

## Development of the Board of Directors Principle and its Effectiveness on Corporate Governance Instructions of Securities and Exchange Organization<sup>1</sup>

Meysam Amiri<sup>2</sup>, Javad Shekarkhah<sup>3</sup>,

Mohammad Hasan Ebrahimi Sarve Olya<sup>4</sup>, Hamid Mozafari<sup>5</sup>

Received: 2022/01/11

Accepted: 2022/05/27

Research Paper

### Abstract

The present study seeks to develop the board of director's principle and its effectiveness on the corporate governance instructions of Securities and Exchange Organization of Iran. After reviewing the theoretical literature on the composition and characteristics of the board of directors in the corporate governance principles of New York Stock Exchange, London Stock Exchange and Malaysia Stock Exchange and considering the social, economic, political and cultural conditions of Iran, dimensions and components of effective composition and characteristics of the board are determined. These are including Board Roles, Responsibility Separation, Chairman of the Board, Non-Executive Board Members, Board Composition, Board Commitment, Board Development and Improvement, Board Information and Communication, Board Evaluation, Re-Selection of Board Members and board compensation. Then, opinion of 30 experts are gathered and analyzed using the triangular fuzzy Delphi method, and finally the dimensions and components of the composition and the characteristics of an effective board are extracted. The results show that the principle of the Board and CEO included in the corporate governance instructions developed by Securities and Exchange Organization of Iran has some bugs including definition of major shareholder and characteristics of an independent board member. Also, Components such as definition of an independent senior member, disclosure of the number of meetings of the board of directors and committees, determining the training needs of board members, evaluating the performance of board members, etc. are not considered and require the consensus results of the present study.

**Keyword:** Corporate Governance, Corporate Governance Principles, Composition and Characteristics of the Board of Directors.

**JEL Classification:** M48, G34, O16

1. DOI: 10.22051/JERA.2020.31641.2689

2 Assistant Professor, Department of Finance and Banking, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. (Corresponding Author), (amiry@atu.ac.ir).

3 Assistant Professor, Department of Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

4 Assistant Professor, Department of Finance and Banking, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

5 Ph.D. Student, Department of Financial Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.  
<https://jera.alzahra.ac.ir>

## تدوین اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن برای دستورالعمل راهبری شرکتی سازمان بورس و اوراق بهادار ایران<sup>۱</sup>

میثم امیری<sup>۲</sup>، جواد شکرخواه<sup>۳</sup>، محمدحسن ابراهیمی سروعلیاء<sup>۴</sup>، حمید مظفری<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۶

مقاله پژوهشی

### چکیده

پژوهش حاضر در پی تدوین اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن برای دستورالعمل راهبری شرکتی سازمان بورس و اوراق بهادار ایران می‌باشد. پس از بررسی ادبیات نظری ترکیب و ویژگی‌های هیئت مدیره در اصول راهبری شرکتی بورس نیویورک، بورس لندن و بورس مالزی و در نظر داشتن شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی ایران، ابعاد و مولفه‌های ترکیب و ویژگی‌های هیئت مدیره اثربخش که عبارتند از: نقش‌های هیئت مدیره، تفکیک مسئولیت‌ها، رئیس هیئت مدیره، اعضای غیرموظف هیئت مدیره، ترکیب هیئت مدیره، تعهد هیئت مدیره، توسعه و بهبود هیئت مدیره، اطلاعات و ارتباطات هیئت مدیره، ارزیابی هیئت مدیره، انتخاب مجدد اعضای هیئت مدیره و جبران خدمات هیئت مدیره انتخاب شدند، سپس در معرض نظرخواهی ۳۰ نفر از خبرگان قرار گرفت و با استفاده از روش دلفی فازی مثلثی نتایج آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت ابعاد و مولفه‌های ترکیب و ویژگی‌های هیئت مدیره اثربخش استخراج گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اصل هیئت مدیره و مدیرعامل در دستورالعمل راهبری شرکتی تدوین شده توسط سازمان بورس و اوراق بهادار ایران دارای ایراداتی اعم از تعریف سهامدار عمده، تعریف ویژگی‌های عضو مستقل هیئت مدیره می‌باشد، همچنین مواردی اعم از تعریف عضو مستقل ارشد، افشاء تعداد جلسات هیئت مدیره و کمیته‌ها، تعیین نیازهای آموزشی اعضای هیئت مدیره، ارزیابی عملکرد اعضای هیئت مدیره و... در نظر گرفته نشده است و نیازمند استفاده از نتایج مورد اجماع در پژوهش حاضر می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** اصول راهبری شرکتی، ترکیب هیئت مدیره، ویژگی‌های هیئت مدیره.

طبقه بندی موضوعی: M48, G34, O16

DOI: 10.22051/JERA.2020.31641.2689

۱. استادیار، گروه مالی و بانکداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول) (amiry@atu.ac.ir)

۲. استادیار، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، (j\_shekarkhah@yahoo.com)

۳. استادیار، گروه مالی و بانکداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، (ebrahimi2020@yahoo.com)

۴. دانشجوی دکتری، گروه مالی و بانکداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، (hamid.mozafary@gmail.com)

۵. دانشجوی دکتری، گروه مالی و بانکداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، (hamid.mozafary@gmail.com)  
https://jera.alzahra.ac.ir

## مقدمه

رشد روز افزون شرکت‌ها و جدایی ناگزیر مالکیت از مدیریت، مشکلات نمایندگی را به دنبال داشت. در چنین شرایطی، راهکارها و ابزارهایی که بتوان از طریق آن‌ها تضاد منافع به وجود آمده میان مالکان و مدیران را به نوعی تعدیل کرد و مشکلات نمایندگی را به حداقل ممکن رساند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. از میان این ابزارها، راهبری شرکتی و مکانیزم‌های آن، نمود گسترده‌ای در جامعه پیدا کرده و مورد توجه اقشار مختلفی از خبرگان و تصمیم‌گیرندگان مالی و اقتصادی قرار گرفته است. از سوی دیگر رسوایی‌های مالی اخیر دهه ۹۰ و اوائل سال ۲۰۰۰ میلادی باعث کاهش صدها میلیارد دلاری در ارزش بازار و از بین رفتن اعتماد سرمایه‌گذاران در بازارهای سرمایه شده است. عکس‌العمل‌های بعدی نهادهای قانون‌گذاری مثل کنگره آمریکا با تصویب قانون ساربنز آکسلی و قوانین منتشر شده توسط کمیسیون بورس اوراق بهادار یا الزامات فزاینده پاسخگویی در استانداردهای بورس موجب اهمیت دوچندان موضوع راهبری شرکتی گردید (حساس یگانه و سلیمی، ۱۳۸۹). راهبری شرکتی موثر یکی از مشخصه‌های اصلی اقتصادهای کارآ می باشد. این امر باعث می‌گردد تا سهامداران اطلاعات، حق و توانایی تاثیرگذاری بر مدیریت از طریق فرآیند راهبری را داشته باشند و اطمینان یابند که دارایی‌های شرکت به صورت منصفانه‌ای در جهت منافع همه ذینفعان مورد استفاده قرار می‌گیرد. با بزرگ شدن شرکت‌ها و تفکیک مالکیت از مدیریت، طبق تئوری نمایندگی، مدیران ممکن است تصمیماتی اتخاذ نمایند که هدف آن بهینه نمودن ثروت و یا حداقل نمودن ریسک و خطرپذیری خودشان نسبت به قیمت از دست رفتن سرمایه مالکان باشد. در راستای کنترل این وضعیت، سازوکارهای متعدد درون سازمانی اعم از انتخاب هیئت مدیره و ... و برون سازمانی اعم از قوانین و مقررات حاکم بر شرکت و ... برای محدود کردن تضادهای نمایندگی تحت عنوان (حاکمیت شرکتی) پیشنهاد شده است. هیئت مدیره به عنوان یک مکانیزم درون سازمانی، واحدی مهم در ساختار سازمانی هر شرکت می‌باشد که محور ارتباطی میان سهامداران و مدیران تلقی می‌شود و به واسطه همین موضوع، ایفاکننده نقش مهمی در راهبری شرکتی در سطح شرکت‌ها است (حساس یگانه و خیرالهی، ۱۳۸۷). به همین منظور موضوع ترکیب هیئت مدیره و اثربخشی آن در دستورالعمل‌های راهبری شرکتی تدوین شده توسط بازار سرمایه کشورهای مختلف اهمیت ویژه‌ای دارد. موضوع راهبری شرکتی در ایران در اوایل دهه ۸۰ در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی مطرح و بررسی شد و سپس در وزارت امور اقتصادی و دارایی کمیته‌ای با عنوان راهبری شرکتی تشکیل شد. در اواخر سال ۱۳۸۳ سازمان کارگزاران بورس و اوراق بهادار دست به انتشار اولیه آیین‌نامه راهبری شرکتی زد و نهایتاً در سال ۱۳۸۶ با بررسی و تجدید نظر در آن، پیش‌نویس نهایی این آیین‌نامه توسط شرکت بورس اوراق بهادار تهران منتشر گردید و با تاخیر فراوان در اردیبهشت ۱۳۹۲، پیش‌نویس دستورالعمل راهبری شرکتی برای شرکت‌های بورسی و فرابورسی توسط سازمان بورس و اوراق بهادار جهت نظرخواهی عمومی در سامانه اطلاعاتی بورس اوراق بهادار قرار گرفت (مشایخی و شاکری، ۱۳۹۲) و در نهایت در مهرماه ۱۳۹۷ ویرایش جدید دستورالعمل راهبری شرکتی توسط سازمان بورس و اوراق بهادار

ابلاغ گردید، لیکن دستورالعمل مزبور دارای نقاط ضعفی اعم از مغایرت برخی از مفاد آن با قانون تجارت، تعریف ویژگی‌های مبهم عضو مستقل هیئت مدیره (بزرگ اصل، ۱۳۹۲) مزربندی نکردن مفاهیم و اصلاحات در راهبری شرکتی و به تبع آن ایجاد تناقض در وظایف و مسئولیت‌های نقش‌ها، و ... بوده که امکان اجرایی نمودن آن تاکنون میسر نشده است (پوریان‌سب، ۱۳۹۲). در این پژوهش تلاش خواهد شد تا با بررسی اصل هیئت مدیره اثربخش در اصول راهبری شرکتی بازار سرمایه سه کشور آمریکا، انگلستان و مالزی و با آسیب شناسی اصل هیئت مدیره و مدیرعامل دستورالعمل راهبری شرکتی سازمان بورس و اوراق بهادار ایران، اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن با نظرخواهی از خبرگان ارائه گردد.

## مبانی نظری پژوهش

### هیئت مدیره در راهبری شرکتی

هدف اساسی که از برقراری راهبری شرکتی مناسب در بخش عمومی دنبال می‌شود، آن است که کسانی که در یک فرآیند دموکراتیک، مسئولیتی را از سوی مردم و به نمایندگی از آنها بر عهده می‌گیرند، خود را مسئول تحقق بخشیدن به اهداف تعیین شده برای پست مورد نظر بدانند، بطور منصفانه و از روی تعهد به انجام وظیفه خود بپردازند، نتایج عملکرد خود را بطور شفاف به اطلاع مردم برسانند و متعاقباً در رابطه با چگونگی بهره‌گیری از اختیارات و نحوه انجام وظایف خود در مقابل آنان پاسخگو باشند. از همین روست که توسعه پایدار نیازمند اعمال راهبری شرکتی مناسب در هر دو بخش عمومی و خصوصی است. راهبری شرکتی در مفهوم کلی به ساختارها و فرآیندهای تصمیم‌گیری پاسخگویی و رفتار در صدر سازمان اعم از دولتی، حکومتی، خصوصی، انتفاعی، غیر انتفاعی و ... می‌پردازد. هیئت مدیره به عنوان یکی از اصول، در کمک به دولت‌های عضو و غیر عضو در ارزیابی و بهبود چارچوب قانونی، نهادی و نظارتی راهبری شرکتی در همه کشورها و ارائه رهنمود و پیشنهادهایی برای بورس اوراق بهادار، سهامداران شرکت‌ها و سایر طرف‌هایی است که در فرآیند ایجاد راهبری شرکتی نقش دارند (رهبری خرازی، ۱۳۸۵). راهبری مناسب شرکتی باید هیئت مدیره و مدیریت شرکت را به پیگیری اهدافی که به نفع شرکت و سهامداران است، ترغیب و نظارت مؤثر بر این روند را تسهیل کند. هیئت مدیره علاوه بر هدایت استراتژی شرکت، مسئولیت مهمی در نظارت بر عملکرد مدیریتی و دستیابی به بازده کافی برای سهامداران و در عین حال جلوگیری از بروز تضاد منافع و ایجاد توازن بین توقعات ناسازگار در شرکت بر عهده دارد. هیئت مدیره نه تنها باید پاسخگویی شرکت و سهامداران باشد، بلکه باید در جهت حفظ منافع آنان عمل کند. برخی کشورها هیئت مدیره دو سطحی دارند که وظیفه نظارت و مدیریت را از هم تفکیک می‌کند و به دو هیئت متفاوت می‌سپارند. چنین سیستم‌هایی دارای هیئت نظارت متشکل از اعضای غیر موظف و هیئت عامل متشکل از اعضای موظف می‌باشند. کشورهای دیگر هیئت‌های واحدی دارد که مشتمل بر اعضای موظف و غیر موظف است (رهبری خرازی، ۱۳۸۵).

### ترکیب و ساختار هیئت مدیره

یکی از مباحث اصلی طرح شده در زمینه ی موضوع هیئت مدیره مساله ی ترکیب هیئت مدیره است. ترکیب هیئت مدیره به عنوان نسبت اعضای غیر موظف هیئت مدیره به کل تعداد اعضای هیئت مدیره نگریده می شود. هر چه ترکیب هیئت مدیره از اعضای مستقل تری تشکیل شده باشد، مشکلات نمایندگی کم تر می گردد. (هرمالین و ویسیچ، ۱۹۹۱). معمولاً هیئت مدیره ی موظف هم تراز مدیر عامل قرار دارد. مدیر عامل بالاترین مقام اجرایی شرکت است و در انتخاب مدیران اجرایی (موظف)، قدرت کامل دارد. از این رو با توجه به ارتباط تلویحی اعضای موظف هیئت مدیره با مدیر عامل، مدیران موظف شاید نتوانند وظایف نظارتی خود را به نحو اثر بخش انجام دهند. ضمن آن که مدیران موظف ممکن است از موقعیت خود از طریق کنترل بر طرح های حقوق و مزایا و امنیت شغلی سوء استفاده نمایند. بر خلاف مدیران موظف، مدیران غیر موظف از مدیریت شرکت مستقل هستند و به همین دلیل در ایفای نقش نظارتی خود موثر تر عمل می نمایند. از این رو از دیدگاه نظری، هنگامی که هیئت مدیره مستقل و از نسبت بالایی از اعضای غیر موظف تشکیل شده باشد، عملکرد شرکت ارتقا می یابد. (مد و دونالدسون، ۱۹۹۸) در کشور انگلستان و استرالیا، حضور حداقل ۳ عضو غیر موظف در ترکیب هیئت مدیره الزامی است. همچنین قوانین موجود در آمریکا، شرکت ها را ملزوم نموده اند که حداقل دو سوم ترکیب هیئت مدیره، متشکل از اعضای غیر موظف باشد. (باگات و برنارد، ۲۰۰۰) گزارش های کادبری و هیگز نیز تاکید زیادی بر هیئت مدیره ی مستقل و دارای حداقل ۳ عضو غیر موظف داشته اند. هیئت مدیره در صورت تشخیص ضرورت افزایش تعداد اعضا می تواند با ارائه دلایل توجیهی به مجمع فوق العاده صاحبان سهام، تقاضای افزایش تعداد اعضا را بنماید. افزایش تعداد اعضای غیر موظف به خصوص برای عضویت در کمیته های هیئت مدیره مناسب می باشد.

### نقش های هیئت مدیره

نقش ها مجموعه الگوهای رفتاری خاصی هستند که از فرد انتظار می رود با استقرار در جایگاهی خاص آنها را از خود بروز دهد. از طرفی آنچه حائز اهمیت است مسیری می باشد که این نقش ها در طی زمان گذرانده اند. بنابراین سیر تحول نقش های هیئت مدیره به قبل از دهه ۷۰ (قانون مندی و کسب سطح حداقلی مقبولیت سازمانی) بین دهه ۷۰ تا ۹۰ (کنترل و نظارت بر امور شرکت ها) بعد از دهه ۹۰ (رهبری سازمانی در قالب مدیریت بحران، استراتژی نویسی و...) قابل طبقه بندی می باشند. این نقش ها بنابر سیر تحول بیان شده به دو دسته کلی تقسیم می شوند که عبارتند از: نقش های سنتی: ناظر و قانونمند و نقش های مدرن: رهبر، استراتژیک، مدیر بحران، سفیر، ارزیاب (غفاری، ۱۳۸۹، ص ۲۳). شایان ذکر است که هدف اولیه استقرار هیئت مدیره حفاظت از منافع سهامداران است. بنابراین هیئت مزبور مسئول تدوین و تصویب اهداف و برنامه های شرکت (که در بلند مدت عبارت است از حداکثر کردن ثروت سهامداران) و نیز مسئول ارزیابی خط مشی های اتخاذ شده از سوی مدیریت در راستای رسیدن به اهداف است. هیئت مدیره برای این که از اجرای مناسب برنامه های بلند مدت شرکت

اطمینان حاصل نماید، عملکرد مدیریت اجرایی را از نزدیک مشاهده و نظارت و درباره اعطای پاداش به مدیران یا اعمال تنبیه در مورد آنها تصمیم‌گیری می‌کند. موفقیت هیئت مزبور در انجام وظایف خویش، شامل جلب اعتماد سهامداران از یک سو و تعامل مناسب با مدیریت اجرایی شرکت از دیگر سو، در بلند مدت به افزایش ارزش شرکت منجر خواهد شد. (مشایخی و محمدآبادی، ۱۳۹۰). به عقیده فاما و جنسن (۱۹۸۳) هیئت مدیره شرکت‌ها نقش محوری در نظام راهبری شرکت ایفا می‌کنند. مدیران غیرموظف از مدیریت شرکت مستقل هستند و به همین دلیل در ایفای نقش نظارتی خود موثرتر عمل می‌کنند. به عبارتی نقش نظارتی مدیران غیرموظف در ترکیب هیئت مدیره پررنگ‌تر از مدیران موظف می‌باشد (داغانی و همکاران، ۱۳۹۸).

### تفکیک نقش رئیس هیئت مدیره از مدیر عامل

دوگانگی وظیفه مدیرعامل به حالتی اطلاق می‌شود که مدیر عامل، رئیس یا نائب رئیس هیئت مدیره نیز باشد. که از یک منظر در این حالت مدیر عامل به طور بالقوه اختیاری بیشتری دارد. افزون بر این، ساختار دوگانه به مدیر عامل اجازه می‌دهد تا اطلاعات در دسترس اعضای دیگر هیئت مدیره را به طور مؤثری کنترل کند، بنابراین ممکن است از نظارت مؤثر جلوگیری به عمل آورد. (آقایی و همکاران ۱۳۸۸). از دید دیگر تفکیک وظایف مدیر عامل از وظایف هیئت مدیره موجب روشن شدن دامنه مسئولیت پاسخگویی و رفع ابهامات در زمینه وظایف این دو نهاد می‌شود، افزون بر این، مدیر عامل مستقل می‌تواند نقش مؤثرتری در راهبری مناسب شرکت و در نظر گرفتن منافع تمام سهامداران و ذی‌نفعان داشته باشد. بر اساس نظر چانگ و سان (۲۰۰۸) دوگانگی وظیفه مدیر عامل می‌تواند به طور بالقوه ریسک تصمیم‌گیرنده نهایی بودن مدیر عامل در زمینه گزارشگری مالی را افزایش دهد که در نتیجه ممکن است هزینه نظارت بر رفتار مدیریت (ارزش شرکت) را افزایش دهد. بر اساس نظر جنسن (۱۹۹۳) وظیفه و مسئولیت اعضای هیئت مدیره، نظارت بر کار مدیران اجرایی رده بالا است. وی بیان می‌کند، مدیران اجرایی که همزمان عضو هیئت مدیره هستند (نقش‌های دوگانه دارند) با تأثیری که بر هیئت مدیره می‌گذارند، توان و قدرت راهبردی هیئت مدیره را کاهش داده و استقلال این هیئت را خدشه دار می‌سازند. موضوع تفکیک نقش‌ها و مسئولیت‌ها در سطح مدیریت عالی واحدهای تجاری مورد توجه گزارش کادبری (۱۹۹۱) نیز قرار گرفته است. در این گزارش توصیه شده که دو نقش مدیر عامل و ریاست هیئت مدیره همزمان به یک فرد سپرده نشود. دستور العمل راهبردی شرکتی در ایران (۱۳۹۷) نیز در این خصوص رهنمودهای مشابهی دارد. دلیل اصلی تفکیک نقش‌ها و نسپردن مسئولیت‌ها به یک فرد واحد آن است که چنانچه هر دو نقش به یک فرد سپرده شود، آنگاه نقش نظارتی (به عنوان رئیس یا نائب رئیس هیئت مدیره) در برابر مسئولیت اجرایی (در قالب مدیر عامل) آسیب جدی خواهد دید. نقصان استقلال و نقش نظارتی رئیس هیئت مدیره، سبب می‌شود انگیزه‌های او برای مطمئن شدن از این که مدیر عامل در حال پیگیری منافع سهامداران است، کاهش یابد. (مشایخی و همکاران ۱۳۸۷).

### مروری بر پیشینه پژوهش

در سال‌های گذشته با توجه به انجام پژوهشاتی که بر روی تدوین دستورالعمل راهبری شرکتی برای بازار سرمایه ایران توسط سازمان‌های مختلف اعم از وزارت امور اقتصادی و دارایی، سازمان کارگزاران بورس اوراق بهادار، شرکت بورس اوراق بهادار تهران و سازمان بورس و اوراق بهادار صورت پذیرفته است، ویرایش‌های متعددی از دستورالعمل راهبری شرکتی و فصل هیئت مدیره و مدیرعامل تدوین شده است و در نهایت در سال ۱۳۹۷ سازمان بورس و اوراق بهادار آخرین دستورالعمل راهبری شرکتی و فصل هیئت مدیره و مدیرعامل را منتشر نموده است، لیکن به علت وجود مشکلات متعدد در پیش نویس مزبور، تاکنون نهایی نشده است. همچنین در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران همواره به موضوع راهبری شرکتی و فصل هیئت مدیره و مدیرعامل به عنوان یکی از اصول و پیش‌نیازهای تحقق یک نظام بانکی باثبات و پایدار، نگاه ویژه‌ای معطوف بوده است. در نهایت در سال ۱۳۹۵ «دستورالعمل الزامات ناظر بر راهبری شرکتی در مؤسسات اعتباری غیردولتی» با بهره‌گیری از سند «اصول راهبری شرکتی برای بانک‌ها- ویرایش سال ۲۰۱۵» از انتشارات کمیته بال، سند «اصول راهبری شرکتی ویرایش سال ۲۰۱۵» از انتشارات سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (OECD) و سند «اصول راهبری شرکتی برای مؤسسات ارایه‌دهنده خدمات مالی اسلامی ویرایش سال ۲۰۰۹» از انتشارات هیئت خدمات مالی اسلامی (IFSB)، تهیه شد. در این قسمت با توجه به هدف پژوهش که تدوین اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن با بررسی و مطالعه اصول راهبری شرکتی کشورهای انگلستان، آمریکا و مالزی می‌باشد، اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن در بازار سرمایه سه کشور مذکور مورد بررسی قرار گرفته است و متناسب با شرایط و اقتضات بازار سرمایه ایران، از اصول آنها الگوبرداری شده است.

### اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن در بورس مالزی

اصول راهبری شرکتی مالزی اولین بار در مارس ۲۰۰۰ منتشر شد که نقطه عطف مهمی در اصلاح ساختار راهبری شرکتی در مالزی بود. این اصول بعدها در سال ۲۰۰۷ به منظور تقویت نقش‌ها و مسئولیت‌های هیئت مدیره، کمیته حسابرسی و حسابرسی داخلی مورد بازنگری قرار گرفتند. اصول راهبری شرکتی مالزی ویرایش ۲۰۱۲ بر روی تقویت ساختار و ترکیب هیئت مدیره به عنوان ناظران مسئول و فعال متمرکز شده است و در سال ۲۰۱۷، کمیسیون بورس اوراق بهادار مالزی، آخرین ویرایش اصول راهبری شرکتی را منتشر نموده است. اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن و اصول پشتیبان آن به شرح زیر می‌باشد:

#### جدول (۱). اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن در بورس مالزی

اصول کلیدی	اصول پشتیبان
هیئت مدیره و اثربخشی آن	مسئولیت‌های هیئت مدیره
	ترکیب هیئت مدیره
	جبران خدمات هیئت مدیره

### اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن در بورس لندن

اولین نسخه از اصول راهبری شرکتی انگلستان در سال ۱۹۹۲ توسط کمیته کادبری منتشر شد. هدف راهبری شرکتی، تسهیل فعالیت‌ها، استقرار مدیریتی ارزش آفرین و دور اندیش است که بتواند اهداف بلند مدت شرکت را عملیاتی کند. اصول راهبری شرکتی تدوین شده با رویکرد ارائه ساختار و طبقه بندی کارکردهای نظام راهبری شرکتی مناسب از تمام جنبه های مالی و غیرمالی و شیوه پیاده سازی آن در سازمان ها براساس دستورالعمل راهبری شرکتی انگلستان (۲۰۱۴) است. در جدول زیر اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن نشان داده شده است.

#### جدول (۲). اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن در بورس لندن

اصول پشیمان	اصول راهبری شرکتی	ردیف
نقش هیئت مدیره	رهبری	۱
تفکیک مسئولیت ها		
رئیس هیئت مدیره		
مدیران غیراجرایی		
ترکیب هیئت مدیره	اثربخشی	۲
تعیین اعضای هیئت مدیره		
تعهد		
توسعه و بهبود		
اطلاعات و ارتباطات		
ارزیابی		
انتخابات مجدد		

### اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن در بورس نیویورک

بعد از وقوع بحران شرکت انرون در ابتدای قرن بیست و یکم، کنگره آمریکا قانون ساربنز آکسلی را تصویب نمود و در بخشی از قانون مزبور به موضوع راهبری شرکتی پرداخته شده بود. متعاقب آن کمیسیون بورس اوراق بهادار قوانین متعددی را جهت الزامات فزاینده پاسخگویی منتشر نمود و بورس اوراق بهادار نیویورک نیز اقدام به تدوین دستورالعمل راهبری شرکتی نمود که نهایتاً آخرین ویرایش دستورالعمل راهبری شرکتی بورس اوراق بهادار نیویورک در ۴ نوامبر ۲۰۰۳ مورد تصویب کمیسیون بورس اوراق بهادار آمریکا قرار گرفت. در دستورالعمل مزبور ویژگی های هیئت مدیره و اثربخشی آن شرح زیر ارائه شده است:



**جدول (۳). هیئت مدیره و اثربخشی آن در بورس نیویورک**

ردیف	شرح
۱	مستقل بودن اکثریت اعضای هیئت مدیره
۲	تعریف دقیق و شفاف عضو مستقل هیئت مدیره
۳	تشکیل جلسات توسط اعضای غیرموظف هیئت مدیره بدون حضور مدیریت عامل
۴	استانداردهای عضو هیئت مدیره شایسته.
۵	وظایف و مسئولیت های اعضای هیئت مدیره
۶	دسترسی اعضای هیئت مدیره به مدیرعامل و در مواقع ضروری و مناسب به مشاوران مستقل
۷	جبران خدمات اعضای هیئت مدیره
۸	تخصص گرایی و آموزش های مداوم و پیوسته اعضای هیئت مدیره
۹	جانشین پروری و جایگزینی اعضای هیئت مدیره
۱۰	ارزیابی عملکرد سالانه اعضای هیئت مدیره

**جمع بندی اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن برای بازار سرمایه ایران**

با بررسی اصل هیئت مدیره در بورس اوراق بهادار سه کشور آمریکا، انگلستان، مالزی و با بهره گیری از پیش نویس دستورالعمل راهبری شرکتی سازمان بورس و اوراق بهادار پس از جمع بندی نهایی، اصول پشتیبان به شرح زیر استخراج گردید.

**جدول (۴). اصل اولیه هیئت مدیره و اثربخشی آن**

اصول	اصول پشتیبان
	نقش های هیئت مدیره
	تفکیک مسئولیت ها
	رئیس هیئت مدیره
	اعضای غیرموظف هیئت مدیره
	ترکیب هیئت مدیره
هیئت مدیره و اثربخشی آن	تعهد هیئت مدیره
	توسعه و بهبود هیئت مدیره
	اطلاعات و ارتباطات هیئت مدیره
	ارزیابی هیئت مدیره
	انتخاب مجدد
	سطح و اجزای جبران خدمات هیئت مدیره

**پرسشهای پژوهش**

با توجه به مطالب ارائه شده، پرسش های پژوهش را می توان به شرح زیر برشمرد:

۱. با توجه به ویژگی‌های محیطی، سیستم حقوقی، وضعیت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و...، اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن برای دستورالعمل راهبری شرکتی سازمان بورس و اوراق بهادار ایران در مقایسه با اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن در اصول راهبری شرکتی کشورهای مورد مطالعه چه باید باشد؟
۲. اصول پشتیبان، ابعاد و مولفه‌های اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن کدامند؟

### روش شناسی پژوهش

با توجه به موضوع این پژوهش، روش پژوهش باید به نحوی انتخاب می‌شد که هم وضعیت موجود (آنچه که هست) را مورد ارزیابی قرار می‌داد و هم دستیابی به یک وضعیت مطلوب یا به عبارت بهتر (آنچه باید باشد) را ممکن می‌ساخت. از این رو، از میان رویکردهای موجود روش شناسی پژوهش، رویکرد تفسیری مناسب تشخیص داده شد تا با استفاده از متدولوژی پژوهش دلفی فازی دستیابی به اهداف پژوهش را میسر سازد.

### روش دلفی فازی

مراحل اجرای روش دلفی فازی به شرح زیر می‌باشد (چنگ و لین، ۲۰۰۲):

**گام اول:** گردآوری نظرات خبرگان؛ در مرحله اول دلفی، پرسشنامه محقق ساخته طراحی و از خبرگان درخواست شد تا با استفاده از متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان اهمیت هر یک از مراحل شناسایی شده را مشخص نمایند.

**گام دوم:** تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثلثی؛ در این مرحله متغیرهای کلامی با توجه به جدول زیر به صورت اعداد فازی مثلثی تعریف شدند.

جدول (۵). اعداد فازی مثلثی متناظر با متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی (l, m, u)
خیلی زیاد	(۰/۷۵, ۱, ۱)
زیاد	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)
متوسط	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)
کم	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)

بدین صورت که اعداد فازی مثلثی به نظر هر یک از خبرگان داده شد و مجموعه اعداد فازی مثلثی برای هر خبره با استفاده از رابطه ۱ به دست آمد.

$$\tilde{A}^{(i)} = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, n$$

**گام سوم:** در این مرحله میانگین مجموعه‌ها از طریق رابطه ۲ محاسبه شد.

$$\tilde{A}_m = (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3}) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i \right)$$

ارزش گذاری شاخص ها نسبت به هم با استفاده از اعداد فازی مثلثی

سپس برای هر خبره، مقدار اختلاف از میانگین با استفاده از رابطه ۳ محاسبه شد.

$$\left( a_{m1} - a_1^{(i)}, a_{m2} - a_2^{(i)}, a_{m3} - a_3^{(i)} \right) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)} - a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)} - a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} - a_3^{(i)} \right)$$

در مرحله دوم به منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان، پرسشنامه مرحله اول بعد از اعمال تغییرات لازم به همراه میانگین نظرات خبرگان و اختلاف نظر قبلی هر یک از آنها با میانگین مجدداً برای اعضا پانل خبرگان ارسال و از آنها درخواست شد تا پاسخها را مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدید نظر کنند.

**گام چهارم:** بعد از اینکه بازخورد اولیه به خبرگان داده شد و مرحله دوم دلفی انجام گرفت، نظرات اصلاح شده خبرگان در قالب اعداد فازی مثلثی به صورت رابطه ۴ درآمد.

$$\tilde{B}^{(i)} = (b_1^{(i)}, b_2^{(i)}, b_3^{(i)}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, n$$

در این مرحله نیز همانند گام دوم، میانگین نظرات اصلاح شده خبرگان در مرحله دوم دلفی از طریق رابطه ۵ محاسبه شد.

$$\tilde{B}_m = (b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_3^i \right)$$

**گام پنجم:** فازی زدایی کردن؛ روش‌های مختلفی برای فازی زدایی مقادیر نهایی هر یک از شاخص‌ها وجود دارد. در این مطالعه از روش ساده مرکز ثقل براساس رابطه ۶ برای فازی زدایی مقادیر هر یک از مراحل دلفی استفاده شد.

$$S_j = \frac{u_j + m_j + l_j}{3}$$

**گام ششم:** محاسبه میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله؛ میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله دلفی از طریق رابطه ۷ محاسبه شد. تکرار مراحل دلفی تا آنجا پیش رفت که اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله نظر سنجی به کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) برسد و در این صورت فرایند نظر سنجی متوقف می‌شود.

$$S(\tilde{B}_m, \tilde{A}_m) = \left| \frac{1}{3} [(b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) - (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3})] \right|$$

### تعریف جامعه و روش نمونه‌گیری

یکی از مهم‌ترین مسایل اجرایی در پژوهش دلفی، شناسایی و انتخاب گروهی از افراد متخصص به منظور بحث و نظرخواهی در مورد موضوع پژوهش می‌باشد. هارمن و پرس، ویژگی‌های ایده‌آلی را برای افراد متخصص که به عنوان اعضای گروه دلفی باید دارا باشند، برشمرده‌اند که می‌تواند مبنای مناسبی برای انتخاب اعضای گروه دلفی در پژوهش حاضر قلمداد شود. براساس نظرات هارمن و پرس، یک گروه متخصص در پژوهش دلفی، گروهی است که نمایندگان گروه‌های مختلف در آن شرکت داشته و از افرادی که علم و آگاهی عمیق و وسیع در زمینه پژوهش دارند، تشکیل شده باشند (باباجانی و شکرخواه، ۱۳۹۱). براین اساس سعی شده است که پس از تایید اساتید راهنما و مشاور، برای ۳۰ نفر از متخصصین و صاحب‌نظران واجد شرایط در زمینه پژوهش به شرح جدول زیر پرسشنامه ارسال شود تا از نظر کارشناسی آنان استفاده گردد.

#### جدول (۶). اعضای گروه خبرگان

تعداد (نفر)	شرح	گروه
۹	اعضای هیئت علمی گروه‌های حسابداری و مدیریت مالی دانشگاه‌ها	اول
۵	اعضای هیئت مدیره و مدیران ارشد سازمان و شرکت بورس اوراق بهادار	دوم
۸	اعضای هیئت مدیره، مدیران ارشد، اعضای کمیته حسابرسی و رئیس حسابرسی داخلی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس تهران و فرابورس ایران	سوم
۸	اعضای جامعه حسابداران رسمی کشور	چهارم
۳۰	جمع	

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های هر یک از مراحل پژوهش به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

**مرحله اول.** ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های مربوط به اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن مورد مطالعه قرار گرفتند. براساس این مطالعات شاخص‌های مرتبط شناسایی و به عنوان شاخص پیشنهادی محقق به صورت پرسشنامه جهت نظرخواهی از نظرات خبرگان ارائه گردید. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون کرونباخ استفاده گردید. نتایج این آزمون نشان داد که ضریب اعتبار این پرسشنامه ۰,۹۵ می‌باشد که نشان دهنده اعتبار خوب این پرسشنامه است.

**مرحله دوم.** در این مرحله جهت نظر خواهی از متخصصان و خبرگان از رویکرد دلفی فازی استفاده گردید. نتایج بار اول آن با توجه به شرح کاملی که در روش پژوهش ذکر شد؛ در جدول شماره ۷ ارایه گردیده است.

**مرحله سوم:** در این مرحله، میزان اختلاف نظر هر خبره با میانگین نظرات اعضا پانل خبرگان با استفاده از رابطه ۳ محاسبه شد. سپس پرسشنامه دیگری به همراه نظر قبلی هر خبره و میزان اختلاف نظری با میانگین نظرات اعضا پانل در اختیار آنها قرار گرفت. با توجه به نظرات ارایه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم با استفاده از رابطه ۷ چنانچه اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله از حد آستانه ۰/۲ کمتر باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می شود. نتایج بار دوم در جدول شماره ۷ ارایه گردیده است.

**جدول (۷). نتایج مرحله اول و دوم آزمون دلفی**

شاخص های پژوهش	آیتم های پرسشنامه	میانگین نظرات مرحله ۱	میانگین نظرات مرحله ۲	اختلاف نظرات	پذیرش/رد
هیئت مدیره و اثربخشی آن	اندازه هیئت مدیره باید متناسب با شرکت باشد تا بتوان نیازهای شرکت را پاسخ دهد.	۰.۸۳	۰.۸۸	۰.۰۵	پذیرش
	غالب اعضای هیئت مدیره باید از اعضای غیر موظف تشکیل شده باشد و حداقل تعداد اعضای مستقل ۲۰ درصد کل تعداد اعضای هیئت مدیره باشد. شرایط عدم استقلال هیئت مدیره بشرح زیر می باشد:	۰.۷۸	۰.۸۰	۰.۰۲	پذیرش
	اینکه در طی ۳ سال گذشته در استخدام شرکت، گروه یا شرکتهای تابعه بوده است.	۰.۷۳	۰.۷۴	۰.۰۱	پذیرش
	در طی ۳ سال گذشته با شرکت ارتباطی به عنوان مشتری مستقیم یا به عنوان شخص ثالث داشته است یا سهام دار، مدیر یا کارمند ارشد جایی که آن شرکت چنین ارتباطی را داشته باشد.	۰.۷۲	۰.۷۲	۰.۰۰	پذیرش
	پاداشی از شرکت به جزء حق الزحمه مدیریت و حق حضور در جلسات دریافت می کند.	۰.۷۱	۰.۷۶	۰.۰۵	پذیرش
	در پروژه های عملیاتی شرکت سهام است.	۰.۷۳	۰.۷۳	۰.۰۰	پذیرش
	رابطه خویشاوندی با مشاوران شرکت، مدیران یا کارکنان ارشد دارد.	۰.۷۷	۰.۷۸	۰.۰۱	پذیرش
	در کسب و کاری که ماهیتاً مشابه شرکت اصلی، شرکت های فرعی، مشارکت خاص و سهامداران عمده آن است، فعالیت داشته باشد.	۰.۷۲	۰.۷۴	۰.۰۲	پذیرش
	طی ۳ سال اخیر جزء مدیران ارشد موسسه حسابرسی یا تیم حسابرسی مستقل شرکت اصلی، شرکت های فرعی، مشارکت خاص و سهامداران عمده آن باشد.	۰.۷۳	۰.۷۵	۰.۰۲	پذیرش
	منافع یا رابطه مشترک با اهمیتی با مدیرعامل یا اعضای هیئت مدیره شرکت، در سایر شرکت ها داشته باشد.	۰.۷۴	۰.۷۶	۰.۰۲	پذیرش

شاخص های پژوهش	آیتم های پرسشنامه	میانگین نظرات مرحله ۱	میانگین نظرات مرحله ۲	اختلاف نظرات	پذیرش/رد
	منتخب سهامدار عمده نباشد <sup>۱</sup>	۰٫۸۳	۰٫۷۸	۰٫۰۵	پذیرش
	سهامدار عمده، شرکتهای فرعی، وابسته، مشارکت خاص و سهامدار کنترلی <sup>۲</sup> آن باشد یا شرکت اصلی سهامدار عمده آن، شرکتهای فرعی، وابسته، مشارکت خاص و سهامدار کنترلی آن باشد.	۰٫۸۰	۰٫۸۲	۰٫۰۲	پذیرش
	در ده سال اخیر (قبل از انتخاب) بیش از سه دوره دو ساله اعم از متوالی یا متناوب عضو هیئت مدیره شرکت اصلی، شرکتهای فرعی، وابسته، مشارکت خاص و سهامدار کنترلی آن باشد.	۰٫۸۰	۰٫۸۰	۰٫۰۰	پذیرش
	نقش هیئت مدیره، رهبری فعالیت های شرکت با بکارگیری چارچوبی از کنترل های کارا و اثربخش است که با استفاده از آن می توان ریسک ها را مدیریت و ارزیابی کرد.	۰٫۸۴	۰٫۸۵	۰٫۰۱	پذیرش
	هیئت مدیره باید اهداف و استراتژی های شرکت را مشخص نماید و همچنین اطمینان یابد که منابع مالی و سرمایه انسانی موجود برای رسیدن به اهداف کافی بوده و در محل خود قرار گرفته اند.	۰٫۸۳	۰٫۸۴	۰٫۰۱	پذیرش
	یکی از مسئولیت های هیئت مدیره تعیین ارزش ها و استانداردهای اخلاقی می باشد.	۰٫۷۵	۰٫۷۵	۰٫۰۰	پذیرش
	هیئت مدیره باید اطمینان یابد که وظایف خود نسبت به سهام داران و سایرین ذینفعان را به درستی شناسایی کرده و به آنها جامع عمل پوشانده است.	۰٫۸۲	۰٫۸۳	۰٫۰۱	پذیرش
	همه اعضای هیئت مدیره باید در حیطه و چارچوب وظایف خود به گونه ای عمل نمایند که شرکت به بهترین موفقیت (سودآوری) ممکن برسد.	۰٫۸۰	۰٫۸۰	۰٫۰۰	پذیرش
	هیئت مدیره باید یک برنامه مشخص سالیانه از موضوعاتی که لازم است نسبت به آن ها تصمیم گیری شود، تهیه کند.	۰٫۷۹	۰٫۸۱	۰٫۰۲	پذیرش
	هیئت مدیره باید جلسات منظم و کافی برای انجام وظایف خود برگزار کند.	۰٫۸۱	۰٫۸۴	۰٫۰۳	پذیرش
	در گزارش سالیانه هیئت مدیره باید تعداد جلسات هیئت مدیره، کمیته ها و حضور هر فرد به طور مجزا مشخص باشد.	۰٫۸۰	۰٫۸۱	۰٫۰۱	پذیرش
	رئیس هیئت مدیره مسؤول تنظیم دستور جلسه و زمان بندی کافی برای رسیدگی به تمام موضوعات مطرح شده در دستور جلسه است.	۰٫۷۸	۰٫۸۱	۰٫۰۳	پذیرش
	رئیس هیئت مدیره باید فرهنگ آزادی بیان را با ایجاد شرایط مناسب برای مشارکت موثر مدیران غیر موظف فراهم کرده و ترویج دهد و اطمینان حاصل کند که رابطه سازنده ای بین مدیران موظف و غیرموظف وجود دارد.	۰٫۷۹	۰٫۸۲	۰٫۰۳	پذیرش
	نقش رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل نباید توسط یک نفر انجام گیرد. تقسیم مسئولیت ها بین رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل باید به روشنی مشخص باشد.	۰٫۸۳	۰٫۸۵	۰٫۰۲	پذیرش
	تقسیم مسئولیت ها باید توسط هیئت مدیره تصویب شده و به افراد مربوطه ابلاغ شود.	۰٫۸۱	۰٫۸۴	۰٫۰۳	پذیرش

۱. سهامداری که بطور مستقیم یا غیرمستقیم به همراه شرکتهای فرعی و وابسته توانایی انتخاب حداقل یکی از اعضای هیئت مدیره شرکت را دارا باشد.  
 ۲. سهامداری که بطور مستقیم یا غیرمستقیم به همراه شرکتهای فرعی و وابسته توانایی انتخاب اکثریت اعضای هیئت مدیره را دارا باشد.

شاخص های پژوهش	آیتم های پرسشنامه	میانگین نظرات مرحله ۱	میانگین نظرات مرحله ۲	اختلاف نظرات	پذیرش/رد
	اعضای غیرموظف هیئت مدیره باید به دقت عملکرد مدیریت را در جلسات بررسی کرده و گزارش عملکرد را تجزیه و تحلیل کنند.	۰.۸۳	۰.۸۳	۰.۰۰	پذیرش
	اعضای غیرموظف هیئت مدیره بواسطه کمیته حسابرسی باید نسبت به درستی اطلاعات مالی و قابل اتکا بودن کنترل های مالی و سیستم مدیریت ریسک اطمینان حاصل نمایند.	۰.۸۴	۰.۸۵	۰.۰۱	پذیرش
	اعضای غیرموظف هیئت مدیره مسؤول عزل و نصب مدیرعامل و اعضای کمیته های هیئت مدیره و تعیین جانشین برای آنها هستند (جانشین پروری).	۰.۷۴	۰.۷۶	۰.۰۲	پذیرش
	اعضای غیرموظف هیئت مدیره مسؤول تعیین و تصویب جریان خدمات اعضای موظف هیئت مدیره و اعضای کمیته های هیئت مدیره هستند.	۰.۷۷	۰.۷۸	۰.۰۱	پذیرش
	هیئت مدیره باید عضو غیرموظف مستقل هیئت مدیره را به عنوان مدیر مستقل ارشد تعیین کند.	۰.۷۱	۰.۷۲	۰.۰۱	پذیرش
	اگر سهامداران نگراند که از طریق کانال های رسمی نمی توانند با رئیس هیئت مدیره مدیرعامل و دیگر مدیران موظف ارتباط برقرار کنند یا اینکه ارتباط با آنها اثربخش نیست، عضو هیئت مدیره مستقل ارشد باید با سهامداران در ارتباط باشد.	۰.۷۳	۰.۷۳	۰.۰۱	پذیرش
	رئیس هیئت مدیره باید جلساتی با اعضای غیرموظف بدون حضور اعضای موظف داشته باشد.	۰.۶۹	۰.۶۸	۰.۰۱	رد
	در پایان هر سال مالی، اعضای غیرموظف باید جلساتی به ریاست عضو مستقل ارشد و بدون حضور رئیس هیئت مدیره برای بررسی عملکرد رئیس هیئت مدیره و یا سایر موضوعات مورد نیاز داشته باشد.	۰.۷۸	۰.۷۹	۰.۰۱	پذیرش
	مدت زمان موظفی رئیس هیئت مدیره جهت حضور در محل شرکت و تمامی تعهدات با اهمیت رئیس هیئت مدیره باید برای اعضای هیئت مدیره مشخص و در گزارشات سالانه هیئت مدیره افشاء شود.	۰.۷۹	۰.۸۰	۰.۰۱	پذیرش
	مدت زمان تعهد شده جهت حضور در شرکت و تمامی دیگر تعهدات با اهمیت اعضای غیرموظف هیئت مدیره باید برای اعضای هیئت مدیره مشخص و در گزارشات سالانه هیئت مدیره افشاء شود.	۰.۷۶	۰.۷۶	۰.۰۰	پذیرش
	هیئت مدیره نباید به اعضای موظف هیئت مدیره اجازه دهد که در بیشتر از یک شرکت دیگر به عنوان عضو غیرموظف هیئت مدیره یا رئیس هیئت مدیره فعالیت کنند.	۰.۷۵	۰.۷۶	۰.۰۱	پذیرش
	رئیس هیئت مدیره باید اطمینان حاصل کند که اعضای هیئت مدیره به طور مستمر مهارت ها و دانش و شناخت نسبت به نیازهای شرکت را برای انجام نقش خود در هیئت مدیره و در کمیته های هیئت مدیره به روز رسانی می کنند.	۰.۸۱	۰.۸۲	۰.۰۱	پذیرش
	برای اینکه اعضا هیئت مدیره وظیفه خود را به طور مناسبی انجام دهند نیاز دارند به اطلاعات مناسب از شرکت، عملیات و کارکنان دسترسی داشته باشند.	۰.۸۱	۰.۸۲	۰.۰۱	پذیرش
	رئیس هیئت مدیره باید نیازهای آموزشی و توسعه دانش هر عضو هیئت مدیره را به طور مرتب بررسی و در مورد بهبود آن تصمیم گیری نماید.	۰.۷۴	۰.۷۶	۰.۰۲	پذیرش

شاخص های پژوهش	آیتم های پرسشنامه	میانگین نظرات مرحله ۱	میانگین نظرات مرحله ۲	اختلاف نظرات	پذیرش/رد
	رئیس هیئت مدیره باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات صحیح، به موقع و شفاف به اعضای هیئت مدیره می‌رسد.	۰.۸۳	۰.۸۳	۰.۰۰	پذیرش
	مدیر عامل، موظف به ارائه تمامی اطلاعات مورد نیاز اعضای هیئت مدیره است، همچنین اعضای هیئت مدیره باید در صورت لزوم به دنبال روشن شدن یا تقویت اطلاعات ارائه شده باشند.	۰.۸۵	۰.۸۵	۰.۰۰	پذیرش
	رئیس هیئت مدیره باید اطمینان حاصل کند که اعضای هیئت مدیره، به ویژه اعضای غیر موظف، به مشاوره حرفه‌ای مستقل برای قضاوت درباره معاملات و رویدادهای شرکت دسترسی دارند تا بتوانند مسئولیت خود را به عنوان اعضای هیئت مدیره به خوبی انجام دهند.	۰.۷۶	۰.۷۶	۰.۰۰	پذیرش
	همه اعضای هیئت مدیره باید به مشاوره های دبیر هیئت مدیره که مسئول ایجاد اطمینان برای هیئت مدیره در رعایت کامل مصوبات آنان می باشد، دسترسی داشته باشند.	۰.۸۱	۰.۸۱	۰.۰۱	پذیرش
	ارزیابی هیئت مدیره باید بر اساس مهارت، تجربه، استقلال، دانش نسبت به شرکت، تنوع هیئت مدیره از نظر جنسیت، چگونگی کارکرد هیئت مدیره به عنوان یک واحد و عوامل دیگری که به اثربخشی مربوط است، صورت گیرد. رئیس هیئت مدیره باید با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد، به شناخت نقاط قوت و ضعف پردازد و در صورت لزوم اعضای جدید به هیئت مدیره اضافه کند و یا در صورت لزوم افرادی را کنار گذارد.	۰.۷۹	۰.۸۲	۰.۰۳	پذیرش
	ارزیابی های فردی باید مشخص کند که آیا هر عضو هیئت مدیره مسئولیت خود را به طور اثربخش انجام می‌دهد و به وظایف خود متعهد است (شامل تعهد به زمان برای حضور در جلسات هیئت مدیره و جلسات کمیته و وظایف دیگر) هیئت مدیره باید در گزارش سالیانه خود بیان کند که نحوه ارزیابی عملکرد هیئت مدیره، کمیته ها و اعضای هیئت مدیره چگونه انجام شده است.	۰.۷۹	۰.۸۰	۰.۰۱	پذیرش
	اعضای غیر موظف هیئت مدیره که به وسیله مدیر مستقل ارشد سرپرستی می‌شوند، باید عملکرد رئیس هیئت مدیره را ارزیابی کنند.	۰.۷۱	۰.۷۱	۰.۰۰	پذیرش
	سهامداران باید در مجمع عمومی عادی اعضای هیئت مدیره را انتخاب و هر دو سال یکبار این انتخابات را دوباره برگزار نمایند.	۰.۸۴	۰.۸۶	۰.۰۲	پذیرش
	نام اعضای هیئت مدیره‌ای که در معرض انتخاب یا انتخاب مجدد قرار می‌گیرند بایستی با اطلاعات دقیق شخصی و کلاری و هر گونه اطلاعات مرتبط دیگری همراه باشد تا به سهامداران امکان تصمیم‌گیری آگاهانه در انتخاب را بدهد.	۰.۸۱	۰.۸۱	۰.۰۰	پذیرش
	رئیس هیئت مدیره باید با استفاده از نتایج سیستم ارزیابی عملکرد رسمی که نشان دهنده تداوم عملکرد موثر و تعهد کاری فردی در ایفای نقشش می باشد، پیشنهاد انتخاب مجدد فرد مزبور را به تایید سهامداران برساند.	۰.۸۰	۰.۸۰	۰.۰۰	پذیرش
	کمیته جبران خدمات باید موقعیت شرکت را نسبت به شرکت های هم گروه در صنعت بسنجند اما این مقایسه را باید با احتیاط انجام دهند تا از پرداخت بیش از حد جبران خدمات اجتناب کند.	۰.۷۸	۰.۷۹	۰.۰۱	پذیرش



شاخص های پژوهش	آیتم های پرسشنامه	میانگین نظرات مرحله ۱	میانگین نظرات مرحله ۲	اختلاف نظرات	پذیرش/رد
	گزارش جریان خدمات اعضای موظف هیئت مدیره باید مشخص کند که آیا این فرد در سود شرکت سهم بوده است یا خیر؛ و اگر سهم بوده، جریان خدمات او تعیین شود.	۰.۷۸	۰.۷۹	۰.۰۱	پذیرش
	سطح جریان خدمات اعضای غیرموظف باید بازتابی از مدت زمان حضور و نقش او در کمیته ۶‌های که عضویت دارد، باشد.	۰.۷۴	۰.۷۴	۰.۰۰	پذیرش
	جریان خدمات اعضای غیرموظف نباید بر اساس عملکرد شرکت (شاخصه ۶‌های عملکرد شرکت) باشد.	۰.۶۶	۰.۶۳	۰.۰۳	رد

با توجه به این که میزان اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله اول و دوم اجرای دلفی (طبق ستون آخر جدول بالا) برای کلیه آیتم های پرسشنامه کمتر از حد آستانه ۰/۲ به دست آمد، نظر سنجی در مرحله دوم متوقف شد. بنابراین در نهایت در مواردی شامل ۱- رئیس هیئت مدیره باید جلساتی با اعضای غیرموظف بدون حضور اعضای موظف داشته باشد و ۲- جریان خدمات اعضای غیرموظف نباید براساس عملکرد شرکت باشد، مورد اجماع خبرگان قرار نگرفته و رد شدند.

#### مرحله سوم: ارزیابی کیفیت و قابلیت شاخص های موجود

به منظور بررسی میزان انطباق شاخص های مورد اجماع خبرگان با شاخص های موجود از آزمون موفقیت استفاده شده است. آزمون موفقیت دو بار اجرا شده است. در آزمون اول فرض شده است که ۷۰٪ از شاخص ها مورد اجماع خبرگان منطبق بر شاخص های موجود در ایران هستند. در آزمون دوم فرض شده است که بیش از ۸۰٪ از شاخص ها این ویژگی را دارند. با توجه به نتایج حاصل از جدول شماره ۸ مشاهده می شود که سطح معنی داری محاسبه شده در آزمون اول مقدار ۰/۱۴۱ به دست آمده است که بزرگتر از ۰/۰۵ بوده و در نتیجه فرض قویاً پذیرفته می شود. اما در آزمون دوم مقدار معنی داری برابر ۰,۰۰۲ محاسبه شده است که کمتر از مقدار ۰,۰۵ بوده و فرض در سطح خطای ۵٪ رد می شود. بنابراین نتیجه می شود که بیش از ۷۰٪ از شاخص های موجود با شاخص های مورد اجماع اعضای خبرگان منطبق هستند.

#### جدول (۸). نتایج آزمون موفقیت

نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معنی داری	پذیرش یا رد فرضیه
۰,۶۰	۰,۷	۰,۱۴۱	پذیرش
	۰,۸	۰,۰۰۲	رد

### نتیجه گیری و پیشنهادات

در نهایت شاخص‌هایی که در اصل هیئت مدیره و اثربخشی آن در پژوهش حاضر پیش بینی شده است و با شاخص‌های دستورالعمل راهبری شرکتی سازمان بورس و اوراق بهادار مغایر است، بشرح زیر می‌باشد:

- \* در پیش نویس دستورالعمل راهبری شرکتی مربوط به سال ۱۳۹۲ منظور از سهامدار عمده "سهامدار دارای کنترل" بوده است که البته در دستورالعمل ۱۳۹۷ این موضوع اصلاح شده و منظور از سهامدار عمده "سهامداری که به صورت مستقیم و غیرمستقیم توانایی حداقل انتخاب یک عضو هیئت مدیره را داشته باشد" تغییر یافته است، که همین امر در پژوهش حاضر نیز در نظر گرفته شده است.
- \* در دستورالعمل راهبری شرکتی یکی از شرایط عدم استقلال عضو هیئت مدیره "مالک بیش از پنج درصد سهام شرکت اصلی، شرکت‌های فرعی، وابسته، مشارکت خاص و سهامداران عمده آن باشد" عنوان شده است. با توجه به متغیر بودن میزان مالکیت و شناوری سهام شرکت‌ها و میزان حضور سهامداران در مجامع، تعیین درصد مشخصی از سهام به عنوان سهامدار عمده نمی‌تواند در همه شرایط جواوگو باشد. همچنین اهم شاخص‌هایی که در دستورالعمل راهبری شرکتی سازمان بورس پیش بینی نشده است، بشرح زیر می‌باشد:
- \* "هیئت مدیره باید یک برنامه مشخص سالیانه از موضوعاتی که لازم است نسبت به آنها تصمیم گیری کنند"
- \* "در گزارش فعالیت هیئت مدیره باید تعداد جلسات هیئت مدیره، کمیته‌ها و حضور هر فرد به طور مجزا مشخص شود."
- \* "هیئت مدیره باید عضو غیرموظف مستقل را به عنوان مدیر ارشد مستقل تعیین کند."
- \* "رئیس هیئت مدیره باید نیازهای آموزشی و توسعه دانش هر عضو هیئت مدیره را بررسی و در مورد بهبود آنها تصمیم گیری نماید، همچنین برای انجام وظایفشان، باید به اطلاعات مناسب از شرکت، عملیات و کارکنان دسترسی داشته باشند."
- \* "رئیس هیئت مدیره باید اطمینان حاصل کند که اعضای هیئت مدیره، به ویژه اعضای غیرموظف، به مشاوره حرفه‌ای برای قضاوت درباره معاملات و رویدادهای شرکت دسترسی دارند تا بتوانند مسئولیت خود را به خوبی انجام دهند."
- \* "ارزیابی عملکرد هیئت مدیره و کمیته‌های آن، نحوه ارزیابی عملکرد و استفاده از نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد و شناخت نقاط قوت و ضعف اعضای هیئت مدیره"

- با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهایی نیز به شرح زیر ارائه می گردد:
- ۱- ابتدا با توجه به نتایج مطالعه مبنی بر ضرورت بازنگری در فصل هیئت مدیره و مدیرعامل در دستورالعمل راهبری شرکتی ابلاغ شده در سال ۱۳۹۷، به سازمان بورس و اوراق بهادار پیشنهاد می گردد با همکاری فعالان بازار سرمایه با تشکیل کارگروهی نسبت به بررسی جامع و بازنگری فصل هیئت مدیره و مدیرعامل اقدام نماید.
  - ۲- با توجه به اینکه رکن اساسی راهبری شرکتی، هیئت مدیره می باشد، تعریف دقیق ویژگی های عضو غیرموظف مستقل دارای اهمیت اساسی می باشد. به همین منظور با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می گردد که یکی از شرایط عضو مستقل هیئت مدیره شامل "مالک بیش از پنج درصد سهام شرکت اصلی، شرکتهای فرعی، وابسته، مشارکت خاص و سهامداران عمده آن باشد"، با توجه به متغیر بودن میزان مالکیت و شناوری سهام شرکتها و میزان حضور سهامداران در مجامع، تغییر یابد و با در نظر گرفتن موارد متغیر اشاره شده، درصد سهامداری که می تواند نشانگر سهامدار عمده باشد، بصورت طیفی تعریف گردد و متغیر باشد.
  - ۳- این مطالعه را می توان آغازی برای انجام مطالعات دانشگاهی در سطح عالی برای ارتقای دستورالعمل راهبری شرکتی دانست که در صورت تداوم و توجه، می تواند منجر به ارتقای عملکرد سازمان بورس و اوراق بهادار گردد و شفافیت و تساوی حقوق صاحبان سهام صورت پذیرد. امید است این مطالعه از یک طرف آغازی برای انجام تحقیقات بیشتر و بهتر در زمینه اصول راهبری شرکتی در کشور باشد و از طرف دیگر نیز بتواند توجه مراجع رسمی و قانونگذاری را به اهمیت تدوین اصول راهبری شرکتی مناسب در روند اجرای صحیح شفافیت جلب نماید.

## منابع

- آیین‌نامه نظام راهبری شرکتی، (۱۳۸۶)، مصوب هیئت مدیره بورس اوراق بهادار تهران، نشر اطلاع رسانی شرکت بورس. آقایبی، محمد علی؛ اعتمادی، حسین؛ آذر، عادل و چالاک، پری. (۱۳۸۱)، ویژگی‌های حاکمیت شرکتی و محتوای اطلاعاتی سود در بورس اوراق بهادار تهران با تأکید بر نقش مدیریت سود. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۴ (۱۶): ۲۷-۵۳.
- باباجانی، جعفر و شکرخواه، جواد (۱۳۹۱)، مدل مناسب حسابداری بانكداري اسلامي در ايران با تكيه بر عقود مشاركتي، فصلنامه بورس اوراق بهادار تهران، ۵ (۱۷): ۱۶۳-۱۹۲.
- بزرگ اصل، موسی، (۱۳۹۲)، دستورالعمل راهبری شرکتی، شکافتن سقف فلک، ماهنامه حسابدار، ۲۸ (۳): ۴-۶.
- پوریاناسب، امیر، (۱۳۹۲)، دستورالعمل راهبری شرکتی، شکافتن سقف فلک، ماهنامه حسابدار، ۲۸ (۳): ۶-۹.
- حساس یگانه، یحیی، خیراللهی، مرشید (۱۳۸۷)، راهبری شرکتی و شفافیت، ماهنامه حسابدار، ۲۰ (۳): ۳۰-۴۷.
- رهبری خرازی، مهسا (۱۳۸۵)، اصول راهبری شرکتی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، انتشارات شرکت اطلاع رسانی بورس، (۱): ۱۰۷-۱۱۲.
- سلیمی، محمدجواد و حساس یگانه، یحیی (۱۳۸۹)، مدلی برای رتبه بندی حاکمیت شرکتی در ایران، فصلنامه مطالعات تجربی حسابداری مالی، ۸ (۳۰): ۱-۳۵.
- غفاری، عباس (۱۳۸۹)، حاکمیت شرکتی و نقش‌های نوین هیات مدیره، هشتمین کنفرانس بین المللی مدیریت ۲۷ الی ۲۹ آذرماه.
- مشایخی، بیتا و شاکری، مهین (۱۳۹۲)، راهبری شرکتی؛ مفاهیم و موردکاوی، شرکت اطلاع رسانی بورس، (۱): ۴۰-۵۵.
- مشایخی، بیتا، محمدآبادی، مهدی (۱۳۹۰)، رابطه مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی با کیفیت سود، مجله پژوهش‌های حسابداری مالی، ۳ (۲): ۱۷-۳۲.
- داغانی، رضا، حاجیان، نجمه، طلوعی، کبری. (۱۳۹۸)، تاثیر ساختار مالکیتی و نظارتی هیئت مدیره و ویژگی‌های حسابرس بر مدیریت سود، فصلنامه پژوهش‌های تجربی حسابداری، ۹ (۲): ۲۹۹-۳۲۶.

## References

- Aghaei, Ali Mohammad; Etemadi, Hossein; Azar, Adel and Chalaki, Pary. (2009). Characteristics of corporate governance and information content of profit in Tehran Stock Exchange with emphasis on the role of profit management, Quarterly Journal of Iranian Management Sciences, 4(16), 27-53. (In Persian)
- Babajani, Jafar and Shekarkhah, Javad (2012). Appropriate Model of Islamic Banking Accounting in Iran with Emphasis on Partnership Contracts, Tehran Stock Exchange Quarterly, 5(17), 163-192. (In Persian)
- Bhagat, S, and Bernard B. (2000). Board Independence and Long-Term Firm Performance, Working Paper, University of Colorado.
- Bozorg Asl, Musa, (2013). Corporate Leadership Guidelines, Breaking of the Celestial Roof, Accountant Monthly, 28(3), 4-6 (In Persian)

- Daghani, Reza, Hajian, Najmeh, Toloui, Kobra. (2018). the impact of the ownership and oversight structure of the board of directors and the auditor's characteristics on earnings management. *Experimental Accounting Research* 9 (2), 299-326. (In Persian)
- Ghaffari, Abbas (2010). Corporate Governance and New Roles of the Board of Directors, 8th International Conference on Management. (In Persian)
- HasasYeganeh, Yahya, Kheirollahi, Marshid (2008). Corporate Governance and Transparency, *Accountant Monthly*, (203), 30-47. (In Persian)
- Mashayekhi, Bita and Shakeri, Mahin (2013). Corporate Governance; Concepts and Research, Publications of Stock Exchange Information Company, (1), 40-55. (In Persian)
- Mashayekhi, Bita, Mohammadabadi, Mehdi (2011). The Relationship between Corporate Governance Mechanisms and Profit Quality, *Journal of Financial Accounting Research*, 3(2), 17-32. (In Persian)
- Pourya nasab, Amir, (2013). Corporate Leadership Guidelines, Breaking of the Celestial Roof, *Accountant Monthly*, 28(3),6-8. (In Persian)
- Rahbari Kharazi, Mahsa (2006). Principles of Corporate Governance of OECD, Publications of Stock Exchange Information Company, (1), 107-112. (In Persian)
- Salimi, Mohammad Javad and Hasas Yeganeh, Yahya (2010), A Model for Ranking Corporate Governance in Iran, *Journal of Accounting Experiences*, 8(30), 1-35. (In Persian)
- Tehran Stock Exchange Company, (2007). Corporate governance regulations, Publications of Stock Exchange Information Company. 1-31. (in Persian)
- Chang, J., and Sun, C. (2008). The Relation between Earning Information, Earnings Management and Corporate Governance in the Pre – and post – Sox Periods. Working Paper. SSRN.
- Chen, Zh, Cheung, Y, Stouraitis, A, and Wong, A, (2005). Ownership concentration, firm performance and dividend policy in Hong Kong, *Pacific-Basin Finance Journal*, (13), 431– 449.
- Hermalin, B.E. and M.S. Weisbach, (1991). The effects of board Composition and direct incentives on firm performance, *Financial Management*, (21)4.101-112.
- Jensen, M. C., (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems, *Journal of Finance*, (48), 831-880.
- New York Stock Exchange, (2003). Final NYSE Corporate Governance Rules.
- OECD, (2004). OECD Principles of Corporate Governance.
- Securities Commission Malaysia, (2017). MALAYSIAN CODE ON CORPORATE GOVERNANCE.
- The Financial Reporting Council, (2014). UK Corporate Governance code.
- The UK Financial Reporting Council and the London Stock Exchange, (1991). Cadbury, Report.

## OPYRIGHTS



© 2022 by the authors. License Alzahra University, Tehran, Iran.  
 This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)