

مشارکت هیات مدیره در تدوین راهبرد سازمان - با رویکرد ارزش افزوده

حسام‌الدین دهقان نیری^۱ - علی اصغر صادق پور^۲ - محمدرضا زاهدی^۳

چکیده

مشارکت و حضور فعال هیات مدیره - به عنوان عنصر کلیدی در مثلث حاکمیت شرکت - در فرایند تدوین راهبرد سازمان به موضوعی چالش برانگیز در میان محققان مدیریت و به ویژه مدیریت راهبردی مبدل شده است. آشنایی با ابعاد مختلف این موضوع و شناخت در خصوص ماهیت و نحوه مشارکت هیات های مدیره در فرایند تدوین راهبرد سازمان از جمله اهداف مطالعات صورت گرفته در این حوزه می باشند. نتایج این مطالعه نشان می دهد علی رغم تلاش های گسترده ای که در باره شناسایی ماهیت، اثربخشی و نحوه مشارکت هیات مدیره در فرایند راهبرد سازمان صورت گرفته است اما همچنان رویکرد و یا مدل جامعی که بتواند بر ظرافت ها و پیچیدگی های این چالش غلبه کند یافت نمی شود. بنابراین این نوشتار با معرفی مدلی جامع و مفهومی به عنوان مشارکت فعال هیات مدیره با رویکرد ارزش افزوده در قالب مدل مشارکت موازی اما با تاخیر، کوشیده است در جهت پر کردن خلا موجود گام موثری بردارد.

کلمات کلیدی

حاکمیت شرکت، هیات مدیره، راهبرد، ارزش افزوده، مشارکت

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه فردوسی مشهد - پست الکترونیکی: d_nayeri@yahoo.ie

^۲ مدیر گروه مطالعات راهبردی بُشرا - آدرس: مشهد، بولوار معلم، بین معلم ۱۲ و ۱۴، شماره ۲۷۰، طبقه اول. تلفن و نمابر:

futurestudy2000@yahoo.com - پست الکترونیکی: ۰۵۱۱ - ۶۰۶۹۰۰۳

^۳ کارشناسی مهندسی صنایع - دانشگاه صنعتی مالک اشتر - آدرس: تهران، لویزان، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، مجتمع دانشگاهی

مدیریت و مهندسی صنایع - تلفن: ۲۲۹۳۱۱۰۱ - ۰۲۱ - پست الکترونیکی: zahedy182@yahoo.com

مقدمه

امروزه تغییرات پیش روی وضعیت حاکمیت شرکت ها توجه محققان زیادی را به موضوع هیات مدیره جلب کرده است. تغییرات محیطی، افزایش الزامات قانونی، فشارهای نهاد های مختلف پیرامون روش های نظارت و کنترل بر شرکت از یکسو و گسترش روابط بین مدیران ارشد و هیات های مدیره شان از سوی دیگر، حاکمیت شرکت ها و در راس آنها هیات های مدیره را با نوعی چالش مواجه ساخته است. با توجه به اینکه شرایط جدید را عموماً با نقش عملکردی هیات مدیره مرتبط می دانند، اغلب صاحب نظران در حوزه حاکمیت شرکتها، مهمترین بعد این نقش را مشارکت هیات مدیره در استراتژی سازمان بر می شمارند به طوری که به عقیده آنها مدیران ارشد اجرایی (مدیر عامل و معاونان آنها) بایستی نحوه مشارکت هیات مدیره توانمند شده امروز را در دنیای واقعی مسایل سازمان مشخص کنند به طوری که منجر به خلق ارزش برای سازمان و ذینفعان آن شده و از سوی دیگر موجب تسلط هیات مدیره بر وظایف اصلی مدیریت ارشد سازمان نگردد. [2] و [1]

بررسی های انجام شده نشان می دهد متون علمی مدیریت، مسئولیتها و نقش های متفاوتی را برای هیات مدیره در نظر گرفته است. از جمله مهمترین نقش ها و مسئولیت هایی که برای هیات مدیره قایل هستند می توان به نقش رهبری، راهبردی (استراتژیک)، کنترل و نظارت، جایگزینی، مشاوره ای و خدماتی اشاره کرد. [4] [3] [2] در دنیای کنونی کسب و کار، اعتقاد بر این است که از جمله راه های مشارکت واقعی هیات مدیره در امور سازمان، مشارکت آنها در فرایند تدوین راهبرد سازمان می باشد. تحقیقات صورت گرفته در باب اهمیت نقش استراتژی هیات های مدیره نیز به خوبی بر این اعتقاد تاکید می کنند. [5]

با توجه به اهمیت این اعتقاد و وجود علاقه در میان اعضای هیات های مدیره به مشارکت در فرایند تدوین راهبرد و گسترش حیطه آگاهی خود نسبت به مسایل راهبردی سازمان (مسایل درونی و بیرونی)، اکثر آنها با نوعی دلسردی مواجه هستند که دلیل آن را به فقدان فرایندی روشن و قرار نگرفتن صحیح و هدایت شده در مسیر واقعی می دانند. [1]

با توجه به این که تا به امروز مطالعات و مباحث مختلف و قابل ملاحظه ای درباره مشارکت هیات مدیره در فرایند تدوین راهبرد صورت گرفته، ولی با این حال اجماع و شناخت اندکی از ماهیت و نحوه مشارکت موثر هیات مدیره در فرایند راهبرد سازمان وجود دارد. بنابراین در این مقاله تلاش می شود با بررسی و مروری بر مطالعات انجام گرفته، علاوه بر فراهم آوردن زمینه مناسب جهت افزایش آگاهی و شناخت نسبت به ماهیت و ابعاد مختلف موضوع، مدل جدیدی را پیشنهاد کند که تا حدودی ماهیت و نحوه مشارکت موثر هیات مدیره در فرایند راهبردی سازمان را روشن کرده و در نهایت منجر به موفقیت راهبردی و خلق ارزش افزوده در سازمان گردد. [1]

هیات مدیره و راهبرد

هرگونه بحث در مورد نقش هیات مدیره در ارتباط با راهبرد الزاما با خود مفهوم راهبرد آغاز می شود. با این حال به عقیده برخی از صاحب نظران، راهبرد به واژه ای مبهم و پیچیده تبدیل شده که برای آن تعاریف مختلفی نیز ارائه کرده اند. [6] هرچند پرداختن به این واژه فراتر از این مقاله است، اما برای داشتن دید مشترک به ارائه تعریفی از آن می پردازیم. نودا و باور¹ معتقدند: راهبرد، چهارچوب و مدل مرجع مشترک در سازمان است که مبنایی را برای فرایند مستمر هدف گذاری و تخصیص منابع (تصمیم گیری) فراهم می کند. به طور خلاصه، این دیدگاه به "فرایند" بودن راهبردی تاکید می کند که به نوبه خود سطوح مختلف سازمانی را درگیر کرده و بین راهبرد برنامه ریزی شده و نوظهور تمایز قایل می شود. [7]

با داشتن دیدی مشترک از مفهوم راهبرد، به سوال اولیه و اساسی یعنی چگونگی نقش هیات مدیره در راهبرد سازمان می رسیم. از رویکرد قانونی، وظیفه محول شده به هیات مدیره در این نقش به طور کلی شامل بررسی، بازنگری و کنترل راهبرد های سازمان می باشد. [8] در متون مدیریتی، رویکرد وسیعتری نسبت به این موضوع وجود دارد و نقش هیات مدیره در راهبرد سازمان را در ابعادی از

¹ Noda & Bower 1996

جمله تعریف کسب و کار، تدوین چشم انداز، پایش محیط، رهبری راهبردی، تفکر راهبردی، انتخاب و حتی اجرای گزینه های راهبردی تعریف می کند. [9] [10] [11]

با توجه به اهمیت این نقش و آگاهی بیشتر درباره آن، گوداستین و همکاران¹ اقدام به ارائه تعریف منسجم درباره نقش راهبردی هیات مدیره کرده اند که عبارتست از: " اتخاذ تصمیمات مهم در باره تغییرات راهبردی که به سازمان کمک می کند خود را با تغییرات پیچیده محیطی سازگار و هماهنگ سازد. همچنین جوج و زیتل² نقش راهبردی هیات مدیره را به عنوان اتخاذ تصمیمات غیر روتین و فراگیر سازمانی پیرامون تخصیص منابع که عملکرد بلند مدت سازمانی را تحت تاثیر خود قرار می دهد، تعریف می کنند. [12]

هرچند تعاریف ارائه شده در متون مدیریت و حاکمیت شرکت، اجماع و شناخت نسبتاً فراگیری را از مسئولیت های هیات مدیره در فرایند راهبرد سازمان حاصل می کند اما نقطه تامل برانگیز نحوه و چگونگی اجرا و تحقق این مسئولیت ها از جانب هیات مدیره است که توجه محققان زیادی را به خود معطوف ساخته است. [8]

به طور کلی صاحب نظران معتقدند با توجه به وجود مراحل مختلف در فرایند مدیریت راهبردی سازمان از قبیل ارزیابی محیط، تدوین راهبرد و ...، مشارکت هیات مدیره در این مراحل می تواند به صورت طیفی از فعالیت های مختلف باشد. [13] این مفهوم به نوبه خود و بر اساس برخی از تئوری های مدیریتی از جمله تئوری تسلط مدیریت، تئوری عاملیت، خادمیت و وابستگی منابع منجر به شکل گیری دو مکتب متفاوت با عنوان مکتب فعال و غیر فعال³ در حوزه مشارکت هیات مدیره در استراتژی شده است. مکتب غیرفعال از هیات مدیره به عنوان ابزاری در دست مدیران ارشد سازمان و همچون مهری تایید کننده نام می برد که تنها مشارکت آنها، برآورده کردن الزامات قانونی جایگاه خود در سازمان است. نکته قابل توجه در این مکتب، تحت کنترل بودن تصمیمات هیات مدیره از جانب مدیران ارشد می باشد. در مقابل، مکتب فعال هیات مدیره را متفکرین و تصمیم گیرندگان مستقلی می پندارد که جهت و آینده راهبردی سازمان را شکل می دهند. [14]

مروری بر مطالعات انجام شده

در نگاه اجمالی نسبت به کرونولوژی و سیر تحولی مطالعات انجام شده پیرامون مشارکت هیات مدیره در فرایند راهبردی سازمان می توان به تحقیقات متنوعی اشاره کرد که تقریباً از اوایل دهه ۳۰ میلادی به بررسی ویژگی های رفتاری و فرایندهای هیات مدیره به خصوص در ارتباط با نقش راهبردی و مشارکت آنها در مدیریت راهبردی سازمان پرداخته اند.

مطالعات انجام شده توسط برل و مینز⁴ در سال ۱۹۳۲ و میک^۵ در سال ۱۹۷۲ نشان داد که شرایط و نحوه برخورد هیات مدیره با مسایل راهبردی سازمان ها منطبق با تئوری تسلط مدیریتی است به طوری که مطالعه صورت گرفته بر روی ۵۰ تن از اعضاء هیات مدیره شرکت های متوسط در آمریکا بیانگر مشارکت بسیار محدود آنها در فرایند تصمیم گیری راهبردی- به استثنای شرایط بحرانی- می باشد. در حقیقت سایر مطالعات انجام شده در این سال ها نیز به مشارکت محدود اشاره کرده و دلیل آن را نیز توزیع نامتوازن قدرت میان مدیریت و هیات مدیره برمی شمارند. [15]

در بررسی دیگر، هنک⁶ در مطالعه ای میدانی بر روی مشارکت هیات مدیره ۲۳۴ شرکت بزرگ آمریکایی در فرایند استراتژی نتیجه می گیرد: " اگرچه میزان مشارکت آنها در مقایسه با نتایج مطالعه میک افزایش یافته اما هنوز اعضاء هیات مدیره مسئولیتهای خود را به اندازه کافی در قبال ارائه جهت استراتژیک سازمان انجام نمی دهند". [16]

¹ Goodstein & et al, 1994

² Judge & Zeithaml, 1992

³ Active & Passive school

⁴ Berle & Means

⁵ Mace

⁶ Henke 1986

نتایج تحقیقات فوق بیانگر این واقعیت است که تا اواخر دهه ۸۰ علی رغم فشار موسسات سرمایه گذاری و سایر نهادها و تاکید آنها بر فرآینداری از مشارکت راهبردی هیات مدیره در سازمان ها، پیشرفت چندانی در مشارکت هیات مدیره ملاحظه نمی شود. مرور مطالعات انجام شده در دهه ۹۰ به بعد بیانگر جهش قابل ملاحظه در میزان علاقه و توجه نسبت به هیات مدیره و مشارکت آنها در فرایند راهبرد سازمان می باشد؛ به طوری که تاکید زیاد بر تاثیر هیات مدیره بر عملکرد سازمان و الزام در توجه بیشتر به مسایل استراتژیک تا عملیاتی، در دیدگاه پیرس و زهرا^۱ (۱۹۹۱)، والکر^۲ (۱۹۹۹)، هلمر^۳ (۱۹۹۶) به خوبی قابل مشاهده است. مطالعه ای که توسط دمب و نوبر^۴ در شرکت های اروپایی در سال ۱۹۹۲ انجام شد نشان می دهد ۷۵ درصد از پاسخ دهندگان معتقدند تدوین و اتخاذ تصمیمات استراتژیک اصلی ترین وظیفه هیات مدیره است و میزان مشارکت و درگیر شدن هیات مدیره در فرایند راهبردی سازمان به دو عامل "فرایند تدوین راهبرد" و "قدرت نسبی بین دو گروه مدیر عامل و هیات مدیره" وابسته است؛ به طوری که از دیدگاه این محققین، فرایند های تصادفی ایجاد استراتژی بیشتر در شرایط حضور مدیر عامل قدرتمند و نفوذ کمتر هیات مدیره بر استراتژی اتفاق می افتد. [5]

همچنین این دو محقق بر اساس پورتفوی نقش های هیات مدیره، سه شخصیت متفاوت "مراقب (نگهبان)"، "سرپرست"، "خلبان" را ترسیم کرده و با بررسی ارتباط این شخصیت ها با نقش راهبردی هیات مدیره به این نتیجه رسیده اند که هیات مدیره "مراقب" اصولاً بر مراحل قبل از اجرای راهبرد شامل بررسی و ارزیابی راهبرد متمرکز است و هیات مدیره سرپرست، علاوه بر بررسی و ارزیابی راهبرد به صورت محدود، در ایجاد و شکل گیری راهبرد نیز نقش ایفا می کنند و در نهایت هیات مدیره ای با ویژگی شخصیتی همچون خلبان، در کلیه مراحل فرایند راهبردی، نقش موثری را ایفا می کنند. (همان منبع)

مطالعه پیمایشی دیگری که در شرکت های آمریکایی و اروپایی صورت گرفته بیانگر آن است که نسبت قابل توجهی از هیات های مدیره تصور مثبتی از مشارکت فعال خود در فرایند انتخاب گزینه های راهبردی دارند و به نظر آنها، به طور متوسط ۲۵ درصد از زمان جلسات هیات مدیره به موضوعات استراتژیک اختصاص داده شده است. [7]

در مطالعه ای دیگر فرلی و همکاران^۵ با تاکید و حمایت از مفهوم مشارکت اعضای هیات مدیره به صورت پیوستاری، سه سطح مشخص را برای آن تعریف می کنند که عبارتند از:

۱) مهری تایید کننده

۲) بررسی و زیر سوال بردن گزینه های راهبردی پیشنهادی مدیریت ارشد

۳) مشارکت فعال در تدوین چشم انداز و تصمیم گیری پویا بین گزینه های استراتژیک [17]

هانگر و ویلن در کتاب خود با عنوان "مبانی مدیریت استراتژیک" با معرفی سه وظیفه اصلی - نظارت، ارزیابی و نفوذ، آغاز به اقدام و تعیین - برای هیات مدیره جهت اجرای نقش خود در مدیریت راهبردی سازمان و همچنین معرفی پیوستاری برای آن، معتقدند هیات مدیره تا آنجا در مدیریت راهبردی مشارکت دارد که سه وظیفه فوق را انجام دهد و در نتیجه این مشارکت است که به طور مستقیم بر عملکرد مالی سازمان تاثیر مثبت خواهد داشت. [4]

نمودار ۱. پیوستار هیات های مدیره

میزان مشارکت اعضای هیات مدیره در مدیریت استراتژیک

پایین					بالا (فعال)
1) Pearce & Zahra					
2) Walker					
3) Helmer					
4) Demb, A. & Neubauer	مهر لاستیکی	حداقل نظارت	مشارکت تشریفاتی	مشارکت فعال	تسریع کننده
5) Ferlie & Gray	به مدیران خود اجازه می دهد تصمیم ها را بگیرند. سپس هر کاری را که آنها بگویند تصویب می کند.	رسماً به برخی مسائل و امور منتخب رسیدگی می کند.	تا اندازه ای در عملکرد یا بررسی تصمیم های کلیدی منتخب، شاخص ها یا برنامه های مدیریت مشارکت می کند.	درباره مأموریت، استراتژی و سیاست ها نظر می دهد یا آنها را می پذیرد. از مشاوره کمیته های سیاسی برخوردار است.	در فرآیند طراحی و تعدیل مأموریت، اهداف، استراتژی ها و سیاست ها نقش رهبری را به عهده دارد. او از یک کمیته فعال

مک نالتی و پتیگیو¹ در تحقیق خود درباره محتوا و فرایند مشارکت هیات مدیره در استراتژی سازمان به این نتیجه رسیدند که اعضاء غیر اجرایی هیات مدیره چندان به صورت عمیق وارد مباحث راهبردی سازمان نمی شوند مگر در مواقع استثنایی که شرکت در شرایط بحران و یا عملکرد ضعیف قرار گرفته باشد. همچنین آنها نشان دادند اعضای غیر اجرایی هیات مدیره سه سطح مشارکت در فرایند راهبردی دارا هستند که عبارتند از:

الف) اتخاذ تصمیمات راهبردی

ب) شکل دهی به تصمیمات راهبردی

ج) فراهم کردن زمینه، محتوا، و اداره فرایند تدوین راهبرد [18]

در ارتباط با اهمیت سطح سوم پای² معتقد است وجود ارتباط و تعامل دو جانبه بین هیات مدیره و مدیران ارشد به اندازه محتوای خود راهبرد در فرایند تدوین از اهمیت برخوردار است.

مطالعه دیگری که نشان دهنده نقش فعال هیات مدیره در فرایند استراتژی است توسط استابلز و تیلور³ در انگلستان انجام گرفته که نتایج آن مطالعه نشان می دهد هیات مدیره های مورد مطالعه، هیچ نقش مستقیمی در تدوین راهبرد نداشته اند بلکه نقش فعال در فراهم کردن زمینه و حفظ چهارچوب کلی فرایند را به عهده داشته اند. [8]

همچنین بر اساس مطالعات انجام شده توسط هندری و کیل⁴، نقش راهبردی اعضای هیات مدیره را می توان در دو بعد کنترل راهبردی و کنترل مالی در نظر گرفت. آنها معتقدند کنترل راهبردی، فرایندی مستمر از نظارت رسمی و غیر رسمی هیات مدیره بر مدیریت سازمان است که از همان مراحل اولیه توسعه راهبرد، تلاش می کند از طریق مکانیزم هایی همچون ترسیم ماموریت سازمانی و بررسی محیطی، به نقش راهبردی خود جامه عمل بپوشانند. در بعد کنترل مالی نیز هیات مدیره ها با در نظر گرفتن اهداف مالی سازمان، تصمیمات راهبردی ای را اتخاذ می کنند که به سمت این اهداف گرایش داشته باشند. [7]

¹ McNulty & Pettigrew

² Pye 2001

³ Stiles & Taylor

⁴ Hendry & Kiel

مرور مطالعات انجام شده از ۱۹۳۲ تا سال های اخیر به خوبی بیانگر گسترش تدریجی نقش فعال هیات مدیره در فرایند مدیریت راهبردی سازمان ها می باشند. با این وجود باز هم نسبت به عواملی که بر میزان و نحوه همکاری راهبردی هیات مدیره اثرگذار است جای بحث وجود دارد.

به طور کلی مطالعات نشان داده است که عوامل درون و برون سازمانی بر نقش راهبردی هیات مدیره تاثیر گذار می باشند. برخی از این عوامل درونی عبارتند از:

معیار های مختلف ویژگی های جمعیت شناختی هیات مدیره از قبیل نسبت اعضای درونی به بیرونی، مهارتها و تجارب هیات مدیره، اندازه هیات مدیره، تنوع شغلی، سن و جنسیت، اندازه سازمان، چرخه عمر سازمان، افول شدید در عملکرد سازمانی و مدیریت آن، تغییرات مهم و بنیادی در محیط درونی (مانند جانشینی مدیر عامل) و بیرونی (مانند تغییرات تکنولوژیک).

از جمله عوامل بیرونی اثرگذار نیز به مواردی چون: تغییر در هنجارهای اجتماعی، تمرکز مالکیت، تلاطم و تغییرات محیطی می توان اشاره کرد.

بررسی عوامل فوق نشان می دهد که با احتمال زیاد، تاثیر این عوامل بر ماهیت و نحوه اجرای نقش هیات مدیره در راهبرد سازمان کاملا پیچیده و پویا می باشد. [7]

همچنین با توجه به این که اغلب تصمیمات راهبردی در طی فرایند های پیچیده، غیرخطی و منقطع شکل می گیرند بنابراین قراردادن نحوه مشارکت راهبردی هیات های مدیره در یکی از مکاتب فعال و یا غیر فعال ساده انگاری می باشد، زیرا هیات های مدیره می توانند بدون دخالت مستقیم در مرحله تدوین راهبرد، از طریق بهره گیری از مزیت های تفکر راهبردی و ارائه خدمات مشاوره ای به مدیران، به عنوان رهبران راهبردی سازمان مشارکت فعال داشته باشند و در عین حال به طور مستقیم در اجرای راهبرد درگیر نشوند. [18]

دیدگاه فوق ما را به این سوال نزدیک می کند که مدیران عامل چگونه می توانند اعضای هیأت مدیره را به شکلی سازنده در فرآیند تدوین و اجرای راهبردهای سازمانی درگیر کنند به طوری که منجر به خلق ارزش افزوده برای سازمان به عنوان یک کل گردند؟ برای پاسخ به این سوال، ابتدا وظایف مطرح در فرایند راهبردی و نقش های پیشنهادی مربوط به مدیریت ارشد و هیات مدیره را مورد بررسی قرار می دهیم. سپس، پنج عامل کلیدی مشارکت هیأت مدیره در فرآیند تدوین و اجرای راهبرد را به گونه ای که همراه با خلق ارزش باشد، را بررسی کرده و به دنبال آن چهارچوبی را جهت تصمیم گیری راهبردی از طریق همکاری تیم مدیریت - هیأت مدیره ارائه می کنیم و در نهایت الزام های یک فرآیند اثربخش تدوین راهبرد به صورت مشارکتی و مزیت های بالقوه آن را مشخص و تعریف خواهیم کرد.

وظایف مطرح در فرایند مدیریت راهبردی و نقش های پیشنهادی مربوط به مدیریت ارشد و هیات مدیره

بررسی نتایج مطالعات و دیدگاه های صاحب نظران در مورد وظایف کلی مطرح در فرایند مدیریت راهبردی سازمان و نحوه مشارکت هیات مدیره در آن، چهار وظیفه: تفکر راهبردی، تصمیم گیری راهبردی، برنامه ریزی راهبردی و اجرای راهبردی را به عنوان فعالیت های عمومی راهبردی در سازمان معرفی می کند که برای درک بهتر به توضیح مختصر درباره آن می پردازیم.

۱. **تفکر راهبردی:** جمع آوری اطلاعات درباره محیط پیرامون شرکت، ماهیت رقابت و گزینه های طرح کسب و کار و سپس تحلیل و بررسی این اطلاعات، اولین گام در فرآیند تدوین راهبرد است. هنگامی که در مورد طرح کسب و کار صحبت می شود مباحثی نظیر ارزش مشتری، دامنه هدایای اعطایی به مشتریان، مکانیسم های کسب سود و منابع تمایز رقابتی نیز مد نظر است. تفکر

راهبردی در شرکت‌های چندکاره (با زمینه‌های کسب و کار متنوع)، پرسش‌های محوری درباره شکل سبد کسب و کار^۱ را نیز در بر می‌گیرد.

۲. **تصمیم‌گیری راهبردی:** تدوین و اجرای راهبرد، نهایتاً به مجموعه‌ای از تصمیمات جهت‌بخش و حیاتی نیاز دارد. در بافت تفکر راهبردی، گزینش‌هایی بنیادین در ارتباط با سبد کسب و کار و طرح کسب و کار وجود دارند که اساس تخصیص منابع و ظرفیت‌های موجود برای آینده را تشکیل می‌دهند.

۳. **برنامه‌ریزی راهبردی:** هنگامی که تصمیمات راهبردی کلیدی اتخاذ شدند، اولویت‌ها مشخص، اهداف و مقاصد تعیین و منابع جهت اجرای تصمیمات اختصاص داده خواهند شد. این فرآیند به‌طور کلی، منجر به شکل‌گیری یک برنامه و به‌دنبال آن، تخصیص بودجه‌ها می‌گردد. البته این برنامه در طول زمان با روشن شدن پیامدهای فعالیت‌های شرکت، تغییرات محیط کسب و کار و دریافت اطلاعات جدید، رو به تکامل خواهد بود.

۴. **اجرای راهبردی:** در این نقطه، شرکت بر اجرای برنامه، پایش نتایج به‌دست آمده و انجام اقدامات اصلاحی تمرکز می‌کند. این مرحله از تدوین و اجرای راهبرد بیش‌تر با تخصیص منابع مالی، کسب منابع جدید و یا توقف سرمایه‌گذاری در یک حوزه سروکار دارد.

نقش هیأت‌مدیره در هر یک از این ۴ مرحله می‌تواند کاملاً متفاوت باشد (جدول شماره ۱ را ملاحظه کنید). در شرایط ایده‌آل، هیأت‌مدیره‌ای که به‌طور سازنده‌ای در فرآیند تدوین مشارکت دارد از ویژگی‌های زیر برخوردار می‌باشد:

- شریکی فعال در تفکر راهبردی است.
- در تصمیم‌گیری راهبردی و تصویب نهایی تصمیمات کلان تأثیرگذار بر سبد کسب و کار و سرمایه‌گذاری بزرگ به‌طور گسترده درگیر می‌شود.
- ورودی‌های مورد نیاز را برای فرآیند پیاده‌سازی برنامه راهبردی فراهم می‌آورد. تعیین سنج و معیارهای ضروری که بر اساس آنها یک تصمیم راهبردی در چارچوب زمانی مناسب عملی شود، یکی از ورودی‌های فوق است.
- به‌عنوان بخشی از فعالیت طبیعی خودش، یعنی مرور و بررسی عملکرد شرکت، به ارزیابی اجرای راهبرد و عملکرد مدیریت سازمان نیز می‌پردازد.

بسیاری از مدیران عامل، علی‌رغم وضوح و روشنی نقش هیأت‌مدیره و تمایز آن از نقش مدیریت، نگران همراهی هیأت‌مدیره در فرآیند تدوین و اجرای راهبرد شرکت می‌باشند. دیدگاه سیاه - سفید (فعال و غیر فعال) مدیران عامل نسبت به مشارکت اعضای هیأت‌مدیره، یکی از مشکلات است. اگر پیوستاری را برای مشارکت هیأت‌مدیره در نظر بگیریم در یک طرف آن بررسی اجمالی فعالیت‌ها قرار دارد. عمل متعارفی که در طی آن، هیأت‌مدیره، نتیجه کار راهبردی انجام گرفته توسط تیم اجرایی را مورد بررسی قرار می‌دهد. این عمل معمولاً بعد از اتمام کار تیم اجرایی صورت می‌گیرد. از منظر تئوری، بررسی اجمالی توسط هیأت‌مدیره، راهی است جهت بررسی تصمیمات و جهت‌های راهبردی تیم مدیریت، اما در عمل، صرفاً تأیید کار انجام گرفته مورد انتظار است. در این حالت اعضای هیأت‌مدیره گزینه‌های اندکی دارند و آن‌ها اینکار را قبول کنند و یا رد کنند و مبنای کافی برای سنجش یا شکل‌دادن به راهبرد در دست آنها نیست. در طرف دیگر این پیوستار، رهبری هیأت‌مدیره در فرآیند تدوین و اجرای راهبرد قرار می‌گیرد، که بسیاری از مدیران عامل، از آن به‌عنوان تجاوز به مسوولیت‌ها و وظایف مدیریتی خود یاد می‌کنند.

جدول ۱. راهبرد شرکت، وظایف و نقش‌ها

^۱ منظور از سبد کسب و کار این است که شرکت به چه کسب و کارهایی و با چه ویژگی‌هایی نیازمند است.

نقش مدیریت ارشد	نقش هیأت مدیره	شرح وظیفه	وظیفه
<ul style="list-style-type: none"> آغاز کردن فرآیند تفکر راهبردی تنظیم کردن صورت جلسه - مطرح کردن سوالات و موضوعات تأمین اطلاعات فنی و معنادار مشارکت فعال با هیأت مدیره در مباحث خلاصه کردن نتایج کار مشارکت هیأت مدیره با مدیریت 	<ul style="list-style-type: none"> مشارکت فعال در فرآیند تفکر راهبردی ارائه چشم انداز بیرونی و ایجاد تفکر جمعی آزمودن پایداری تفکر مدیریتی همکاری کردن با مدیریت 	<ul style="list-style-type: none"> جمع آوری، تحلیل و بحث درباره اطلاعات مربوط به پیرامون شرکت، ماهیت رقابت، گزینه‌های کلی طرح کسب و کار (دیدگاه‌های مختلف درباره ارزش مشتری، دامنه هدایای اعطایی به مشتریان، مزیت رقابتی، سود و ...) 	تفکر راهبردی
<ul style="list-style-type: none"> اتخاذ تصمیمات کلیدی تدوین پیشنهاد طرح درباره تصمیمات جهت بخش مهم و تخصیص منابع در سطح کلان و ارائه به هیأت مدیره همراهی با هیأت مدیره در بازنگری تصمیمات 	<ul style="list-style-type: none"> فراهم آوردن داده‌های مورد نیاز برای تصمیم گیری مدیریت بازنگری و تصویب نهایی تصمیمات کلان (نظیر تخصیص منابع، تغییرات سب کسب و کار و ...) 	<ul style="list-style-type: none"> اتخاذ تصمیم‌های بنیادی پیرامون سب کسب و کار و طرح کسب و کار شرکت 	تصمیم‌گیری راهبردی
<ul style="list-style-type: none"> تدوین برنامه‌ها، همکاری با کارکنان پشتیبانی و مدیریت عملیاتی بازنگری برنامه‌ها برای کسب اطمینان از سازگاری آنها با اهداف و راهبردهای شرکت ارائه برنامه‌ها به هیأت مدیره جهت بازنگری 	<ul style="list-style-type: none"> بازنگری برنامه‌های راهبردی محوری ارائه شده توسط مدیریت اطمینان حاصل کردن از درک برنامه‌ها و نتایج و خطرات احتمالی آنها ارائه توصیه و نظرات در مورد برنامه‌ها، در مواقع مناسب تصویب برنامه‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> ترجمه تصمیمات راهبردی بنیادی به اولویت‌ها، اهداف و فعالیت‌های تخصیص منابع جهت اجرا و پیاده‌سازی راهبرد 	برنامه‌ریزی راهبردی
<ul style="list-style-type: none"> اطمینان یافتن از این که منابع و رهبری اجرای فرآیند صحیح می‌باشد پایش میزان پیشرفت در اجرای فرآیند اعمال تغییرات در برنامه و یا نحوه اجرای آن با توجه به نتایج حاصله در طی اجرای آن 	<ul style="list-style-type: none"> بازنگری فرآیندها و نحوه پیشرفت ابتکارات کلیدی در مقابل آماج (اهداف) و نقاط راهنمای تعیین شده 	<ul style="list-style-type: none"> انجام ابتکارات و فعالیت‌های گوناگون سازگار با برنامه راهبردی، شامل برنامه‌ریزی برای رویارویی با تغییرات محیطی در طی زمان و پیامدهای متفاوت ناشی از آن تغییرات 	اجرا و پیاده‌سازی راهبرد

البته، بر روی این پیوستار، یک نقطه میانی نیز وجود دارد که ما آن را مشارکت همراه با ارزش افزوده می‌نامیم. در این رویکرد، هیأت مدیره، در فرآیندهایی نظیر تفکر و تصمیم‌سازی راهبردی مشارکت می‌کند و منجر به ایجاد ارزش می‌شود و این در حالی است که هیچ‌گونه دخالتی در مسوولیت‌های اصلی تیم اجرایی و مدیرعامل نیز صورت نگرفته است. به بیان خیلی صریح‌تر، در مشارکت همراه با ارزش افزوده، این مدیرعامل و تیم مدیریت هستند که رهبری و پیش‌برد برنامه راهبردی را با استفاده از نظرات و ورودی‌های اعضای هیأت مدیره در دست دارند و هیأت مدیره به‌طور کلی، راهبرد و معیارهای ارزیابی پیشرفت آن را تصویب می‌کند.

عناصر کلیدی فرآیند مشارکت همراه با ارزش افزوده هیأت مدیره در تدوین راهبرد

چالش اصلی، ایجاد و طراحی فرآیندی است که مشارکت همراه با ارزش افزوده را به همراه داشته باشد. ۵ عنصر کلیدی برای مشارکت دادن موفقیت‌آمیز هیأت مدیره در فرآیند تدوین و اجرای راهبرد وجود دارد:

۱. نگاه کردن به راهبرد به عنوان یک فرآیند و نه یک رویداد: تدوین موفقیت آمیز راهبرد در سطح هیأت مدیره، معمولاً به صورت فرآیندی است که طی چندین ماه صورت می گیرد. در بیش تر مواقع، مباحثات و تعاملات با هیأت مدیره ممکن است از استراتژی بیرونی شرکت^۱ آغاز شود، اما در ادامه زمان زیادی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و ایجاد بینش و بصیرت مشترک لازم است. در این مدت بحث تدوین راهبرد در جلسات منظم هیأت مدیره و فعالیت های بیرونی آنها مورد توجه خاص قرار می گیرد.

۲. طراحی فرآیندهای موازی اما با فواصل زمانی از یکدیگر: تیم اجرایی - و نه فقط هیأت مدیره - نیز باید بخشی از فرآیند تدوین راهبرد باشد. فرآیندهای موازی بایستی ایجاد شوند تا این که تیم اجرایی نیز بتواند مراحل نظیر مراحل که هیأت مدیره طی کرده را اما با عمق و جزئیات بیش تری بگذرانند. معمولاً تیم اجرایی تا حدی نسبت به هیأت مدیره جلوتر است (فرآیند مربوط به هیأت مدیره با اندکی تأخیر آغاز می شود). این امر به مدیران ارشد و تیم اجرایی اجازه می دهد تا به جای این که تنها راهبردی خام و بدون راهنمایی لازم را جهت تصمیم گیری به هیأت مدیره ارائه کنند، سوالات مناسب و به جایی را جهت بحث در جلسات هیأت مدیره مطرح نمایند. در عین حال، تیم اجرایی خیلی هم نمی تواند نسبت به هیأت مدیره جلوتر باشد، زیرا تیم اجرایی ای که پاسخها و راههایی را در مورد راهبرد یافته و به آنها احساس تعهد می کند قابلیت پذیرش ورودی های هیأت مدیره را نداشته و اثرپذیری آن نسبت به نظرات هیأت مدیره از بین می رود. هیأت مدیره با کار بر روی موضوعات راهبردی درگیر فرآیند اکتشاف می شود اما این اکتشاف هدایت شده است، به طوری که به وسیله کاری که تیم اجرایی قبلاً با نظر هیأت مدیره انجام داده، محدود می گردد. جدول شماره (۲) نمودار جریان کار فرآیندهای موازی اما با تأخیر، ارائه شده جهت کارکنان، تیم اجرایی و هیأت مدیره را نشان می دهد.

۳. آگاه سازی و آموزش هیأت مدیره: اعضای مستقل هیأت مدیره^۲ برای مشارکت در فرآیند تدوین راهبرد به شیوه همراه با ارزش افزوده باید به اطلاعات صحیحی مانند امور مالی شرکت، وضعیت پیشرفت های صنعت و رقبا و روندهای اقتصاد در سطح کلان دسترسی داشته باشند. هم چنین در اغلب اوقات، آنها نیاز به درک عمیق تری از کسب و کار دارند که می توان از طریق ارائه خلاصه مطالب، جلسات آموزشی، بازدید از کارخانه، آشناسدن با محصول و راهنمایی های مرتبط با آن و غیره این درک را ایجاد نمود. این گونه غرق شدن در عملیات روزانه سازمان یکی از بخش های کلیدی آموزش هیأت مدیره درباره سازمان، خطوط کاری مختلف آن و گزینه های احتمالی راهبردی می باشد.

۴. جمع آوری و تحلیل ورودی های اعضای هیأت مدیره^۳: مشارکت صحیح مستلزم فراهم آوردن فرصت برای دریافت برون دادهای هیأت مدیره به عنوان ورودی های فرآیند می باشد. این امر مستلزم یافتن راههایی است که هر عضو هیأت مدیره اطمینان یابد، چشم انداز، نقطه نظرات و توصیه های وی وارد فرآیند تدوین راهبرد شده و به طور جدی مورد بررسی قرار می گیرد. جلسات ضمنی هیأت مدیره که اغلب به صورت نامنظم و پیرو یک دستور جلسه برگزار می گردند، زمان مناسبی برای دریافت چنین ورودی هایی نیستند. جمع آوری مقادیر زیاد داده از اعضای هیأت مدیره در طول زمان، بسیار مهم اما وقت گیر است. بنابراین به نظر می رسد مصاحبه کردن با اعضا به طور جداگانه و در دفاتر شخصی خودشان راه کاری مفید و موثر خواهد بود. در این مصاحبه ها سوالات و موضوعاتی باید مطرح گردد که به وضعیت همان زمان هیأت مدیره در فرآیند تدوین راهبرد مربوط می شود (در برخی موارد مطالعات تکمیلی نیز باید انجام پذیرد). اطلاعات به دست آمده از این مصاحبه ها باید مورد تجزیه

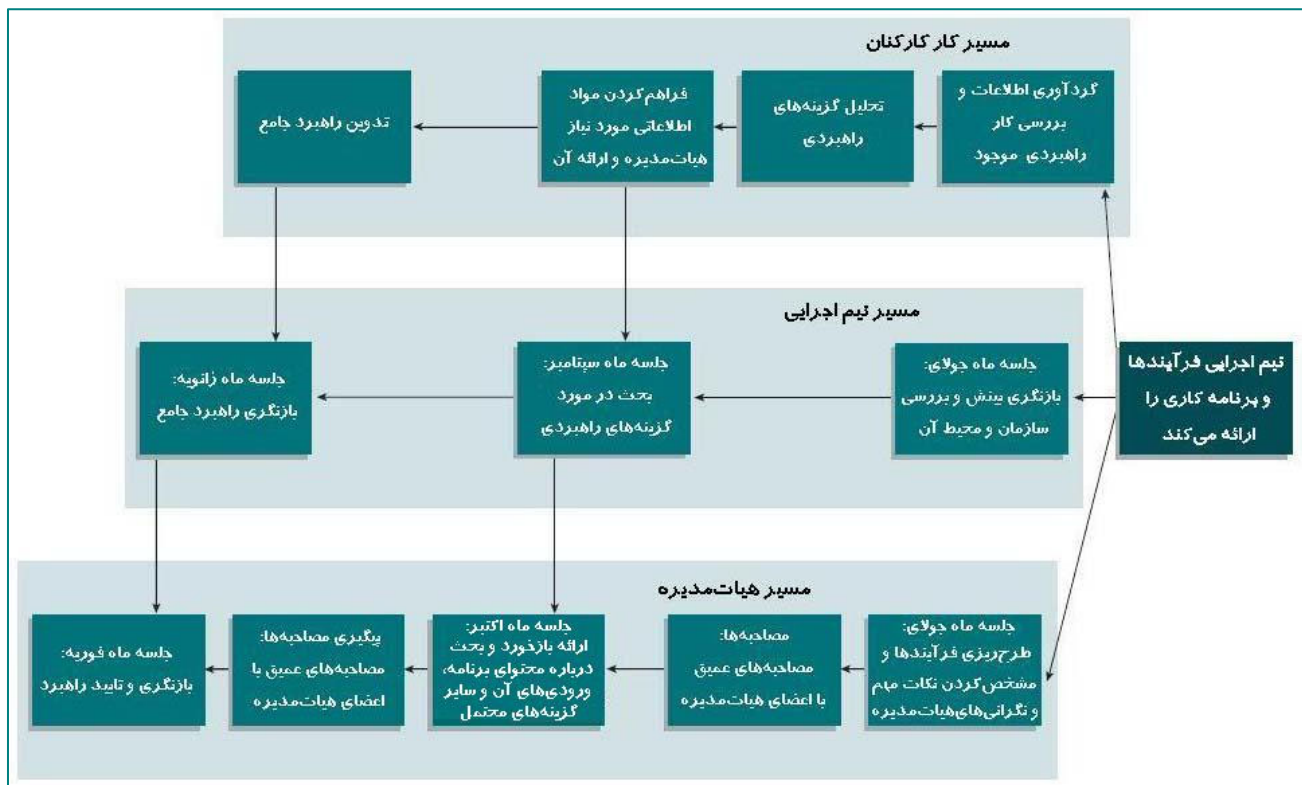
^۱ offsite strategy

^۲ آن دسته از اعضای هیأت مدیره که عضو سازمان نیستند یا در آن سمتی ندارند.

^۳ منظور اطلاعات و نقطه نظرانی است که هیأت مدیره به تیم اجرایی ارائه می دهد تا برای تدوین و اجرای راهبرد مورد استفاده قرار گیرد.

و تحلیل قرار گیرد و به عنوان مبنای شروع جلسه بعدی هیأت مدیره و کانون بحث‌های آنها به اعضای هیأت مدیره برگردانده شود. مزیت مصاحبه این است که در شرایط مصاحبه نفر به نفر، افراد اغلب تمایل بیش تری به بیان نظرات و سوالاتی دارند که در شرایط جمعی و گروهی ممکن است به دلیل عدم احساس آزادی لازم، بیان نکنند. هم چنین سیکل مصاحبه/ بازخورد کمک می کند که جلسات هیأت مدیره پربارتر شود و این اطمینان را حاصل می کند که موضوعات درست و به جایی بر روی میز آنها قرار می گیرد.

۵. **خلق گزینه‌های راهبردی:** گزینش آگاهانه و ایجاد تعهد نسبت به تصمیمات اتخاذ شده توسط جمع، مبنای مشارکت واقعی خواهند بود. گزینش آگاهانه هنگامی که تنها با قبول یا رد یک پیشنهاد سروکار داریم دشوار است. بنابراین پیشنهاد می شود که تیم‌های اجرایی مجموعه‌ای از گزینه‌های راهبردی عملی (راه‌های مختلف اقدام) را به هیأت مدیره ارائه دهند. در این حالت، اعضای هیأت مدیره، از یک انتخاب واقعی بهره جستند و واقعاً وارد فرآیند شدند.

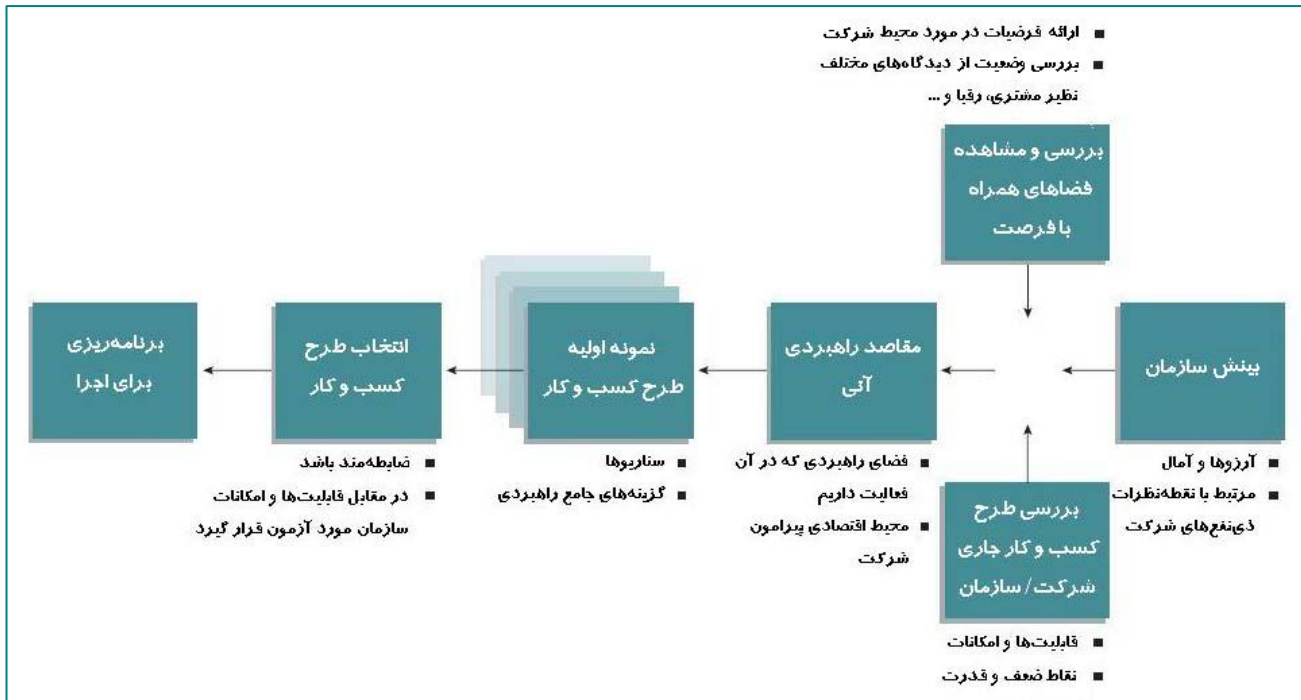


جدول ۲. فرآیند جریان کار موازی اما با تأخیر

چارچوبی برای تفکر و تصمیم‌گیری راهبردی

وجود یک چارچوب می تواند به سازماندهی مباحث و تصمیمات اتخاذ شده توسط هیأت مدیره، کمک کند و در جهت اجرای عناصر کلیدی مورد بحث در بخش قبل، مفید واقع شود. هر دو طرف (تیم اجرایی و هیأت مدیره) می توانند از این چارچوب به عنوان الگویی برای توالی فعالیت راهبردی استفاده کنند. اساساً این نقشه راهنما که ما آن را "فرآیند انتخاب راهبرد" می نامیم مشتمل بر ۶ مرحله کلیدی است (جدول شماره ۳):

- توافق بر روی چشم‌انداز شرکت
- بررسی فضاهای همراه با فرصت‌ها
- ارزیابی طرح کسب‌وکار شرکت (طرح جاری) و قابلیت‌های درونی سازمان
- تعیین گرایش و جهت آتی راهبرد سازمان
- تهیه نمونه‌های اولیه طرح کسب‌وکار
- انتخاب بهترین گزینه طرح کسب‌وکار



جدول ۳. چارچوب انتخاب راهبردی

کار نوعاً با بازنگری (یا تأیید) چشم‌انداز سازمان آغاز می‌شود. چشم‌انداز سازمانی توصیفی از آمال و آرزوهای جمعی ذینفعان از شرکت - شامل سرمایه‌گذاران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان، قانون‌گذاران و انجمن‌ها - می‌باشد و می‌بایست به این سوال پاسخ دهد: با توجه به نقشی که در محیط کلان فعالیت خود برعهده داریم در تلاش برای رسیدن به چه چیزی هستیم؟ اگر چشم‌انداز روشن نباشد حرکت به جلو دشوار بوده و ممکن است کار زیادی برای آغاز این حرکت نیاز باشد. برخی از سازمان‌ها مایل‌اند از چشم‌انداز تهیه‌شده در واحدهای بازاریابی یا روابط عمومی که معمولاً گستره‌ای از مقاصد بیرونی را مورد توجه قرار می‌دهد، استفاده کنند. برای روشن شدن موضوع باید گفت چشم‌انداز قرار است راهنمای داخلی سازمان جهت تدوین راهبرد باشد. در این حالت، سند چشم‌انداز بیانیه‌ای آرمانی است و تصویری از آنچه که امید می‌رود یک سازمان باشد یا انجام دهد را ارائه می‌دهد. البته این تصویر با در نظر گرفتن نقطه‌نظرات ذی‌نفعان از شرکت در قالبی بسیار محسوس و قابل اندازه‌گیری تدوین می‌شود. موارد فوق، محکی جهت

ارزیابی گزینه‌ها و بدیل‌های راهبردی فراهم می‌آورند، به گونه‌ای که فرد می‌تواند پرسد: "آیا راهبردهای انتخابی واقعاً منجر به پیاده‌سازی و اجرای چشم انداز و مأموریت خواهند شد؟" گام دوم در فرآیند انتخاب راهبرد در نظر گرفتن فضای فرصت‌های بالقوه‌ای است که سازمان می‌تواند در آن فضا عمل کند. اساساً با توصیف محیط‌هایی که سازمان در آن فعالیت می‌کند و سپس ارائه فرضیات و نظراتی درباره این محیط می‌توان به این مهم دست یافت. تحلیل محیط می‌تواند از چشم‌اندازهای مختلفی صورت گیرد. فرد ممکن است بازارهای نوظهور، طیف فناوری‌های در دسترس که نیاز مشتری را برآورده می‌سازد، مشتریان احتمالی مجموعه و رقبا را مورد بررسی قرار دهد. هریک از این موارد، ابزاری جهت بررسی محیط می‌باشند. بدیهی است که در شرکت‌ها و صنایع متفاوت، ابزارهای مختلفی مناسب خواهند بود.

سومین گام نگاه به درون یا ارزیابی خود شرکت است که مواردی چون بررسی ساختار سازمانی و طرح کسب و کار فعلی شرکت را در بر می‌گیرد. هدف این مرحله، شناخت و درک قابلیت‌های جاری و احتمالی شرکت‌ها با توجه به زمینه‌های فرصت می‌باشد. این گام بر بررسی نقاط قدرت و ضعف نسبی شرکت متمرکز است و مباحثی چون سرمایه انسانی، فناوری‌ها، موقعیت مالی، فرآیندهای کاری و غیره را می‌کاود.

چهارمین گام کنار هم قراردادن چشم‌انداز سازمانی، فضاهای فرصت و نتایج بررسی شرایط جاری کسب و کار و سازمان برای تعیین مقصد راهبردی آینده می‌باشد. گروه تلاش می‌کند تا فضایی راهبردی را که در آن قابلیت‌های شرکت و محیط فرضی آن در کنار یکدیگر می‌توانند سود بالقوه ایجاد کنند، مشخص نماید. این فضا را موقعیت اقتصادی جذاب¹ می‌نامند. به عبارت دیگر، کار گروه تعیین جذاب‌ترین فرصت‌های شرکت برای تداوم توسعه کسب و کار، با توجه به چشم انداز و قابلیت‌هایش می‌باشد. حال تیم اجرایی و هیأت‌مدیره می‌توانند معیارهای کلیدی جهت ارزیابی آن دسته از طرح‌های بالقوه کسب و کار را که بازتاب مقاصد راهبردی سازمان خواهد بود شناسایی کنند. چنین معیارهایی در آینده برای انجام انتخاب‌های کلیدی، مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

پس از تعیین مقصد راهبرد، گام بعدی طراحی نمونه‌های اولیه برای هر طرح کسب و کار می‌باشد. شایان تذکر مجدد است که داشتن مجموعه‌ای از گزینه‌های مشخص و عملی، جهت بسط‌دادن تفکر در سطح گروه و فراهم آوردن فرصت برای مقایسه واقعی رویکردها (راه کارهای) مختلف و سپس انتخاب صحیح از میان آنها، اهمیت فراوانی دارد.

درنهایت، تنها یک نمونه اولیه کسب و کار بایستی انتخاب شود. معیارهای مشخص شده در مرحله مقصد راهبردی بهترین کمک برای انتخاب فوق هستند و مزایای مشارکت هیأت‌مدیره در مراحل اولیه تدوین راهبرد در این جا به وضوح آشکار می‌شود. بهترین گزینه (گزینه‌های) انتخابی در این بخش باید با توجه به توانمندی‌های کنونی سازمان مورد آزمایش قرار گیرند تا ماهیت چالش‌های ذاتی در اجرای هریک از راهبردها درک و فهمیده شود. بر اساس این انتخاب، برنامه‌ریزی اولیه جهت اجرا انجام می‌شود. [1]

فرآیند انتخاب راهبرد در این جا به طور مختصر توصیف شده است ولی باید گفت که این کار به طور مستمر در طی دوره‌ای چندماهه با برگزاری تعداد زیادی جلسات، نشست‌های کاری و جمع‌آوری مقادیر زیادی داده و درنهایت ارائه بازخوردها، انجام می‌شود. این فرآیند، راهی برای جلب مشارکت هیأت‌مدیره فراهم می‌آورد. در مراحل مختلف آن، اعضای هیأت‌مدیره، چه به صورت فردی و چه جمعی، می‌توانند وارد میدان شوند و تیم اجرایی، از مجموع نظرات و اندیشه‌ها، بهره‌مند خواهد شد. شاید مهم‌ترین سود مشارکت فوق برای مدیریت بهره‌گیری از دیدگاه‌های آگاهانه هیأت‌مدیره باشد.

الزام‌های مشارکت موثر هیأت‌مدیره در فرآیند تدوین راهبرد

هرچند فراهم آوردن عناصر مشارکت همراه با ارزش افزوده و چارچوب تفکر و تصمیم‌گیری راهبردی که تا این جا به آنها اشاره شد، می‌تواند به همراهی موثر هیأت‌مدیره کمک کند اما هر هیأت‌مدیره‌ای مهیای حضور در فرآیند تدوین نمی‌باشد. به نظر می‌رسد

¹ Attractive Economic Neighborhoods

مجموعه‌ای از پیش‌نیازها برای درگیر ساختن هیأت‌مدیره در روش همراه با ارزش افزوده وجود دارد که باید قبل از آغاز کار این پیش‌نیازها را فراهم آورد:

۱. **داشتن هیأت‌مدیره‌ای با ترکیب متوازن اما متنوع:** کیفیت مشارکت هیأت‌مدیره به کیفیت اعضای آن بستگی دارد. برخی ویژگی‌ها در این میان اهمیت خاص دارند. اولین ویژگی، عدم وابستگی و استقلال می‌باشد. زمانی که اعضای هیأت‌مدیره، مستقل نباشند (چه مالی و چه روانی)، قادر به بیان سوالات چالش‌برانگیز و دشوار که بخشی از تفکر و تصمیم‌گیری راهبردی می‌باشد نخواهند بود. استقلال لازم است اما کافی نیست. شرط دوم وجود دانش تخصصی می‌باشد. حداقل برخی از اعضا باید دانش کافی درباره فناوری‌ها، بازارها، رقبا یا فرآیندهای شرکت داشته باشند تا بتوانند آگاهانه در تدوین راهبرد شرکت کنند. امروزه، شرکت‌ها از مزایای داشتن یک هیأت‌مدیره مختلط به‌خوبی آگاه هستند و تلاش می‌کنند تا از طریق جذب اعضای با استعدادها، ایجاد ساختارهای جبران خدمات و پاداش‌دهی (در جهت اطمینان‌یافتن از عدم وابستگی آنها) و افزایش توجه اعضای هیأت‌مدیره به رشد مسوولیت‌هایشان در هیأت‌مدیره، تنوع ایجاد نمایند. بدون تردید، اعضای هیأت‌مدیره بایستی از یک سطح عمومی از خرد و توانایی قضاوت برخوردار باشند که این مهم از طریق تجارب گذشته آنان، ایجاد می‌شود. درنهایت به‌کارگیری اعضای با دید بلندمدت نسبت به کسب‌وکار و درک عمیق از تاریخچه شرکت در کنار افرادی با بینش تازه و چشم‌اندازی نو مفید خواهد بود.
۲. **تیم اجرایی متعهد:** تفکر و تصمیم‌گیری راهبردی فعالیتی گروهی است و تیم اجرایی یکی از اعضای گروه می‌باشد. چیدمان اعضای گروه باید به‌گونه‌ای باشد که مسوولان رهبری و مدیریت اجرای راهبرد از درک، احساس مالکیت و تعهد شخصی لازم برخوردار شوند. در حالت ایده‌آل، مشارکت تیم اجرایی، بایستی با مشارکت هیأت‌مدیره مرتبط گردد. همکاری با این گروه برای هیأت‌مدیره فرصت‌های فراوانی را در جهت شنیدن دیدگاه‌های چندجانبه تیم رهبری و پی‌بردن به قابلیت‌های آنها فراهم می‌آورد.
۳. **مدیرعامل به‌عنوان رهبر فرآیند:** برای موفقیت این رویکرد مدیرعامل باید از تجربه لازم برخوردار بوده، نسبت به دریافت اطلاعات ورودی باز عمل کرده و به عقاید مختلف احترام بگذارد. چنین مدیرعاملی می‌تواند با رهبری فرآیند به‌همراه هیأت‌مدیره و با ایفای نقش فعال در بهره‌گرفتن از اطلاعات ورودی‌های اعضای هیأت‌مدیره بازبودن خود را نشان دهد. برخی از مدیران عامل از تسهیل‌کنندگان بیرونی جهت کمک به راهنمایی گروه در طی فرآیند، استفاده می‌کنند. این امر بدون این‌که نقش تسهیل‌گری طرف را تضعیف کند مدیران عامل را در تفکر درباره محتوا و موضوع فرآیند آزاد می‌گذارد.
۴. **برخورداری از یک فرهنگ باز و سازنده در هیأت‌مدیره:** برخورداری از فرهنگی که پشتیبان رقابت‌های سازنده و دیدگاه‌های مختلف باشد، برای هیأت‌مدیره مهم است، اما کم‌تر دیده می‌شود. هیأت‌مدیره‌ای که بیش از حد رسمی و به‌دور از تعارض است هنگام مشارکت در فرآیند تفکر و تصمیم‌گیری راهبردی، اوقات دشواری را پیش‌رو خواهد داشت. در مقابل، مدیرعاملی که به‌دنبال سوق‌دادن فرهنگ هیأت‌مدیره به‌سمت رقابتی سازنده و آزادتر است می‌تواند از فرآیند راهبرد به‌عنوان کاتالیزوری برای تحقق فرهنگ باز استفاده کند.
۵. **پاسخ‌گویی هیأت‌مدیره:** هیأت‌مدیره باید احساس کند که موفقیت یا عدم موفقیت تدوین و اجرای راهبرد به همکاری وی ارتباط دارد. تمرکز فرآیند بر پاسخ‌گویی و در معرض دید بودن هیأت‌مدیره می‌تواند به این امر کمک کند. شکل‌دهی به سیستم جبران زحمات هیأت‌مدیره، استفاده از سازوکارهای ارزیابی هیأت‌مدیره و اعضای آن در جهت تشویق افراد به مشارکت فعال و

سازنده در امور و در معرض دید قرار دادن هیأت مدیره به شکل سخن گوی تیم، از جمله فعالیت های دیگری هستند که می توانند میزان پاسخ گویی هیأت مدیره را ارتقا بخشند.¹

مزایای مشارکت هیأت مدیره در فرآیند تدوین و اجرای راهبرد

در فرآیند انتخاب راهبردی، یک مدیرعامل نباید تدوین راهبرد را به طور کامل به هیأت مدیره واگذار کند، بلکه او و تیم اجرایش بایستی فرآیند را رهبری کنند و در هر مرحله، از همکاری هیأت مدیره استفاده نمایند. پیام مهم این بحث این است که این کار شدنی است و اجرای موفقیت آمیز آن بدون فداکردن حق مسلم تیم اجرایی مبنی بر مدیریت و رهبری سازمان امکان پذیر می باشد. در فرآیند انتخاب راهبردی که مراحل آن در بخش های قبل ذکر شد این مدیرعامل و تیم اجرایی وی هستند که هدایت و رهبری عمل را در دست دارند. مزایای ویژه این عمل عبارتند از:

اول: این فرآیند تصمیمات راهبردی بهتری را نتیجه می دهد و نسبت به سایر روش ها منجر به راهبرد فکورانه تری می شود.
دوم: رضایت اعضای هیأت مدیره به طور قابل ملاحظه ای افزایش می یابد. آنها احساس می کنند که اثرگذار بوده، قابلیت هایشان مورد استفاده قرار گرفته و به حرف آنها گوش داده شده است و در نهایت قادر به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان بوده اند.
سوم: فرآیند تدوین راهبرد با مشارکت هیأت مدیره، منجر به ایجاد درک و شناخت عمیقی از شرکت می شود و این سطح از شناخت بر چگونگی فعالیت های آینده هیأت مدیره تأثیرگذار خواهد بود. در این حالت، پیشنهادات خاص برای مواردی نظیر سرمایه گذاری ها، افزایش سرمایه، خرید و تملک سایر شرکت ها و ... در متن راهبردی ارائه می شود که به صورت گروهی مورد بررسی و تأیید قرار گرفته (نه این که انفرادی اتخاذ شده باشد). و این امر به نوبه خود منجر به مباحثات فکورانه تر برای تدوین راهبرد و پشتیبانی قوی تر از پیشنهادهای سازگار با جهت راهبردی می گردد. در آخر، فرآیند تدوین راهبرد با مشارکت هیأت مدیره به ایجاد احساس مالکیت و حمایتی قوی در میان هیأت مدیره منتهی می شود که در مواقع بروز مشکلات و یا برخورد با یک بحران برای شرکت مفید خواهد بود. هیأت مدیره ای که در فرآیند تدوین راهبرد مشارکت کرده است، تمایل بیشتری به حمایت و پشتیبانی از مدیریت داشته و مدیریت را به ثبات قدم در ادامه راه مجبور می سازد نه این که در مواقع بروز هر مشکلی بگوید از این راه صرف نظر کنید و راه دیگری را پیش بگیرد.

جمع بندی

مرور مطالعات انجام شده در خصوص ماهیت و نحوه مشارکت هیأت مدیره در فرایند مدیریت راهبردی سازمان ها نشان می دهد توجه به نقش راهبردی هیأت مدیره و به ویژه حضور آنها در فرایند استراتژی نسبت به گذشته رشد چشمگیری داشته است. نتایج این مطالعه در کنار مجموعه مطالعات در حال انجام توسط گروه مطالعات راهبردی بُشرا نشان می دهد با توجه به ماهیت پیچیده و متغیر کسب و کارها، داشتن الگویی مبتنی بر مشارکت فعال هیأت های مدیره در کنار مدیریت ارشد در فرایند راهبردی سازمان تأثیر قابل ملاحظه ای بر اتخاذ راهبردهای مناسب و موفق خواهد داشت. بنابراین ارائه چارچوب پیشنهادی در قالب مدل مفهومی ارائه شده در این مقاله می تواند نقش به سزایی در ارتقاء نگرش جامعه هیأت های مدیره داخلی نسبت به روندهای نوین در ماهیت و نحوه مشارکت هیأت های مدیره در مدیریت راهبردی سازمان داشته باشد.

در نهایت با توجه به اینکه در دنیای کنونی، سازمان ها توجه خود را از پذیرش شرایط محیطی به ایجاد تغییر و نوآوری معطوف می کنند، بنابراین هیأت های مدیره توانمند امروزی نیز بایستی خود عامل تغییر بوده و بیش از همیشه بر مسایل راهبردی سازمان تمرکز کنند. [19] [20] در همین راستا پیشنهاد می شود جامعه هیأت های مدیره داخلی، با توجه به نقش هیأت های مدیره در تعالی سازمان ها بیش از

¹ هدف مولف مقاله در بحث فوق، ذکر این نکته است که هیأت مدیره و اعضای آن باید احساس کنند که دیگران از همکاری ایشان در فرآیند تدوین راهبرد آگاه هستند و در قبال نظراتی که می دهند باید پاسخ گوی کل گروه تدوین راهبرد باشند. موفقیت راهبرد اتخاذ شده به سود آنها خواهد بود و در صورت عدم موفقیت باید جواب گوی دیگران باشند.

پیش توجه خود را نسبت به نتایج مطالعات و ادبیات نوین معطوف سازند، تا به منبع قابل اتکا به عنوان مزیت رقابتی پایدار سازمان خود تبدیل شوند.

مراجع

- 1- Nadler, D. A, "Engaging the board in corporate strategy: A value-added approach, Mercer Delta Consulting, LLC, 2003
- 2- Nicholson, G.J & Kiel, G.C, " breakthrough board performance: how to harness your boards intellectual capital", corporate governance,4, 2004
- 3- Zahra, S. A. & Pearce, J. A, "board of director and corporate financial performance: a review and integrative model", journal of management, 15, 1989

۴- هانگر، جی دیوید و ویلن، توماس ال، "مبانی مدیریت استراتژیک" ترجمه: اعرابی، محمد و ایزدی، داود، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی،

چاپ دوم، ۱۳۸۴

- 5- Demb, A. & Neubauer, F. F. " The corporate board: confronting the paradoxes, Oxford University Press, 1992
- 6- Hambrick, D.C & Fredrickson, J. W. "Are you sure you have strategy?", Academy of management executive,2001,15, 48-59
- 7- Hendry, Kevin & Kiel, Geoffrey, C., " The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives", Corporate Governance: international perspective, 2004, Vol. 12, No. 4, PP. 500-519
- 8- Stiles, P. & Taylor, B. " Boards at work: How Directors view their roles and responsibilities", Oxford University Press, 2001
- 9- Hilmer, F. G. & the Independent Working Party into Corporate Governance, "Strictly Board-room: improving governance to enhance company performance. Melbourne: Business library, 1993
- 10- Pearce, J. A. & Zahra, S. A. , " The Relative power of CEOs and Boards of Directors: Associations with corporate performance, Strategic management journal, 1991,12,135-153
- 11- Davies, A., " A Strategic Approach to Corporate Governance", Aldershot:Gower,1999
- 12- Goodstein & et al, "The effects of the board size and diversity on strategic change, strategic management journal,1994, 15, 241-250
- 13- Pettigrew, A. & McNulty, T. , " Power and Influence in and around the boardroom, Human Relations, 1995, 48, 845-873
- 14- Golden B. R. & Zajac, E. J., "When will boards influence strategy? Inclination \times Power = Strategic Change, Strategic management journal, 2001, 22, 1087-1111
- 15- Norburn, D. & Grinyer, P. H. , "Directors without Direction", Journal of General Management, 1974,1, 30-39
- 16- Henke, J. W., " Involving The Board of Directors in strategic planning", Journal of Business Strategy, 1986, 7, 87-95
- 17- Ferlie E.F. & et al, "The Non-executive Director and the Board – Some evidence from the NHS. Warwick: Center for corporate strategy and change, university of Warwick, 1994
- 18- McNulty, T. & Pettigrew, A., " strategists on the Board", Organization Studies, 1999, 20, 47-74
- 19- Carey, Dennis C., & Patsalos-Fox, Michael, " Shaping Strategy from Boardroom", Mckinsey quarterly, 2006, Issue 3
- 20- Cropp, Bob, " EVALUATING BOARD PERFORMANCE", University of Wisconsin Center for cooperatives, January 1996.