



از هیأت مدیره تشریفاتی تا هیأت مدیره راهبردی و هدایت‌گر

حلقه مفقوده بنگاه‌های اقتصادی



محمد رضا کرمی شاه‌رخی

کارشناس ارشد معدن و صنایع فلزی

ایران با در اختیار داشتن ذخایر عظیم معدنی در رتبه‌های بالای جهانی، ظرفیت بی‌نظیری برای تبدیل شدن به یکی از قطب‌های اصلی تولید و صادرات فلزات پایه در منطقه را دارد. آنچه در اقتصاد پیچیده کنونی جهان این ظرفیت را به توانایی تبدیل می‌کند، وجود هیأت‌مدیره‌هایی راهبردی، متخصص و مؤثر در رأس این بنگاه‌ها است. تجربه مستقیم نگارنده در سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۳ و دیدارهای مکرر با مدیران و شرکت‌های چینی نشان داد که یکی از کلیدی‌ترین تصمیم‌های چین در مسیر توسعه اقتصادی و گذار از شرکت‌های دولتی کمونیستی به شرکت‌های کارآمد جهانی، توجه جدی به کیفیت ترکیب هیأت‌مدیره‌ها بود. آن‌ها دریافتند که بنگاه موفق نیازمند هیأت‌مدیره‌ای است که واقعاً تصمیم بسازد، راهبرد تعریف کند و مدیریت را پاسخگو نگه دارد.



درسی از یک تجربه واقعی

برای تبیین این موضوع، مثالی واقعی را به یاد می‌آورم. در یکی از جلسات، من در دفتر مدیرعامل مس حضور داشتم که یکی از نمایندگان مجلس وارد شد و با خود فرزندش را نیز آورده بود. نماینده مجلس از مدیرعامل تقاضا داشت

پس از حملات ناجوانمردانه اخیر به زیرساخت‌های صنعتی کشور، اقتصاد کشور در مرحله‌ای حساس قرار دارد که بیش از هر زمان دیگری نیازمند بنگاه‌های توانمند، تصمیم‌ساز، رقابت‌پذیر و آینده‌نگر است؛ بنگاه‌هایی که بتوانند سریعاً خود را بازسازی کنند، مشاغل را حفظ کنند، شغل پایدار ایجاد کنند، امید به زندگی را تقویت کنند و رشد تولید ناخالص ملی را به شکلی واقعی محقق سازند. تحقق این هدف بلندمدت، مستلزم ارتقای سطح حاکمیت شرکتی در بنگاه‌ها و بویژه تقویت جایگاه هیأت‌مدیره به عنوان رکن اصلی تصمیم‌سازی راهبردی است. صنایع معدنی، بویژه مس و فولاد و زنجیره‌های وابسته به آن‌ها، از مهم‌ترین پایه‌های اقتصاد ملی ایران به‌شمار می‌روند. از استخراج کانسنگ تا تولید کاتد مس، از آهن اسفنجی تا ورق فولادی، این زنجیره‌های ارزشمند صدها هزار شغل مستقیم و غیرمستقیم ایجاد کرده و منبع مهمی از درآمد ارزی کشور هستند.





در برخی بنگاه‌ها، هیأت‌مدیره عمدتاً نقشی تأییدی ایفا می‌کند؛ جلسات برگزار می‌شود، صورت‌جلسات امضا می‌شود، اما گفت‌وگوی عمیق راهبردی شکل نمی‌گیرد. در این الگو، قدرت واقعی تصمیم‌گیری عملاً در اختیار مدیرعامل قرار می‌گیرد که این می‌تواند هم بار سنگینی بر دوش مدیرعامل باشد و هم شرکت را از تنوع دیدگاه‌های هیأت‌مدیره محروم سازد.

و هدایت بنگاه، افرادی بدون داشتن سابقه، توانایی و تخصص، بر اساس لابی‌گری قصد ورود به هیأت‌مدیره‌ها را صرفاً برای بهره‌مندی از دریافت پاداش و حق‌الزحمه، جهت‌دهی تصمیمات اقتصادی بنگاه به نفع آشنایان، بده و بستن‌های سیاسی، دریافت امکانات، ماشین، راننده و... داشته باشند، لذا سرنوشت بنگاه را به بیراهه می‌کشاند. وزیر اقتصاد سال گذشته اشاره کرده بود که آن وزارتخانه به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در نصب و انتخاب حدود هشت هزار عضو هیأت‌مدیره و مدیرعامل نقش دارد. این حجم گسترده از انتصابات، فرصتی بزرگ و البته مسئولیتی سنگین است؛ فرصتی که اگر با معیارهای شایسته‌سالاری همراه شود، می‌تواند موتور محرک تحول در بنگاهداری کشور باشد.



جایگاه مدیرعامل و جایگاه هیأت‌مدیره؛ دو نقش مکمل

بر اساس تجارب جهانی و قانون تجارت، شرکت‌ها تحت اراده دو هویت مکمل اداره می‌شوند که هرکدام نقش مشخص و غیرقابل جایگزینی دارند:

هیأت‌مدیره: تعیین سیاست‌های کلان، تصویب استراتژی‌های بلندمدت، نظارت بر عملکرد مدیرعامل و شرکت، اطمینان از رعایت قوانین و حقوق سهامداران. این نهاد چشم‌انداز شرکت را در افق بلند تعریف می‌کند،

مدیرعامل: اجرای سیاست‌های مصوب، اداره روزانه امور مالی، بازرگانی و منابع انسانی، رهبری تیم اجرایی و گزارش‌دهی به هیأت‌مدیره. مدیرعامل موتور اجرایی شرکت است. این تقسیم نقش، اگر به درستی اجرا شود، یک سیستم خودتنظیم قدرتمند ایجاد می‌کند که در آن هر لایه از مدیریت، انرژی خود را در جای درست صرف می‌کند. هیأت‌مدیره‌ای که به‌درستی عمل کند، نه مانع مدیرعامل است و نه تماشاگر؛ بلکه راهنما، حامی و ناظر اوست.

که پسرش در تیم لیگ برتر آن شرکت بازی کند. هرچه مدیرعامل توضیح می‌داد حضور یک فرد به‌عنوان بازیکن لیگ برتر نیاز به آمادگی‌های فوق‌العاده دارد ایشان اصرار داشت روی نیمکت ذخیره بنشینند. این صحنه ساده، یک پرسش بنیادی را مطرح می‌کند: آیا با انتخاب‌های غیرتخصصی می‌توان یک تیم قهرمان ساخت؟ قطعاً پاسخ منفی است؛ اما واقعیت مهم‌تر از این است: همان‌طور که انتخاب بازیکن فوتبال باید بر پایه مهارت و توانایی صورت گیرد، انتخاب اعضای هیأت‌مدیره نیز باید بر پایه شایستگی، تخصص و توانایی هدایت راهبردی بنگاه باشد. این موضوع بویژه در صنایع و معادن سرمایه‌بر اهمیت دوچندانی دارد؛ جایی که تصمیمات هیأت‌مدیره می‌تواند مسیر چند دهه‌ای آینده یک شرکت را تعیین کند.



انگیزه‌های عضویت در هیأت‌مدیره و ضرورت هدایت آن‌ها

عضویت در هیأت‌مدیره شرکت‌های بزرگ می‌تواند امتیازات متعددی داشته باشد که برخی از آن‌ها مشروع و برخی دیگر نیازمند بازنگری در چارچوب حاکمیت شرکتی است. شناخت این انگیزه‌ها کمک می‌کند تا ساختار حاکمیتی بهتری طراحی کنیم:

- ❖ مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلان که می‌تواند به رشد بنگاه و اقتصاد ملی کمک کند،
 - ❖ بهره‌مندی از امکانات مناسب برای ایفای نقش راهبردی،
 - ❖ ایجاد شبکه تخصصی و حرفه‌ای با سایر شرکت‌ها و نهادها،
 - ❖ دریافت پاداش و حق‌الزحمه متناسب با مسئولیت سنگین هیأت‌مدیره‌ای،
 - ❖ توسعه ارتباطات مؤثر با ذی‌نفعان داخلی و خارجی شرکت.
- مشکل زمانی پدیدار می‌شود که انگیزه‌های دیگری جای هدف اصلی را بگیرند؛ یعنی به جای خدمت به سهامداران





الگوهای عملکردی هیأت‌مدیره از تشریفاتی تا راهبردی

الف) هیأت‌مدیره تشریفاتی و چالش‌های آن

در برخی بنگاه‌ها، هیأت‌مدیره عمدتاً نقشی تأییدی ایفا می‌کند؛ جلسات برگزار می‌شود، صورت‌جلسات امضا می‌شود، اما گفت‌وگوی عمیق راهبردی شکل نمی‌گیرد. در این الگو، قدرت واقعی تصمیم‌گیری عملاً در اختیار مدیرعامل قرار می‌گیرد که این می‌تواند هم بار سنگینی بر دوش مدیرعامل باشد و هم شرکت را از تنوع دیدگاه‌های هیأت‌مدیره محروم سازد. در صنایع بزرگ این خلاء می‌تواند به تصمیماتی منجر شود که بازنگری راهبردی در آن‌ها صورت نگرفته باشد؛ مثلاً در جهت‌گیری‌های بزرگ توسعه‌ای، نحوه مهندسی مالی شرکت و پروژه‌ها، انتخاب فناوری، یا مواجهه با نوسانات بازار جهانی. بنگاه‌های موفق نشان داده‌اند که وجود هیأت‌مدیره‌ای فعال در این لحظات، می‌تواند از بزرگ‌ترین اشتباهات استراتژیک جلوگیری کند.

ب) هیأت‌مدیره مداخله‌گر

این هیأت‌مدیره‌ها بیش از آنچه که باید وارد جزئیات اجرایی می‌شوند؛ در انتصابات دخالت می‌کنند، در تصمیمات خرد ورود پیدا می‌کنند و بدون آنکه بخواهند، نقش مدیرعامل را تضعیف می‌کنند. این الگو با آنکه گاهی از سر دلسوزی یا قدرت‌طلبی شکل می‌گیرد، می‌تواند چابکی اجرایی شرکت را کاهش دهد. مرز میان نظارت مؤثر و مداخله در اجرا، ظریف اما مهم است. هیأت‌مدیره‌های موفق این مرز را می‌شناسند؛ سؤال می‌پرسند، به چالش می‌کشند، اما اجازه می‌دهند مدیرعامل اجرا کند. این توازن، کلید ارتباط سالم میان دو رکن اصلی شرکت است.

ج) هیأت‌مدیره راهبردی

هیأت‌مدیره‌های راهبردی و تأثیرگذار، ویژگی‌هایی دارند که آن‌ها را به اهرم واقعی رشد شرکت تبدیل می‌کند از جمله:

- « سیاست آگاهی همراه با استقلال؛ آشنایی با محیط کلان اقتصادی و سیاسی، بدون آنکه اسیر فشارهای بیرونی شوند،
- « سواد مالی و حقوقی؛ توانایی خواندن صورت‌های مالی و تحلیل واقعی عملکرد شرکت،
- « تخصص فنی در حوزه فعالیت؛ وجود حداقل دو عضو با تخصص در صنعت مربوطه،
- « دیدگاه بلندمدت؛ تمرکز بر ارزش‌آفرینی پایدار، نه نتایج کوتاه‌مدت،
- « امانت‌داری؛ پاسخگویی واقعی به سهامداران و حفاظت از منافع بنگاه،
- « دانش روز؛ آگاهی از روندهای فناوری، محیط‌زیست و بازارهای جهانی،
- « آمادگی و اصرار بر داشتن گزارشات و مطالعه آن‌ها قبل از ورود به جلسات هیأت‌مدیره و طرح موضوعات.



فرصت‌های راهبردی هیأت‌مدیره

در زنجیره مس و فولاد

صنایع و معادن ایران از معادن زیرزمینی و روباز تا کارخانه‌های تغلیظ، کنسانتره، ذوب، تصفیه و محصولات پایین‌دستی و نیز از معدن سنگ آهن تا کنسانتره، گندله، آهن احیا شده، فولاد خام و انواع مقاطع، یک زنجیره پیچیده ارزش‌آفرین هستند. هیأت‌مدیره‌ای که این زنجیره را بشناسد و در سطح درست تصمیم بگیرد، می‌تواند در حوزه‌های زیر ارزش‌آفرینی واقعی داشته باشد و سابقه نشان داده است که هیأت‌مدیره‌های تأثیرگذار می‌توانند رشدی غیرقابل‌تصور برای این صنایع را رقم بزنند. اگر امروز منطقه گل‌گهر سیرجان به یک عسلویه فولادی در کشور تبدیل شده است و طرح مگا پروژه انتقال آب خلیج فارس با ظرفیت ۴۰۰ هزار مترمکعب در روز، ناجی استان‌های کرمان، یزد و اصفهان شده است، محصول تفکرات هیأت‌مدیره‌ای راهبردی و مؤثر است و امید دارم ماجرای این





نتیجه

گامی به سوی هیأت‌مدیره راهبردی

ارتقای جایگاه هیأت‌مدیره در بنگاه‌های اقتصادی، نه نقد وضع موجود، بلکه سرمایه‌گذاری در آینده‌ای بهتر است. صنایع معدنی و فلزی ایران ظرفیتی عظیم دارند و ذخایر مس، سنگ آهن، سرب، روی و ذغال سنگ آن در رتبه‌های بالای جهانی قرار دارند و نیروی انسانی متخصص و باانگیزه نیز در این صنایع حضور دارند. تجربه چین نشان داد که مسیر تبدیل شرکت‌های دولتی به بنگاه‌های قدرتمند رقابتی، از «انتخاب هیأت‌مدیره‌های متخصص، کارآمد و تصمیم‌ساز» می‌گذرد. آن‌ها به اهمیت این نهاد، بسیار واقعی نگاه کردند و از آن به عنوان اهرم تحول استفاده نمودند و از این انتصابات برای کارتهای بازی و لابی‌گری استفاده نکرده‌اند. مکانیسم‌های قانونی لازم در کشور ما به عنوان مثال در سازمان بورس وجود دارد. آنچه نیاز است، تقویت فرهنگ شایسته‌سالاری در انتخاب اعضای هیأت‌مدیره، تعریف معیارهای تخصصی برای ورود به این نهاد و ایجاد دوره‌های آموزشی حاکمیت شرکتی برای اعضا است. هر بنگاهی که این مسیر را جدی بگیرد، یک گام بلند به سوی رشد پایدار برداشته است. در نهایت این جمله را باید به خاطر سپرد: هیأت‌مدیره راهبردی نه رقیب مدیرعامل است و نه تماشاگر او؛ بلکه بهترین سرمایه‌ای است که یک شرکت می‌تواند در اختیار مدیرعامل خود قرار دهد تا با اطمینان خاطر، مسیر رشد را طی کند.

توسعه بزرگ را بتوانم در مقاله جداگانه‌ای به تحریر درآورم. برخی از این فرصت‌های راهبردی به قرار ذیل هستند:

❖ **توسعه هوشمند ذخایر معدنی؛** تصمیم‌گیری راهبردی درباره اکتشاف در مناطق جدید، خرید مجوزهای معدنی یا همکاری با شرکت‌های خارجی و حضور در معادن جغرافیایی جدید خارج از کشور فرصتی است که نیازمند دیدگاه هیأت‌مدیره‌ای آینده‌نگر است.

❖ **ارتقای فناوری فرآوری؛** حرکت به سمت روش‌های پیشرفته‌تری مانند بیولیچینگ SX-EW در مس یا DRI قابل احیا توسط هیدروژن در فولاد، اقتصاد چرخشی تصمیماتی هستند که هیأت‌مدیره باید آن‌ها را در سطح راهبردی حمایت و هدایت کند.

❖ **آمادگی برای الزامات زیست‌محیطی؛** معیارهای ESG و مکانیسم تعدیل مرزی کربن (CBAM) اروپا به زودی برای صادرات فلزات، تعیین‌کننده خواهند بود. هیأت‌مدیره‌ای که این مسیر را از امروز ترسیم کند، شرکت را برای بازارهای فردا آماده می‌سازد.

❖ **یکپارچگی و توسعه زنجیره ارزش؛** ادغام‌های هوشمند، اتحادهای استراتژیک و سرمایه‌گذاری در حلقه‌های پایین‌دستی زنجیره، از کابل‌های خاص تالوله‌ها و ورق‌های فولادی ویژه، تصمیماتی هستند که ارزش آفرینی بلندمدت ایجاد می‌کنند.

