

# گزارش هیئت‌مدیره

پاسخی بر پرتکرارترین پرسش‌ها

شرکت مشاوره مدیریت ایلیا

پاییز ۱۴۰۱

شرکت ایلیا: تهران، سال ۱۴۰۱  
این کتیبه توسط تیم شرکت ایلیا در ایران تهیه گردیده است و لذا کلیه حقوق این کتیبه متعلق به شرکت ایلیا می باشد و استفاده از چهارچوب، محتوا و طراحی آن بدون کسب مجوز از آن شرکت خلاف قانون تجاری جمهوری اسلامی ایران می باشد. شرکت ایلیا: تهران، ایران.

دنیای اقتصاد  
روزنامه صبح ایران

ILIA

# بنام خدا

چو غنچه گر فروبستگیست کار جهان  
تو همچو باد بهاری گره‌گشا می‌باش



## شرکت ایلیا، مجموعه‌ای پیشرو در عرصه مشاوره، آموزش و تحقیقات مدیریت در ایران

ایلیا به ارائه خدمات حرفه‌ای مشاوره و تحقیقات در زمینه‌های برنامه‌ریزی تأسیس و توسعه کسب‌وکار، استراتژی، موضوعات انسانی، نوآوری و تحول و عملیات سازمانی می‌پردازد. بینش و شناخت کاربردی حاصل از همکاری‌های ما، متناسب با نیازهای مشتریان بوده و انتقال‌دهنده مهارت‌هایی به ایشان است که تغییرات سازنده را جاری و نهادینه می‌سازد. باور ما بر این است که یک شرکت مشاوره بایستی فراتر از یک پیشنهاددهنده و راهنمایی‌کننده صرف باشد. ما خود را به جای مشتری قرار داده و به جای تأکید بر پروژه‌ها، به تبیین و پیشبرد نتایج حاصله می‌پردازیم. انگیزه‌ها و محرک‌های توسعه کسب‌وکار ما، با عوامل کلیدی موفقیت مشتریانمان گره خورده است. در این راستا و با هدف همراهی و همکاری جهت شکوفایی پتانسیل‌های توسعه کاری ایشان، ارزش مادی و معنوی تلاش‌های ما مستقیماً براساس خروجی‌ها و بهبود حاصل از طرح‌های همکاری تعیین می‌گردد. ارائه «خدمات مشاوره به هیئت‌مدیره» یکی از خدمات شرکت ایلیا است که با هدف افزایش اثربخشی عملکرد و تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره در تداوم عملکرد، موفقیت و بقای سازمان و با تکیه بر دانش روز این حوزه ارائه می‌شود.



## مأموریت اصلی «دنیای اقتصاد»، به عنوان یک گروه رسانه‌ای خبری - تحلیلی، بسط و ترویج دانش اقتصادی با هدف افزایش رفاه و کاهش فقر است.

پایبندی به اصول «اقتصاد رقابتی»، فلسفه بنیادین «دنیای اقتصاد» است که همواره ثابت خواهد ماند و تغییرات احتمالی صرفاً در شیوه نشر اخبار و ارائه تحلیل‌ها با رعایت اصول و استانداردهای حرفه‌ای خواهد بود. ما برای ارائه تحلیل‌ها از بهترین گروه‌های تخصصی بهره می‌بریم و با دقت در ارائه مطالب از عبارات و واژه‌های مناسب و بدیع استفاده می‌کنیم. در این راه ما تلاش می‌کنیم از خلاقانه‌ترین روش‌های ممکن با رعایت اصول حرفه‌ای و اخلاقی استفاده کنیم. اصول فکری «دنیای اقتصاد» منشعب از نگاه علمی به مقوله‌های اقتصاد، روزنامه‌نگاری و مخاطب‌شناسی است. «دنیای اقتصاد» از همان ابتدای فعالیت با نگاهی فراتر از منافع کوتاه‌مدت و با دیدی همراستا با منافع ملی که هیچ‌وقت از نگاه مخاطبان تیزبین پنهان نبود قدم در این راه نهاد.

# فهرست گزارش

## ۵. پیش‌گفتار

- پیام ابتدایی
- سخنی با مخاطب
- مقدمه

## ۱. ماهیت درونی هیئت‌مدیره

- ویژگی‌های کلیدی یک عضو هیئت‌مدیره
- تعداد و تنوع اعضای هیئت‌مدیره
- هیئت‌مدیره و لزوم تناسب ترکیب آن با نیازهای روز و چشم‌انداز آتی سازمان
- مفهوم اعضای موظف، مستقل و غیرموظف

## ۲. انتظارات، نقش‌ها و وظایف هیئت‌مدیره

- وظایف کلیدی هیئت‌مدیره
- انتظارات از نقش رییس هیئت‌مدیره
- انتظارات از نقش عضو هیئت‌مدیره
- انتظارات از نقش دبیر هیئت‌مدیره
- نقش هیئت‌مدیره در ترویج ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی

## ۳. سازوکار و ابزارهای هیئت‌مدیره

- اهمیت جلسات هیئت‌مدیره
- موارد مهم در دستورکار هیئت‌مدیره‌ها؛ ۲۰۲۲
- فلسفه وجودی کمیته‌های هیئت‌مدیره
- هیئت‌مدیره و اهمیت آموزش مستمر
- هیئت‌مدیره و تجهیز عضو جدید برای ایفای نقش
- ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره
- جبران خدمت اعضای هیئت‌مدیره

## ۴. پیوست

- واژگان پرکاربرد
- فهرست شکل‌ها و جداول
- قدردانی به پاس همراهی؛ تیم پروژه در ایلینا

بخش آغازین

# پیش‌گفتار

# سر به کار، دست کنار

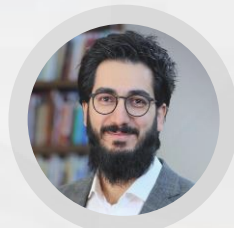
پس از بالغ بر ۱۵ سال انجام کار جدی و عمیق در صنعت مشاوره مدیریت و ۶ سال در صنعت فین تک، ۳ سال انتهایی را به ایفای نقش ریاست هیئت‌مدیره در دو مجموعه پرداخته‌ام. از ۲ سال گذشته و به واسطه چالش‌های این نقش بر آن شدم تا مطالعه عمیقی را در حوزه پیشبرد هیئت‌مدیره داشته باشم. می‌توان گفت که در یک سال اخیر و با تکیه بر آنچه تجربه کرده و آموخته‌ام، از نحوه ایفای نقش خود احساس رضایت نسبی دارم.

خلاصه آنچه در این مدت و در قالب این نقش زیسته‌ام در این جمله خلاصه می‌شود: **“Hands-off, Head-In”** از مصادیق جمله‌ی بالا می‌توان به: تمرکز بر آینده ضمن مراقبت از اکنون و ایجاد سطح هماهنگی و همسویی مطلوب میان هیئت‌مدیره و جهت‌دهی صحیح سازمان و اعتمادسازی متقابل میان هیئت‌مدیره و مدیرعامل اشاره کرد. اهمیت این مهم و چگونگی ایفای این نقش در دنیای کسب‌وکار مدرن و پیچیده امروز در بستر عدم قطعیت چنان است که امکان هر گونه سعی و خطایی را از هیئت‌مدیره سلب و چاره‌ای جز ایفای صحیح نقش و موفقیت در آن باقی نمی‌گذارد. در یک جمله می‌توان گفت هیئت‌مدیره به همراهی دیگر همکاران مسئول موفقیت سازمان است.

از آنجایی که در تجربه زیسته خود، اهمیت به‌کارگیری دانش روز در این حوزه را عمیقاً درک و لمس نموده‌ام، پیشنهادم توجه به مطالعه، یادگیری و افزایش سطح دانش هیئت‌مدیره در حوزه ایفای نقش خود است.

ما نیز در شرکت مشاوره مدیریت ایلپا، با هدف ساختن ایرانی بهتر از طریق کمک به توانمندسازی و ایجاد کسب‌وکارهایی قوی‌تر در صنایع مختلف، تمرکز بر ارائه خدمات مشاوره به هیئت‌مدیره را با تکیه بر تجربیات و دانش روز بین‌المللی در این حوزه، در دستورکار خود قرار داده‌ایم. باور داریم اگر بتوانیم رشدی هر چند اندک در نوع تفکر و عملکرد هیئت‌مدیره‌ها ایجاد کنیم، قطعاً اثری محسوس در ارتقا و موفقیت کسب‌وکارها و چه‌بسا اقتصاد کشور خواهیم داشت و یک قدم به ساختن ایرانی بهتر نزدیک خواهیم بود.

پایان



سید حسین نووی

بنیانگذار و رییس هیئت‌مدیره  
شرکت مشاوره مدیریت ایلپا

# اهمیت گزارش

امروزه اهمیت نقش هیئت‌مدیره در موفقیت سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که آنچه همای سازمان‌ها را بر قله موفقیت نشانده و یا به دره شکست می‌کشاند، نوع عملکرد و میزان درستی و اثرگذاری عملکرد و تصمیمات هیئت‌مدیره است. سازمان‌ها با بیشترین میزان منابع مالی و مستعدترین سرمایه‌های انسانی، در صورت عدم عملکرد اثربخش هیئت‌مدیره و تصمیم‌گیری‌های نادرست این نهاد، به سادگی به ورطه شکست و نابودی کشیده خواهند شد.

پاندمی کرونا در سال ۲۰۲۰، اثرات قابل ملاحظه‌ای بر تمامی وجوه زندگی انسان‌ها در جهان داشته و مفاهیم جدیدی همچون توقف فعالیت‌های اقتصادی، فاصله‌گذاری اجتماعی، دورکاری و غیره را به ادبیات روزمره زندگی مردم وارد کرده است.

از سوی دیگر، تبعات ناشی از شوک اقتصادی که پاندمی کرونا به اقتصاد جهان و به تبع آن فعالیت‌های کسب‌وکارها وارد نموده، منجر گردیده تا امروزه نقش هیئت‌مدیره‌ها به عنوان مسئول اصلی موفقیت و پایداری سازمان‌ها، بیش از هر زمان دیگری اهمیت و اولویت پیدا نماید.

**هیئت‌مدیره، در ادبیات عبارت است از گروهی از افراد که یک سازمان را راهبری می‌کنند. اما در عمل، هیئت‌مدیره:**

- **حامی مدیرعامل است؛** ولی در عین حال باید بر عملکرد وی نظارت دقیق داشته باشد.
- **راهبری می‌کند؛** ولی نباید مدیریت کند.
- **مسئول مستقیم تدوین استراتژی سازمان و پیاده‌سازی آن است؛** ولی توصیه نمی‌شود این کار را بدون جلب مشارکت مدیرعامل و تیم اجرایی وی انجام دهد.
- **مدیرعامل انتخاب می‌کند؛** ولی ممکن است به اقتضای شرایط ناچار به برکناری و جایگزینی وی باشد.
- **مسئول مستقیم مراقبت از سلامت مالی، عملیاتی (غیرمالی) و تداوم عملکرد و بقای سازمان در طولانی‌مدت است؛** در حالی که عمده اطلاعاتی که در طول سال با آن مواجه می‌شود مربوط به عملکرد جاری و کوتاه مدت سازمان است.

- **مسئول تعیین هدف غایی سازمان است؛** و به تبع آن مدیرعامل مسئول هدفگذاری عملیاتی برای دستیابی به هدف غایی مذکور ولی علی‌رغم آنکه تحقق این اهداف برای هیئت‌مدیره از درجه اهمیت بالایی برخوردار است، هیئت‌مدیره باید مراقب باشد تحقق این اهداف به قیمت زیرپا گذاشتن قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت سازمان نباشد.
- و ...

در واقع هیئت‌مدیره را می‌توان عنصر کلیدی در چهارچوب راهبری شرکتی دانست که موفقیت یک سازمان در گرو موفقیت و عملکرد صحیح آن است و موفقیت هیئت‌مدیره نیز در گرو عملکرد صحیح و موفقیت تک تک اعضای آن می‌باشد.

اما نکته مهم در این میان، چگونگی ایفای نقش صحیح هیئت‌مدیره است. هیئت‌مدیره کجا، چگونه و با چه ابزاری(هایی) باید نقش‌آفرینی کند تا بتواند همای سازمان را بر قله موفقیت بنشانند؟ اینجاست که «راهبری شرکتی» معنا پیدا می‌کند.

به عبارت ساده، حاکمیت شرکتی چهارچوبی برای ایفای نقش و انجام وظایف صحیح اعضای هیئت‌مدیره است که ضمن معرفی حوزه‌های مختلفی که ترکیب هیئت‌مدیره می‌بایست در راستای ایفای نقش صحیح خود به آن‌ها بپردازد؛ مدل صحیح ایفای نقش و ابزار لازم در این خصوص را نیز در اختیار ایشان قرار می‌دهد.

به عبارت ساده‌تر، راهبری شرکتی، زمین بازی هیئت‌مدیره است و برای برد قطعی در این بازی که به معنای افزایش اثرگذاری هیئت‌مدیره و به تبع آن افزایش ضریب موفقیت و تداوم عملکرد سازمان خواهد بود، در ابتدا لازم است هیئت‌مدیره قواعد بازی و مشخصات زمینی که در آن بازی می‌کند را به درستی بشناسد.

تنها در چنین شرایطی است که یک هیئت‌مدیره می‌تواند برای کلیه ذی‌نفعان خود ارزش بلندمدت خلق کند؛ از منابع در اختیار خود به نحو مؤثری بهره‌برداری و صیانت به عمل آورد؛ ضمن بهبود مستمر عملکرد سازمان، سطح تاب‌آوری سازمان در مقابل بحران‌های احتمالی را افزایش دهد؛ اثربخشی تصمیمات خود را به نحو محسوس و مؤثری بهبود دهد؛ در ایجاد ترکیب مناسبی از استعدادها و نیز نگهداشت منابع انسانی به عنوان یکی از سرمایه‌های اصلی سازمان، موفق عمل کند و در نهایت ضمن سودآوری، منجر به افزایش دارایی‌های نامشهود سازمان و نیز افزایش سطح اعتماد سهامداران و ذی‌نفعان به سازمان چه در داخل کشور و چه در خارج از مرزهای آن شود.

ما در شرکت مشاوره مدیریت ایلیا، به واسطه ارائه طیف متنوعی از خدمات مشاوره به ویژه خدمات مشاوره در حوزه راهبری(حاکمیت) شرکتی به هیئت‌مدیره‌ها، همواره شاهد دغدغه‌های گوناگون هیئت‌مدیره‌ها بوده و مخاطب پرسش‌های گوناگونی از سوی هیئت‌مدیره‌ها قرار داشته و داریم.

## هدف

ایفای رسالت و مسئولیت اجتماعی خود به عنوان یک شرکت ماهیتاً دانش‌بنیان و یکی از فعالین صنعت مشاوره مدیریت، بر آن شدیم تا تجربه آموخته‌شده تا کنون از همکاری با مشتریان مختلف را با دانش روز جهان در حوزه حاکمیت شرکتی پیوند زده و در مستند حاضر به برخی از کلیدی‌ترین موضوعات و متداول‌ترین پرسش‌ها در خصوص هیئت‌مدیره‌ها بپردازیم.

## مخاطب

این گزارش علاوه بر اعضای هیئت‌مدیره، می‌تواند کلیه ذی‌نفعان هیئت‌مدیره باشند به ویژه آنان که در سطوح مختلف راهبری یا مدیریت سازمان، به هیئت‌مدیره در ایفای صحیح نقش خود یاری می‌رسانند.

همچنین محتوای این گزارش می‌تواند برای علاقمندان، پژوهشگران و افرادی که عضویت در هیئت‌مدیره را در چشم‌انداز توسعه شغلی خود قرار داده‌اند نیز مفید باشد. بدیهی است اقتضای قوانین هر کشور، الزاماتی را در بعد قانونی بر ماهیت راهبری شرکتی وارد می‌نماید که بسته به شرایط هر کشور متفاوت خواهد بود.

ما در مستند حاضر ضمن ملاحظه و احترام به الزامات قانونی که از سمت قانون تجارت، سازمان بورس و اوراق بهادار کشور و سایر قوانین حاکم بر جوانب مختلف عملکرد هیئت‌مدیره به حوزه راهبری شرکتی وارد است، بر روح راهبری شرکتی و جنبه عمومی آن تمرکز نموده‌ایم.

امیدواریم این گام کوچک، با کمک و مشارکت مخاطبین و کلیه دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران این حوزه در سال‌های آتی غنا یافته و موجب اثربخشی روزافزون هیئت‌مدیره‌ها در موفقیت کسب‌وکارها، فارغ از اندازه، نوع و ماهیت فعالیت آن‌ها باشد.



سارا مهربانی

رئیس کمیته حاکمیت شرکتی،  
کمیسیون مسئولیت‌های اجتماعی و  
حاکمیت شرکتی بنگاه‌ها  
اتاق بازرگانی ایران

معاون شرکت  
و راهبر دپارتمان  
حاکمیت شرکتی  
شرکت مشاوره مدیریت ایلیا



# مقدمه

در دنیای مدیریتی مدرن امروزی، ابزارهای بسیار متعدد و متنوعی در اختیار مدیران عامل و تیم مدیریتی سازمان‌ها برای مدیریت و اداره کردن سازمان قرار دارد. اما در مورد هیئت‌مدیره چگونه است؟

به نظر می‌رسد علی‌رغم نقش پراهمیت هیئت‌مدیره و ضریب بالای اثرگذاری آن در موفقیت سازمان‌ها، شناخته‌شده‌ترین ابزار موجود در اختیار هیئت‌مدیره‌ها برای آنکه بتوانند زوایای مختلف نقش خود را به‌درستی شناخته و وظایف محوله را به بهترین نحو به انجام برسانند، چهارچوب راهبری شرکتی است. سازمان‌هایی که هیئت‌مدیره آن‌ها از چهارچوب و اصول صحیح راهبری شرکتی استفاده می‌کند، مجهز به ابزاری هستند که آن‌ها را در درک انتظارات ذی‌نفعان خود توانمندتر نموده و آن‌ها را قادر می‌سازد تا با به‌کارگیری خلاقیت، فرهنگ و اصول صحیح بتوانند در راستای دستیابی به اهداف سازمان و ارزش‌های آن، مجهزتر عمل نمایند.

هیئت‌مدیره در این سازمان‌ها، اداره سازمان را به شیوه‌ای صحیح به مدیرعامل و تیم مدیریتی تفویض نموده و متعاقباً در حوزه انجام وظایف محوله در جایگاه پاسخ‌گویی قرار می‌دهد و اطمینان پیدا می‌کند که فرهنگ، هنجارها و فرایندها و ساختارهای موجود در سازمان با هدف و ارزش‌های سازمان هم‌سو هستند.

در واقع راهبری شرکتی، ابزاری است که هیئت‌مدیره را قادر می‌سازد سازمان تحت راهبری خود را در بهینه‌ترین زمان ممکن، و نه صرفاً سریع‌ترین زمان، به مرحله «تکامل سازمانی» رسانده و حفظ کند.

مرحله‌ای که در آن دو عامل «کنترل‌پذیری» و «انعطاف‌پذیری» در بهینه‌ترین حالت خود و در تعادل کامل قرار دارند و سازمان در نقطه بهینه دوره عمر خود به سر می‌برد؛ دو مفهوم «مدیریت» و «راهبری» در سازمان از فضای شخصی خارج شده، کاملاً در سطح سازمان نهادینه شده است و حد و مرز آن مشخص است (شکل شماره ۱)؛ سازمان از حالت اتکا به افراد خارج شده و سیستم‌های تخصصی حرفه‌ای و ساختار سازمانی متناسب با ماهیت فعالیت و نیز چشم‌انداز سازمان استقرار یافته‌اند؛ تفکر خلاق در سازمان نهادینه شده است؛ شناسایی، درک و تأمین انتظارات و نیازمندی‌های کلیه ذی‌نفعان اعم از سهامداران، مشتریان و منابع انسانی و غیره مبتنی بر شیوه‌ها و فرایندهای مکانیزه است؛ دستیابی به اهداف منجر به تشویق و عدم دستیابی بازخورد متناسب را در برخواهد داشت؛

رضایت مشتری عنصر مهم مورد توجه سازمان است؛ سازمان در هر دو حوزه فروش و سودآوری قدرتمند بوده و تفاوت بین بودجه و عملکرد بسیار اندک است؛

آموزش مستمر چه در سطح هیئت‌مدیره، چه در سطح مدیریت ارشد و چه در سطح کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در نهایت رعایت اصول حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی و تعهدات اخلاقی چه در سطح فردی و چه در حوزه کاری جزو خطوط قرمز سازمان محسوب می‌شود.

بدیهی است عمق و میزان استفاده سازمان‌ها از چهارچوب راهبری شرکتی یکسان نبوده و بسته به نوع، اندازه، خصوصیات صنعت و ماهیت فعالیت سازمان‌ها و نیز اقتضای شرایط محیطی می‌تواند متفاوت باشد. اما آنچه مسلم است، عملکرد صحیح هیئت‌مدیره و راهبری خوب سازمان، منجر به ارتقای سطح نظارت مؤثر بر سازمان می‌شود و این اطمینان را ایجاد می‌نمایند که چشم‌انداز، استراتژی و فعالیت‌های سازمانی از همسویی مناسبی برخوردارند که وجود این همگرایی در سازمان، به نوبه خود منجر به بهبود روزافزون خلق ارزش بلندمدت نه تنها برای سهامداران بلکه برای کلیه ذی‌نفعان خواهد شد.

رهبری	مدیریت	هدف
• ایجاد تغییر	• رفع پیچیدگی‌ها	• انجام
• تفکر • تغییر و نوآوری • انجام کار درست	• اجرا و پیاده‌سازی • انجام درست کارها	• تمرکز
• تدوین چشم‌اندازها • همسوکردن افراد • انگیزه‌بخشی و الهام‌بخشی • تأثیرگذاری و نفوذ	• برنامه‌ریزی پروژه‌ها • سازماندهی افراد • نظارت بر پیشرفت و کارایی • حل مسأله	• فرایندها/مهارت‌های اصلی
• آینده • طولانی‌مدت	• اکنون • کوتاه‌مدت	• گرایش
• سطح بالا • استراتژیک	• زمینی • تاکتیکی	• کار روزانه
• تغییر • تازه‌گی (نو) • اثربخشی • پویایی و جنبش	• اجرای دستور • ثبات • کارایی • پایداری	• به دنبال دستیابی به

شکل شماره ۱: عمده‌ترین تفاوت‌های «مدیریت» و «رهبری»، برگرفته از محتوای آخرین دوره Management Essentials در Harvard Online Business School، ۲۰۲۲

بخش یک

# ماهیت درونی هیئت مدیره

# ویژگی‌های کلیدی یک عضو هیئت‌مدیره

برای اینکه یک هیئت‌مدیره بتواند عملکرد صحیحی داشته و بتواند چنان ارزش‌هایی که در مقدمه مورد اشاره قرار گرفت را برای کلیه ذی‌نفعان خلق نماید، در ابتدا و به عنوان پیش‌نیاز لازم است اصطلاحاً از «شایستگی» مورد نیاز برای ایفای نقش هیئت‌مدیره‌گی برخوردار باشد.

همان‌طور که پیشتر به آن اشاره شد، موفقیت یک سازمان در گرو موفقیت و عملکرد صحیح هیئت‌مدیره آن است و موفقیت هیئت‌مدیره نیز در گرو عملکرد صحیح و موفقیت تک تک اعضای آن می‌باشد. وجود افراد مؤثر، توانمند و با قابلیت بالا و نیز تلاش آن‌ها به عنوان عضو برای ایفای نقش مؤثر از عناصر کلیدی موفقیت جمعی هیئت‌مدیره به‌شمار می‌رود.

اهمیت این موضوع به حدی است که سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) در راهنمای منتشرشده خود در حوزه راهبری (حاکمیت) شرکتی از شایستگی هیئت‌مدیره به عنوان یکی از پیش‌فرض‌های اصلی راهبری (حکمرانی) خوب یاد می‌کند.

در یک تقسیم‌بندی ساده، شایستگی اعضای هیئت‌مدیره را می‌توان در سه دسته ویژگی فردی، عمومی و مدیریتی و تخصصی خلاصه نمود.

## ویژگی‌های فردی

ویژگی فردی یا رفتاری یک عضو هیئت‌مدیره شامل مهارت‌ها و توانایی‌های رفتاری هستند که به وی در برقراری ارتباط مؤثر با سایر اعضای هیئت‌مدیره، تیم مدیریتی و ذی‌نفعان کمک می‌کند و در نهایت منجر به افزایش ضریب اثرگذاری فردی وی در ترکیب هیئت‌مدیره و به تبع آن موفقیت سازمان خواهد شد.

## ویژگی‌های عمومی و مدیریتی

برخورداری از سطح تحصیلات مناسب، داشتن سابقه خدمت و تجربه مدیریتی، داشتن سابقه عضویت در ترکیب هیئت‌مدیره و نیز آشنایی و درک اصول راهبری شرکتی، چگونگی ایفای نقش هیئت‌مدیره و چالش‌های آن، چگونگی ایجاد مؤثرترین ساختار راهبری شرکتی متناسب با ماهیت فعالیت سازمان و نیز آشنایی با چگونگی گزارش‌گیری مؤثر از مدیرعامل و تیم اجرایی جزو حداقل‌های مورد نیاز برای یک عضو هیئت‌مدیره محسوب می‌شود.

همچنین موضوع فعالیت سازمان نمی‌بایست به هیچ نحوی از انحاء با منافع فردی و یا منافع سازمانی که عضو هیئت‌مدیره به نمایندگی از آن در ترکیب هیئت‌مدیره حضور دارد و یا منافع سایر سازمان‌هایی که عضو هیئت‌مدیره در ترکیب هیئت‌مدیره آن‌ها نیز حضور دارد، تعارضی داشته باشد.

## ویژگی‌های تخصصی

آشنایی با بازار و صنعت حوزه فعالیت سازمان، داشتن دانش لازم در حوزه عملیات جاری سازمان، دانش لازم در حوزه مالی، اطلاع از قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت سازمان، توانایی اطلاع مستمر از آخرین روندهای بازار، صنعت و روندهای جهانی در حوزه فعالیت سازمان، آشنایی با مفهوم «تجربه مشتری»، آشنایی با مدل‌های جبران خدمت و مزایای مدیران اجرایی، آشنایی با مفاهیم مدیریت سرمایه انسانی، داشتن دانش لازم در حوزه IT، آشنایی با مفاهیم مدیریت و راهبری ریسک و نیز برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه استراتژیک سازمان از جمله ویژگی‌های تخصصی مورد نیاز اعضای هیئت‌مدیره برای عضویت در ترکیب هیئت‌مدیره یک سازمان محسوب می‌شود.

نام دسته	ویژگی‌ها	تشریح ویژگی
<b>تفکر</b> <b>که بر قابلیت‌های استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر می‌گذارد.</b>	جستجوگری	همواره در جستجوی اطلاعات است، آنها را به اشتراک‌گذاشته و به چالش می‌کشد. در سطح متعالی این ویژگی، عضو هیئت‌مدیره سیستم‌هایی را برای جمع‌آوری، توزیع و خلاصه‌کردن اطلاعات پیشنهاد و راه‌اندازی می‌کند تا خروجی آنها را به عنوان یک ورودی مهم در تصمیمات خود مورد استفاده قرار دهد. این سیستم‌ها صرفاً نرم‌افزاری نبوده و به عنوان مثال می‌تواند شامل نظرسنجی‌های منظم در حوزه مشخصی باشد.
	ساختاردهی به یافته‌ها	ساختارهای مشخصی را به جهت درک یک موقعیت و ارائه راهکارهای مؤثر ایجاد می‌نماید. در سطح متعالی این ویژگی، عضو هیئت‌مدیره الزاما قبل از دستیابی به یک راهکار و تصویب آن، ابتدا به تجزیه و تحلیل شرایط کنونی می‌پردازد و از شکل‌گیری هر گونه طوفان فکری، استفاده از خرد جمعی و بررسی گسترده موضوعات استقبال می‌کند.
	چابکی در ادراک	گزینه‌ها و احتمالات استراتژیک را ارزیابی نموده، جوانب مثبت و منفی گزینه‌های مختلف را می‌سنجد و در صورت نیاز از ترکیبی از گزینه‌ها و راهکارها استفاده می‌نماید. در سطح متعالی این ویژگی، عضو هیئت‌مدیره به طور مداوم به بررسی سیستماتیک گزینه‌های استراتژیک می‌پردازد و نه تنها راهکارهای مخالف را رد نمی‌کند بلکه موارد متقابل و منحصر به فرد را با دقت مقایسه می‌کند.
<b>مشارکت</b> <b>که بر فرهنگ گشودگی، شفافیت و اعتماد هیئت‌مدیره تأثیرگذار است.</b>	گشودگی	تعاملاتی توأم با احترام و گشودگی دارد؛ برای تشویق اعتمادسازی و گشودگی در دیگران، خود گشوده و همدل است. در سطح متعالی این ویژگی، عضو هیئت‌مدیره فضای اعتماد و گشوده‌بودن را بین همه ذی‌نفعان کلیدی ایجاد می‌کند. وی با رفتار خود موجب می‌شود تا صداقت و به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌ها و احساسات ارزشمند تلقی شود.
	تسهیل‌کنندگی تعاملات	فعالانه تعاملات بین اعضای هیئت‌مدیره را تسهیل می‌کند؛ به عدم انحصارطلبی و کار تیمی ارزش نهاده و آن را تشویق می‌کند. در سطح متعالی این ویژگی، عضو هیئت‌مدیره برای کار تیمی و تنوع در داخل و خارج از اتاق هیئت‌مدیره، ارزش قائل است و با این کار ناخودآگاه موجب از بین رفتن مرزهای انحصارطلبی، فردگرایی و سایر موانع پیشبرد تیمی امور می‌شود.
	توسعه توانایی‌ها	فعالانه و به طور مستمر دانش، مهارت‌ها و تجربه خود را توسعه داده و از توسعه دیگران حمایت می‌کند. در سطح متعالی این ویژگی، عضو هیئت‌مدیره ضمن اینکه به طور سیستماتیک مسئولیت‌های چالش‌برانگیزی را بر عهده دیگران می‌گذارد تا توانایی‌های خود را توسعه دهند، در عین حال از آنان پشتیبانی و حمایت می‌کند و فرهنگی ایجاد می‌کند که برای مقوله یادگیری، ارزش قائل است.
<b>الهام‌بخشی</b> <b>که بر تعاملات درونی هیئت‌مدیره و نیز هیئت‌مدیره با ذی‌نفعان تأثیرگذار است.</b>	نفوذ	از طریق مذاکره و دریافت نظرات و دیدگاه‌های ذی‌نفعان، روابط متقابل سودمندی را با آنان ایجاد می‌نماید. در سطح متعالی این ویژگی، عضو هیئت‌مدیره برای ایجاد و حفظ منافع مشترک، روابط و همکاری‌های برد-بردی را بین هیئت‌مدیره و سایر بخش‌های سازمان و نیز سهامداران و ذی‌نفعان مختلف پیشنهاد و شکل می‌دهد. به عنوان مثال ایجاد روابط مستمر با تیم اجرایی، سهامداران و یا تنظیم کنندگان صنعت.
	اعتمادسازی	از طریق برخورد قاطع با مسائل، منجر به اعتباربخشی به خود و سایر اعضای هیئت‌مدیره می‌شود؛ در برقراری ارتباط، بر مبنای اعتماد عمل نموده و مثبت‌اندیش است، دستاوردها را شناسایی و ارج می‌نهد و موفقیت‌ها را جشن می‌گیرد. در سطح متعالی این ویژگی، عضو هیئت‌مدیره رویدادهای منظمی را طراحی و پیشنهاد می‌کند که منجر به ایجاد و افزایش سطح اعتماد ذی‌نفعان سطوح مختلف به هیئت‌مدیره می‌شود.
	تعاملات الهام‌بخش	به شیوه‌ای شفاف و دقیق ارتباط برقرار می‌کند؛ پیام‌ها و موضوعات پیچیده را ساده و روان و قابل درک نموده و به‌شیوه‌ای که در ذهن ماندگار شود منتقل می‌کند. در سطح متعالی این ویژگی، عضو هیئت‌مدیره در راستای اطمینان از اینکه کلیه ذی‌نفعان درونی و بیرونی به نحو مطلوب نسبت به موضوعات کسب‌وکار مطلع و به‌روز نگه داشته می‌شوند، فرایندهای ارتباطی درونی و بیرونی را طراحی و پیشنهاد می‌کند.
<b>عملکردی</b> <b>که بر شیوه نظارت هیئت‌مدیره بر عملکرد تأثیرگذار است.</b>	تسهیل انجام‌پذیری امور	پاسخگویی شفاف را تضمین می‌کند؛ موانع عملکردی را رفع نموده و منابع را در راستای ایجاد اطمینان از تحقق اهداف استراتژیک، هدایت می‌کند. در سطح متعالی این ویژگی، عضو هیئت‌مدیره فرهنگ «توانستن» را در سازمان شکل داده و دیگران را تشویق می‌کند تا موانع پیشرفت را از بین ببرند و خود نیز بوروکراسی غیرضروری و موانع انجام کارها را از بین می‌برد.
	ارزیابی و نظارت بر عملکرد	هدف‌گذاری نموده و عملکرد را در راستای تحقق اهداف، مورد نظارت قرار می‌دهد؛ فرهنگ بهبود مستمر و راهبری مؤثر را ایجاد می‌کند. در سطح متعالی این ویژگی، عضو هیئت‌مدیره فرهنگی را ایجاد و ترویج می‌کند که در آن حتی عملکرد خود هیئت‌مدیره نیز در راستای تحقق اهداف و شاخص‌های از پیش‌تعیین‌شده سنجیده و ارزیابی می‌شود.

**شکل شماره ۲: یازده ویژگی کلیدی عضو هیئت‌مدیره، برگرفته از محتوای دوره پرورش هیئت‌مدیره Financial Times، ۲۰۲۲**

\* لازم به ذکر است در دسته‌بندی Financial Times هر کدام از ویژگی‌های مذکور به ۵ سطح تقسیم‌بندی می‌شود که پرداختن به تمامی آنها در این مقاله نمی‌گنجد.

# تعداد و تنوع اعضای هیئت‌مدیره

پس از آشنایی با ویژگی‌های کلیدی اعضای هیئت‌مدیره، زمان پرداختن به این سوال اساسی است که مناسب‌ترین ترکیب هیئت‌مدیره که بتواند به نحو احسن وظایف هیئت‌مدیره را به انجام رسانده و منجر به افزایش ضریب اثربخشی هیئت‌مدیره در موفقیت غایی سازمان شود، کدام است؟ ترکیب هیئت‌مدیره نشأت‌گرفته از دو فاکتور بااهمیت «تعداد اعضا» و «تنوع اعضا»ی آن است.

## تعداد اعضای هیئت‌مدیره

تعداد اعضای یک هیئت‌مدیره، می‌تواند نقش قابل ملاحظه‌ای در کیفیت تصمیمات آن و اثربخشی نهایی عملکرد هیئت‌مدیره در سازمان داشته باشد.

کم بودن تعداد اعضای هیئت‌مدیره می‌تواند به عدم پویایی و ناکارآمدی هیئت‌مدیره منجر شود و زیاده‌بودن تعداد اعضا نیز می‌تواند کندی در تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره و به تبع آن کندی در پیشبرد موضوعات عملیاتی و بعضاً عدم امکان ایجاد اتفاق نظر در هیئت‌مدیره را به همراه داشته باشد.

اهمیت این موضوع تا حدی است که در برخی قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت سازمان‌ها، برای انواع مختلف سازمان‌ها، بعضاً با توجه به ماهیت صنعت و بزرگی سازمان، الزاماتی در خصوص تعداد اعضای هیئت‌مدیره و تخصص‌های موجود در آن وجود دارد.

در مجموع تعداد بهینه اعضای هیئت‌مدیره به فاکتورهایی همچون ابعاد سازمان، صنعت موضوع فعالیت و میزان پیچیدگی فعالیت سازمان و به تبع آن تنوع تخصص‌های مورد نیاز در هیئت‌مدیره جهت ایجاد امکان درک صحیحی از روال جاری سازمان و نظارت مؤثر بر عملکرد آن دارد.

به طور کلی توصیه می‌شود تعداد اعضای هیئت‌مدیره به اندازه‌ای باشد که:

۱ مهارت، تخصص و تجربه مورد نیاز برای راهبری سازمان متناسب با شرایط جاری و نیاز روز آن و همچنین دستیابی به چشم‌انداز آتی متصور برای سازمان را در اختیار هیئت‌مدیره قرار دهد. (تفصیل در بخش بعدی)

۲ ضمن حفظ کیفیت تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره، ایجاد همسویی و اتفاق نظر میان اعضا را در بهینه‌ترین زمان ممکن فراهم آورد.

۳ حجم کار موجود در هیئت‌مدیره متناسب با تعداد اعضا باشد به نحوی که هم اعضای موظف و هم اعضای غیرموظف را به طور مناسبی درگیر موضوعات و ایفای نقش هیئت‌مدیره‌گی نماید.

## تنوع اعضای هیئت‌مدیره

یکی از ویژگی‌ها و خصوصیات ارزشمند هیئت‌مدیره، تصمیم‌گیری جمعی و به تبع آن داشتن مسئولیت جمعی در قبال کلیه انتظارات و وظایف محوله است.

خصوصیت «جمعی‌بودن» تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره که در ذات خود «خرد جمعی» را در بر دارد، در صورت عدم وجود تنوع در اعضای هیئت‌مدیره می‌تواند از یک فرصت به یک تهدید تغییر ماهیت دهد.

از ژنرال George Smith Patton که به دلیل استراتژی‌ها و راهبردهایی که در جنگ جهانی دوم به‌کار برد، قهرمان آمریکایی‌ها در این جنگ محسوب می‌شود، نقل شده است؛

**در جمعی که همه اعضای آن یکسان فکر می‌کنند، قطعاً افرادی هستند که اصلاً فکر نمی‌کنند.**

شکل‌گیری گروه‌های فکری مشخص در هیئت‌مدیره یکی از عارضه‌هایی است که در صورت عدم تنوع میان اعضای آن، گریبان‌گیر هیئت‌مدیره خواهد شد.

به عبارت ساده، اگر تمام اعضای هیئت‌مدیره در یک رده سنی، از یک جنسیت، با سطح تحصیلات، تجربه و تخصص مشابه باشند، همگی از یک زاویه و دریچه فکری مشخص به موضوعات نگاه کرده و لذا عملاً امکان پرداختن به جوانب مختلف و زوایای مختلف موضوع در هیئت‌مدیره وجود نخواهد داشت.

این امر به نوبه خود، ریسک تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره را افزایش داده و تحقق اهداف و چشم‌انداز سازمانی را با چالش احتمالی مواجه خواهد نمود.

لذا تأکید به وجود تنوع در اعضای هیئت‌مدیره به معنای اطمینان از وجود افرادی با سن، جنسیت، تحصیلات، تجربه و تخصص‌های مختلف است تا ضمن افزایش سطح تصمیم‌گیری آگاهانه منجر به افزایش کیفیت تصمیمات هیئت‌مدیره شود.

در سازمان‌های بزرگ و بین‌المللی بعضاً دو عامل نژاد و ملیت نیز به مجموعه عوامل فوق افزوده می‌شود.

# هیئت‌مدیره و لزوم تناسب ترکیب آن با نیازهای روز و چشم‌انداز سازمان

به دلیل اهمیت آنچه در بند یک در حوزه تعداد مطلوب اعضای هیئت‌مدیره مورد اشاره قرار گرفت، در این بخش اندکی به تشریح اهمیت آن پرداخته شده است. امروزه چابکی و پویایی در صنایع مختلف، نیازهای متغیر مشتری امروزی، توسعه روزافزون کسب‌وکارها و مفاهیمی همچون تحول دیجیتال، هیئت‌مدیره‌ها را بر آن می‌دارد تا در هر مقطع زمانی از تناسب تعداد اعضای هیئت‌مدیره و همچنین تنوع دانش و تخصص موجود در ترکیب هیئت‌مدیره با نیاز روز سازمان و همچنین چشم‌انداز آتی آن اطمینان یابند.

بر همین اساس لازم است تا هیئت‌مدیره‌ها علاوه بر آنکه مقوله جانشین‌پروری مدیرعامل و مدیران کلیدی سازمان را در دستورکار و مراقبت خود دارند، فرایند داخلی در حوزه جانشین‌پروری هیئت‌مدیره را نیز تدوین نماید تا به طور مستمر درک روشنی از ظرفیت، توانایی‌ها و نقاط قوت و نقاط قابل بهبود (ضعف) ترکیب هیئت‌مدیره داشته باشند و اطمینان یابند ترکیب کنونی از تعداد، تخصص و تجربه و ظرفیت زمانی لازم برای پاسخ‌گویی و رسیدگی به مسائل استراتژیک کنونی و غلبه بر چالش‌های آینده برخوردار است و اثربخشی لازم برای راهبری سازمان به سمت تحقق چشم‌انداز آن و تداوم و بقای فعالیت آن در آینده را داراست.

در برخی نظام‌های راهبری شرکتی، مسئولیت پیشبرد این موضوع از سمت هیئت‌مدیره به کمیته انتصابات تفویض می‌شود.

همچنین در برخی موارد قوانین و دستورالعمل‌های الزام‌آوری برای وجود برخی تخصص‌ها در ترکیب هیئت‌مدیره‌ها وجود دارد.

به عنوان مثال طبق دستورالعمل حاکمیت شرکتی مصوب سازمان بورس و اوراق بهادار ایران در سال ۱۳۹۷، کلیه شرکت‌های بورسی موظفند در ترکیب هیئت‌مدیره خود حداقل یک عضو غیرموظف دارای تحصیلات مالی (حسابداری، مدیریت مالی، اقتصاد و مدیریت با گرایش مالی) با تجربه مرتبط داشته باشند.

# مفهوم اعضای موظف، مستقل و غیرموظف

در بحث فوق در باب تعداد و تنوع مطلوب اعضای هیئت‌مدیره، به عضو موظف و غیرموظف اشاره شد؛ لذا در این قسمت به طور خلاصه به تشریح این مفاهیم می‌پردازیم. لازم به ذکر است مفاهیم فوق به تناسب قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت سازمان‌ها در کشورهای مختلف، می‌تواند تعریف قانونی متفاوتی داشته باشد اما در این سند به تشریح مفاهیم کلی آن در چهارچوب راهبری شرکتی پرداخته شده است.

## عضو موظف

عضو موظف که به او عضو اجرایی هیئت‌مدیره نیز گفته می‌شود فردی است که در بدنه عملیاتی سازمان مشغول به ایفای نقش بوده، دارای سمت اجرایی است و درقبال ایفای نقش و انجام وظیفه مربوطه، حقوق دریافت می‌کند.

مدیرعامل، مدیر عملیات و مدیر مالی از جمله مدیران ارشدی هستند که به واسطه نقشی که در سازمان ایفا می‌کنند، اشرافی که به جوانب مختلف عملکرد سازمان و نیز چالش‌های احتمالی آن دارند و همچنین مسئولیتی که در قبال تحقق نتایج مورد انتظار هیئت‌مدیره دارند، معمولاً و به اقتضای شرایط جاری سازمان، به عنوان عضو اجرایی در ترکیب هیئت‌مدیره حضور دارند.

## عضو غیرموظف

عضو غیرموظف که به آن عضو غیراجرایی هیئت‌مدیره نیز گفته می‌شود فردی است که هیچ‌گونه نقشی در بدنه عملیاتی سازمان ندارد و به تبع آن دارای سمت اجرایی نیز نمی‌باشد.

عضو غیرموظف معمولاً به جهت استفاده از تخصصی ویژه که سازمان به اقتضای شرایط به آن نیاز دارد و یا شبکه ارتباطی گسترده‌ای که می‌تواند به نفع سازمان مورد استفاده قرار گیرد به هیئت‌مدیره دعوت می‌شود.

علاوه بر جنبه عام وظایف هیئت‌مدیره‌گی، نقش عضو غیرموظف به طور خاص شامل موارد زیر می‌شود:

۱. اعضای غیرموظف/غیراجرایی می‌بایست مدیرعامل و تیم مدیریتی را به چالش بکشند و از این طریق به توسعه پیشنهادهای استراتژیک در حوزه‌های مختلف در سازمان کمک نمایند.
۲. اعضای غیرموظف/غیراجرایی می‌بایست برنامه مدیرعامل و تیم اجرایی وی در راستای دستیابی به انتظارات، اهداف و پیاده‌سازی صحیح استراتژی‌های مصوب هیئت‌مدیره، بررسی نموده و پس از تصویب روند پیشرفت آن را مورد ارزیابی قرار دهند.
۳. اعضای غیرموظف/غیراجرایی می‌بایست از صحت اطلاعات مالی، عملکرد صحیح کنترل‌های داخلی به ویژه در حوزه مالی و نیز وجود سیستم‌های مدیریت ریسک مناسب و کارکرد صحیح آن‌ها اطمینان حاصل نمایند.
۴. اعضای غیرموظف/غیراجرایی مسئول اصلی تدوین مدل مناسب جبران خدمت مدیران اجرایی سازمان و تعیین میزان پاداش آن‌ها متناسب با عملکرد بوده و نقش کلیدی در جان‌شین‌پروری مدیرعامل، انتصاب و در صورت لزوم عزل مدیرعامل و نیز مدیران ارشد اجرایی سازمان دارند.
۵. عضو غیرموظف/غیراجرایی می‌تواند مستقل نیز باشد.

## عضو مستقل

مفهوم عضو مستقل هیئت‌مدیره تقریباً از سال ۱۳۹۷ و از طریق دستورالعمل حاکمیتی شرکتی مصوب هیئت‌مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار به ادبیات راهبری شرکتی در ایران وارد شد. فارغ از تعریف قانونی و الزامات قانونی وارد بر آن، تمرکز این سند روی مفهوم عضو مستقل در ادبیات بین‌المللی راهبری شرکتی است. عضو مستقل که عمدتاً در سازمان‌های بزرگ و بورسی کشور معنا پیدا می‌کند، یکی از اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره است و باید دارای سه شرط باشد؛

۱. هیچگونه رابطه خاص یا ویژه‌ای با سازمان نداشته و به هیچ نحوی از انحاء ذی‌نفع سازمان محسوب نشود؛
۲. از مدیران اجرایی سازمان نباشد،
۳. هیچ‌گونه دخالتی در عملیات جاری و روزانه سازمان نداشته باشد.

فلسفه وجودی عضو مستقل در ترکیب هیئت‌مدیره، اطمینان از راهبری (حاکمیت) خوب و مطلوب سازمان توسط هیئت‌مدیره است. عضو مستقل ضمن نظارت مؤثر بر عملکرد تیم اجرایی می‌بایست به افزایش همگرایی میان منافع سهام‌داران و تیم مدیریتی سازمان کمک نماید. در موضوع نحوه انتخاب عضو مستقل، بحث‌ها و نظرات متفاوتی چه در ایران و چه در سایر کشورها وجود دارد ولی به طور عام و در راستای حفظ استقلال عضو مستقل، توصیه شده است عضو مستقل نباید منتخب سهامدار بالای ۵% باشد.



## تفاوت‌های عمده عضو موظف و غیرموظف در یک نگاه

عضو غیرموظف	عضو موظف	مسئولیت قانونی
هیچ تفاوتی در بعد مسئولیت قانونی بین عضو موظف و غیرموظف وجود ندارد و هر دو به یک میزان در قبال عملکرد شرکت در وجه قانونی مسئول می‌باشند.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• راهبری و جهت‌دهی کلی سازمان</li> <li>• دارای سطح بالای مسئولیت در سطح کلان و راهبردی</li> <li>• نظارت بر عملکرد سازمان/ نظارت و هدایت استراتژیک</li> <li>• تصمیم‌گیری</li> <li>• جانشین‌پروری مدیرعامل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• راهبری داخلی و عملیاتی سازمان</li> <li>• دارای سطح بالای مسئولیت اجرایی</li> <li>• اجرای عملیات جاری سازمان</li> <li>• حل مسئله و کمک به افزایش کیفیت تصمیم‌گیری</li> </ul>	مسئولیت اصلی در وجه عام
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اطمینان از صحت عملکرد مالی</li> <li>• اطمینان از وجود مکانیزم راهبری ریسک</li> <li>• اطمینان از عملکرد صحیح کنترل‌های داخلی</li> <li>• اطمینان از افشای صحیح و به‌هنگام اطلاعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناسایی و مدیریت ریسک‌های عملیاتی</li> </ul>	ریسک
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدوین و تصویب استراتژی</li> <li>• اطمینان از پیاده‌سازی صحیح استراتژی‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همکاری در تدوین استراتژی</li> <li>• پیاده‌سازی استراتژی</li> </ul>	استراتژی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظارت و هدایت استراتژیک در حوزه عملکرد سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اداره شرکت در راستای اهداف و استراتژی‌های مصوب هیئت‌مدیره</li> </ul>	مدیریت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسط: سهامداران شرکت</li> <li>• از طریق: حکم انتصاب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسط: کمیته انتصابات و در برخی موارد سهامداران شرکت</li> <li>• از طریق: حکم استخدام</li> </ul>	انتصاب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• در استخدام شرکت نیستند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به صورت کامل (Full Time) در استخدام شرکت هستند.</li> </ul>	نحوه همکاری
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنها ارتباط آن‌ها با شرکت از طریق عضویت در هیئت‌مدیره است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمیقاً درگیر موضوعات جاری شرکت هستند.</li> </ul>	سطح وابستگی به سازمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دریافت حق‌الزحمه متناسب با خدمت ارائه‌شده بر اساس تصویب مجمع سهامداران (حق حضور در جلسات + پاداش هیئت‌مدیره به تناسب سود خالص سالانه)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دریافت حقوق ماهانه</li> </ul>	مدل جبران خدمت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رییس هیئت‌مدیره</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیرعامل، مدیرمالی و ...</li> </ul>	مثالی از اعضای شاخص

شکل شماره ۳: تفاوت‌های عمده عضو موظف و غیرموظف در یک نگاه (شرکت مشاوره مدیریت ایلیا، ۱۴۰۱)

بخش دوم

# انتظارات، نقش‌ها و وظایف هیئت‌مدیره

# وظایف کلییدی هیئت‌مدیره

همان‌طور که پیشتر اشاره شد در ادبیات، هیئت‌مدیره به گروهی از اشخاص گفته می‌شود که یک سازمان را راهبری و هدایت می‌نمایند.

وجود یک هیئت‌مدیره کارآمد، مؤثر و شایسته یکی از مهم‌ترین فاکتورهای ضامن موفقیت غایی یک سازمان محسوب می‌شود. اهم انتظاراتی که از ترکیب هیئت‌مدیره وجود دارد عبارتند از «تضمین سودآوری سازمان»، «رهبری اثربخش و کارآفرینانه سازمان»، «کنترل و نظارت مؤثر بر عملکرد تیم مدیریتی سازمان»، «حفاظت از منافع و برآوردن انتظارات سهامداران و سایر ذی‌نفعان در کنار تحقق اهداف سازمان» و «تضمین تعهد هیئت‌مدیره به اخلاق‌مداری و همچنین اطمینان از رفتار اخلاق‌مدار سازمان، رعایت انصاف و نیز عدم بروز فساد فارغ از نوع آن چه در سطح هیئت‌مدیره و چه در سطح سازمان».

اما کلیدی‌ترین وظایفی که یک ترکیب هیئت‌مدیره می‌بایست برای برآورده‌ساختن انتظارات مذکور انجام دهد به اختصار به صورت زیر است:

## ۱. تدوین چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی

هیئت‌مدیره مسئول مستقیم تعریف و تدوین فلسفه وجودی، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی است.

پس از تدوین، لازم است هیئت‌مدیره به آن‌ها متعهد و پایبند بوده و نیز از تعهد و پایبندی سازمان به آن‌ها اطمینان پیدا کند.

در همین راستا توصیه می‌شود هیئت‌مدیره‌ها موارد فوق را در قالب بیانیه‌ای تدوین، منتشر و با بدنه سازمان به اشتراک گذاشته و از درک مشترک سطوح مختلف سازمان از آن‌ها اطمینان یابند.

این امر موجب می‌شود تا درک مشترکی از مسیر استراتژی‌های سازمان در سطوح مختلف آن ایجاد شده و ضریب اطمینان از حرکت سازمان بر مسیر صحیح افزایش یابد که به نوبه خود منجر به افزایش ضریب موفقیت سازمان خواهد شد.

## ۲. هدایت استراتژیک و نظارت مؤثر

هدایت استراتژیک سازمان به‌طور خلاصه بدان معنا است که هیئت‌مدیره می‌بایست ضمن تعیین استراتژی‌های سازمان در راستای دستیابی به چشم‌انداز تعیین‌شده، خط‌مشی شناسایی و راهبری ریسک و کنترل‌های داخلی در سازمان و همچنین بیزنس‌پلن و برنامه عملیاتی سالانه سازمان را تأیید و مصوب نماید و از تفویض شفاف اختیارات و مسئولیت‌ها به مدیرعامل و تیم اجرایی وی اطمینان یابد.

پس از آن لازم است حین نظارت مؤثر بر عملکرد سازمان در کلیه حوزه‌ها اعم از مالی، عملیاتی و روند تحقق اهداف استراتژیک و نیز نظارت مؤثر بر نحوه انجام اموری که حسب صلاحدید خود به مدیرعامل و تیم اجرایی وی تفویض نموده است، بر هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های کلان احتمالی از جمله هر گونه خرید و ادغام با سایر شرکت‌ها نیز نظارت داشته باشد. از سوی دیگر، «عدم قطعیت» یکی از مشتقات اصلی همه‌گیری کرونا بوده است که چالش‌های منحصربه‌فردی را برای سازمان‌ها، اعضای هیئت‌مدیره و مدیران اجرایی آن‌ها ایجاد نموده و منجر شده است اعضای هیئت‌مدیره و تیم مدیریتی آن هر چه بیشتر بر اهمیت و لزوم پایداری سازمان و نه صرفاً سودآوری آن، تمرکز نمایند.

چهارچوب راهبری شرکتی بعد از همه‌گیری کرونا، حیطة گسترده‌تری را برای راهبری شرکتی تعریف می‌کند که در آن علاوه بر عملکرد مالی سازمان، سودآوری و پایداری آن، عملکرد سازمان در سایر حوزه‌ها از جمله سازگاربودن فعالیت آن با محیط زیست، ایفای مسئولیت‌های اجتماعی و چگونگی راهبری شرکتی (ESG: Environmental, Social and Governance) نیز مورد توجه قرار دارد. این امر سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا درک بهتری از مسئولیت خود در قبال سلامت، ایمنی و رفاه کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و در مجموع کلیه ذی‌نفعان سازمان و نه صرفاً سهامداران، داشته باشند و بتوانند اهداف تجاری خود را نه تنها صرفاً در راستای اثرگذاری بیشتر مالی و حفظ منافع سهامداران، بلکه در راستای افزایش اثرگذاری در تمامی حوزه‌ها از جمله حوزه زیست‌محیطی و اجتماعی و حفظ منافع کلیه ذی‌نفعان تدوین و تبیین نمایند. لذا امروزه آنچه به اختصار از آن به عنوان ESG نام برده می‌شود نیز به حوزه وظیفه هدایت و نظارت استراتژیک هیئت‌مدیره‌ها ورود پیدا کرده است.

## ۳. جانشین‌پروری، انتخاب و عزل/انتصاب مدیرعامل

هیئت‌مدیره مسئول مستقیم تدوین و اجرای طرح جانشین‌پروری مدیرعامل به معنای برنامه‌ریزی در راستای شناسایی استعدادهای مدیریتی درونی و بیرونی، انتخاب کاندیدای مناسب، برنامه‌ریزی در راستای مربی‌گری و توسعه فردی و تخصصی کاندیدای مذکور و در پایان انتصاب وی به مدیرعامل در زمان مقتضی می‌باشد.

همچنین لازم است هیئت‌مدیره، در هر مقطع زمانی، سناریوی از پیش‌تعیین‌شده‌ای برای مواجهه با بروز هرگونه شرایط اضطراری و غیرقابل پیش‌بینی که منجر به جایگزینی اضطراری مدیرعامل کنونی می‌شود، داشته باشد. از سوی دیگر، هیئت‌مدیره موظف است از وجود مکانیزم و فرایند مناسبی برای شناسایی نقش‌های کلیدی در سازمان، وجود برنامه‌های مدون جانشین‌پروری در مورد آن‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها در سازمان اطمینان حاصل نموده و از روند پیشرفت برنامه‌های فوق مراقبت نماید.

#### ۴. اطمینان از وجود کنترل‌های مناسب در سازمان و مکانیزم راهبری ریسک

هیئت‌مدیره مسئول مستقیم مراقبت از صحت و سلامت عملکرد سازمان در کلیه حوزه‌ها اعم از مالی، عملیاتی و حتی اخلاقی می‌باشد. به عبارتی هیئت‌مدیره باید مکانیزمی ایجاد کند که بتواند وی را از تطبیق عملکرد سازمان با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، تطبیق عملکرد سازمان با کلیه قوانین، مقررات و استانداردهای حاکم بر فعالیت سازمان اعم از مالی و غیرمالی و نیز سلامت و کارکرد صحیح فرایندهای سازمان به ویژه فرایندهای کلیدی مطمئن سازد.

همان‌طور که پیشتر نیز به آن اشاره شد، طی بالغ بر سه سال گذشته و بروز پاندمی کرونا در جهان، مفهوم «عدم قطعیت» جایگاه ویژه‌ای در ادبیات سطوح مختلف مدیریتی به ویژه در سطح هیئت‌مدیره پیدا نموده است تا جایی که امروزه انتظار می‌رود هیئت‌مدیره از طریق مکانیزم‌های خود بتواند اثر عدم قطعیت را بر عملکرد وجوه مختلف سازمان به ویژه بر تحقق چشم‌انداز، اهداف سازمانی و نتایج استراتژیک، در زمان مناسب شناسایی و به حداقل ممکن کاهش دهد و به عبارتی تداوم عملکرد و بقای آتی سازمان را تضمین نماید. از زاویه دیگر، مقوله «مدیریت ریسک» که از دیرباز جزو وظایف اصلی هیئت‌مدیره محسوب می‌گردید جای خود را به «راهبری ریسک» داده و از هیئت‌مدیره انتظار می‌رود در سطحی بالاتر از گذشته، به «راهبری» ریسک بپردازد و نه صرفاً «مدیریت» آن. امروزه مواردی همچون عدم ریسک‌پذیری سازمان‌ها، از دست دادن فرصت‌ها و ریسک تداوم و بقای سازمان در آینده نیز در فهرست ریسک‌های سازمانی قرار گرفته‌اند و «پذیرش ریسک مناسب در زمان مناسب» و نیز پرداختن به «برهم‌کنش» ریسک‌ها (به معنای سنجش اثر ریسک‌های مختلف بر یکدیگر و برآورد برآیند اثر مرکب چند ریسک بر سازمان) نیز بیش از پیش اهمیت یافته است. چه بسا در برهم‌کنش چند ریسک، فرصت طلایی برای استفاده نهفته باشد.

از جمله مهم‌ترین ریسک‌های سازمانی که امروزه فارغ از جغرافیای مکانی سازمان‌ها به آن پرداخته می‌شود، مقوله جانشین‌پروری، شناسایی و جذب استعدادها و از آن مهمتر نگهداشت سرمایه انسانی از یکسو و ریسک‌های فناوری اطلاعات از جمله حملات سایبری و غیره، در عین لزوم تحول دیجیتال از سوی دیگر می‌باشد. مواردی همچون ایجاد فرایندهای کنترل داخلی، واحد حسابرسی داخلی، بهره‌مندی از حسابرسان مستقل و استقرار سیستم مدیریت ریسک از جمله ابزارهای در اختیار هیئت‌مدیره در این حوزه محسوب می‌شوند.

#### ۵. نظارت بر نحوه اطلاع‌رسانی و افشای اطلاعات بااهمیت

هیئت‌مدیره موظف است اطلاعات عملکردی بااهمیت سازمان به ویژه در حوزه مالی را در زمان مناسب به سهامداران و بازار و از طریق فرایندهای تدوین‌شده در قانون، اطلاع‌رسانی نماید. امروز اهمیت افشای اطلاعات صحیح در زمان مناسب به حدی است که صرف‌نظر از الزامات قانونی، آن را به نوعی مسئولیت اجتماعی یک سازمان سالم و بالغ می‌دانند.

نکته مهم اینجاست که هیئت‌مدیره ضمن اطمینان از رعایت الزامات قانونی و رفتار منصفانه با کلیه سهامداران، می‌بایست مراقبت نماید نحوه افشای اطلاعات، بستر سوءاستفاده سودجویان و رقبا را فراهم ننموده و منجر به زیان سازمان نشود.

# انتظارات از نقش رییس هیئت‌مدیره

«رهبر ارکستر» یکی از پرکاربردترین تشبیهاتی است که برای رییس هیئت‌مدیره به کار می‌رود. رییس هیئت‌مدیره مسئولیت هدایت و مدیریت ترکیب هیئت‌مدیره را دارا است، لذا بدیهی است که بخش اعظمی از موفقیت‌ها و شکست‌های هر ترکیب هیئت‌مدیره به توانایی رییس هیئت‌مدیره در هدایت صحیح، ایجاد فضای مناسب برای کار تیمی و ایجاد همسویی و اتفاق‌نظر بین اعضای هیئت‌مدیره نسبت داده شود. رییس هیئت‌مدیره باید بتواند ضمن ایجاد روابط و تعاملات مؤثر میان هیئت‌مدیره، مدیرعامل و مدیران اجرایی وی، روابط فردی مؤثری را بر پایه اعتماد متقابل با تک‌تک اعضای هیئت‌مدیره و همچنین مدیرعامل شکل داده و فضای لازم برای ایجاد مشارکت کلیه اعضا و دستیابی به اتفاق‌نظر را فراهم سازد.

## انتظارات موجود در راهبری ترکیب هیئت‌مدیره

وی می‌بایست توانمندی لازم جهت ایجاد فضای گفتگو و اظهارنظر برای کلیه اعضای هیئت‌مدیره به ویژه ایجاد فضای مناسب برای بیان نظرات مخالف و تلاش به جهت بازکردن مسیر در راستای ایجاد اتفاق‌نظر و ایجاد افنای جمعی هیئت‌مدیره در تصمیم‌گیری‌ها را داشته باشد. در عین حال لازم است ضمن تشویق استقلال رأی اعضا و محافظت از آن در مقابل اکثریت اعضا، از شکل‌گیری گروه‌های فکری ثابت در هیئت‌مدیره پیشگیری نماید.

رییس هیئت‌مدیره می‌بایست ضمن بالابردن میزان مشارکت اعضا در جلسات، روحیه چالش مؤثر در هیئت‌مدیره را تقویت و تشویق نماید. این امر زمینه بررسی ابعاد گوناگون موضوعات وارد شده به جلسه هیئت‌مدیره را از دریچه نگاه‌های متفاوت فراهم ساخته و منجر به افزایش تصمیم‌گیری آگاهانه و در نهایت افزایش کیفیت و اثربخشی تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره خواهد شد.

همان‌طور که ترکیب هیئت‌مدیره مسئول حفاظت از حقوق و منافع ذی‌نفعان از جمله سهامداران اعم از خرد و کلان می‌باشد، رییس هیئت‌مدیره نیز مسئولیت حفاظت از حقوق کلیه اعضای هیئت‌مدیره را دارا است. یکی از مهم‌ترین این حقوق، داشتن سطح دسترسی کامل و یکسان اعضا به اطلاعات است. رییس هیئت‌مدیره می‌بایست مراقبت نماید سطح دسترسی کلیه اعضا به اطلاعات سازمان به ویژه اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری در جلسات هیئت‌مدیره به صورت یکسان فراهم باشد.

## انتظارات موجود در حوزه جلسات هیئت‌مدیره

در حوزه جلسات هیئت‌مدیره (که در بخش‌های بعدی مفصل به آن پرداخته خواهد شد)، رییس هیئت‌مدیره مسئولیت تهیه تقویم هیئت‌مدیره، برگزاری جلسات کیفی در توالی مناسب و مدیریت جلسه هیئت‌مدیره را به عهده دارد.

رییس هیئت‌مدیره می‌بایست مراقبت نماید کلیه مصوبات و توصیه‌های هیئت‌مدیره روشن و شفاف بوده و دارای زمان و مسئول مشخص جهت انجام باشند.

همچنین صورت‌جلسه هیئت‌مدیره می‌بایست در کوتاه‌ترین زمان ممکن بعد از جلسه هیئت‌مدیره تهیه و ضمن نظرخواهی از اعضا به تأیید و امضای اعضای هیئت‌مدیره رسانده شود.

پیگیری روند پیشرفت مصوبات هیئت‌مدیره و پافشاری بر زمان‌های اجرایی مشخص‌شده و گزارش‌خواهی از مدیرعامل در این حوزه نیز یکی از مسئولیت‌های ریاست هیئت‌مدیره است که با کمک دبیر هیئت‌مدیره انجام می‌شود.

البته حساسیت روی روند پیشرفت مصوبات و گزارش‌خواهی در مورد آن‌ها مسئولیت جمعی کلیه اعضای هیئت‌مدیره است که رییس هیئت‌مدیره به نیابت از ترکیب هیئت‌مدیره، آن را پیش برده و به اعضای هیئت‌مدیره گزارش‌دهی می‌نماید.

همچنین رییس هیئت‌مدیره می‌تواند مکانیزمی را ایجاد کند که در آن حداکثر مشارکت اعضای هیئت‌مدیره در پیگیری روند پیشرفت مصوبات جلب شده باشد.

یکی از مهم‌ترین وظایف رییس هیئت‌مدیره در سازمان‌هایی که تعداد اعضای موظف در ترکیب هیئت‌مدیره قابل ملاحظه است، توجه به نوع حضور اعضای موظف و عملکرد آن‌ها در جلسه هیئت‌مدیره است.

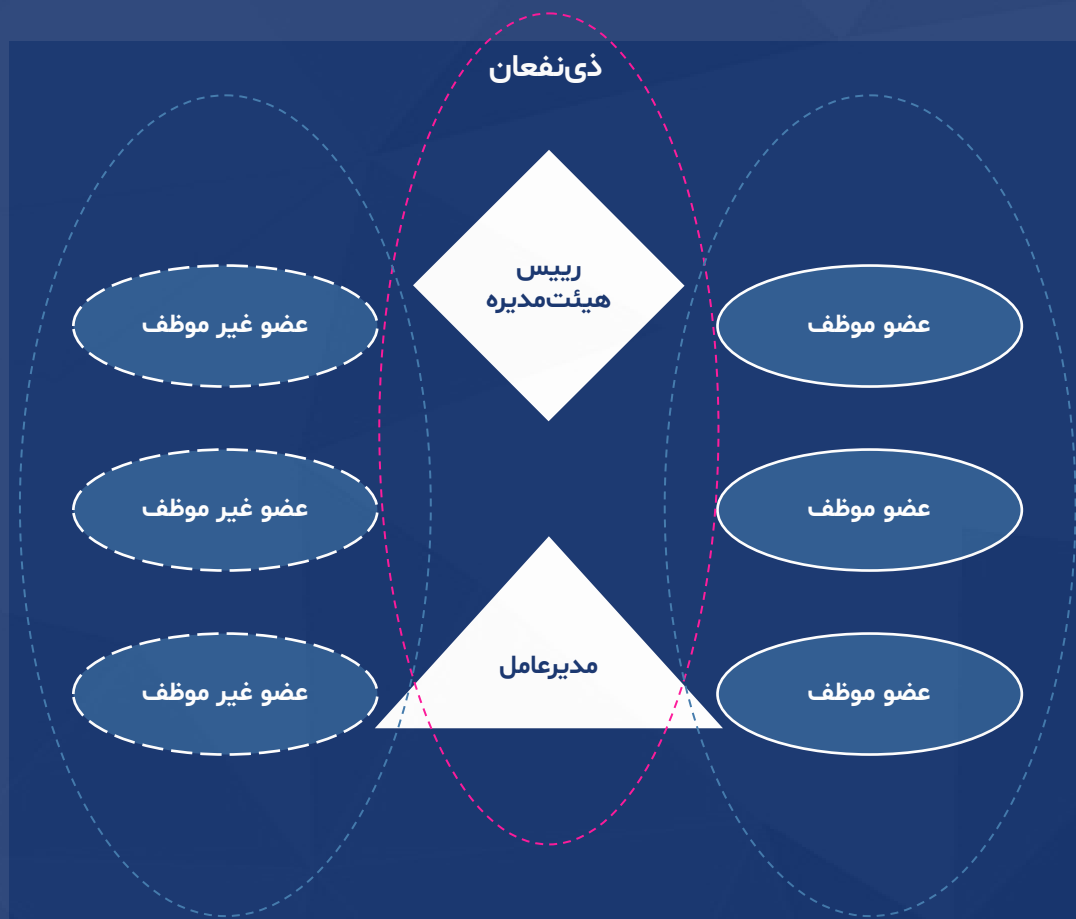
وی می‌بایست اطمینان حاصل نماید که هر یک از اعضای موظف در جلسه هیئت‌مدیره با نقش عضویتشان در هیئت‌مدیره و نه وظیفه اجرایی خود، حضور دارند.

بدین معنا که ضمن آنکه از اطلاعات خود در حوزه موضوعات جاری سازمان به عنوان یک بازوی تقویتی در تصمیم‌گیری استفاده می‌نمایند، محدودیت‌های اجرایی موجود را در تصمیم‌گیری‌های هیئت‌مدیره وارد نموده و به عبارت ساده در جستجوی حل مشکلات حوزه اجرا و عملیات در جلسه هیئت‌مدیره نباشند.

رییس هیئت‌مدیره می‌بایست مراقبت نماید اعضای موظف در جلسات هیئت‌مدیره، از دریچه عضویت هیئت‌مدیره و با نگاه و تفکر استراتژیک به موضوعات بپردازند.

و در آخر، رییس هیئت‌مدیره می‌بایست ضمن تسهیل‌گری جلسه هیئت‌مدیره، ترتیبی اتخاذ نماید تا فضای لازم جهت نقد و بررسی و بهبود روش‌های برگزاری و اداره جلسات هیئت‌مدیره نیز فراهم شود.

پویایی روابط میان رییس هیئت‌مدیره با مدیرعامل و سایر ارکان راهبری سازمان از منظر Financial Times به صورت زیر است که همان‌طور که بیان شد نقش رییس هیئت‌مدیره تسهیل آن است.



شکل شماره ۴: پویایی روابط میان رییس هیئت‌مدیره با مدیرعامل و سایر ارکان راهبری سازمان، برگرفته از محتوای دوره پرورش هیئت‌مدیره Financial Times، ۲۰۲۲

## انتظارات موجود در ایجاد تعامل مؤثر میان مدیرعامل با هیئت‌مدیره

وظیفه رییس هیئت‌مدیره، مدیریت هیئت‌مدیره است و وظیفه مدیرعامل، اداره سازمان است. اما یکی از وجوه تمایز سازمان‌های موفق با سایر سازمان‌ها آن است که رییس هیئت‌مدیره قادر است ضمن برقراری یک رابطه قوی و بر پایه اعتماد متقابل با مدیرعامل، ترکیب هیئت‌مدیره را به نحوی اداره نماید که اعضای هیئت‌مدیره بتوانند بدون دخالت در امور اجرایی و ورود به حریم مدیرعامل به وی در اداره کسب‌وکار کمک کنند و در عین حال مدیرعامل نیز نه تنها مقاومتی در این خصوص ندارد بلکه به آن مشتاق است. در کتاب CEO Excellence از انتشارات McKinsey می‌خوانیم که «هیئت‌مدیره بهترین ابزار برای کمک به موفقیت کسب‌وکار است، فقط کافی است بدانید چگونه آن‌ها را به بازی دعوت کنید.» این هنر رییس هیئت‌مدیره است که بتواند ضمن ایجاد یک رابطه فردی مؤثر با مدیرعامل بر پایه شفافیت و اعتماد متقابل، ارتباط میان هیئت‌مدیره و مدیرعامل را به نحوی شکل دهد که ضمن وجود شفافیت، صراحت و اعتماد متقابل، مدیرعامل بتواند بدون هیچگونه دغدغه، از ظرفیت‌های تخصصی و تجربی اعضای هیئت‌مدیره در پیشبرد مسائل و موضوعات جاری سازمان و نیز توسعه فردی خود استفاده نماید. در واقع عنصر «اعتماد متقابل» کلیدی‌ترین پیش‌فرض شکل‌گیری یک تعامل مؤثر میان رییس هیئت‌مدیره و مدیرعامل است. رییس هیئت‌مدیره نمی‌تواند از کسی حمایت کند در حالی که به وی اعتماد نداشته باشد و مدیرعامل هم نمی‌تواند به انتقادات گوش کند مگر اینکه در مورد نیت و قصد مثبت از آن انتقادات مطمئن باشد.

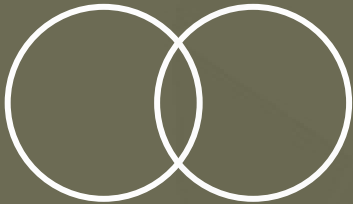
رییس هیئت‌مدیره باید بتواند علاوه بر آنکه از مدیرعامل حمایت می‌کند، به همان اندازه وی را خارج از جلسات هیئت‌مدیره به چالش بکشد. این موضوع باعث می‌شود مدیرعامل بتواند با خود صادق باشد و نیز در دفاع از موضوعات مدنظر خود در مقابل هیئت‌مدیره تجهیز شود. اگر نتواند در یک گفتگوی دوفره رییس هیئت‌مدیره را متقاعد کند، احتمالاً بدان معنا است که موضوع یا پیشنهاد مدنظر وی، پشتوانه محکمی ندارد و نیاز به شفاف‌شدن بیشتر دارد و لازم است مدیرعامل یک دور موضوع را عمیق‌تر مرور و تحلیل کند و یا حتی در انتخاب کلمات مناسب برای تشریح موضوع خود تجدیدنظر کند. وجود جلسات مستمر و منظم غیررسمی میان رییس هیئت‌مدیره و مدیرعامل، ایجاد فضای گفتگوی دوستانه و پرداختن به موضوعات و دغدغه‌های جاری مدیرعامل، تأثیر ارزشمندی در شکل‌دهی ذهنی مدیرعامل مطابق با انتظارات هیئت‌مدیره خواهد داشت. در طول این گفتگوها، این امکان فراهم می‌شود که مدیرعامل بتواند به صورت مختصر رییس هیئت‌مدیره را در جریان آنچه در سازمان و فضای کسب‌وکار جاری است قرار دهد و این امر به نوبه خود، می‌تواند به عنوان یک ورودی به رییس هیئت‌مدیره در تنظیم دستورجلسات هیئت‌مدیره کمک کند و وی را مطمئن سازد که موارد مندرج در دستورجلسات هیئت‌مدیره علاوه بر سطح کلان و استراتژیک سازمان، تا حد مناسبی به موضوعات و دغدغه‌های اجرایی روز مدیرعامل نیز می‌پردازد. در مجموع رییس هیئت‌مدیره باید قادر باشد ضمن طرح شفاف انتظارات مشخص خود از مدیرعامل، دغدغه‌ها و نگرانی‌های هیئت‌مدیره را نیز به وی انتقال دهد. وی باید بتواند ضمن ایفای نقش منتور و مشاور برای مدیرعامل، در ایجاد ارتباط مؤثر میان هیئت‌مدیره و مدیرعامل نیز در کمال اقتدار و همچون مدیری دلسوز و توانمند به ایفای نقش بپردازد. چگونگی روابط میان هیئت‌مدیره و مدیرعامل و تیم اجرایی وی، یکی از اجزای مهم یک نظام راهبری (حکمرانی) خوب در سازمان است. این روابط باید بر اساس احترام و اعتماد متقابل بوده، گشوده و بدون محدودیت باشد و همچنین بر درک متقابل از اهمیت نقش، محدوده و چهارچوب مسئولیت-ها و انتظارات یکدیگر متمرکز باشد.

انواع تعاملات ممکن میان هیئت‌مدیره و مدیرعامل به صورت شماتیک، به سه دسته زیر تقسیم‌بندی می‌شود:

هیئت‌مدیره و مدیرعامل در دو دنیای موازی مشغول به فعالیت هستند.



مؤثرترین نوع تعامل میان هیئت‌مدیره و مدیرعامل



هیئت‌مدیره و مدیرعامل، به جای انجام وظایف خود، وظایف دیگری را انجام داده و در کار یکدیگر دخالت می‌کنند.



شکل شماره ۵: مدل بهینه تعامل میان هیئت‌مدیره و مدیرعامل، برگرفته از محتوای دوره پرورش هیئت‌مدیره Financial Times، ۲۰۲۲

# انتظارات از نقش عضو هیئت‌مدیره

پیش از پرداختن به وظایف عضو هیئت‌مدیره، آنچه آگاهی نسبت به آن از اهمیت برخوردار است، پنج اصل اساسی و لازم‌الرعایه در ایفای نقش هیئت‌مدیره‌گی است. فارغ از نوع سازمان، ماهیت فعالیت و صنعت آن، عضو هیئت‌مدیره با رعایت پنج اصل اساسی زیر می‌تواند از حرکت بر مسیر صحیح ایفای نقش خود به عنوان عضو هیئت‌مدیره اطمینان داشته باشد. پنج اصل مذکور عبارتند از:

**مسئولیت‌پذیری:** مسئولیت‌پذیری در مقابل کلیه ذی‌نفعان و نه صرفاً سهامداران.

**پاسخگویی:** پاسخ‌گو دانستن خود در قبال کلیه ذی‌نفعان و در قبال کلیه تصمیمات هیئت‌مدیره حتی مواردی که موافق با آن نبوده است.

**آگاهی و اشراف به موضوعات:** تلاش به منظور کسب اطلاعات و اشراف و پرداختن توأمان هم به موضوعات جاری و کوتاه‌مدت و هم به موضوعات سطح استراتژیک، کلان و بلندمدت سازمان.

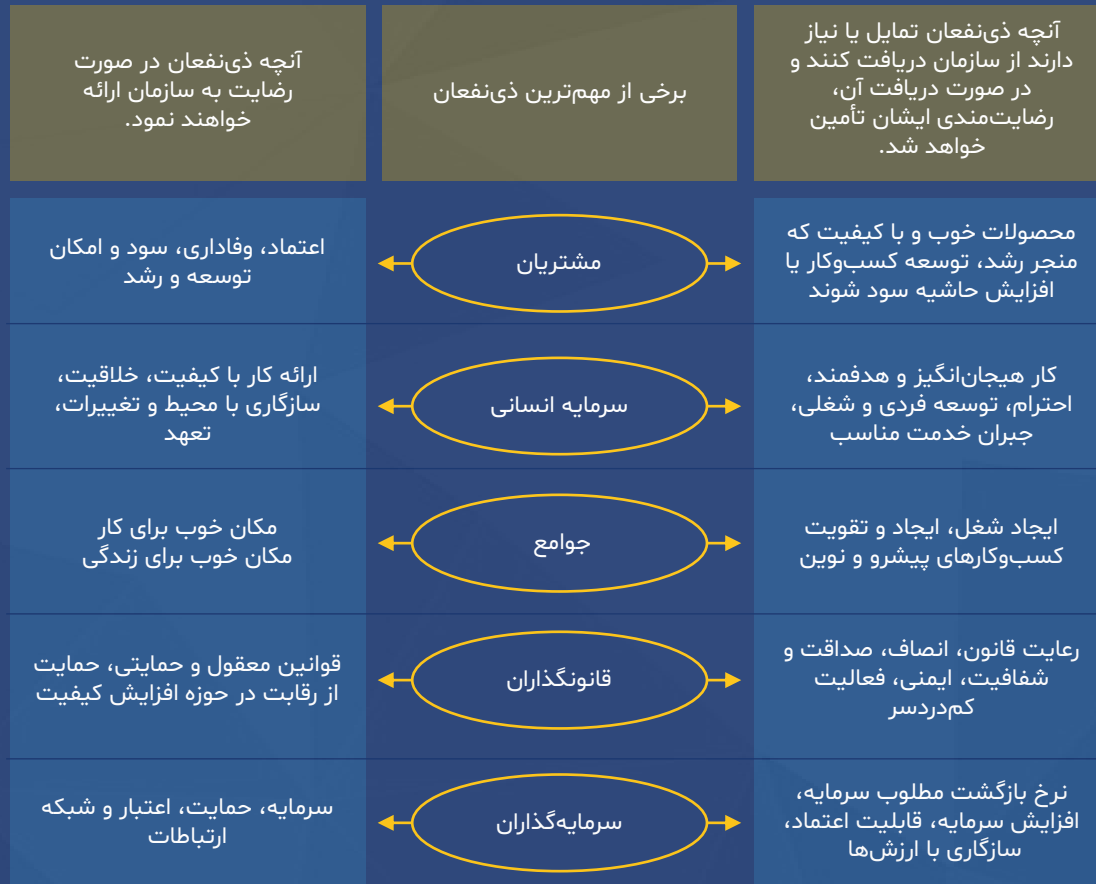
**بی‌طرفی:** توانایی برقراری توازن میان منافع کلیه ذی‌نفعان و ارجح‌دانستن منافع سازمان به منافع شخصی.

**شفافیت:** داشتن شفافیت نه صرفاً در حوزه مالی بلکه در خصوص تمامی جوانب مختلف عملکرد سازمان و همچنین جوانب مختلف عملکرد هیئت‌مدیره.

اعضای هیئت‌مدیره نمایندگان سهامداران می‌باشند، لذا اولین انتظاری که می‌تواند از آن‌ها وجود داشته باشد، صیانت و حفاظت از منافع سهامداران است. اما امروزه و به ویژه پس از پاندمی کرونا، ادبیات حوزه راهبری شرکتی دستخوش تغییراتی شده است. پاندمی کرونا منجر شد تا علاوه بر سهامداران، اهمیت سایر ذی‌نفعان از جمله کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، محیط زیست، جامعه، حکومت و حتی نسل آینده بیش از پیش در تداوم فعالیت و بقای سازمان‌ها محرز شود و لذا امروزه واژه «سهامداران» که معادل فارسی Shareholders است جای خود را به «ذی‌نفعان» یا همان Stakeholders داده است.

امروزه اصلی‌ترین وظیفه اعضای هیئت‌مدیره حفاظت از منافع کلیه ذی‌نفعان و تلاش جهت تطبیق هرچه بیشتر عملکرد سازمان با انتظارات و نیازمندی‌های آن‌ها می‌باشد.

شکل زیر نوع تعامل سازمان با برخی از مهم‌ترین ذی‌نفعان خود را از منظر Financial Times نشان می‌دهد:



**شکل شماره ۶:** نوع تعامل سازمان با برخی از مهم‌ترین ذی‌نفعان، برگرفته از محتوای دوره پرورش هیئت‌مدیره Financial Times، ۲۰۲۲



دو عنصر کلی در اثرگذاری ایفای نقش هیئت‌مدیره مؤثر است. عنصر اول «تلاش و اهتمام به ایفای نقش مؤثر»؛ به معنی:

- داشتن زمان و ظرفیت فکری و عملی کافی برای پرداختن به موضوعات مربوط به ایفای نقش هیئت‌مدیره‌گی؛
- توجه همه‌جانبه به مطالبی که در جلسات هیئت‌مدیره مورد بحث و تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد، ضمن مشارکت در تدوین تقویم، دستورجلسات و صورت‌جلسات هیئت‌مدیره؛
- ایجاد آمادگی کافی پیش از حضور در جلسه هیئت‌مدیره، از طریق مطالعه گزارش‌ها و مستندات مربوط به دستور جلسات؛
- مشارکت مؤثر در جلسه و طرح پرسش‌های دقیق و سازنده، از طریق ایجاد آمادگی کافی پیش از جلسه هیئت‌مدیره؛
- صراحت و صداقت در بیان نظرات خود، ضمن احترام به نظرات سایر اعضا و تلاش به منظور شنیدن مؤثر نظرات آن‌ها؛
- ایفای نقش مؤثر در جمع‌بندی و ایجاد اتفاق‌نظر در تصمیم‌گیری نهایی هیئت‌مدیره در همکاری با رییس هیئت‌مدیره؛
- حساسیت نسبت به روند پیشرفت مصوبات و پیگیری و مطالبه آن؛
- حمایت و تعهد کامل نسبت به تصمیمات جمعی هیئت‌مدیره و هدایت تیم اجرا به سمت اجرای آن‌ها، حتی اگر نسبت به آن تصمیم رأی مخالف داشته باشد؛
- اعتقاد قلبی به لزوم یادگیری مستمر و افزایش دانش عمومی و تخصصی خود در مورد موضوعات و تحولات جدید به ویژه در خصوص موارد مرتبط با ماهیت فعالیت سازمان باشد؛

عنصر دوم در اثرگذاری ایفای نقش هیئت‌مدیره داشتن «رویکرد محتاطانه و خردمندانه» به موضوعات است؛ به معنای:

- نظارت بر عملکرد سازمان، اطمینان از وجود و صحت عملکرد مکانیزم‌های شناسایی و کنترل ریسک در سازمان و اتخاذ اقدامات اصلاحی احتمالی در صورت لزوم؛
- اطمینان از تطبیق عملکرد سازمان با کلیه قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت آن؛
- ارجح‌دانستن منافع سازمان بر منافع شخصی خود و همواره به نفع سازمان عمل نمودن؛
- پرهیز از هرگونه مشارکت و همکاری با سازمان‌های رقیب، استفاده از اموال و امکانات سازمان برای مقاصد شخصی، افشای اطلاعات محرمانه سازمان و استفاده از آن برای مقاصد تجاری غیر از مقاصد و منافع سازمان؛
- تلاش حداکثری در چهارچوب حقوق قانونی خود به منظور افزایش ضریب موفقیت عملکرد سازمان و تداوم و بقای آتی آن؛

# انتظارات از نقش دبیر هیئت‌مدیره

دبیر هیئت‌مدیره در وجه بالغ و متعالی خود می‌تواند در قالب مشاوره قابل اعتماد هم برای هیئت‌مدیره و هم مدیرعامل به ایفای نقش بپردازد.

دبیر هیئت‌مدیره فردی است که به عنوان بازوی اجرایی در کنار هیئت‌مدیره و به ویژه رییس آن قرار دارد و نقش وی را می‌توان در فراهم ساختن زیرساخت‌های لازم برای افزایش توان هدایت، نظارت و تصمیم‌سازی هیئت‌مدیره خلاصه نمود؛ به نحوی که هیئت‌مدیره بتواند نقش و مسئولیت خود در قبال ذی‌نفعان داخلی و بیرونی را به درستی و با کیفیت هر چه تمام ایفا نماید. طیف خدمات قابل ارائه توسط دبیر هیئت‌مدیره از صرفاً همکاری با رییس هیئت‌مدیره در برگزاری کیفی جلسات هیئت‌مدیره تا کمک به رییس هیئت‌مدیره در ایجاد ارتباط مؤثر میان اعضای هیئت‌مدیره و نیز ایفای نقش به عنوان پلی جهت برقراری ارتباط مؤثر میان هیئت‌مدیره و مدیرعامل و تیم اجرایی وی را شامل می‌شود. تعریف حد انتظارات از یک دبیر هیئت‌مدیره بستگی به عواملی چون میزان بلوغ هیئت‌مدیره در راهبری سازمان و نیز سطح شایستگی‌های فردی دبیر هیئت‌مدیره دارد. اهمیت نقش دبیر هیئت‌مدیره در موفقیت عملکرد هیئت‌مدیره به حدی است که در برخی از کشورها، در قانون نیز وظایفی برای این نقش متصور شده‌اند. با توجه به اهمیت نقش دبیر هیئت‌مدیره، موارد زیر از اهم ویژگی‌های مورد نیاز برای ایفای این نقش به شمار می‌رود:

- صداقت در رفتار و کردار
- حفظ محرمانگی اطلاعات و اسناد تجاری سازمان
- توانایی برقراری ارتباط محترمانه، دیپلماتیک و مؤثر
- گوش‌دادن مؤثر
- توانایی تحلیل و حل مسأله و مهارت مخالفت سازنده
- آشنایی کافی با کلیه قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت سازمان بالاخص موارد مرتبط با راهبری شرکتی
- آشنایی مطلوب با فناوری اطلاعات
- اشراف مطلوب نسبت به محیط کسب‌وکار، فعالیت‌های اصلی سازمان و کلیه فرایندهای کلیدی مرتبط با آن
- دقت بالا
- مهارت‌های مدیریتی
- توانایی اتخاذ دیدگاه مناسب به موضوعات صرف‌نظر از میزان فشار و استرس ناشی از شرایط موجود
- انعطاف‌پذیری و خلاقیت

به طور کلی، برخی از مهم‌ترین انتظاراتی که از نقش دبیر هیئت‌مدیره وجود دارد عبارتند از:

#### برگزاری جلسات هیئت‌مدیره

- تهیه تقویم سالانه هیئت‌مدیره و پیگیری اجرای به‌موقع آن
- تنظیم دستورجلسات هیئت‌مدیره و مراقبت از تناسب مطلوب میزان موضوعات استراتژیک و عملیاتی در آن
- همکاری با رییس هیئت‌مدیره در مدیریت جلسات هیئت‌مدیره
- تنظیم با کیفیت صورت‌جلسات هیئت‌مدیره
- ثبت و ضبط مصوبات هیئت‌مدیره، پیگیری روند اجرای آن‌ها و ارائه گزارشات تحلیلی و مستمر از روند پیشرفت مصوبات به هیئت‌مدیره

#### پشتیبانی از هیئت‌مدیره

- پیگیری و نظارت بر کیفیت و صحت کلیه مستندات ورودی و خروجی هیئت‌مدیره
- رفع نیازهای اطلاعاتی هیئت‌مدیره یا کمیته‌های زیرمجموعه
- برگزاری مجمع عمومی سالانه (بعضاً در برخی از سازمان‌ها، این وظیفه به افرادی همچون مدیر مالی نیز سپرده می‌شود).
- کمک به هیئت‌مدیره در پیاده‌سازی مکانیزم صحیح راهبری شرکتی از طریق بررسی قواعد روز این حوزه، مطالعه درس‌آموزی‌ها و تجارب سازمان‌های موفق در این حوزه و الگوبرداری یا متناسب‌سازی نمونه‌های موفق برای استفاده داخلی
- کمک به هیئت‌مدیره در شناسایی به‌موقع ریسک‌های موجود در عملکرد کلی سازمان، فرایندهای اصلی، روند پیشرفت اهداف استراتژیک و به‌ویژه مواردی که به حسن شهرت برند سازمان مربوط می‌شود.
- مراقبت از رعایت کلیه قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت سازمان علی‌الخصوص موارد مرتبط با راهبری شرکتی

#### پشتیبانی از رییس هیئت‌مدیره

- همکاری با رییس هیئت‌مدیره در ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره و کمیته‌های زیرمجموعه آن
- همکاری با رییس هیئت‌مدیره در تجهیز و آماده‌سازی عضو جدید برای ایفای نقش در ترکیب هیئت‌مدیره
- همکاری با رییس هیئت‌مدیره در تدوین و اجرای برنامه مستمر آموزشی هیئت‌مدیره

#### برقراری و مراقبت از ارتباط مؤثر درون هیئت‌مدیره و نیز هیئت‌مدیره با درون و برون سازمان

- برقراری و مراقبت از ارتباط مؤثر
- میان سهامداران و هیئت‌مدیره
- میان اعضای هیئت‌مدیره
- میان هیئت‌مدیره و کمیته‌های زیرمجموعه
- میان هیئت‌مدیره و سرمایه‌های انسانی سازمان
- میان هیئت‌مدیره، مدیرعامل و مدیران اجرایی

# نقش هیئت‌مدیره در ترویج ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی

از زمان عضویت یک فرد در ترکیب هیئت‌مدیره یک سازمان، شهرت برند فردی وی با سازمان تحت راهبری وی گره خورده و شهرت برند سازمان، چه خوب و چه بد، تأثیر مستقیم بر شهرت برند فردی آن‌ها خواهد داشت. تعهد هیئت‌مدیره و در نتیجه آن، تعهد سازمان به استانداردهای اخلاقی بالا در طولانی‌مدت ابزاری برای افزایش اعتماد کلیه ذی‌نفعان به سازمان خواهد شد و این اعتماد متاعی است که امروزه می‌تواند مزیت رقابتی شگرفی را برای سازمان‌ها ایجاد نماید.

## در یک جمع‌بندی کلی هیئت‌مدیره می‌بایست:

۱ در تعریف ارزش‌های سازمانی حتی‌الامکان کلیه ذی‌نفعان سازمان را در نظر بگیرد.

۲ از تعریف و تصریح صحیح ارزش‌های سازمانی اطمینان پیدا کند؛ به نحوی که کلیه سطوح سازمان از اینکه چه رفتار اخلاق‌مداری در نتیجه هر ارزش مورد انتظار است، آگاه باشند.

۳ اخلاق‌مداری و احترام به ارزش‌ها را تشویق و نقض آن‌ها به طور شفاف مورد پیگیری و برخورد مقتضی قرار دهد.

راهنمای راهبری شرکتی منتشرشده توسط سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)، اخلاق‌مداری را یکی از دستاوردهای اصلی یک راهبری (حکمرانی) خوب در سازمان می‌داند و تصریح می‌کند اخلاق‌مداری در سازمان از هیئت‌مدیره آغاز می‌شود. هیئت‌مدیره مسئول تعیین و تدوین ارزش‌های سازمانی است و در عین حال لازم است تا از انتشار و اشاعه صحیح آن‌ها در سازمان اطمینان پیدا کند. اما این امر جز در تعهد خود هیئت‌مدیره به ارزش‌های سازمانی و داشتن استانداردهای اخلاقی بالا میسر نخواهد شد.

این تعهد عملاً در سیگنال‌هایی که هیئت‌مدیره از طریق رفتار و تصمیمات خود به درون و بیرون سازمان منعکس می‌کند، نمود پیدا می‌کند. به عبارت ساده‌تر هیئت‌مدیره عملاً با رفتار و نوع تصمیمات خود فضای اعتماد و اخلاق‌مداری را در سازمان تشویق و یا مسدود می‌نماید.

هیئت‌مدیره نمی‌تواند صداقت و درستی را در زمره ارزش‌های سازمانی تبیین و ترویج نماید اما در مواجهه با فساد مالی یا رفتاری صورت‌گرفته از سوی یکی از مدیران ارشد سازمان، با تسامح و تساهل از کنار آن بگذرد.

هیئت‌مدیره نمی‌تواند مشتری‌مداری و احترام به مشتری را در زمره ارزش‌های سازمانی قرار دهد اما در زمان تصویب افزایش قیمت سالانه، نفع مشتری و انتظارات وی را به عنوان یک ورودی (و نه تنها ورودی) در نظر نگرفته باشد.

هیئت‌مدیره نمی‌تواند پایبندی به قول و تعهدات را به عنوان یک ارزش سازمانی مطرح کند اما سازمان تحت راهبری وی از انجام تعهدات سپرده‌شده به منابع انسانی سر باز زند.

بخش سوم

# سازوکار و ابزارهای هیئت مدیره

# اهمیت جلسات هیئت‌مدیره

موارد زیر نقش مهمی در اثربخشی جلسات هیئت‌مدیره دارند:

صورت‌جلسه  
هیئت‌مدیره

دستورجلسه  
هیئت‌مدیره

توالی و مدت زمان  
جلسات هیئت‌مدیره

تقویم هیئت‌مدیره

## تقویم هیئت‌مدیره

تقویم هیئت‌مدیره که برنامه اجرایی هیئت‌مدیره در طول سال را مشخص می‌کند، شامل موارد و مقاطع تصمیم‌گیری بااهمیت هیئت‌مدیره در طول سال است که به طور مستمر و در بازه‌های مشخص سالانه، فصلی، ماهانه و امثالهم تکرار می‌شوند؛ به عنوان مثال، بررسی صورت‌های مالی هر سه ماه یکبار.

تقویم سالانه هیئت‌مدیره که به تناسب نوع سازمان، ماهیت فعالیت، صنعت موضوع فعالیت، سطح پیچیدگی فرایندهای سازمان، مدل راهبری شرکت و سایر موارد مشابه، از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت خواهد بود؛ سندی پویا است که به هیئت‌مدیره کمک می‌نماید تا موارد و مقاطع تصمیم‌گیری بااهمیت خود در طول سال را در نظر داشته و برای افزایش کیفیت تصمیم‌گیری خود در مقاطع مذکور، در فاصله زمانی مناسب، برنامه‌ریزی لازم را به عمل آورد.

پویابودن این سند بدین معنا است که به مرور زمان و متناسب با افزایش سطح بلوغ سازمان، توسعه کسب‌وکار، افزایش سطح پیچیدگی فرایندهای سازمان، افزایش سطح بلوغ و یا تغییراتی در نوع راهبری سازمان و سایر موارد مشابه، این سند نیازمند به‌روزرسانی می‌باشد.

نکته حائز اهمیت آن است که این تقویم به هیچ عنوان شامل کلیه فعالیت‌های هیئت‌مدیره و موضوعات مورد نیاز جهت تصمیم‌گیری آن‌ها نبوده و انتظار می‌رود سایر موارد مورد نیاز به تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره که روتین نمی‌باشند، طبق مصوبات، توافقات یا فرایندهای داخلی مصوب هیئت‌مدیره، در زمان مقتضی به جلسات هیئت‌مدیره وارد و مورد تصمیم‌گیری واقع شوند.

مسئول تهیه و به‌روزرسانی تقویم هیئت‌مدیره، رییس هیئت‌مدیره می‌باشد که با کمک دبیر هیئت‌مدیره در ابتدای هر سال اقدام به تهیه برنامه سالانه هیئت‌مدیره، معمولاً با تمرکز بر شش‌ماهه ابتدایی سال می‌نماید. این تقویم عموماً هر شش‌ماه یکبار بر اساس شرایط موجود به‌روزرسانی می‌شود. تقویم هیئت‌مدیره پس از تهیه/به‌روزرسانی به اطلاع اعضای هیئت‌مدیره رسیده و پس از اتفاق نظر اعضا مورد تصویب قرار خواهد گرفت. تقویم هیئت‌مدیره یکی از ورودی‌های اصلی در تدوین دستورجلسات هیئت‌مدیره به شمار می‌رود.

سکان راهبری و هدایت سازمان در دستان هیئت‌مدیره است. از طرفی جلسات هیئت‌مدیره مکانی است که هیئت‌مدیره عمده زیست حرفه‌ای خود را در آن سپری نموده و عملاً سمت و سوی حرکت سازمان، در قالب تصمیماتی که هیئت‌مدیره در این جلسات اتخاذ می‌کند مشخص می‌شود. وجه تمایز هیئت‌مدیره‌های هوشمند و موفق با سایر هیئت‌مدیره‌ها در تمایز مدل برگزاری جلسات هیئت‌مدیره و نیز اتفاقات و اموری است که قبل و بعد از هر جلسه صورت می‌پذیرد.

اشراف به آیین صحیح برگزاری جلسات هیئت‌مدیره، مقدمات لازم برای برگزاری یک جلسه اثربخش، مدیریت و ایفای نقش صحیح در درون جلسات و نیز اقداماتی که متعاقب هر جلسه می‌بایست انجام شود تا اثربخشی جلسات و تصمیمات هیئت‌مدیره تضمین شود؛ مواردی است که کیفیت و اثربخشی یک جلسه هیئت‌مدیره را رقم می‌زند.

همین امر به تنهایی می‌تواند دال بر میزان اهمیت جلسات هیئت‌مدیره و کیفیت آن در موفقیت غایی سازمان باشد.

حضور در جلسه‌ای بدون دستورکار مشخص و یا از آن بدتر با دستورکار نادرست، بدون ایجاد آمادگی کافی و اصولی، با مدیریت ضعیف و سایر موارد اینچنینی، مستعدترین و متعهدترین افراد را هم به اعضای منفعل و با اثرگذاری پایین تبدیل می‌کند؛

منجر به طولانی‌شدن جلسات و کاهش اثربخشی آن می‌شود و می‌تواند فضای جلسه را از فضای تصمیم‌گیری به فضای تقابلات شخصی افراد تبدیل کند.

بدیهی است برآیند موارد مذکور جز تصمیم‌گیری‌های نادرست و در زمان نامناسب و یا عدم تصمیم‌گیری در زمان مناسب، ارمغانی برای سازمان به همراه نخواهد داشت که نتیجه نهایی آن آسیب جدی به موفقیت و بقای عملکرد سازمان بوده و در صورت استمرار می‌تواند تداوم حیات آتی سازمان را با ریسک مواجه کند.

## توالی و مدت زمان جلسات هیئت‌مدیره

تعداد جلسات هیئت‌مدیره بسته به نوع سازمان، تنوع و پیچیدگی فعالیت‌های آن متفاوت خواهد بود.

اما در مجموع تعداد جلسات هیئت‌مدیره می‌بایست به اندازه‌ای باشد که هیئت‌مدیره را از صرف زمان مناسب و پرداختن به کلیه موضوعات استراتژیک و عملیاتی سازمان مطمئن سازد و کلیه موضوعات بااهمیت، ضروری و دارای فوریت در زمان مناسب به دستورکار هیئت‌مدیره وارد و مورد بررسی و تصمیم‌گیری واقع شوند.

اما به صورت کلی به عنوان یک قاعده پیشنهاد می‌شود هیئت‌مدیره‌ها فارغ از کلیه موارد ذکرشده حداقل ماهی یکبار جلسه هیئت‌مدیره را تشکیل دهند.

همچنین مدت زمان بهینه جلسات هیئت‌مدیره بر مبنای برآیند نظرات صاحب‌نظران حداکثر ۴ ساعت بوده و در شرایط اضطرار می‌تواند تا ۵ ساعت نیز ادامه داشته باشد.

جلسات بیش از ۵ ساعت منجر به کاهش کارایی جلسه، افزایش زمان تصمیم‌گیری و در نتیجه کاهش کیفیت تصمیمات اتخاذشده توسط هیئت‌مدیره خواهد شد.

عمده‌ترین مشخصات یک دستورجلسه باکیفیت در دو بعد «ساختار» و «فرایند» شامل موارد زیر می‌شود:

### بعد ساختاری

**۱. محتویات:** دستورجلسه هیئت‌مدیره می‌بایست عمدتاً شامل موارد سطح کلان و بااهمیت و آنچه در ادبیات راهبری شرکتی به موضوعات استراتژیک معروف است، باشد. همچنین باید طوری تدوین شود که کلیه موضوعات بااهمیت و فوری، در زمان مناسب به جلسه هیئت‌مدیره وارد و مورد تصمیم‌گیری واقع شوند. موضوعات استراتژیک موضوعات سطح کلانی هستند که سمت و سوی حرکت سازمان را مشخص کرده و از حرکت آن بر مدار صحیح اطمینان حاصل می‌نمایند؛ مانند روند تحقق چشم‌انداز، استراتژی‌های کسب‌وکار، روند تحقق اهداف استراتژیک، توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی و امثالهم.

**۲. تعیین نوع و اولویت‌بندی موضوعات:** به ازای هر موضوع در دستورجلسه هیئت‌مدیره می‌بایست «اولویت» و «نوع» موضوع درج شود.

«اولویت» نشان‌دهنده اولویت طرح موضوع در جلسه می‌باشد. بدیهی است هر چه اولویت و اهمیت یک موضوع بالاتر باشد و به عبارتی موضوع استراتژیک‌تر تلقی شود، در صدر دستورجلسه قرار خواهد گرفت تا اعضا در ابتدای جلسه و با ذهن چابک‌تر به آن پرداخته و تصمیم باکیفیت‌تری اتخاذ نمایند.

«نوع» موضوع در واقع بیانگر این مطلب است که موضوعی که قرار است در جلسه طرح شود نیازمند چه اقدامی از سوی هیئت‌مدیره است. آیا صرفاً از جنس «اطلاع‌رسانی» بوده و نیاز به تصمیم‌گیری خاصی وجود ندارد؛ یا از جنس «تصمیم‌گیری» بوده و انتظار می‌رود هیئت‌مدیره پیش از برگزاری جلسه، آمادگی لازم برای اتخاذ تصمیم کیفی در جلسه را در خود ایجاد کرده باشند و یا دربرگیرنده هر دو می‌باشد؛ به عبارتی هم جنبه اطلاع‌رسانی دارد و هم نیازمند اتخاذ تصمیم است.

طبیعتاً موضوعاتی از جنس تصمیم‌گیری معمولاً در اولویت بالاتری در دستورجلسه قرار دارند.

**۳. تاریخچه موضوع و چرایی ارجاع به هیئت‌مدیره:** به ازای هر موضوع در دستورجلسه، لازم است توضیح مختصری در خصوص علت ارجاع آن به هیئت‌مدیره ارائه شود و همچنین چنانچه تاریخچه قبلی در خصوص موضوع وجود دارد که دانستن آن به افزایش کیفیت تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره کمک می‌کند، لازم است اطلاعات مربوطه در قسمت توضیحات دستورجلسه در اختیار هیئت‌مدیره قرار گیرد.

**۴. زمان‌بندی:** بدیهی است «زمان» در نظر گرفته‌شده برای هر دستورکار نیز می‌بایست به طور دقیق برآورد و در دستورجلسه قید شود. همچنین دبیر هیئت‌مدیره وظیفه همکاری با رییس هیئت‌مدیره در مدیریت بهینه زمان جلسه را عهده‌دار است.



درباره میزان ظرفیتی که هیئت‌مدیره می‌بایست به موضوعات استراتژیک اختصاص دهد، نظرات متفاوتی وجود دارد ولی از جمع‌بندی آن‌ها می‌توان اینطور استنباط نمود که هیئت‌مدیره می‌بایست حداقل بین ۵۰٪ تا ۷۰٪ زمان خود را به موضوعات استراتژیک سازمان اختصاص دهد.

### بعد فرایند

**۱. ارسال دستورجلسه در زمان مناسب:** لازم است دستورجلسات هیئت‌مدیره در زمان قابل قبولی (که در قالب آیین‌نامه جلسات هیئت‌مدیره مورد اتفاق نظر اعضا قرار می‌گیرد) قبل از برگزاری جلسه تعیین و توسط دبیر هیئت‌مدیره به اطلاع کلیه اعضای هیئت‌مدیره رسانده شود. همچنین ضروری است کلیه مستندات و اطلاعات لازم مربوط به موارد مندرج در دستورجلسه، به ویژه در خصوص مواردی که آثار و تبعات مالی دارند، قبل از جلسه تدوین و به همراه دستورجلسه در اختیار اعضای هیئت‌مدیره قرار گیرند. این امر فرصت لازم برای ایجاد آمادگی در اعضا و تصمیم‌گیری آگاهانه و کیفی را برای هیئت‌مدیره فراهم می‌کند.

**۲. مرور روند پیشرفت تصمیمات گذشته:** معمولاً در ابتدای هر جلسه، هیئت‌مدیره می‌تواند مروری بر روند پیشرفت تمام و یا اهم مصوبات گذشته خود داشته باشد.

**۳. لزوم مشارکت اعضا در تدوین دستورجلسه:** مسئولیت تدوین دستورجلسه با ریاست هیئت‌مدیره است که با همکاری دبیر هیئت‌مدیره انجام می‌شود. اما ذکر این نکته ضروری است که فرایند تهیه و ارسال دستورجلسه می‌بایست به نحوی طراحی و اجرا شود که مشارکت اعضای هیئت‌مدیره را نیز در تدوین دستورجلسه نهایی به همراه داشته باشد.



در یک جمع‌بندی کلی، یک جلسه هیئت‌مدیره باکیفیت باید دارای فاکتورهای زیر باشد:

موضوعات	اثربخش	نه‌چندان اثربخش
مدت زمان جلسه	۳ تا ۵ ساعت	۱ تا ۲ ساعت یا ۶ تا ۸ ساعت
تعداد موارد در دستورجلسه	۴ تا ۷ مورد	۸ تا ۱۲ مورد
استفاده رییس هیئت‌مدیره از زمان جلسه	۵٪ تا ۱۰٪	۲۰٪ تا ۳۰٪
مدت زمان در اختیار تیم مدیریت اجرایی برای ارائه موضوعات/طرح‌ها و پیشنهادات	حداکثر ۱۵٪ زمان کل جلسه	تا ۷۰٪ زمان کل جلسه

شکل شماره ۷: شاخص‌های ظاهری یک جلسه هیئت‌مدیره کیفی، برگرفته از محتوای دوره پرورش هیئت‌مدیره Financial Times، ۲۰۲۲

# موارد مهم در دستورکار هیئت‌مدیره‌ها؛ ۲۰۲۲

موسسه KPMG به عنوان یکی از مراکز و مراجع مطرح در حوزه رهبری، آموزش و توانمندسازی هیئت‌مدیره‌ها اینطور بیان می‌کند؛ ثابت شده است آنچه برگ برنده و مزیت رقابتی سازمان‌هایی است که توانسته‌اند تداوم و بقای فعالیت خود را در دوران همه‌گیری کرونا حفظ نموده و یا حتی رشد و شکوفایی داشته باشند، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری در سه حوزه استراتژی، سازمان و عملیات بوده است.

امروزه گستره تغییرات ایجادشده از تغییر رویکرد حضور فیزیکی تا پیشبرد کلیه امور سازمانی به صورت دورکاری، لزوم تمرکز بر رفاه و سلامت روان نیروی کار تا تعمیق تعامل دیجیتال با مشتریان و بازنگری بر مدل‌های زنجیره تأمین، همه و همه مستلزم تمرکز هیئت‌مدیره‌ها به عنوان رأس هرم راهبری سازمان‌ها بر موضوعات صحیح است.

موارد زیر موضوعاتی هستند که KPMG وجود آن‌ها را در دستورکار هیئت‌مدیره‌ها در سال ۲۰۲۲ توصیه و توجه هیئت‌مدیره‌ها را به آن‌ها جلب می‌نماید:

- افزایش میزان پرداختن هیئت‌مدیره به استراتژی‌ها و تصویر چشم‌انداز آتی سازمان
- پرداختن به دو حوزه ESG (عملکرد سازمان از منظر میزان سازگاری‌بودن فعالیت آن با محیط زیست، ایفای مسئولیت‌های اجتماعی و راهبری شرکتی مناسب) به ویژه ریسک‌های زیست‌محیطی و ریسک‌های مترتب بر تغییر اقلیم آب و هوایی و همچنین DEI (تمرکز بر ایجاد فرصت برابر و به‌کارگیری افراد در سنین مختلف، از نژادها و قومیت‌های متفاوت، با توانایی‌ها و ناتوانی‌ها، جنسیت‌ها، مذاهب، فرهنگ‌های مختلف در کلیه سطوح سازمان) در دستورکار و گفتگوهای حوزه استراتژی و راهبری ریسک
- افزایش سطح تعامل فعالانه با سهامداران، فعالان اقتصادی و سایر ذی‌نفعان
- اولویت‌دادن به مدیریت استعدادها، مدیریت سرمایه انسانی و جانشین‌پروری مدیرعامل در دستورکار هیئت‌مدیره
- راهبری اطلاعات و پرداختن به مقوله امنیت سایبری و حفظ حریم خصوصی داده‌ها در سازمان
- ارزیابی مجدد سناریوها و استراتژی‌های پیشگیرانه و میزان آمادگی سازمان برای مقابله با هرگونه بحران احتمالی
- کمک به تبیین ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی و نظارت دقیق بر چگونگی جاری‌شدن آن در سازمان
- تفکر استراتژیک در خصوص استعدادها و تنوع مورد نیاز در ترکیب هیئت‌مدیره

## صورت‌جلسه هیئت‌مدیره

یکی از مهم‌ترین اقداماتی که متعاقب هر جلسه می‌بایست انجام شود تا اثربخشی جلسات و تصمیمات هیئت‌مدیره تضمین شود، تنظیم یک صورت‌جلسه کیفی است. موارد زیر از ویژگی‌های یک صورت‌جلسه کیفی به شمار می‌رود.

**۱. مشخصات عمومی جلسه:** درج تاریخ برگزاری جلسه، شماره جلسه، زمان دقیق شروع و پایان موضوعات طرح‌شده در جلسه، ثبت زمان دقیق پرداختن به هر موضوع، مشخص کردن اعضای هیئت‌مدیره حاضر در جلسه و تعیین غایبین، درج دقیق نام سایر افرادی که غیر از اعضای هیئت‌مدیره حسب نقشی که در جلسه دارند (مانند دبیر هیئت‌مدیره) و یا حسب دعوت، در بخشی از جلسه یا تمام آن حضور داشته‌اند، از ضروریات تدوین صورت‌جلسه هیئت‌مدیره محسوب می‌شود.

**۲. تشریح تصمیم و چرایی اتخاذ آن:** لازم است گفتگوهای صورت‌گرفته حول هر موضوع دستورجلسه، به تفکیک در صورت‌جلسه درج شود و به عبارتی تفکیک مطالب مطرح‌شده در جلسه هیئت‌مدیره، قابل ردیابی آتی باشد. توضیحات مذاکرات صورت‌گرفته در خصوص موضوع، نقاط کلیدی گفتگوهای انجام‌شده، توصیه‌ها، پیشنهادات و دلایل موافقت یا مخالفت با موضوعات طرح‌شده در جلسه و در نهایت تصمیمات اتخاذشده می‌بایست به نحوی قید شوند تا در آینده، تاریخچه و علل تصمیمات هیئت‌مدیره قابل بازیابی باشد.

**۳. خلاصه تصمیمات:** خلاصه تصمیمات هیئت‌مدیره، بخشی از صورت‌جلسه هیئت‌مدیره است که در آن خلاصه مصوبات هیئت‌مدیره که نیاز به کار اجرایی آتی ندارد، به عنوان مصوبات جلسه در این قسمت درج می‌شود. به عنوان مثال: صورت‌های مالی سه‌ماهه اول مورد تصویب هیئت‌مدیره قرار گرفت.

**۴. خلاصه موارد نیازمند پیگیری:** خلاصه مصوبات قابل پیگیری، بخشی از صورت‌جلسه است که خلاصه تصمیمات اتخاذشده‌ای که نیاز به کار اجرایی آتی دارند در آن درج می‌شود. به عنوان مثال: مقرر شد مدیرعامل ظرف دو هفته برنامه خود جهت پوشش انحرافات موجود از تارگت‌های فروش را به هیئت‌مدیره ارائه نماید. مشخص کردن زمان انجام و مسئول انجام در این قسمت، از ضروریات تلقی می‌شود.

**۵. اخذ امضای کلیه اعضای حاضر در جلسه:** و در پایان از آنجایی که هیئت‌مدیره مسئولیت جمعی در مقابل عملکرد خود و تصمیمات اتخاذشده دارد، صورت‌جلسه به امضای کلیه اعضای هیئت‌مدیره حاضر در جلسه فارغ از موافق/مخالف‌بودن با مصوبات اتخاذشده، می‌رسد. نکته مهم آن است که اعضای هیئت‌مدیره پس از اتمام جلسه و خروج از اتاق جلسات هیئت‌مدیره، یکپارچه و یک‌صدا به حمایت از تصمیمات اتخاذشده و جاری‌شدن آن‌ها در سازمان اهتمام خواهند ورزید؛ به نحوی که به هیچ‌عنوان مخالفت/موافقت فردی آن‌ها با مصوبات اتخاذشده توسط بدنه سازمان قابل شناسایی نباشد.

# فلسفه وجودی کمیته‌های هیئت‌مدیره

هیئت‌مدیره برای ایفای وظیفه هدایت و راهبری استراتژیک و همچنین نظارت مؤثر بر عملکرد، در برخی حوزه‌ها نیاز به داشتن تخصص‌های خاص، بهره‌مندی از مشاوره‌های تخصصی و یا رسیدن به یک قضاوت حرفه‌ای در خصوص موضوع، طرح یا پیشنهاد مطرح‌شده دارد.

امروزه توسعه کسب‌وکارها و افزایش تعداد موضوعات در دستورکار هیئت‌مدیره جهت بررسی و تصمیم‌گیری و همچنین در برخی موارد تعداد و تنوع بالای اعضای هیئت‌مدیره و تخصص‌های آن‌ها، موجب می‌شود تا دستیابی به اتفاق‌نظر در جلسات هیئت‌مدیره روی کلیه موضوعات، چالش‌برانگیز و با صرف زمان زیادی توأم باشد.

گاهی اوقات یک گروه کوچک‌تر از اعضای هیئت‌مدیره می‌تواند در برخورد با مسائل، متمرکزتر و کارآمدتر از ترکیب کامل هیئت‌مدیره عمل نماید. لذا این «گروه‌های کوچک‌تر» که در ادبیات راهبری شرکتی «کمیته»‌های زیرمجموعه هیئت‌مدیره نامیده می‌شوند، با مأموریت مشخص و در حوزه‌ای مشخص توسط هیئت‌مدیره تشکیل می‌شوند و مسئولیت بررسی عمیق‌تر و تخصصی‌تر موضوعات و ارائه پیشنهاد برای تصمیم‌گیری به هیئت‌مدیره را به عهده دارند.

نکته حایز اهمیت آن است که هیئت‌مدیره نمی‌تواند مسئولیت تصمیم‌گیری خود را به کمیته تفویض نماید و به عبارت ساده‌تر، کمیته‌ها تصمیم‌گیر نیستند و به هیچ‌عنوان جایگزین هیئت‌مدیره نمی‌شوند، بلکه آن‌ها تصمیم‌ساز هستند و رسالت آن‌ها ایجاد فضای مناسب و اطلاعات مورد نیاز هیئت‌مدیره در راستای افزایش کیفیت تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره است. بر همین اساس در مقابل هیئت‌مدیره پاسخگو می‌باشند.

وجود برخی از کمیته‌ها به تناسب در کشورهای مختلف از سوی قوانین و مقررات حاکم بر راهبری شرکتی الزام شده است ولی در مجموع کمیته‌های حسابرسی، مدیریت ریسک، انتصابات و جبران خدمات جزو پرکاربردترین کمیته‌ها در نظام‌های مختلف راهبری شرکتی در سازمان مختلف در جهان می‌باشند و پس از آن‌ها، کمیته استراتژی در جایگاه بعدی قرار دارد.

در ایران نیز حسب دستورالعمل راهبری شرکتی ابلاغیه سازمان بورس و اوراق بهادار در سال ۱۳۹۷، هیئت‌مدیره در سازمان‌های بورسی ملزم به تشکیل کمیته‌های حسابرسی و انتصابات می‌باشند.

## کمیته فناوری اطلاعات و تکنولوژی، ضرورت شرایط امروزی

اتفاقاتی که در سال ۲۰۲۰ رخ داد، که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به پاندمی ناشی از انتشار ویروس کرونا اشاره کرد، عملاً به مثابه یک شتابدهنده قوی در حوزه تجارت دیجیتال عمل نمود و باعث شد میزان استقبال از به‌کارگیری فناوری اطلاعات و تکنولوژی، هم در ایجاد و هم در توسعه کسب‌وکارها، به حدی افزایش پیدا کند که شرکت McKinsey در یکی از مطالعات خود اعلام داشته است، میزان به‌کارگیری فناوری اطلاعات و تکنولوژی در بیزینس‌های مختلف، صرف‌نظر از نوع آن‌ها، طی ۹۰ روز رشدی را که انتظار می‌رفت طی ده سال آینده داشته باشد، پشت سر گذاشته است. با گسترش اهمیت استراتژیک تکنولوژی و فناوری اطلاعات در ایجاد، توسعه و پایداری کسب‌وکارها، لزوم راهبری صحیح سازمان توسط هیئت‌مدیره در این حوزه بیش از پیش حائز اهمیت شده است و مقوله «استراتژی فناوری اطلاعات» به یکی از اولویت‌های دستورکار هیئت‌مدیره‌ها بدل گشته است. امروزه شاهد ظهور و ورود مفهوم IT Governance یا همان راهبری فناوری اطلاعات به حوزه راهبری شرکتی هستیم. در شرایط کنونی نقش IT (فناوری اطلاعات) در موفقیت سازمان‌ها به حدی کلیدی و حیاتی محسوب می‌شود که توصیه شده است به جای مدیریت IT به راهبری IT در سازمان‌ها پرداخته شود و ضرورت آن تا حدی است که توصیه می‌شود این راهبری توسط ارشدترین لایه راهبری سازمان یعنی هیئت‌مدیره صورت پذیرد.

IT (فناوری اطلاعات)، که در ابتدایی‌ترین سطح آن می‌توان به لزوم وجود سیستم‌های اطلاعاتی مناسب در سازمان‌ها اشاره کرد، می‌بایست در خدمت موفقیت سازمان و زمینه‌ساز تحقق اهداف و استراتژی‌های آن باشد ولی متأسفانه در کشورمان آنچه بعضاً شاهد آن هستیم حذف و یا تغییر اهداف و استراتژی‌های سازمان به دلیل عدم امکان پشتیبانی آن توسط سیستم‌ها و یا نرم‌افزارهای به‌کارگرفته شده در سازمان است. گویی IT و محدودیت‌های آن است که عنان راهبری سازمان را به دست گرفته است!

در نمایی دیگر، از موارد دیگری که در سازمان‌ها شاهد آن هستیم، تفاوت محسوس سطح دانش IT میان تیم مدیریتی و اجرایی و هیئت‌مدیره در سازمان‌ها است؛ به نوعی که یکی از حرکت بر لبه تکنولوژی سخن می‌گوید و دیگری در تلاش برای درک برخی موضوعات و مفاهیم ابتدایی است و یا حتی در مقابل به‌کارگیری ابتدایی‌ترین ابزار مبتنی بر فناوری اطلاعات نیز مقاومت می‌ورزد. اینجاست که لزوم ایجاد کمیته فناوری اطلاعات و تکنولوژی به عنوان یکی از کمیته‌های زیرمجموعه هیئت‌مدیره اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. اهمیت این موضوع تا حدی است که آخرین مطالعات شرکت McKinsey در این حوزه حاکی از آن است که ۱۲٪ از ۵۰۰ شرکت برتر دنیا در سال ۲۰۲۲ این کمیته را زیرمجموعه هیئت‌مدیره خود ایجاد نموده‌اند. رتبه اول در این حوزه به صنعت «مخابرات» تعلق داشته و صنایع بهداشت و درمان و مالی به ترتیب در جایگاه دوم و سوم قرار دارند.

## انواع کمیته‌های زیرمجموعه هیئت‌مدیره

کمیته‌های زیرمجموعه هیئت‌مدیره به دو نوع قابل تقسیم هستند: **کمیته‌های موقت** ▪ **کمیته‌های دائم**

کمیته دائم: کمیته‌هایی که در مکانیزم راهبری شرکتی، به هیئت‌مدیره در انجام برخی از وظایف اصلی خود کمک می‌کنند. همان‌طور که پیشتر مطرح شد تشکیل برخی از آن‌ها بر اساس الزامات آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های بورسی در خصوص راهبری شرکتی، برای سازمان‌های بورسی الزامی است.

کمیته موقت: کمیته‌هایی که حسب صلاحدید هیئت‌مدیره و براساس نیاز موجود در مقاطع خاصی شکل می‌گیرند و پس از انجام مأموریت خود، منحل می‌شوند.

## ساختار کمیته

رئیس کمیته، یکی از اعضای هیئت‌مدیره است که در آن حوزه خاص نسبت به سایر اعضا از لحاظ تجربه و یا تخصص ارجحیت دارد.

دلیل انتخاب ریاست کمیته از بین اعضای هیئت‌مدیره، اطمینان از یکپارچگی عملکرد کمیته با انتظارات و تصمیمات اتخاذ شده از سوی هیئت‌مدیره می‌باشند.

رئیس کمیته مسئولیت هدایت و برنامه‌ریزی عملکرد کمیته را داشته و به نوعی همان وظایف رئیس هیئت‌مدیره در مقیاس کوچکتر را عهده‌دار است.

در اکثر نظام‌های راهبری شرکتی، دبیر هیئت‌مدیره نیز در کمیته‌ها حضور داشته و همان نقشی که در سطح کلان و به ویژه در کمک به ریاست هیئت‌مدیره در انجام بهتر نقش وی ایفا می‌نماید، در مقیاس کوچک‌تر در حمایت و کمک به رئیس کمیته انجام می‌دهد. اعضای کمیته نیز می‌توانند به تناسب تخصص و تجربه مورد نیاز از افراد درونی یا بیرونی سازمان مانند مشاورین حوزه‌های خاص انتخاب شوند.

## منشور کمیته

اولین گام در تشکیل هر کمیته، تدوین «منشور کمیته» است که در آن مأموریت کمیته و سرخط اهداف آن تعریف و به تأیید هیئت‌مدیره رسانده می‌شود. برای برخی از کمیته‌ها همچون کمیته حسابرسی، استانداردهایی نیز در تدوین منشور کمیته از جمله سرخط اهداف و مأموریت آن وجود دارد.

پس از تصویب منشور، کمیته موظف است برنامه عملیاتی خود برای تحقق اهداف مذکور را همراه با زمان‌بندی و منابع احتمالی مورد نیاز جهت بررسی به هیئت‌مدیره ارائه نماید.

از آنجایی که کمیته می‌بایست به هیئت‌مدیره پاسخگو باشد، بدیهی است که هیئت‌مدیره موظف است در بازه‌های زمانی مشخص عملکرد کمیته را مورد ارزیابی قرار دهد و ضمن اطمینان از حرکت کمیته در مسیر مورد انتظار، در صورت لزوم، بازخوردها و راهبردهای لازم را ارائه و اقدامات اصلاحی مورد نیاز را به عمل آورد.

# هیئت‌مدیره و اهمیت آموزش مستمر

امروزه سازمان‌ها در یک محیط تجاری پویا و در حال تغییر مداوم، فعالیت می‌کنند.

لذا هیئت‌مدیره‌ها نیز در راستای پاسخگویی مناسب به این تغییرات می‌بایست نه تنها به صورت مستمر بلکه همگام با سرعت تغییرات در توسعه دانش و مهارت‌های خود اقدام نمایند.

هیئت‌مدیره می‌بایست دارای یک برنامه آموزشی مدون مستمر که بر مبنای نیازسنجی انجام‌شده و در جهت تطبیق دانش و تخصص‌های موجود هیئت‌مدیره با نیاز روز سازمان و نیز آنچه برای حرکت سازمان به سمت تحقق چشم‌انداز آتی آن مورد نیاز است، باشد.

این برنامه می‌بایست به نحوی تدوین و اجرا شود که علاوه بر اطمینان از افزایش سطح دانش و تخصص اعضای هیئت‌مدیره در حوزه‌های مرتبط با فعالیت سازمان، از آگاهی و اطلاع آن‌ها از آخرین تغییرات و قوانین حاکم بر فعالیت به ویژه در حوزه راهبری شرکتی نیز اطمینان پیدا کند و همچنین توسعه توانمندی‌ها و ویژگی‌های فردی اعضای هیئت‌مدیره را نیز شامل شود.

مسئولیت تدوین و به‌روزرسانی مستمر این برنامه آموزشی با رییس هیئت‌مدیره بوده که با همکاری دبیر هیئت‌مدیره و جلب مشارکت اعضای هیئت‌مدیره انجام می‌شود.

با توجه به اهمیت، این موضوع یکی از جنبه‌های مورد توجه در ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره، چه در بعد فردی و چه در بعد عملکرد جمعی هیئت‌مدیره به شمار می‌رود.

و در پایان باید گفت سازمان‌ها زمانی رشد می‌کنند که هیئت‌مدیره فرهنگ یادگیری مستمر را توسط خود در سازمان خلق، جاری و نهادینه نماید.

# هیئت‌مدیره و تجهیز عضو جدید برای ایفای نقش

آماده‌سازی عضو جدید هیئت‌مدیره برای ایفای نقش مورد انتظار در ترکیب هیئت‌مدیره، یکی از فرایندهای بااهمیت مورد نیاز در مکانیزم راهبری شرکتی است.

هر عضو جدید که به ترکیب هیئت‌مدیره اضافه می‌شود، لازم است اطلاعات مورد نیاز در زمینه فعالیت سازمان و ویژگی‌های مدل کسب‌وکار آن، محیط رقابتی، ساختار سازمانی به ویژه ساختار مدیریتی سازمان، ترکیب هیئت‌مدیره، شرکا، سهامداران و تیم اجرایی شامل مدیرعامل، مدیران و کارکنان کلیدی، طیف مختلف مشتریان به ویژه مشتریان کلیدی، مکانیزم راهبری هیئت‌مدیره و هر اطلاعات دیگری حسب صلاحدید هیئت‌مدیره را طی یک فرایند مشخص و تدریجی و در بازه زمانی مناسب دریافت نموده و به پرسش‌های احتمالی وی در این حوزه پاسخ داده شود.

علاوه بر مستندات سازمانی مرتبط با موارد فوق‌الذکر، صورت‌جلسات هیئت‌مدیره چنانچه اصولی تهیه شده و کیفیت لازم را دارا باشند، یکی از ورودی‌های اصلی در ایجاد درک روشنی برای عضو جدید از نحوه عملکرد هیئت‌مدیره، دیدگاه‌ها و نقاط بااهمیت تمرکز وی و نیز آنچه در سطح کلان و استراتژیک سازمان می‌گذرد، می‌باشند.

وجود یک فرایند و یا حتی چک‌لیست مشخص شامل موارد مورد نیاز جهت انتقال به عضو جدید هیئت‌مدیره، می‌تواند ضمن تسریع این موضوع، هیئت‌مدیره را از کیفیت آماده‌سازی عضو جدید نیز مطمئن سازد.

به طور معمول در اغلب مکانیزم‌های راهبری شرکتی، دبیر هیئت‌مدیره به نیابت از هیئت‌مدیره نقش پررنگی در این حوزه ایفا می‌نماید.

# ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره

هیئت‌مدیره مطلوب هیئت‌مدیره‌ای است که نه تنها قادر است مدیرعامل و تیم اجرایی وی را به شیوه صحیح در قبال عملکرد آن‌ها در مدیریت و اداره سازمان در مقام پاسخ‌گویی قرار دهد، بلکه خود را نیز در قبال عملکرد خود، نه صرفاً در مقابل سهامداران بلکه در مقابل کلیه ذی‌نفعان پاسخ‌گو می‌داند. یکی از پیش‌فرض‌های هر گونه پاسخ‌گویی، داشتن ارزیابی دقیق از عملکرد است.

مسئولیت برنامه‌ریزی و تدوین مدل ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره با رییس هیئت‌مدیره است که عمدتاً با همکاری دبیر هیئت‌مدیره، یا از طریق بهره‌مندی از ارزیاب مستقل بیرونی و یا خودارزیابی، پس از جلب مشارکت اعضای هیئت‌مدیره و اتفاق نظر جمعی در خصوص زمان و مدل ارزیابی، به مرحله اجرا گذاشته می‌شود.

به طور کلی ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره معمولاً سالانه و یا هر شش‌ماه یک بار انجام می‌شود.

ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره می‌تواند در دو بعد ارزیابی عملکرد جمعی و فردی هیئت‌مدیره انجام شود.

پس از انجام و تهیه گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره، آنچه حائز اهمیت می‌باشد نحوه استفاده هیئت‌مدیره از نتایج به‌دست آمده است.

نتایج ارزیابی انجام‌شده عمدتاً یکی از ورودی‌های کلیدی در تدوین برنامه عملکرد آتی ترکیب هیئت‌مدیره و همچنین تعیین مسیر توسعه فردی هر یک از اعضای هیئت‌مدیره در ایفای هر چه بهتر نقش هیئت‌مدیره‌گی می‌باشد.

برخی از اهم مزایای ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره عبارتند از:

- شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود (ضعف) عملکرد جمعی هیئت‌مدیره، عملکرد تک‌تک اعضا و همچنین کمیته‌های زیرمجموعه و برنامه‌ریزی برای رفع آن‌ها که در نهایت افزایش کارایی هیئت‌مدیره و ضریب اثربخشی عملکرد آن را در موفقیت غایی سازمان به همراه خواهد داشت.
- تسهیل فرایند انتخاب کاندیداهای جدید و توسعه اعضای کنونی هیئت‌مدیره از طریق ایجاد امکان شناسایی به‌هنگام ضرورت هرگونه تغییر در ترکیب هیئت‌مدیره در راستای افزایش کارایی و توانمندی ترکیب آن.
- تضمین تطبیق فعالیت‌ها و عملکرد کلی هیئت‌مدیره با چشم‌انداز و اهداف استراتژیک سازمان.
- افزایش اعتبار سازمان و نیز اعضای هیئت‌مدیره به‌ویژه در بین سهامداران و سرمایه‌گذاران احتمالی.
- ترویج فرهنگ ارزیابی و پاسخ‌گویی در قبال عملکرد در سازمان.



# جبران خدمت اعضای هیئت‌مدیره

آنچه مهم است؛ مجموع حق‌الزحمه اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره نمی‌بایست به حدی زیاد باشد که استقلال آن‌ها را به خطر اندازد؛ به نحوی که به دلیل چشمگیربودن حق‌الزحمه دریافتی تمایلی به از دست دادن آن نداشته و نفع سازمان را برای نفع شخصی خود با ریسک مواجه نمایند.

اما در ایران، نحوه جبران خدمت اعضای هیئت‌مدیره اندکی متفاوت است. مدل جبران خدمت اعضای هیئت‌مدیره در ایران از دو بخش «حق حضور جلسات» و «پاداش هیئت‌مدیره» تشکیل می‌شود.

## حق حضور جلسات هیئت‌مدیره

مبلغ ثابتی است که صرفاً به اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره و به ازای حضور در هر جلسه هیئت‌مدیره تعلق می‌گیرد.

میزان حق حضور در جلسات هیئت‌مدیره توسط هیئت‌مدیره به مجمع عمومی سالانه صاحبان سهام پیشنهاد و با تصویب مجمع قابل اجرا خواهد بود.

بدیهی است حق حضور قابل پرداخت به هر عضو غیرموظف بستگی به تعداد جلسات هیئت‌مدیره‌ای که در آن حضور داشته است، دارد.

## پاداش هیئت‌مدیره

پاداش هیئت‌مدیره، بخش دوم مدل جبران خدمت هیئت‌مدیره است که طبق اصلاحیه ماده ۲۴۱ قانون تجارت، برای شرکت‌های سهامی عام حداکثر ۳٪ و برای شرکت‌های سهامی خاص حداکثر ۶٪ از سود خالصی است که در همان سال به صاحبان سهام قابل پرداخت است.

پاداش هیئت‌مدیره هم به اعضای موظف و هم به اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره تعلق می‌گیرد و تقسیم آن مطابق با آنچه بالا گفته شد با اتفاق نظر اعضا و تحت مدیریت رییس هیئت‌مدیره انجام خواهد شد.

البته در اصلاحیه قانون تجارت، حدودی نیز برای حداکثر پاداش اعضای موظف و غیرموظف تعیین شده است که پرداختن به آن در مقال این گزارش نمی‌گنجد.

نحوه جبران خدمت اعضای هیئت‌مدیره، به واقع پرتکرارترین سوال هیئت‌مدیره‌ها در پروژه‌های راهبری شرکتی است که از تیم خدمات راهبری شرکتی ایلیا پرسیده می‌شود.

بحث را با یک سوال ساده آغاز می‌کنیم. آیا اعضای هیئت‌مدیره در مقابل خدماتی که در قالب ایفای نقش هیئت‌مدیره‌گی خود در سازمان ارائه می‌نمایند، می‌بایست حق‌الزحمه دریافت نمایند؟

پاسخ کوتاه و ساده است: بله.

قوانین جبران خدمت اعضای هیئت‌مدیره بسته به قوانین حاکم بر راهبری شرکتی در کشورهای مختلف متفاوت است.

اما نقطه اشتراک کلیه آن‌ها در آن است که میزان حق‌الزحمه هیئت‌مدیره (فارغ از قالب آن) در مجمع عمومی سالانه صاحبان سهام تعیین می‌شود.

اما نحوه توزیع آن میان اعضا با اتفاق نظر کلیه اعضا خواهد بود که در این میان، رییس هیئت‌مدیره نقش پررنگی در مراقبت از تناسب حق‌الزحمه دریافتی با میزان و کیفیت عملکرد هر یک از اعضای هیئت‌مدیره دارد. به صورت کلی در اغلب کشورهای جهان، حق‌الزحمه هیئت‌مدیره صرفاً به اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره تعلق می‌گیرد و شامل دو بخش اصلی می‌باشد.

## بخش ثابت سالانه

که به صورت نقدی و سالانه به هر عضو غیرموظف هیئت‌مدیره پرداخت می‌شود.

## بخش متغیر

که به عنوان عامل انگیزشی و افزایش‌دهنده، بسته به اثربخشی عملکرد فردی اعضا، کیفیت حضور در جلسات هیئت‌مدیره، قبول مسئولیت مدیریت کمیته‌های زیرمجموعه هیئت‌مدیره و سایر موارد مشابه به بخش ثابت سالانه برخی از اعضا اضافه می‌شود.

۱۳

بخش چهارم

پیوست

# واژگان پرتکرار

- ذی‌نفع: Stakeholder
- سهامدار: Shareholder
- مسئولیت اجتماعی (شرکتی): (Corporate) Social Responsibility
- پایداری: Sustainability
- توسعه پایدار: Sustainable Development
- (ابعاد) سازگاربودن فعالیت سازمان با محیط زیست، ایفای مسئولیتهای اجتماعی و چگونگی راهبری شرکتی:
- ESG: Environmental, Social, and Governance
- تنوع، برابری و شمول؛ به معنای تمرکز بر ایجاد فرصت برابر و به‌کارگیری افراد در سنین مختلف، از نژادها و قومیت‌های متفاوت، با توانایی‌ها و ناتوانی‌ها، جنسیت‌ها، مذاهب و فرهنگ‌های مختلف در کلیه سطوح سازمان:
- DEI: Diversity, Equity, and Inclusion
- انتصاب: Appointment
- جانشین‌پروری: Succession
- ارزیابی هیئت‌مدیره: Board Evaluation
- برنامه آماده‌سازی عضو جدید: Onboarding Program
- مدل جبران خدمت: Compensation Model
- سود تقسیمی: DPS: Dividend Per Share
- پانصد شرکت برتر دنیا: Global Fortune ۵۰۰ Firms
- استراتژی فناوری اطلاعات: IT Strategy
- راهبری (داده) اطلاعات: IT Governance

- سرمایه انسانی: Human Capital
- مدیرمالی: CFO: Chief Financial Officer
- مدیر عملیات: COO: Chief Operating Officer
- حسابرسی داخلی: Internal Audit
- حسابرسی مستقل: (Independent) External Audits
- راهبری ریسک: Risk Governance
- میزان ریسک‌پذیری: Risk Appetite
- عملکرد: Performance
- نظارت: Oversight
- پاسخگویی: Accountability
- مسئولیت: Responsibility
- نقش: Role
- انتظارات: Expectations
- تاب‌آوری: Resilience
- اثربخشی: Effectiveness
- شایستگی: Competency
- فرهنگ هیئت‌مدیره: Board Culture
- ارزش‌های سازمانی: Organizational Values
- تفویض: Delegation
- رفتار اخلاق‌مدار: Ethical Behavior
- الزامات لازم‌الرعايه: Compliance Obligations

- راهبری شرکتی: Corporate Governance
- هیئت‌مدیره: Board Of Directors
- مدیرعامل: CEO: Chief Executive Officer
- رئیس هیئت‌مدیره: Chairman/Chair Person Of The Board
- عضو هیئت‌مدیره: Board Member
- دبیر هیئت‌مدیره: Corporate Secretary
- کمیته هیئت‌مدیره: Board Committee
- کمیته دائم: Standing Committee
- کمیته موقت: Temporary Committee
- عضو موظف: Executive Director
- عضو غیرموظف: NED: Non- Executive Director
- عضو مستقل: Independent board Member
- جلسه هیئت‌مدیره: Board Meeting
- مصوبه هیئت‌مدیره: Board Act
- دستور جلسه هیئت‌مدیره: Board Agenda
- صورت جلسه هیئت‌مدیره: Board Minutes Of Meeting (MOM)
- تنوع هیئت‌مدیره: Board Diversity
- ترکیب هیئت‌مدیره: Board Combination
- ساختار هیئت‌مدیره: Board Structure



# تیم پروژه در ایلپا



طاها شریفی  
مشاور

شرکت مشاوره مدیریت ایلپا  
کارشناس پروژه



سارا مهربانی  
معاون، راهبر دپارتمان حاکمیت شرکتی  
شرکت مشاوره مدیریت ایلپا  
مدیر پروژه



سید حسین نبوی  
بنیانگذار و رییس هیئت مدیره  
شرکت مشاوره مدیریت ایلپا  
مشاور پروژه

# قدردانی به پاس همراهی

صمیمانه از جناب آقای حسین شهبازی رز (مشاور ارزیابی عملکرد و حسابرسی داخلی و عملیاتی) و جناب آقای محمود اولیایی (رییس کمیسیون حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی بنگاه‌ها، اتاق بازرگانی ایران) بابت مرور گزارش و همراهی در تدقیق و بهبود محتوا سپاسگزاریم.



ارائه «خدمات مشاوره به هیئت‌مدیره» یکی از تخصص‌های شرکت ایلیا است که با هدف افزایش اثربخشی عملکرد و تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره در تداوم پیشرفت، موفقیت و بقای سازمان و با تکیه بر دانش روز دنیا در بخش‌های زیر ارائه می‌شود:

۱. ارزیابی، بهبود و پیاده‌سازی مکانیزم‌های راهبری شرکتی در سازمان‌ها
۲. توانمندسازی و افزایش اثربخشی هیئت‌مدیره در دو بعد تخصصی و عمومی



[www.ilia-corporation.com](http://www.ilia-corporation.com)  
[office@ilia-corporation.com](mailto:office@ilia-corporation.com)  
+98 21 88651729