

راهنمای شرکتی نقش رئیس هیئت مدیره وابتباط آن با عدم تضاد اطلاعات و حسابرسی داخلی

فرهنگ کاشف بهرامی

حسابدار رسمی

اجرایی، کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان مالی و نهادهای قانونی و دولتی. هدف از اعمال راهنمای شرکتی رعایت و اعمال اصولی است که توازن مناسبی بین آزادی عمل مدیریت و پاسخ‌گویی و رعایت منافع ذی‌نفعان مختلف از جمله رعایت حقوق سهام‌داران، رفتار عادلانه با سهام‌داران، شفافیت، مسئولیت‌های هیئت مدیره و اصول اخلاقی برقرار می‌کند.

واژه‌ی راهنمای یا حاکمیت شرکتی نخستین بار در دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی مطرح شد و هدف آن بازاندیشی در روابط سهام‌داران، هیئت مدیره و ذی‌نفعان بود. در واقع راهنمای شرکتی روابط میان مجموعه‌ای از افراد و نهادها را مورد هدف قرار می‌دهد که در جهت‌گیری و اثربخشی سازمان‌ها تأثیر به‌سزایی دارد، از جمله سهام‌داران، هیئت مدیره، مدیریت

بررسی‌ها نشان می‌دهد راز جاودانگی و کامیابی شرکت‌های معروف و خوش‌نام در برخورداری آن‌ها از رعایت اصول راهبری شرکتی و برخورداری از اعضای هیئت مدیره‌ی کارآمد نهفته است. البته اصول راهبری شرکتی در کشورهای مختلف به اقتضای شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و قانونی با یکدیگر تا حدی متفاوت است. اما اثر بخشی شرکت‌ها و رونق بازارهای مالی و پولی کشورها و در نتیجه رشد و توسعه‌ی اقتصادی کشورها به کیفیت رعایت این اصول بستگی دارد.

راهبری شرکتی دربرگیرنده‌ی مجموعه‌ی روابط بین هیئت مدیره، مدیران اجرایی، سهام‌داران و باقی ذی‌نفعان سازمان و مجموعه‌ای از قواعد ناظر بر شرکت است. به عبارت دیگر، راهبری شرکتی مناسب، قواعد و رویه‌های حاکم بر روابط بین اعضای هیئت مدیره، مدیران اجرایی و سهام‌داران شرکت‌ها و همچنین ذی‌نفعانی نظیر کارکنان و اعتباردهندگان است که از طریق جلب اطمینان بازار، کمک به سلامت بازار و کارایی اقتصادی، ثبات مالی و رشد اقتصادی را به ارمغان می‌آورد، راهبری شرکتی مطلوب و کارآمد موفقیت یک کسب‌وکار را تضمین نمی‌کند اما یکی از عواملی است که می‌تواند در موفقیت درازمدت کسب‌وکار به آن کمک کند.

از منظری دیگر راهبری شرکتی مجموعه‌ای از سازوکارهای هدایت و کنترل است به‌طوری که نظام راهبری شرکتی توزیع حقوق و مسئولیت‌های ذی‌نفعان مختلف اعم از هیئت مدیره، سهام‌داران، مدیران و کارکنان را مشخص می‌کند، وجود یک راهبری شرکتی خوب کلید جذب سرمایه‌ی مالی و نیروی انسانی توسط شرکت‌ها و شرکای تجاری قدرتمند در زنجیره‌ی ارزش است، کیفیت اجرای راهبری شرکتی، به کیفیت شفاف‌سازی اطلاعاتی و عملیاتی و میزان اعتماد در ارتباطات بین سهام‌داران، هیئت مدیره، مدیران ارشد و کارمندان معطوف می‌شود که نفوذ و مسئولیت هریک را درقبال ارزش پایدار بنگاه برای تمامی سهام‌داران مشخص می‌کند. به‌طوری که جاری شدن نظام راهبری شرکتی مؤثر، رسیدن به اهداف و سیاست‌ها را امکان‌پذیر خواهد کرد. ازاین لحاظ نظام راهبری شرکتی به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های اساسی کشور برای "بهبود فضای کسب‌وکار"، "شفافیت و سلامت فعالیت‌های اقتصادی"، "پاسخ‌گویی مدیران و رعایت حقوق ذی‌نفعان" هر چه سریع‌تر باید در بنگاه‌های اقتصادی کشور مستقر شود تا استفاده‌ی کارا و اثربخش از منابع انسانی، مالی و مادی کشور در راستای تحقق سند چشم‌انداز و دستیابی به عدالت و

پیشرفت اقتصادی کشور حاصل شود. دراین بین سازمان‌های مردم‌نهاد (N.G.O) که به‌صورت خودانتظام و مستقل عمل می‌کنند، مانند اتاق بازرگانی، انجمن‌های حرفه‌ای و جامعه‌ی حسابداران رسمی ایران، از پایه‌های اصلی استقرار راهبری شرکتی هستند و از این رو لازم است اقدامات لازم به دست بخش‌های ذی‌ربط به منظور توسعه و حمایت از سازمان‌ها یادشده به عمل آید.

به چه دلایلی "راهبری شرکتی" اهمیت دارد؟

۱. مانع جدایی و منفک‌شدن مالکیت سهام‌داران از حوزه‌ی کنترل و مدیریت مدیران است که منجر به تضاد منافع سهام‌داران و مدیران و نتایج حاصل از آن می‌شود.
 ۲. مانع عدم تقارن اطلاعات است که امکان فرصت‌طلبی و سوءاستفاده را بالا و در نتیجه هزینه‌ی نظارت و رسیدگی به عملکرد مدیران را برای سهام‌داران عادی را افزایش می‌دهد.
 ۳. مانع سوءاستفاده‌ی سهام‌داران بزرگ (عمده) از موقعیت خود است که به زیان سهام‌داران اقلیت تمام می‌شود.
 ۴. سازوکار بازار قادر به حل این تضادها نیست حتی با وجود:
- چارچوب‌های قانونی، و به طور خاص قوانین تجارت.
 - سایر سازوکارهای بازار مانند ورشکستگی، خرید اجباری و بازار کار مدیران.

به‌طورکلی، تضاد منافع بین مدیران و صاحبان اصلی شرکت، عدم تقارن اطلاعات، امکان فرصت‌طلبی و سوءاستفاده و بالا بودن هزینه‌ی نظارت برای صاحبان اصلی، لزوم ایجاد و اجرای راهبری شرکتی را ایجاب می‌کند.

چه عواملی باعث رواج مبحث راهبری شرکتی شد؟

۱. گسترش جریان خصوصی‌سازی در سراسر جهان در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ میلادی، به‌طوری که اساساً بحث راهبری شرکتی با شرکت‌های خصوصی، آغاز شد چرا که خصوصی‌سازی و به‌کارگیری سازوکارهای نظام بازار رقابتی خود نیازمند روش‌های کنترل متناسب با اقتصاد خصوصی است. آن روش‌ها و نظام کنترلی و مدیریتی به کیفیت و کمیت اجرای نظام راهبری شرکتی صحیح، مرتبط می‌شود. از اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰ برخی از اقتصادهای سرمایه‌داری که صنایع مادر و اساسی اقتصاد خود را ملی کرده بودند، واگذاری آن‌ها را به بخش خصوصی آغاز کردند. پس از فروپاشی اتحاد شوروی، کشورهای اروپای شرقی نیز که نظام سوسیالیستی را رها کرده بودند به مقیاس وسیع، واگذاری واحدهای صنعتی و تجاری را

آغاز کردند. به طوری که آنچنان که باید، خصوصی سازی های وسیع و پر بحث و جدل در کشورهای سوسیالیستی سابق، به بهبود کارایی و بهره وری که هدف اصلی خصوصی سازی است، منجر نشد و باعث شد که اصول کلی راهبری شرکتی را "کشورهای عضو سازمان همکاری های اقتصادی و توسعه" در سال ۱۹۹۴ میلادی به ترتیب زیر مطرح کنند:

■ اعمال حق مالکیت توسط سهامداران.
■ برخورد یکسان و منصفانه با تمام سهامداران به خصوص سهامداران اقلیت.

■ روابط مناسب با تمام ذی نفعان بنگاه
■ افشای اطلاعات و شفافیت مناسب و مطلوب.
■ مشخص کردن وظایف هیئت مدیره ی بنگاه ها و کمیته های آن.

۲. سوء استفاده های مالی گسترده ی شرکت های بزرگ یا بانک های بزرگ، به طوری که در اواخر سال ۲۰۰۱ میلادی، رسوایی فساد مالی گسترده ی شرکت انرون، نظام کنترل مالی را در آمریکا متحول کرد و اصول راهبری شرکتی را بنا نهاد و به نظر می رسد که با بروز فساد مالی بزرگ در صنعت بانکداری ایران نیز، شاهد دگرگونی نظارت مالی و توسعه ی کنترل های داخلی استاندارد و مطلوب در کشور باشیم، امروزه کاستی های فراوان موجود در ساختار اداره ی شرکت های بزرگ به ویژه نهادهای مالی، آشکار شده است، به طوری که همواره این پرسش مطرح است که آیا نظام های نظارتی موجود و در حال گسترش، از کارایی لازم برخوردار است؟ و موجب اصلاح و پیشرفت شرکت ها می شود؟ متأسفانه امروزه شاهد اعمال روش های کنترل خلق الساعه ای هستیم که مانع پیشرفت شرکت ها، ایجاد اشتغال، توسعه ی اقتصادی و رفاه اجتماعی است.

دستاوردهای نظام مؤثر راهبری شرکتی

دستاوردهای نظام راهبری شرکتی مؤثر به اختصار شامل این موارد است:

۱. علامت مناسبی است برای سرمایه گذاران بالقوه (به ویژه سرمایه گذاران خارجی) و بستانکاران که سرمایه یا طلب آنها محفوظ خواهد بود.
۲. دسترسی شرکت به منابع مالی را تسهیل خواهد کرد.
۳. با کاهش ریسک سوء استفاده، هزینه ی سرمایه نیز کاهش خواهد یافت.
۴. عملکرد شرکت را بهبود خواهد داد (مطالعات وسیعی

ارتباط مثبت میان نظام راهبری شرکتی صحیح و عملکرد مطلوب شرکت را نشان داده اند.)

نظام پیشرفته ی راهبری شرکتی، مهم ترین روش تجربه شده در جهان است که صحت اداره ی شرکت ها را به همراه رشد و پیشرفت آن ها امکان پذیر می سازد.

در ادامه، به مهم ترین اصل "راهبری شرکتی" یعنی ساختار کارآمد هیئت مدیره و به نقش اساسی رییس آن، می پردازیم.

هیئت مدیره

شرکت های بزرگ را همواره دو نهاد اصلی اداره می کنند: (الف) - هیئت مدیره (ب) - هیئت اجرایی.

هیئت مدیره وظیفه ی سیاست گذاری، نظارت و هدایت شرکت را به عهده دارد و هیئت اجرایی، عملیات جاری و توسعه ی کسب و کار شرکت را انجام می دهد. امروزه بر جدایی این دو نهاد تأکید اساسی شده است. هیئت مدیره ی یک شرکت، عامل اصلی موفقیت های آن شرکت به حساب می آید از این لحاظ شرکت ها برای دستیابی به موفقیت، لازم است تا از ساختار هیئت مدیره ی اثرگذار برخوردار باشند. اعضای هیئت مدیره را سهامداران انتخاب می کنند و باید آن ها را نمایندگی کنند، این در حالی است که شرکت ذی نفعان متعددی دارد، تراحم منافع، می تواند کارایی هیئت مدیره را تقلیل دهد و موجبات فساد را به وجود آورد.

اصول راهبری شرکتی، ساختاری را برای هیئت مدیره ی شرکت های بزرگ و سهامی عام، پیشنهاد می کند که سلامت، کارآمدی و پاسخ گویی آن ها، به همه ی ذی نفعان را تأمین کند. در این ساختار، اصلی ترین نقش به عهده ی رییس هیئت مدیره ی شرکت است، رییس هیئت مدیره، نقطه ی مرکزی در کسب موفقیت های شرکت به حساب می آید و از این نظر باید از بالاترین استانداردهای درست کاری، مدیریت، اخلاق و دانایی، برخوردار باشد.

حوزه ی فعالیت رییس هیئت مدیره و مدیر عامل

باید میان راهبری هیئت مدیره و حدود اختیارات و وظایف مدیر عامل در اداره ی امور شرکت، تقسیم بندی روشنی انجام پذیرد. هیچ فردی نباید مانع قدرت تصمیم گیری صحیح هیئت مدیره شود. رییس هیئت مدیره در درجه ی نخست مسئول کارآمدی هیئت مدیره است. او باید از اثربخشی و مفید بودن اعضای هیئت مدیره، در ابعاد سیاست گذاری، نظارت و هدایت عملیات شرکت، با وجود دوری آن ها از اداره ی اجرایی و روزمره ی شرکت، مطمئن باشد. اداره ی



نقش رییس در هیئت مدیره

رییس هیئت مدیره مسئولیت رهبری هیئت مدیره، اطمینان از تاثیرگذار بودن نقش خود در تمامی جنبه‌ها، و تنظیم دستور جلسات را بر عهده دارد. به علاوه او وظیفه دارد تا از ارائه‌ی به موقع، شفاف و کافی اطلاعات به اعضای هیئت مدیره اطمینان حاصل کند.

رییس هیئت مدیره باید از ارتباط مؤثر با سهام داران مطمئن شود، او همچنین باید تاثیر حضور اعضا، به ویژه اعضای غیرموظف را تسهیل و ارتباط سازنده‌ای بین اعضای موظف و غیرموظف برقرار کند. منظور از اعضای غیرموظف، اعضای اند که در شرکت سمت اجرایی ندارند و معمولاً نماینده‌ی شخص حقوقی یا حقیقی (سهام دار عمده) در هیئت مدیره هستند. به همین ترتیب، منظور از اعضای موظف، اعضای اند که در شرکت دارای سمت اجرایی نیز هستند مانند مدیرعامل که می تواند عضو هیئت مدیره نیز باشد.

رییس هیئت مدیره به عنوان راهبر هیئت مدیره، در مورد مفید بودن نقش خود مسئول است.

وظایف رییس هیئت مدیره

عمده ترین وظایف رییس هیئت مدیره شامل موارد زیر است:

۱. هدایت فرایند راهبری: رییس هیئت مدیره باید ضمن همکاری نزدیک با مدیر عامل شرکت، فرایند راهبری شرکت

شرکت به عهده‌ی مدیر عامل و هیئت اجرایی است، که در قالب حاکمیت هیئت مدیره، انجام می شود. رییس هیئت مدیره می باید بتواند وظایف خود را به صورت مستقل انجام دهد، مسئولیت تصمیم گیری و اختیارات رییس هیئت مدیره و مدیر عامل نباید با یکدیگر ترکیب شود، بلکه باید هر مسئولیت تنها بر عهده‌ی یک نفر باشد، از این رو نباید نقش رییس هیئت مدیره و مدیر عامل را به صورت همزمان بر عهده‌ی یک نفر قرار داد چرا که این سیاست بر خلاف مشی راهبری شرکتی است. براساس اصول راهبری شرکتی، وظایف رییس هیئت مدیره و مدیر عامل می بایست به صورت کتبی تدوین شده و به تصویب هیئت مدیره برسد و سپس به آنها تسلیم شود. رییس هیئت مدیره و مدیر عامل، باید زمان کافی را برای گفت و گوی شفاف در مورد وظایف خود، اختصاص دهند و قبل از جداسازی و تفکیک وظایف از طریق هیئت مدیره، به توافق دو طرفه، در مورد نقش مرتبط با پست خود، دست یابند. به عبارتی قبل از ابلاغ وظایف هر یک توسط هیئت مدیره، خودشان در گفت و گوهایی شفاف و منظم با همدیگر به نتایج نهایی وظایف تفکیک شده، دست یابند. مهم ترین نقشی که این دو نفر در آغاز مسئولیت خود انجام می دهند، ریاست و اداره‌ی هیئت مدیره به دست رییس هیئت مدیره و اداره‌ی اجرایی شرکت به دست مدیر عامل است.



مورد موضوعات مهم، مطمئن شود و از صرف وقت بی‌مورد برای موضوعات بحث‌انگیز و انحرافی معمول در هر کسب‌وکاری، جلوگیری کند و مقتدرانه جلسات را مدیریت کند.

۴. تهیه اطلاعات: رییس هیئت مدیره مسئولیت دارد تا از دریافت کافی، دقیق، شفاف و به‌هنگام اطلاعات مربوط به موضوعات مطروحه در جلسات هیئت مدیره، توسط اعضا اطمینان یابد. اطلاعات باید شامل تمام وظایف و مسئولیت‌های عمومی اعضا و نیز اطلاعات خاص شرکت و کسب‌وکار باشد.

۵. مشارکت همه اعضای هیئت مدیره: رییس هیئت مدیره باید امکان مشارکت تمامی اعضای موظف و غیر موظف را در بحث‌های هیئت مدیره فراهم نماید چرا که هیئت مدیره‌ای تأثیرگذار است که تمامی اعضای آن به طور شایسته، در همه‌ی موضوعات مربوطه، بحث و اظهارنظر کنند.

۶. توازن هیئت مدیره: یکی از مهم‌ترین راه‌های تأثیرگذاری هیئت مدیره، اطمینان از ترکیب مناسب و در عین حال جامع اعضای موظف و غیرموظف در ساختار هیئت مدیره است. افزون بر این، لازم است تا بین اعضا، ترکیب مناسبی از مهارت‌ها و تجربه‌ها، وجود داشته باشد تا شرایط کسب موفقیت در شرکت، فراهم شود. بنابراین، در انتخاب اعضای هیئت مدیره توسط سهام‌داران در مجامع عمومی صاحبان سهام، سهام‌داران می‌باید به نکات ظریف و

را هدایت کند و به صورت مداوم از عملکرد بهینه‌ی شرکت مطمئن باشد. بسیاری از شرکت‌ها، به‌ویژه شرکت‌های بزرگ نسبت به شرکت‌های نوپا به نظارت دقیق‌تر و بیش‌تری نیاز دارند. همچنین تعهد در قبال کنترل‌های داخلی قوی مالی - اداری و مدیریت بدون نقص که توسط همگان قابل رؤیت باشد، از الزاماتی است که می‌باید در همه‌ی شرکت‌ها به فراخور نوع فعالیت و شرایط خاص‌شان، موجود باشد. به‌علاوه رییس هیئت مدیره به عنوان عضو ارشد شرکت لازم است تا رهبری تنظیم، تثبیت و اجرای ارزش‌های سازمانی شرکت را برعهده گیرد.

۲. تنظیم دستور جلسات هیئت مدیره: رییس هیئت مدیره باید قبل از جلسه، موضوعات دستور جلسه را به اطلاع اعضا برساند تا آن‌ها بتوانند این موضوعات را اصلاح کرده یا موضوعات جدیدی را پیشنهاد کنند و یا آمادگی لازم و کافی را از هر حیث در مورد موضوعات مطروحه در دستور جلسات کسب کنند. این امر باعث می‌شود تا هیئت مدیره به میزان کافی در مورد تمامی مسائل مربوطه، به بحث و تبادل نظر بپردازد و ملاحظات مربوط به کسب‌وکار را در بحث‌های خود لحاظ کند.

۳. اداره‌ی جلسات هیئت مدیره: رییس هیئت مدیره، مسئول اداره‌ی جلسات هیئت مدیره است، او باید از کفایت بحث در

حساس اشاره شده در بالا توجه کافی و لازم داشته باشند و از گزینش‌های سیاسی، حزبی و سلیقه‌ای اعضای هیئت مدیره، جداً پرهیزند، بلکه بر مبنای اصل شایسته‌گزینی اعضای هیئت مدیره را انتخاب کنند.

۷. انتصاب رسمی اعضای جدید: رییس هیئت مدیره شرکت باید به منظور اطمینان از تأثیرگذاری اعضای جدید، از وجود تمام اطلاعات مهم، نزد آن‌ها، اطمینان حاصل کند. هرگاه افراد معرفی شده برای عضویت جدید هیئت مدیره از اطلاعات کافی برخوردار نباشند، رییس هیئت مدیره باید برای رفع مشکل با سهام‌داران عمده مذاکره کند. و نسبت به تعویض آن‌ها اقدامات مقتضی را به انجام برساند. بنابراین هر گونه انتصاب سیاسی بدون در نظر گرفتن شایستگی‌های علمی، مهارتی و سوابق مدیریتی خاص آن صنعت مربوط، می‌باید توسط رییس هیئت مدیره ممنوع اعلام شود و از ورود اعضای صرفاً سیاسی، مربوط به هر جناحی که باشد، به طور جدی جلوگیری به عمل آورد و حضور مدیران مستقل در هیئت مدیره را غنیمت بشمارد، چرا که مدیران مستقل کلیدی‌ترین عامل اجرای راهبری شرکتی هستند.

مدیر مستقل کسی است که: (۱) پاداش مدیریتی دریافت نمی‌کند، (۲) نماینده‌ی سهام‌دار عمده شرکت نبوده، (۳) در حال حاضر و در طول سه سال قبل شریک اصلی یا مدیر اجرایی مؤسسه‌ی حسابرسی مستقل شرکت و یا واحد حسابرسی داخلی نباشد، (۴) کارمند یا مسئول اجرایی شرکت نباشد.

به‌طور کلی عضو هیئت مدیره زمانی مستقل است که به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم ارتباط مهمی با شرکت نداشته باشد، در چنین شرایطی با وجود مدیران مستقل در هیئت مدیره، هیئت مدیره‌ای کارآمد و مؤثر در اداره‌ی امور شرکت خواهیم داشت، چرا که حضور مدیران مستقل در هیئت مدیره‌ی شرکت‌ها، سبب بهبود راهبری شرکتی خواهد شد. بنابراین رییس هیئت مدیره می‌تواند از طریق تمرکز بر مدیران مستقل به عنوان یکی از اساسی‌ترین سازوکارهای راهبری شرکتی، از منافع تمام ذی‌نفعان، و به طور خاص سهام‌داران خرد حمایت کند.

۸. فرایند ارزیابی هیئت مدیره: برای اطمینان از مؤثر بودن عملکرد هیئت مدیره، کمیته‌ها و اعضای هیئت مدیره، لازم است تا فرایند ارزیابی مناسبی وجود داشته باشد. رییس هیئت مدیره در رأس فرایند ارزیابی باید با قبول این مسئولیت، در تمامی مراحل ارزیابی حضور داشته باشد. از این لحاظ

در خصوص ارزیابی، تدوین شاخص‌های خاص آن صنعت مربوطه برای ارزیابی عملکرد هیئت مدیره و تشخیص میزان شکاف عملکردی با شاخص‌های تدوین شده، می‌تواند ارزیابی هیئت مدیره را جامع‌تر و دقیق‌تر به انجام برساند از این جهت تشکیل بانک اطلاعاتی مدیران برای تسهیل انتخاب مدیران حرفه‌ای و ترویج رویکرد مدیران مستقل به عنوان اعضای هیئت مدیره می‌تواند به بهبود شایسته‌سالاری، ایفای مؤثر مسئولیت‌های هیئت مدیره و اعتلای اثر بخشی سازمان‌ها بینجامد.

۹. ارائه‌ی مشاوره به مدیر عامل: به منظور کسب اطمینان از عملکرد صحیح و منسجم شرکت، رییس هیئت مدیره می‌باید همکاری نزدیکی با مدیر عامل داشته باشد. رییس هیئت مدیره می‌باید با مدیر عامل مشورت کرده و در مواقع لزوم وی را راهنمایی کند و به‌عنوان صدای هیئت مدیره باشد. در زمینه‌ی چه‌گونه به اجرا گذاشتن مصوبات هیئت مدیره که در صورتجلسات هیئت مدیره درج شده است و همچنین با ارائه‌ی راهکارهای مناسب به مدیر عامل برای حل و فصل مشکلات، مسایل و محدودیت‌های اجرایی مصوبات هیئت مدیره، اثربخشی اجرای مصوبات هیئت مدیره را ارتقا بخشد.

۱۰. ارتباط بین اعضای موظف و غیرموظف هیئت مدیره:

رییس هیئت مدیره می‌بایست به عنوان پل ارتباطی بین اعضای موظف و غیرموظف عمل کند، تا این اعضا به صورت یکپارچه در هیئت مدیره فعالیت و در اتخاذ تصمیمات برای شرکت، مؤثر عمل کنند. از این لحاظ لازم است تا تمامی اعضای هیئت مدیره اعم از موظف و غیرموظف به وظایف خود در قالب هیئت مدیره‌ای واحد، عمل کنند و هیچ‌گونه اختلافی را در تعهدات و مسئولیت‌های حقوقی و قانونی خود احساس نکنند. ماهیت مستقل و نقش اعضای غیرموظف به گونه‌ای است که باید اعضای موظف را مورد سؤال قرار دهنده و در مواقعی به چالش بکشانند. رییس هیئت مدیره باید اطمینان حاصل کند که اعضای موظف این چالش‌ها را به عنوان راهبری شرکتی صحیح و مناسب، تأیید کنند و قبول داشته باشند.

۱۱. ارتباط با سهام‌داران: اغلب، رییس هیئت مدیره برای ملاقات با سهام‌داران عمده فراخوانده می‌شود. رییس هیئت مدیره، هماهنگ با اعضای هیئت مدیره، بر روابط شرکت با تمامی سهام‌داران، شامل سهام‌داران جزء و عمده، نظارت دارد. دریافت نظرات سهام‌داران از طریق کارگزاران، حداقل دو بار در سال برای هیئت مدیره بسیار حائز اهمیت است.

استقلال رییس هیئت مدیره

رییس هیئت مدیره باید هنگام انتصاب از انجام هر گونه فعالیت دیگر مرتبط با شرکت مستقل باشد. مدیر عامل، حق ندارد به عنوان رییس هیئت مدیره همان شرکت نیز منصوب شود. در بخش پایانی ماده‌ی ۱۲۴ اصلاحیه‌ی قسمتی از قانون تجارت مصوب اسفند ماه ۱۳۴۷ گفته شده است: مدیر عامل شرکت نمی‌تواند در عین حال رییس هیئت مدیره همان شرکت باشد "مگر با تصویب سه چهارم آرای حاضر در مجمع عمومی"، و این خلاف اصل استقلال رییس هیئت مدیره بر اساس اصول راهبری شرکتی است. رییس هیئت مدیره می‌تواند عضو موظف یا غیرموظف باشد، با این حال، باید شرایط استقلال وی در تمامی موارد بررسی شود. همچنین این عقیده وجود دارد که انتصاب مدیر عامل سابق، به‌عنوان رییس هیئت مدیره، می‌تواند مشکلاتی را برای مدیرعامل تازه‌وارد ایجاد کند. از این رو، صلاح نیست مدیر عامل سابق را به‌عنوان رییس هیئت مدیره، انتخاب یا منصوب کرد.

کمیته‌ی عزل و نصب

در همه‌ی شرکت‌ها لازم است کمیته‌ی عزل و نصبی وجود داشته باشد تا فرایند انتصابات در هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکت را انجام دهد و برای عضویت هیئت مدیره افرادی را پیشنهاد کند. از این رو، تشکیل بانک اطلاعاتی مدیران برای تسهیل انتخاب مدیران حرفه‌ای و ترویج رویکرد مدیران مستقل به‌عنوان اعضای هیئت مدیره می‌تواند به بهبود شایسته‌سالاری، ایفای مؤثر مسئولیت‌های هیئت مدیره و اعتلای اثربخشی سازمان‌ها بینجامد. اکثر اعضای این کمیته را می‌بایست افراد غیرموظف مستقل تشکیل دهند، رییس هیئت مدیره (یا عضو غیرموظف مستقل) می‌باید ریاست این کمیته را برعهده گیرد. تنها زمانی رییس هیئت مدیره نمی‌تواند مسئول کمیته‌ی عزل و نصب باشد که موضوع کمیته در مورد انتصاب جانشین برای رییس هیئت مدیره باشد، کمیته‌ی عزل و نصب می‌باید منابع خود را در دسترس گذاشته و وظایف و محدوده‌ی اختیارات خود را تشریح کند.

با توجه به اهمیت نقش رییس هیئت مدیره، در اطمینان از اثربخشی فعالیت‌های هیئت مدیره، لازم است تا وی در فرایند انتخاب اعضای جدید مشارکت داشته باشد و آن را اداره کند. به منظور اطمینان از اثربخشی فعالیت‌های هیئت مدیره، می‌باید تعادل مناسبی در تعداد اعضای موظف و غیرموظف، و نیز تعادل در مهارت‌ها و تجارب آن‌ها، وجود داشته باشد.

رییس هیئت مدیره، به عنوان رییس کمیته‌ی عزل و نصب فرصت دخالت در تعیین پست‌های خالی، فرایند بررسی و انتخاب عضو جدید و افراد جانشین در هیئت مدیره را در اختیار دارد. لازم است تا اکثریت اعضای کمیته‌ی عزل و نصب را افراد مستقل تشکیل دهند.

هیچ فردی نباید در دو شرکت که هر دو عضو بازار سرمایه (بورس) هستند، به عنوان رییس هیئت مدیره به فعالیت مشغول باشد، پیروی یا عدم پیروی از این تبصره باید در سالی که انتصاب صورت می‌پذیرد، گزارش شود.

در هنگام بروز موارد بحرانی، رییس هیئت مدیره به منظور رویارویی با مشکلات احتیاج به زمان بیش‌تری دارد. بر همین اساس، واضح است که قبل از انتصاب رییس هیئت مدیره باید زمان‌های خالی وی مد نظر قرار گیرد.

عملکرد و پیشرفت هیئت مدیره

رییس هیئت مدیره در قبال اطمینان از ارسال اطلاعات صحیح، به‌هنگام و شفاف به اعضای هیئت مدیره، مسئول است. مدیر عامل و سایر مدیران ارشد شرکت، متعهد به ارائه‌ی اطلاعات به اعضای هیئت مدیره هستند. اما اعضا می‌باید در مواقع لزوم از شفافیت و کاربردی بودن اطلاعات، اطمینان حاصل کنند.

رییس هیئت مدیره می‌باید اطمینان حاصل کند که اعضا به صورت مداوم مهارت‌ها، اطلاعات و دانش خود را نسبت به شرکت به‌هنگام کنند و به وظایف خود در هیئت مدیره و کمیته‌ها، به‌درستی عمل نمایند.

وظایف و تعهدات رییس هیئت مدیره در قبال اعضای جدید

■ رییس هیئت مدیره می‌باید از ارسال اطلاعات کامل، رسمی و مناسب به اعضای جدید اطمینان حاصل کند.

■ شرکت می‌باید، فرصت ملاقات با اعضای غیرموظف جدید را در اختیار سهام‌داران عمده قرار دهد.

■ در تمامی موارد ضروری است، تا همه‌ی اعضا در جریان آخرین اطلاعات شرکت باشند و بر وظایف خود به‌عنوان عضو هیئت مدیره کاملاً واقف باشند.

■ در صورت لزوم، دوره‌های آموزشی اضافی برای اعضا برگزار خواهد شد.

ارزیابی هیئت مدیره

- برای اطمینان از فعالیت اثربخش هیئت مدیره، لازم است تا عملکرد هیئت مدیره، کمیته‌ها و اعضای آن مورد ارزیابی قرار گیرد، بدین ترتیب ضعف‌ها شناسایی شده و نه تنها اثربخشی



- عضو مستقل ارشد می‌باید با سهام‌داران عمده جلساتی را ترتیب دهد و با مسایل مهم و مورد توجه سهام‌داران آشنا شود.

دبیرخانه‌ی هیئت مدیره

هیئت مدیره دارای یک دبیرخانه است که زیر نظر رییس هیئت مدیره، توسط یک نفر با عنوان دبیر اداره می‌شود، دبیر هیئت مدیره با پیشنهاد رییس و تصویب هیئت مدیره نصب و عزل می‌شود.

وظایف دبیرخانه به شرح زیر است:

۱. پی‌گیری، تدارک و هماهنگی لازم برای تشکیل به موقع جلسات هیئت مدیره
 ۲. انجام امور اداری هیئت مدیره.
 ۳. توجیه اعضای هیئت مدیره نسبت به قوانین و مقررات.
 ۴. دعوت از مدیران و کارشناسان شرکت و مشاوران خارج از شرکت برای حضور در جلسات هیئت مدیره.
 ۵. تهیه‌ی اطلاعات مورد نیاز اعضای هیئت مدیره و انجام امور کارشناسی بنا به مورد و مواردی که ارجاع می‌شود.
- مدیرعامل و نیز سایر مدیران شرکت، در انجام وظایف دبیرخانه، همکاری می‌کنند.
- هزینه‌های دبیرخانه از محل بودجه‌ی مصوب و تنخواهی که به تصویب هیئت مدیره می‌رسد، تأمین می‌شود.
- پرداخت‌های دبیرخانه با امضای دبیر و تأیید رییس

تمامی اعضا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، بلکه اثربخشی کل مجموعه به عنوان هیئت مدیره نیز مشخص می‌شود.

- رییس هیئت مدیره به عنوان راهبر، در فرایند ارزیابی، از جمله از طریق گفت‌وگوی فردی با هر یک از اعضا، به انجام این وظیفه می‌پردازد، رییس هیئت مدیره می‌باید نقش راهبری خود را در فرایند ارزیابی در داخل و خارج از شرکت به درستی انجام دهد.

سهام‌داران

- ارتباط اصلی با سهام‌داران از طریق مدیر عامل و مدیر مالی یا مدیر امور سهام شرکت انجام می‌پذیرد. با این حال، رییس هیئت مدیره می‌باید همواره در دسترس سهام‌داران بوده و با سهام‌داران عمده و کارگزاران شرکت، ارتباط داشته باشد تا با مسایل و مشکلات مربوط به آن‌ها آشنا شود.

- رییس هیئت مدیره می‌باید از انتقال نظرگاه‌های سهام‌داران به هیئت مدیره اطمینان حاصل کند.

- رییس هیئت مدیره می‌باید در خصوص مسایل حاکمیتی و راهبردهای شرکت با سهام‌داران عمده به گفت‌وگو بپردازد. اعضای غیرموظف نیز می‌باید زمان‌هایی را برای برگزاری جلسات با سهام‌داران عمده تعیین کنند و در صورت درخواست سهام‌داران عمده برای برگزاری جلسه، آمادگی خود را اعلام نمایند.



هیئت مدیره در حساب‌های شرکت منظور می‌شود.

- دبیر هیئت مدیره، در همکاری با رئیس هیئت مدیره در ایجاد ارتباط با تمام اعضای هیئت مدیره و اطمینان از دریافت به‌هنگام اطلاعات مورد نیاز، نقش حیاتی را ایفا می‌کند.
- شرایط ادامه‌ی فعالیت اعضا در هیئت مدیره، مبتنی بر به‌روزرسانی مهارت‌ها، اطلاعات و آشنایی آن‌ها با شرکت است و هدف از این شرایط، حفظ تأثیرگذاری هیئت مدیره است.
- سرانجام این‌که، نقش اساسی رئیس هیئت مدیره، اطمینان از تأثیرگذاری مثبت هیئت مدیره در کل امور شرکت است.

رابطه‌ی عدم تقارن اطلاعاتی با راهبری شرکتی مناسب
زمانی که یکی از طرفین معامله، نسبت به طرف دیگر دارای مزیت اطلاعاتی باشد، گفته می‌شود که سیستم اقتصادی از دیدگاه اطلاعات، نامتقارن است. از مهم‌ترین معیارهای عدم تقارن اطلاعاتی اختلاف قیمت پیشنهادی خرید و فروش سهام شرکت است.
میان نظام راهبری مناسب شرکتی و عدم تقارن اطلاعاتی در بازار سرمایه ارتباط معکوسی وجود دارد، چرا که با افزایش سطح کیفی راهبری شرکتی، عدم تقارن اطلاعاتی کاهش می‌یابد و موجب شفافیت کمی و کیفی اطلاعات مربوط به سهام شرکت، در بازار سرمایه می‌شود.

در شرکت‌های دارای راهبری شرکتی مناسب، اختلاف قیمت پیشنهادی خرید و فروش سهام کم‌تر و شاخص کیفیت

بازار بالاتری دارند و احتمال آن که معاملات سهام‌شان مبتنی بر اطلاعات نهانی باشد نیز در آن‌ها کم‌تر است.
کیفیت اعمال بهتر راهبری شرکتی توسط هیئت مدیره باعث کاهش عدم تقارن اطلاعاتی می‌شود و در نتیجه شرکت‌هایی که دارای هیئت مدیره‌ی کارآتر باشد، پیش‌بینی‌های سود مناسب‌تر و دقیق‌تری، خواهند داشت. اثبات شده است که در شرکت‌های دارای راهبری شرکتی مناسب‌تر همیشه مقادیر و کیفیت اطلاعات افشا شده توسط مدیریت افزایش می‌یابد و از طرفی عدم تقارن اطلاعاتی، کم‌تر خواهد شد. بدین ترتیب، راهبری شرکتی قوی و مؤثر با کاهش عدم تقارن اطلاعاتی در مورد سهام شرکت باعث افزایش شفافیت مالی و عملیاتی می‌شود. سخن کوتاه، راهبری شرکتی مناسب موجب کاهش در عدم تقارن اطلاعاتی در آگهی‌های سود می‌شود و کیفیت راهبری شرکتی برای سرمایه‌گذاران در خصوص رویدادهای اطلاعاتی، بسیار بااهمیت است، چرا که یکی از عوامل تأثیر گذار بر افزایش نقدشوندگی سهام است.

ارتباط حسابرسی داخلی با راهبری شرکتی مناسب
حرفه‌ی حسابرسی داخلی، طی دوره‌های متمادی گسترش یافته است. از آنجایی که سازمان‌ها، از لحاظ اندازه و پیچیدگی، به‌سرعت رشد کرده و بزرگ شده‌اند، و فعالیت‌های آن‌ها، به لحاظ جغرافیایی، بسیار گسترده و پراکنده

شده‌اند، مدیریت ارشد (اعضای هیئت مدیره، مدیر عامل و مدیران ارشد اجرایی) آنها، دیگر، به‌تنهایی قادر نبوده‌اند تا فعالیت‌های تحت مسئولیت خود را نظارت و سرپرستی کنند، و نمی‌توانستند با افرادی که مستقیماً به آنها گزارش می‌دادند، ارتباط مستقیم و مناسبی برقرار کنند. این دور بودن مدیران ارشد از فعالیت‌های تحت مسئولیت، باعث شده است تا به افراد دیگری در سازمان نیازمند باشند تا آنها را از طریق بررسی و ارزیابی فعالیت‌ها، و ارائه‌ی گزارش نتایج حاصل از این گونه بررسی‌ها، یاری دهند. این افراد، که بعدها به حساب‌رسان داخلی رسمی ملقب شدند، با انجام انواع خدمات حساب‌ررسی داخلی، این کمک‌ها و مساعدت‌ها را انجام داده و در حال حاضر نیز در سطحی گسترده و فزاینده انجام می‌دهند. این گونه خدمات، به‌تدریج و در طول زمان، رسمیت یافته و با تأسیس انجمن حساب‌رسان داخلی، فعالیت‌های حساب‌ررسی داخلی، به یک حرفه‌ی تخصصی، تبدیل شده است.

چارچوب بین‌المللی فعالیت‌های حرفه‌ای، تعریف زیر را از حساب‌ررسی داخلی، ارائه می‌دهد:

«حساب‌ررسی داخلی، یک فعالیت مستقل و بی‌طرفانه‌ی اطمینان بخش و مشاوره است که به منظور ایجاد ارزش افزوده، و بهبود عملکرد یک سازمان طراحی و اجرا می‌شود. حساب‌ررسی داخلی، با اعمال رویکردی سیستماتیک و نظام‌مند، برای ارزیابی و بهینه‌سازی اثربخشی فرایندهای مدیریت ریسک، کنترل، و نظام راهبری، سازمان را در تحقق هدف‌هایش، یاری و برای آن، ارزش افزوده ایجاد می‌کند.»

این تعریف، مشخص می‌کند که هدف نهایی از حساب‌ررسی داخلی، ایجاد ارزش افزوده در سازمان، از طریق اطمینان‌دهی، و انجام خدمات مشاوره، است. کانون توجه حساب‌رسان داخلی در این کار، ارزیابی و بهبود اثر بخشی فرایندهای مدیریت ریسک، کنترل، و نظام راهبری در سازمان، است که ارتباط مستقیم با موضوع اثر بخشی رییس و اعضای هیئت مدیره در راهبری شرکتی پیدا می‌کند. از این لحاظ که موضوع کنترل‌های داخلی مدت‌ها به‌عنوان یک عنصر و مؤلفه‌ی منحصراً به فرد، جزو اولویت‌های انتخاب، در حساب‌ررسی داخلی، به شمار می‌رفت ولی به‌تدریج و در طول زمان با تهیه و تدوین چارچوب‌های گسترده‌ی کنترل مدیریت همچون کنترل داخلی، چارچوب یکپارچه‌ی کمیته حساب‌ررسی داخلی و معیارهای کنترل داخلی و... باعث شده تا کانون توجه حساب‌رسان داخلی از کنترل‌های مالی و رعایت به کنترل‌های مدیریت و فرایندهای نظام راهبری

(راهبری شرکتی)، معطوف شود که در این راستا، ریسک‌های گسترده‌ای را مورد توجه خود قرار می‌دهند که اطمینان منطقی را در دستیابی به هدف‌های تجاری سازمان یا شرکت (واحد اقتصادی) در سه مقوله‌ی مشخص شامل: (۱) اثربخشی و کارایی عملیات، (۲) قابل‌اعتماد بودن گزارشگری مالی، و (۳) رعایت قوانین و مقررات مربوط، به وجود می‌آورند. هر سه‌ی این مقولات در زیر چتر گسترده‌ی راهبری شرکتی مناسب و درست، مفهوم و معنا پیدا می‌کند. تأثیر فزاینده‌ی فناوری اطلاعات به مدد رایانه‌ها و شبکه‌های ارتباطی در سازمان بر راهبردهای تجاری و فعالیت‌های روزانه‌ی سازمان که از راهبری شرکتی سرچشمه گرفته درمجموع حرفه‌ی حساب‌ررسی داخلی را به‌شدت تحت تأثیر خود قرار داده، چرا که فناوری اطلاعات رایانه‌ای موجب شده که نحوه‌ی انجام خدمات اطمینان‌بخش و مشاوره را تغییر دهد. زیرا، حساب‌ررسی‌های داخلی، همواره به لحاظ تاریخی، به صورت گذشته‌نگر و پس از اتفاق افتادن رویداد یا، معامله، انجام می‌شد. این رویکرد حساب‌ررسی "پس از وقوع" به‌سرعت در حال منسوخ شدن است، و پیشرفت روزافزون فناوری، باعث شده است تا پردازش فرایندهای تجاری، با اتکا به توانمندی‌های فناوری اطلاعات، به صورت "آن‌لاین"، و در زمان وقوع، انجام شوند و به یک امر رایج و معمولی مبدل شوند.

نتیجه این‌که، در دنیای تجارت امروز، عملاً غیرممکن است که واحد حساب‌ررسی داخلی، بتواند در راستای نظام راهبردی راهبری شرکتی برای سازمان متبوع خود، ارزش افزوده ایجاد کند مگر این‌که دارای دانش و مهارت‌های لازم در زمینه‌ی ریسک‌ها و کنترل‌های فناوری اطلاعات از طریق رایانه و شبکه‌های رایانه‌ای باشد و بتواند از فناوری‌های مبتنی بر تکنیک‌های حساب‌ررسی، استفاده کند. در این چارچوب، کاربرگ‌های متکی به زنجیره‌ای از عطف‌های حساب‌ررسی پردازش رویدادها و معاملات، و کنترل‌های مربوط، به گونه‌ای فزاینده در حال جایگزین شدن با عطف‌گذاری‌های بدون کاربرگ، و استقرار کنترل‌های طراحی شده برای آزمون مناسب رویدادها و معاملات، "درهنگام وقوع" اند. از این لحاظ، یکپارچه‌سازی کنترل‌های فناوری اطلاعات رایانه‌ای در فرایندهای تجاری نظام راهبردی راهبری شرکتی، همراه با تکنیک‌های حساب‌ررسی به کمک رایانه باعث شده تا شمار روزافزونی از واحدهای حساب‌ررسی داخلی، رویکرد حساب‌ررسی جامع و یکپارچه‌ای اتخاذ کنند. به‌جای انجام خدمات اطمینان‌بخش جداگانه،

و هیئت مدیره شرکت‌ها و سازمان‌ها در نظام راهبری شرکتی به گونه‌ای فزاینده، بر اجرای هر چه بیش‌تر برنامه‌های ضد تقلب و کنترل‌ها بر فعالیت‌های کلیدی تجاری، پیروی از مقررات و قوانین حاکم بر بازار سرمایه و تجارت، تأکید ورزند. این تمرکز جدید و حیات‌بخش جهانی بر مدیریت راهبردی و راهبری شرکتی سازمان‌ها، ناشی از این حقیقت است که گزارشگری مالی همراه‌کننده و متقلبانه به راحتی می‌تواند صدای ناقوس مرگ نظام راهبری شرکتی هر سازمان و شرکت مبتلا به تقلب را به صدا درآورد.

در نهایت آن‌که حسابرسان داخلی، نقش مهم و کلیدی را در یک برنامه‌ی مدیریت ریسک تقلب در نظام راهبری شرکتی هر سازمانی ایفا می‌کنند. استانداردها، رهنمود ویژه‌ای را برای حسابرسان داخلی، ارائه می‌دهند. حسابرسان داخلی، به عنوان چشم، گوش، و بازوی توانمند کمیته‌ی حسابرسی، در زمینه‌ی پیش‌گیری، بازدارندگی، و کشف تقلب در سازمان‌ها و شرکت‌ها نقش کلیدی و ارزشمندی ایفا می‌کنند.

مجزا و جزیره‌ای - کانون توجه خود را به شدت تمام، بر ریسک‌های فناوری اطلاعات، در سطح فرایندها و کنترل‌ها، متمرکز کنند و در جهت یکسان‌سازی ارزیابی‌های مربوط به این ریسک‌ها، در ارائه‌ی خدمات اطمینان‌بخش برای ارزیابی ریسک‌ها در سطح فرایند گزارشگری مالی، فعالیت‌ها، و یا رعایت قوانین و مقررات، و کنترل‌های داخلی تلاش کنند.

یکی از ریسک‌های بسیار مهمی که سازمان‌ها در عصر حاضر با آن مواجه‌اند، ریسک تقلب، است. تقلب، تنها به برخی کشورها یا، صنایع، محدود نمی‌شود، تقلب می‌تواند در هر سازمان، و در هر زمان، به وقوع بپیوندد، هنگامی که یک تقلب، چه به دست یکی از کارکنان، و چه به مدد تبانی میان چندین کارمند و یا، به دست اشخاص ثالث خارج از سازمان، یا ترکیبی از موارد یادشده، انجام می‌شود، سازمان مبتلا به این تقلب، ممکن است نه تنها متحمل زیان مالی هنگفت شود بلکه، می‌تواند به شهرت و اعتبار آن نیز آسیب جدی وارد شود. پی‌آمدهای اقتصادی جدی و خطرناک ناشی از تقلب باعث شده است تا مدیریت ارشد،

منابع

۱. فرهنگ مدیریت، مترجم محمد صائبی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲. سیستم‌های اطلاعات مدیریت M.I.S، علی مستاجران، انتشارات شرکت خدمات حسابرسی و مدیریت پتروشیمی.
۳. مدیریت استراتژیک، فرد آر دیوید، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، از انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۴. کتاب اصول و مبانی مدیریت، دکتر عبدالله جاسبی، انتشارات دانشگاه آزاد.
۵. مشارکت و مدیریت مشارکت جو (نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها)، دکتر محمدعلی طوسی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۶. حسابرسی داخلی اثر بخش، ترجمه علی کمالی زارع و عباس ارباب سلیمانی.
۷. حسابرسی داخلی، خدمات اطمینان بخش و مشاوره، ترجمه علی کمالی زارع با همکاری دکتر حسین کثیری و بهمن زندیه، تحت نظارت و حمایت بنیاد تحقیقاتی انجمن حسابرسان داخلی.
۸. حسابرسی تقلبات و کارشناسی مالی (حسابداری) دادگاهی، ابزارها و فنون- ترجمه حبیب اله تیموری، مدیریت
- بررسی‌های فنی و حرفه‌ای سازمان حسابرسی.
۹. حسابرسی داخلی، مرکز تحقیقات تخصصی حسابداری و حسابرسی موسسه حسابرسی سازمان صنایع ملی و سازمان برنامه.
۱۰. بهره‌وری و عوامل مؤثر بر آن، دکتر علی الله همدانی از انتشارات انجمن مدیران صنایع.
۱۱. ارزش افزوده (راهی برای اندازه‌گیری بهره‌وری)، دکتر غلامرضا خاکی از انتشارات موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی وابسته به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
12. Productivitymanagement,pleanning-measurmentand evaluation – Scott sink.
13. Work, productivity and job satisfaction R.A.Kagell enue.
14. Productivity & Economic planning
15. Brech,E.R.L,The Principles and practice of Management
16. Davis,r.c.,The Fundamentals of Top Management, Harper
17. Brech,E.F.L,The principles & practice of Management
18. Fayol,Henri,General&Industrial Management
- *تحقیق و پژوهش و تالیف این مقاله از اردیبهشت سال ۹۲ آغاز و در دی ماه سال ۹۲ به اتمام رسید.