

# CORPORATE GOVERNANCE



## حاکمیت شرکتی چیست و چه کاربردهایی در سازمان دارد؟

سازمان‌های بزرگ، نیاز به سازوکارهای تعریف شده و مشخصی برای مدیریت امور خود دارند تا همه فرآیندهای کاری، طبق برنامه اجرا شوند. نبود چنین چارچوب‌هایی، سازمان‌ها را با مشکل مدیریتی و عملکردی روبرو می‌کند و آنها را از تحقق اهداف استراتژیک باز می‌دارد.

در این مطلب به این سوال پاسخ می‌دهیم که این سازوکار چیست، چه مزایایی دارد و برای بکارگیری آن در سازمان‌ها چه باید کرد.

### حاکمیت شرکتی چیست؟

حاکمیت شرکتی یا Corporate Governance ترکیبی از قوانین، فرآیندها یا قواعدی است که بر اساس آنها یک سازمان، اداره، تنظیم یا کنترل می‌شود. حاکمیت شرکتی شامل عوامل داخلی و خارجی است که چارچوبی را برای دستیابی به اهداف شرکت فراهم می‌کند و بر منافع شرکت از جمله سهامداران، مشتریان، تامین کنندگان، قانون گذاران دولتی و مدیریت تأثیر می‌گذارد.



هیئت مدیره یک سازمان، مسئول ایجاد چارچوبی برای حاکمیت شرکتی است که رفتار سازمان را با اهداف کسب و کار مطابقت دهد. فرآیندهایی که می‌توان در حاکمیت شرکتی ترسیم کرد شامل برنامه‌های عملیاتی، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد، روش‌های شفافیت سازی اطلاعات، سلامت مالی، سیاست‌های تقسیم سود، روش‌هایی برای رفع تضاد منافع و قراردادهای صریح یا ضمنی بین شرکت و ذینفعان است.

## چرا حاکمیت شرکتی مهم است؟

حاکمیت شرکتی برای عملکرد مناسب و حفظ اعتبار و شهرت یک سازمان حیاتی است. از آنجاییکه Corporate Governance مبتنی بر مجموعه‌ای از قوانین، آیین‌نامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌ها برای اطمینان از پاسخگویی سازمان است، لذا زمانی که به درستی انجام شود، چارچوبی برای دستیابی به اهداف شرکت در تمام حوزه‌های مدیریت ایجاد می‌کند.

به کارگیری درست این مفهوم در سازمان، ایجاد یکپارچگی، جهت‌گیری کلی، مدیریت ریسک و برنامه‌ریزی موفقیت شرکت را تضمین می‌کند. این امر به کسب و کارها کمک می‌کند تا از نظر مالی پایدار بمانند و منجر به تقویت روابط و اعتماد دوطرفه سهامداران با یکدیگر شود.

از سوی دیگر، حاکمیت سازمانی اگر به درستی اجرایی نشود، می‌تواند نتایج زیر را به بار آورد:

- عدم دستیابی به اهداف شرکت؛
- از دست دادن حمایت از طرف سهامداران و هیات مدیره؛
- زیان های مالی؛
- سقوط شرکت.

## اصول حاکمیت شرکتی

در حالی که ساختار حاکمیت شرکتی ممکن است متفاوت باشد، اکثر سازمان‌ها به اصول زیر پایبند هستند:

### ۱- انصاف:

هیئت مدیره باید با سهامداران، کارکنان و فروشندگان منصفانه و با رعایت یکسان رفتار کند.

### ۲- شفافیت:

هیئت مدیره باید اطلاعات به موقع، دقیق و واضح در مورد مواردی مانند عملکرد مالی، تضاد منافع و خطرات را به سهامداران و سایر ذینفعان ارائه دهد.



### ۳- مدیریت ریسک:

هیئت مدیره و تیم مدیریت باید انواع خطرات و بهترین روش کنترل آنها را مشخص کنند. آنها باید به توصیه هایی که در جهت کاهش و از بین رفتن ریسک های سازمانی وجود دارد، به خوبی عمل کنند تا سازمان دچار خطر نشود. همچنین آنها باید همه طرف های مربوطه را در مورد وجود و وضعیت خطرات آگاه کنند.

### ۴- مسئولیت پذیری

هیئت مدیره مسئولیت نظارت بر امور سازمان و فعالیت های مدیریتی را بر عهده دارد. این هیات، باید از عملکرد موفق و مداوم شرکت آگاه باشد و از آن حمایت کند. بخشی از مسئولیت آن جذب و استخدام مدیر عامل است و باید کاملاً به نفع یک شرکت و سرمایه گذاران آن باشد.

### ۵- تعهد:

هیئت مدیره باید نسبت به فعالیت های یک سازمان و نتایجی که خلق می کند، متعهد باشد. هیات مدیره و رهبر سازمان مسئول ارزیابی ظرفیت، پتانسیل و عملکرد هستند و باید موضوعات مهم را به سهامداران منتقل کنند.

## مدیریت تعارض در حاکمیت شرکتی

یکی از اهداف حاکمیت شرکتی، پیاده سازی سیستم کنترل و تعادل است که تضاد منافع را به حداقل برساند. تعارض ها معمولاً زمانی بوجود می آیند که دو طرف درگیر در مورد نحوه انجام تجارت، نظرات متضادی داشته باشند. از آنجا که یک هیئت مدیره معمولاً ترکیبی از اعضای داخلی و خارجی بوده، حاکمیت شرکتی روشی غیر جانبدارانه برای برخورد با تعارض است.

وقتی مدیران اجرایی با سهامداران اختلاف نظر داشته باشند، ممکن است درگیری ایجاد شود. به عنوان مثال، سهامداران معمولاً می خواهند منافعی که خلق سود به همراه دارد را دنبال کنند؛ در حالی که مدیر اجرایی ممکن است بخواهد در تلاش برای مشارکت کارکنان باشد. وظیفه حاکمیت شرکتی این است که نحوه حل و فصل این مسائل را مشخص کند.

## مزایای حاکمیت شرکتی

حاکمیت شرکتی، همانطور که از واژه اش مشخص است، به شیوه ای که یک شرکت برای اداره خود انتخاب می کند، اشاره دارد و با مجموعه ای از قوانین قاطعی همراه است که جهت دستیابی به اهداف خود جهت و کنترل را ارائه می دهد. برخی از مزایای Corporate Governance عبارتند از:



- حاکمیت شرکتی خوب قوانین و کنترل‌های شفاف‌تری را ایجاد می‌کند، رهبری را راهنمایی می‌کند و منافع سهامداران، مدیران، مدیریت و کارکنان را با یکدیگر همسو می‌کند.
- به ایجاد اعتماد با سرمایه‌گذاران، جامعه و مقامات دولتی کمک می‌کند.
- می‌تواند به سرمایه‌گذاران و سهامداران ایده‌روشنی از جهت و یکپارچگی کسب و کار ارائه کند.
- منجر به افزایش دوام مالی بلندمدت، فرصت و بازدهی می‌شود.
- می‌تواند افزایش سرمایه را تسهیل کند.
- حاکمیت شرکتی خوب می‌تواند منجر به افزایش قیمت سهام سازمان شود.
- می‌تواند احتمال زیان مالی، اتلاف، خطرات و فساد را کاهش دهد.

## مفاهیم مهم در حاکمیت شرکتی

مفهوم حاکمیت شرکتی، مفاهیم گسترده‌ای را در دل خود دارد که در ادامه به سه مفهوم نظارت، انگیزش و تفویض در آن اشاره می‌کنیم.

### • مفهوم نظارت در حاکمیت شرکتی

این مفهوم دلالت بر تشکیل هیات‌های نظارتی در سازمان دارد که وظیفه اصلی آن مدیریت ریسک است. آنها بصورت پیوسته موظفند شرایط را ارزیابی کنند تا مولفه‌های مدیریت ریسک در تعادل باقی بمانند. از هیئت‌های نظارت انتظار می‌رود به طور مستقل و کامل، کار نهادهای مدیریتی را ارزیابی کرده و نظارت دقیقی بر روی آنها داشته باشد. علاوه بر این، آنها باید اطمینان حاصل کنند که تصمیمات استراتژیک همیشه مبتنی بر تجزیه و تحلیل صحیح از خطرات است.

### • مفهوم انگیزش در حاکمیت شرکتی

سازمان‌ها برای اجرای موثر تصمیمات خود، به مدیرانی نیاز دارند تا علاوه بر درک اهداف استراتژیک کسب و کار، انگیزه بالایی برای اجرای آنها داشته باشند. از سوی دیگر، اعضای هیات مدیره ضمن ارزیابی عملکرد مدیرانی که در این سطح فعالیت می‌کنند، تلاش می‌کنند تا انگیزه‌هایی که اغلب مالی هستند را برای تحقق اهداف اصلی خود در نظر بگیرند.

### • مفهوم تفویض در حاکمیت شرکتی

با توجه به اینکه هیات مدیره، وظیفه تعیین چارچوب‌های اصلی و اهداف استراتژیک کسب و کار را ایفا می‌کند و خود کار اجرایی انجام نمی‌دهد، لذا باید اختیار و مسئولیت‌های اجرایی را به کسانی تفویض کند تا آنها مجری دستورات آنها باشند. برای مثال تفویض مدیریت سطوح مختلف سازمان، نظارت بر عملکرد کارکنان و ایجاد انگیزه در دیگران، از جمله این موارد است.



## مدل حاکمیت شرکتی چیست و چه گام‌هایی دارد؟

هدف اصلی هیئت مدیره تصمیم‌گیری است. برای انجام کارآمد این کار، باید یک فرآیند تصمیم‌گیری و تعیین اینکه چه کسی تصمیمی را پیشنهاد می‌دهد، چه کسی باید درباره آن بحث کند و چه کسی در نهایت تصمیم می‌گیرد، وجود داشته باشد. به چارچوبی که برای انجام این کارها در هیات مدیره تعیین می‌شود، **مدل حاکمیت شرکتی** می‌گویند که به عنوان ابزاری برای اجرای کارآمد این دسته از فرآیندها محسوب می‌شود.

بنابراین، در ادامه به نحوه تشکیل مراحل حاکمیت شرکتی و مدل آن در سازمان اشاره می‌کنیم.

### گام اول: چارچوب حاکمیت

با در نظر گرفتن اهدافی که در بالا به آن اشاره کردیم، می‌توانیم شروع به توسعه یک مدل حاکمیت شرکتی کنیم. اولین مؤلفه چارچوب است. این عناصر مختلف برنامه حاکمیتی را تشریح می‌کند، نقش‌های حاکمیتی هیئت مدیره و مدیریت را روشن می‌کند و یک رابطه مناسب بین حاکمیت، مدیریت ریسک و فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد.

یک ساختار و چارچوب سازمانی شفاف و جامع شامل افراد و گروه‌های درگیر در تصمیم‌گیری می‌شود - برای مثال، هیئت مدیره، مدیریت، کمیته‌ها و هر مشاور خارجی جزو آن محسوب می‌شود.

### گام دوم: نقش مدیریت

در این سطح، مسئولیت‌های مدیریت باید تعریف و از مسئولیت‌های هیئت مدیره جدا شود. در حقیقت باید تقسیم‌روشنی از قدرت، کنترل و اقدام وجود داشته باشد: مدیریت باید این قدرت و اختیار عمل را داشته باشد که سازمان را به صورت روزانه اداره کند و در تدوین استراتژی مشارکت داشته باشد، اما نباید در تعیین استراتژی (که وظیفه اعضای کل هیات مدیره است)، بصورت مستقیم و منفرد اعمال نظر کند.

نقش مدیریت در استخدام و اخراج کارکنان، تعیین اهداف عملیاتی و گزارش عملکرد باید کاملاً روشن باشد. آنها باید به کمیته‌های کاری تعیین شده، گزارش دهند و در مقابل هیئت مدیره پاسخگو باشند.

### گام سوم: تعیین خط‌مشی‌ها

با تقسیم مسئولیت‌ها، باید سیاست‌هایی برای اجرای مؤثر آن ایجاد شود. به عنوان مثال، باید سیاست‌های مکتوب در مورد پاداش‌های اجرایی، معیارهای ارزیابی عملکرد، تضاد منافع، آموزش، اصول عملیات کسب و کار، اخلاق و توسعه استعدادها وجود داشته باشد.



همچنین جانشینی رهبر سازمان، حوزه ای است که در آن یک خط مشی و برنامه مکتوب برای آن می‌بایست وجود داشته باشد. در این راستا باید اقدامات مشخصی برای جایگزینی یکی از اعضای هیئت مدیره یا اجرایی از لحظه تصدی سمت آن شخص وجود داشته باشد.

## گام چهارم: فرهنگ

فرهنگ شکاف بین مؤلفه های مدل حاکمیتی که قبلاً ذکر شد را پر می‌کند. فرهنگ در کسب و کار، به معنای نحوه تفکر یک سازمان در مقابله با مسائل مختلف است. برای مثال دلیل ریسک سازمان در یک موضوع چیست؟ کدام یک از جنبه های عملکرد از بقیه مهم تر هستند؟

فرهنگ، استراتژی کسب و کار را با عملیات آن همسو می‌کند و اصولی را برای هدایت اقدامات ارائه می‌دهد. از دیدگاه هیئت مدیره، فرهنگ باید باورهای اصلی را بیان کند و پایه و اساس همه فعالیت ها را فراهم نماید.

## گام پنجم: رویه‌ها

این مؤلفه نهایی، «چگونگی» همه چیزهایی را که قبلاً پیش رفته است را مشخص می‌کند. در اینجا تعریف می‌کنیم که چگونه تمام تصمیمات انجام شده در بالا طبق فرآیندهای از پیش تعیین شده در عمل اجرا می‌شوند.

بیشتر بخوانید: [سیستم‌سازی فرآیندهای کسب و کار](#)

صرف نظر از اجزای انتخاب شده در ساخت یک مدل حاکمیت شرکتی، اجرای این مدل مستلزم سنجش موفقیت با استفاده از استانداردها و معیارها است. این مدل باید الزامات حاکمیتی، عملکردهای سازمانی و الزامات کسب و کار را با یکدیگر پیوند و منابع را بر این اساس تخصیص دهد. همچنین پیاده‌سازی آن باید شامل برنامه‌ای باشد که نشان دهد هر چند وقت یکبار هیئت مدیره مدل عملیاتی حاکمیتی را بررسی می‌کند. حتی برای این کار، ممکن است به شخص ثالثی پیشنهاد دهد که در بررسی طرح مشارکت کند.