - واضح است که تعداد اعضای هیئت مدیره باید به اندازه کافی زیاد باشد تا هیئت مدیره بتواند بخوبی وظایفش را انجام دهد. اما این به نوبه خود بستگی به متغیرهای زیادی دارد. اندازه و پیچیدگی شرکت، محیط رقابتی، ظرفیت و توانایی هریک از اعضا و ... در تعداد اعضای هیئت مدیره اثر می‌گذارند. بنابراین نمی‌توان یک اندازه ثابتی را پیشنهاد کرد.

از طرف دیگر براساس تجربه‌های عملی بسیاری از شرکتها در صنایع و تجارتهای مختلف، رهنمودهای باارزشی ارائه شده است. البته رابطه مستقیمی بین اندازه سازمان و تعداد اعضای هیئت مدیره وجود

**بسیاری از هیئت مدیره‌ها عادت کرده‌اند که وقت خود را صرف انجام کارهایی کنند که در واقع مربوط به مدیران زیر دست آنهاست.**

جهت رسیدن به هدفهای شرکت، مسئولیتها و اختیارات خود را به یکی از مسئولان اجرایی رتبه بالا که معمولاً دارای عنوان مدیرکل<sup>۱</sup> یا معاون اجرایی مدیرکل<sup>۲</sup> می باشد محول می کند.

این روش تا آن اندازه در شرکتهای آمریکایی به عنوان یک استاندارد پذیرفته شده که متداول است که در یکی از کتابهای بسیار معتبر درباره موضوع هیئت مدیره بنام هیئت مدیره ها و مدیریت موثر که مولف آن هارولد کوونتی (Harold Koonty) است، از آن به عنوان یک اصل و روش معمول یاد می شود، اصل و روشی که براساس آن هیئت مدیره به یک مسئول اجرایی رتبه اول یا از طریق او به مدیران اجرایی شرکت اختیارات اجرایی خود را محول می نماید.

زمانی که یک چنین مسئول اجرایی در شرکت وجود داشته باشد، رابطه اساسی بین هیئت مدیره و مدیریت اجرایی شرکت به میزان زیادی روشن و مشخص است. بالاترین مقام اجرایی شرکت که در انگلستان معمولاً مدیرعامل نامیده می شود از طریق رئیس هیئت مدیره در برابر هیئت مدیره و در برابر انجام مسئولیتهای محول نظیر مسئولیت اجرای برنامه ها، سیاستها و آیین نامه های تایید شده از جانب هیئت مدیره و دستیابی به سود و رشد توافق شده، مسئول شناخته می شود. هر چند در بسیاری از شرکتهای انگلیسی یک مسئول اجرایی به تنهایی انجام وظیفه نمی کند و این وظیفه ممکن است بین چند تن از معاونان رئیس هیئت مدیره تقسیم شود یا به صورت مشترک از سوی چند مدیرعامل انجام پذیرد. این وظیفه ممکن است به وظایف یکی از مسئولان، مثلاً رئیس هیئت

## هیئت مدیره های که اعضای آن کلاً متشکل از مدیران اجرایی تمام وقت شرکت می باشد، اصولاً یک هیئت مدیره نیست.

مدیره اضافه شود و از جانب خود آن مسئول انجام پذیرد یا ممکن است بین کلیه مدیران اجرایی تقسیم شود که در این صورت چنین مجموعه ای را اصطلاحاً مدیران اجرایی متعدد می نامند.

در کلیه شرکتهایی که سلسله مراتب فرماندهی بین هیئت مدیره و مدیریت اجرایی تقسیم شده است و روشن نیست، دیر یا زود شرکت با مشکلاتی جدی روبه رو خواهد شد، بخصوص در شرایط سخت رقابتی و زمانی که شرکت از لحاظ سوددهی در وضعیت خوبی قرار ندارد. زمانی که اوضاع کلی خوب و راحت باشد تقریباً هر نوع ساختار سازمانی بدون مشکلات جدی جوابگو خواهد بود.

مشکل اساسی که در این شرکتها وجود دارد آن است که چند نفر که همگی از جهت موقعیت شغلی در یک رتبه قرار دارند یعنی همگی مدیر می باشند، مسئول بخشی از شرکت بوده و به طور دسته جمعی در برابر هیئت مدیره که خود از اعضای آن هستند در جهت رسیدن به هدفهای شرکت مسئول شناخته می شوند. تحت چنین شرایطی کنترل موثر عملیات و واگذاری وظایف و اختیارات به صورت کارا یک امر تقریباً غیرممکن است.

هنگامی که فقط یک مدیرعامل وجود داشته باشد، رابطه بین او و هیئت مدیره

به طور جمعی و رابطه بین هر یک از مدیران اجرایی و هر یک از اعضای هیئت مدیره، به صورت انفرادی را می توان بسادگی تعریف و مشخص کرد. در اینجا نکته اساسی آن است که کلیه مدیران اجرایی زیردست مدیرعامل باید مستقیماً به او پاسخگو باشند و او نیز در جهت رسیدن به هدفهای شرکت در مقابل رئیس هیئت مدیره و هیئت مدیره مسئول شناخته می شود.

وجود این رابطه روشن و مشخص اجرایی بدین معنی نیست که نباید رابطه مشاوره ای و وظیفه ای بین هر یک از اعضای هیئت مدیره و مدیران زیردست وجود داشته باشد، البته این در صورتی است که این ارتباطات، اختلالی در اختیارات مدیرعامل نسبت به مدیران اجرایی ایجاد نکند.

**مسئولیتهای مشخص هر یک از اعضای هیئت مدیره** - براساس تعریف، یک عضو هیئت مدیره اجرایی، مسئول یکی از وظایف شرکت مانند امور مالی یا استخدامی یا مسئول یکی از واحدهای عملیاتی شرکت مانند شرکتهای تحت پوشش یا مناطق تحت پوشش می باشد. از این رو اینکه چه مسئولیت مشخصی را باید به اعضای هیئت مدیره محول کرد فقط به اعضای هیئت مدیره غیر اجرایی ارتباط پیدا می کند.

روش بسیاری از شرکتها این است که به مدیران غیراجرایی خود مسئولیتی را به صورت رسمی محول نمی کنند، اما از آنها به طور غیرمستقیم انتظار دارند که شرکت را از نظریه های خود در حوزه مباحث و مسائل مورد علاقه و تخصصی خود بهره مند سازند. بدین ترتیب یک عضو



هیئت مدیره غیر اجرایی بانگذار به عنوان یک فرد صاحب نظر در امور مالی، یک عضو حسابدار به عنوان یک فرد صاحب نظر در امور حسابداری و یک عضو دانشمند به عنوان یک فرد مطلع در زمینه تحقیقات مورد توجه قرار خواهند گرفت.

با این حال، به موازات اینکه فعالیت شرکتها بین المللی تر و پیچیده تر می شود، شرکتها سعی می کنند هر چه بیشتر به مدیران اجرایی و همچنین به مدیران غیر اجرایی خود یک یا چند وظیفه را که در حوزه تخصص و علاقه آنها می باشد و از مزایای سودآوری برای شرکت برخوردار است به صورت رسمیت محول کنند. بدین ترتیب، به طور مثال یک شرکت نفتی که وابستگی زیادی به منابع نفتی کشورهای خاورمیانه دارد، ممکن است وظیفه جمع آوری و تحلیل اطلاعات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی خاورمیانه که می تواند اثر زیادی بر سود شرکت داشته باشد را به یکی از اعضای هیئت مدیره خود محول نماید. یا به عنوان مثالی دیگر سود یک شرکت ممکن است حساسیت زیادی نسبت به مواد اولیه (مانند سنگ آهن یا کاکائو) یا حفظ موقعیت خود در یک بازار پرمصرف (مانند بازار نوشابه در امریکا) داشته باشد. در چنین شرکتهایی هر چه بیشتر مرسوم شده است که یکی از اعضای هیئت مدیره که معمولاً عضو غیر اجرایی است مسئولیت تحقیق و بررسی عامل سودآوری مورد بحث را به عهده بگیرد و بدین ترتیب به عنوان یک عضو صاحب نظر در مورد موضوع مورد بحث شناخته شود.

واضح است مشکلی که این روش می تواند داشته باشد تداخل منافع یا اختیارات بالقوه ای است که بین یک عضو

## برای آنکه هیئت مدیره روشهای تصمیمگیری خود را بهبود بخشد، باید بروشنی مشخص کند چه نوع تصمیماتی را خود باید بگیرد و کدام تصمیمات را باید به دیگران واگذار نماید.

هیئت مدیر غیر اجرایی و یک عضو هیئت مدیره اجرایی یا مدیر اجرایی می تواند بروز کند. اگر یکی از اعضای هیئت مدیره یا مدیران، مسئولیت اجرایی خرید و تدارکات را به عهده داشته باشد و برای انجام صحیح این کار در برابر مدیرعامل مسئول باشد، واضح است که همین مسئولیت و اختیار را در عین حال نمی توان به یک عضو دیگر محول کرد. هر چند اگر تمایز روشنی بین مسئولیت اجرایی عضو اجرایی یا مدیر از یک طرف و حوزه علائق ویژه عضو غیر اجرایی از طرف دیگر ایجاد شود، می توان از تداخل منافع و اختیارات اجتناب کرد و گذشته از اینها، البته موفقیت چنین سیاستی متکی به حسن نیت و بینش افراد موظف است.

در این مقاله وظایف اساسی هیئت مدیره به لحاظ تلفیق و روش نمودن مطلب و همچنین به دلیل تاکید بر نکات ویژه، به صورت نسبتاً ساده ای بیان شد. در زندگی واقعی، زمانی که روابط و سازمانهای انسانی توأمان دخالت دارند، مسائل به این سادگی و روشنی نمی باشند. این مطلب بخصوص در مورد روشی که هیئت مدیره

شرکتها وظایف خود را تفسیر و اجرا می کنند صادق است و این در حالی است که می توان گفت در عمل تقریباً بی نهایت حالات و تغییرات متفاوت وجود دارد. در اجرا، تقریباً هر یک از این حالتها می تواند بخوبی جوابگو باشد، البته اگر تمام وظایف هیئت مدیره بخوبی شناخته و تفهیم شده باشد و ساختار اساسی هیئت مدیره شرکت به گونه ای باشد که زمینه اجرای روان و راحت آنها را فراهم آورد.

هارولد کوتتی در کتاب خود تحت عنوان هیئت مدیره و مدیریت موثر چنین می نویسد: "بدون شک آثاری که هیئت مدیره می تواند بر شکوفایی و موفقیت شرکت داشته باشد بخوبی شناسایی نشده است. هیئت مدیره با فشارهای خود بر مدیرعامل و از طریق فشارهای مدیرعامل بر سایر مدیران اجرایی می تواند هدفهای بهتر و شفافتری را تعیین کند و سیاستها و برنامه های منطقی تر و معقولتری را جهت دستیابی به هدفهای شرکت مورد توجه قرار دهد. هیئت مدیره از طریق تبادل نظرهای عمیق و عالمانه می تواند عامل مهمی در توجه کافی نسبت به مشکلات عمده و پیدا کردن راه حلهای استراتژیک برای مشکلات پیچیده باشد. بعلاوه، هیئت مدیره می تواند یک منبع عمده تقویت کننده و یاری دهنده مدیران اجرایی ارشد شرکت باشد. بسیاری از ضعفهای هیئت مدیره ناشی از بی توجهی و ناآگاهی مدیران اجرایی رده بالای شرکت از تواناییهای بالقوه هیئت مدیره است."

1- President

2- Executive vice president

منبع:

The Company today.