

# افزایش مشارکت هیأت مدیره در

## تدوین استراتژی شرکت

دکتر شاکر زهرا<sup>۱</sup>

ترجمه: محمد عرب مازار یزدی

### چکیده

مدتهاست که هیأت مدیره‌ها را به عنوان نهادهایی که کمک مؤثری به پیشرفت شرکتها نمی‌کند، نگرسته‌اند. این مقاله راهی را برای احیای هیأت مدیره از طریق مشارکت دادن آن در ترسیم جهت‌گیریهای استراتژیک شرکت، پیشنهاد می‌کند. بر مبنای تجربیات اخیر شرکتها در زمینه تغییر رفتار هیأت مدیره‌ها و نتایج این تغییرات، هشت مورد از شرایطی که برای مشارکت اثربخش هیأت مدیره در تدوین استراتژی‌ها وجود دارد مطرح گردیده و حوزه‌هایی که بطور بالقوه مورد توجه و نظر هیأت مدیره است، مشخص شده‌اند. انتظار می‌رود که بکارگیری توصیه‌های این مقاله، موجب مشارکت مداوم و البته منظم و با قاعده هیأت مدیره‌ها در حوزه‌های استراتژیک و نهایتاً منجر به عملکرد مؤثر شرکتها شود.

### هدف

در این مقاله بحث از جانبداری از درگیری هر چه بیشتر هیأت مدیره در حوزه‌های استراتژیک است. بخصوص توضیح داده خواهد شد که چرا چنین دخالتی مهم است و چرا هیأت مدیره‌ها تاکنون در این رابطه فعال نبوده‌اند و آن را جزء مسائل مهم مطلوب خود نمی‌دانسته‌اند. بالاخره بحثی درباره هشت حوزه اصلی برای مشارکت موفق هیأت مدیره در استراتژی مطرح می‌شود. فعالیت در همه حوزه‌های هشت‌گانه، این امکان را برای مدیران علاقه‌مند بوجود می‌آورد که راه‌های مناسبی برای تقویت کمکهای استراتژیک هیأت مدیره و نهایتاً بهبود عملکرد شرکت برگزینند.

### سه نگرش در باب مشارکت هیأت مدیره در استراتژی

سه دیدگاه یا مکتب فکری در مورد دخالت قابل توجه هیأت مدیره در استراتژی وجود دارد. اولین مکتب، بیانگر دیدگاه «قانون گرایانه»<sup>۲</sup> سنتی‌هاست. طرفداران این نظر بر آنند که نقش هیأت مدیره به نمایندگی سهامداران (یعنی یک نقش «خدمتی»<sup>۳</sup>) و حمایت از منافع آنها از طریق حصول اطمینان از مدیریت مؤثر (نقش «کنترلی»<sup>۴</sup>) محدود می‌شود. با چنین بینشی تهیه استراتژی در قلمرو فعالیت مدیران اجرایی دیده می‌شود.

بنابر این کار هیأت مدیره تنها بررسی و مرور تحلیلهای مدیریت اجرایی و ارائه توصیه و نهایتاً تصویب تصمیمات اجرایی است.

بر این اساس، هیأت مدیره نباید دخالتی در تدوین یا اجرای

آیا هیأت مدیره باید در تدوین و اجرای استراتژیهای شرکت دخیل باشد؟ این سؤال طی سالهای اخیر در کانون توجه شرکتهای آمریکایی و اروپایی بوده است. برخی از مدیران و متخصصان معتقدند اعضای هیأت مدیره وظیفه اصلی خود را نمایندگی سهامداران و حمایت از سود آنها می‌دانسته‌اند و بنابر این هرگونه انحراف از این نقش باید تقبیح می‌شد. در عوض، دیگران بر این باورند که هیأت مدیره‌ها باید به صورتی فعال در مقیاسی قابل توجه به تدوین استراتژی شرکت کمک کنند. حتی این نکته را مطرح می‌سازند که بدون این کمک، هیأت مدیره نمی‌تواند بطور کامل وظیفه نمایندگی و مباشرت سهامداران را ایفا کند.

استراتژیها داشته باشد مگر آنکه قطعاً اعتقاد داشته باشد که استراتژی پیشنهادی یا چگونگی اجرای آن غلط است.

مکتب فکری دوم بر این باور است که هیأت مدیره‌ها باید در فرموله‌سازی و اجرای استراتژیها فعال باشند. در اینجا از هیأت مدیره انتظار می‌رود که تحلیلهای مدیریتی و تغییرات پیشنهادی را بررسی و ارزیابی کند. هیأت مدیره ممکن است مشخصاً استراتژیهای جدید را بوجود نیاورد اما می‌تواند پیشنهادهایی درباره تغییر استراتژی شرکت بدهد.

بنابر این هیأت مدیره از طریق پالایش دقیق برنامه‌های استراتژیک شرکت، از طریق بررسی دقیق فرضیات مدیریت راجع به شرکت و محیط آن، و با حصول اطمینان از اتفاق نظر مدیران پیرامون جهت‌گیری استراتژیک شرکت، نقش خود را در تهیه استراتژیها ایفا می‌کند.

بر طبق این مکتب فکری، مرور و بررسی استراتژیها نمایانگر عرصه‌ای است که از طریق آن هیأت مدیره می‌تواند نفوذ خود را بر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک اعمال کند.

نمونه‌ای از این نوع بررسی استراتژیک از روش هیأت مدیره AT & T استنباط می‌شود. شرکت AT & T با ورود به بازار پر رقابت کامپیوتر در سال ۱۹۸۴ در پیدا کردن جای پای محکمی در زمینه رهبری تکنولوژیک یا تبدیل شدن به آلترناتیوی برای IBM ناکام ماند.

هیأت مدیره با بیان نظرات خود درباره آینده AT & T در صنعت از رئیس بخش مربوط توضیح خواست. توضیحات وی نشانگر پیشرفت کند AT & T بود. بعلاوه اعضای هیأت مدیره سؤالاتی پیرامون استراتژیهای پیشنهادی در مورد ایجاد جایگاهی برای شرکت در صنعت میکرو کامپیوتر مطرح ساختند. در خلال این بررسی‌ها هیأت مدیره توانست مفروضات مدیریت، استراتژیها و تاکتیکها را نیز مورد رسیدگی قرار داده و پیشنهادهای مفیدی به مدیران عرضه کند.

سومین مکتب فکری پیشنهاد می‌کند که هیأت مدیره باید فراتر از نقش خدمتی و کنترلی خود رفته و در تهیه برنامه استراتژیک نقش فعالی داشته باشد. این مکتب توصیه می‌کند که همکاری نزدیکی میان مدیریت اجرایی و هیأت مدیره در ترسیم نقشه و جهت‌گیری استراتژیک شرکت بوجود آید. بنابر این اعضای هیأت مدیره باید ایده‌هایی را در مورد استراتژیهای جدید ارائه

کرده و یا لاقبل تحلیلهایی انجام دهند که تجدید نظر در استراتژیهای موجود را ممکن سازد. بر این اساس هیأت مدیره می‌تواند موجد تغییرات استراتژیک در شرکت باشد بدون آنکه خود را صرفاً به تصویب انتخابهای مدیریت مقید کند.

بر اساس مکتب سوم، اعضای هیأت مدیره موقعیتهای گوناگونی را در کمک به تدوین استراتژی شرکت دارند؛ مثلاً هیأت مدیره باید تعیین‌کننده اولویتهایی باشد که رفتار مدیران اجرایی را در امر هدایت پروسه استراتژیک جهت‌دهی کند؛ به عنوان مثال ترس از اینکه یک رابطه خصومت‌آمیز میان مدیران ارشد و اتحادیه‌های کارگری می‌تواند موقعیت شرکت را تدریجاً خراب کند، هیأت مدیره UNITED AIRLINES را وا داشت تا هدف بهبود روابط کارگری را به عنوان مهمترین اولویت برای مدیران اجرایی شرکت قرار دهند. هیأت مدیره حتی پیشنهادهای مشخصی برای رسیدن به این هدف ارائه کرد.

انتخاب دومی که پیش روی هیأت مدیره قرار دارد، ایجاد یک کمیته تدوین استراتژی است، همانطور که در انگلیس، شرکت لرد (LORD CORP.) این کار را کرد.

این کمیته مسؤولیت تهیه و پیشنهاد گزینه‌های استراتژیک برای هیأت مدیره و اعمال نظر آنها را دارد. یک نمونه از چنین کاری در کمیته اهداف شرکت، در تگزاس اینسترومنت آمریکا صورت گرفته است. این کمیته مسؤول تهیه رسالتهای شرکت و راهنماییهایی برای نحوه عمل مدیران اجرایی است.

کمیته استراتژی بدون توجه به اینکه چه نامی روی آن می‌گذاریم، می‌تواند حوزه وسیعی از فعالیتها شامل بررسی رسالتهای (اهداف عالی) شرکت، ارزیابی موقعیت رقابتی شرکت، تعیین هدفهای متنوع (مجموعه‌ای از اهداف) برای شرکت و بررسی چگونگی اجرای استراتژیهای مصوب (یا پیشنهادی) را به انجام برساند.

سومین راه و یا انتخابی که هیأت مدیره دارد و در واقع راه چاره آخر تلقی می‌شود، برکناری مدیران ارشد اجرایی و بکارگماری مدیرانی است که استراتژیهای مصوب هیأت مدیره و یا استراتژیهای دلخواه ایشان را اجرا می‌کند.

مطبوعات تجاری پُر است از مثالهایی که نشانگر افزایش تعداد موارد اتکای هیأت مدیره‌ها بر این راه کار سوم در سالهای اخیر است؛ به عنوان نمونه، مدیریت عامل شرکت آلومینیم آمریکا

(ALCOA) یک استراتژی مهاجم مبتنی بر تنوع محصولات را، که قرابتی با صنعت اصلی شرکت یعنی آلومینیم نداشت، تعقیب می‌کرد.

هیأت مدیره با بیان دیدگاه خود در مورد این جهت‌گیری، مدیرعامل تازه‌ای را بکارگماشت که مثل اعضای هیأت مدیره، پای‌بند به بازارهای سنتی شرکت بود.

CBS بنگاه رادیو تلویزیونی درجه اول آمریکا، تجربه مشابهی داشته است. مدیران این سازمان با عنایت به کاهش مداوم عملکرد مالی خود، علی‌رغم رشد تنوع‌طلبی، به این باور رسیدند که CBS نیازمند یک استراتژی کاملاً متفاوت است. هیأت مدیره اعتقاد داشت که استراتژی حذف با توجه به محیط رقابتی موجود شرکت، مناسب‌تر است. هیأت مدیره، برای حصول چنین تغییر عمده‌ای مدیر ارشد شرکت را دست به سر کرد و جای او را به فردی سپرد که تلاش عمده‌ای برای حذف کردن داشت.

همانطور که از مثالهای فوق پیداست، هیأت مدیره می‌تواند نقشی مهم در استراتژی داشته باشد. اعضای هیأت مدیره در حیطه قدرت خود انتخابهای بسیاری دارند که می‌توانند بسته به ارزیابی دقیقی که از رسالتها و موقعیت رقابتی شرکت دارند، به آنها جامه عمل بپوشانند. در نتیجه تأکید ما بر مکتب سوم فکری است زیرا به مدیریت و اعضای هیأت مدیره فرصتهای عالی برای مشارکت و همراهی در فرایند استراتژیک می‌دهد.

## چرا مدیران باید به فرایند تدوین استراتژیها کمک کنند؟

حامیان این ایده با در نظر گرفتن نقشی قابل توجه برای هیأت مدیره در حوزه استراتژیک، پنج عامل مهم را در دفاع از عقیده خود مطرح می‌کنند:

### عامل اول

هیأت مدیره نقش مهمی به عنوان «تعیین‌کننده حد و مرزهای نهایی» ایفا می‌کند. این مدیران در جایگاه ارتباط شرکت با محیط آن قرار دارند. بنابر این در موقعیتی هستند که می‌توانند داده‌های مربوط، راجع به تغییرات بالقوه رقابتی و صنعتی را گرد آورند.

چنین اطلاعاتی برای اثربختر شدن فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک توسط شرکت و انجام اقدامات استراتژیک توسط آن

حیاتی است.

### عامل دوم

اعضای هیأت مدیره بخاطر تخصص و تجربیات مدیریتی خود، که در جایگاه مدیریت سایر شرکتهای نیز کسب می‌کنند، این آمادگی را می‌یابند که به صورتی فعال در فرایند استراتژیک مشارکت داشته باشند. این مدیران اغلب به خوبی در جریان نیاز برای ایجاد، تغییر یا اجرای استراتژیها هستند. در واقع بعضی از مدیران آشنایی ویژه‌ای با بعضی استراتژیهای مشخص (مثل تجدید ساختار<sup>۵</sup>، متنوع‌سازی<sup>۶</sup> یا چرخش<sup>۷</sup>) دارند. چنین تخصص و تجربه‌ای اگر شرکت مصمم به تعقیب راه‌های استراتژیک مشابهی باشد بسیار مهم خواهد بود. اقدامات اخیر هیأت مدیره E. F. HUTTON & CO. نشانگر چنین وضعیتی است.

هیأت مدیره این شرکت که در چنگال رسوایی‌های ناشی از کلاهبرداریهای مدیریت در زمینه اضافه برداشتهای غیرقانونی از حسابهای بانکی گرفتار بود، با استخدام یک فرد خارج از شرکت، سعی در مرمت استراتژی شرکت و بهبود ذهنیت کارکنان نمود. راه انتخابی بر تجربه قبلی مدیر جدید در زمینه تجدید ساختار مؤثر شرکت بود.

### عامل سوم

فعال شدن روزافزون سهامداران شرکتهای، هیأت مدیره‌ها را به توجه بیشتر به موضوعات استراتژیک سوق می‌دهد. دیگر اعضای هیأت مدیره نمی‌توانند صرفاً به وظیفه مباشرتی<sup>۸</sup> خود اکتفا کنند و به استراتژیها در جای خود توجه نداشته باشند.

چگونه می‌توان عملکرد ضعیف را بدون عنایت به استراتژی و تاکتیکهای اجرایی تعقیب شده توسط مدیریت عالی شرکت توضیح داد؟

### عامل چهارم

پیچیدگی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک هیأت مدیره را ناگزیر از مشارکت در آن می‌کند. این فرایند مشتمل بر آن دسته از فعالیتهاست که مرتبط با ایجاد، انتخاب و اجرای استراتژیهاست. فعالیتهای متعددی که در کار برنامه‌ریزی استراتژیک دخالت

دارند، نیازمند تحلیل و قضاوت قابل توجهی می‌باشند. به علاوه آشنایی کامل با عملیات داخلی شرکت و محیط خارجی آن از ضروریات است.

همچنین هیأت مدیره و مدیران اجرایی برای آنکه شرکت در وضعیت خوبی در محیط خارجی خود قرار داشته باشد، باید بخوبی با انواع وظایف و کارکردهای شرکت آشنا باشند.

اعضای هیأت مدیره که مجهز به تجربه، یک تصویر واحد و کلان از شرکت و وکالت از طرف سهامداران هستند، باید به مدیرعامل و مدیریت رده بالای شرکت در تهیه استراتژی‌هایی که میزان بهره‌مندی (ثروت) سهامداران را به حداکثر می‌رساند، کمک کنند؛ به عنوان مثال، راهنماییها و جهت‌دهیهای هیأت مدیره می‌تواند توجه مدیران اجرایی را بر موارد بالقوه جدی متمرکز سازد یا مدیران اجرایی ارشد را به سمت شناسایی تکنولوژی‌هایی هدایت کند که این امر احتمالاً صنعت آنها و رسالت شرکت را دگرگون می‌سازد.

پس، اعضای هیأت مدیره به خودی خود مسأله حل‌کن نیستند، بلکه آنها کمک می‌کنند تا موضوعات استراتژیکی که شرکت با آن روبروست در چارچوب مشخصی قرار گیرد.

### عامل پنجم

شرایط پیچیده رقابتی که شرکت با آن روبروست، باید شناخته شود. شرکتهای اروپایی و آمریکایی با رقابتی روبرو هستند که به صورتی فزاینده جنبه جهانی به خود می‌گیرد. همچنین تغییرات تکنولوژیک سبب می‌شود صنایع و بازیگران کلیدی آنها تغییر شکل دهند و مسائل جدی اجتماعی همه توجه مدیران اجرایی را به خود جلب می‌کند. در نتیجه هیأت مدیره بواسطه عضویت در مجموعه شرکت یا در کمیته‌های تخصصی می‌تواند راهنمایی‌هایی در اختیار مدیریت اجرایی در مورد چگونگی توجه به شرایط رقابتی و اجتماعی بگذارد.

یک مثال در این رابطه تلاش هیأت مدیره (Gill) برای تغییر اصول راهنمای سیاستگذاری شرکت در زمینه جذب واحدهای جدید است. این تغییرات با اصلاحاتی که توسط سهامداران اعمال شده در صدد ملحوظ داشتن آثار اجتماعی، قانونی، محیطی و مالی طرفهای مختلف ذی‌نفع است.

این تغییرات ضروری برای به حداقل رساندن آثار بالقوه منفی

انتقال فعالیت‌های شرکت به مواردی بود که امکانات فعلی و آینده GTE اجازه انجام آن را می‌داد.

این پنج عامل، تقویت‌کننده ایده ضرورت مشارکت فعال اعضای هیأت مدیره در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک‌اند. با این حال مطالعه نشریات بازرگانی و حتی عمومی این گمان را به وجود می‌آورد که هیأت مدیره‌ها فقط در موارد و موقعیتهای بحرانی بطور فعال در استراتژی درگیر می‌شوند.

در عین اینکه نقش مهم هیأت مدیره در مواقع بحرانی نباید نادیده گرفته شود، این مقاله پیشنهاد می‌کند که دخالت هیأت مدیره در استراتژی باید مداوم و منظم باشد و این دخالت و مشارکت باید در سیستم اداره شرکت نهادی شود.

این بدان معنی است که اعضای هیأت مدیره همکاری نزدیکی با مدیران اجرایی در زمینه پیش‌بینی تغییر محیط شرکت و ایجاد سیاستهای تضمین‌کننده بقا و عملکرد دراز مدت و مؤثر شرکت داشته باشد.

نمونه این فعالیت ثمربخش هیأت مدیره را در شرکت MARRIOTT CORP. می‌توان دید که هیأت مدیره آن سیاستی برای جلوگیری از خریدهای ناخواسته سهام اتخاذ کردند.

### اگر هیأت مدیره در فرایند استراتژیک این قدر می‌تواند مهم باشد، پس چرا چنین چیزی کمتر رخ می‌دهد؟

این سؤال که اغلب توسط منتقدین هیأت مدیره طرح می‌شود، متأسفانه بدون پاسخ می‌ماند. یک توجه دقیق به سؤال این نکته را به ذهن متبادر می‌سازد که سؤال مزبور به دو دلیل گمراه‌کننده است: اولاً مستندات معتبر در مورد کمک هیأت مدیره به استراتژی وجود ندارد، یک مرور و بررسی جامع در ادبیات موجود نشانگر آن است که آنچه داریم مشتمل بر چند مطالعه موردی<sup>۹</sup> است که نمی‌توان از آنها به صورتی قابل اعتماد برای استخراج نتایج صحیحی پیرامون ثمرات دخالت هیأت مدیره استفاده کرد. ثانیاً ماهیت دخالت هیأت مدیره در فرایند استراتژیک به صورت دقیق و با ذکر جزئیات کافی تعریف نشده است. به لحاظ تئوریک، کمک هیأت مدیره به استراتژی یک مفهوم چند وجهی<sup>۱۰</sup> است. این مفهوم می‌تواند مشتمل بر حوزه<sup>۱۱</sup>، تناوب<sup>۱۲</sup>، کیفیت<sup>۱۳</sup> و نوع<sup>۱۴</sup> درگیری هیأت مدیره در

ملاحظات استراتژیک باشد. حوزه به معنی محدوده‌ها یا مواردی است که در کانون توجه و تمرکز مدیران قرار دارد. تناوب هم به معنی پهنه یا دامنه زمانی است که در آن هیأت مدیره به بررسی موضوعات استراتژیک خاصی می‌پردازد؛ مثلاً ماهانه، سالانه و از این قبیل. کیفیت نیز به معنی میزان درک اهمیت کمک هیأت مدیره است. اینکه هیأت مدیره تا چه اندازه می‌تواند برای هر جنبه از فرایند استراتژیک ارزش افزوده داشته باشد. نوع، آخرین بُعد از ابعاد مفهوم کمک هیأت مدیره به استراتژی و به معنی روشی است که هیأت مدیره در ارائه رهنمودهای استراتژیک از آن استفاده می‌کند؛ مثلاً آیا آنها فقط تصمیمات مدیریت را بررسی می‌کنند یا موجد حوزه وسیعی از تغییرات استراتژیک‌اند؟

مطالعات موردی موجود، اطلاعات زیادی در مورد حیطة مناسب کمک هیأت مدیره به استراتژی در اختیار ما نمی‌گذارد. بنابر این روشن نیست که آیا هیأت مدیره باید بر حوزه، تناوب، کیفیت و یا نوع این دخالتها تأکید کند یا بر همه ابعاد. با نبودن چنین موضوعی مشکل بتوان تعیین کرد که آیا هیأت مدیره کمک قابل ملاحظه‌ای به استراتژی می‌کند یا نه؟

صرف نظر از این نکات، منتقدان هیأت مدیره، نکته مهم دیگری را نیز مطرح می‌سازند. به اعتقاد آنها هیأت مدیره حتی اگر خودش هم بخواهد به سه دلیل زیر نمی‌تواند کمکی به برنامه‌ریزی استراتژیک کند:

۱- نفوذ مدیران اجرایی بر هیأت مدیره از طریق اعمال نظر در انتخاب آنها و حتی پاداش‌دهی یا جابجایی احتمالی اعضای هیأت. علاوه بر آن انجام وظایف هیأت مدیره مبتنی بر اطلاعاتی است که توسط مدیریت اجرایی تأمین و تهیه می‌شود.

۲- انتخاب ضعیف و نادرست اعضای هیأت مدیره، ارزیابی غیر مؤثر اعضا و نبودن سیستمهای پاداش‌دهی مناسب در اغلب موارد سبب ضعف هیأت مدیره شده است و به آن نقشی تشریفاتی در حکم ماشین امضا<sup>۱۵</sup> بخشیده است.

۳- هیأت مدیره‌ها بگونه‌ای تجهیز نشده‌اند که مراقب و متوجه افزایش پیچیدگی سازمانی باشند. اعضای هیأت مدیره هر چند گاه یکبار دور هم جمع می‌شوند موضوعاتی را به صورت گزینشی مورد بحث قرار می‌دهند و کمتر فرصت این را دارند که یک عقیده تخصصی راجع به خطوط مختلف کار (همه فعالیت‌های مختلف شرکت) داشته باشند. این مورد بخصوص در شرکتهای بزرگ که

فعالیت‌های بسیار گوناگونی دارند مشاهده می‌شود. در این شرکتهای فعالیت‌های مختلف موجود در مجموعه کاری شرکت، کاملاً گوناگون و متفاوت از یکدیگر است و اعضای هیأت مدیره وقت این را ندارند که به نیازهای مربوط به تک تک این فعالیتها (واحدهای کاری) توجه کنند.

این سه عامل منفرداً و با هم، هیأت مدیره‌ها را فلج می‌سازند و ارزش یا میزان کمک آنها به استراتژی را کاهش می‌دهند.

### افزایش میزان مشارکت هیأت مدیره در استراتژی

برای به حداکثر رساندن کمک هیأت مدیره به حوزه استراتژیها توجه اصلی باید به ۸ عامل زیر معطوف باشد:

#### ۱- انتخاب دقیق اعضای هیأت مدیره

کمیته‌های انتخاب<sup>۱۶</sup> هیأت مدیره باید با دقت، سوابق و تخصص افرادی را که برای عضویت هیأت مدیره پیشنهاد و نامزد می‌شوند، بررسی کنند. این ضوابط که باید مورد تأکید قرار گیرد عبارتند از: عمق تجربه قبلی کاری، آشنایی با شرایط صنعت، شهرت حرفه‌ای و صلاحیت. این موارد باید در کنار کیفیتهای فردی از قبیل درست‌کاری و احساس تعلق خاطر مورد بررسی قرار گیرد.

مورد شرکت ENSECO که یک شرکت بررسیهای محیطی آمریکا در کمبریج ماساچوست است، نشان‌دهنده همین نکته است. با توجه به نیاز برای یک نظارت ملی، هیأت مدیره شرکت، رئیس هیأت مدیره آژانس حفاظت از محیط زیست آمریکا را به استخدام در آورد. این حرکت برای بهبود تصویر این شرکت به عنوان یک شرکت ورشکسته بسیار اساسی بود و اعتبار از دست رفته را احیا کرد و بار دیگر در میان صنعت خود جایگاهی یافت. مدیر جدید علاوه بر کیفیتهای فردی، دارای تجربیات قابل توجه در مواردی بود که برای منافع شرکت اولویت داشت.

مثال دومی که در این زمینه وجود دارد، مورد شرکت (ICI) است که اخیراً تغییراتی در ترکیب هیأت مدیره خود داده است. ICI با دستیابی به یک چرخش موفق در بازار انگلیسی خود، در صدد تجدید ساختار هیأت مدیره شرکت برای جوابگوتر ساختن آن در برابر استراتژی رقابتی جهانی جدید شرکت برآمد. یکی از بنیادی‌ترین تغییرات، اضافه کردن یک آمریکایی، یک آلمانی و یک ژاپنی به هیأت مدیره بود. وجود این اعضای تازه برای تطابق

منافع در حال تحول شرکت در عرصه فعالیت بین‌المللی ضروری بود.

کمیته‌هایی که وظیفه انتخاب اعضای هیأت مدیره را دارند باید در جستجوی انتخاب نامزدهایی باشند که بیشترین ویژگیهای کیفی را دارند و نه آنهایی که زیر نفوذ و تحت‌الحمايه مدیران اجرایی شرکت هستند.

اهلیت و شایستگی (COMPETENCE) اعضای هیأت مدیره نیز برای اطمینان از کمک فعال ایشان به استراتژی ضرورت دارد. این امر همچنین در مواقعی که نوعی جهت‌گیری خاص در هیأت مدیره مورد نظر باشد، مفید و کمک‌کننده است.

منظور از جهت‌گیری<sup>۱۷</sup> هیأت مدیره این است که آیا هیأت مدیره بیشتر به در نظر گرفتن موضوعات داخلی مایل است یا به موضوعات خارجی توجه بیشتری دارد. موضوعات داخلی عمدتاً عبارت از منابع و وظایفی است که برای رسیدن به کارایی عملیاتی و دستیابی به سودآوری ضرورت دارد.

مثال آن، ایجاد یک محیط علاقه‌مندی به کار در داخل شرکت است. در مقابل، موضوعات خارجی متمرکز بر ایجاد یک تطابق اثربخش میان شرکت و محیط آن است؛ مثلاً آیا مقاصد (GOALS) شرکت با شرایط صنعت سازگاری دارد؟ آیا این مقاصد می‌تواند منعکس‌کننده انتظارات اجتماعی (SOCIAL) از شرکت باشد؟ در انتخاب هیأت مدیره جدید، کمیته انتخاب‌کننده باید بداند که وجود یک جهت‌گیری خارجی<sup>۱۸</sup> میان اعضای هیأت مدیره برای کمک مؤثر ایشان به استراتژی ضروری و اساسی است. در واقع یک تحقیق انجام شده در همین زمینه نشان داده است که این تمرکز و توجه خارجی برای توفیق در عملکرد مالی شرکت نقش کلیدی و پیش‌برنده‌ای دارد.

ارزیابی نوع جهت‌گیری خارجی و داخلی اعضای هیأت مدیره مسأله‌ای بی‌ثبات است، چون این جهت‌گیریها در طول زمان دچار تغییر و تحول می‌شود. بنابر این کمیته انتخاب باید برتریها، لیاقتها، مهارتها و تجربیات تخصصی گذشته کاندیداهای مورد نظر برای عضویت هیأت مدیره را بخوبی بررسی کند.

بدون توجه دقیق به این متغیرها، به آمیزه مناسبی از جهت‌گیریها در هیأت مدیره نمی‌توان دست یافت. اعضای کمیته انتخاب باید آگاه باشند که بدون یک آمیزه مناسب از مهارتها، جهت‌گیریها و سوابق، هیأت مدیره نمی‌تواند کمک قابل توجهی به

استراتژی کند.

## ۲- گنجاندن موضوعات استراتژیک در برنامه‌های جهت‌گیری رسمی هیأت مدیره

پیش از آنکه اعضای هیأت مدیره بطور رسمی دعوت شوند، باید در مورد توان کمک آنها به استراتژی، ارزیابی لازم به عمل آید. این امر باید با روشن ساختن انتظارات شرکت از اعضای منتخب هیأت مدیره دنبال شود.

متأسفانه شرکتهای آمریکایی و اروپایی به جهت‌گیریهای اعضای جدید هیأت مدیره توجه جدی ندارند. برنامه‌های رسمی جهت‌دهی می‌تواند در آشنا کردن اعضای هیأت مدیره با وضعیت و عملیات گذشته و حال شرکت مفید باشد.

باید تلاشی هماهنگ در جهت آشنایی اعضای جدید هیأت مدیره با وضع جاری شرکت در بازار و استراتژی آن به عمل آید. در مورد شرکتی که دارای تنوع محصولات است، هدفها و جوانب استراتژی واحدهای مختلف باید برای اعضای جدید هیأت مدیره توضیح داده شود.

برنامه جهت‌دهی (ORIENTATION PROGRAMME) باید نقش مدیران اجرایی و اعضای هیأت مدیره را در حوزه برنامه‌های استراتژیک بخوبی توضیح دهد و روشن سازد و سرانجام، فرایندی که بوسیله آن این دو گروه به برنامه‌ریزی استراتژیک کمک می‌کنند باید واضح و روشن شود.

همانطور که در پیشنهادهاى فوق آمده است، منافع مشارکت هیأت مدیره در استراتژی باید در انتخاب اعضای جدید هیأت مدیره، برجسته و کاملاً آشکار باشد. محتوا و مکانیزم این کمک نیازمند وضوح و تقویت جهت‌گیری هیأت مدیره است.

## ۳- وسیعتر کردن حوزه دید استراتژیک هیأت مدیره

بعضی از شرکتهای این نکته را اساسی یافته‌اند که میزان آگاهی هیأت مدیره‌شان راجع به مشکلات فرایند استراتژیک را باید افزایش دهند. آنها برای آشنا ساختن مدیران خود با فعالیتهای درگیر در تهیه و اجرای استراتژیها از مشاوران خارجی دعوت کرده یا سمینارهای کوتاه مدتی تشکیل داده‌اند، به عنوان مثال ARKWRIGHT یک تولیدکننده آمریکایی در کارولینای جنوبی متوجه موقعیت رو به زوال رقابتی خود در صنعت نساجی شد.

هیأت مدیره بر این اعتقاد بود که زمان یک برنامه ریزی استراتژیک مؤثر فرا رسیده است. مدیران اجرایی شرکت و اعضای هیأت مدیره، ابتدا مسأله رقابت روزافزون بین المللی را مورد توجه قرار دادند. یک مشاور خارجی برای ارائه رهنمودهایی به هیأت مدیره در زمینه فرایند برنامه ریزی استراتژیک و نقشهای متفاوتی که هیأت مدیره و مدیران ارشد اجرایی می توانند در آن ایفا کنند، دعوت شد.

ارائه مباحث توسط این مشاور، هیأت مدیره را به تفکر مجدد درباره دلیل وجود فعالیت اصلی واداشت و بحثها فقط به چگونگی توجه به رقابت خارجی محدود نشد و مشاور مزبور هیأت مدیره و مدیران شرکت را به سوی بحثهایی پیرامون رسالت شرکت سوق داد.

وضع مشابهی در بیمارستان عمومی CHESAPEAKE در ویرجینیا پیش آمد. تغییرات پر شتاب و رادیکالی که در صنعت بیمارستان و خدمات درمانی بوجود آمد بیمارستانها را ناگزیر از تجدید نظر در مورد رسالت و تعدیل برنامه ریزیهای دراز مدتشان کرد. در این مورد هم یک مشاور خارجی برای آشنا کردن مدیران با تغییرات بنیادی در صنعت و ملاحظات استراتژیکی که بیمارستانها با آن روبرو هستند، دعوت شد. بحثهای انجام شده با هیأت مدیره، به اعضای هیأت کمک کرد تا به صورتی نزدیک و تنگاتنگ با مدیران بیمارستان برای شناسایی و تعیین موارد عمده ای که سازمان با آن روبروست، تلاش کنند و یک استراتژی مؤثر بوجود آورند.

حاصل کار، یک برنامه استراتژیک رسمی بود که در آن رسالتها و اهداف نهایی (GOALS) بیمارستان مطرح شده و راهنماییهایی برای سرمایه گذاری در فعالیتهای درمانی و غیر درمانی وابسته ارائه گردیده بود.

بحث میان مشاور مزبور و اعضای هیأت مدیره نه تنها کیفیت کمک هیأت مدیره را بهبود بخشید بلکه عرصه ای را برای انجام گفتگوهای مؤثر میان اعضای هیأت مدیره و مدیران بیمارستان در مورد آینده بیمارستان فراهم کرد.

راه دیگری که برای جلب توجه هیأت مدیره به فرایند استراتژیک وجود دارد، استفاده از یادداشتهای خلاصه یا به روز کننده ای است که مدیران اجرایی در مورد فعالیتهای استراتژیک و چگونگی پیشبرد آن به هیأت مدیره می دهند. این به روز رسانیها

می تواند باب مباحثی را با کارمندان ارشد سازمان که عضو هیأت مدیره نیستند باز کند. این قبیل مباحثات، چشم اعضای هیأت مدیره را به نظرهای متفاوتی که میان مدیران ارشد وجود دارد، باز می کند.

صرف نظر از روشی که انتخاب می شود، شرکتها نباید اینطور فرض کنند که اعضای هیأت مدیره از قبل می دانند که چگونه می توانند به فرایند استراتژیک کمک کنند. همانطور که اشاره شد، آنها باید توان کمک به استراتژی را به عنوان یکی از معیارهای عمده در انتخاب اعضای هیأت مدیره مد نظر داشته باشند. مسأله دیگری که به همین اندازه اهمیت دارد این است که شرکتها باید حوزه های استراتژیک منافع بالقوه خود را برای اعضای هیأت مدیره مشخص و دسته بندی کنند.

#### ۴- تعریف حوزه های اصلی منافع بالقوه

هیأت مدیره و مدیریت عامل باید حوزه های بالقوه کمک استراتژیک را مشخص کنند. متأسفانه این کار گفتنش از انجام دادنش آسانتر بوده است. اولاً فرایند استراتژیک پیچیده و درگیر با بسیاری از فعالیتهای مرتبط با یکدیگر است و در نتیجه مشکل می توان تعیین کرد که هر فاز آن کجا شروع می شود و کجا خاتمه می یابد. ثانیاً فرایند استراتژیک همیشه منطقی یا عقلانی نیست. اگر چه بسیاری از الگوهای مربوط به فعالیتهای استراتژیک قابل تشخیص هستند اما بسیاری از موضوعات فرایند استراتژیک خودشان مستقلاً بروز می کنند یا به دلیل منافع شخصی مدیران در سیستم گم می شوند. از این رو گروه های متعددی درگیر در تهیه، تنقیح و انتخاب استراتژی شرکت هستند و در نتیجه کمک بالقوه هر یک از این گروه ها را به سختی می توان از قبل تعیین کرد.

ثالثاً مسأله حوزه اختیارات و اعمال قدرت، تعریف یک نقش بالقوه برای اعضای هیأت مدیره را پیچیده می سازد. ایجاد و کاربرد استراتژیها بطور سنتی در حوزه قلمرو شغلی مدیریت عامل دیده شده است. بنابر این افزایش میزان دخالت هیأت مدیره ممکن است چشم و هم چشمی میان هیأت مدیره و مدیریت عامل را در پی داشته باشد. هشیاری لازم به منظور جلوگیری از چنین امری ضرورت دارد.

جدول شماره یک، بر اساس تجربیات قبلی مؤلف و ادبیات معاصر این رشته، مواردی از حوزه های مورد علاقه هیأت مدیره در

نقش بالقوه هیأت مدیره	فعالیتها (حوزه‌های فعالیت)	مراحل فرایند استراتژیک
<p>الف - اطمینان از سازگاری بازار و محصولات</p> <p>ب - حصول اطمینان از سازگاری مجموعه محصولات شرکت با یکدیگر (در مورد شرکتهایی که محصولات مختلف و گوناگون دارند و یا در چند شاخه فعالیت می‌کنند).</p> <p>ج - حصول اطمینان از اینکه رسالتهای شرکت به صورتی اثربخش در ارتباط با کارکنان شرکت و عموم جامعه قرار دارد.</p>	<p>الف - تعیین بازارهای اصلی که باید تحت پوشش قرار گیرد. محصولاتی که باید عرضه شود و تکنولوژی که باید مورد تأکید قرار گیرد.</p> <p>ب - تعیین تصویری که شرکت از نقش و فلسفه وجودی خود دارد.</p> <p>ج - تعیین هدفهای نهایی مشخصی که باید دنبال شود.</p> <p>د - تعیین جایگاه شرکت در کل جامعه و تصویری که از آن در جامعه مورد فعالیت وجود دارد.</p>	<p>۱ - تدوین رسالتهای شرکت</p>
<p>الف - به کمک گروه مدیریت سطح بالای شرکت مزیت‌های رقابتی شرکت را معلوم کند.</p> <p>ب - بررسی عملکرد سازمانی گذشته شرکت.</p> <p>ج - بررسی الگوهای تسهیم منابع شرکت.</p> <p>د - با مشارکت مدیریت فوقانی شرکت نیازهای هر گونه موفقیت آینده شرکت را پیش‌بینی کند.</p> <p>ه - ارزیابی عملکرد مدیریت رده بالای شرکت.</p>	<p>الف - تعیین نقاط قوت و ضعف فعالیتها و منابع مختلف شرکت.</p> <p>ب - تعریف مزیت‌های رقابتی شرکت (شایستگیهای شرکت).</p>	<p>۲ - ارزیابی محیط داخلی شرکت</p>
<p>الف - حصول اطمینان از اینکه سیستمهای اطلاعاتی مدیریت (MIS) و تحقیقات بازاریابی به تحقیقات و کنکاشهای محیطی ارتباط یافته‌اند.</p> <p>ب - حصول اطمینان از اینکه مدل‌های پیش‌بینی مورد استفاده قابل اتکا و اعتماد بوده‌اند.</p> <p>ج - بررسی سناریوهای مختلف محیطی با تأکید خاص بر استدلالهایی که پشت سر آنها وجود دارد و کشف دلایل اختلاف بین مفروضات مندرج در این سناریوها.</p> <p>د - بررسی دقیق نتایج تحقیقات مربوط به عملکرد اجتماعی شرکت در جهت استفاده از این یافته‌ها در تدوین هدفهای نهایی و استراتژی شرکت.</p> <p>ه - حصول اطمینان از اینکه میان اعضای گروه مدیریت فوقانی شرکت (TMT) در ارتباط با فرصتها و تهدیدها اجماع (و یا حداقل اتفاق نظر کلی) وجود دارد.</p>	<p>الف - کنکاش جامع و فراگیر در مورد ویژگیهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیک محیط خارجی شرکت.</p> <p>ب - تحلیل عمیق از صنعتی که شرکت در آن فعالیت دارد و تعیین عوامل کلیدی موفقیت (KFS).</p> <p>ج - تعیین فرصتها و تهدیدها.</p>	<p>۳ - ارزیابی محیط خارجی</p>

نقش بالقوه هیأت مدیره	فعالیتها (حوزه‌های فعالیت)	مراحل فرایند استراتژیک
<p>الف - بحث با مدیریت فوقانی پیرامون دلایل وجودی شکاف استراتژیک در جهت حصول اطمینان از اینکه توافق کلی میان مدیریتهای کلیدی شرکت در ارتباط با این عوامل وجود دارد.</p> <p>ب - جلوگیری از بروز هرگونه جزم‌اندیشی یا گروه‌گرایی در بین مدیران رده بالا از طریق بررسی دیدگاه‌ها و مفروضات ایشان یا انجام گفتگو با تک تک مدیران اجرایی.</p>	<p>الف - مقایسه هدفهای نهایی و عملکرد گذشته.</p> <p>ب - مقایسه نتایج ارزیابیهای محیط داخلی و خارجی.</p> <p>ج - تعیین شکاف استراتژیک.</p> <p>د - تعیین وسعت و دامنه شکاف و دلایل وجودی آن.</p>	<p>۴- ارزیابی و تحلیل شکاف استراتژیک</p>
<p>الف - تعیین بهنگام بودن استراتژی شرکت از دید تحلیل‌های محیط خارجی.</p> <p>ب - تعیین توانایی حصول استراتژی شرکت.</p> <p>ج - تعیین اینکه ریسک همراه با استراتژی شرکت در حد قابل قبول است.</p> <p>د - اطمینان از اینکه مدیریت رده بالای شرکت تطابق میان استراتژی و ساختار شرکت را مورد نظر داشته‌اند.</p> <p>ه - حصول اطمینان از اینکه استراتژی در تطابق با فرهنگ موجود سازمانی یا فرهنگ حاکم بر شرکت است و در تهیه آن به مسأله اجرای این استراتژی در محیط و فرهنگ خاص شرکت توجه لازم مبذول شده است.</p> <p>و - تعیین اینکه آیا بین مدیران رده بالای شرکت در مورد راه کارهای انتخابی اجماع نظر وجود دارد.</p> <p>ز - تشویق یا پیشنهاد انجام برنامه‌ریزی احتمالی (برنامه‌ریزی برای شرایط محتمل الوقوع) از نظر امکان تغییرات محیطی (مرحله ۳).</p> <p>ح - حصول اطمینان از اینکه مدیران رده بالای شرکت الزامات و نیازهای مرتبط با اجرای استراتژی را مورد نظر داشته‌اند.</p>	<p>الف - در نظر گرفتن همه انتخابهای ممکن برای شرکت.</p> <p>ب - بررسی هر یک از این انتخابها به قصد:</p> <p>۱- بازده بالقوه. ۲- میزان ریسک توأم با آن. ۳- مدت زمان لازم برای اجرای آن. و ۴- منابع مورد نیاز از جمله مهارتهای مدیریتی لازم.</p> <p>ج - ترکیب گزینه‌ها در جهت ایجاد یک استراتژی منسجم.</p> <p>د - در مورد شرکتهایی که در چند رشته فعالیت دارند. دو فعالیت دیگر نیز باید انجام شود:</p> <p>۱- مرتبط ساختن استراتژی کل شرکت با استراتژی بخشهای مختلف (واحدهای کاری استراتژیک).</p> <p>۲- تهیه استراتژیهای موظف برای هر یک از بخشها (مثلاً در مورد بازاریابی، تولید و غیره).</p>	<p>۵- تهیه گزینه‌های استراتژیک و انتخاب استراتژی برتر</p>
<p>الف - مراقبت از عملکرد سازمان.</p> <p>ب - زیر نظر داشتن عکس‌العملهای مدیران سطوح مختلف (بخصوص مدیران میانی) و کارکنان.</p> <p>ج - زیر نظر داشتن عکس‌العمل رقیبان.</p>	<p>الف - عملی ساختن استراتژی از طریق تهیه برنامه‌ها و جدولهای کوتاه مدت.</p> <p>ب - اجرای استراتژی</p> <p>ج - مراقبت بر حسن اجرای استراتژی (و کنترل آن).</p>	<p>۶- اجرا، کنترل و تجدیدنظر در استراتژی</p>

جدول شماره ۱- امکانات بالتوجه مشارکت هیأت مدیره در فرایند تدوین استراتژیهای شرکت

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را فهرست کرده است. جدول شماره یک، فرایند استراتژیک را به عنوان مجموعه‌ای از شش فاز پی در پی نشان می‌دهد.

این مراحل عبارتند از تدوین رسالت شرکت<sup>۱۹</sup>، ارزیابی محیط داخلی<sup>۲۰</sup>، ارزیابی محیط خارجی<sup>۲۱</sup>، تحلیل شکاف استراتژیک<sup>۲۲</sup>، ارائه انتخابها (گزینه‌های) استراتژیک و انتخاب استراتژی برتر<sup>۲۳</sup> و بالاخره اجرای استراتژی<sup>۲۴</sup>. جدول شماره یک بطور خلاصه بر فعالیتهای مرتبط با هر مرحله متمرکز شده است.

همانطور که در جدول نشان داده شده است هر یک از شش مرحله یاد شده شامل چند فعالیت عمده است. طبعاً از هیأت مدیره نمی‌شود انتظار داشت که به همه این فعالیتهای یک اندازه کمک کند. برخی از این حوزه‌ها مستلزم برخورداری از مهارتهای تحلیلی قابل ملاحظه است مثلاً در مورد تحلیل محیط داخلی چنین است. سایر موارد نیز مستلزم برخورداری از قضاوت بجا و بموقع است مثل ارزیابی تحرکات رقابتی بالقوه. بنابر این جدول، گرچه به صورتی نه چندان جامع، نشان دهنده راه‌های گوناگونی است که هیأت مدیره می‌تواند از آنها برای مشارکت مؤثر در هر یک از شش مرحله یاد شده استفاده کند.

جدول شماره یک همچنین نقشی را که هیأت مدیره می‌تواند ایفا کند، پیرامون مسائل زیر مطرح کرده است: بررسی<sup>۲۵</sup>، توصیه<sup>۲۶</sup> و سیاستگذاری<sup>۲۷</sup>. مثال نقش «بررسی کننده»، نقش هیأت مدیره در ارزیابی پیش‌بینیهای فروشی است که توسط کارمندان شرکت تهیه شده است. در این مورد، اعضای هیأت مدیره می‌توانند دقت این پیش‌بینیها و مفروضاتی را که پیش‌بینیها بر آنها مبتنی است ارزیابی کنند.

مثال نقش «توصیه‌گر» آگاهی دادن هیأت مدیره به مدیریت اجرایی در مورد انواع واکنشهای ممکن در برابر تحرکات رقابتی است. طبعاً مدیریت اجرایی خود را مقید به انجام این توصیه‌ها نمی‌داند، و سرانجام، نقش «سیاستگذار» هیأت مدیره را می‌توان در دخالت آن در تهیه ضوابطی که باید در انتخاب اهداف آینده شرکت در زمینه خرید سهام شرکتهای دیگر و جذب آنها بکار رود، مشاهده کرد.

هیأت مدیره اعمال بررسی، توصیه و سیاستگذاری را در مقاطع مختلف زمانی و بسته به موضوع و اهمیتی که برای رسالت

سازمان دارد، انجام می‌دهد. همراه با تحول اعمال هیأت مدیره، توجه اعضای هیأت بیشتر به تعیین زمان تغییرات استراتژیک جلب می‌شود تا به بررسیهای مربوط به جزئیات نتایج عملیاتی، آن هم بعد از وقوع آنها! در واقع با این کار، هیأت مدیره بجای کنترلهای ناظر به گذشته، درگیر کنترلهای بازدارنده (پیشگیر)<sup>۲۸</sup> یا کنترلهای همراه با انجام عمل، می‌شود.

#### ۵- انتخاب دقیق الگویی برای مشارکت هیأت مدیره

الگوهای مختلفی برای مشارکت دادن هیأت مدیره در استراتژی و جلب کمک اعضای هیأت وجود دارد. الگوی اول مبتنی بر دخالت تام (TOTAL) هیأت مدیره است. در این حالت دستور جلسات عادی هیأت مدیره شامل موضوعات مرتبط با استراتژی (از همانها که در جدول شماره یک لیست شده) است. شرکت DAYTON-HUDSON یک نمونه از شرکتهایی است که این راه را انتخاب کرده است.

الگوی دوم، ایجاد یک کمیته است. وظیفه این کمیته مطالعه موضوعات عمده و مهم، تهیه پیشنهادها و گزارش این پیشنهادها به هیأت مدیره است. همانطور که درباره شرکت LORD پیش از این توضیح داده شد، مثال دیگر شرکت MEAD است.

الگوی سوم توصیه است. در این حالت، هیأت مدیره به صورتی کلی یا در قالب کمیته‌ای فرعی، موضوعات مناسب و مربوط را بررسی و پیشنهادهایی برای چگونگی عمل مدیریت ارائه می‌کند. این پیشنهادها الزام‌آور نیستند. شرکتی که این روش را بکار برده شرکت HERCULES است.

الگو یا راه کار چهارم، ایجاد یک هیأت مدیره کوچکتر (MINI-BOARD) است. این راه کار را بیشتر شرکتهایی که دارای فعالیتهای خیلی گوناگون هستند، مثل شرکت GOULD، بکار می‌برند. در اینجا، هر خط فعالیت (کاری) دارای هیأت مدیره خاص خودش است. در مواقع لازم یک هیأت مدیره شرکتی هم در جنب این هیأت مدیره‌های رسمی بوجود می‌آید. این راه کار را GOLD FIELD PLC (CFG) در لندن و شعبه‌های آن و شرکت NEWMONT MINING CORP. که مرکز آن در نیویورک واقع است، بکار برده‌اند. قبل از انتخاب یک الگوی مناسب برای مشارکت هیأت مدیره، باید یک بحث رسمی در مورد مزایا و معایب چهار روش یاد شده به عمل آید. چنانکه مطالعات اخیر

نشان می‌دهد هر کدام از این الگوها در موقعیتهای محیطی و سازمانی معینی کارآیی خود را برای جلب و هدایت مشارکت مؤثر هیأت مدیره نشان داده است. این یافته‌ها بر انتخاب دقیق الگوی مورد نظر و مناسب، که هم از دیدگاه هیأت مدیره و هم از دید شرکت ترجیح دارد، تأکید می‌کند. هم مدیریت اجرایی و هم هیأت مدیره باید در انتخاب الگوی مناسب برای جلب کمک هیأت مدیره به استراتژی مشارکت داشته باشند.

## ۶- در دسترس قرار دادن اطلاعات

مشارکت فعال هیأت مدیره در موضوعات استراتژیک بدون اطلاعات کافی و بموقع میسر نیست. مدیریت اجرایی و هیأت مدیره شرکت باید مشترکاً تعیین کننده نوع داده‌های مورد نظر، شکل مناسب ارائه آنها، و دوره زمانی گردآوری انتشار آنها باشند. مدیریت باید همچنین زمان کافی برای جمع‌بندی و تحلیل داده‌ها به هیأت مدیره بدهد.

سیستمهای اطلاعاتی مدیریت (MIS) شرکت باید مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند تا اطمینان حاصل شود که توانایی و قابلیت تهیه داده‌های استراتژیک برای هیأت مدیره را دارند. همچنین نسخه‌ای از تحلیلهای مدیریتی باید در دسترس اعضای هیأت مدیره قرار گیرد تا آشنایی بهتری با تفکرات و مفروضات مدیریت شرکت پیدا کنند.

بطور خلاصه یک تحول کیفی (انتقال کیفی) در ارتباط با نوع اطلاعاتی که به هیأت مدیره داده می‌شود باید صورت گیرد. به جای تکیه بیش از اندازه بر اطلاعات حاصل از رسیدگیهای رسمی و به روز رسانیهای دوره‌ای، اعضای هیأت مدیره باید به داده‌هایی دسترسی داشته باشند که مرتبط با اتخاذ تصمیمات استراتژیک است.

## ۷- بررسی و مطالعه دقیق ساختار و صورتجلسات داخلی هیأت مدیره

مجهز ساختن هیأت مدیره به داده‌های بموقع و مربوط تنها نیمی از راه چاره است. نیمه دیگر اطمینان یافتن از این مسأله است که ساختار داخلی هیأت مدیره کارآیی دارد.

ساختار داخلی به معنی ساختار کمیته‌های هیأت مدیره و جلسات آن است. امروزه در بیشتر موارد کمیته‌های متعددی برای

کمک به انجام فعالیتهای هیأت مدیره بکار گرفته می‌شود؛ به عنوان نمونه می‌توان از کمیته مدیران اجرایی، کمیته انتخاب مدیران، کمیته حسابرسی، کمیته پاداش، کمیته مسؤولیت اجتماعی و کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک یاد کرد.

هر یک از این کمیته‌ها وظایف جداگانه‌ای انجام می‌دهند؛ مثلاً کمیته مدیران اجرایی مرتبط با سیاستهای متخذه در فاصله اجلاسهای منظم زمان‌بندی شده است. کمیته انتخاب مشخص کننده اعضای بالقوه با ارزش برای هیأت مدیره است. کمیته حسابرسی انجام دهنده آن دسته از فعالیتهایی است که برای اطمینان از همبستگی فرایند مدیریت و قدرت و توان مالی سازمان ضرورت دارد. کمیته پاداش، سیاستهایی را در مورد پاداش‌دهی به مدیریت عالی شرکت وضع می‌کند، و سرانجام، کمیته مسؤولیت اجتماعی به تحلیل و ترکیب انتظارات اجتماعی از شرکت و کمکهای شرکت به ایجاد استراتژیهای مناسب در رابطه با این نیازها و تقاضاها کمک می‌کند.

شرکتها در چگونگی به کارگیری کمیته‌های یاد شده با هم متفاوتند. برخی فقط بر کمیته‌هایی تأکید دارند که به حکم قانون وجودشان ضرورت دارد، مثل کمیته حسابرسی. بعضی دیگر از شرکتها تعداد زیادی از انواع کمیته‌ها را که تصور می‌کنند برای تشریح ضرورتها و ملاحظات استراتژیک شرکت، وجودشان لازم است، تشکیل می‌دهند.

صرف نظر از تعداد این قبیل کمیته‌ها در جوار هیأت مدیره، نکته مهم این است که باید مراقبت دقیق به عمل آید تا اطمینان حاصل شود که عملکرد این کمیته‌ها در راستای تقویت کمکهای استراتژیک هیأت مدیره خواهد بود. برای آنکه چنین منظوری تحقق یابد، سؤالات زیر جای پرسش دارد:

- آیا تقسیم کار میان کمیته‌ها به گونه مناسبی صورت گرفته است؟  
یعنی آیا حوزه کاری فعالیتهای هر کمیته بخوبی تعریف شده است به گونه‌ای که امکان تضاد با مسؤولیتهای هیأت مدیره به حداقل کاهش یابد.

- آیا جریان اطلاعات بین کمیته‌ها مؤثر است؟

- آیا اعضای هیأت مدیره در کمیته‌های مختلف دارای مهارت‌های لازم هستند؟

- آیا کمیته‌های هیأت مدیره در رابطه با استراتژی، حمایت کننده یکدیگرند؟ به عنوان مثال آیا کمیته پاداش در تصمیم‌گیری راجع

به پاداش مدیران اجرایی، پیشنهادهای کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک را نیز در نظر می‌گیرد؟ آیا کمیته حسابرسی موضوعات استراتژیک را در ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی یا کل شرکت در نظر دارد؟

حوزه دومی که باید مورد بررسی قرار گیرد، صورتجلسات و روند مذاکرات هیأت مدیره است. منظور از بررسی روند مذاکرات، روشن شدن چگونگی تعامل اعضای هیأت مدیره با یکدیگر و تصمیم‌گیری آنهاست. برای آنکه یک ارزیابی درست از مذاکرات و جلسات هیأت مدیره حاصل شود، اهمیت دارد که به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

- آیا مدیران اجرایی در اتخاذ تصمیمات استراتژیک بر هیأت مدیره تسلط یا نفوذ دارند؟

- آیا ریاست هیأت مدیره و مقام مدیریت عامل باید در اختیار افراد جداگانه‌ای باشد؟ مثل شرکت کامپیوتری COMPAQ، MORTOROLA، RJR NABISCO و TEXACO؟ آیا این جدایی، تسلط و نفوذ مدیران اجرایی را بر هیأت مدیره کاهش می‌دهد؟

- آیا دسته‌بندی‌هایی در هیأت مدیره وجود دارد؟ این جناحها از چه راهی بر تفکر هیأت مدیره و در نتیجه انتخابهای استراتژیک تأثیر می‌گذارند؟

- آیا تصمیمات استراتژیک بموقع اتخاذ می‌شود؟

- آیا تصمیمات و پیشنهادهای استراتژیک اتخاذ شده توسط هیأت مدیره مناسب بوده است؟

ساختار و جلسات اثربخش، جزء ملزومات مشارکت فعال هیأت مدیره در امور استراتژیک است. این دو عامل تعیین‌کننده جریان اطلاعات و کیفیت و سرعت تصمیمات هیأت مدیره‌اند. بنابر این ساختار و جلسات هیأت مدیره باید بخوبی تنظیم شود تا بتواند کمک بالقوه هیأت مدیره به استراتژی را عینیت بخشد و اعضای هیأت مدیره را قادر سازد تا مسؤولیتهای خویش را در این رابطه مورد نظر قرار دهند.

در صورتی که شرکت در صدد تغییر استراتژی خود باشد، نکته مهم دیگری نیز مطرح می‌شود و آن اینکه اعضای هیأت مدیره باید در مورد ساختار هیأت مدیره تجدید نظر کنند. این کار موجب توفیق استراتژی پیشنهادی خواهد شد.

## ۸- ارزیابی اعضای هیأت مدیره در زمینه مشارکتشان در استراتژی شرکت

شرکتها به‌گونه روزافزونی به ارزیابی هیأت مدیره‌هایشان علاقه‌مند شده‌اند. پس خوب است یکی از ضوابط خود را میزان کمک عضو هیأت مدیره به تدوین و اجرای استراتژیها قرار دهند. سؤالاتی که باید مورد نظر باشد از این قرار است:

- آیا مدیر عامل و مدیریت اجرایی، راهنماییهای کافی از هیأت مدیره در این رابطه دریافت کرده‌اند؟

- آیا اعضای هیأت مدیره بیشتر وقت خود را صرف جلساتی معمولی پیرامون بررسی تحلیلهایی که توسط کارمندان تهیه شده کرده‌اند یا آنکه راهنماییهای اصولی در جهت سیاستگذاری شرکت داشته‌اند؟

- آیا کمک استراتژیک هیأت مدیره ارزشمند بوده است؟

- چگونه می‌توان عملکرد استراتژیک هیأت مدیره را بهبود بخشید؟

این سؤالات را حداقل سالی یکبار باید پرسید، و آنها را باید در میان ضوابط دیگری که برای ارزیابی هیأت مدیره در نظر می‌گیریم جای دهیم. این سؤالات انتظاراتی را که در رابطه با کمک استراتژیک هیأت مدیره وجود دارد به اعضای آن هیأت یادآوری می‌کند.

## تبدیل هیأت مدیره به یک نهاد استراتژیک

به کارگیری هشت نکته فوق، تضمین‌کننده مشارکت فعال هیأت مدیره در تدوین استراتژیها نیست. دلیل این امر در پویایی قدرتی است که در دست مدیران اجرایی و هیأت مدیره است. همیشه شکوه‌ها و گلایه‌های ناگفته‌ای وجود دارد که رابطه میان هیأت مدیره و مدیریت اجرایی را تحت الشعاع قرار می‌دهد.

تدوین استراتژی و کاربرد آن به عنوان جزئی جدایی‌ناپذیر از قلمرو (حوزه اختیار) مدیران اجرایی دیده می‌شود. بر همین اساس گفته می‌شود که اگر مدیر عامل قرار است جوابگوی نتایج عملیات شرکت باشد، پس باید به او تقریباً قدرت مطلق در اداره جهت‌گیریهای استراتژیک شرکت هم داده شود. طبعاً مدیران اجرایی از حوزه اختیارات خویش بخصوص در قلمرو مسائل استراتژیک دفاع می‌کنند. در نتیجه ممکن است در برابر افزایش منافع و دخالت‌های هیأت مدیره در موضوعات استراتژیک از خود

مقاومت نشان دهند.

این مقاله پیشنهاد دارد که مدیریت عامل و هیأت مدیره باید درک روشنی از حوزه منافع داشته و وارد یک ائتلاف دو جانبه شوند. این حوزه‌ها باید به صورت رسمی بیان شده و بر سر آنها هر دو گروه توافق داشته باشند. بعلاوه برای کمک به سرعت انتقال و تحول، مدیریت عامل و هیأت مدیره باید در دست افراد جداگانه باشد. این امر به ایجاد یک سیستم کنترل و موازنه بهتری نسبت به آنچه فعلاً در شرکتهای آمریکایی و اروپایی رواج دارد خواهد انجامید.

اما تعریف حوزه‌های منافع (یا تضاد) هیأت مدیره و مدیریت اجرایی و جداسازی رهبری این دو از هم کافی نیست و کاری بیش از اینها لازم است. مشخصاً باید برنامه‌ای تهیه شود که بخوبی در مورد آن فکر شده و هشت حوزه مطرح شده در این مقاله را در بر گیرد. ریاست هیأت مدیره باید در راستای رهبری به سوی ایجاد تحرک در جهت دستیابی به تغییرات مطلوب قرار گیرد.

### نتیجه گیری

کمک بالقوه هیأت مدیره به تدوین استراتژی شرکت مدتهاست که نادیده گرفته شده است. این مقاله در صدد طرح این نکته بود که از طریق درگیر ساختن و مشارکت هیأت مدیره‌ها در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، می‌توان منافع قابل ملاحظه‌ای به دست آورد. نکته مهم دیگری که در این مقاله به آن اشاره شد این بود که اعضای هیأت مدیره می‌توانند از تواناییهای خود در واضحتر ساختن جهت‌گیری استراتژیک شرکتهای متبوع استفاده کنند.

مقاله همچنین راه‌هایی را برای بهبود بخشیدن به مشارکت هیأت مدیره در حوزه مسائل استراتژیک مطرح ساخت. نکته مهمی که باید بخاطر داشت این است که برخورداری از یک تصویر جامع‌الاطراف برای این کار ضروری است. در غیر این صورت روند بهبود بخشی دچار محدودیت خواهد شد.

برای شناخت تمامی توان بالقوه هیأت مدیره باید تلاشی سنجیده در راه تشکیل، ایجاد فرایندهای داخلی و ترکیب مناسبی از مهارتها در هیأت مدیره صرف شود. در غیر این صورت هیأت مدیره‌ها همچنان به صورت نهادی تشریفاتی باقی می‌مانند همچون ماشینهای امضایی که کمکی به تدوین استراتژی شرکت و عملکرد آن، نخواهند کرد.

### پانویسها:

۱- دکتر شاکر زهرا استادیار مدیریت استراتژیک در دانشکده مدیریت بازرگانی دانشگاه جرج میسون آمریکا است.

- 2-Legalistic
- 3-Service Role
- 4-Control Role
- 5-Restructuring
- 6-Diversification
- 7-Turnaround
- 8-Fiduciary Responsibilities
- 9-Case Study
- 10-Multifaced Concept
- 11-Scope
- 12-Frequency (Intensity)
- 13-Quality
- 14-Type
- 15-Rubber Stamping
- 16-Nominating Committee
- 17-Directors' Orientation
- 18-External Orientation
- 19-Articulation of Mission
- 20-Internal Analysis
- 21-External Analysis
- 22-Analysis of Strategic Gap
- 23-Development of Options and Selection of Strategy
- 24-Implementation, Control and Review
- 25-Review
- 26-Advice
- 27-Policy Making
- 28-Preventive Control

### منبع ترجمه:

Shaker A. Zahra. Increasing the Board's Involvement in strategy, long Range Planning, Vol. 23, No.6 , PP. 109-117, (1990).