

# استاندارد حاکمیت شرکتی

تکنیکی نوین برای سنجش بلوغ حاکمیت شرکتی بنگاه و شرکت ها

نویسندگان

دکتر رحمت اله قلی پور، استاد دانشگاه تهران

## پیشگفتار

موضوع حکمرانی بطور عام و حاکمیت شرکتی با مفهوم خاص، پدیده جدیدی نیست و از دیر باز چه بطور سنتی و چه در قالب دولت داری و بنگاه داری مدرن، مورد عمل دارندگان قدرت و نیز صاحبان شرکت ها بوده است. البته نوع حکمرانی در افت و خیزهای مختلف و با ورشکستگی شرکت ها و بروز و افول قدرت ها، دستخوش تغییرات زیادی شده است. ورشکستگی شرکت های زیادی در ایالات متحده آمریکا و رسوایی های مشابه در سایر کشورهای جهان، اهمیت حاکمیت شرکتی را بطور فزاینده ای مورد توجه قرار داد. سرآغاز موضوع حاکمیت شرکتی، تاکید بر نظارت و هدایت مؤثر بر عملکرد شرکت ها و بنگاه های تجاری و اقتصادی می باشد. جدایی مالکیت از مدیریت در پی ظهور شرکت های بزرگ با سرمایه گذاران متعدد و متنوع، منجر به شکل گیری و بروز مشکل تضاد منافع بین مدیران، مجریان و عاملین بنگاه های اقتصادی به عنوان "کارگزاران" و مالکان و سهامداران به عنوان "کارگماران" مؤسسات اقتصادی گردید.

از الزامات تداوم فعالیت واحد تجاری در شرکت های بازرگانی، توجه به منافع سهامداران و ذی نفعان از طریق استقرار مجموعه ای از فرایندها و ساختارهای سازمانی مؤثر می باشد که ضمن نظارت و کنترل روابط فی مابین کارگزاران (مدیران) و سهامداران، به نحوی که نه تنها از سوء مدیریت و ترجیح منافع فردی مدیران بر منافع جمعی سهامداران و ذی نفعان (تئوری نمایندگی)، جلوگیری کند (دهر و سالونسی<sup>۱</sup>، 2015)، بلکه مدیریت و اداره شرکت را به ارائه بهترین و موثرترین عملکرد ممکن تشویق می کند، می باشد. حاکمیت شرکتی فرایندی نظارتی و کنترلی است که روابط فی مابین اداره کنندگان، سهامداران و ذینفعان را از طریق رعایت اصولی همچون شفافیت، پاسخگویی، درستکاری و عدالت به منظور استفاده بهینه از منابع جهت تضمین منافع را تعریف می نماید (کمیسسیون اروپایی<sup>۲</sup>، 2010؛ سالونسی، 2015).

در ایران برای شرکت های تجاری، چهارچوب هایی برای حاکمیت شرکتی، به صورت محدود در قانون تجارت (سال ۱۳۱۱) ارائه گردیده است. همچنین سازمان بورس و اوراق بهادار طی آیین نامه ای، نظام راهبری شرکتی را به تصویب هیئت مدیره خود رساند و برای شرکت های پذیرفته شده در بورس و اوراق بهادار لازم اجرا نمود. همچنین بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران نیز برابر آیین نامه ۹۳ شورای عالی بیمه و متمم ها و اصلاحیه های بعدی آن فرایند اجرای حاکمیت شرکتی در صنعت بیمه را جهت اجرا به شرکت های عامل بیمه کشور ابلاغ نموده است. در برخی بانک ها و شرکت های بزرگ نیز دستورالعمل حاکمیت شرکتی تدوین شده است و چند سالی است که اجرا می شود. اما علیرغم بکارگیری این الگو (حاکمیت شرکتی) در مؤسسات و شرکت های ایرانی، نظام سنجش و ارزیابی دقیقی از میزان موفقیت اجرای این الگو وجود ندارد و نمی توان قضاوت دقیق با سنجش های اندازه گیری از وضعیت پس از اجرا و مقایسه آن با قبل از اجرا داشت. نیز حتی نمی شود سنجش مناسبی از وضعیت حاکمیت شرکتی در مؤسسات و شرکت ها ارائه نمود. با توجه به این مشکل و کمبود ابزارهای اندازه گیری حاکمیت شرکتی، نویسندگان این مجموعه تلاش نموده اند تا با تدوین و معرفی شاخص هایی برای سنجش حاکمیت شرکتی، استانداردهایی را در اختیار مؤسسات و شرکت ها قرار دهند تا بتوانند با استفاده از آن به سنجش

<sup>1</sup> Dreher and solvency.  
<sup>2</sup> European Commission.

و اندازه گیری میزان موفقیت و اثربخشی بکارگیری الگوی حاکمیت شرکتی، بپردازند. در این راستا تلاش شد تا ابتدا و در فصل نخست، مفاهیم حاکمیت شرکتی، رویکردها و دیدگاه‌ها، ابزارهای حاکمیت شرکتی، سازوکارهای مؤثر بر حاکمیت شرکتی، شاخص‌های حاکمیت شرکتی و انواع الگوهای حاکمیت شرکتی، مورد بررسی قرار گیرد. اما در فصل دو، حاکمیت شرکتی نوین، در کانون بررسی قرار گرفت. در این رابطه، بویژه ابعاد حاکمیت شرکتی در محور بررسی می باشد. در فصل سه، بلوغ حاکمیت شرکتی و عناصر و عوامل آن تبیین شده است. فصل چهار، به بررسی محیط‌های استراتژیک، اختصاص یافته است. پنج الگوی استراتژی، محور این بررسی‌ها بوده است. همه این بحث‌ها مقدمه مفهومی و یافتن شاخص‌هایی برای استاندارد حاکمیت شرکتی بوده است که فصل پنج را به خود اختصاص داده است. ساختار مالکیت، ساختار حاکمیتی و فرآیندهای مدیریتی، ساختار و فرآیندهای هیئت‌مدیره، رابطه با ذی‌نفعان، شفافیت و افشاگری، انضباط مالی و رویه‌های اخلاقی، از ابعاد اصلی این استاندارد می‌باشند که به بحث گذاشته شده است و در ادامه این فصل، تطابق نشانگرهای حاکمیت شرکتی با محیط‌های استراتژیک و شاخص استاندارد حاکمیت شرکتی متناسب با هر محیط، معرفی شده است. ارزیابی و امتیازدهی به شرکت‌ها در شاخص استاندارد حاکمیت شرکتی و طراحی جداول ارزیابی نیز در این فصل گنجانده شده است. مجموع فصل‌های این کتاب بویژه بخش‌های پایانی دستورالعملی است برای شرکت‌ها که بتوانند با استفاده از آن، وضعیت خود را سنجش نمایند و همچنین جایگاه خود را بر اساس الگوهای ارائه شده در فصل 4 بهبود دهند. لذا نویسندگان امیدوار هستند با ارائه این کتاب به محیط کسب و کار، نقش مؤثری در بهبود و تعالی حاکمیت شرکتی، ایفا نمایند.

شایسته است از همه عزیزانی که در تدوین این مجموعه و انتشار آن به نویسندگان کمک نموده اند تشکر شود. بویژه از ...

<b>1- فصل نخست: مفاهیم حاکمیت شرکتی</b>	<b>6</b>
1-1- مقدمه	6
2-1- تعریف حاکمیت شرکتی	7
1-3- رویکردها و دیدگاه‌های حاکمیت شرکتی	9
4-1- سازوکارهای مؤثر بر حاکمیت شرکتی	14
1-5- انواع الگوها و مدل های حاکمیت شرکتی	20
1-6- مقایسه مدل های حاکمیت شرکتی	34
1-7- جمع بندی فصل	38
<b>2- فصل دو: حاکمیت شرکتی نوین</b>	<b>40</b>
2-1- مقدمه	40
2-2- پارادایم نوین حاکمیت شرکتی	41
3-2- چارچوب «حاکمیت شرکتی نوین»	45
4-2- بعد موقعیتی	47
5-2- بعد راهبردی	59
6-2- بعد یکپارچگی	62
7-2- بعد کنترلی	66
8-2- جمع بندی فصل	72
<b>3- فصل سه: بلوغ حاکمیت شرکتی</b>	<b>74</b>
3-1- مقدمه	74
3-2- مفاهیم بلوغ حاکمیت شرکتی	75
3-3- ویژگی های بلوغ حاکمیت شرکتی	80
3-4- سطوح تعالی برای بلوغ حاکمیت شرکتی	83
5-3- اندازه‌گیری بلوغ حاکمیت شرکتی	86
6-3- چرخه عمر بلوغ حاکمیت شرکتی	91
7-3- جمع بندی فصل	94
<b>4- فصل چهار: محیط های استراتژیک کسب و کار</b>	<b>96</b>
1-4- مقدمه	96
4-2- انواع محیط استراتژیک	97
3-4- پنج الگوی استراتژی	97



98	4-4- رویکرد کلاسیک: بزرگ باش
104	5-4- رویکرد انطباقی: سریع باش
110	6-4- رویکرد آرمان گرایانه: پیشگام باش
116	7-4- رویکرد شکل دهی: سازمان دهنده باش
121	8-4- رویکرد نوسازی: دوام بیاور
127	9-4- جمع بندی فصل
<b>130</b>	<b>5- فصل پنج: استاندارد حاکمیت شرکتی</b>
130	5-1- مقدمه
130	5-2- در جستجوی بهترین شیوه حاکمیت شرکتی
131	5-3- شاخص استاندارد حاکمیت شرکتی
141	4-5- تطابق نشانگرهای شاخص حاکمیت شرکتی با محیط های استراتژیک
191	5-5- استفاده از استاندارد حاکمیت شرکتی: راهنمای تعالی
197	5-6- جمع بندی فصل
<b>199</b>	<b>6- ضمیمه</b>
<b>201</b>	<b>7- منابع</b>

## 1- فصل نخست: مفاهیم حاکمیت شرکتی

### 1-1- مقدمه

در این فصل، به مفاهیم اساسی که زیربنای حاکمیت شرکتی مؤثر را تشکیل می‌دهند، می‌پردازد. درک اصول و نظریه‌های اصلی حاکمیت شرکتی برای سازمان‌هایی که هدفشان ترویج شفافیت، مسئولیت‌پذیری و رفتار اخلاقی است، بسیار مهم است. این فصل به عنوان یک قطب نما عمل می‌کند و خوانندگان را از طریق ایده‌های اساسی که دورنمای حاکمیت شرکتی را شکل می‌دهند راهنمایی می‌کند.

در آستانه کاوش ما در مورد حاکمیت شرکتی، این فصل به عنوان پیش‌نیازی برای کشف لایه‌های پیچیده‌ای که جوهر رفتار مسئولانه و اخلاقی کسب و کار را تشکیل می‌دهد، عمل می‌کند. حاکمیت شرکتی به عنوان حافظ یکپارچگی سازمانی محسوب می‌شود و خط سیر شرکت‌ها را در یک چشم‌انداز جهانی همیشه در حال تحول شکل می‌دهد.

با شروع این سفر فکری، هدف اصلی این فصل ارائه یک قطب نما به خوانندگان است و آنها را در میان هزارتوی مفاهیم حاکمیت شرکتی راهنمایی می‌کند. ما با تعریف زیربنای بحث خود، ماهیت چند وجهی حاکمیت شرکتی، شروع می‌کنیم. حاکمیت شرکتی صرفاً مجموعه‌ای از قوانین نیست. بلکه قطب‌نمای اخلاقی است که سازمان‌ها را به سمت عدالت، شفافیت و پایداری هدایت می‌کند.

در درون تعاریف حاکمیت شرکتی این حقیقت نهفته است که حاکمیت شرکتی یک مفهوم ثابت نیست. بلکه یک نیروی پویا است که با تغییرات اجتماعی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و تغییرات در انتظارات ذینفعان انطباق می‌یابد. این بخش مقدماتی ماهیت پویای حاکمیت شرکتی را روشن می‌کند و زمینه را برای کاوش در نظریه‌ها، مکانیسم‌ها و مدل‌هایی که چارچوب نظری آن را شکل می‌دهند، فراهم می‌کند.

در ادامه، با درک اینکه حاکمیت شرکتی برای همه شرکت‌ها معنای یکسانی ندارد، مجموعه تئوری‌ها و دیدگاه‌هایی را که درک ما از آن را شکل می‌دهند، تشریح خواهیم کرد. مکانیسم‌هایی که برای اطمینان از حاکمیت شرکتی مؤثر به کار می‌روند، به ابزارهایی تبدیل می‌شوند که موتور تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمان‌ها را نیرو می‌بخشند. در نهایت، این فصل با کاوش در مدل‌های حکمرانی به نقطه اوج خود می‌رسد و روش‌های متنوعی را که شرکت‌ها در آن‌ها فرآیندهای رهبری و تصمیم‌گیری خود را ساختار می‌دهند، تشریح می‌نماید.

در این فصل به مباحث زیر پرداخته خواهد شد:

بخش **تعریف حاکمیت شرکتی** به ماهیت پویای تعاریف حاکمیت شرکتی می‌پردازد و توضیح می‌دهد که چگونه این اصطلاح در طول زمان تکامل یافته است. همچنین با تأکید بر نقش آن در تقویت مسئولیت‌پذیری، شفافیت و رفتار اخلاقی، تفاوت‌های ظریفی را که حاکمیت شرکتی در بر می‌گیرد، بررسی می‌نماید. در بخش **نظریه‌ها و دیدگاه‌های حاکمیت شرکتی**، دیدگاه‌های کلاسیک و نظریه‌های معاصر، در میان مجموعه‌ای غنی از چارچوب‌های نظری که زیربنای حاکمیت

شرکتی هستند، مورد بررسی قرار می‌گیرند. همچنین شیوه تأثیرگذاری این نظریه‌ها بر فرایندها تصمیم‌گیری، ساختارهای سازمانی و روابط بین ذینفعان مختلف تشریح می‌شود. بخش **سازوکارهای حاکمیت شرکتی**، سازوکارهای پیچیده‌ای را که توسط سازمان‌ها برای اطمینان از حکمرانی مؤثر، از جمله سازوکارهای داخلی و خارجی و شاخصه‌های حاکمیت شرکتی، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد.

## 1-2- تعریف حاکمیت شرکتی

موضوع حاکمیت شرکتی از دهه 1990 در کشورهای صنعتی پیشرفته جهان نظیر انگلستان، استرالیا و برخی کشورهای اروپایی مطرح شد. سابقه این امر به گزارش معروفی به نام «گزارش کادبری<sup>3</sup>» بر می‌گردد که در سال 1992 منتشر شد و در این گزارش به برقراری سیستم کنترل داخلی و حسابرسی داخلی تأکید زیادی شده بود. بعدها افشای ماجرای انتخابات واترگیت در آمریکا و همچنین تقلب در بازار سرمایه آمریکا در سال 2001 منجر به تصویب قانونی به نام «ساربنز آکسلی» یا همان حاکمیت شرکتی شد. هم‌اکنون کشورهای اروپای غربی، انگلستان، استرالیا، کانادا و آمریکا از سال 2004، قانون حاکمیت شرکتی OECD و یا ساربنز آکسلی را اجرا می‌کنند (اولا، موتاکین و خان<sup>4</sup>، 2019).

با توجه به گستردگی و پیچیده‌تر شدن معاملات واحدهای کسب‌وکار و تخصصی شدن مدیریت در دنیای کنونی، از میزان کنترل سهامداران به‌خصوص سهامداران جزء بر شرکت‌ها که از آن با عنوان حاکمیت شرکتی یاد می‌شود، کاسته شده است. این موضوع که به هدایت و کنترل صحیح شرکت‌ها منجر می‌شود، امروزه بسیار مورد تأکید قرار گرفته است. حاکمیت شرکتی فرایند سامان‌مند مستمر، تدریجی و عادی بهبود، هدایت و یادگیری شرکت است که به عملکرد پایدار شرکت و تعالی اخلاقی آن منجر می‌شود. دنیای سازمانی سال‌های اخیر شاهد توجه فزاینده به حاکمیت شرکتی بوده و مسئولیت‌پذیری برای کسب و کارهای امروزی به روندی جهانی مبدل شده است. حاکمیت شرکتی از یک فرایند متعارف، به یک ضرورت در مدیریت استراتژیک کسب‌وکار در قرن بیست و یکم تبدیل شده است (سینان<sup>5</sup> و همکاران، 2016).

حاکمیت شرکتی مجموعه‌ای از فرآیندها، قوانین، سیاست‌ها و روش‌هاست که به نحوه هدایت، اداره و کنترل سازمان‌ها یا شرکت‌ها و همچنین نحوه تعامل ذینفعان مختلف در راستای اهداف سازمان و یا شرکت می‌پردازد. ذینفعان عمده در مبحث حاکمیت شرکتی عبارت‌اند از سهامداران، هیئت‌مدیره، مدیریت ارشد (اجرایی)، کارکنان سازمان، وام‌دهندگان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و به‌طور کلی عموم جامعه (عطاء الهی و راستی، 1392). اصل اصطلاح حاکمیت شرکتی از کلمه یونانی «کیبرمن<sup>6</sup>» به معنی راهنمایی کردن یا اداره کردن می‌باشد و از کلمه یونانی به کلمه لاتین به صورت «گابرنر<sup>7</sup>» و فرانسه قدیم «گاورنر<sup>8</sup>» تبدیل شده است. اما این کلمه به شیوه‌های مختلف توسط سازمان‌ها یا کمیته‌ها مطابق علایق ایدئولوژیکی

<sup>3</sup> Cadbury report

<sup>4</sup> Ullah, Muttakin and Khan

<sup>5</sup> Sinan

<sup>6</sup> Kyberman

<sup>7</sup> Gubernare

<sup>8</sup> Govenner

آن‌ها تعریف شده است. بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که هیچ تعریف مورد توافقی در مورد حاکمیت شرکتی وجود ندارد. تعریف‌های موجود از حاکمیت شرکتی در یک طیف وسیع قرار می‌گیرند. دیدگاه‌های محدود در یکسو و دیدگاه‌های گسترده در سوی دیگر طیف قرار دارند. در دیدگاه‌های محدود حاکمیت شرکتی به رابطه شرکت و سهامداران محدود می‌شود. این الگو در قالب نظریه نمایندگی بیان می‌شود. در آن سوی طیف، حاکمیت شرکتی را می‌توان به صورت شبکه‌ای از روابط در نظر گرفت که نه تنها میان شرکت و مالکان آن‌ها (سهامداران) بلکه میان شرکت و تعداد زیادی از ذینفعان از جمله کارکنان، مشتریان، فروشندگان دارندگان اوراق قرضه و مانند آن وجود دارد. چنین دیدگاهی در قالب نظریه ذینفعان دیده می‌شود. با توجه به نظریه‌های مذکور در اینجا چند تعریف از حاکمیت شرکتی ارائه می‌شود. این تعریف‌ها از نگاهی محدود و درعین حال توصیف‌کننده نقش اساسی حاکمیت شرکتی آغاز می‌شود و سرانجام به تعریفی گسترده‌تر خاتمه می‌یابد که پاسخگویی شرکتی را در برابر ذینفعان و جامعه در بر می‌گیرد (حساس یگانه، 1385).

حاکمیت شرکتی عبارت است از فرایند نظارت و کنترل برای تضمین عملکرد مدیر شرکت مطابق با منافع سهامداران. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) حاکمیت (راهبردی) شرکتی را به این صورت تعریف کرده است: «مجموعه‌ای از روابط بین مدیریت، هیئت‌مدیره، سهامداران و سایر ذینفعان شرکت. حاکمیت شرکتی همچنین ساختاری را فراهم می‌آورد که از طریق آن اهداف شرکت تدوین و ابزارهای دستیابی به این اهداف و همچنین نحوه نظارت بر عملکرد مدیران مشخص می‌گردد (رهبری خرازی، 1385).

بررسی تعاریف، مفاهیم و دیدگاه‌های مراجع حرفه‌ای و صاحب‌نظران، حکایت از آن دارد که حاکمیت یک مفهوم چند رشته‌ای است و هدف نهایی حاکمیت شرکتی دستیابی به چهار مورد ذیل است: پاسخگویی، شفافیت، عدالت و رعایت حقوق ذینفعان (یزدانیان، 1386). وجه مشترک تعاریف حاکمیت شرکتی «پاسخگویی» است. یک تعریف کامل‌تر بیان می‌کند که: حاکمیت شرکتی مجموعه‌ای از نظام‌ها، فرآیندها و ساختارهایی است که با استفاده از سازوکارهای درون‌سازمانی و نیز سازوکارهای برون‌سازمانی در پی کسب اطمینان از رعایت حقوق ذینفعان، پاسخگویی، شفافیت و عدالت در واحد تجاری است (عقیلی و سهمانی، 1387).

حاکمیت شرکتی مفهومی دارای ویژگی‌های مختلفی می‌باشد؛ از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های مورد بحث آن، افزایش پاسخگویی افراد کلیدی سازمان (مسئولیت‌پذیری) و تأثیر نظام‌های حاکمیت شرکتی بر اثربخشی اقتصادی هستند. هر چند دو مورد یادشده از جمله مهم‌ترین عوامل مطرح شده در خصوص حاکمیت شرکتی هستند اما مباحث دیگری همچون نظریه ذینفعان نیز در این رابطه مطرح شده است. مهم‌ترین اثر حاکمیت شرکتی، تأثیر مثبت آن بر فضای اقتصاد و کسب‌وکار است که در نهایت تمامی ذینفعان از آن بهره‌مند می‌شوند. این تأثیر از سطح خرد اقتصاد تا سطح کلان آن قابل‌شناسایی است (عطاء الهی و راستی، 1392).

### 1-3-1- رویکردها و دیدگاه‌های حاکمیت شرکتی

چند رویکرد و دیدگاه نظری متفاوت برای توضیح و تحلیل حاکمیت خوب شرکتی مطرح شده است. هر یک از آن‌ها با استفاده از واژگان مختلف و به صورتی متفاوت به موضوع حاکمیت شرکتی پرداخته‌اند که ناشی از زمینه علمی خاصی است که به موضوع حاکمیت شرکتی می‌نگرند. در زیر به آن‌ها اشاره می‌شود:

#### 1-3-1-1- تئوری نمایندگی

آغاز حاکمیت شرکتی از طریق مالکیت سهام تأثیر چشمگیری بر روش کنترل شرکت‌ها داشت و بدین ترتیب، مالکان اداره شرکت را به مدیران تفویض کردند. جدایی مالکیت از مدیریت (کنترل) منجر به یک مشکل سازمانی مشهور به نام مشکل نمایندگی شد. در تئوری نمایندگی مدیران شرکت‌ها به‌عنوان کارگزاران و سهامداران به‌عنوان کارگمار تعریف شده‌اند (به‌بیان دیگر، یک سهامدار در برابر مدیران قرار دارد). به‌عبارت دیگر، تصمیم‌گیری روزمره شرکت به مدیران تفویض می‌شود که کارگزاران سهامداران هستند. مشکل آن است که کارگزاران، لزوماً به نفع کارگمار تصمیم‌گیری نمی‌کنند. یکی از فرضیات اصلی تئوری نمایندگی این است که کارگزاران و کارگمار با هم تضاد منافع دارند. در نظریه‌های مالی یک فرض اساسی این است که هدف اولیه شرکت‌ها افزایش ثروت سهامداران است، لیکن در عمل همواره این‌گونه نیست (چارکس<sup>9</sup>، 2004؛ ایناریت<sup>10</sup>، 2015).

این احتمال وجود دارد که مدیران ترجیح دهند منافع خود، مثل کسب بیشترین پاداش ممکن را تعقیب کنند. مدیران احتمالاً به افزایش منفعت شخصی تمایل دارند. این امر منجر به تمرکز و سرمایه‌گذاری آن‌ها بر طرح‌هایی می‌شود که منافع کوتاه‌مدت دارند (به‌ویژه در مواردی که حقوق، مزایا و پاداش مدیران با سود مرتبط است) و توجهی به منافع بلندمدت سهامداران ندارند. در شرکت‌های بزرگ که مستقیماً توسط مدیران و به‌طور غیرمستقیم توسط سرمایه‌گذاران نهادی کنترل می‌شوند، مدیران در مورد منافع کوتاه‌مدت تحت فشارند که ممکن است به نفع سایر سهامداران نباشد. در این شرایط مدیران برای دستیابی به عایدی‌های متفرقه تحریک می‌شوند که باز هم منجر به کاهش ارزش منافع و رفاه سهامداران می‌شود (چارکس، 2004؛ ایناریت، 2015).

در واژگان تئوری نمایندگی، کاهش رفاه سهامدار زیان باقیمانده نامیده می‌شود. این مشکل نمایندگی، ضرورت کنترل مدیریت توسط سهامداران را نشان می‌دهد. یک فرض اساسی دیگر تئوری نمایندگی این است که تأیید کارهای کارگزاران برای کارگمار مشکل و پرهزینه است. به چند روش می‌توان منافع سهامداران و مدیران را هماهنگ نمود. یکی از بااهمیت‌ترین و درعین‌حال مؤثرترین روش، حسابرسی مستقل است. هزینه‌های نمایندگی ناشی از تلاش‌های سهامداران برای کنترل مدیران است که اغلب دارای هزینه سنگینی است. افزون بر سهامداران، مدیران نیز مایل‌اند ثابت کنند که آن‌ها نسبت به سهامداران مسئول بوده و به دنبال افزایش ثروت سهامداران هستند. بنابراین انگیزه‌هایی برای شفافیت مالی،

<sup>9</sup> Charraeaux

<sup>10</sup> In'airat

گزارش ریسک شرکت و... خواهند داشت که هزینه‌های مربوطه بخشی از هزینه‌های نمایندگی است (چارکس، 2004؛ ایناریت، 2015).

تئوری نمایندگی در صورتی مؤثر و قابل استفاده می‌شود که از چهار اصل اخلاقی زیر پیروی کند:

- 1- اجتناب از لطمه زدن به دیگران
- 2- احترام به آرای دیگران
- 3- اجتناب از دروغ‌گویی
- 4- پذیرش توافقات

درواقع مدل کارگزار و کارگزار در صورتی صدق می‌کند که در ساختار این چهار اصل اخلاقی گنجانده شود. این بحث پایه و اساس شرح اخلاق کارگزار را تشکیل می‌دهد. کارگزار باید ابتدا به‌عنوان یک انسان به وظایف اخلاقی خود عمل کرده و بعد از انجام این تعهدات اخلاقی، می‌تواند به تعهد خود برای افزایش ثروت سهامداران عمل کند. اما قانون شرکت‌ها در اکثر کشورها، اعمال روش اخلاقی را معمولاً غیرعملی می‌سازد، چون بر اساس قوانین مذکور مدیران یک تعهد قانونی و مباحثرتی نسبت به افزایش ثروت سهامداران دارند و این تعهدات قانونی به این معناست که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در درجه دوم اهمیت قرار دارد (چارکس، 2004).

### 2-3-1- تئوری هزینه معاملات<sup>11</sup>

تئوری هزینه معاملات، ترکیبی میان‌رشته‌ای بین اقتصاد، حقوق و سازمان می‌باشد. این تئوری که اول بار به نام تئوری رفتاری شرکت مطرح گردید، یکی از مبانی اقتصاد صنعتی و تئوری مالی گردیده است. در این تئوری شرکت نه تنها به‌عنوان یک واحد اقتصادی عمومی (سهامی عام) بلکه به‌عنوان یک سازمان متشکل از افراد با دیدگاه‌ها و اهداف مختلف است. تئوری هزینه معاملات بر اساس این واقعیت است که شرکت‌ها آن قدر بزرگ شده‌اند که در تخصیص منابع جانشین بازار می‌شوند. درواقع شرکت‌ها آن قدر بزرگ و پیچیده‌اند که با توجه به نوسانات قیمت در بازار، تولید را هدایت کرده و بازار معاملات را متعادل می‌کنند. نظریه‌های سنتی اقتصادی، تمام کارگزاران اقتصادی را منطقی و افزایش سود را هدف اولیه تجارت می‌دانند. برعکس، تئوری اقتصادی هزینه معاملات، رفتار انسان را به نحو واقع‌بینانه‌تری در نظر می‌گیرد. در این الگو، مدیران و دیگر کارگزاران اقتصادی منطق محدود را به کار می‌برند. منطق محدود به‌صورت رفتاری تعریف شده است که منطقی است، اما مدیران به‌طور محدود این رفتار را انجام می‌دهند. اقتصاد هزینه معاملات، همچنین فرض اساسی فرصت‌طلبی را می‌سازد. این تئوری فرض می‌کند که مدیران همچون افراد دیگر در برخی از مواقع فرصت‌طلب هستند. فرصت‌طلبی، به‌صورت تمایل کارگزاران در به‌کارگیری تمام روش‌های موجود برای افزایش منفعت شخصی، تعریف شده است. با فرض مشکلات منطق محدود و فرصت‌طلبی، مدیران معاملات را برای حداکثر کردن منفعت شخصی خود

<sup>11</sup> Transaction cost theory

سامان‌دهی می‌کنند. چنین رفتارهای فرصت‌طلبانه‌ای می‌توانند نتایج نامطلوبی برای شرکت و سهامداران ببار آورد، در نتیجه این عملکرد نیاز به کنترل دارد (گوپتا و شارما<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴).

### 3-3-1- تئوری ذی‌نفعان

تئوری ذی‌نفعان به تدریج از دهه ۱۹۷۰ توسعه یافت. یکی از اولین توضیحات در مورد این تئوری در رشته مدیریت ارائه گردید. تئوری ذی‌نفعان ترکیبی از نظریه‌های سازمانی و اجتماعی است. در واقع تئوری مذکور بیشتر یک سنت پژوهشی گسترده است که فلسفه، اخلاق، نظریه‌های سیاسی، اقتصاد، حقوق، علوم سازمانی و اجتماعی را در هم می‌آمیزد. اساس تئوری ذی‌نفعان این است که شرکت‌ها بسیار بزرگ شده‌اند و تأثیر آن‌ها بر جامعه آن‌چنان عمیق است که آن‌ها باید به‌جز سهامداران به بخش‌های بسیار بیشتری از جامعه توجه کرده و پاسخگو باشند. بر اساس این تئوری، نه تنها ذی‌نفعان تحت تأثیر شرکت‌ها هستند، بلکه آن‌ها نیز بر شرکت‌ها تأثیر می‌گذارند. آن‌ها در شرکت‌ها به‌جای سهام‌دارای منافع هستند. ذی‌نفعان شامل سهامداران، کارکنان، فروشنده‌گان، مشتریان، بستانکاران، شرکت‌های مجاور و عموم مردم می‌باشند. افراطی‌ترین حامیان تئوری ذی‌نفعان بر این باورند که محیط‌زیست، گونه‌های جانوری و نسل‌های آینده نیز باید در زمره ذی‌نفعان گنجانده شوند. در بریتانیا گزارش شرکتی (۱۹۷۵) با ارائه یک طرح حسابداری نشان داد که شرکت‌ها باید مسئول تأثیری باشند که بر گروه زیادی از ذی‌نفعان می‌گذارند. نحوه دستیابی به این امر از طریق تشویق شرکت‌ها به افشای داوطلبانه تعدادی از گزارش‌های موردنظر برای استفاده ذی‌نفعان، افزون بر صورت سود و زیان سنتی و ترازنامه بود. صورت‌های اضافی شامل صورت ارزش‌افزوده، گزارش استخدام و اشتغال، صورت مبادلات پولی با دولت، صورت معاملات ارزی، صورت مشتریان احتمالی آینده و صورت اهداف آتی می‌گردید (چارکس، ۲۰۰۴).

یک انگیزه برای تشویق به افشای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها ناشی از این باور است که شرکت‌ها مسئولیت دارند تا به‌صورت اخلاقی عمل کنند. در این دیدگاه فرض می‌شود که شرکت‌ها باید به‌صورتی اخلاقی عمل کنند و منافع تمام ذی‌نفعان را در نظر بگیرند.

### 1-3-4- دیدگاه مالی (نماینده کارفرما)

دیدگاه اصلی با پیروی از تحقیق جنسن و مک‌لینگ<sup>۱۳</sup> (۱۹۷۶) حاصل شد که دو عامل مدیران غیر اجرایی (غیرموظف) و حق رأی سهامداران را به‌عنوان ابزاری که تأمین‌کنندگان منابع برای محافظت از منافع خود مورد استفاده قرار می‌دهند، بررسی کرده بودند. جنسن و مک‌لینگ ۱۰۰٪ مدیران - مالکانی را در نظر گرفتند که سود سرمایه را تقسیم کرده بودند. بنابراین قیمت سهام سهامداران اصلی کاهش می‌یافت، در حالی که انگیزه‌ای برای ایجاد ارزش سهامداران نیز وجود نداشت. در غیاب هرگونه کنترل بر روی رفتار مدیران مالکان، قیمت سهام نیز کاهش می‌یافت. این موضوع باعث به وجود آمدن ابزاری جهت کنترل رفتار مدیریت شد که به نام سازوکارهای حاکمیت شرکتی شناخته می‌شوند. برقراری این سازوکارها

<sup>12</sup> Gupta and Sharma

<sup>13</sup> Meckling & Jensen

تا جایی ادامه دارند که منافع نهایی آن‌ها با هزینه نهایی آن‌ها برابر شود. بر اساس این دیدگاه بازارهای کارآمد می‌توانند حاکمیت شرکتی مؤثری را ایجاد کنند. پذیرش دیدگاه مالی به این معناست که بازارهای کار و سرمایه (فاما<sup>۱۴</sup>، 1980) به‌عنوان مهم‌ترین کنترل بر عملکرد مدیران است. در این دیدگاه بازارهای سرمایه با عملکرد مناسب، گرایش به سمت حل مشکلات حاکمیتی در سطح خود داشته و با هدایت منابع انسانی به سمت مدیرانی که بهترین ترکیب از ریسک و بازده را بکار گرفته‌اند از رسیدن به اهداف سطح کلان و تخصیص بهینه منابع اطمینان حاصل می‌شود (چارکس، 2004).

### 1-3-5- دیدگاه بلندمدت بازار

در دیدگاهی مخالف کسانی که بازارهای سرمایه را به دلیل دید کوتاه‌مدت آن بازارها، دارای نقص می‌دانند بیان می‌دارند که چانه‌زنی بین مالکان و تأمین‌کنندگان منابع باعث ایجاد حاکمیت مؤثر نمی‌شود. بر این اساس مدیران کمتر در طرح‌های بلندمدت سرمایه‌گذاری می‌کنند. بنابراین هزینه سرمایه بیشتری ایجاد شده و بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت کنار گذاشته می‌شود. طرفداران دیدگاه بازار بلندمدت حداکثر کردن ارزش مربوط به سهامداران را هدف نمی‌دانند. آن‌ها نتیجه گرفتند که با دیدگاه بازارهای سرمایه ممکن است اهداف سطح کلان حاکمیت شرکتی حاصل نشود چراکه با هدف تغییر سرمایه‌گذاری به کوتاه‌مدت، رشد بلندمدت دچار اختلال می‌شود. در این دیدگاه اعتقاد بر این است که با جدا کردن مدیران از فشار بازارهای سرمایه می‌توان در بلندمدت نیز سهامداران را به انتفاع رساند. بنابراین آن‌ها اعتقاد دارند که باید برخی از ذینفعان را در حاکمیت شرکتی دخالت داد البته نه با این هدف که به آن‌ها منافع بیشتری رساند بلکه اینکه آن‌ها باعث به وجود آمدن منافع بیشتری در طرح‌های بلندمدت خواهند شد (دانی و همکاران، 2019).

### 1-3-6- دیدگاه سوءاستفاده از قدرت مدیریت

دیدگاه دیگری بیان می‌دارد که حاکمیت شرکتی باید به‌گونه‌ای باشد تا آسیب ناشی از سوءاستفاده از قدرت مدیران را محدود نماید. طرفداران این دیدگاه می‌گویند که پیگیری منافع سهامداران و یا ذینفعان به‌عنوان بالاترین هدف شرکت، ممکن است با رفتار مدیران از بین برود. بر این اساس ممکن است مدیران دست به فعالیت‌هایی بزنند که نادرست بوده و پیش‌بینی نتایج آن در زمان غیرممکن است. مکانیسم‌های حاکمیت می‌توانند برای انعکاس اصول شفافیت، ارائه و افشاء و همچنین مسئولیت پاسخگویی به کار رود ولی باید به‌صورت دوره‌های مورد بازبینی قرار گیرد. زمانی که مدیرعامل شرکت از قدرت خود سوءاستفاده نماید باعث به وجود آمدن ناکارایی در سطح خرد می‌شود ولی اگر شرکت بسیار بزرگ باشد آنگاه در سطح کلان نیز دچار مشکل خواهیم شد (چارکس، 2004).

در طراحی نظام‌های حاکمیت باید تمامی ذینفعان را در نظر گرفت. بهترین گزینه برای مالکان این است که معیارهای کنترل را به نحوی طراحی کنند که با همسو کردن منافع مدیران و ذینفعان، عملکرد شرکت به کاراترین حالت ممکن تبدیل شود. تئوری ذینفعان بیان می‌دارد که شرکت‌ها باید به گروه‌های مختلف ذینفع توجه داشته باشد تا اینکه بر اساس دیدگاه سنتی فقط به سرمایه‌گذاران توجه نماید. این گروه‌های مختلف شامل مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارمندان، جامعه و سهامداران همگی در شرکت ذینفع می‌باشند. بنابراین طرفداران این دیدگاه ادعا می‌کنند که برای حاکمیت مؤثر باید

<sup>14</sup> Fama



نمایندگان گروه‌های ذینفع در هیئت‌مدیره حضور داشته باشند. در نتیجه این تئوری بر نقش مکانیسم‌های غیرتجاری مانند نیاز به تعیین اندازه هیئت‌مدیره بهینه و نیاز به طراحی کمیته‌های خاص تأکید می‌نمایند. این‌گونه ساختارها باعث ایجاد کمیته‌هایی همچون کمیته‌های ارزش‌زا (مثل هیئت‌مدیره) و کمیته‌های کنترل (مثل کمیته حسابرسی) خواهد شد (چارکس، 2004).

### 1-3-7- ابراهای حاکمیت شرکتی

ریسک‌هایی که مؤسسات و شرکت‌ها متقبل می‌شوند بایستی با موازنه‌ها و کنترل‌های مناسب همخوانی داشته باشند. بنابراین لازم است کنترل‌های داخلی کارآمد، مدیریت ریسک، حسابرسی برون‌سازمانی و شفافیت وجود داشته باشد و تمام ابراهای حاکمیت شرکتی که در ذیل شرح داده شده‌اند به‌درستی به کار گرفته شوند (عطاء الهی و راستی، 1392).

سیستم کنترل داخلی: وجود یک سیستم کارآمد کنترل داخلی برای سلامت و امنیت تمام مؤسسات امری ضروری به شمار می‌رود. چنین نظامی می‌تواند ریسک‌های موجود را شناسایی و ارزیابی نماید، مشکلات را یافته و در رفع آن‌ها و اصلاح کاستی‌ها بکوشد.

مدیریت ریسک: هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد هر شرکت یا مؤسسه‌ای باید به‌اندازه‌ای واجد شرایط باشند که کاملاً از ریسک‌های مرتبط با امور شرکت یا مؤسسه اطلاع داشته باشند و ترویج فرهنگ مدیریت ریسک از وظایف آن‌ها محسوب می‌شود. وجود تعدادی از ریسک‌ها در تمام سازمان‌ها طبیعی است. بنابراین لازم است به‌شدت در خصوص میزان ریسک‌پذیری خود در قبال تمام ریسک‌ها محتاط باشند، این امر مستلزم این است که سازمان‌ها دارای سامانه‌هایی باشند که در شناسایی، اندازه‌گیری، پایش و کنترل مناسب و نهایتاً مدیریت مؤثر ریسک‌ها به آن‌ها کمک رساند (رازالی و ارشاد<sup>15</sup>، 2014).

افزایش شفافیت: سهامداران و ذینفعان صرفاً در صورتی که به تمام اطلاعات کمی و کیفی شرکت دسترسی داشته باشند می‌توانند ارزیابی صحیحی از عملکرد آن انجام داده و از منافع خود دفاع نمایند. اطلاعات کامل و شفاف می‌تواند به هیئت‌مدیره برای سنجش عملکرد مدیریت ارشد، همچنین به حسابرسان برون‌سازمانی برای تهیه یک گزارش دقیق و به سهامداران و ذینفعان برای دفاع از منافع خود کمک نماید. به همین دلیل شفاف‌سازی برای تمام کسانی که در بازار فعالیت دارند بسیار حائز اهمیت است.

حسابرسی برون‌سازمانی: حسابرس برون‌سازمانی بایستی دارای صلاحیت حرفه‌ای باشد و دقت لازم را در انجام حسابرسی اعمال نماید و برای این منظور باید مستقل و بی‌طرف باشد. تجربه نشان داده حسابرس نباید در حمایت از مدیریت در پی منفعت شخصی باشد، البته سیستم کنترل‌های داخلی وظیفه دارند از ارائه گزارش‌های غلط ناشی از اشتباه یا کلاهبرداری جلوگیری نمایند، متقابلاً اگر حسابرسی داخلی ضعیف باشد، برای حسابرس برون‌سازمانی نیز بسیار دشوار خواهد بود کار خود را به‌صورت اثربخش به انجام رساند (عطاء الهی و راستی، 1392؛ رازالی و ارشاد، 2014).

<sup>15</sup> Razali and Arshad

## 1-4- سازوکارهای مؤثر بر حاکمیت شرکتی

با توجه به تعاریف مطرح شده، می‌توان گفت در حاکمیت شرکتی، دو دسته از سازوکارهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی جهت دستیابی به اهداف مذکور وجود دارد؛ سازوکارهای برون‌سازمانی و سازوکارهای درون‌سازمانی.

سازوکارهای برون‌سازمانی عبارت‌اند از:

- نظارت قانونی: تدوین، تصویب و استقرار قوانین نظارتی مناسب
- نظام حقوقی: برقراری نظام حقوقی مناسب
- کارایی بازار سرمایه: گسترش بازار سرمایه و تقویت کارایی آن
- نظارت سهامداران عمده: ایجاد انگیزه در سهامداران به فعالیتهایی از قبیل خرید سهام کنترلی
- نقش سرمایه‌گذاران نهادی: تشویق و گسترش سرمایه‌گذاری نهادی
- نظارت سهامداران اقلیت: احترام به حقوق سهامداران اقلیت و مجاز بودن نظارت اقلیت بر فعالیت شرکت
- الزامی کردن حسابرسی مستقل: با توجه به نقش برجسته نظارتی آن
- فعالیت مؤسسات رتبه‌بندی: ایجاد تسهیلات برای فعالیت مؤسسات رتبه‌بندی (پریرا<sup>16</sup>، 2009)

سازوکارهای درون‌سازمانی نیز عبارت‌اند از:

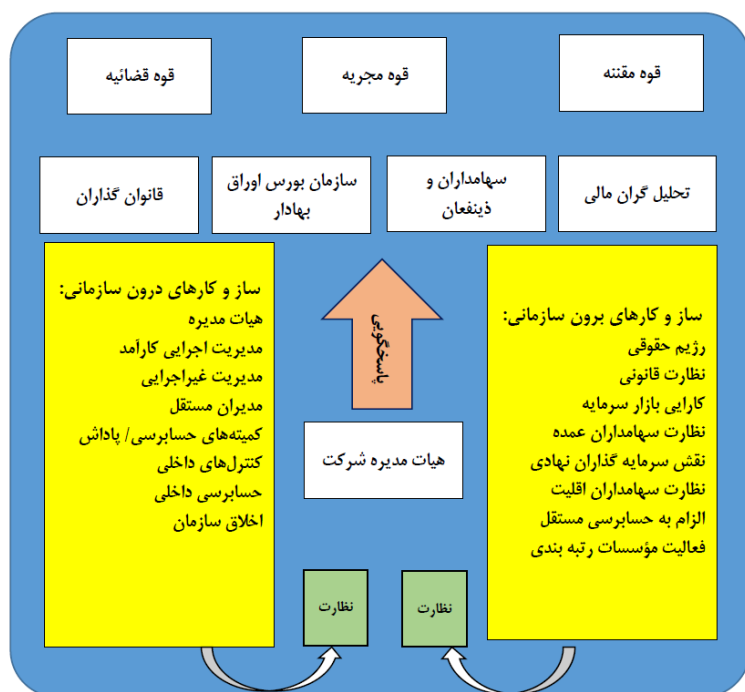
- هیئت‌مدیره: انتخاب و استقرار هیئت‌مدیره توانمند، خوش‌نام و بی‌طرف
- مدیریت اجرایی: تقسیم مسئولیت‌ها بین مدیریت اجرایی و استقرار نرم‌افزارهای مناسب
- مدیریت غیر اجرایی: ایجاد کمیته‌های هیئت‌مدیره از مدیران مستقل و غیر اجرایی (کمیته حسابرسی، حقوق و غیره)
- کنترل‌های داخلی: طراحی، تدوین و استقرار کنترل‌های داخلی مناسب (مالی، حقوقی، ریسک، حسابرسی داخلی و غیره)
- اخلاق سازمانی: تدوین و گسترش آیین رفتار حرفه‌ای و اخلاق سازمانی

هریک از مکانیسم‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، بر تک‌تک فرایندها و فعالیت‌های شرکت‌ها نظارت دارند و موجب ارتقای پاسخگویی و دستیابی به سایر هدف‌های حاکمیت شرکتی می‌شوند (حساس یگانه، 1387).

برای روشن‌تر شدن موضوع، ساختار حاکمیت شرکتی در **شکل 1** ارائه شده است. این نمودار نشان می‌دهد که چگونه پاسخگویی و سایر اهداف حاکمیت شرکتی از سازوکارهای برون‌سازمانی و درون‌سازمانی تأثیر می‌پذیرد و نبود و یا ضعف

<sup>16</sup> Pereira

هر یک از آن‌ها می‌تواند دستیابی به اهداف حاکمیت شرکتی و گسترش بازار سرمایه را مختل و یا غیرممکن نماید (رهبری خرازی، 1383).



شکل 1. ساختار حاکمیت شرکتی (صراف و محمدی، 1395)

#### 1-4-1- شاخصه‌های حاکمیت شرکتی

در ادامه به بررسی برخی شاخصه‌های حاکمیت شرکتی پرداخته می‌شود:

*تفکیک رئیس هیئت‌مدیره از مدیرعامل*

داشتن توازن قوا در بین اعضای هیئت‌مدیره باعث می‌شود که هیچ‌کس قادر به کنترل بی‌قیدوشرط فرآیند تصمیم‌گیری در شرکت نباشد و تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها در سطوح عالی شرکت باید به‌صورت روش، مشخص شود و در کشور انگلیس حدود 90 درصد از شرکت‌های پذیرفته شده در بورس وظایف رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل از یکدیگر تفکیک شده است و یک قانون به نام قانون جامع است که می‌گوید وظایف رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل، نباید بر عهده یک شخص واحد گذاشته شود. بر اساس مطالعات انجام شده یک وظیفه عمده هیئت‌مدیره نظارت بر عملکرد مدیرعامل است.

بر اساس تئوری نمایندگی، برای استقلال هیئت‌مدیره از مدیریت، رئیس هیئت‌مدیره و بالاترین مقام اجرایی نباید شخص واحدی باشند. معیارهای حاکمیت شرکتی مناسب ملزم می‌کنند که رئیس هیئت‌مدیره باید فردی به غیر از مدیرعامل باشد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بالاترین مقام اجرایی که هم‌زمان رئیس هیئت‌مدیره نیز می‌باشد قادر است فرآیند راهبری داخلی را تحت سیطره خود داشته و نظام‌های کنترلی و تعادل را نادیده انگارد و از این طریق به اثربخشی وظیفه نظارتی هیئت‌مدیره از طریق نظام حاکمیت شرکتی لطمه وارد کند. بنابراین به نظر می‌رسد تفکیک تصدی دو پست رئیس هیئت‌مدیره و بالاترین مقام اجرایی، مدیریت سود را کاهش می‌دهد و اعتبار سودهای حسابداری را بالا می‌برد (فرزین و همکاران، 1396؛ نگیون<sup>۱۷</sup> و همکاران، 2018).

از دیدگاه نظری، هنگامی که مدیرعامل در جایگاه رئیس هیئت‌مدیره قرار می‌گیرد، تضاد منافع به وجود می‌آید (پترا<sup>۱۸</sup>، 2005)، همچنین در چنین حالتی، عملکرد نظارتی هیئت‌مدیره کاهش می‌یابد (آگراوال و چادها<sup>۱۹</sup>، 2005). به عبارت دیگر، ترکیب نقش ریاست هیئت‌مدیره و مدیرعامل، مبین عدم جدایی کنترل و نظارت از مدیریت است (فاما و جنسن<sup>۲۰</sup>، 1983). بنابراین انتظار می‌رود که با جدایی هیئت‌مدیره و مدیرعامل، عملکرد بهتر شود، اما نتایج پژوهش‌های تجربی در این خصوص حاوی نتایج متفاوتی است. کولز<sup>۲۱</sup> و همکاران (2001)، گیلان<sup>۲۲</sup> و همکاران (2003) و بالاتبات<sup>۲۳</sup> و همکاران (2004) نشان دادند که جدایی نقش ریاست هیئت‌مدیره و مدیرعامل شرکت، رابطه مثبت معناداری با عملکرد شرکت دارد. از سوی دیگر، جدایی نقش رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل، هزینه‌هایی از قبیل عدم هماهنگی و قدرت تصمیم‌گیری پایین‌تر را در بردارد که می‌تواند به‌طور معکوس بر عملکرد شرکت تأثیر گذارد. چانگ و لنگ<sup>۲۴</sup> (2004) نشان دادند که بین عملکرد شرکت و جدایی نقش ریاست هیئت‌مدیره و مدیرعامل، رابطه‌ای منفی وجود دارد. بر اساس تحقیقات انجام شده، تفکیک وظایف مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره موجب استقلال بیشتر هیئت‌مدیره و در نتیجه کاهش مشکلات نمایندگی و افزایش کیفیت گزارشگری مالی می‌شود و همچنین تئوری نمایندگی به‌صورت شفاف مدیریت را از مالکیت جدا می‌سازد. اگر مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره یکسان باشد، آنگاه ممکن است قدرت مدیرعامل زیاد شود، او به‌جای اینکه به فکر حداکثر کردن منافع سهامداران باشد، به دنبال منافع خود باشد. بنابراین جدا نمودن رئیس هیئت‌مدیره از مدیرعامل باعث می‌شود حاکمیت شرکتی کارا تر اعمال شده و عملکرد شرکت‌ها بهبود یابد (فرزین و همکاران، 1396؛ ملا<sup>۲۵</sup> و همکاران، 2019؛ مانزانگ، پریگو مرینو<sup>۲۶</sup>، 2016).

*اندازه هیئت‌مدیره*

<sup>17</sup> Ngyun

<sup>18</sup> Petra

<sup>19</sup> Agrawal & Chadha

<sup>20</sup> Fama & Jensen

<sup>21</sup> Coles

<sup>22</sup> Gillan

<sup>23</sup> Balatbat

<sup>24</sup> Leung and Cheung

<sup>25</sup> Mollah

<sup>26</sup> Manzaneque, M., A. M. Priego, and E. Merino

اندازه هیئت‌مدیره به‌عنوان عنصری با اهمیت در ویژگی‌های هیئت‌مدیره مطرح است (حساس یگانه، 1387). تعداد اعضای هیئت‌مدیره باید به میزان باشد که امکان انجام بحث‌های سودمند و تصمیم‌گیری منطقی و همچنین نظارت کافی در ارتباط با امور شرکت فراهم باشد. در رابطه با نظارت مؤثر بر اساس اندازه هیئت‌مدیره، نتایج مختلفی ارائه شده است. برخی محققان معتقدند که هیئت‌مدیره کوچک مؤثرتر است، زیرا مدیریت آن آسان است و می‌توان ارتباط مؤثرتری میان مدیران برقرار کرد (الزویی<sup>27</sup> و سلامت، 2012). از سوی دیگر برخی دیگر معتقدند که هیئت‌مدیره بزرگ، کمتر می‌تواند در نظارت بر عملکرد مؤثر واقع شود. مطابق با بررسی‌ها، انتظار می‌رود اندازه هیئت‌مدیره خیلی کوچک یا خیلی بزرگ اثربخش نباشد و بر اساس این استدلال در هیئت‌مدیره بزرگ، مدیران مسئولیت کمتر و در هیئت‌مدیره کوچک، مدیران تعهدات بیش‌از‌حد دارند (رزالی و ارشد<sup>28</sup>، 2014). تعداد اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های بزرگ، طبق اعلام سازمان بورس و اوراق بهادار، حداقل هفت نفر می‌باشد (سازمان بورس اوراق بهادار، 1392). از طرفی طبق ماده 107 قانون تجارت ایران عده اعضای هیئت‌مدیره در شرکت‌های سهامی عمومی نباید از پنج نفر کمتر باشد که این حداقل هفت نفر تعداد اعضای هیئت‌مدیره ناقص پنج نفر حداقلی مصوب ماده 107 قانون تجارت ایران می‌باشد.

#### تمرکز مالکیت

معیار وجود سهامداران بزرگ در یک شرکت را تمرکز مالکیت می‌گویند. سهامداران بزرگ انگیزه‌های بیشتری برای نظارت مدیریت دارند، زیرا هزینه‌های مرتبط با نظارت مدیریت کمتر از منافع مورد انتظار سهامداران بزرگ در شرکت است. در شرکت‌های با مالکیت متمرکز هیئت‌مدیره و سهامداران بزرگ یا سهامداران عمده می‌توانند به‌عنوان ناظرینی عمل کنند که قادر به افزایش کیفیت مدیریت و نیز ارتقای سطح کارایی شرکت باشند (فرزین و همکاران، 1396). در تحقیقات تجربی برای اندازه‌گیری تمرکز مالکیت رویکردهای متفاوتی ارائه شده. برای مثال دمستز و لن<sup>29</sup> (1985) تمرکز مالکیت را مجموع سهام در اختیار 5 و یا 20 سهامدار بزرگ شرکت تعریف می‌کنند. برخی محققان، تمرکز مالکیت را به‌عنوان مجموع درصدهای سهامداران عمده بالای 5٪ تملک تعریف می‌کنند (دمستز و لن، 1985).

رامسی و بلیر<sup>30</sup> (1993) نشان دادند که تمرکز مالکیت بالا، انگیزه‌های کافی را برای سهامداران بزرگ جهت نظارت مدیران فراهم می‌کند. بلک (1992) معتقد است مدیران شرکت‌هایی که مالکان متعدد دارند و از سهامداران عمده برخوردار نیستند، انگیزه بیشتری برای مدیریت سود دارند. زیرا هزینه پردازش اطلاعات برای سهامداران جزء توجه اقتصادی ندارد. در نتیجه آنان مجبورند به اطلاعات سود و زیان گزارش شده توسط مدیریت شرکت‌ها اتکا کنند. بنابراین می‌توان بیان نمود که یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر کنترل و اداره شرکت‌ها ترکیب مالکیت و به‌خصوص تمرکز مالکیت سهام شرکت‌ها در دست سهامداران عمده است. چنین سهامدارانی، درصد قابل توجهی از سهام شرکت را در اختیار دارند که به نوبه خود می‌توانند اداره شرکت را در دست بگیرند. در مقابل، سهامداران خرد تمایل چندانی به کنترل و نظارت بر مدیران ندارند. زیرا در این صورت مجبور می‌شوند تا هزینه‌های کنترل را به‌تنهایی تقبل نمایند، در حالی که سهم اندکی در سود شرکت

Alzoubi<sup>27</sup>

Razali<sup>28</sup>

Demsetz & Lehn<sup>29</sup>

Ramsay<sup>30</sup>

دارند. وقتی تمرکز بالای مالکیت وجود دارد امکان نظارت و کنترل بهتر بر عملکرد مدیریت شرکت فراهم می‌گردد (فرزین و همکاران، 1396؛ پیزنل، پوپ و یونگ<sup>۳۱</sup>، 2003).

#### حضور مدیران غیرموظف در هیئت‌مدیره

اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره از کارشناسان خبره‌اند که در کنترل و تصمیم‌گیری نیز بسیار ماهر هستند. این افراد مسئولیت اجرایی در شرکت ندارند و حقوق ماهیانه دریافت نمی‌کنند (بیسلی<sup>۳۲</sup>، 2001). مدیر غیرموظف یک فرد خارج از سازمان و به‌عنوان یک مدیر مستقل شناخته شده است. اعتقاد این است که مدیر مستقل تحت کنترل و فشار درون‌سازمانی شرکت قرار نمی‌گیرد (رزالی و ارشد، 2014). طبق پیش‌نویس دستورالعمل حاکمیت شرکتی، اکثریت اعضای هیئت‌مدیره باید غیرموظف باشند و تعداد اعضای مستقل هیئت‌مدیره نباید کمتر از 20 درصد تعداد کل اعضای هیئت‌مدیره باشد. عضو مستقل هیئت‌مدیره و نماینده وی نباید به فعالیت‌ها یا معاملاتی اقدام نماید که استقلال آن‌ها مخدوش شود. اعضای غیرموظف با احتمال بیشتری به‌منظور حمایت از منافع سهامداران، فعالیت‌های مدیریت را ارزیابی و کنترل می‌کنند. بنابراین باعث کاهش هزینه‌های نمایندگی و پیشگیری از تقلب می‌شوند (خلیفه سلطانی و همکاران، 1393).

استقلال هیئت‌مدیره بر این فرض بنیان‌گذاری شده است که مدیران خارج سازمان بسیار هوشیارتر و حساس‌تر از مدیران داخلی هستند زیرا:

- مدیران خارج سازمان بر روی عملکرد مالی تمرکز می‌کنند که جزء اصلی و مرکزی نظارت می‌باشد.
- مدیران خارج سازمان بیشتر از مدیران داخلی مدیرعامل را به خاطر عملکرد ضعیف منفصل می‌کنند.
- مدیران خارج سازمان انگیزه‌ای برای حفظ شهرت و معروفیت‌های شخصی به‌عنوان مدیران مستقل از طریق مدیریت نظارتی هوشیارانه دارند (پیزنل، پوپ و یونگ، 2000).

بنابراین می‌توان بیان نمود که استقلال هیئت‌مدیره یکی از سازوکارهای مهم حاکمیت شرکتی تلقی می‌شود و نقش مهمی در بهبود کیفیت گزارشگری مالی و افزایش پاسخگویی ایفا می‌کند (فرزین و همکاران، 1396). به‌طور کلی، مدیران غیرموظف عضو هیئت‌مدیره نسبت به سایر اعضای هیئت‌مدیره مزبور انگیزه قوی‌تری برای نظارت بر کار مدیران اجرایی و فرآیند گزارشگری مالی دارند (سینگ<sup>۳۳</sup>، 2003). نظارت بهتر بر کار مدیران اجرایی به حفظ و ارتقای شهرت کاری اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره کمک می‌کند. شواهد تجربی محققان هم‌راستا با پیش‌بینی‌های نظری (برای مثال تئوری نمایندگی) از کاهش معنی‌دار هزینه‌های نمایندگی به‌واسطه افزایش حضور مدیران غیرموظف در هیئت‌مدیره حمایت می‌کنند. در بسیاری از تحقیقات اثبات شده است که حضور مدیران غیر اجرایی در هیئت‌مدیره اثرات مثبتی بر عملکرد و ارزش‌آفرینی شرکت‌ها دارد (زی<sup>۳۴</sup>، 2003).

Peasnell, pope, young<sup>31</sup>

Beasley<sup>32</sup>

Singh<sup>33</sup>

Xie<sup>34</sup>

### کمیته حسابرسی

اثربخشی کمیته حسابرسی به عواملی همچون ماهیت مسئولیت کمیته حسابرسی و شخصیت اعضای آن بستگی دارد (کلین<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۲) طبق ماده ۵ منشور کمیته حسابرسی شرکت نمونه (سهامی عام)، کمیته حسابرسی از ۳ تا ۵ عضو که اکثریت آن‌ها مستقل و تخصص مالی دارند با انتخاب و انتصاب هیئت‌مدیره تشکیل می‌شود (سازمان بورس اوراق بهادار، ۱۳۹۱). استقلال کمیته حسابرسی سنگ بنای اثربخشی کمیته حسابرسی است. تخصص و مهارت اعضای کمیته حسابرسی، یکی دیگر از ویژگی‌های کمیته حسابرسی است که با اثربخشی کمیته حسابرسی ارتباط تنگاتنگی دارد (جامعی و رستمیان، ۱۳۹۵). تخصص مالی اعضای کمیته حسابرسی قابلیت کنترل آن‌ها را افزایش می‌دهد و به نوبه خود کیفیت گزارشگری مالی را افزایش می‌دهد (الزویبی و سلامت، ۲۰۱۲).

### مالکیت مدیریت

طبق نظریه همگرایی منافع، مالکیت زیاد با ارزش بازار شرکت رابطه دارد. جنسن و مک لینگ (۱۹۷۶) معتقد بودند مالکیت مدیران شرکت در سهام آن، به همسوسازی منافع سهامداران و مدیران کمک می‌کند. این مهم باعث می‌شود تا تعارض بین مدیران و سهامداران کاهش یابد و مدیران تلاش کنند که منابع شرکت به سمت منافع سهامداران میل یابد. حتی اگر مدیران مالکیت بیشتری در اختیار داشته باشند، ممکن است تلاش بیشتری برای بهبود عملکرد شرکت انجام دهند. جنسن (۱۹۹۳) بیان می‌کند که اگر مدیران مالکیت قابل‌توجهی از سهام را دارا باشند، کنترل‌های داخلی مؤثرتر خواهد بود. در مقابل، فرضیه سنگربندی (جبهه‌گیری) حاکی از آن است که ارزش بازار رابطه منفی با مالکیت بالای سهام دارد. همان‌طور که مالکیت مدیران افزایش می‌یابد، آن‌ها منافع سهامداران دیگر را در نظر نمی‌گیرند. بنابراین، مالکیت بالای هیئت‌مدیره عملکرد شرکت را کاهش می‌دهد. مک کانل و سرواس (۱۹۹۰)، کوپبی و مک<sup>۳۶</sup> (۲۰۰۲) دریافتند که بین مالکیت مدیریت و عملکرد شرکت رابطه غیرخطی وجود دارد. میولر و اسپیتز<sup>۳۷</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود نشان دادند که عملکرد شرکت‌های با درصد مالکیت مدیریتی بالای ۴۰ درصد، در حال بهبود می‌باشد. دراکوس و بکریس<sup>۳۸</sup> (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که مالکیت مدیریتی تأثیر مثبتی بر ارزش شرکت دارد (لاو<sup>۳۹</sup>، ۲۰۱۱؛ لانیس و ریچاردسون<sup>۴۰</sup>، ۲۰۱۱).

### تعداد جلسات هیئت‌مدیره

تعداد و تناوب جلسات هیئت‌مدیره، عامل مهمی در ایفای مؤثر وظایف نظارتی آن به شمار می‌رود. وافس<sup>۴۱</sup> (۱۹۹۹) نشان داد که با افزایش تعداد جلسات هیئت‌مدیره، عملکرد واحد تجاری نیز بهبود می‌یابد. بدیهی است هیئت‌مدیره‌ای که به دفعات

kelin<sup>35</sup>

Mak & Cui<sup>36</sup>

Mueller & Spitz<sup>37</sup>

Bekiris & Drakos<sup>38</sup>

Law<sup>39</sup>

Lanis and Richardson<sup>40</sup>

Vafeas<sup>41</sup>

اقدام به برگزاری جلسات کاری می‌نماید، می‌تواند وقت بیشتری را به مباحث مرتبط با گزارشگری مالی اختصاص دهد و بدین ترتیب، به افزایش کیفیت آن کمک کند. آیین‌نامه نظام حاکمیت شرکتی نیز مقرر کرده است که هیئت‌مدیره شرکت‌های پذیرفته شده در بورس باید حداقل هر ماه یک جلسه کاری برگزار کند (مشایخی و محمدآبادی، 1390).

#### سرمایه‌گذاران نهادی (با دیدگاه کوتاه‌مدت و بلندمدت)

در این مکتب فکری فرض می‌شود که سهامداران نهادی، ذاتاً دیدگاه کوتاه‌مدت دارند. از سرمایه‌گذاران نهادی، اغلب به‌عنوان سرمایه‌گذاران نزدیک‌بین، زودگذر و سرمایه‌گذارانی یاد می‌شود که در تعیین قیمت‌های سهام، بیش‌ازاندازه به سود جاری نسبت به سودهای بلندمدت توجه می‌کنند. ارزیابی‌های منظم و رتبه‌بندی‌های عملکرد سرمایه‌گذاران نهادی، در آن‌ها انگیزه ایجاد می‌کند تا افق کوتاه‌مدت سرمایه‌گذاری را در نظر بگیرند. چنین افق کوتاه‌مدتی سرمایه‌گذاران نهادی را از تحمل هزینه‌های نظارتی بر حذر می‌دارد. چنان که بعید است منافع حاصل از کنترل پرتفوی سرمایه‌گذاری شرکت در کوتاه‌مدت عاید سرمایه‌گذاران گردد. علاوه بر این، توجه زیاد سرمایه‌گذاران با دیدگاه کوتاه‌مدت به پرتفوی سرمایه‌گذاری‌شان، زمان و منابع کافی در اختیار آن‌ها قرار نمی‌دهد تا به‌طور فعال در فرایند نظارت شرکت‌ها، جدا از چرخه ارزیابی عملکرد پرتفوی سرمایه‌گذاری‌شان، مشارکت داشته باشند (مهرانی و همکاران، 1390).

هنگامی که مالکیت سهام شرکت، در بین عده کمی سرمایه‌گذار (به‌ویژه سرمایه‌گذاران نهادی) متمرکز باشد، مشکلات جدایی مالکیت و کنترل کاهش می‌یابد. بلک و کافی<sup>۴۲</sup> (1994) نشان دادند که وقتی سهامی که نهادها مالک آن هستند، افزایش یابد، خروج از شرکت هزینه بیشتری دارد، زیرا فروش‌های عمده سهام، معمولاً مستلزم تخفیف‌های عمده است. همچنین از آنجایی که این سهام‌های عمده، ارزش پولی زیادی دارند، در صورت غیرفعال ماندن سرمایه‌گذار نهادی با آگاه نبودن از عملکرد ضعیف شرکت‌های موجود در پرتفوی، وی نسبت به سرمایه‌گذاری که منافع کمتری در شرکت دارد، در معرض زیان بیشتری قرار می‌گیرد. همچنین اگر مالکیت در اختیار عده کمتری از سهامداران باشد، فعالیت‌های سرمایه‌گذاران نهادی، هزینه کمتری دارد. توانایی تشکیل یک گروه کوچک و نسبتاً همگن از سرمایه‌گذاران نهادی، می‌تواند فرایند نظارت را تسهیل کند و هزینه‌های نظارت را بین اعضای گروه تقسیم نماید و نیاز هر یک از سهامداران نهادی را به منابع مالی کاهش دهد. از این‌رو، در این دیدگاه، فرض می‌شود که سرمایه‌گذاران نهادی، یک نقش نظارتی دارند و حضور آن‌ها، احتمال مدیریت سود را کاهش می‌دهد (مهرانی و همکاران، 1390؛ آگراول و چادها<sup>۴۳</sup>، 2005).

### 5-1- انواع الگوها و مدل‌های حاکمیت شرکتی

با تکامل حاکمیت شرکتی در طی سال‌ها و پژوهش‌های گسترده‌ای که در این زمینه انجام شده است، الگوها و مدل‌های مختلفی از حاکمیت شرکتی ایجاد شده‌اند. الگوهای حاکمیت شرکتی به جهت گیری کلی حاکمیت شرکتی اشاره دارند که بر اساس آن سازوکارهای حاکمیت شرکتی طراحی می‌شود. در این میان سه الگوی مبتنی بر بازار، مبتنی بر روابط و در حال گذار سه مورد از الگوهایی هستند که در ادبیات بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

<sup>42</sup> Black & Coffee  
<sup>43</sup> Agrawal and Chadha



با توجه به اینکه سازوکارهای حاکمیت شرکتی در کشورهای مختلف متأثر از سیاست‌ها و قوانین کلان و همچنین ویژگی‌ها و شرایط خاص هر کشور می‌باشد، از همین رو کشورها مبتنی بر الگوهای کلان حاکمیت شرکتی، مدل‌های حاکمیت شرکتی مختص خود را طراحی و پیاده‌سازی نموده‌اند که منعکس‌کننده ویژگی‌های خاص آن کشور هستند. از این میان سه مدل انگلیسی-آمریکایی، آلمانی و ژاپنی بیش از دیگر مدل‌ها در ادبیات حاکمیت شرکتی مورد توجه قرار گرفته‌اند.

در ادامه الگوها و مدل‌های حاکمیت شرکتی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### **1-5-1-1- الگوهای حاکمیت شرکتی**

در اقتصاد نئوکلاسیک، شرکت‌ها و مؤسسات صرفاً بنگاه‌های عرضه‌کننده کالاها و خدمات تعریف می‌شوند که هدف آنان به حداکثر رساندن سود ناشی از فعالیت‌ها می‌باشد. اما امروزه با توجه به طرح نظریه‌های رفاه در مباحث اقتصادی و تأمین منافع تمامی ذینفعان در فرآیند فعالیت‌های اقتصادی، شرکت‌ها و مؤسسات با دامنه وسیعی از اهداف فراتر از حداکثر نمودن سود بنگاه روبه‌رو می‌باشند. تأمین سلامت مالی فعالیت‌های ناشی از ریسک سرمایه‌گذاری برای سهامداران و ایجاد زمینه‌های لازم برای مشارکت بخش خصوصی در اقتصاد، زمینه‌های معرفی الگوهای متنوع حاکمیت شرکتی را مطرح نموده است که بر این اساس سعی می‌گردد چهار نوع الگوی حاکمیت شرکتی متناسب با این ویژگی‌های معرفی گردند (حسن‌زاده و علیزاده، 1390):

#### **1-5-1-1-1 الگوی مبتنی بر بازار**

ویژگی این الگو آن است که حقوق مالکیت، بین سهامداران مقطعی تقسیم گردیده است. بازارهای سرمایه قوی شده و نقدینگی در بازار سرمایه زیاد است. نظام حمایت از سرمایه‌گذاران باعث شده تا سهامداران پرتفوی خود را متنوع سازند و هیچ‌کدام از آن‌ها در موقعیتی قرار نگیرند که خود شرکت را اداره نمایند. پس مدیران حرفه‌ای به نمایندگی از سهامداران جهت اداره شرکت به استخدام درمی‌آیند. مزیت اصلی این الگو، سهولت جمع‌آوری سرمایه و توزیع ریسک سرمایه‌گذاران است. این الگوی حاکمیت شرکتی به‌رغم مشکلات زیاد، توسط بسیاری از محققین موفق شمرده می‌شود. مدیران برای حداکثر کردن منافع خود، دارای افق دید کوتاه‌مدت می‌باشند. از آنجاکه آن‌ها بر اساس عملکرد کوتاه‌مدت پاداش می‌گیرند، لذا کوتاه‌مدت‌نگر می‌شوند. این کوتاه‌مدت‌نگری تا حدودی ناشی از عملکرد بازار سرمایه است، زیرا بازار سرمایه بر اساس عملکرد مناسب کوتاه‌مدت به آنان پاداش می‌دهد. لذا مدیران منافع بلندمدت را فدای منافع کوتاه‌مدت می‌نمایند و در نتیجه اقداماتی در جهت خلاف ایجاد ارزش برای سهامداران مرتکب می‌شوند (حسن‌زاده و علیزاده، 1390).

#### **1-5-1-1-2 الگوی مبتنی بر روابط**

این الگو، مبتنی بر تمرکز مالکیت و بازار سیال سرمایه می‌باشد. در اینجا، سهامداران شرکت‌ها به‌طور طولانی‌مدت دارای سهام بوده و در موقعیتی قرار می‌گیرند که می‌توانند رفتار مدیریت را نظارت نمایند، لذا هزینه‌های نمایندگی رخ نمی‌دهد. در این الگو، بانک‌ها با نگهداری بخش عمده‌ای از سهام شرکت‌ها بر مالکیت آن‌ها مسلط می‌شوند و به‌طور مستقیم در عملیات شرکت شامل نظارت و تصمیم‌گیری، مشارکت می‌کنند. حاکمیت شرکتی در این الگو مبتنی بر روابط می‌باشد.

همچنین، سرمایه‌گذاری‌های درون‌گروهی از ویژگی‌های الگوی مذکور به شمار می‌آید. ابتدا به نظر می‌رسد که این الگو کاراثرین الگوی حاکمیت شرکتی است، ولی این الگو نیز با مشکلات مواجه می‌باشد. تسلط بانک‌ها بر فرآیند تصمیم‌گیری شرکت‌ها باعث می‌شود که مدیریت متخصص تربیت نشود. مداخله بیش‌ازحد دولت از طریق قوانین در امور شرکت‌ها، به‌عنوان مانعی برای پیشرفت شرکت‌ها محسوب می‌شود. دولت به‌طور مستقیم در خیلی از فعالیت‌های تجاری سرمایه‌گذاری می‌نماید و به‌طور غیرمستقیم از طریق کنترل بانک‌ها و مؤسسات مالی که به بخش خصوصی وام می‌دهند و انتصاب مدیران بازنشسته دولتی در بخش خصوصی، به کنترل شرکت‌ها می‌پردازد (حساس یگانه و هاشمی، 1387).

### 3-1-5-1- الگوی در حال گذار

کشورهای اروپای مرکزی و شرقی و کشورهای تازه استقلال‌یافته شوروی سابق، دارای اقتصادهایی برخوردار از این نوع الگوی حاکمیت شرکتی می‌باشند. اگرچه علاقه شدیدی در این کشورها بر فعال کردن بازارهای سرمایه وجود دارد، ولی چنین الگویی از حاکمیت شرکتی را بر اقتصاد خود تحمیل کرده‌اند. در این الگو، بازارهای سرمایه ضعیف و غیرفعال می‌باشند و شرکت‌ها از شکل دولتی به تدریج به شرکت‌های دارای سهامداران جزء تبدیل می‌شوند. در این کشورها، نظام حقوقی به‌سوی نظام‌های رقابتی در حال حرکت است، تشکیلات مقابله با مشکلات حاکمیت شرکتی ضعیف می‌باشد، سازوکارهای حمایت از سرمایه‌گذاری چندان قوی نیست و عدم انضباط مالی باعث شده تا دولت شرکت‌های زیان‌ده را پشتیبانی کند. اقتصادهای در حال گذار، مشکلات زیادی را در طی دوران تبدیل شرکت‌های دولتی به خصوصی، پشت سر گذاشته‌اند. شرکت‌های خصوصی‌سازی شده، همان مشکلات دیوانسالاری قبل از واگذاری را دارند، زیرا کارکنان این شرکت‌ها تغییر نکرده‌اند و فقط مالکیت تغییر کرده است؛ اگرچه در بسیاری از موارد، کنترل همچنان در دست دولت باقی‌مانده است. در کشورهایی نظیر جمهوری چک، روسیه و مجارستان، خصوصی‌سازی با هزینه‌های زیادی همراه بوده است (حساس یگانه و هاشمی، 1387).

### 4-1-5-1- الگوی نوظهور

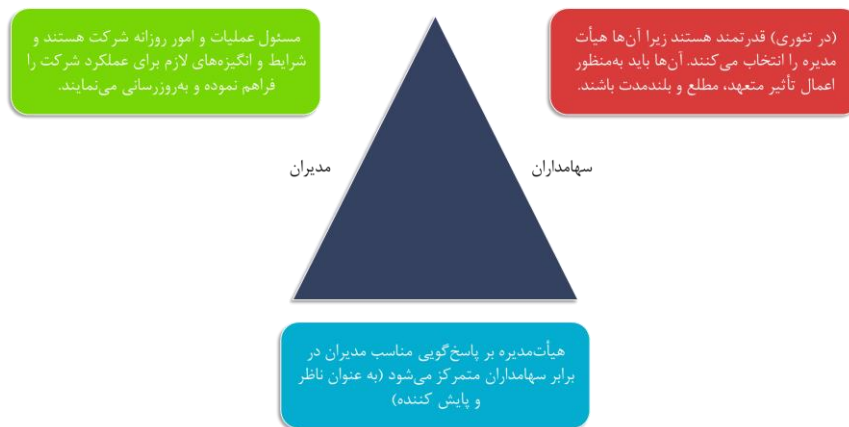
در ادبیات حاکمیت شرکتی، تاکنون به این الگو کمتر پرداخته شده است. این الگو سعی دارد سازوکار حاکمیت شرکتی را از اقتصادهای موفق اقتباس کند. ویژگی‌های این الگو عبارت‌اند از: بازار سرمایه فعال، تبدیل موفق شرکت‌های دولتی به شرکت‌های خصوصی، وجود الگوهای مبتنی بر روابط و همچنین الگوهای مبتنی بر بازار، وجود بازارهای نوظهور مدیریت، نظام‌های حقوقی رسمی و کارکردی وجود شرکت‌های خانوادگی و شرکت‌های عمومی. در این الگوی اقتصادی، گروه‌های تجاری حاکم هستند و خانواده‌هایی وجود دارند که میزان زیادی از کنترل و مالکیت را در اختیار دارند. همچنین، سرمایه‌گذاری‌ها در بین صنایع مختلف تقسیم شده است. خانواده‌هایی که به‌طور اجدادی دارای مالکیت بوده‌اند، اکنون خود را به‌صورت پیش‌تازان اقتصاد ملی مشاهده می‌نمایند. خانواده‌هایی که در یک نوع تجارت سرمایه‌گذاری کرده‌اند، با افزایش سود به سمت تنوع‌بخشی سرمایه‌گذاری خود رفته و بخش عمده‌ای از سهام را در اختیار گرفته‌اند. این گروه‌های تجاری، الگوی کنترل مدیریتی خود را از الگوی روابط اقتباس کرده‌اند اما برخلاف آن و از طریق مشارکت در بازارهای سرمایه، الگوی مبتنی بر بازار را نیز تا حدودی مدنظر قرار داده‌اند (حسن‌زاده و علیزاده، 1390).

## 2-5-1-مدل‌های حاکمیت شرکتی

در این بخش به مدل‌های حاکمیت خوب شرکتی اشاره می‌شود که شامل سه مدل؛ انگلیسی آمریکائی، ژاپنی و آلمانی است.

### 1-5-2-1- مدل انگلیسی - آمریکائی

در مدل انگلیسی و آمریکایی مالکیت سهم از آن افراد (به‌ویژه افراد وابسته به سازمان) بوده و سرمایه‌گذاران وابسته به سازمان نیستند (به‌عنوان سهامدار بیرونی شناخته می‌شوند)، چارچوب قانونی به‌خوبی توسعه‌یافته و حقوق و مسئولیت‌های سه بازیگر اصلی در آن یعنی مدیریت، هیئت‌مدیره و سهامداران، به‌خوبی تعریف شده است. یک رویه نسبتاً ساده برای تعامل میان سهامداران و سازمان وجود دارد. بالا بردن یا ایجاد سرمایه از طریق فروش سهام، یک روش متداول در سازمان‌های موجود در انگلستان و آمریکا است، زیرا آمریکا بزرگ‌ترین بازار سرمایه در دنیا بوده و بورس اوراق بهادار لندن در میان بزرگ‌ترین بازارهای بورس در دنیا (برحسب ارزش سرمایه در بازار)، در رده سوم قرار دارد (بازار بورس اوراق بهادار نیویورک و توکیو در رده اول و دوم قرار دارد). بازیگران اصلی در مدل انگلستان و آمریکا شامل مدیریت، هیئت‌مدیره، سهامداران (به‌ویژه سرمایه‌گذاران سازمانی)، نمایندگان دولت، بازارهای بورس اوراق بهادار، سازمان خودگردان و شرکت‌های مشاوره‌ای در زمینه حاکمیت شرکتی و رأی‌گیری به سازمان‌ها یا سهامداران خدمت، می‌باشد (حسن‌زاده و علیزاده، 1390). البته، سه بازیگر اصلی مدیریت، هیئت‌مدیره و سهامداران می‌باشند. آن‌ها مثلث حاکمیت شرکتی را شکل می‌دهند (شکل 2). هیئت‌مدیره اغلب سازمان‌هایی که از مدل انگلیسی و آمریکایی پیروی می‌کنند، شامل افراد داخل و نیز خارج از سازمان هستند. به افراد عضو هیئت‌مدیره که در استخدام سازمان‌ها هستند، مدیر اجرایی و آن‌هایی که خارج از سازمان هستند مدیر غیر اجرایی یا مستقل گفته می‌شود. در شکل سنتی، مدیرعامل همان رئیس هیئت‌مدیره است. در اغلب موارد این امر به علت تمرکز قدرت در دستان یک نفر، موجب سوءاستفاده و عدم توجه به منافع سایر طرفه‌ای درگیر و سهامداران بیرونی می‌شود. تا سال 1990، در 75 درصد از 500 شرکت بزرگ آمریکا، مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره یک نفر بوده‌اند. در مقایسه با آمریکا، اکثریت اعضای هیئت‌مدیره در انگلستان را مدیران غیر اجرایی تشکیل می‌دهند. در حال حاضر، تمایل قابل توجهی به استفاده از افراد خارج از سازمان در هیئت‌مدیره سازمان‌ها در آمریکا و انگلستان دیده می‌شود. این افزایش تمایل، به علت افزایش سرمایه‌گذاری سازمانی در این کشورها، الگوی مالکیت سهام، مقررات حاکمیتی بیشتر در آمریکا در مورد نیاز به رأی برخی از سرمایه‌گذاران سازمانی، دستمزد بیش‌ازحد مدیران اجرایی و غیره است (حسن‌زاده و علیزاده، 1390).



شکل 2. مدل حاکمیت شرکتی انگلیسی آمریکائی (حسن‌زاده، علیزاده، 1390)

#### ترکیب هیئت‌مدیره در مدل انگلیسی آمریکائی

اکثر شرکت‌هایی که از مدل انگلیس آمریکا استفاده می‌کنند، از ترکیب هیئت‌مدیره «داخلی» و «خارجی (مستقل)» استفاده می‌نمایند. «شخص داخلی» به‌عنوان شخصی است که در همان شرکت مشغول به کار است (مدیر اجرایی، مدیر یا کارمند) و با دارای روابط شخصی یا تجاری قابل توجهی با شرکت می‌باشد. «شخص بیرونی (مستقل)» یک فرد یا مؤسسه است که ارتباط مستقیمی با شرکت یا مدیریت آن ندارد. عبارات‌های دیگری که برای هیئت‌مدیره داخلی استفاده می‌شود «هیئت‌مدیره موظف» و برای هیئت‌مدیره خارجی، «هیئت‌مدیره غیرموظف (مستقل)» می‌باشد (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق-غرب<sup>44</sup>، 2005). به‌صورت سنتی، همواره یک فرد - هم‌زمان - به‌عنوان رئیس هیئت‌مدیره و مدیر اجرایی شرکت (مدیرعامل شرکت) فعالیت می‌کرده است، اما در بسیاری از موارد، استفاده از ترکیب هیئت‌مدیره داخلی که تنها با افراد داخلی تشکیل شده است و یا فعالیت مدیرعامل به‌عنوان رئیس هیئت‌مدیره منجر به سوءاستفاده در شرکت‌ها شده است، علت اصلی سوءاستفاده، تمرکز قدرت در دست یک نفر (به‌عنوان رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل شرکت به‌طور هم‌زمان) و یا تمرکز قدرت در گروه کوچکی از افراد (به‌عنوان مثال، هیئت‌مدیره‌ای که تنها از افراد «داخلی» تشکیل شده است) می‌باشد، در این وضعیت مدیریت و یا هیئت‌مدیره بدون توجه به منافع دیگر ذینفعان، منافع سهامداران خارجی را نادیده گرفته و برای حفظ قدرت خود در طولانی‌مدت تلاش خواهند نمود (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005).

EWMI/PFS Program <sup>44</sup>

### چارچوب نظارتی در مدل انگلیسی و آمریکایی

در بریتانیا و ایالات متحده، طیف وسیعی از قوانین و کدهای قانونی روابط میان هیئت مدیره، مدیران و سهامداران را مشخص می‌کنند. در ایالات متحده، یک آژانس فدرال (کمیسون بورس و اوراق بهادار) اوراق بهادار را تنظیم کرده و الزامات افشا برای شرکت‌ها را مشخص نموده و ارتباط بین شرکت‌ها و سهامداران و همچنین بین سهامداران را تعیین می‌نماید. قوانین تنظیم صندوق‌های بازنشستگی نیز تأثیر مهمی بر حاکمیت شرکتی دارند. در سال 1988، آژانسی از وزارت کار که مسئول نظارت بر صندوق‌های بازنشستگی خصوصی است تصویب کرد که این صندوق‌ها دارای «مسئولیت محرمانه» برای اجرای حقوق مالکیت سهام خود هستند. این حاکمیت تأثیر زیادی بر رفتار صندوق‌های مستمری بازنشستگی خصوصی و دیگر سرمایه‌گذاران حقوقی گذاشت. از آن زمان سرمایه‌گذاران حقوقی علاقه‌مند به همه جنبه‌های حاکمیت شرکتی، حقوق سهامداران و رأی دادن در مجمع عموم سالانه شده‌اند. چارچوب نظارتی حاکمیت شرکتی در انگلستان در اثر فعالیت‌های پارلمانی به وجود آمده است و توسط سازمان‌های نظارتی نظیر صندوق اوراق بهادار و سرمایه‌گذاری که مسئول نظارت بر بازار اوراق بهادار است تصویب شده است. توجه داشته باشید که این سازمان دولتی نیست همانند کمیسیون بورس و اوراق بهادار در آمریکا، اگرچه چارچوب افشا و تبادل افکار و ارتباطات سهامداران به خوبی توسعه یافته است، اما برخی از ناظران ادعا می‌کنند که نظارت در انگلستان ناکافی بوده و پیشنهاد می‌کنند که یک سازمان دولتی شبیه به کمیسیون بورس و اوراق بهادار ایالات متحده می‌تواند مشکل نظارت در انگلستان را حل کند. ذکر این نکته ضروری است که سازمان بورس اوراق بهادار با ایجاد فهرست افشا و سایر الزامات نقش مهمی در مدل انگلیس آمریکا ایفا می‌کند (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ امرنیا و پاتسی<sup>45</sup>، 2010).

### الزامات شفافیت در مدل انگلیسی - آمریکایی

ایالات متحده دارای جامع‌ترین الزامات شفافیت در حوزه قضایی است. در حالی که الزامات شفافیت در سایر کشورهایی که از مدل انگلیسی - آمریکایی استفاده می‌نمایند زیاد بوده اما هیچ کدام از آن‌ها به اندازه ایالات متحده سخت‌گیرانه نیستند. شرکت‌های آمریکایی ملزم به ارائه طیف گسترده‌ای از اطلاعات هستند. آن‌ها موظف هستند اطلاعات زیر را در گزارش سالانه و یا در دستور جلسه مجمع عمومی سالیانه - که به عنوان «بیانیه نمایندگی»<sup>46</sup> - شناخته می‌شود ارائه نمایند:

- اطلاعات مالی شرکت‌ها (این گزارش در ایالات متحده باید به صورت سه ماهه ارائه شود)
- شکست ساختار سرمایه شرکت
- اطلاعات کاملی در خصوص هر یک از نامزدهای عضو در هیئت مدیره (شامل نام، شغل، ارتباط با شرکت و مالکیت سهام در شرکت)
- جبران خسارت کلی به تمامی مدیران اجرایی (مدیران ارشد)
- داده‌های مربوط به جبران خسارات فردی برای هر یک از پنج مقام ارشد اجرایی با بالاترین پرداخت

Ermina and Patsi<sup>45</sup>  
proxy Statement<sup>46</sup>

- داده‌های مربوط به تمام سهامدارانی که بیش از پنج درصد سهام کل سهام شرکت را دارند.
- اطلاعات مربوط به ادغام و بازسازی پیشنهادشده
- اصلاحات پیشنهادشده به مقررات انجمن

اسامی افراد و یا شرکت‌هایی که به‌عنوان حسابرسان پیشنهاد شده‌اند (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ امرنیا و پاتسی، 2010).

الزامات افشا در انگلستان و دیگر کشورهای که از مدل انگلیسی - آمریکائی استفاده می‌کنند با تفاوت‌های جزئی شبیه همین است. برخی از این تفاوت‌ها عبارت‌اند از:

- گزارش‌های مالی به‌صورت شش‌ماهه ارائه می‌گردد
- اطلاعات کمتری از آمار مالی ارائه می‌گردد.
- اطلاعات کمتری در مورد نامزدهای عضو در هیئت‌مدیره ارائه می‌گردد.
- اقدامات شرکتی که نیاز به تصویب سهامداران در مدل انگلیس آمریکا دارد.

اقدامات معمول شرکتی که نیازمند تصویب سهامداران تحت مدل انگلیسی - آمریکائی هستند عبارت‌اند از:

- انتخاب مدیران
- انتصاب حسابرسان
- اقدامات غیرمعمول شرکتی که نیاز به تأیید سهامداران دارند عبارت‌اند از:
- ایجاد یا اصلاح طرح‌های سهام (زیرا این برنامه‌ها بر جبران خسارت اجرایی و هیئت‌مدیره اثر می‌گذارد)
- ادغام و جذب
- بازسازی و اصلاح مقررات انجمن
- یک تمایز مهم بین ایالات‌متحده و انگلیس وجود دارد،
- در ایالات‌متحده، سهامداران حق رأی دادن بر سود سهام پیشنهادشده توسط هیئت‌مدیره را ندارند. در انگلستان، سهامداران در مورد پیشنهاد سود سهام حق رأی دارند (برنامه کمک‌های جدید ایالات‌متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ امرنیا و پاتسی<sup>47</sup>، 2010).

#### نحوه تعامل بین ذینفعان در مدل انگلیسی آمریکائی

همان‌طور که ذکر شد، مدل انگلیسی - آمریکائی یک سیستم پیچیده و منظم برای ارتباط و تعامل بین سهامداران و شرکت ایجاد می‌کند. طیف گسترده‌ای از سازمان‌های نظارتی و مستقل نقش مهمی در حاکمیت شرکتی دارند. سهامداران ممکن

Ermina and Patsi<sup>47</sup>

است از حق رأی خود بدون حضور در جلسه عمومی سالیانه استفاده کنند. همه سهامداران ثبت شده باید این موارد را از طریق پست دریافت نمایند:

- دستور کار جلسه شامل اطلاعات
- دلایل توجیهی همه پیشنهادها (بیانیه نمایندگی)
- گزارش سالانه شرکت
- کارت رأی‌گیری (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ امرنیا و پاتسی، 2010).

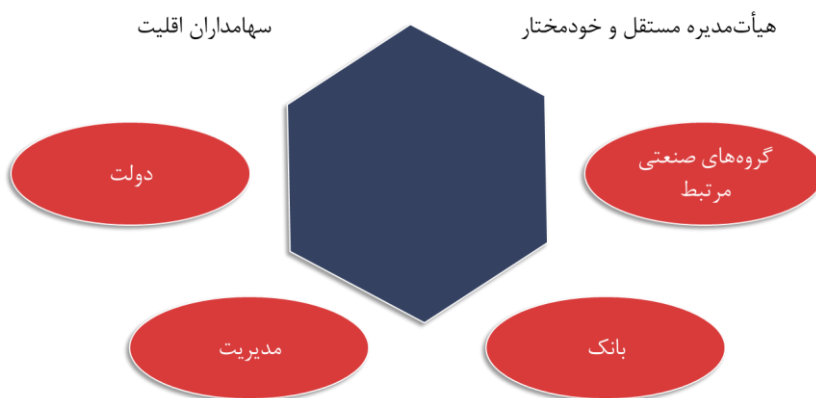
سهامداران ممکن است به‌وسیله نماینده خود رأی دهند، یعنی آن‌ها کارت رأی‌گیری را تکمیل نموده و از طریق پست به شرکت ارسال می‌نمایند. سهامدار - با فرستادن کارت به شرکت - به رئیس هیئت‌مدیره مجوز می‌دهد تا به‌عنوان نماینده او عمل کرده و رأی او را همان‌طور که در کارت رأی‌گیری وارد نموده است به فرآیند رأی‌گیری منتقل نماید. در مدل انگلیسی - آمریکائی طیف وسیعی از سرمایه‌گذاران حقوقی و متخصصان مالی، عملکرد و حاکمیت شرکت‌ها را کنترل می‌کنند. این سازمان‌های کنترلی عبارت‌اند از:

- انواع صندوق‌های سرمایه‌گذاری تخصصی (به‌عنوان مثال، صندوق‌های شاخص یا صندوق‌هایی که صنایع خاص را پوشش می‌دهند)
- صندوق‌های سرمایه‌گذاری پرخطر یا صندوق‌های سرمایه‌گذاری که در شرکت‌های جدید یا «استارت‌آپ» سرمایه‌گذاری می‌کنند.
- آژانس‌ها و شرکت‌های رتبه‌بندی
- حساب‌سازان
- دیگر سازمان‌هایی که به شرکت‌های ورشکسته یا دارای مشکل، اعتبار مالی می‌دهند (برنامه کمک‌های جدید ایالات‌متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ امرنیا و پاتسی، 2010).

### 1-5-2-2- مدل ژاپنی

ویژگی مدل ژاپنی این است که مالکیت سهام به میزان بالایی به بانک‌ها و شرکت‌های وابسته تعلق دارد. یک سیستم بانکداری، برای ایجاد یک ارتباط قوی و بلندمدت بین بانک و شرکت دارای یک چارچوب قانونی و سیاست عمومی و صنعتی به‌منظور پشتیبانی و ارتقای گروه‌های صنعتی مرتبط شده با هم از طریق روابط تجاری است. هیئت‌مدیره اغلب از افراد داخل سازمان و تعداد نسبتاً کمی از سهامداران بیرونی تشکیل شده است و رویه‌های پیچیده برای اعمال رأی سهامداران دارد. فروش سهام برای شرکت‌های ژاپنی دارای اهمیت است. لیکن، افراد داخل سازمان و موجودیت‌های وابسته به آن‌ها، عمده‌ترین سهامداران در اغلب شرکت‌های ژاپنی می‌باشند. در نتیجه، آن‌ها نقش عمده‌ای در شرکت‌ها و سیستم حاکمیت شرکتی ژاپن دارند. سیستم حاکمیت شرکتی در مدل ژاپنی، چندوجهی بوده و حول یک بانک اصلی و یک

شبکه مالی/ صنعتی یا گروه‌های صنعتی مرتبط شده با هم از طریق روابط تجاری متمرکز می‌شود. سیستم بانک اصلی و گروه‌های صنعتی مرتبط شده، متفاوت بوده لیکن مکمل هم هستند و با یکدیگر همپوشانی دارند (فرزین و همکاران، 1396). در مدل ژاپنی چهار بازیگر اصلی وجود دارد (شکل 3): بانک اصلی (یک سهامدار درونی عمده)، گروه شرکت‌های وابسته (یک سهامدار درونی عمده)، مدیریت و دولت. دو جزء دیگر از مدل ژاپنی یعنی سهامداران اقلیت (سهامداران غیر وابسته) و آن دسته از اعضای هیئت‌مدیره که بیرونی و مستقل هستند نقش کمرنگ‌تری را دارند. سهامداران غیر وابسته سهم کمی در حاکمیت ژاپنی دارند. در نتیجه، مدیران مستقل کمتری در این مدل وجود دارد (حسن‌زاده و علیزاده، 1390).



شکل 3. مدل حاکمیت شرکتی ژاپنی

#### ترکیب هیئت‌مدیره در مدل ژاپنی

هیئت‌مدیره شرکت‌های ژاپنی تقریباً به‌طور کامل از افراد داخلی (مدیران اجرایی، روسای بخش‌های اصلی شرکت‌ها و اداره مرکزی) تشکیل شده است. اگر سود شرکت برای یک دوره زمانی طولانی رو به سقوط بگذارد، بانک اصلی و اعضای کایرتسو ممکن است اعضای هیئت‌مدیره را تغییر داده و نامزدهای خود را در ترکیب هیئت‌مدیره به کار گمارند. یکی دیگر از فعالیت‌هایی که در اقتصاد ژاپن به‌کرات دیده شده است، انتصاب افراد بازنشسته دولتی در ترکیب هیئت‌مدیره شرکت‌های بزرگ است. به‌عنوان مثال، وزارت دارایی ممکن است یکی از مقامات بازنشسته خود را به هیئت‌مدیره یک بانک بگمارد. ترکیب هیئت‌مدیره در شرکت‌های ژاپنی تا حد زیادی مشروط به عملکرد مالی شرکت می‌باشد. با توجه به رابطه بین ساختار مالکیت سهام و ترکیب هیئت‌مدیره‌های ژاپنی. برخلاف مدل انگلیس و آمریکا، نمایندگان سهامداران غیر وابسته (مستقل) به‌ندرت در هیئت‌مدیره شرکت‌های ژاپنی قرار می‌گیرند. تعداد اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های ژاپنی معمولاً از هیئت‌مدیره‌های انگلیسی، ایالات‌متحده و آلمان بزرگ‌تر هستند. تعداد اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های ژاپنی به‌طور متوسط



شامل 50 عضو می‌باشند (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ لونگ و چنگ<sup>48</sup>، 2013؛ لاکشان و ویکون<sup>49</sup>، 2012).

#### چارچوب نظارتی در مدل ژاپنی

در ژاپن، وزارتخانه‌های دولتی به‌طور سنتی در توسعه سیاست‌های صنعتی بسیار تأثیرگذار بوده‌اند. این وزارتخانه‌ها هم‌چنین دارای مکانیسم‌های فراوانی برای کنترل هستند. با این حال، در سال‌های اخیر، عوامل متعددی، توسعه و پیاده‌سازی یک سیاست جامع صنعتی را دچار ضعف کرده است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: با توجه به نقش رو به رشد شرکت‌های ژاپنی در داخل و خارج از کشور، شکل‌گیری سیاست‌ها به دلیل دخالت وزارتخانه‌های متعدد، و مهم‌تر از همه، وزارت دارایی وزارت صنعت و تجارت شکننده شده است. با افزایش بین‌المللی شدن شرکت‌های ژاپنی، وابستگی کمتری به بازار داخلی و در نتیجه تا حدودی کمتر وابسته به سیاست‌های صنعتی دولت نموده است. رشد بازار سهام ژاپن منجر به آزادسازی بخشی از آن ورود، هرچند کوچک، استانداردهای جهانی به آن شده است در حالی که این عوامل و دیگر عوامل انسجام تدوین سیاست صنعتی ژاپن را در سال‌های اخیر مورد تهدید قرار داده‌اند، اما هنوز هم دولت عامل مهمی برای تنظیم سیاست جامع صنعتی است که نقش پررنگی در اقتصاد ژاپن ایفا می‌نماید. در مقابل، سازمان‌های دولتی، سازمان‌هایی مانند بورس و اوراق بهادار ژاپن نقش کمی در صنعت ایفا نموده‌اند که این امر تا حدی تعجب‌آور است، زیرا چارچوب نظارتی در ژاپن پس از جنگ جهانی دوم توسط نیروهای اشغالگر آمریکایی و بر اساس سیستم ایالات متحده شکل داده شده است (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ لونگ و چنگ<sup>50</sup>، 2013؛ لاکشان و ویکون<sup>51</sup>، 2012).

#### الزامات افشا در مدل ژاپنی

الزامات قانونی افشا در شرکت‌ها در کشور ژاپن نسبتاً شدید بوده اما به اندازه ایالات متحده سخت‌گیرانه نیست. شرکت‌ها ملزم به ارائه طیف گسترده‌ای از اطلاعات در گزارش‌های سالانه و یا در دستور کار جلسات عمومی سالانه هستند که بخش عمده آن‌ها عبارت‌اند از:

- اطلاعات مالی در شرکت (نیمه سالانه)
- داده‌ها در مورد ساختار سرمایه شرکت
- اطلاعات پیش‌زمینه برای هر نامزد هیئت‌مدیره (شامل نام، شغل، رابطه با شرکت و مالکیت سهام در شرکت)
- جبران خسارت کلی
- حداکثر جبران خسارت قابل پرداخت به همه مدیران اجرایی و هیئت‌مدیره
- اطلاعات مربوط به ادغام و بازسازی پیشنهاد شده

Leung and Cheung<sup>48</sup>

Lakshan, I., and N. Wijekoon<sup>49</sup>

Leung and Cheung<sup>50</sup>

Lakshan, I., and N. Wijekoon<sup>51</sup>

- اصلاحات پیشنهاد شده به مقررات انجمن
- اسامی افراد و یا شرکت‌هایی که به‌عنوان حسابرسان پیشنهاد شده‌اند (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ لونگ و چنگ، 2013؛ لاکشان و یجکون، 2012).

#### تعامل بین ذینفعان در مدل ژاپنی

تعامل در میان ذینفعان کلیدی در مدل ژاپنی عموماً ارتباطات را تقویت می‌کند. این یکی از ویژگی‌های اساسی مدل ژاپنی است. شرکت‌های ژاپنی ترجیح می‌دهند که اکثریت سهامداران بلندمدت وابسته باشند. در مقابل، سهامداران غیر وابسته یک حوزه کوچک را تشکیل می‌دهند و عمدتاً از فرآیند حذف می‌شوند. برخی از مشخصات تعاملی بین ذینفعان به شرح ذیل است:

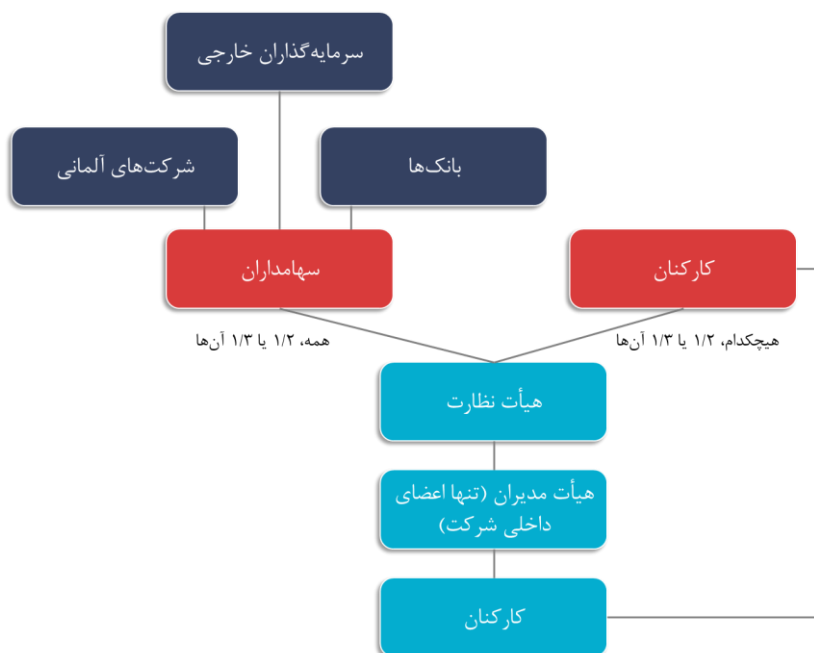
- گزارش سالانه و مواد مربوط به مجمع عمومی سالیانه در دسترس همه سهامداران است
- سهامداران ممکن است در مجمع عمومی سالیانه شرکت کنند
- سهامداران ممکن است رأی خود را به‌وسیله نماینده یا از طریق پست اعلام کنند
- فرآیند رأی‌گیری برای سهامداران غیر ژاپنی پیچیده است
- جلسات عمومی سالانه تقریباً همیشه حرفه‌ای است
- شرکت‌ها به‌طور جدی در برابر مخالفت سهامداران خرد مقاومت می‌کنند (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق غرب، 2005؛ لونگ و چنگ، 2013؛ لاکشان و یجکون، 2012)

مشارکت سهامداران توسط یک جنبه غیررسمی اما مهم از سیستم ژاپنی محدود شده است: اکثریت شرکت‌های ژاپنی هر ساله جلسات سالانه خود را در یک روز مشخص برگزار می‌کنند، و این موضوع هماهنگ کردن رأی‌گیری برای سرمایه‌گذاران حقیقی را سخت می‌کند زیرا حضور شخصی در بیش از یک جلسه را برای آن‌ها غیرممکن می‌کند (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ لونگ و چنگ، 2013؛ لاکشان و یجکون، 2012).

#### **1-2-3- مدل آلمانی**

مدل حاکمیت شرکتی در آلمان تفاوت عمده‌ای با دو مدل قبلی دارد. با وجود این برخی از عناصر آن همانند مدل ژاپنی است. در آلمان شرکت‌ها ارتباط بلندمدت با بانک‌ها دارند و همانند ژاپن، نماینده‌های بانک برای حضور در هیئت‌مدیره شرکت‌های آلمانی برگزیده می‌شوند. لیکن برخلاف ژاپن که نمایندگان بانک تنها در زمان بروز توقیف مالی منصوب می‌شوند، حضور نمایندگان بانک در هیئت‌مدیره شرکت‌های آلمانی دائمی است. در مدل آلمانی سه عنصر منحصر به فرد وجود دارد که آن را از دو مدل قبلی متمایز می‌نماید. دو مورد از این سه عنصر مربوط به ترکیب هیئت‌مدیره و یکی مرتبط با حقوق سهامداران است. شرکت‌های آلمانی دارای دو ساختار هیئت‌مدیره شامل هیئت مدیران و هیئت نظارت می‌باشند. هیئت مدیران شامل مدیران اجرایی داخلی سازمان است و هیئت نظارت متشکل از نمایندگان کارکنان و سهامداران می‌باشد. امکان حضور یک نفر به‌طور هم‌زمان در دو هیئت‌مدیره فوق وجود ندارد. اندازه هیئت نظارت بر اساس قوانین تنظیم

می‌شود و توسط سهامداران قابل تغییر نیست. در آلمان و سایر کشورهای پیروی‌کننده از این مدل، محدودیت حق رأی، قانونی است. این امر موجب محدود شدن رأی سهامداران به درصد معینی از سهام کل شرکت می‌شود. اغلب شرکت‌های آلمانی به‌طور سنتی به سرمایه‌گذاری در بانک بیش از فروش سهام تمایل دارند. در نتیجه، برآورد ارزش حال سرمایه در بازار سهام آلمان نسبت به اقتصاد آلمان کوچک است (فرزین و همکاران، 1396). علاوه بر این، میزان مالکیت فردی سهام در آلمان کم است که بازتاب‌کننده استراتژی سرمایه‌گذاری محافظه‌کارانه در آلمان است. این سخن عجیب نیست، زیرا ساختار حاکمیت شرکتی در آلمان معطوف به روابط بین بازیگران کلیدی در آن (که به‌طور عمده متشکل از شرکت‌ها و بانک‌هاست) می‌باشد (شکل 4). در مدل آلمانی تعداد کمی از سهامداران اقلیت وجود دارد. درصد مالکیت خارجی در مدل آلمانی قابل توجه است. در سال 1990، این میزان 19 درصد بود. این عامل موجب تأثیراتی در مدل آلمانی گردید، زیرا سرمایه‌گذاران خارجی از درون و بیرون اتحادیه اروپا شروع به طرفداری از منافع خود کردند. جهانی شدن بازارهای سرمایه نیز موجب شد تا شرکت‌های آلمانی مجبور به تغییر روش‌های خود گردند. این امر موجب شفافیت مالی بیشتر نسبت به استانداردهای حسابداری آلمانی شد. بانک‌های آلمانی و سهامداران شرکتی، مهم‌ترین بازیگران در سیستم حاکمیت شرکتی در آلمان می‌باشند (حسن‌زاده و علیزاده، 1390).



شکل 4. مدل حاکمیت شرکتی آلمانی

ترکیب هیئت‌مدیره در مدل آلمانی

ساختار هیئت‌مدیره در مدل آلمانی از یک ساختار دولایه منحصربه‌فرد تشکیل شده است. شرکت‌های آلمانی توسط این دو ساختار هیئت‌مدیره‌ها اداره می‌شوند. در ادامه مشخصات هر یک از این هیئت‌مدیره‌ها به شرح ذیل آورده شده است:

لایه اول: هیئت‌مدیره اجرایی

- هیئت‌مدیره اجرایی مسئول مدیریت روزانه شرکت است
- هیئت‌مدیره اجرایی تنها از «افراد داخلی شرکت» و یا مدیران اجرایی تشکیل شده است

لایه دوم: هیئت‌مدیره نظارتی

- تصمیمات هیئت‌مدیره اجرایی را تصویب و یا رد می‌کند
- تصویب اکثر تصمیمات مدیریتی و توصیه به هیئت‌مدیره اجرایی
- جلسات هیئت‌مدیره نظارتی معمولاً لا یک بار در ماه تشکیل می‌گردد
- در بخش مقررات مالی، فعالیت‌های را که نیاز به تأیید شورای نظارت دارد را تعیین می‌کند.

هیئت‌مدیره نظارتی شامل هیچ «فرد داخلی» نیست و از نمایندگان کارگران / کارکنان و نمایندگان سهامداران تشکیل می‌گردد (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ الباسام<sup>۵۲</sup>، 2014).

قانون دموکراسی صنعتی و قانون همبستگی کارکنان، اندازه و ترکیب هیئت‌مدیره نظارتی را تنظیم می‌کنند، آن‌ها تعداد اعضای انتخاب شده توسط کارمندان و تعداد انتخاب شده توسط سهامداران را تعیین می‌کنند. تعداد اعضای هیئت‌مدیره نظارت بر اساس قانون تعیین شده است. در شرکت‌های کوچک (با کمتر از 500 کارمند) سهامداران کل هیئت نظارت را انتخاب می‌کنند. کارمندان شرکت‌های متوسط (که توسط دارایی‌ها و تعداد کارکنان تعریف شده‌اند) یک سوم از 9 نفر هیئت نظارت را انتخاب می‌کنند. در شرکت‌های بزرگ‌تر، کارکنان نیمی از 20 نفر موجود در هیئت‌مدیره نظارتی را انتخاب می‌کنند در حالی که هیئت‌مدیره نظارتی شامل هیچ «فرد داخلی» نیست، لزوم فقط افراد مستقل را شامل نمی‌شود. اعضای هیئت نظارت معمولاً نمایندگان بانک‌ها و شرکت‌هایی - که سهامدار اصلی هستند - می‌باشند (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ الباسام، 2014).

دینفعان کلیدی در مدل آلمانی

بانک‌های آلمانی و سهامداران حقوقی (البته با سهم کمتری) نقش کلیدی در سیستم حاکمیت شرکتی آلمانی دارند. بانک‌ها معمولاً لا نقش چندجانبه‌ای را به‌عنوان سهامدار، وام‌دهنده، صادرکننده سهام و بدهی، سپرده (بانک سپرده) و نماینده رأی در مجمع عمومی سالانه بازی می‌کنند. در آلمان، اشخاص حقوقی (شرکت‌ها) نیز سهامدار بوده و گاهی اوقات سهام بلندمدت در شرکت‌های دیگر دارند، حتی ممکن است هیچ وابستگی صنعتی یا تجاری بین دو شرکت که سهامدار یکدیگر

Albassam<sup>52</sup>

هستند، وجود نداشته باشد. این موضوع تا حدودی شبیه مدل ژاپنی است، اما با مدل انگلیسی - آمریکایی که در آن نه بانکها و نه شرکتها سرمایه‌گذاران اصلی حقوقی نیستند، بسیار تفاوت دارد. تفاوت دیگر مدل آلمانی با مدل ژاپنی و آمریکایی مربوط به ورود اجباری نمایندگان کارمندان در هیئت‌مدیره‌های نظارتی شرکتها می‌باشد (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق غرب، 2005؛ الباسام، 2014)

#### الگوی مالکیت اشتراکی در مدل آلمانی

بانکها و شرکت‌های آلمانی سهامداران غالب اقتصاد آلمان می‌باشند. در سال 1990، ترکیب مالکیت سهام در آلمان به‌صورت زیر بوده است:

- شرکت‌ها 41 درصد از بازار
- 27 درصد نیز متعلق به نهادها (عمدتاً بانکها)
- 3 درصد متعلق به دیگر سازمانها مانند صندوق‌های بازنشستگی
- 4 درصد متعلق به اشخاص حقیقی
- 19 درصد نیز متعلق به سرمایه‌گذاران خارجی بوده است که تأثیر آنها بر سیستم حاکمیت شرکتی آلمان در حال افزایش است (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ الباسام، 2014).

#### الزامات شفافیت در مدل حاکمیت شرکتی آلمانی

قوانین مربوط به شفافیت در آلمان نسبتاً سخت‌گیرانه است، اما این الزامات از قوانین ایالات متحده سخت‌گیرانه‌تر نمی‌باشد. شرکت‌های آلمانی موظف به ارائه طیف گسترده‌ای از اطلاعات در گزارش سالانه و یا دستور کار مجمع عمومی سالانه می‌باشند که عبارت‌اند از:

اطلاعات مالی شرکت (نیمه سالانه)

- داده‌ها در مورد ساختار سرمایه
- اطلاعات محدود در مورد نامزدهای عضویت در هیئت‌مدیره نظارت (از جمله نام، محل تولد و شغل / وابستگی)
- داده‌های جمع‌آوری شده برای جبران خسارت هیئت‌مدیره و هیئت نظارت
- اطلاعات در خصوص سهامدارانی که دارای بیش از 5 درصد سهام کل شرکت می‌باشند.
- اطلاعات مربوط به ادغام و بازسازی پیشنهاد شده
- اصلاحات پیشنهاد شده به مقررات انجمن
- اسامی افراد و یا شرکت‌هایی به‌عنوان حسابرس انتخاب می‌شوند (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ الباسام، 2014).

## تعامل بین ذینفعان در مدل آلمانی

چارچوب قانونی و سیاست عمومی آلمان طوری طراحی شده است که شامل منافع شرکت‌ها، بانک‌ها و سهامداران در نظام حاکمیت شرکتی باشد. نقش چندوجهی بانک‌ها در بالا شرح داده شده است. اما چارچوب‌ها همگی به منظور حفاظت از منافع ذینفعان کلیدی متمرکز گردیده است. هم‌چنین موانع متعددی برای مشارکت سهامداران وجود دارد، به‌ویژه از لحاظ قدرت بانک‌ها به‌عنوان سپرده‌گذاران و رأی‌دهندگان. در آلمان، سهام را، معمولاً، از طریق یک بانک خریداری کرده بنابراین بانک‌ها مجاز به رأی دادن در جلسات مجمع شرکت‌هایی هستند که سهامشان از طریق همان بانک خریداری شده‌اند (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق غرب، 2005؛ الباسام، 2014). این روش به شرح زیر می‌باشد:

برخی از سهامداران حقیقی یک وکالت عمومی به بانک داده و بر همین اساس، بانک‌ها مجاز به رأی دادن برای یک دوره حداکثر 15 ماهه از طرف آن‌ها می‌باشند. شخص حقیقی (سهامدار) دستور کار جلسه و گزارش سالانه را به بانک سپرده‌گذار خود ارسال می‌نماید. سپس این بانک توصیه‌های خود را برای سهامدار آلمانی ارسال می‌نماید. اگر سهامدار بانک دستورالعمل خاصی خود به بانک ارائه نکند، بانک ممکن است در خصوص نحوه برخورد با وضعیت سهام و ... تفسیر رأی نموده و خودش تصمیم‌گیری نماید. مسئله فوق قدرت بانک‌ها را افزایش می‌دهد زیرا برخی از سهامداران ممکن است دستورالعمل‌های خاصی نداشته باشند، در نتیجه بانک می‌تواند تفسیر خود را ارائه و اجرا نماید. از آنجاکه سطح مالکیت سهام فردی در آلمان بسیار پایین است، این یک موضوع مشکل چندان بزرگی نیست. با این وجود، این موضوع نشان‌دهنده گرایش خاص سیستم به طرفداری بانک‌ها و بر ضد دیگر ذینفعان محسوب می‌گردد. مانع دیگر در مشارکت سهامداران شامل قانونی بودن محدودیت حق رأی و نیز عدم امکان رأی دادن سهامداران از طریق پست می‌باشد. همان‌طور که در بالا ذکر شد، سهامداران باید یا به‌صورت شخصی در جلسه حضور داشته باشند و یا به‌صورت نمایندگی - توسط بانک سپرده‌گذار خود - حضور داشته باشند. با وجود این موانع، سهامداران اقلیت آلمان غیرفعال نبوده و اغلب با پیشنهادها مدیریت مخالفت کرده و طیف گسترده‌ای از تقابل‌ها و پیشنهادهای مخالف، هر ساله در مجمع عمومی سالانه بسیاری از شرکت‌های آلمانی ارائه می‌گردد (برنامه کمک‌های جدید ایالت متحده به ثبات مالی و نهاد مدیریتی شرق - غرب، 2005؛ الباسام، 2014).

## 6-1- مقایسه مدل های حاکمیت شرکتی

مطالعه مدل های حاکمیت شرکتی در کشورهای مختلف، تصویری از ویژگی های اصلی انگلیسی-آمریکایی، اروپایی و آسیایی را ارائه می دهد. با مقایسه این مدل ها، می توان پی برد که شباهت ها و تفاوت های مهمی دارند که در جدول زیر نشان داده شده است (جدول 1).

جدول 1. ویژگی های اصلی مدل های حاکمیت شرکتی

انگلیسی-آمریکایی	اروپایی	آسیایی
------------------	---------	--------

جهت گیری به سمت	بازار سهام	بازار بانکداری	بازار بانکداری
توجه به	حق مالکیت سهامداران	حقوق مالکیت سهامداران و روابط شرکت با کارکنانش	منافع ذینفعان (کیرتسو)
ساختار سهامداری	پراکنده	متمرکز	متمرکز
مدیریت	مدیران اجرایی مدیران غیر اجرایی	هیئت نظارت هیئت مدیره	هیئت مدیره کمیسیون تجدید نظر
سیستم کنترل	خارجی	داخلی	داخلی
سیستم حسابداری	GAAP	IFRS	IFRS و GAAP

مدیران در ایالات متحده و بریتانیا عمدتاً در امور مالی و بازاریابی متخصص هستند و تحرک آنها در مقایسه با آلمان و ژاپن که مدیران تمایل دارند برای مدت طولانی در شرکت بمانند، بسیار بالاتر است. در ایالات متحده اکثر مدیران از خارج از کشور هستند؛ در مقایسه با آلمان، ایتالیا و ژاپن که وضعیت کاملاً برعکس است.

ایالات متحده از تأثیرات خارجی استقبال می کند و این را راهی برای تنوع موفقیت آمیز مفاهیم و استراتژی های کسب و کار می داند. نمونه بارز آن شرکت هایی است که تعدادشان بیشتر است و توسط مدیران خارجی رهبری می شود. در کشورهایی مانند آلمان، ایتالیا، ژاپن که شرکتها به صورت دولتی یا خانوادگی کنترل می شوند، تیم های مدیریتی در استراتژی های جهانی محتاط تر خواهند بود و اکثراً ترجیح می دهند کنترل محلی را حفظ کنند. ایالات متحده کیفیت حسابداری را در دستیابی به تراکنش های اقتصادی افزایش می دهد. در سوی دیگر ژاپن، که در آن ارائه دهندگان سرمایه مانند کیرتسو<sup>53</sup> و بانک ها منابع اطلاعاتی دارند که در دسترس عموم قرار ندارند، کیفیت اطلاعات حسابداری ارائه شده و ارتباط با تصمیمات سرمایه گذاری آنها قابل تردید است. به دنبال موفقیت بازار ایالات متحده، کشورهایی مانند آلمان و ژاپن، با یک مدل حکمرانی با مداخله مشخص، سیستم خود را به سیستم انگلیسی-آمریکایی نزدیک تر کرده اند. در مقابل، مدل ژاپنی اهمیت سرمایه انسانی را بیش از پیش در مرکز خود قرار می دهد و بر سیستم بانکی متمرکز می کند.

کیفیت حسابداری هم از نظر آماری و هم از نظر اقتصادی در ایالات متحده مهم است و درجه بالایی از کیفیت با کاهش حساسیت جریان نقدی سرمایه گذاری شده مرتبط است، رابطه ای که در ژاپن وجود ندارد. در ایالات متحده، سرمایه گذاران نهادی مجاز به داشتن بیش از یک شرکت یا همکاری با سایر مالکان نهادی برای تأثیرگذاری بر مدیران نیستند. آنها می توانند در برابر نوعی فشار مقاومت کنند، اما می دانند که نمی توان آن سرمایه گذاران را با توجه به قدرت رای آن ها نادیده گرفت.

حاکمیت شرکتی نگرانی های مربوط به تامین کنندگان سرمایه را برطرف می کند: سرمایه مرتبط با ارزیابی ریسک، برآورد تخصیص سرمایه برای حداکثر کارایی، نظارت و مدیریت وجوه به صورت مستمر. مقایسه سیستم ها در ایالات متحده، آلمان

<sup>53</sup> Keiretsu در کشور ژاپن، به مجموعه ای از شرکتها با روابط کاری و سهامداران متصل به یکدیگر اطلاق می شود.

و ژاپن دو پاسخ متفاوت را برای این مسائل نشان می‌دهد: افشای مستقیم اقدامات مدیریت و توسعه بلندمدت روابط بین مالکان و سایر مشارکت‌کنندگان در واحد تجاری. در حالی که هر پاسخ متفاوت است و برای نیازهای یک اقتصاد کافی است، ارتباط آن‌ها می‌تواند مزایای رقابتی خاصی را برای بازار جهانی شرکت فراهم کند.

بررسی سه مدل اصلی حاکمیت شرکتی نشان می‌دهد که حداقل دو بعد وجود دارد که می‌تواند مبنایی برای مقایسه بین آنها فراهم کند: اولین بعد سیستم را در نظر می‌گیرد (مثلاً ادعاها دارای اولویت هستند) و دومی به ارزشیابی اثربخشی حاکمیت مربوط می‌شود (تا چه اندازه درخواست‌های اولویت‌دار به خوبی پشتیبانی می‌شوند). به حداکثر رساندن دارایی‌های مالکان در هر مدل به طور متفاوتی تفسیر می‌شود، زیرا مالکان و همچنین مطالبه‌گران از کشوری به کشور دیگر متفاوت هستند.

مدل آمریکایی بر نقش بازار آزاد تأکید می‌کند تا بر این اساس بر صاحبان شرکت‌ها کنترل داشته باشد. مدل ژاپنی بر شبکه‌های کسب و کار که به یکدیگر وابسته هستند و بر منافع مالکیت همه طرف‌های درگیر، به ویژه از طریق کنترل متقابل، تمرکز می‌کند. در مدل آلمانی، شرکت به عنوان یک موجودیت تولیدکننده ثروت در نظر گرفته می‌شود و بازار فعالیت اقتصادی آن را به دقت رصد می‌کند و بازده آن، موتور ثروت ملی است. منافع کارکنان و مطالبه‌گران عامل کنترل و محرک کسب سود است.

هر مدل از نیاز به افزایش کارایی اقتصادی ناشی شده است. اقدامات در این زمینه و اقدامات برای کارآمد ساختن سیستم حاکمیت به طور قابل توجهی متفاوت است.

در ایالات متحده، موفقیت شرکت‌ها در درجه اول با بازده مالی سرمایه‌گذاری شده سنجیده می‌شود. مدل ژاپنی بر کارایی سرمایه و مدل آلمانی بر عملکرد سرمایه انسانی متمرکز است. این واقعیت که این نظام‌ها دگرگونی‌های اقتصادی و اجتماعی را تحمل نموده‌اند، نشان می‌دهد که علیرغم همه تفاوت‌ها و ضعف‌های خاص، هر یک از آن‌ها دارای قدرت کافی برای پشتیبانی و تأثیرگذاری بر اقتصاد یک ملت هستند. جدول 2، نقاط قوت و ضعف اصلی سه مدل مورد بحث را نشان می‌دهد.

جدول 2. نقاط قوت و ضعف مدل‌های حاکمیت شرکتی

	انگلیسی-آمریکایی	آلمانی	ژاپنی
نقاط قوت	انضباط مستمر	حاملان ریسک متعدد	خوش بینی کاهش یافته
	شفافیت	منافع مشترک	نفوذ مستقیم مالکان
نقاط ضعف	شکست	واکنش آهسته	مقاومت در برابر تغییر



جدول زیر (جدول 3) نشان می دهد که چگونه تأثیر مشارکت کنندگان در فعالیت های شرکتی با توجه به قوانین هر کشور متفاوت است.

جدول 3. میزان نفوذ مشارکت کنندگان بر اساس نظام حقوقی

سیستم حقوقی	آمریکا	آلمان	ژاپن
اهمیت مشارکت کنندگان	اشخاص حقیقی	شبکه کسب و کار	بانک ها
	نهادهای	بانک ها	شبکه کسب و کار
	شبکه کسب و کار	دولت	کارمندان
	کارمندان	نهادهای	دولت
	دولت	اشخاص حقیقی	اشخاص حقیقی
مسائل تحت پوشش حاکمیت	بانک ها	کارمندان	نهادهای
	بازار سرمایه	تراکنش ها	شبکه بنگاه ها
ارزشیابی کارایی حاکمیت	عملکرد مالی	بازگشت سرمایه اجتماعی	بازگشت سرمایه انسانی

درک سیستم ژاپنی برای افراد خارج این سیستم دشوار است. از منظر تاریخی، بر اساس شناخت قانونی در سطح ملی، حاکمیت شرکتی ترکیبی از مالکیت عمومی و خصوصی است که در آن حق داشتن سهم عادلانه از همه چیزهایی که به شدت برای رفاه هر شهروند ضروری است، پذیرفته شده است. قدرت مالکیت و حقوق بدهی ها فقط از نظر تئوری بین مشارکت کنندگان به طور مساوی تقسیم می شود.

مدل های حاکمیت در آلمان و ژاپن با حضور پررنگ طرف های ذینفع (ذینفعان) به ویژه بانک ها مشخص می شود که کارایی حاکمیت شرکتی را افزایش می دهد و مزیت رقابتی برای دو کشور فراهم می کند. در مقابل، سیاست پوپولیستی ایالات متحده از نفوذ چنین سهامدارانی جلوگیری می کند و منجر به ناکارآمدی و افزایش هزینه های نمایندگی می شود. سیستم های آلمانی و ژاپنی بر گسترش مشارکت عمومی-خصوصی تمرکز دارند که با کاهش هزینه های سرمایه ریسک منجر به مزیت رقابتی احتمالی می شود.

به طور کلی می توان گفت هر مدل دقیقاً بر اساس ویژگی های فرهنگی، تاریخی و فناوری کشورها توسعه یافته است و مدل ها تحت تأثیر شرایط خاص اقتصادی و اجتماعی ملی، ظاهر شده اند. هیچ مدلی از حاکمیت کامل و حتی بهتر نیست و بقای آنها در طول زمان نشان می دهد که هر کدام به نحوی مؤثر هستند و ساختار حاکمیت شرکتی خاص یک کشور به سختی قابل انتقال به کشور دیگر است.

جوامع غربی، حاکمیت شرکتی را به عنوان یک فرهنگ دموکراتیک، مبتنی بر پویایی و تمایل به تحمیل به بازار، ترویج کرده اند که شرایط جهانی شدن را ایجاد کرده است. اهداف اساسی کسب سود، حمایت از خلاقیت، تحقیق و نوآوری، راه

حل هایی برای الزامات جهانی شدن هستند. اقتصاد جدید و جامعه مبتنی بر دانش، سرمایه انسانی را که اهمیت روزافزونی یافته است، در مرکز حاکمیت شرکتی قرار می دهد.

در برخی از کشورهای اروپایی (بلژیک، اسپانیا، پرتغال، ایتالیا و غیره) و همچنین در سطح سازمان های بین المللی (OECD)، هدف از توسعه مکانیسم های حاکمیتی، بهبود اطلاعات ارائه شده در بازار سرمایه و بهبود عملکرد شرکت، رقابت و/یا دسترسی به سرمایه است. برای کشورهای دارای سابقه در این زمینه و بازارهای سرمایه نقدشونده (بریتانیا، فرانسه، آلمان و غیره)، هدف اصلی این سازوکارها مربوط به فعالیت هیئت مدیره، یعنی بهبود کیفیت آن و کیفیت اطلاعات ارائه شده در مورد حاکمیت شرکتی است.

سنجش حاکمیت شرکتی خوب هنوز دشوار است و سازمان هایی که چنین ارزیابی هایی را انجام می دهند به معیارهای بیشتری نیاز دارند و واحدها باید فرآیندهای مدیریتی خود را به شیوه ای کارآمد اطلاع دهند. مدل اجرا شده اساساً به نظریه شرکت در مورد رویکرد داوطلبانه یا اجباری و مرزهای بین بازارها، کارآفرینان و جامعه مدنی بستگی دارد (اونگوروانو، 2012).

## 7-1- جمع بندی فصل

در فصل آغازین این کتاب، ما سفری جامع را از میان اصول اساسی که زیربنای حاکمیت شرکتی مؤثر هستند را آغاز نمودیم. در این فصل به چهار مبحث کلیدی و اساسی در حاکمیت شرکتی پرداخته شد: تعریف حاکمیت شرکتی، نظریه ها و دیدگاه ها، مکانیسم های حاکمیت شرکتی و الگوها و مدل های حاکمیت شرکتی. در بخش تعریف، درک دقیقی از حاکمیت شرکتی ارائه کردیم و بر ماهیت پویا و در حال تحول آن تأکید نمودیم. سپس به مجموعه ای غنی از نظریه ها و دیدگاه های کلاسیک و معاصر پرداختیم و بررسی کردیم که چگونه این چارچوب های مفهومی درک ما از پویایی های حکمرانی را شکل می دهند. کاوش مکانیسم های حاکمیت شرکتی ابزارهای عملی را که سازمان ها برای اطمینان از پاسخگویی، شفافیت و رفتار اخلاقی به کار می گیرند، روشن نمود. در نهایت، در این فصل با بررسی مدل های مختلف حاکمیت شرکتی، تنوع ساختارهای اتخاذ شده توسط سازمان ها را برای اداره مؤثر برجسته نمودیم.

بینش های به دست آمده از هر بخش از این فصل، پایه ای محکم برای توسعه یک استاندارد جامع حاکمیت شرکتی ایجاد می کند.

- **تعریف حاکمیت شرکتی:** تعریف دقیق حاکمیت شرکتی بر اهمیت انعطاف پذیری و سازگاری در استاندارد ما تأکید دارد. اذعان به ماهیت پویای حاکمیت شرکتی در حصول اطمینان از مرتبط ماندن استاندارد در سراسر چشم اندازهای در حال تحول کسب و کار بسیار مهم است.
- **نظریه ها و دیدگاه های حاکمیت شرکتی:** کاوش در نظریه های متنوع به عنوان یک شاکله نظری برای استاندارد عمل می کند و ما را در راستای ایجاد چارچوبی راهنمایی می کند که رویکردهای فلسفی مختلف را در

خود جای می دهد. با درک دیدگاه های مختلف، استاندارد می تواند مجموعه ای متعادل و فراگیر از اصول را ارائه دهد که با فلسفه های مختلف سازمانی سازگار است.

- **سازوکارهای حاکمیت شرکتی:** بینش عملی در مورد سازوکارهای حاکمیت شرکتی، بعد عملی استاندارد را ارائه می دهد. این امر ما را ترغیب می کند تا ابزارها و کنترل های ملموسی را که مسئولیت پذیری و شفافیت را تضمین می کنند، ترکیب کنیم. این استاندارد می تواند از سازوکارهای های موفق دنیای واقعی الهام بگیرد تا معیارهایی را برای سازمان ها برای تقلید تعیین کند.
- **مدل های حاکمیت شرکتی:** بررسی مدل های حکمرانی یک لنز مقایسه ای ارائه می دهد که از طریق آن می توانیم نقاط قوت و ضعف رویکردهای ساختاری مختلف را ارزیابی کنیم. این امر پشتوانه اطلاعاتی استاندارد را فراهم می نماید و به آن اجازه می دهد تا راهنمایی در مورد انتخاب یا تطبیق مدل های حاکمیتی بر اساس ویژگی های محیط بیرون و داخل سازمان ارائه دهد.

در اصل، ترکیب این بحث ها ما را با ابزارهای فکری لازم برای طراحی یک استاندارد حاکمیت شرکتی مجهز می کند که نه تنها ریشه در دقت نظری دارد، بلکه عملگرا و پاسخگو به چالش های چندوجهی سازمان های معاصر است. با استفاده از بینش های این فصل، استاندارد می تواند به عنوان یک راهنمای پویا ظاهر شود که محکی برای شرکت ها ارائه نماید، سازگاری آن ها را تقویت کند و از شیوه های حاکمیت اخلاقی در محیط های مختلف کسب و کار حمایت نماید.

## 2- فصل دو: حاکمیت شرکتی نوین

### 2-1- مقدمه

در کاوش «حاکمیت شرکتی نوین»، فصل 2 روایتی جذاب را با الهام از کار مارتین هیلپ (2008) ارائه می نماید. این فصل به عنوان یک سفر فکری به یک تغییر پارادایم می پردازد و چارچوبی را معرفی می کند که از مدل های حکمرانی مرسوم فراتر می رود. با نگاهی دقیق به بینش های هیلپ، هدف ما تشریح و درک ابعاد تحول آفرین است که اصول حاکمیت شرکتی را در دورنمای کسب و کار معاصر تعریف می کند.

هدف اصلی این فصل، آشنا ساختن خوانندگان با قلمرو نوآورانه «حاکمیت شرکتی نوین» است. ما به دنبال کشف عناصر بدیع تشکیل دهنده این پارادایم حاکمیت هستیم. هدف از پرداختن به مباحث این فصل، فراتر رفتن از یک گفتمان نظری و ارائه یک راهنمای عملی برای سازمان هایی است که می خواهند شیوه های حاکمیتی خود را با خواسته های پویای محیط کسب و کار مدرن هماهنگ کنند.

این فصل مباحث زیر را در بر خواهد گرفت:

بخش **چارچوب حاکمیت شرکتی نوین**، چارچوب بنیادی «حاکمیت شرکتی نوین» را آشکار می سازد و به اصول بنیادین و تفاوت آن با مدل های سنتی می پردازد. خوانندگان بینش هایی را در مورد اینکه چگونه این چارچوب زمینه را برای سازگاری، انعطاف پذیری و پاسخگویی در مواجهه با چالش های کسب و کار در حال تکامل فراهم می کند، به دست خواهند آورد. در بخش **بعد موقعیتی حاکمیت شرکتی**، بر این امر تأکید می شود که حاکمیت شرکتی یک مفهوم ثابت نیست که برای همه شرایط و سازمان ها یکسان باشد، بلکه به طور پیچیده با موقعیت ها و زمینه های منحصر به فردی که سازمان ها در آن فعالیت می کنند، گره خورده است. این بخش اهمیت تطبیق رویکردهای حاکمیتی با شرایط خاص را برجسته می نماید. بخش **بعد استراتژیک حاکمیت شرکتی**، به زیربنای استراتژیک حاکمیت شرکتی پرداخته و نقش آن در شکل دهی و اجرای استراتژی های سازمانی را برجسته می کند. در این بخش چهار پیش شرط اصلی برای موفقیت در توسعه، پیاده سازی و کنترل استراتژی شرکت تبیین می شود. **بعد یکپارچه سازی حاکمیت شرکتی**، یکپارچه سازی فرایندهای استخدام، ارزیابی، پاداش و توسعه هدفمند اعضای هیئت های نظارت و مدیریت را در بر می گیرد. **بعد کنترلی حاکمیت شرکتی**، به سازوکارها و کنترل هایی می پردازد که «حاکمیت شرکتی نوین» را تعریف می کنند و بر نقش آن ها در تضمین پاسخگویی و شفافیت تأکید می کند. بینش های عملی نشان می دهند که چگونه بعد کنترل با هدف کلی تقویت رفتار اخلاقی و پایداری سازمانی بلندمدت همسو می شود.

از طریق این بخش ها، خوانندگان نه تنها به درک جامعی از "حاکمیت شرکتی نوین" دست می یابند، بلکه بینش های عملی کسب می کنند که می تواند در طراحی استانداردهای حاکمیتی مؤثر باشد. این فصل به عنوان یک نقشه راه عمل می کند،

چارچوب های نظری را به طور یکپارچه با استراتژی های عملی مرتبط می کند و سازمان ها را به سمت پارادایم حاکمیتی هدایت می کند که نه تنها به چالش های معاصر می پردازد، بلکه پیش بینی کننده چالش های آینده است<sup>۵۴</sup>.

## 2-2- پارادایم نوین حاکمیت شرکتی

در سال های اخیر، شاهد اهمیت موضوع حاکمیت شرکتی در نتیجه افزایش رسوایی های چشمگیر در هیئت مدیره شرکت های بزرگ بوده ایم؛ موضوعی که امروزه علاوه بر استادان دانشگاهی، از مباحث جهانی موردعلاقه پژوهشگران است (شاه حسینی و رنجبر، 1397).

سر دیوید توپیدی، رئیس هیئت استاندارد بین المللی حسابداری معتقد است:

«هیئت های اجرایی ناموفق بوده اند و هیئت های غیر اجرایی سردرگم اند، کمیته های حسابرسی نتوانسته اند به وظایف خود عمل کنند، حسابرسان نسبت به مسئولیت های خود کوتاهی کرده یا از کنار مشکلات بی تفاوت عبور کرده اند، اعتبارسنجان، عملکرد چندان مناسبی نداشته اند، تحلیلگران مرتکب خطا شده اند، کمیسیون بورس و اوراق بهادار اعمال قانون نکرده است و بانک های سرمایه گذار و کلا (و مشاوران) با کمک به شرکت ها در انجام معاملات سؤال برانگیز بخشی از مشکل بوده اند. نمی توان تنها بخشی کوچک را مقصر دانست. همه سیستم در حال فروپاشی بوده است» (نوئنگ<sup>۵۵</sup>، ۲۰۰۳).

در بعد پژوهشی، «مشکلاتی» که به آن ها اشاره شد به وضوح بیانگر به کارگیری نظریه های زیربنایی به شیوه های نامتمایز و تک بعدی است. برای مثال، نظریه نمایندگی (برل و مینز<sup>۵۶</sup>، ۱۹۳۲؛ جنسن و مک لینگ، ۱۹۷۶؛ آیزنهارث<sup>۵۷</sup>، ۱۹۸۹ و آگوئلرا و جکسون<sup>۵۸</sup>، ۲۰۰۳: ۴۴۸) که از جمله نظریه های بسیار کاربردی محسوب می شود، در پژوهش های مرتبط با حاکمیت شرکتی ضعف دارد، از جمله:

- بخش عمده ای از این نظریه با نگاهی غیرواقع بینانه معتقد است که دست کاری در درآمدها و قیمت سهام امکان پذیر نیست؛
- مبنای نظریه نمایندگی سنتی اساساً یا منحصرأ بر انگیزش بیرونی استوار است (فری<sup>۵۹</sup>، ۲۰۰۳)؛
- تنها به نیاز مدیران ارشد و سهامداران (و در موارد حاد تنها به نیاز مدیران ارشد) توجه شده است و از نیاز مشروع کارکنان، مشتریان و محیط (حوزه های عمومی، محیط زیست طبیعی و میراث نسل های آینده) غفلت شده است؛
- و در نهایت، نظریه نمایندگی «نمی تواند به تفاوت های کلیدی موجود در همه کشورها پردازد» (آگوئلرا و جکسون، ۲۰۰۳: ۴۴۸)

<sup>54</sup> مطالب این فصل، از کتاب «نگاهی نو به حاکمیت شرکتی: ابزارهایی برای موفقیت هیات مدیره» ترجمه محمدعلی شاه حسینی، محمدهادی رنجبر (1397) از انتشارات دانشگاه تهران اقتباس شده است.

<sup>55</sup> Newing

<sup>56</sup> Berle & Means

<sup>57</sup> Eisenhardt

<sup>58</sup> Aguilera & Jackson

<sup>59</sup> Frey

بدیهی است نقش هیئت‌مدیره باید با تمایز و جامعیتی بیشتر ایفا شود و در همین زمینه، باید در پژوهش‌های حاکمیت شرکتی به نقشه‌ای متنوع هیئت‌مدیره توجه کرد (هونگ<sup>۶۰</sup>، ۱۹۹۸: ۱۰۵). برای مثال:

بر اساس نظریه وابستگی به منبع، نقش اعضای هیئت‌مدیره در آموزش و دسترس‌پذیری منابع برای مدیرعامل بسیار اهمیت دارد. از این رو، «ایجاد و حفظ اعتماد در روابط رؤسا با مدیران اجرایی و نیز رعایت میزانی از فاصله برای تحقق نظارت مؤثر» (دیلی و کانلا<sup>۶۱</sup>، ۲۰۰۳) را می‌توان هنر رهبری هیئت‌مدیره دانست.

بر اساس نظریه مباشرت<sup>۶۲</sup> (دیویس و همکاران<sup>۶۳</sup>، ۱۹۹۷) مدیران ارشد حتی با نبود مشوق‌های مالی و دستگاه‌های نظارتی اطمینان دهنده، توان تعقیب عالی‌ترین منافع شرکت را دارند. در چنین شرایطی، نقش هیئت‌مدیره از نظارت به پشتیبانی در تدوین و اجرای راهبرد در سطح بالا تغییر می‌کند.

در نظریه نهادی<sup>۶۴</sup> (آئوکی<sup>۶۵</sup>، ۲۰۰۱) نیز شاهد تلاش برای درک حاکمیت شرکتی در زمینه محدودیت‌های اجتماعی و فرهنگی تحمیل‌شده بر سازمان هستیم.

نکته جالب‌توجه اینکه، غالب پژوهش‌های صورت گرفته در گذشته از دیدگاهی واحد به موضوع حاکمیت شرکتی پرداخته‌اند؛ موضوعی که بررسی آن در آینده از منظری یکپارچه و «چند دیدگاهی» اهمیتی فزاینده خواهد یافت. در همین رابطه، نوع شناسی پژوهشی هونگ (۱۹۹۸) همچون قطب‌نمایی ارزشمند، راهنمای کاربران برای استفاده از الگوی ارائه‌شده خواهد بود (شکل ۵).

---

<sup>60</sup> Hung

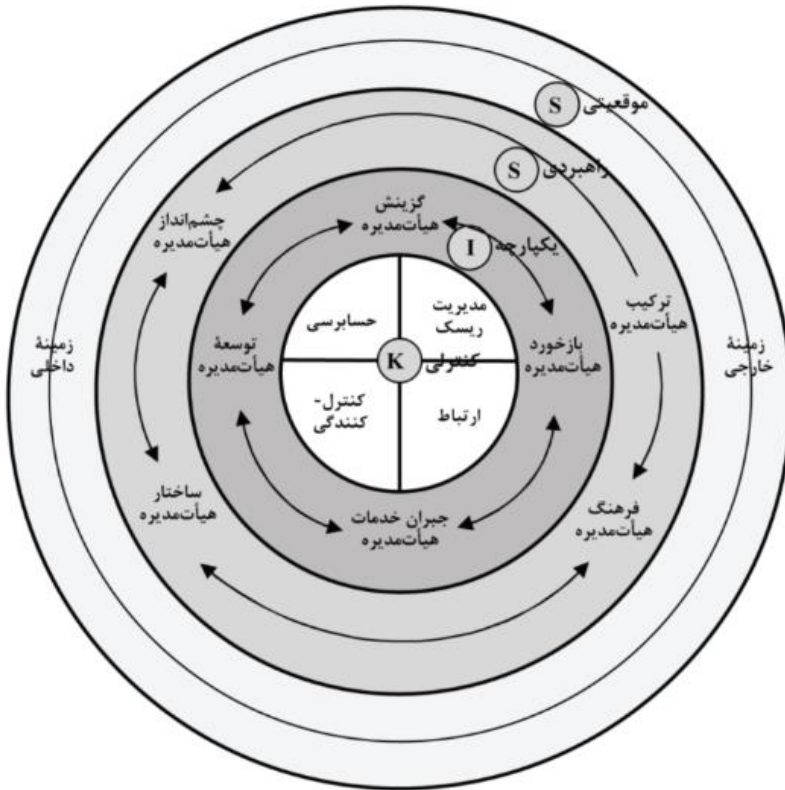
<sup>61</sup> Daily & Cannella

<sup>62</sup> Stewardship theory

<sup>63</sup> Davis

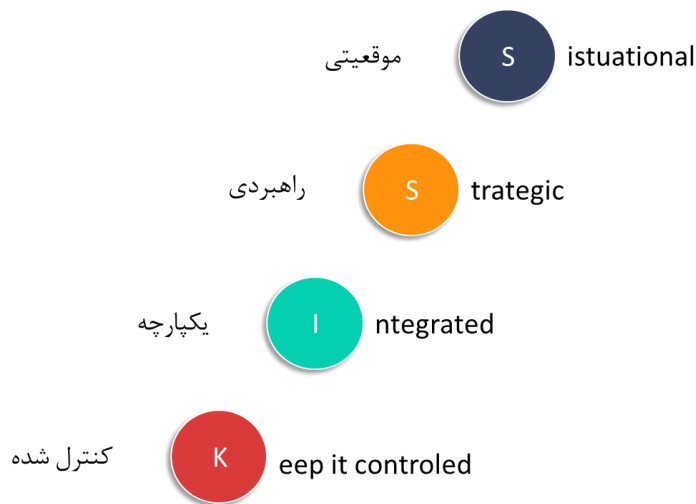
<sup>64</sup> Institutional theory

<sup>65</sup> Aoki



شکل 5. الگوی حاکمیت شرکتی نوین

در بعد آموزشی، «گرایش کتاب‌های آموزشی به ارائه نسخه‌های تجویزی از نمونه‌های برتر بدون ارائه چارچوب‌های تحلیلی معتبر برای دانشجویان و پژوهشگران، از جمله ضعف‌های موجود در این حوزه بوده است» (باکسل، ۶۶، ۱۹۹۲) و باید اذعان داشت که در زمینه مفاهیم یکپارچه از حاکمیت شرکتی به کار جدی نیاز است. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل صورت گرفته از مرحله توسعه آموزش و مدیریت منابع انسانی، گویای این واقعیت است که «چشم‌انداز توان علمی حاکمیت شرکتی به تلاش مؤثر محققان حال حاضر در ارائه چارچوب‌های تحلیلی معتبر و متمرکز بر سطح شرکت بستگی دارد که قابلیت ارائه مبانی مناسب در حوزه حاکمیت شرکتی تطبیقی را داشته باشد» (باکسل، ۱۹۹۲: ۷۵). «حاکمیت شرکتی نوین» تلاش دارد ضعف‌های موجود در حوزه‌های پژوهشی، آموزشی و عملیاتی را پوشش دهد. در اینجا، «حاکمیت شرکتی نوین» مبتنی بر اصل معکوس شده «کیس» است (شکل 6):



شکل 6. اصول حاکمیت شرکتی نوین

## 2-2-1- تعریف اصطلاحات

در این بخش، اصطلاح «حاکمیت شرکتی نوین» تعریف و ضمن محدودسازی مفهوم آن تلاش می‌شود تا چارچوبی برای آن ارائه شود.

الف) کادبری (۱۹۹۲: ۱)، حاکمیت شرکتی را سیستم «هدایت و کنترل شرکت‌ها» تعریف می‌کند و دمب و نوبوئر<sup>۶۸</sup> (۱۹۹۲: ۱۸۷) حاکمیت شرکتی را «فرایند مسئولیت‌پذیری شرکت‌ها نسبت به حقوق و مطالبات ذی‌نفعان» می‌دانند.

در مقابل، شلیفر ویشنی<sup>۶۹</sup> (۱۹۹۷: ۷۳۷) معتقدند که حاکمیت شرکتی با «شیوه‌هایی که تأمین‌کنندگان مالی شرکت‌ها از بازگشت سرمایه‌هایشان اطمینان می‌یابند» مرتبط است.

با توجه به اینکه هدایت و کنترل شرکت بر عهده هیئت‌مدیره است، «حاکمیت شرکتی نوین» را می‌توان سیستم «هدایت راهبردی و مدیریت یکپارچه که در آن به‌گونه‌ای کارآفرینانه و اخلاق‌مدارانه و متناسب با هر زمینه خاص، کنترل همه جانبه صورت می‌گیرد» تعریف کرد.

ب) بر اساس ابعاد چهارگانه اصل کیس، «حاکمیت شرکتی نوین» و حاکمیت شرکتی «سنتی» با یکدیگر تفاوت دارند (جدول 4): با توجه به تعریفی که از حاکمیت شرکتی بیان شد، شالوده اصلی آن را جهت‌گیری کارآفرینانه و اخلاق‌مدارانه شکل می‌دهد.

Cadbury<sup>67</sup>

<sup>68</sup> Demb and Neubauer

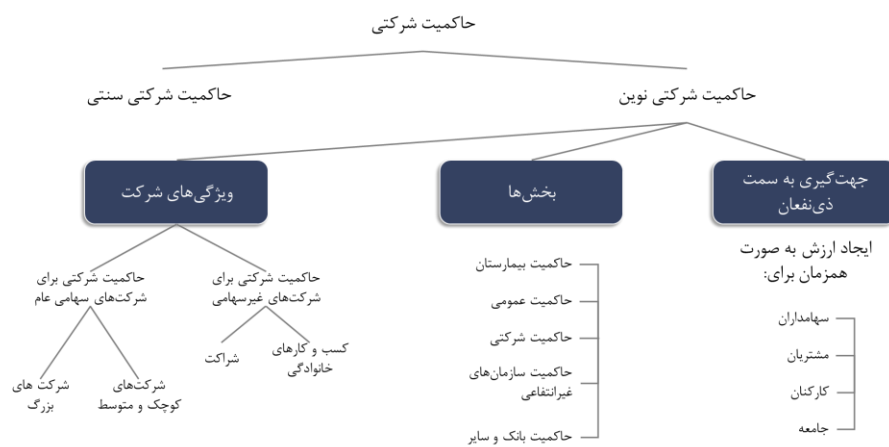
<sup>69</sup> Schleifer and Vishny



جدول 4. تفاوت بی حاکمیت شرکتی نوین و سنتی

بعد	حاکمیت شرکتی سنتی	حاکمیت شرکتی نوین
پیاده‌سازی موقعیتی	تفاوتی میان فرهنگ ملی، صنعت و شرکت وجود ندارد	پیاده‌سازی با زمینه خاص هر یک از شرکت‌ها متناسب است (موقعیتی)
هدایت راهبردی	توسعه راهبردی از وظایف هیئت نظارت است	توسعه راهبردی از وظایف اصلی هیئت نظارت است (راهبردی)
مدیریت یکپارچه هیئت‌مدیره	فقط کمیته‌های مستقل معرفی و پاداش در شرکت‌های سهامی عام وجود دارد	انتخاب، ارزیابی، جبران خدمات و توسعه هیئت‌های نظارت و مدیریت به صورت یکپارچه و هدفمند است (یکپارچگی)
نظارت جامع	تنها بر جنبه‌های مالی نظارت می‌شود	بر نتایج به‌دست‌آمده از دیدگاه سهامداران، مشتریان، کارکنان و جامعه نظارت جامع صورت می‌گیرد

ج) دامنه «حاکمیت شرکتی نوین» به صورت زیر (شکل 7) قابل‌نمایش است:



شکل 7. دامنه «حاکمیت شرکتی نوین»

## 2-3- چارچوب «حاکمیت شرکتی نوین»

امروز، فرصتی استثنایی پیش روی پژوهشگران عرصه حاکمیت شرکتی قرار گرفته است تا با یکپارچه‌سازی دقیق نظریه‌ها و پژوهش‌های تجربی، به صورت مستقیم بر فعالیت‌های حاکمیت شرکتی اثرگذار باشند. با این حال، هیچ‌گاه روشن نبوده

است که فعالیت و عمل‌گرایی از نظریه متابعت دارد یا برعکس (دیلی و کانلا، ۲۰۰۳: ۳۷۱). از همین رو، چارچوب ارائه شده از «حاکمیت شرکتی نوین»، به یکپارچه‌سازی منافع سهامداران، مشتریان، کارکنان و جامعه اختصاص می‌یابد.

چارچوب معکوس شده کیس شامل چهار بخش است:

• **بخش اول: بعد موقعیتی (موقعیتی بودن)**

نکته‌ای که باید در اینجا به آن توجه شود، وجود تمایز بین زمینه داخلی و خارجی است. فعالیت‌های حاکمیت شرکتی در سطح زمینه هنجاری خارجی، با توجه به فرهنگ ملی، صنعتی و سازمانی متفاوت خواهد بود؛ همچنین سطح توسعه، مالکیت و آرایش قدرت شرکت‌ها در سطح زمینه داخلی (شامل اندازه و پیچیدگی شرکت، درجه بین‌المللی سازی و جاه‌طلبی هیئت‌مدیره) با یکدیگر تفاوت دارد.

• **بخش دوم: بعد راهبردی (راهبردی بودن)**

چهار عامل اصلی برای موفقیت حاکمیت شرکتی شناسایی شده است که نخستین پیش شرط لازم برای شکل‌گیری آن، وجود فرهنگ انتقاد سازنده و اعتماد در هیئت‌مدیره و انتخاب هدفمند گروهی شایسته است که عملکرد اعضای آن در قالب الگوهای نقش سهامداران و ذینفعان باشد. فرهنگ نقد سازنده و اعتماد از طریق ساختارها و فرایندهای ساده شبکه‌ای هیئت‌مدیره تحقق‌پذیر است. این سه عامل پیش‌نیاز توسعه، اجرا و ارزیابی شاخصه‌ای موفقیت ذینفع‌گرای هیئت‌مدیره محسوب می‌شوند.

• **بخش سوم: بعد مدیریت یکپارچه هیئت‌مدیره (یکپارچه بودن)**

یکپارچه‌سازی فرایندهای استخدام، ارزیابی، پاداش و توسعه هدفمند اعضای هیئت‌های نظارت و مدیریت، در این بعد محقق می‌شود. برای شرکت‌های بزرگ سهامی عام، وجود کمیته مدیریت هیئت‌مدیره با وظایفی چون معرفی کاندیدهای صاحب صلاحیت و اختصاص پاداش در کنار ارزیابی و توسعه یکپارچه بسیار اهمیت دارد.

• **بخش چهارم: بعد کنترلی (کنترلی بودن)**

این بعد، به حسابرسی، مدیریت ریسک، ارتباطات داخلی و خارجی و کارکردهای بازخوردی هیئت‌مدیره اشاره دارد. منظور از «چارچوب» که این چهار بخش را شامل می‌شود، «الگویی است که توسعه‌یافتگی شرکت را با حفظ چارچوب‌های اقتصادی برای کسب‌وکار تشریح می‌کند» (ویک، ۲۰۰۷: ۱۹۷۹: ۹۵).

این چارچوب (بر اساس اصل کیس) در چهار بخش بیان شده است:

- موقعیتی (زمینه)؛
- راهبردی (هدایت راهبردی)؛
- یکپارچگی (مدیریت هیئت‌مدیره)؛
- کنترلی (کنترل راهبردی).

خطرهای موجود در ساده‌سازی نظام‌های پیچیده، مشابه آنچه چارچوب «حاکمیت شرکتی نوین» در جست‌وجوی آن است، نباید دستکم گرفته شود. چراکه به‌محض تفکیک بخش‌های یک سیستم، درک ما از سیستم تغییر می‌کند (مالز تک<sup>۷۱</sup>، ۱۹۷۲: ۱۵۱۵). با این تفسیرها، این رویکرد تنها زمانی علمی خواهد بود که از محدودیت‌ها و خطرهای ناشی از تفکیک مؤلفه‌های فرعی الگوها آگاه باشیم (کوئینگ<sup>۷۲</sup>، ۱۹۶۷: ۷).

در این چارچوب دو محدودیت عمده وجود دارد:

- انتقادهای معمول حوزه علوم اجتماعی با برچسب «حمایت ریاکارانه زبانی از وابستگی متقابل عناصر این الگو در عین حال بررسی مستقل آن‌ها از یکدیگر» (مک کوپل<sup>۷۳</sup>، ۱۹۷۳: ۸۳)؛
- و در عین حال که تفکیک حاکمیت شرکتی به مؤلفه‌های مستقل محوری در این پژوهش دارای ارتباط تحلیلی است، باید اذعان داشت که این مؤلفه‌ها همواره در عمل مشخص نیستند. در نتیجه در بین عوامل همپوشانی و رابطه درونی وجود دارد.

با وجود نکته‌های مطرح شده، معیارهای بروان در ارزیابی یک الگوی خوب از جمله، سادگی، وضوح و منطبق ساختار رسمی، نزدیکی به واقعیت و در نتیجه شایستگی پیش‌بینی‌های مربوط در «حاکمیت شرکتی نوین» رعایت شده است.

## 2-4- بعد موقعیتی

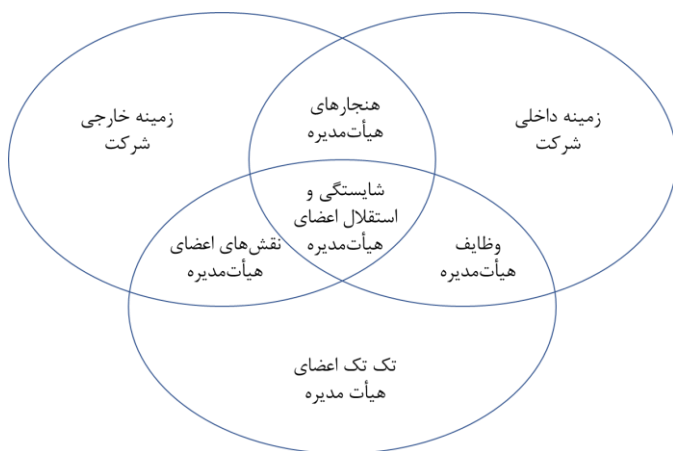
به دلیل تعدد رسوایی‌های شرکتی که در سراسر جهان روی داده است، شاهد توسعه دستورالعمل‌های برتر حاکمیت شرکتی در بسیاری از کشورها هستیم. مؤسسه مدیران لندن با مشاوره دادن به کشورهای مختلف، بیشترین اثرگذاری را در سطح بین‌المللی بر این دستورالعمل‌ها داشته و این در حالی است که بسیاری از کشورها با وجود عدم انعقاد قرارداد مشاوره با این مؤسسه، جنبه‌های فکری آن را در دستورالعمل‌های نمونه‌های برتر خود اعمال می‌کنند. این موضوع اگرچه تحولی مثبت محسوب می‌شود، با این حال باید به موارد زیر توجه کرد:

1. الگوی انگلیسی - آمریکایی از حاکمیت، به‌عنوان استاندارد جهانی ترویج می‌شود؛
2. قانون‌های نرم ضرورتاً معرف ابعاد نرم شرکت نیستند (به‌بیان‌دیگر، استقرار قانون‌های نرم جایگزین لزوم یکپارچگی در روابط و فرایندهای هیئت‌مدیره نمی‌شود)؛
3. دستورالعمل‌های مرتبط با نمونه‌های برتر به‌طور معمول برای شرکت‌های بزرگ سهامی عام طراحی شده است.

در زمینه اتخاذ دستورالعمل‌های حاکمیت شرکتی توسعه یافته در سایر مناطق، شرکت‌ها باید از این واقعیت مطلع باشند که دستورالعمل‌های نمونه‌های برتر در شرکت‌های سهامی همانند شرکت‌های غیر سهامی، در شرکت‌های بزرگ همچون

Maletzke<sup>71</sup>  
Koenig<sup>72</sup>  
MCQuail<sup>73</sup>

شرکت‌های کوچک، در شرکت‌های عمومی مشابه شرکت‌های خانوادگی، در حاکمیت بانکی مثل حاکمیت بیمارستانی و در شرکت‌های آمریکایی همانند شرکت‌های بریتانیایی نیست. علاوه بر فرد فرد اعضای هیئت‌مدیره، تناسب موجود بین زمینه‌های خارجی و داخلی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده در موفقیت شرکت است.



#### 1-4-2-2-زمینه خارجی کسب‌وکار

در زمینه خارجی کسب‌وکار، بین فرهنگ نهادی، فرهنگ ملی و زمینه هنجاری تفاوت وجود دارد.

#### 2-1-4-1-زمینه نهادی

در تشریح زمینه نهادی، از «نهادگرایی بازیگر - محور» استفاده شده است (شارف<sup>74</sup>، ۱۹۹۷). این رویکرد جدید «پلی» است میان فاصله موجود بین رویکردهای نظریه نمایندگی کمتر اجتماعی شده و دیدگاه‌های فرا اجتماعی شده نظریه نهادی» (آگوئلرا و جکسون، ۲۰۰۳: ۴۴۸). از این رو، تفاوت بین قانون‌ها، نظام‌ها و فعالیت‌های حاکمیت شرکتی در کشورهای مختلف بر اساس سازوکارهای گوناگون سازمانی توضیح‌پذیر است. این سازوکارها، به تشریح اثر و نقش گروه‌های مختلف ذینفعان می‌پردازد.

در پارادایم نظریه نمایندگی که بر حوزه‌های پژوهشی و عملیاتی غالب بوده است، دیدگاه حاکمیت شرکتی به‌عنوان «خروجی نهایی تعامل میان ذینفعان متعدد» نادیده گرفته می‌شود (آگوئلرا و جکسون، ۲۰۰۳: ۴۴۹).

<sup>74</sup> Scharpf

آگوئلرا و جکسون (۲۰۰۳: ۴۵۰) معتقدند که مقایسه دستگاه‌های حاکمیت شرکتی نشان‌دهنده لزوم توجه به سه گروه از ذینفعان است:

- الف) تأمین‌کنندگان سرمایه؛
- ب) کارکنان؛
- ج) مدیریت.

زمینه‌های نهادی بر اساس ایدئولوژی‌های غالب مدیریت و تفکر غالب در مسیرهای شغلی به شدت از یکدیگر متمایز هستند. در حالی که کشورهای دارای نظام‌های سیاسی ریاست جمهوری (رویکردهای بالا به پایین، مانند فرانسه و آمریکا) به طور کلی قدرت و حمایتی چشمگیر به مدیرعامل اعطا می‌کنند، شرکت‌های فعال در کشورهای فاقد نظام‌های سیاسی ریاست جمهوری تمایل دارند به شیوه‌های توافق‌گرا تر رهبری شوند. نباید فراموش کرد که فعالیت‌های حاکمیت شرکتی به شدت از اینکه فرصت‌های شغلی بیشتر در درون شرکت شکل می‌گیرد (مانند ژاپن) یا با تغییر شرکت‌ها روی می‌دهد (مانند ایالات متحده آمریکا)، اثرپذیری دارد.

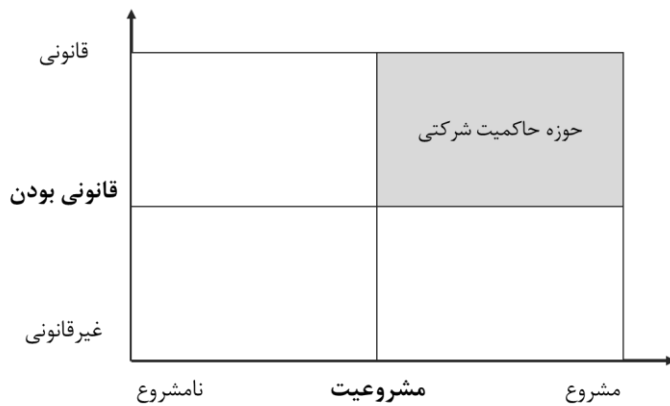
#### 2-1-4-2- زمینة ملی

بررسی‌های ادبیات بین‌المللی حاکمیت شرکتی، از جهت‌گیری‌های ارزشی متمایز میان سه نوع هیئت‌مدیره حکایت دارد.

- جهت‌گیری عمده با هدف حداکثر سازی سود برای مدیران اجرایی ارشد و سهامداران (اغلب در شرکت‌های سهامی بزرگ آمریکایی)؛
- جهت‌گیری عمده با هدف حداکثر سازی ارزش برای تأمین‌کنندگان بدهی و کارکنان (اغلب در شرکت‌های بزرگ ژاپنی)؛
- جهت‌گیری هم‌زمان به سمت سهامداران، مشتریان، کارکنان و جامعه (اغلب در شرکت‌های چندملیتی جهانی - یا به عبارت دیگر همان شرکت‌های جهان محلی).

#### 2-1-4-3- زمینة هنجاری

قانون محوری و مشروعیت، دو بعد از زمینه هنجاری محسوب می‌شوند که در (شکل 8) نشان داده شده است. قانون‌های هنجاری حاکمیت شرکتی باید مشوق رفتار قانونی و مشروع از سوی تمامی اعضای هیئت نظارت و مدیریت باشد.



شکل 8. حوزه حاکمیت شرکتی

#### قانون محوری مدیریت هیئت‌مدیره

در حوزه حاکمیت شرکتی، هنجارهای سخت و نرم از یکدیگر متمایز هستند. مواردی که به‌صورت قانونی تجویز و از منظر اجتماعی توصیه می‌شود، تفاوتی چشمگیر در هر کشور دارد.

بسیاری از کشورها در نتیجه بحران‌های متعدد شرکت‌های بزرگ، به توسعه دستورالعمل‌های حاکمیت شرکتی (به‌مثابه قانون نرم) روی آوردند. پس از بحران مالی سال ۱۹۹۷، اصول حاکمیت شرکتی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی به‌عنوان مرجع جهانی برای گفت‌وگوی سیاسی بین‌المللی در سال ۱۹۹۹ منتشر و در سال ۲۰۰۴ بازنگری شد.

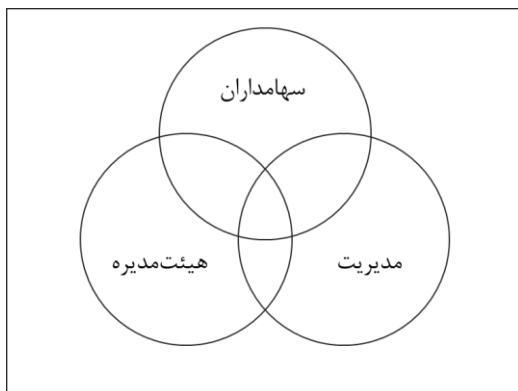
باید توجه داشت که آهنگ توسعه دستورالعمل‌های حاکمیت شرکتی (نمونه‌های برتر) یکنواخت نیست و اختلافی چشمگیر میان سطوح توسعه آن وجود دارد. با کمال تعجب، بالاترین استاندارد توصیه‌های نمونه‌های برتر حاکمیت شرکتی در سراسر جهان، در گزارش «کینگ سوم» آفریقای جنوبی منعکس شده است (کینگ<sup>۷۵</sup>، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۹ و کاپ به نقل از نوتزلی<sup>۷۶</sup>، ۲۰۰۴: ۴۴)، که از جمله شامل، توصیه‌هایی در زمینه مدیریت ریسک و «گزارش دهی یکپارچه توسعه پایدار» است.

#### مشروعیت مدیریت هیئت‌مدیره

تمامی اصلاحات حاکمیت شرکتی در سطح قانون‌های نرم و سخت و بیانیه‌های ارزشی شرکت، در صورت یکپارچه نبودن اعضای هیئت‌مدیره بی‌نتیجه خواهد بود.

King<sup>75</sup>  
Noetzli<sup>76</sup>

وظیفه اصلی هیئت‌مدیره، اطمینان یافتن از پایبندی به منافع همه ذینفعان با حفظ یکپارچگی است. البته عملکرد اعضای هیئت‌مدیره به‌عنوان نمایندگان گروه‌های مختلف ذینفعان تا اندازه‌ای همپوشان است. عمده‌ترین گروه ذینفعان در شرکت‌های تجاری عام همان‌طور که در شکل 9 نشان داده شده است، عبارت‌اند از:



شکل 9. هیئت‌مدیره در شرکت‌های تجاری عام

#### 2-4-2-2-زمینه داخلی کسب‌وکار

ابعاد زمینه داخلی که بر حاکمیت شرکتی اثر گذارند، عبارت‌اند از: ۱. مالکیت؛ ۲. پیکره‌بندی هیئت‌مدیره؛ ۳. پیچیدگی سازمانی؛ ۴. بازیگران نقش هیئت‌مدیره؛ ۵. درجه بین‌المللی سازی و ۶. ترکیب عملکردهای هیئت‌مدیره.

#### 2-4-2-1-مالکیت

شرایط مالکیت در شرکت، تعیین‌کننده دستگاه‌های مختلف حاکمیتی است. برای مثال:

۱. شرکت‌های خانوادگی (حاکمیت شرکت‌های خانوادگی)؛
۲. تعاونی‌ها (حاکمیت شرکتی)؛
۳. سازمان‌های غیرانتفاعی (حاکمیت غیرانتفاعی)؛
۴. نهادهای دولتی (حاکمیت عمومی)؛
۵. شرکت‌های سهامی عام (حاکمیت شرکتی محدود).

۱. شرکت‌های خانوادگی (حاکمیت کسب‌وکار خانوادگی)

اشتراک گروه‌های ذینفعان را باید مشخصه بارز شرکت‌های خانوادگی دانست که ۸۵ درصد از تمامی شرکت‌های موجود در کشورهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی را شکل می‌دهد. در اینجا عملکرد کارآفرین اغلب معرف هر چهار گروه ذینفعان است: مالک اصلی، رئیس خانواده، رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل (بافت<sup>۷۷</sup>، ۲۰۰۲: ۱۸). برای کسب‌وکارهای خانوادگی می‌توان اشکالی بسیار متفاوت متصور شد (نوبوئر و لانک<sup>۷۸</sup>، ۱۹۹۸: ۱۵). «تقریباً یک سوم از هزار شرکت بزرگ دنیا توسط خانواده‌ها اداره می‌شود که نیمی از این تعداد، شرکت‌های تجاری عمومی و نیمی دیگر خصوصی هستند» (وارد<sup>۷۹</sup>، ۲۰۰۵: ۱۰).

## ۲. تعاونی‌ها (حاکمیت شرکتی)

شرکت‌های تعاونی تا چندی پیش، چندان مورد توجه حوزه‌های پژوهشی، آموزشی و عملیاتی نبودند و حتی با نگاهی تحقیرآمیز با آن‌ها برخورد می‌شد. با این حال، پژوهشگرانی همچون واکینا و اکارت به‌تازگی مشخصه‌هایی را در شرکت‌های تعاونی شناسایی کردند که معتقدند برای بسیاری از سازمان‌ها نویدبخش خواهد بود (مرت والزر<sup>۸۰</sup>، ۲۰۰۴).

از نگاه اتحادیه بین‌المللی تعاونی، شرکت تعاونی «مجمعی مستقل از افراد است که داوطلبانه برای تحقق نیازهای متداول اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و هدف‌های عالی‌ه خود از طریق تشکیل شرکتی با مالکیت مشترک و کنترل دموکراتیک گرد هم آمده‌اند» (به نقل از اکارت<sup>۸۱</sup>، ۲۰۰۴: ۱).

## ۳. سازمان‌های غیرانتفاعی (حاکمیت غیرانتفاعی)

عبارت «حاکمیت غیرانتفاعی» به‌تازگی به اصطلاحی استاندارد برای تشریح وظایف هدایتی و کنترلی سازمان‌های فعال در حوزه امور انسان دوستانه بدل شده است. «در مقایسه با شرکت‌های مرسوم که اولویت اصلی خود را اهداف اقتصادی می‌دانند، عملکرد اقتصادی در سازمان‌های غیرانتفاعی تنها زیربنای سایر فعالیت‌هاست. سازمان‌های فعال در حوزه امور انسان دوستانه مانند تعاونی‌ها، در معرض مجموعه‌ای از انتظارات بسیار پیچیده قرار دارند» (انزدزد- کامنتار، شماره ۲۳۹، ۲۰۰۳: ۱۰). از این‌رو، سازمان‌های غیرانتفاعی اغلب شکل قانونی یک بنیاد یا انجمن را به خود می‌گیرند و اساساً اهداف اخلاقی و خیرخواهانه را دنبال می‌کنند.

## ۴. سازمان‌های دولتی (حاکمیت عمومی)

توصیه‌ها و دستورالعمل‌هایی که اغلب در اختیار شرکت‌های دولتی قرار می‌گیرد، در بیشتر موارد، از نمونه‌های برتر شرکت‌های خصوصی نشئت می‌گیرد.

Buffett<sup>77</sup>  
Neubauer and Lank<sup>78</sup>  
Ward<sup>79</sup>  
Merrett and Walzer<sup>80</sup>  
Eckart<sup>81</sup>



فری (۲۰۰۳: ۳) معتقد است «حاکمیت شرکتی نیز از حاکمیت عمومی می‌آموزد». نظریه نمایندگی، که اغلب از مباحث مرتبط با حاکمیت شرکتی است، تنها بر فعال‌سازی عوامل بیرونی انگیزش و نفی عوامل درونی آن متمرکز است. در مقابل، در مباحث حاکمیت عمومی، انگیزش درونی نقش محوری دارد. برای مثال، مشارکت و حق رأی کارکنان در سطح هیئت‌مدیره، پاسخگویی مدیریت به حوزه‌های مختلف، اعطای عناوین و شناخت و تمایز روشن بین کارکردهای اجرایی و هنجاری هیئت‌مدیره، از مشخصه‌های این نوع از حاکمیت محسوب می‌شود. باین‌حال، چالش آشکار در حفظ تعادل شکننده بین نفوذ سیاسی و اثربخشی مدیریت است (شدلر به نقل از حاکمیت عمومی، نوتزلی<sup>۸۲</sup>، ۲۰۰۴: ۲۶)؛

### 5. شرکت‌های سهامی عام (حاکمیت شرکتی)

تمرکز حوزه‌های پژوهشی و آموزشی حاکمیت شرکتی، تقریباً به شرکت‌های سهامی عام منحصر می‌شود. این موضوع در مورد دستورالعمل‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی و بسیاری از توصیه‌های ملی نمونه‌های برتر نیز صادق است.

#### 2-2-4-2- پیکره‌بندی هیئت‌مدیره

با توجه به نحوه توزیع قدرت می‌توان ترکیب‌های متفاوت یا جهت‌گیری‌های مختلف برای هیئت‌مدیره شناسایی کرد (شکل 10).



شکل 10. سطوح مختلف توسعه هیئت‌مدیره، مبتنی بر سیستم‌های متفاوت هیئت‌مدیره

سیستم هیئت‌مدیره «دادگاهی»

در برخی از کشورهای سوسیالیستی و اسلامی، سیستم موسوم به هیئت‌مدیره «دادگاهی» وجود دارد: برای مثال در کشوری مانند چین و ویتنام، نقش هیئت‌مدیره بر هدایت و نقش هیئت نظارت (که از سوی حزب حاکم و دولت تعیین می‌شود) بر کنترل متمرکز است. در بانک‌های اسلامی، نقش هیئت نظارت (که متشکل از چند مرجع فقهی است) بر ارشادهای اخلاقی تمرکز دارد.

#### سیستم هیئت‌مدیره «دوگانه»

در برخی از کشورها (مثل آلمان، هلند، لهستان، اسلونی و اندونزی) از سیستم هیئت‌مدیره «دوگانه» استفاده می‌شود. مشخصه اصلی این سیستم، مجاز نبودن اعضای هیئت‌مدیره به حضور در هیئت نظارت است. مزیت این سیستم، متوازن شدن قدرت؛ و ضعف آن بروز نزاع قدرت سیاسی است، نزاعی که شاید برای رقابت‌پذیری بلندمدت شرکت زیان‌آور باشد.

#### سیستم هیئت‌مدیره «یگانه»

در بسیاری از کشورها از سیستم هیئت‌مدیره «یگانه» استفاده می‌شود. به این معنا که هیئت نظارت دربرگیرنده اعضای گروه مدیریت است.

#### راه سوم: هیئت‌مدیره، سازوکاری برای هدایت و کنترل

این الگو به بررسی الزامات تازه‌ترین تلاش‌های بین‌المللی و ملی می‌پردازد. (برای نمونه، اصول سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۰۴ در سطح بین‌المللی و گزارش «کینگ سوم»، ۲۰۰۹؛ گزارش ترکیبی، ۲۰۰۹؛ توصیه‌های اکونومی سوئیس، ۲۰۰۲ در سطح ملی).

#### 3-2-4-2- پیچیدگی سازمانی

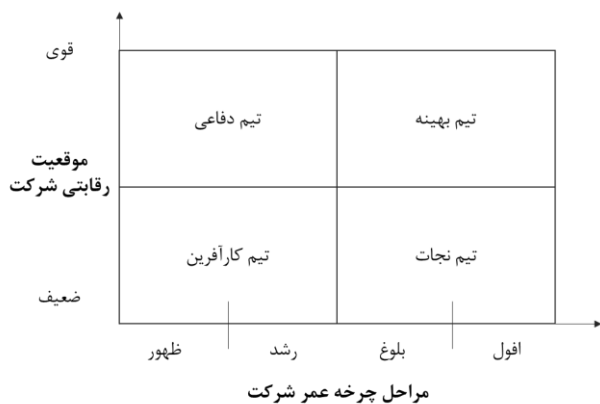
در پیچیدگی سازمانی، بین اندازه سازمان و مراحل توسعه، تمایز و تفاوت وجود دارد که در ادامه به تشریح هر یک می‌پردازیم.

الف) اندازه سازمان در بهترین حالت، تعداد اعضا در هیئت‌مدیره شرکت‌های کوچک، سه نفر؛ شرکت‌های متوسط، پنج؛ و در شرکت‌های بزرگ، هفت نفر است. در اغلب موارد، مدیریت هیئت‌هایی با بیش از هشت عضو دشوار است. برای مثال، زمانی که برای نه نفر مهمان تدارک دیده می‌شود، به‌طور طبیعی افراد زیرگروه در این جلسه حضور می‌یابند و با یکدیگر به گفت‌وگو می‌پردازند؛ که این موضوع، امکان تعامل هر مهمان با همه نفرات را دشوار می‌کند.

ب) این‌حال، تعداد قطعی اعضای هیئت‌مدیره به پیچیدگی دانش فنی، نقش‌ها و ویژگی‌های اجتماعی هیئت‌مدیره بستگی دارد.

(ب) مراحل توسعه

شکل‌گیری و ساختار هیئت‌مدیره و مدیریت شرکت، با توجه به مراحل توسعه شرکت متفاوت است (شکل 11).



شکل 11. الزامات رهبری بر اساس مراحل چرخه عمر شرکت

#### 2-4-2-4- بازایگران نقش هیئت‌مدیره

نقش بازیگران زیر در سطح هیئت‌مدیره، متمایز و مشخص است:

1. ریاست هیئت‌مدیره
2. اعضای خارجی/ مستقل هیئت‌مدیره
3. دبیر هیئت‌مدیره

##### 1. نقش ریاست هیئت‌مدیره

به گفته مالیک (به نقل از نوتزلی، ۲۰۰۴: ۵۰)، راهبری هیئت‌مدیره و شرکت با هدف دستیابی به موفقیت، ارزش‌افزوده و پاسخگویی، از وظایف ریاست هیئت‌مدیره است. مهم‌ترین نقش رئیس اطمینان یافتن از «رهبری (و کنترلی) است که از هیئت‌ها انتظار می‌رود» (کادبری، ۲۰۰۳: ۳۴). از این رو، رهبری حرفه‌ای جلسه‌های هیئت‌مدیره از مهم‌ترین وظایف ریاست محسوب می‌شود. همچنین «زمان و استعداد اعضای هیئت‌مدیره از جمله منابعی است که ریاست هیئت‌مدیره با آن سروکار دارد» (کادبری، ۲۰۰۳: ۸۰).

##### 2. نقش اعضای مستقل/خارجی هیئت‌مدیره

در حالت ایدئال، بهتر است تمامی اعضای هیئت‌مدیره (به‌استثنای مدیرعامل و احتمالاً یکی از اعضای مدیریت ارشد) مستقل باشند تا بتوانند وظایف خود را به‌خوبی انجام دهند. به‌زعم کادبری، اعضای مستقل هیئت‌مدیره «از مدیریت، مستقل و از هر کسب‌وکار و روابط دیگری که به لحاظ مادی بر قضاوت مستقل آن‌ها اثرگذار است، آزاد هستند» (کادبری، ۲۰۰۳: ۲۱).

### ۳. نقش دبیر هیئت‌مدیره

اهمیت جایگاه دبیر شرکت آن‌چنان‌که باید از سوی حوزه‌های پژوهشی و عملیاتی درک نشده است (کادبری، ۲۰۰۳: ۲۳ و ۱۲۹) و این در حالی بوده که دبیر هیئت‌مدیره در حقیقت، «مسئول حاکمیت شرکتی» است. دبیر شرکت به‌عنوان مسئول انطباق (اگرچه عضو هیئت‌مدیره نیست) در جلسه‌های هیئت‌مدیره و کمیته‌ها شرکت دارد.

«دبیر هیئت‌مدیره موظف است با نظارت بر رعایت تشریفات قانونی بر اساس قانون‌های شرکت اطمینان حاصل کند، بازده صحیح سالانه در زمان مناسب به مقامات مربوط ارائه می‌شود؛ هیئت‌مدیره با متابعت از تفاهم‌نامه و اساسنامه خود، رویه مناسب را در پیش می‌گیرد؛ برای جلسه‌های هیئت‌مدیره دستور کار تنظیم می‌شود؛ برگه‌های صورت‌جلسه هیئت‌مدیره برای مطالعه دقیق و درک کامل مدیران در زمان مناسب توزیع خواهد شد؛ و درنهایت اقدام‌های مناسب از سوی مدیران اتخاذ می‌شوند» (گارات<sup>۸۳</sup>، ۲۰۰۳: ۹۴).

### 2-4-2-5- درجه بین‌المللی سازی

مراحل بین‌المللی سازی را می‌توان در چهار دسته گروه‌بندی کرد (شکل 12، پرلموتر و هینان<sup>۸۴</sup>، ۱۹۷۴: ۱۲۱):

<sup>83</sup> Garratt

<sup>84</sup> Perlmutter and Heenan



شکل 12. مراحل توسعه هیئت مدیره و مدیریت چندفرهنگی

#### مرحله اول توسعه

ترکیب قوم مدارانه گروه هیئت مدیره و مدیریت: رویکرد استعماری).

اغلب از این رویکرد در آغاز روند بین‌المللی سازی (و همچنین در زمانه‌ای بحران) استفاده می‌شود. در این مرحله، سیاست منابع انسانی دفتر مرکزی به صورت یک بسته در تمامی عملیات داخلی و خارجی اعمال می‌شود و رؤسا و مدیرعاملان شرکت‌های تابعه از کشور مبدأ انتخاب می‌شوند. این در حالی است که شرکت‌های ژاپنی (برای مثال شرکت سونی) امروز از این رویکرد به ندرت استفاده می‌کنند. مزایای این رویکرد بیشتر در مرحله اول بین‌المللی سازی شرکت مشاهده می‌شود و باید در نظر داشت که به منظور پیاده‌سازی هماهنگ راهبرد دفتر مرکزی و سیاست منابع انسانی در این مرحله، مسئولیت ایجاد شرکت‌های تابعه خارجی جدید به اعضای مجرب دفتر مرکزی محول می‌شود.

با این حال، بهتر است استفاده از این رویکرد (در آغاز یا در مواقع بحرانی) به دلیل انباشت مشکلات در بلندمدت محدود شود و در نظر داشت که علاوه بر هزینه‌های بسیار بالای انتقال و پاداش ناشی از اعزام افراد به خارج از کشور، توجه ناکافی به شرایط و بازارهای محلی خطری کاملاً جدی تلقی می‌شود. در این رابطه، تعدد شرکت‌های چندملیتی ژاپنی که در گذشته از رویکرد قوم مدارانه بهره گرفته‌اند چشمگیر است. در این رویکرد، بهترین مدیران با عملکرد متوسط رو به بالا، به این دلیل که ملیت آن‌ها مانع از اعطای مسئولیت تام در شرکت‌های تابعه محلی به آن‌ها می‌شد، کنار گذاشته می‌شدند و اغلب به دلیل همین معایب، شرکت‌های بسیاری به استفاده از رویکرد چندجانبه روی آورده‌اند؛

#### مرحله دوم توسعه

ترکیب چندجانبه گروه هیئت مدیره و مدیریت: رویکرد دوجانبه.

این مفهوم فدرالی، بر خودمختاری محلی شرکت‌های تابعه در توسعه، بهره‌برداری و ارزیابی سیاست‌ها تأکید دارد و استخدام تمامی اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های تابعه و کارکنان به صورت محلی انجام می‌گیرد. بسیاری از شرکت‌ها یا گروهی از شرکت‌های آمریکایی یا اروپایی، از این رویکرد استفاده می‌کنند. از رویکرد چندجانبه بیشتر در بخش‌هایی استفاده می‌شود که تماس مدیریت با حاکمیت و دولت‌های محلی بسیار مهم است وجود مدیران محلی نقشی به سزا در تحقق آن ایفا می‌کند.

#### مرحله سوم توسعه

ترکیب منطقه محوری گروه هیئت‌مدیره و مدیریت: رویکرد منطقه‌ای!"

این رویکرد برگرفته از یک الگوی متداول اروپایی در حوزه مدیریت منابع انسانی است و بر اساس آن در اروپای بدون مرز، از یک الگوی منطقه‌ای واحد برای استخدام، ارزیابی، جبران خدمات و توسعه هیئت‌مدیره و منابع انسانی استفاده می‌شود. چندین شرکت چندملیتی آمریکایی (با دفاتر مرکزی منطقه‌ای در آمریکای شمالی، اروپا، آفریقا، خاورمیانه و آسیا) از جمله کاربران این رویکرد هستند.

#### مرحله چهارم توسعه

ترکیب زمین محوری گروه هیئت‌مدیره و مدیریت: رویکرد جهان محلی.

رویکرد زمین محوری، تنها رویکردی است که شرکت ویژگی‌های فرهنگی کشور و تفاوت‌های ملی در سطوح هیئت‌مدیره و مدیریت کارکنان را به شکلی مناسب یکپارچه می‌کند. این رویکرد امکان توسعه، معرفی و ارزیابی دستورالعمل‌های هنجاری جهانی و ساده‌سازی‌های نظامی را با توجه به شرایط راهبردی منطقه‌ای ویژگی‌های ملی میسر خواهد کرد. برخی از موفق‌ترین شرکت‌های چندملیتی همچون شرکت بریتانیایی داروسازی گلاکسواسمیت کلاین) یا شرکت سوئیسی تولیدکننده مواد غذایی نستله، از این رویکرد به صورت مستقل و صرف‌نظر از فرهنگ دفتر مرکزی یا صنعت خود، بهره می‌گیرند. از معایب این رویکرد نیز می‌توان به هزینه‌های بسیار بالای انتقال و جبران خدمات (در برخی موارد، سه برابر میزان آن در رویکرد چندجانبه) و خطرهای بالقوه مرتبط با جابه‌جایی‌های مکرر کارکنان اشاره کرد.

#### حاکمیت شرکت‌های تابعه

بحران اخیر وام‌های بدون پشتوانه در آمریکا مشکلات بسیاری برای اغلب بانک‌های جهانی به وجود آورده است.

حال باید از خود بپرسیم از حاکمیت شرکتی بانک‌های جهانی چه درس مهمی می‌آموزیم؟

کمیته‌های حسابرسی بانک‌های جهانی با وسعت و پیچیدگی بسیار زیاد، هرگز (برای مثال) با برگزاری دوازده جلسه در طول سال، به هدایت و کنترل عملیات و ریسک‌های موجود در تمامی عملیات صورت گرفته در سراسر جهان نمی‌پردازند. از این رو توصیه می‌شود برای این دسته از سازمان‌های پیچیده جهانی (بیشتر در حوزه خدمات مالی) از سیستم حاکمیت شرکت‌های تابعه همپوشان استفاده شود. در این سیستم به جای هیئت‌مدیره‌های دست‌نشانده در اغلب شرکت‌های تابعه

(که تنها به دنبال انطباق محلی هستند)، در تمامی شرکت‌های تابعه اصلی از یک گروه هیئت‌مدیره متشکل از اعضای با دانش فنی متنوع محلی و مشابه در قالب گروه مدیریتی محلی با مسئولیت هدایت و کنترل عملکردها و ریسک‌های شرکت تابعه استفاده می‌شود. ریاست گروه هیئت‌مدیره شرکت تابعه بر عهده یکی از اعضای هیئت‌مدیره شرکت مادر است.

#### 2-4-2-6- ترکیب عملکردهای هیئت‌مدیره

وظایف هیئت‌مدیره در بسیاری از کشورها عبارت است از (هونگ، ۱۹۹۸: ۱۰۱؛ هوس<sup>۸۵</sup>، ۲۰۰۹):

۱. انتخاب، بررسی، پاداش، توسعه و گاهی عزل مدیرعامل (یا دیگر اعضای مهم گروه مدیریت)؛

۲. کمک به توسعه و ارزیابی ساختار راهبردی شرکت و ایجاد و تقویت فرهنگ مناسب؛

۳. توسعه بودجه و برنامه‌ریزی و کنترل مالی؛

۴. گزارش دهی به سهامداران و ذینفعان؛

۵. خودارزیابی هیئت‌مدیره.

وظایف پیش روی هیئت‌مدیره با توجه به کشور، صنعت و فرهنگ شرکت، ابعادی گوناگون را در برمی‌گیرد از جمله:

۱. مربی‌گری؛

۲. هدایت‌گری؛

۳. شناخت؛

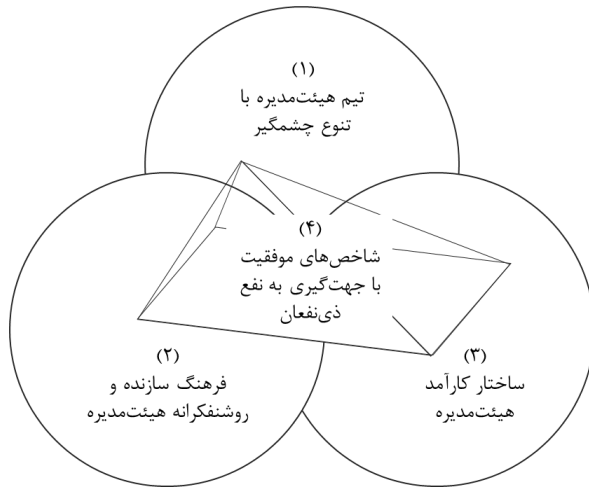
۴. کنترل؛

۵. شبکه‌سازی؛

۶. برقراری توازن.

#### 2-5- بعد راهبردی

شرکت‌ها برای موفقیت در توسعه، اجرا و کنترل راهبردهای خود به چهار پیش‌شرط اصلی احتیاج دارند (شکل 13):



شکل 13. پیش شرط‌های موفقیت هیئت‌مدیره یکپارچه

۱. تنوع: ترکیب راهبردی و هدفمند از گروه هیئت‌مدیره؛
۲. اعتماد: فرهنگ سازنده و روشنفکرانه هیئت‌مدیره؛
۳. شبکه: ساختار کارآمد هیئت‌مدیره؛
۴. چشم‌انداز: شاخص‌های موفقیت با جهت‌گیری به نفع ذی‌نفعان.

## 2-5-1- ترکیب هدفمند و متنوع هیئت‌مدیره

تشکیل گروه‌های هدفمند و متنوع پنج تا هفت نفره باید بر اساس ضوابط مرتبط با راهبرد باشد وجود ترکیب ایدئال از هیئت‌مدیره را فراموش کرد. در همین زمینه، پژوهش اخیر ماکوس (ماکوس<sup>۸۶</sup>، ۲۰۰۲: ۱۱؛ وینیکومب و همکاران<sup>۸۷</sup>، ۲۰۰۸ و هافمولر<sup>۸۸</sup>، ۲۰۱۰) نشان‌دهنده وابستگی ترکیب مطلوب هیئت‌مدیره با ماهیت شرکت و زمینه کاری آن است. با این حال، طرح پرسش‌هایی (با استفاده از خودارزیابی و ارزیابی بیرونی) برای دستیابی به بهترین ترکیب ممکن از هیئت‌مدیره شاید راهگشا باشد.

Macus<sup>86</sup>  
Vinnicombe<sup>87</sup>  
Hopfmüller<sup>88</sup>



## 2-5-2- فرهنگ انتقادی و سازنده اعتماد

هیئت‌مدیره‌های بین‌المللی بر اساس مشخصه‌های زیر از یکدیگر متمایزند:

(+) فرهنگ هدایت و کنترل آینده‌نگر و برون‌گرا؛

(-) فرهنگ سنتی تاریخی و درون‌گرای هیئت‌مدیره.

در اینجا هدف، بهره‌مندی هیئت‌مدیره از فرهنگ سازنده و نقادانه اعتماد است. فرض اساسی این خواهد بود که: «اعتماد همچون هواست، همواره ضروری است، اما ضرورت آن تنها در نبودش آشکار می‌شود».

استفاده از فرایندهای به‌طور کامل آزموده در شکل‌گیری فرهنگ انتقادی و سازنده اعتماد در هیئت‌مدیره، انکارناپذیر است. دستورالعمل‌های حاصل از پژوهش تجربی فینکل اشتاین و موونی<sup>۸۹</sup> (۲۰۰۳) در این زمینه عبارت است از:

- هدف ۱: مشارکت در تعارض سازنده؛
- هدف ۲: اجتناب از تعارض مخرب؛
- هدف ۳: همکاری با یکدیگر در قالب گروه؛
- هدف ۴: آگاهی از سطح مناسب مشارکت راهبردی؛
- هدف ۵: بررسی جامع تصمیم‌ها.

## 2-5-3- ساختار شبکه‌ای هیئت‌مدیره

در صورتی که اندازه گروه هیئت‌مدیره بسیار بزرگ باشد، ریسک «مجانی سواران هیئت‌مدیره» دور از انتظار نخواهد بود. باین‌حال، اندازه بسیار کوچک گروه هیئت‌مدیره نیز خطر صمیمیت بیش‌ازحد را به دنبال دارد (مالیک<sup>۹۰</sup>، ۲۰۰۲).

تجربه نشان داده است که در بهترین حالت، بهتر است شرکت‌های کوچک از سه عضو، شرکت‌های متوسط از پنج و شرکت‌های بزرگ از هفت عضو هیئت‌مدیره تشکیل شود.

باین‌حال، انتخاب اعضا در هر مورد، باید با هدف تحقق معیارها و ضوابط شرکت صورت گیرد.

در مجموع بهتر است به‌جای تشکیل هیئت‌مدیره بزرگ نمایندگی (به پیشنهاد سن) یا هیئت‌مدیره کوچک حرفه‌ای (به پیشنهاد ابنر)، از هیئت‌مدیره گزینش‌شده، راهبردی، متنوع و با مسئولیت هدایت و کنترل (که بسته به‌اندازه شرکت از سه، پنج یا هفت عضو تشکیل شده باشد) استفاده کرد.

<sup>89</sup> Finkelstein and Mooney

<sup>90</sup> Malik

این در حالی است که شکل‌گیری هیئت‌مدیره بزرگ نمایندگی، که به لحاظ قانونی پاسخگو نباشد شاید نتایجی مثبت برای شرکت‌های بزرگ به همراه داشته باشد. چنین هیئت‌مدیره‌ای می‌تواند از شرکای موجود در مجموعه‌ای از گروه‌های مختلف ذی‌نفعان و برخوردار از دانش فنی مرتبط تشکیل شود و تحت نظارت اعضای هیئت‌مدیره در پروژه‌ها همکاری کند. اگرچه استفاده از سه کمیته در هیئت‌مدیره امری مرسوم است، توصیه می‌شود از دو کمیته فرعی (که متناسب با زمینه و نشانه شرکت تعدیل‌پذیر است) استفاده شود. این کمیته‌ها عبارت‌اند از:

- کمیته حسابرسی و مدیریت یکپارچه ریسک؛
- کمیته مدیریت یکپارچه هیئت‌مدیره با وظایف معرفی، بازخورد، پاداش و توسعه هدفمند هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد.

## 2-6- بعد یکپارچگی

بر اساس پژوهش‌های دانشجویان دکتری، هیئت‌مدیره اغلب شرکت‌های مورد بررسی دارای ضعف‌هایی جدی هستند که از آن جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد:

1. توجه ناکافی به هدایت راهبردی از سوی هیئت‌مدیره؛
2. فقدان انتخاب، بازخورد، پاداش و توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد؛ و
3. توجه ناکافی به کنترل راهبردی و مدیریت ریسک در سطح هیئت‌مدیره.

اما راهکار پیش روی هیئت‌مدیره برای رفع این ضعف‌ها، استفاده از مفهوم مدیریت یکپارچه هیئت‌مدیره است.

مفهوم مدیریت یکپارچه هیئت‌مدیره سه بعد را دربر می‌گیرد:

۱. عناصر راهبردی موردتوجه:

- گروه نمونه و ممتاز هیئت‌مدیره؛
- فرهنگ سازنده و باز هیئت‌مدیره؛
- ساختار مؤثر هیئت‌مدیره؛
- استانداردهای موفقیت ذی‌نفع‌گرای هیئت‌مدیره.

۲. فرایندهای اصلی مفهوم چرخه یکپارچه شامل:

- انتخاب و ترکیب؛
- بازبینی و بازخورد؛
- پاداش؛

- توسعه (شامل برنامه‌ریزی جانشینی).

۳. استفاده از یک روش ارزیابی برای بررسی منظم موفقیت عملکردی هیئت‌مدیره.

درواقع مفهوم مدیریت یکپارچه هیئت‌مدیره با اصل تعدیل شده «کیس» تناسب دارد. از این رو، باید مهم‌ترین ابزارهای مدیریت هیئت‌مدیره، با اهداف راهبردی شرکت همسویی جامع داشته باشد و با مشارکت تمامی گروه‌های سهامداران و ذینفعان مربوط در مراحل توسعه، اجرا و ارزیابی همراه شود.

با استفاده از این مفهوم، هر یک از فرایندهای انتخاب، مدیریت عملکرد، پاداش و توسعه اعضای هیئت‌مدیره و مدیران ارشد برای تمامی گروه‌های ذینفعان، ارزش‌افزوده ایجاد خواهد کرد. از این عناصر چهارگانه، برای مدیریت یکپارچه هیئت‌مدیره در شرکت‌های بزرگ عمومی (با کمیته مدیریت یکپارچه هیئت‌مدیره) و همچنین کسب‌وکارهای کوچک و متوسط " فاقد کمیته استفاده می‌شود.

#### **2-6-1- انتخاب هدفمند اعضای هیئت‌مدیره**

نخستین گام در چرخه مدیریت یکپارچه هیئت‌مدیره، انتخاب هدفمند اعضای هیئت‌مدیره بر مبنای دانش فنی، تعهد و نقش گروهی است.

مسئله غالب در این مرحله، اطمینان یافتن از وجود استخدامی‌های کافی و برخوردار از معیارهای مذکور در هیئت‌مدیره است. در این زمینه، بوکلی، از جمله کارشناسان نامدار سوئیدی در حوزه حاکمیت شرکتی است که با اشاره به ویژگی‌های ایدئال اعضای هیئت‌مدیره، به بررسی چالش دشوار انتخاب می‌پردازد.

#### **2-6-2- بازخورد هدفمند اعضای هیئت‌مدیره**

بازخورد هیئت‌مدیره با دو هدف انجام می‌گیرد:

۱. توسعه و پشتیبانی از انگیزه اعضای هیئت‌مدیره در جهت تحقق منافع شرکت؛

۲. ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای و نقش اعضای هیئت‌مدیره.

در بسیاری از شرکت‌ها از عملکرد کارکنان، ارزیابی رسمی به عمل می‌آید که این ارزیابی‌ها گاهی توسط مدیران عامل و اعضای مدیریت ارشد صورت می‌گیرد و به‌طور معمول اعضای هیئت‌مدیره در آن نقشی ندارند. به نظر می‌رسد، خودارزیابی و گفت‌وگوهای بازخوردی غیررسمی بین ریاست و اعضای هیئت‌مدیره نسبت به ارزیابی‌های بیرونی یا رسمی‌تر ارجحیت دارد. اما مذاکرات ارزیابی به‌طور معمول (در شرایط مدیریت غیرحرفه‌ای هیئت‌مدیره) زمانی انجام می‌پذیرد که عضوی در آستانه استعفا بوده یا لازم باشد در مورد بسته‌ای مجزا مذاکره شود.

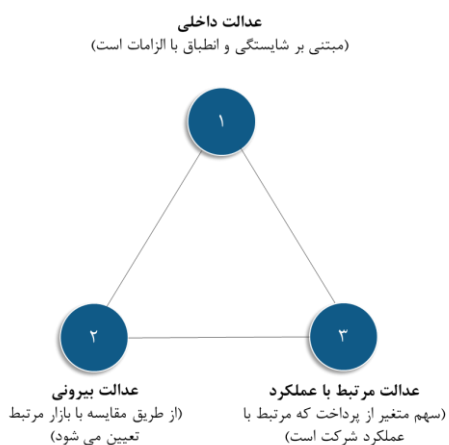
در صورت انتخاب هدفمند و حرفه‌ای اعضای هیئت‌مدیره، باید نسبت به نهادینه‌سازی سازوکارهای بازخوردی ساده و موردتوافق از سوی گروه هیئت‌مدیره اقدام شود. سازوکارهای بازخوردی ایدئال شباهتی با مذاکرات ارزیابی ندارند و درواقع،

این سازوکارها دربرگیرنده گفت‌وگوهایی است که اعضای هیئت‌مدیره در آن به‌صورت مستقیم به بسته‌های توجیه‌پذیر پاداش و فرایندهای توسعه می‌پردازند.

### 2-6-3- پاداش هدفمند اعضای هیئت‌مدیره

پرسشی که مطرح می‌شود این است که: پاداش به مدیران، رؤسا و اعضای هیئت‌مدیره‌ها و کمیته‌ها باید چگونه مدیریت شود تا از منظر دریافت‌کنندگان پاداش، سهامداران، کارمندان، مشتریان و عموم مردم عادلانه تلقی شود؟

پاسخ به این پرسش را می‌توان در «مثلث جادویی» پاداش عادلانه برای اعضای هیئت‌مدیره جست‌وجو کرد (شکل 14).



شکل 14. «مثلث جادویی» پاداش عادلانه برای اعضای هیئت‌مدیره

برای بسیاری از هیئت‌مدیره‌ها توصیه می‌شود از سیاست پاداش‌دهی ثابت استفاده کنند که در همین زمینه، توصیه‌های موجود در گزارش هیگز راهگشا خواهد بود: «سطح پاداش پرداختی به مدیران غیر اجرایی باید معیاری در برابر پاداش روزانه یک نماینده ارشد از مشاوران حرفه‌ای شرکت‌ها باشد». استفاده از پرداختی‌های مبتنی بر عملکرد مدیریت ارشد برای اعضای هیئت‌مدیره در مواردی مفید است که پاداش‌ها شامل نسبت‌های ثابت یا متغیر باشد.

### 2-6-4- توسعه هدفمند اعضای هیئت‌مدیره

توسعه هدفمند هیئت‌مدیره در سه سطح روی می‌دهد:

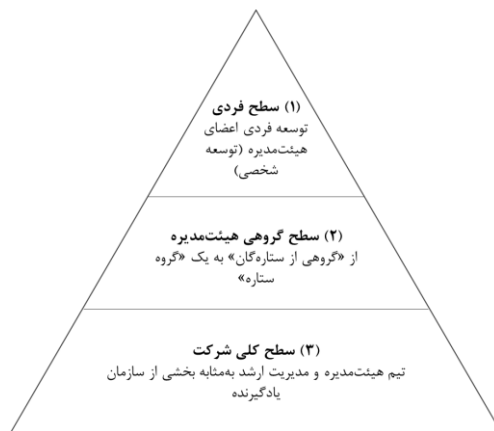
۱. اعضای هیئت‌مدیره؛

۲. گروه‌های هیئت‌مدیره؛

۳. کل سازمان.

مدیران نسبت به توسعه خود مسئول هستند و این در حالی است که ریاست، عهده‌دار نقش مربی‌گری خواهد بود.

در سطح فردی هیئت‌مدیره، فرض بر این است که هر یک از اعضای هیئت‌مدیره از هوش «توفیق‌گرای یکه‌پارچگی» برخوردار است (شکل 15)، که خود از وجود شایستگی، انگیزه و یکپارچگی اعضا نسبت به هدایت و کنترل شرکت خبر می‌دهد.



شکل 15. سطوح سه گانه توسعه هیئت‌مدیره

## 2-6-5- کمیته‌های مدیریت یکپارچه هیئت‌مدیره برای شرکت‌های بزرگ

اعضای هیئت‌مدیره در شرکت‌های بزرگ، به‌ندرت زمان و دانش فنی کافی برای انجام دادن ایدئال همه وظایف هیئت‌مدیره در جلسه‌های خود را در اختیار دارند. از همین رو، از سوی استانداردهای نمونه‌های برتر در سراسر جهان توصیه می‌شود تا کمیته‌هایی برای حوزه‌های خاص تشکیل شود. علاوه بر کمیته حسابرسی، تشکیل کمیته‌های معرفی و پاداش از دیگر اقدام‌های توصیه‌ای است. بررسی عملکردها نشان می‌دهد که تشکیل کمیته‌های مستقل معرفی و پاداش، که از سایر دستورات عمل‌های ملی و بدون تجزیه و تحلیل جدی گرفته شده‌اند؛ از جمله منافع و معایب این رویکرد بوده است (برای مثال در اروپا، بسیاری از کشورها از قانون ترکیبی بریتانیا الگوبرداری کرده‌اند).

در نتیجه، پیشنهاد می‌شود نسبت به تشکیل کمیته مدیریت یکپارچه هیئت‌مدیره با چهار وظیفه اصلی زیر مبادرت شود:

- انتخاب و ترکیب؛
- ارزیابی عملکرد (بازخورد)؛
- پاداش؛
- توسعه (برنامه‌ریزی جانشینی).

## 2-7- بعد کنترلی

در بخش اول و با شعار «موقعیتی بودن»، به زمینه‌های هنجاری، حقوقی و اخلاقی اثرگذار بر حاکمیت شرکتی اشاره شد و در بخش دوم بر اساس شعار «راهبردی بودن»، مسئولیت‌های مسیر راهبردی هیئت‌مدیره بررسی و به مسائلی همچون گروه‌ها، فرهنگ، ساختار و شاخص‌های موفقیت راهبردی هیئت‌مدیره پرداختیم، در ادامه و با شعار «یکپارچه بودن» در بخش سوم، با عملکرد مدیریت یکپارچه هیئت‌مدیره از طریق بررسی مسئولیت‌های انتخاب، بازخورد، پاداش و توسعه گروه‌های هیئت‌مدیره و مدیریت آشنا شدیم. در این بخش و با شعار «کنترلی بودن»، به بررسی عملکرد نظارتی هیئت‌مدیره خواهیم پرداخت.

مواردی که در بعد نظارتی هیئت‌مدیره در این رویکرد یکپارچه باید مدنظر داشت عبارت‌اند از :

- کمیته حسابرسی و مدیریت یکپارچه ریسک برای شرکت‌های سهامی عام؛
- عملکرد حسابرسی هیئت‌مدیره؛
- عملکرد مدیریت ریسک هیئت‌مدیره؛
- عملکرد ارتباطی هیئت‌مدیره؛
- عملکرد ارزیابی هیئت‌مدیره.

## 2-7-1- کمیته حسابرسی و مدیریت یکپارچه ریسک

گفتنی است که نتیجه سال‌ها خودارزیابی و ارزیابی بیرونی برای هیئت‌مدیره‌ها را در قالب ابزارهایی که به همین منظور در بخش پایانی این فصل به آن‌ها اشاره شده است، معرفی خواهیم کرد.

در سه چهارم از تمامی هیئت‌مدیره‌های مورد ارزیابی (در حوزه‌های بانکداری، بیمه، رایانه و زیست‌فناوری، شرکت‌های داروسازی و خدمات حرفه‌ای) مشخصه‌ای مشترک وجود دارد و آن اینکه مبحثی به نام مدیریت ریسک در سطح هیئت‌مدیره وجود ندارد یا به ارتقای جدی نیاز دارد.

در همه این حوزه‌ها (به‌استثنای بانک‌ها، که تشکیل کمیته مدیریت ریسک مستقل برای آن توصیه می‌شود)، بهتر است نقش مدیریت ریسک در کمیته حسابرسی گنجانده شود، که در نتیجه به شکل‌گیری کمیته حسابرسی و مدیریت ریسک یکپارچه منجر می‌شود. وظیفه بررسی مدیریت ریسک همچون مسئولیت نهایی هدایت راهبردی بر عهده هیئت‌مدیره است. با این حال در اغلب موارد، دانش فنی اعضای هیئت‌مدیره همچون حسابرسی، برای تحقق حرفه‌ای این وظیفه کافی نیست، که نبود یکپارچگی بین دستگاه‌های بررسی حسابرسی و مدیریت ریسک در سطوح عملیاتی و راهبردی را نیز باید به آن افزود.

اهداف کمیته حسابرسی و مدیریت ریسک یکپارچه عبارت است از:

۱. نظارت بر سیستم کنترل داخلی، به‌ویژه گزارش‌های حسابرسی داخلی و گزارش‌های حرفه‌ای، یکپارچگی و استقلال اعضای گروه حسابرس داخلی؛
۲. نظارت بر خبرگی، یکپارچگی و استقلال حسابرسی بیرونی؛
۳. تجزیه و تحلیل و بررسی دقیق گزارش سالانه و گزارش‌های موقت (گزارش‌های شش‌ماهه و سه‌ماهه)؛
۴. اطمینان از وجود سیستم مدیریت ریسک جامع و خبره در شرکت؛
- د. اطمینان از برقراری روابط مؤثر میان کمیته‌ها، حسابرسان بیرونی، مدیریت (مدیرعامل و مدیر ارشد مالی)، حسابرسان داخلی و خبرگان مدیریت ریسک.

## 2-7-2- عملکرد حسابرسی هیئت‌مدیره

در طول چند سال گذشته، مواردی متعدد با عنوان «حسابرسی خلاق» معرفی شده است (بحران‌های انرون، تایکو وردکام مثال‌هایی خوب از این دست هستند) که رهاوردی جز مشاجره درباره کارکرد حسابرسی در پی نداشته‌اند. این گونه «حسابرسی خلاق» شامل اقدام‌های غیراخلاقی زیر است (مییر<sup>۹۱</sup>، ۲۰۰۳: ۲):

- دست‌کاری در قیمت سهام؛
- اغراق در بیان درآمدها؛
- بهره‌برداری از شکاف‌ها و عدم شفافیت در بخش‌های مرتبط با اصول پذیرفته شده حسابداری؛
- بیان بیش‌ازحد سود عملیاتی؛
- پنهان کردن بدهی‌ها؛
- مشخص نکردن سرمایه در ترازنامه تخصیصی به پاداش اختیار خرید سهام؛
- عدم ثبت خریدهای اضافی (با ارزش میلیاردی)؛

<sup>91</sup> Meyer

- ارزیابی خلاق از گزینه‌های بیان نشده .

تمامی مواردی که به آن‌ها اشاره شد، نشان از اهمیت روزافزون همکاری حرفه‌ای میان هیئت‌مدیره با کمیته حسابرسی و مدیریت ریسک و عملکردهای حسابرسی داخلی و خارجی دارد. عملکرد کنترلی هیئت‌مدیره باید به‌وضوح از کارکردهای نظارتی خاص، متمایز باشد (شکل 16).



شکل 16. کارکرد نظارتی شرکت

## 2-7-3- عملکرد مدیریت ریسک هیئت‌مدیره

بسیاری از رویکردهای مرتبط با مدیریت ریسک، در عمل ضعف دارند، ازجمله:

۱. «این رویکردها به مدیریت ریسک عملیاتی محدود و تنها در سطح مدیریت به کار برده می‌شوند؛
۲. این رویکردها حتی در سطح مدیریت:

- اغلب بسیار پراکنده هستند و به‌سختی با سایر وظایف (خزانه‌داری، بیمه، فناوری اطلاعات، حقوقی، حسابرسی داخلی و موارد دیگر) انسجام دارند؛
- با ریسک به‌عنوان ماهیتی ناسازگار برخورد می‌کنند، درحالی‌که باید با هر مورد رفتاری مستقل داشته باشند؛
- علاوه بر پراکندگی وظایف مدیریت ریسک، به‌طور کلی بین فرایندها و نتایج مدیریت ریسک و فرایندهای مدیریت موجود، یکپارچگی وجود ندارد؛



3. این رویکردها اغلب و به اشتباه با مدیریت پیشگیری برابر فرض می‌شوند. اگرچه تمرکز بر به حداقل رساندن زیان‌ها لزوماً بد نیست، اما این تمرکز گاهی مانع از جست‌وجو برای فرصت‌های کارآفرینی می‌شود و این حقیقت که مدیریت ریسک ابزاری برای خلق ارزش است را نادیده می‌گیرد؛

4. ریشه این رویکردها غالباً در عصر «فرماندهی و کنترل» است - شاخصی که بسیاری از شرکت‌ها نتوانسته‌اند به تعادل میان بررسی‌های جامع و ضرورت آزادی‌های کافی کارآفرینانه و هزینه‌های بهینه‌شده ریسک دست یابند» (یانگ، ۹۲، ۲۰۰۲: ۷).

بنابراین، تعریف مفهومی یکپارچه و آینده‌نگرانه از مدیریت ریسک که با برنامه‌ریزی‌های موجود و فرایندهای رهبری یکپارچه، و برخوردار از هدایت یکسان در تحقق فرصت‌ها باشد و نیز مانعی در برابر آزادی‌های کارآفرینانه قلمداد نشود، از جمله وظایف هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد است. مفهومی این‌چنین از مدیریت ریسک باید مقابله مدیریت با ریسک‌های روزانه (یانگ، ۲۰۰۲: ۷) را ضمانت کند و مسئولیت هدایت و کنترل در درون هیئت‌مدیره را عهده‌دار شود.

هیئت‌مدیره علاوه بر راهبرد بنگاه، مسئولیت تعیین اهداف راهبردی ریسک و تضمین اقدام‌های متمرکز و عملیاتی مدیریت ریسک در سطوح مدیریتی را بر عهده دارد. «پیشنهاد مطرح شده در گزارش ترنبول در سال ۲۰۰۰ (در انگلستان) مبنی بر لزوم گزارش سالانه هیئت‌مدیره از ارزیابی‌های خود از ریسک و فرایندهای تصمیم‌گیری (و نه محتوا) به مالکان خود، نخستین دستاورد در این زمینه محسوب می‌شود» (گرت، ۹۳، ۲۰۰۳).

مدیریت ریسک در سطح هیئت‌مدیره، به «فرایند تشخیص زودهنگام، پیشگیری و مدیریت خطرها و نیز شناسایی و تشخیص مؤثر فرصت‌های کارآفرینی می‌پردازد، که به معنای هوشیاری در شناسایی خطرها در تشخیص فرصت‌ها، و پیشگیری یا کاهش ریسک در صورت بیشینه بودن ریسک پیش‌بینی‌شده نسبت به منافع مورد انتظار است. اصولاً موضوع مدیریت ریسک، اطمینان بیشتر در برنامه‌ریزی احتمال بیشتر دستیابی به اهداف شرکت و در نتیجه تحقق ارزش افزون‌تر برای شرکت است» (یانگ، ۲۰۰۲: ۷).

## 2-7-4- عملکرد از تباطی هیئت‌مدیره

در این بخش، به معرفی ارتباطات میان هیئت‌مدیره و مدیریت و خط‌مشی اطلاعات بیرونی هیئت‌مدیره می‌پردازیم.

### 2-7-4-1- ارتباطات داخلی هیئت‌مدیره و مدیریت

هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد به‌صورت متقابل نسبت به نقش‌های مسئول و مخاطبان هدف مسئولیت دارند، که از این منظر، تبادل اطلاعات بسیار مهم است. میزان و کیفیت اطلاعات ارائه‌شده از سوی مدیرعامل به هیئت‌مدیره، تعیین‌کننده مرزهای همکاری است که هیئت‌مدیره قادر است برای تحقق حاکمیت مطلوب ترسیم کند (ماکوس به نقل از نوتزلی، ۲۰۰۴: ۵۱).

## 2-4-7-2- ارتباطات خارجی هیئت‌مدیره و ذینفعان

نظارت بر ارتباطات بین شرکت و همه ذینفعان از وظایف ریاست هیئت‌مدیره است. تشریح وظیفه هیئت‌مدیره در زمینه ارتباطات به نقل از گزارش «کیتنگ دوم» عبارت است از:

۱. «ارائه ارزیابی متوازن و قابل‌فهم از جایگاه شرکت در گزارش به ذینفعان از وظایف هیئت‌مدیره محسوب می‌شود. کیفیت اطلاعات باید فراتر از شکل و قالب، بر اصل گشودگی و دوام مبتنی باشد و به مسائل مهم از جمله علایق و نگرانی‌های موردتوجه همه ذینفعان بپردازد؛

۲. گزارش‌ها و ارتباطات باید در بستری شکل گیرد که جامعه کنونی خواستار شفافیت و پاسخگویی بیشتر از شرکت‌ها در مورد مسائل غیرمالی آن‌هاست؛

۳. گزارش‌ها باید به‌گونه‌ای به ارزیابی‌های جامع و بی‌طرفانه از فعالیت‌های شرکت بپردازد که مالکان سهام و ذینفعان مربوط با منافع مشروع در امور شرکت، گزارشی کامل، منصفانه صادقانه از عملکرد آن در اختیار داشته باشند. همچنین باید هیئت‌مدیره در برقراری ارتباط با ذینفعان خود، شرایط جوامعی را که شرکت در آن فعالیت دارد، در نظر بگیرد؛

۴. مسائلی که باید در گزارش سالانه مدیران لحاظ شود عبارت‌اند از:

- آماده‌سازی صورت‌های مالی با بیانی منصفانه از امور شرکت در پایان سال مالی و سود یا زیان و جریان نقدی مرتبط با دوره مذکور که از وظایف مدیر است.
- ارائه گزارش در مورد برقراری سیستم اثربخش کنترل‌های درونی و مدیریت ریسک که بر عهده حسابرس است
- استفاده مستمر از سیاست‌های مناسب حسابداری که با قضاوت‌ها و برآوردهای منطقی و عقلانی پشتیبانی می‌شود؛
- رعایت استانداردهای حسابداری قابل‌اجرا و افشا، تشریح و اندازه‌گیری میزان هرگونه انحراف احتمالی در منافع؛ نبود دلایلی دال بر پذیرش عدم موفقیت کسب‌وکار در سال آتی».

## 2-7-5- موفقیت هیئت‌مدیره

عملکردهایی که در بررسی موفقیت هیئت‌مدیره نقش دارند عبارت‌اند از:

- عملکرد کنترلی هیئت‌مدیره
- خودارزیابی و ارزیابی بیرونی هیئت‌مدیره

## 2-7-5-1- عملکرد کنترلی هیئت‌مدیره

هیئت‌مدیره برای تدوین یا ارزیابی نظرها، رویدادهای مرتبط با شرکت و نظارت بر فرایندها، بر اطلاعات مهم و حساس متکی است و به داده‌های تطبیقی داخلی و خارجی نیاز دارد. در همین زمینه برای کسب اطلاعات تطبیقی خارجی می‌توان نظام‌های خصوصی رتبه‌بندی (مانند استاندارد و پورز) و مؤسسات پژوهشی بی‌طرف را به خدمت گرفت (شکل 17).

راهدردی هدایت عمومی نقش هدایت‌گری هنرنت‌مدیره	کنترل‌شده رهبری مالی نقش کنترلی هیئت‌مدیره
1. توسعه اهداف راهبردی (سیاست شرکت)	1. تعریف اهداف مالی (بازده صاحبان سهام، نسبت هزینه به درآمد، ساختار مالی، نقدینگری، شاخص‌های ریسک)
2. تعیین منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف راهبردی	2. تأمین مالی برای راهبرد
3. اطمینان یافتن از اختصاص مناسب منابع به منظور دستیابی به هدف	3. نظارت بر جریان‌های مالی
4. ایجاد دستورالعمل‌هایی برای مدیریت ارشد در مورد چگونگی استفاده از منابع برای دستیابی به اهداف	4. تنظیم سیاست‌های مالی

شکل 17. عملکرد هدایتگری و کنترلی هیئت‌مدیره

## 2-7-5-2- خودارزیابی و ارزیابی بیرونی هیئت‌مدیره

در ادامه به معرفی اهداف، مراحل اجرا، و ابزارهای مورد استفاده برای بررسی هیئت‌مدیره می‌پردازیم.

### اهداف بررسی هیئت‌مدیره

در خودارزیابی و ارزیابی بیرونی هیئت‌مدیره، دو هدف به هم وابسته دنبال می‌شود:

۱. شناخت دوره‌ای، عینی، نظام‌مند و کاربردی از قوت‌ها و نواحی توسعه و به‌طورکلی سیاست‌ها و اقدام‌های حاکمیت شرکتی در یک شرکت؛

۲. توسعه مشترک، پیاده‌سازی و ارزیابی مجدد مداخله‌ها با هدف بهبود سیاست‌ها و اقدام‌های حاکمیت شرکتی و گروه‌های هیئت‌مدیره و مدیریت بر اساس نتایج حاصل از شناخت.

### ابزارهای خودبازبینی و بازبینی بیرونی هیئت‌مدیره

از جمله ابزارهای خودبازبینی و بازبینی بیرونی هیئت‌مدیره که توسط گروه ما با موفقیت اجرا شده‌اند، عبارت‌اند از:

۱. مصاحبه استاندارد شده با هیئت‌مدیره؛

۲. نظرسنجی یک‌صفحه‌ای از هیئت‌مدیره، مدیریت و نمایندگان سهامداران.

### روند خودارزیابی و ارزیابی بیرونی هیئت‌مدیره

این روند بر مفهوم «۸ دلیلو» در ارزیابی هیئت‌مدیره استوار است که از سویی، سیاست‌های هیئت‌مدیره را دربر دارد:

۱. دستورالعمل‌های هیئت‌مدیره (کجا؟)؛

۲. فرهنگ هیئت‌مدیره (چگونه؟)؛

۳. ساختار هیئت‌مدیره (با چه چیزی؟)؛

۴. مدیریت جلسه هیئت‌مدیره (چرا؟)؛

۵. تنوع هیئت‌مدیره (از کجا؟)؛

و از سوی دیگر، دربرگیرنده مؤلفه‌های هیئت‌مدیره است:

۶. قهرمانان هیئت‌مدیره (چه کسی؟)؛

۷. ذینفعان هیئت‌مدیره (برای چه کسی؟)؛

۸. بازخورد هیئت‌مدیره (با چه موفقیتی؟).

## 2-8- جمع بندی فصل

در فصل دوم، چهار بعد محوری که مجموعه دورنمای حاکمیت شرکتی را بازتعریف می‌نمایند مورد بررسی قرار گرفت. این فصل با معرفی یک چارچوب نوین از حاکمیت شرکتی آغاز شد و ابعاد موقعیتی، استراتژیک، یکپارچگی و کنترلی آن را مورد کاوش قرار داد. هر بخش به درک دقیقی از اصول حاکمیت شرکتی، فراتر از مفاهیم سنتی آن کمک می‌کند و سازگاری، همسویی استراتژیک، یکپارچگی و مکانیسم‌های کنترل قوی را در بر می‌گیرند.

بینش های به دست آمده از ابعاد چند وجهی «حاکمیت شرکتی نوین» به عنوان راهنمایی تحول آفرین در توسعه استاندارد حاکمیت شرکتی پویا و سازگار عمل می کند.

- **چارچوب حاکمیت شرکتی نوین:** چارچوب معرفی شده به یک عنوان یک عنصر اساسی در توسعه استاندارد محسوب می شود. با درک تفاوت آن با مدل های سنتی، این استاندارد می تواند اصولی را که سازگاری و انعطاف پذیری را ارتقا می دهند، ترکیب کند و سازمان ها را برای حرکت در یک محیط کسب و کار در حال تحول مجهز کند.

- **بعد موقعیتی حاکمیت شرکتی:** بعد موقعیتی بر نیاز به یک استاندارد انعطاف پذیر تاکید می کند. این امر، ما را وادار می کند تا تصدیق کنیم که شیوه های حاکمیتی باید با شرایط منحصر به فردی که سازمان های مختلف با آن مواجه هستند، هماهنگ باشد. این سازگاری برای ارتباط استاندارد در صنایع و زمینه های مختلف بسیار مهم است.

- **بعد استراتژیک حاکمیت شرکتی:** بعد استراتژیک معیارهای استاندارد برای ارزیابی اثربخشی حاکمیت شرکتی را بیان می کند. با تأکید بر همسویی حاکمیت شرکتی با استراتژی سازمانی، این استاندارد می تواند شرکت ها را در طراحی ساختارها و اقداماتی که مستقیماً به اهداف استراتژیک کمک می کنند، راهنمایی کند.

- **بعد یکپارچگی حاکمیت شرکتی:** بینش های مربوط به بعد یکپارچگی، راهنمایی برای توسعه استانداری است که رویکردی کل نگر به حاکمیت را ترویج می کند. با درک ماهیت به هم پیوسته حاکمیت شرکتی با سایر جنبه های سازمانی، این استاندارد می تواند سازمان ها را تشویق کند تا انسجام را تقویت کنند و بر یکپارچگی حاکمیت شرکتی با فرهنگ، رهبری و ارتباطات تأکید کنند.

- **بعد کنترلی حاکمیت شرکتی:** کشف مکانیسم های کنترلی در شکل دهی الزامات استاندارد برای پاسخ گویی و شفافیت بسیار مفید است. با ترکیب بینش ها از سازوکارهای کنترلی موثر، این استاندارد می تواند معیارهایی را برای سازمان ها تعیین کند و از رفتار اخلاقی و پایداری طولانی مدت اطمینان حاصل کند.

در اصل، مباحث مطرح شده در فصل 2 نقشه راهی برای توسعه یک استاندارد حاکمیت شرکتی ارائه می دهند که از مرزهای حاکمیت شرکتی سنتی فراتر می رود. با ادغام عناصر جدید «حاکمیت شرکتی نوین»، این استاندارد به عنوان ابزاری پویا ظاهر می شود که سازگاری، همسویی استراتژیک، یکپارچگی کل نگر و مکانیسم های کنترل مؤثر را تقویت می کند. بنابراین، این فصل به سنگ بنای تدوین استاندارد تبدیل می شود که نه تنها الگوهای حاکمیتی معاصر را منعکس می کند، بلکه سازمان ها را به سمت شیوه های حاکمیتی انعطاف پذیر و آینده نگر سوق می دهد.

### 3- فصل سه: بلوغ حاکمیت شرکتی

#### 1-3- مقدمه

با حرکت سازمان‌ها از میان‌دورنمای پیچیده حاکمیت شرکتی، مفهوم بلوغ حاکمیت شرکتی به عنوان یک راهنمای محوری در درک سفر تکاملی به سمت شیوه‌های مؤثر حاکمیت ظاهر می‌شود. فصل 3 به بررسی ابعاد چندوجهی بلوغ حاکمیت شرکتی با هدف روشن کردن ماهیت بلوغ، ویژگی‌های آن، سطوح مختلفی که می‌تواند به آن دست یابد، روش‌های مورد استفاده در اندازه‌گیری آن و چرخه حیاتی که ماهیت پویای آن را در بر می‌گیرد، می‌پردازد.

هدف اصلی این فصل ارائه یک کاوش جامع در مورد بلوغ حاکمیت شرکتی است. با تقسیم این مفهوم به ابعاد مجزا، از ویژگی‌ها و سطوح گرفته تا اندازه‌گیری و چرخه عمر، این فصل به عنوان یک نقشه راه برای درک و تقویت تکامل حاکمیت شرکتی در سازمان‌ها عمل می‌کند.

در این فصل به موارد زیر پرداخته می‌شود:

بخش **مفهوم بلوغ حاکمیت شرکتی**، جوهره بلوغ حاکمیت شرکتی را آشکار می‌سازد و آن را به عنوان یک پیوستار پویا به جای یک حالت ایستا تعریف می‌نماید و زیربناهای مفهومی که بلوغ را در چارچوب حاکمیت شرکتی تعریف می‌کند، ارائه می‌نماید. بخش **ویژگی‌های بلوغ حاکمیت شرکتی** با تمرکز بر عناصر حیاتی مانند هیئت مدیره، کمیته حسابرسی، کمیته جبران خسارت و مدیریت اجرایی، ویژگی‌هایی را که مشخصه بلوغ حاکمیت شرکتی هستند، مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین چگونگی تأثیرگذاری این مؤلفه‌های کلیدی بر بلوغ کلی شیوه‌های حاکمیت شرکتی را تبیین می‌نماید. بخش **سطوح بلوغ حاکمیت شرکتی**، بلوغ حاکمیت شرکتی را به سطوح متمایز، از شکل‌گیری گرفته تا بالغ طبقه‌بندی می‌نماید. همچنین ویژگی‌ها و نقاط عطف مرتبط با هر سطح را کاوش می‌نماید و درک دقیقی از مراحل تکامل ارائه می‌دهد. بخش **اندازه‌گیری بلوغ حاکمیت شرکتی**، چارچوب مورد استفاده در ارزیابی و اندازه‌گیری بلوغ حاکمیت شرکتی را ارائه می‌نماید و شاخص‌ها و معیارهای کلیدی را که سازمان‌ها می‌توانند برای محک وضعیت بلوغ خود در طیف حاکمیت شرکتی استفاده کنند، برجسته می‌نماید. بخش **چرخه عمر بلوغ حاکمیت شرکتی**، چرخه حیات پویای بلوغ حاکمیت شرکتی را بررسی می‌نماید و بر ماهیت چرخه‌ای و در حال تحول آن تأکید می‌نماید. همچنین نحوه پیشرفت سازمانها در مراحل مختلف را نشان می‌دهد و بر نیاز به بهبود مستمر و انطباق تأکید می‌نماید.

از طریق این بخش‌ها، خوانندگان نه تنها درک عمیقی از مفهوم بلوغ حاکمیت شرکتی کسب خواهند کرد، بلکه بینش‌های عملی در مورد چگونگی ارزیابی، تقویت و حفظ بلوغ در چارچوب‌های حاکمیت شرکتی خود نیز به دست خواهند آورد. این فصل به عنوان یک راهنما عمل می‌کند و دیدگاهی کل‌نگر را در مورد تکامل حاکمیت شرکتی ارائه می‌کند و خوانندگان را برای راهبری از میان پیچیدگی‌های مراحل بلوغ مجهز می‌سازد. این فصل که در چارچوب توسعه استاندارد حاکمیت

شرکتی تدوین شده است، سازمان ها را با بینش های عملی توانمند می سازد و زمینه را برای ادغام اصول بلوغ در شیوه های حاکمیت شرکتی استاندارد شده فراهم کند.

## 2-3- مفاهیم بلوغ حاکمیت شرکتی

حاکمیت خوب شرکتی می تواند به عنوان یک اصطلاح گسترده و عام تلقی گردد ، مگر اینکه به سطح بلوغ آن سنجیده شود. بنابراین می توان ادعا کرد که بلوغ فرآیندهای حاکمیت شرکتی در سازمان ها باید شناسایی و ارزیابی شود که در نهایت امکان ارزیابی خوب از حاکمیت شرکتی را فراهم می آورد. برای اندازه گیری، پذیرش و پیاده سازی؛ ارزیابی بلوغ حاکمیت شرکتی ضروری است. یک چارچوب و مدل بالغ توسعه یافته می تواند سازمان ها را قادر سازد سطح بلوغ حاکمیت خود را سنجیده و همچنین قادر به شناسایی شکاف بالقوه بین اهداف استراتژیک فعلی و اهداف کنونی باشند. علاوه بر این، این چارچوب می تواند سازمان ها را در شکل گیری استراتژی های خود و هماهنگ کردن عملکرد خود با اهداف سازمانی کمک کند (رحمانا و هاشمی<sup>۹۴</sup>، 2018).

به دلیل وجود کلاه برداری های مداوم و فزاینده ، توجه به مکانیسم و عملکردهای حاکمیت شرکتی در حال پیشرفت می باشد. این پیشرفت ها را می توان به عنوان معیار «بلوغ حاکمیت شرکتی» در نظر گرفت (رمزوامی<sup>۹۵</sup>، 2005). در محیط کسب و کار فعلی لازم است که شرکت ها قوانین محلی، استانداردهای بین المللی و اصول حاکمیت را رعایت کنند. این قوانین، استانداردها و اصول، الزامات اساسی را در مورد حاکمیت شرکتی تعریف می کنند و بنابراین هیچ یک از سازمان ها بدون وجود حاکمیت شرکتی نمی توانند وجود داشته باشند (باسین<sup>۹۶</sup>، 2017).

اصطلاحات متداول که در تعریف حاکمیت شرکتی به کار می رود عبارت اند از : حاکمیت مورد انتظار<sup>۹۷</sup>، حاکمیت بهینه<sup>۹۸</sup>، حاکمیت خوب و ضعیف هستند. محیط فعالیت ، جنبه های اجتماعی و فرهنگ نیز به عنوان معیارهای حاکمیت شرکتی خوب توسط برخی محققان مورد توجه قرار گرفته است . به منظور اطمینان از وجود رابطه مثبت و صادقانه بین ذینفعان و شرکت ؛ داشتن معیار مشخص برای حاکمیت شرکتی خوب مورد نیاز است (کوچمانوا و سیمبروا<sup>۹۹</sup>، 2012 ؛ شومپتر<sup>۱۰۰</sup>، 2010)

حاکمیت شرکتی خوب گام های قابل توجهی در جهت استراتژی شرکتی ارائه نمی دهد و فقط بلوغ حاکمیت شرکتی است که استراتژی سازمانی و اجرای مرتبط با آن را تعیین می کند (برامونت<sup>۱۰۱</sup>، 2012)

<sup>94</sup> Rehman & Hashim

<sup>95</sup> Ramaswamy

<sup>96</sup> Bhasin

<sup>97</sup> Aspiring

<sup>98</sup> Best Practice

<sup>99</sup> Kocmanova & Simberova

<sup>100</sup> Schumpeter

<sup>101</sup> Bramont

هیچ تعریف مشترکی برای بلوغ حاکمیت شرکتی (CGM) وجود ندارد (باگات، بولتون و رومانو<sup>۱۰۲</sup>، 2008). تقلب یکی از مهم‌ترین نتایج حاکمیت شرکتی غیر بالغ است. از این رو نگرانی سهامداران و تمایل سهامداران و تنظیم‌کننده‌ها (بیمه مرکزی / سندیکا) در مورد تقویت حاکمیت شرکتی مطرح می‌باشد (وینیتا، 2005).

مشابه مفهوم حاکمیت شرکتی یا حاکمیت شرکتی خوب، بلوغ حاکمیت شرکتی (CGM) نیز دارای الزامات اساسی است. این الزامات شامل، پاسخگویی، انطباق قانونی، رعایت اخلاقی و اثربخشی و کارایی عملیات است (رحمانا و هاشمی، 2018). **قلی پور و تقوی (1399) معتقدند بلوغ حاکمیت شرکتی خوب یک فرایند پویا در اغلب سازمان های مالی برای حرکت شرکت به سمت توسعه شفافیت، پاسخگویی، قانون گرایی و تامین منافع جمعی سهامداران و ذی نفعان است که در نهایت منجر به پیامدهایی نظیر اعتماد و افزایش سودآوری می شود.**

یکی از ویژگی‌های اساسی بلوغ حاکمیت شرکتی سطوح بلوغ است که هدف از آن ارائه سازمان‌های پیشرفته است (دیلویت<sup>۱۰۳</sup>، 2010). بلوغ حاکمیت شرکتی بر ساختار سازمان، قوانین، مقررات، شرایط مربوط به هیئت‌مدیره، کمیته‌های حسابرسی مستقل و مقررات مربوط به آن، مقررات مربوط به افشای اطلاعات موردنیاز برای ذینفعان، که شامل مقامات دولتی و همچنین کنترل مدیریت سازمان است توجه و تمرکز دارد. بلوغ حاکمیت شرکتی همچنین بر ایجاد کمیته بازپرداخت و نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیریت اجرایی تأثیر می‌گذارد (فرناندو<sup>۱۰۴</sup>، 2009).

حاکمیت شرکتی به‌خودی‌خود نمی‌تواند باعث دستیابی به اهداف سازمانی بشود مگر اینکه بر اساس معیارهای خاصی که نیازهای سهامداران و شرکت را برآورده می‌کند مورد ارزیابی قرار گیرد. به‌علاوه بلوغ حاکمیت شرکتی زمینه‌ای برای دستیابی به اهداف و مقاصد شرکتی را فراهم می‌آورد. بلوغ حاکمیت شرکتی می‌تواند به منافع رقابتی برای شرکت‌ها با نشان دادن سطح بلوغ نسبت به عملیات و توانایی‌های شرکت‌های دیگر منجر شود (برندی، یزیراج و فارگنیر<sup>۱۰۵</sup>، 2015). بلوغ حاکمیت شرکتی برای کلیه شرکت‌های انتفاعی، غیرانتفاعی، دولتی، خصوصی و شرکت‌های کوچک و بزرگ ضروری است.

به‌علاوه سویترز و همکاران در سال 2015 اظهار داشتند که شرایط حاضر وضعیت عملیات سازمان‌ها نمی‌تواند نه پایدار باشند و نه استانداردهای موردنظر را اجرا کند مگر اینکه بلوغ حاکمیت شرکتی اجرا شود زیرا بلوغ حاکمیت شرکتی می‌تواند به‌عنوان اولین گام در جهت دستیابی به توسعه سازمان‌ها، پایداری و سودآوری تلقی گردد. بلوغ حاکمیت شرکتی اگر به‌درستی اجرا شود می‌تواند بیانگر پنج عنصر زیر باشد:

1. حساب پس دهی: بلوغ حاکمیت شرکتی همه صاحبان قدرت به‌ویژه هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد یا اجرایی را موظف به حساب دهی می‌کند.

Bhagat, Bolton & Romano<sup>102</sup>

Deloitte<sup>103</sup>

Fernando<sup>104</sup>

<sup>105</sup> Brender, Yzeiraj & Fragniere



2. مسئولیت‌پذیری: حاکمیت شرکتی مسئولیت‌پذیری نسبت به تمامی ذینفعان خصوصاً سهامداران را در بر می‌گیرد
3. روش اجرای صحیح: بلوغ حاکمیت شرکتی و ایجاد شفافیت در جهت دستیابی به اهداف سازمانی رفتار عادلانه را تضمین می‌کند همه سهامداران حتی سهامداران در اقلیت قادر به مشاهده عملکرد سازمانی خواهد و می‌تواند قضاوت‌گر روابط باشد.
4. شفافیت: حاکمیت شرکتی شفافیت را از طریق افشای عملکرد اعضای هیئت‌مدیره و گزارش‌های و تجزیه تحلیل درست تضمین می‌کند.
5. چشم‌انداز: حاکمیت شرکتی چشم‌انداز بلندمدت، اخلاق و ارزش‌های سازمانی را به‌عنوان یک کلیت جامع ایجاد می‌کند (فانگ<sup>106</sup>، 2014).
- برای دستیابی سازمان‌های به اهداف و مقاصدشان، اصول ارائه‌شده بالا باید برای تمام وظایف شرکت‌ها و به‌ویژه در مورد اجزای اصلی بلوغ و حاکمیت شرکت‌ها در دسترس باشد (ویلکینسون<sup>107</sup>، 2014).
- اجزای اصلی بلوغ حاکمیت شرکتی شامل هیئت‌مدیره، کمیته حسابرسی و ریسک و کمیته جبران خدمات و مدیریت ارشد اجرایی است. لازم به ذکر است بلوغ حاکمیت شرکتی یک سیستم و نه یک ابزار اندازه‌گیری است. بلوغ حاکمیت شرکتی به عوامل متعددی وابسته است و درعین حال عوامل دیگری را در جهت هماهنگ‌سازی وظایف و اهداف سازمانی تحت تأثیر قرار دارد (ویلکینسون، 2014؛ ویلکینسون و پلانت<sup>108</sup>، 2012؛ پیتروف<sup>109</sup>، 2016).
- برای اندازه‌گیری بلوغ حاکمیت شرکتی ابزارهای متعددی وجود دارد. ابزارهای بلوغ حاکمیت شرکتی توسط بسیاری از مراجع از جمله: سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (2014)، گروه بازرسی و اخلاق باز، دیلوت (2010)، ویلکینسون (2014)، ارائه گردیده است. مفهوم بلوغ حاکمیت سازمان به این معنی است که سازمان چارچوب اداری مناسب و همچنین پایبندی هیئت‌مدیره، مدیریت و کارکنان به چارچوب‌های حاکمیت شرکتی را ایجاد و عملی کرده است. سازمان‌هایی که در رابطه با حاکمیت سازمانی بالغ نباشند، هیچ‌کدام از چارچوب حاکمیت سازمانی را ایجاد نمی‌کنند و یا تنها در مراحل ابتدایی ایجاد چارچوب هستند. سازمان‌هایی که به‌عنوان بالغ دیده می‌شوند، چارچوب‌های حاکمیتی را در پیش گرفته‌اند وجود و عملکرد موفق آن‌ها به تمام اجزا مرتبط نظیر مدیریت و کارمندان سازمان سرایت نکرده است (گراملینگ و هرمانسون<sup>110</sup>، 2007).
- هدف از مدل بلوغ حاکمیت شرکتی، ارائه یک معیار برای مقایسه چارچوب‌های حاکمیت شرکتی، و همچنین ارائه کمک برای درک و درنهایت بهبود حاکمیت شرکتی در تلاش برای رسیدن به بلوغ است. فرض بر این است که تمام سازمان‌ها می‌خواهند به بالاترین سطح بلوغ حاکمیتی که قادر به کسب آن هستند، دست یابند، اما این ممکن است همیشه این‌طور

Fung<sup>106</sup>  
Wilkinson<sup>107</sup>

<sup>108</sup> Wilkinson & Plant

Pittroff<sup>109</sup>

<sup>110</sup> Gramling & Hermanson

نیست. از آنجاکه سازمان‌ها با اندازه، طبیعت و پیچیدگی متفاوت هستند و در تنوع وسیع محیط‌های کسب‌وکار و قانونی کار می‌کنند، ممکن است همیشه در بهترین شرایط یک سازمان برای رسیدن به بالاترین سطح بلوغ حکومت نباشد. برخی از چالش‌های جدی برای ایجاد یک چارچوب اداری هزینه‌های بالایی برای توسعه و پیاده‌سازی آن و همچنین فرایندهای زمان‌گیر برای مدیریت روزانه عملیات آن است. در سال‌های اخیر، مدل‌های بلوغ توسط سازمان‌ها توسعه داده شده و مورد استفاده قرار گرفته‌اند تا یک نقشه راه برای بهبود عملکرد ارائه دهند (اس ای آی، ۲۰۱۰).

مدل‌های بلوغ، از جمله مدل SEI، معمولاً در یک ماتریس ارائه می‌شوند و حاوی عناصر زیر هستند (کوئتره<sup>۱۱۱</sup>، 2010):

- مراحل مختلف یا سطوح توسعه بلوغ؛
- ویژگی‌های یا ویژگی‌های هر سطح بلوغ؛ و
- صلاحیت‌ها توصیف قابلیت‌های مورد نظر، ارتباط سطح توسعه بلوغ با ویژگی‌های هر سطح

بنابراین ممکن است مفهوم یک مدل بلوغ را به محیط مدیریتی اعمال کنیم که در آن سطوح بلوغ حاکمیت ویژگی‌های هر بلوغ حکومت حاکم مشخص می‌شود. عوامل حیاتی و اصلی موفقیت به‌عنوان عناصر اصلی اندازه‌گیری حاکمیت شرکتی مورد توجه می‌باشد، اگر اصول یا پایه‌های بلوغ حاکمیت شرکتی به‌صورت مناسبی مورد سنجش قرار گیرند به نتایج جامع و جهانی می‌انجامد. بر اساس مدل بلوغ توسعه‌یافته سه عنصر اصلی در این چارچوب‌ها وجود دارد.

عناصر مرکزی یا اصلی:

1. **ویژگی‌ها:** که می‌توانند به تخصص خاصی مرتبط باشند (حداقل چهار و حداکثر ده ویژگی). کمتر از چهار ویژگی ممکن است تمام مناطق را پوشش ندهند و بیش از ده ویژگی می‌تواند همراه‌کننده باشد.
2. **سطح بلوغ:** جایی که ویژگی‌های قرار دارند نشان‌دهنده هسته‌ای از نابالغ تا بالغ هستند. پنج سطح بلوغ بیانگر نتایج معنادار در مقایسه با هفت یا نه سطح بلوغ هستند، به‌نحوی که سطح یک حداقل سطح بلوغ و سطح پنج بالاترین سطح بلوغ را نشان می‌دهد که مطابق با تمام قوانین و مقررات، رضایت سهامداران را ایجاد می‌کند.
3. **معیارها:** ارتباط ویژگی‌ها با سطوح بلوغ، این روایت‌ها را تعریف می‌کند. معیارها را نشان می‌دهند و روایت‌ها را به سطوح بلوغ تقسیم می‌کند (ویلکینسون، 2014).

همان‌طور که رحمان و هاشم (۲۰۱۸) و ژو (۲۰۱۶) توضیح دادند حاکمیت شرکتی را می‌توان به‌عنوان یک بررسی انطباق مورد استفاده قرار داد یا می‌توان آن را برای شناسایی پتانسیل کامل سازمان اندازه‌گیری کرد. از مدل بلوغ حاکمیت شرکتی برای اندازه‌گیری حاکمیت شرکتی استفاده شده است. این مدل‌ها تعریف می‌کنند که حاکمیت سازمان‌ها به سمت راست و موردنیاز پیش می‌رود. بلوغ حاکمیت شرکتی می‌تواند از سازمان‌ها حمایت کنند تا مشخص شود که توانایی‌های حاکمیت شرکتی کم هستند و باید در دامنه بلوغ قرار گیرند. علاوه بر این، شکاف بین عملکردهای سازمانی واقعی و برنامه‌ریزی شده را مشخص می‌کند. بلوغ حاکمیت شرکتی، پیگیری پیشرفت سازمان‌ها را ممکن می‌سازد و همچنین معیارهایی برای ارائه

Coetzee<sup>111</sup>

اطلاعات دقیق و مطمئن ایجاد می‌کند که در نهایت فرآیند معلم را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، اگر بلوغ حاکمیت شرکتی به رسمیت شناخته نشده باشد، بهبود حکومت می‌تواند به خطر بیافتد (ویلکینسن، ۲۰۱۴).

بیشتر تحقیقات حاکمیت شرکتی توسط متخصصان (در خارج از کانال‌های نشر دانشگاهی) انجام می‌شود و تعداد کمی از ادبیات دانشگاهی در زمینه بلوغ حاکمیت شرکتی یافت می‌شود. بیشتر تحقیقات انجام شده برای بلوغ حاکمیت شرکتی توسط متخصصان شرکت‌های حساسرسی و مقامات دولتی انجام می‌شود. در صورت عدم وجود بلوغ حاکمیت شرکتی، ارزیابی استراتژی و اطمینان مشابه که برای سهامداران فراهم می‌شود برای سازمان‌ها دشوار خواهد بود. علاوه تضمین‌های مدیریت اجرایی نمی‌توانند موانعی را حل کنند مگر اینکه بلوغ حاکمیت شرکتی حاصل شود. گفتنی است، بلوغ حاکمیت شرکتی می‌تواند بلوغ سازمانی را پیش‌بینی کند (اوکانر و بیرنه<sup>۱۱۲</sup>، 2015).

این فقط وظیفه سازمان‌ها نیست که حاکمیت شرکتی را اندازه بگیرند بلکه تنظیم‌کننده‌ها نیز باید آزمایش بلوغ را انجام دهند که این آزمایش آن‌ها را قادر می‌سازد تا وضعیت سازمانی را ارزیابی کنند. علاوه بر این، حاکمیت شرکتی همچنین به تنظیم‌کنندگان کمک خواهد کرد تا آن‌ها را از موضوعات منظم و متنی متناسب با موضوعات واقع‌بینانه‌تر و چالش‌برانگیزتر ترک کنند. در هر صورت، حاکمیت شرکتی که توسط سازمان‌ها تنظیم شده است، باید چارچوبی برای اندازه‌گیری آن تهیه شود. چارچوب حاکمیت شرکتی که باید توسعه یابد قابل‌تغییر یا متناسب با نیاز سازمان‌ها است. حاکمیت شرکتی یکی از مهم‌ترین عواملی است که بر حاکمیت سازمانی تأثیر می‌گذارد. یک چارچوب بلوغ حاکمیت شرکتی برای توسعه می‌تواند اصلاح شود و یا برای نیازهای سازمان‌ها طراحی شود. مطابق با پریورتوریس (۲۰۱۵)، بلوغ حاکمیت شرکتی یکی از عوامل اصلی است که حاکمیت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بلوغ حاکمیت شرکتی مراحل مختلف بلوغ را تعریف و توسعه می‌دهد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در کجا بایستند. بلوغ حاکمیت شرکتی به ایجاد الزامات حاکمیتی مناسب با هدف تحقق بخشیدن به اعمال و سیاست‌های بهتر نیاز دارد. بلوغ حاکمیت شرکتی ارزش سازمانی را افزایش می‌دهد که برای دستیابی به سهامداران و رضایت تنظیم‌کنندگان تلاش می‌کند (ویلکینسن، 2012).

بلوغ حاکمیت شرکتی بازار بهتری را به خود جذب می‌کند، اعتماد سهامداران و قیمت بازار سهام را افزایش می‌دهد و همچنین وسیله‌ای برای حفظ این پیشرفت فراهم می‌کند. علاوه بر این، بلوغ حاکمیت شرکتی می‌تواند جنبه‌های ضروری زیر را ایجاد کند:

1. توانمندی رهبران اجرایی در فرموله کردن تصمیمات با پیش‌بینی پویایی متغیر؛
2. ابلاغ تصمیمات در کل سازمان؛
3. اجرای تصمیم‌گیری در سطح مناسب سازمان؛
4. اندازه‌گیری مداوم کارایی و اثربخشی رهبری.

<sup>112</sup> O'Connor & Byrne

### 3-3- ویژگی های بلوغ حاکمیت شرکتی

بسیاری از عناصر و عوامل مرتبط با حاکمیت شرکتها و بلوغ حاکمیت شرکتی وجود دارد: نمایندگان اصلی هیئت‌مدیره، کمیته حسابرسی، کمیته جبران خدمات و مدیریت اجرایی (سی ام آ<sup>۱۱۳</sup>، 2016). در زیر به هر کدام از این عوامل اشاره می‌شود:

#### 1-1-3-3-1. هیئت‌مدیره

هیئت‌مدیره رهبران سازمانها و همچنین نمایندگان سهامداران است. هیئت‌مدیره عملیات سازمانها را کنترل می‌کند و همچنین نظارت بر عملکرد خود را از طریق کنترل‌های داخلی انجام می‌دهد. هیئت‌مدیره در نهایت مسئول تأیید استراتژی سازمانی، سیاستها و اهداف آن است. هیئت‌مدیره ضمناً مسئول موفقیت سازمانها با ارائه چشم‌انداز بلندمدت است و همچنین نظارت بر حاکمیت شرکتی را فراهم می‌کند. هیئت‌مدیره باید در همکاری نزدیک با مدیریت اجرایی برای دستیابی به اهداف سازمانی کار کند. هیئت‌مدیره مستقیماً مسئول ارائه نظارت کافی برای سیستم کلی حاکمیت شرکتی است. اعضای هیئت‌مدیره باید اعضای مستقل سازمانها باشند، به‌عنوان مثال آنها نباید کارمند سازمان باشند و نباید هیچ پاداش را از سازمانها دریافت کنند. مطابق با قانون شرکت بسیاری از کشورها، هیئت‌مدیره اجازه می‌دهد تا به خاطر تلاش‌هایشان برای کار سازمانی، پاداش دریافت کنند. علاوه بر این، قانون شرکت نیز بیان می‌کند که اکثریت هیئت‌مدیره باید مدیران غیر اجرایی باشند به این معنی که آنها نباید نماینده هیچ سهامداران باشند. با این حال، آنها باید متخصص و یا متخصص موضوعی باشند و استخدام شوند تا تخصص خود را در زمینه حاکمیت سازمانی و عملیات‌ها فراهم آورند. علاوه بر این، بهترین کار این است که رئیس هیئت‌مدیره و مدیر اجرایی ارشد سازمانها متفاوت باشند (چو، لای، و سونگ، ۲۰۱۶).

مقامات نظارتی، هیئت‌مدیره را برای تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌های سرمایه‌گذاری، پاداش برای مدیریت اجرایی، تأیید صورت‌های مالی و تأیید شرایط ارجاع برای هیئت‌مدیره و کمیته‌های مرتبط فراهم کردند. شرایط ارجاع، اقتدار، مسئولیت‌پذیری را ایجاد می‌کند و همچنین باعث ایجاد پاسخگویی می‌شود. این اصطلاحات ارجاع باید سالانه بررسی شود. علاوه بر این، این شرایط مرجع همچنین استقلال را برای هیئت‌مدیره فراهم می‌کند که حاکمیت شرکتی خوب را تقویت می‌کند. هیئت‌مدیره مستقل تأثیر منفی را حذف کرده و همچنین مقادیر حاکمیت شرکتی را افزایش می‌دهد علاوه بر استقلال، کیفیت هیئت‌مدیره را افزایش می‌دهد. کیفیت هیئت‌مدیره به دانش، تجربه و صلاحیت نیز بستگی دارد و مستقیماً بر عملکرد بازار و سازمان آن تأثیر می‌گذارد. و در نتیجه برای رسیدن به بلوغ حاکمیت شرکتی تلاش می‌کند (آتی<sup>۱۱۴</sup> و همکاران، 2013).

برای شکل‌گیری هیئت‌مدیره، هیچ راه مشخصی در دسترس نیست، اما هیئت‌مدیره باید به شکلی باشد که برای سازمان مفید باشد و الزامات کیفیت و حاکمیت شرکتی را برآورده سازد. تشکیل هیئت‌مدیره همچنین بر کلاه‌برداری درون سازمان

CMA<sup>113</sup>  
Atti<sup>114</sup>

تأثیر می‌گذارد و همچنین هزینه نمایندگی را کاهش می‌دهد. مطابق با بانسال و شارما (2016) هزینه آژانس به علت استقلال هیئت‌مدیره کاهش می‌یابد چون استقلال، کارایی و اثربخشی عملیات‌های هیئت‌مدیره را افزایش می‌دهد. هیئت مستقل به بهبود قیمت سهام کمک کرده و کیفیت را به حاکمیت شرکتی وارد می‌کند. هیئت‌مدیره نباید خود را در فعالیت‌های روزمره سازمان‌ها درگیر کند، بلکه باید به‌طور مرتب و با فواصل منظم ملاقات کند. جلسات هیئت‌مدیره معمولاً به تصویب صورت‌های مالی و تصمیم‌گیری در مورد موضوعات استراتژی سازمانی متمرکز می‌شود. دستور کار جلسه باید به همراه اطلاعات مادی به هیئت‌مدیره اطلاع داده شود. این جلسات باید حداقل باشد و تمام معاملات انجام شده در طول جلسه را داشته باشد. تمام تصمیمات هیئت‌مدیره باید ثبت شود و برای بررسی میزان اجرای تصمیمات هیئت‌مدیره باید دنبال شود. جلسات هیئت‌مدیره باید به سمت توسعه سازمانی، شکل‌گیری استراتژی، اهداف و اهداف متمرکز شود. پس از جلسه، تصمیمات باید به همه کارمندان ارسال شود زیرا این عمل برای حفظ شفافیت لازم است و همچنین باعث ایجاد اعتماد در بین کارمندان می‌شود (سانوسی و همکاران<sup>115</sup>، 2015).

### 2-1-3-3-2. کمیته حسابرسی

کمیته حسابرسی اعضای هیئت‌مدیره می‌باشد. اعضای کمیته حسابرسی از طریق هیئت مدیره با هدف تأمین اطمینان در مورد امور مالی سازمان انتخاب می‌شوند و کمیته حسابرسی نیز از دستیابی به بلوغ حاکمیت شرکتی رضایت می‌بخشد. اعضای کمیته حسابرسی افرادی هستند که تضمین می‌کنند کنترل‌های داخلی به‌درستی اجرا شده‌اند و به‌گونه‌ای اجرا می‌شوند که استراتژی‌ها قابل‌دستیابی هستند. کمیته حسابرسی همچنین ریسک را مدیریت می‌کند و تحمل خطر برای سازمان را تعریف می‌کند. لازم به ذکر است که ضرورت کمیته حسابرسی بعد از کلاهبرداری بزرگ شرکت ایجاد شده است. بسیاری از مراجع و نهادهای تنظیم‌کننده توصیه کرده‌اند که در این سازمان جریان متناوب داشته باشد. در بسیاری از کشورها مانند ایالات‌متحده، هند و پاکستان، کمیته حسابرسی اجباری است. کمیته حسابرسی تنها در صورتی می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد که با هماهنگی سایر مؤلفه‌های بلوغ حاکمیت شرکتی مانند هیئت‌مدیره، کمیته جبران خسارت و مدیریت اجرایی کار کند. کمیته حسابرسی همچنین به‌طور مستقیم با حساب‌رسان داخلی و خارجی به دلیل حفظ استقلال و عینیت، گزارش‌های حساب‌رسان داخلی و خارجی را مستقیم با کمیته حسابرسی سروکار دارد. کمیته حسابرسی باید از اعضای هیئت‌مدیره ایجاد شود و اکثریت آن‌ها باید مستقل و یا بیرونی باشند (به‌عنوان مثال توسط سهامداران). برای دستیابی به بلوغ حاکمیت شرکتی، کمیته حسابرسی باید در سیاست‌های بازرسی ضد کلاهبرداری، بررسی‌ها و یافته‌های حسابرسی دخیل باشد. گزارش‌ها حسابرسی باید به‌طور کامل مورد بحث قرار گیرد و باید از مدیریت اجرایی برای توصیه‌های ارائه‌شده توسط کمیته حسابرسی درخواست شود. این توصیه‌ها معمولاً توسط حساب‌رسان داخلی و خارجی ارائه می‌شوند. علاوه بر این، تأثیر جریان متناوب بسته به تعداد جلسات مؤثر است. کمیته حسابرسی باید متشکل از حداقل سه عضو باشد که اکثر آن‌ها باید مستقل باشند. اعضای کمیته حسابرسی باید یک متخصص مالی و یک متخصص حسابرسی داشته باشند. جریان متناوب باید با منشور یا شرایط مرجع خود اداره شود. از آنجاکه مرجع باید دارای حق، مسئولیت‌ها و مراجع کمیته

حسابرسی به همراه تشکیل و حوزه تخصص آن باشد، نشست‌های متناوب، فرکانس‌ها و اثربخشی آن به سازمان در کاهش ریسک و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند (سار<sup>۱۱۶</sup>، 2018).

عملکرد کمیته حسابرسی توسط هیئت‌مدیره بررسی و ارزیابی می‌شود. کمیته حسابرسی باعث می‌شود هیئت‌مدیره وظایف خود را در قبال ارزیابی صورت‌های مالی، مدیریت ریسک و عملکرد سازمان ترخیص کند. در هر سازمانی، کمیته حسابرسی یکی از عناصر اصلی پیشگیری از کلاهبرداری است. هیئت‌مدیره برای اطمینان از دیدگاه واقعی و منصفانه نسبت به صورت‌های مالی و تقویت حاکمیت شرکت‌ها متکی به کمیته حسابرسی بود. برای دستیابی به حاکمیت شرکتی خوب، همیشه ترجیح داده می‌شود که حسابرسان داخلی و خارجی به کمیته حسابرسی اطلاع دهند. کمیته حسابرسی در مورد یافته‌های حسابرسی با مدیریت اجرایی با هدف کاهش و کاهش ریسک بحث می‌کند. کمیته حسابرسی کمیته حسابرسی فقط صلاحیت توصیه را دارد، اما هیئت‌مدیره است که طبق توصیه‌های کمیته حسابرسی عمل می‌کند. کمیته حسابرسی مناطق مربوط به ریسک را تعریف می‌کند و همچنین توصیه‌هایی را برای کاهش مناطق می‌کند. کمیته حسابرسی مؤثر ریسک کلاهبرداری را کاهش می‌دهد و در همین روش کمیته حسابرسی ناکارآمد به کلاهبرداری و فعالیت‌های مرتبط کمک می‌کند (سار، 2018).

### 3-3-1-3-3. کمیته جبران خدمات

در حوزه حاکمیت، کمیته جبران خسارت نسبی است. کمیته جبران خسارت از اعضای هیئت‌مدیره تشکیل شده و تخصص آن‌ها باید نسبت به مسائل مربوط به پاداش و پاداش باشد. کمیته جبران خسارت مسئول توصیه تصویب سیاست حق‌الزحمه است. توصیه‌های آن‌ها برای تأیید نهایی به هیئت‌مدیره ارسال می‌شود. تمرکز اصلی خسارت به سمت حقوق و غرامت مدیریت اجرایی است. کمیته جبران خسارت در جلوگیری از مناقشات منطقه نقش مهمی بازی می‌کند. هزینه نمایندگی هنگامی بروز می‌کند که تعارض بین مدیریت اجرایی و هیئت‌مدیره وجود داشته باشد. دلیل اصلی درگیری مربوط به جبران مدیریت اجرایی است. در این راستا، کمیته جبران خسارت در بهبود حاکمیت شرکتی نقش اساسی ایفا می‌کند. این شرکت نقش مهمی در بهبود حاکمیت شرکتی ایفا می‌کند. سهامداران با پاداش غیرمعمول، گزینه‌های سهام و افزایش‌های حقوقی مدیریت اجرایی نگران هستند، درحالی‌که مدیریت اجرایی خواستار جبران کار سخت و تلاش برای افزایش درآمدهای سازمانی و سود می‌شود. این وظیفه کمیته جبران خسارت برای ایجاد تعادل بین سهامداران درست و مستمری مدیریت اجرایی است. کمیته جبران خسارت عملکرد مدیریت اجرایی را ارزیابی می‌کند و همچنین ارزیابی سالیانه، نیم سالانه و سالانه آن‌ها را انجام می‌دهد. این ارزیابی برای حصول اطمینان از اینکه عملکرد شخصی مدیریت با استراتژی و اهداف سازمانی همخوانی دارد انجام می‌شود. وظیفه مهم دیگر کمیته جبران خسارت نظارت بر کمپنیزاسیون ایجاد شده به هیئت‌مدیره یا به شکل پاداش ثابت یا گزینه‌های سهام است. بنابراین، به‌عنوان بهترین عمل در نظر گرفته می‌شود که اعضای کمیته جبران خسارت باید از اعضای مستقل باشند. برای جبران خسارت باید در صورت‌های مالی افشای مناسبی صورت گیرد زیرا افشای صورت‌های مالی شفافیت را افزایش می‌دهد و همچنین اعتماد به نفس سهامداران را افزایش می‌دهد.

همچنین وظیفه کمیته جبران خسارت برای پیروی از قوانین محلی کار و اطمینان از رعایت کامل این قوانین است. علاوه بر این، باید در قانون مقرراتی وجود داشته باشد که جبران خسارات و سایر پاداش‌های مربوط به هیئت‌مدیره و مدیریت اجرایی را محدود کند، زیرا در صورت عدم وجود چنین حدودی شانس کلاهبرداری بیشتر است. (لی، نان و ژائو<sup>۱۱۷</sup>، ۲۰۱۸).

#### 4-1-3-3-4. مدیریت اجرایی

مدیریت اجرایی نقش حیاتی در جهت حاکمیت شرکتی و دستیابی به بلوغ حاکمیت شرکتی ایفا می‌کند. مدیریت اجرایی مسئول اجرای سیاست‌ها و رهنمودها با هدف دستیابی به اهداف سازمانی است. سیاست‌ها و رهنمودها توسط هیئت‌مدیره تأیید شده‌اند. یکی از شرایط حاکمیت شرکتی خوب این است که رئیس و مدیرعامل سازمان‌ها باید افراد جداگانه‌ای باشند و تفکیک مناسب وظایف باید بین این دو تابع وجود داشته باشد. علاوه بر این، برای حفاظت از حقوق سازمان معمولاً دو سیستم به نام‌های هیئت‌مدیره و مدیریت اجرایی را اتخاذ می‌شود، جایی که هیئت‌مدیره توسط سهامداران منصوب می‌شود و مدیریت اجرایی توسط هیئت‌مدیره منصوب می‌شود. مدیریت اجرایی مسئولیت توسعه استراتژی شرکت و تحقق اهداف سازمان‌ها را بر عهده دارد. مدیریت اجرایی متشکل از اعضای ارشد رهبری سازمان‌هایی مانند مدیرعامل، CFO و COO می‌باشد. همچنین وظیفه مدیریت اجرایی است که به‌طور منظم سیاست‌های سازمانی را مورد بررسی قرار دهد تا شکاف‌های بالقوه، انطباق با سیاست‌ها و سیاست‌های اضافی را شناسایی کند. روش بهتر این است که تمام سیاست‌ها باید توسط مدیریت اجرایی حداقل یک‌بار در هر سه سال بررسی شوند. مدیریت اجرایی محیط کنترل را توسعه می‌دهد. این محیط کنترل توسط کل سازمان دنبال می‌شود. با این حال به‌منظور دستیابی به بلوغ حاکمیت شرکتی، درک مدیریت اجرایی از رابطه سهامداران موردنیاز است. این رابطه در تئوری نمایندگی کاملاً خوب تعریف شده است که سهامداران اصلی آن هستند و مدیریت اجرایی نماینده‌ای است که برای حمایت از حق سهامداران تلاش می‌کند بنابراین در تلاش برای دستیابی به بلوغ حاکمیت شرکتی است. مدیریت اجرایی همچنین باید فرهنگ اعتماد و شفافیت را در بین کارمندان سازمان گسترش دهد و باید کارمندان را به صحبت کردن ترغیب کند (کاردن<sup>۱۱۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

#### 4-3-3-4-3. سطوح تعالی برای بلوغ حاکمیت شرکتی

حاکمیت شرکتی می‌تواند در سطوح مختلف اندازه‌گیری شود. این سطوح، وضعیت سازمان‌ها را با تعریف سطح بلوغ حاکمیت و همچنین شناسایی شکاف بالقوه بین عملکردهای واقعی و برنامه‌ریزی‌شده ارزیابی می‌کنند. مطابق با چارچوب تهیه‌شده، پنج سطح بلوغ وجود دارد (شکل ۱۸) و در زیر توضیح داده می‌شود.

<sup>117</sup> Li, Nan, & Zhao

<sup>118</sup> Carden



شکل 18. سطوح بلوغ حاکمیت شرکتی

#### 3-4-1-1- شکل گیری

حاکمیت شرکتی نابالغ به وضعیتی اشاره دارد که در آن تنها الزامات حداقلی از قوانین پیروی می‌شود. این مرحله وجود حاکمیت شرکتی است که در آن سازمان‌ها سطح ابتدایی خود را تعیین می‌کنند. این می‌تواند به‌عنوان سطح یا مرحله برای سازمان در نظر گرفته شود. در این مرحله، سازمان‌ها معمولاً نیازمندی‌های خود را شناسایی، اهداف را برپا سازی کرده و کمیته‌های مربوطه را توسعه می‌دهند. سطح نابالغ حاکمیت شرکتی همچنین نشان‌دهنده سیستم قانونی ضعیف است و نیاز به دخالت مستقیم قانون‌گذاران و دیگر مقامات دولتی دارد. لازم به ذکر است که مرحله حاکمیت شرکتی نابالغ به این معنا نیست که سهامداران یا مدیریت اجرایی هم نابالغ هستند. حاکمیت شرکتی نابالغ می‌تواند ریسک بالقوه مخاطره آژانس و درگیری‌های آژانس را ایجاد کند. مطابق با ویلکینسن (۲۰۱۴) در این مرحله، سازمان‌ها از ارزش‌ها و اهمیت فرآیند، سیاست‌ها و رهنمودها آگاهی ندارند (باشین، 2013).

#### 3-4-1-2- پیدایش

سطح در حال رشد بعد از سطح نابالغ است. در این سطح، یک سازمان می‌پذیرد که در فرآیند کسب آگاهی از وجود و اهمیت قوانین، مقررات و دستورالعمل است. با این حال در این مرحله، حتی اگر اجرا شود، ممکن است ویژگی‌های حاکمیت شرکتی مورد پرسش یا چشم‌پوشی قرار گیرد. در این سطح، سازمان سیاست‌ها، رویه‌ها و رهنمودها را توسعه می‌دهد. هیئت و کمیته‌های مربوطه نیز به‌طور رسمی تشکیل شده‌اند، اما این قوانین توسط منشور یا ضوابط غیررسمی هدایت می‌شوند. مدیریت اجرایی با مسائل به‌صورت غیر متناقض سروکار دارد و تمرکز سازمان به سمت دستیابی به اهداف و خواسته‌ها نیست (باشین، 2017).



### 3-4-1-3- تنظیم شده

تنظیم سومین سطح است. سازمان‌ها می‌توانند زمانی وارد این سطح شوند که به دو سطح قبلی برسند. در این مرحله، سازمان‌ها شروع به تنظیم اسناد، رویه‌ها، سیاست‌ها، منشور و اهداف می‌کنند. این‌ها شامل اعضای هیئت‌مدیره و کمیته‌های مربوطه آن است که نقش‌ها و وظایف آن‌ها را درک می‌کنند. این نقش‌ها و وظایف به شکل منشور یا شرایط مرجع فرموله شده‌اند. سازمان‌هایی در این سطح نشان می‌دهند که ارزش انطباق را درک کرده و شروع به اجرای منشور، دستورالعمل و مقررات نموده‌اند. در این مرحله اهمیت زیادی برای هیئت‌مدیره و مدیریت اجرایی تأمین می‌شود، باین‌حال، کمیته‌های مربوط به هیئت‌مدیره مانند کمیته حسابرسی، کمیته جبران خدمات هنوز فعال نیستند و تنها به‌عنوان اهداف مطلوب مورد استفاده قرار می‌گیرند (فرناندو، ۲۰۰۹).

### 3-4-1-4- مستقر<sup>۱۱۹</sup>

مرحله استقرار، سطح چهارم است. در این مرحله، سازمان‌ها نشان می‌دهند که در سطوح قبلی به فرآیندها و دستاوردهای قبلی دست یافته است. هیئت‌مدیره به‌طور رسمی به مدیریت اجرایی دستور می‌دهد که سیاست‌ها و رویه‌ها را اجرا و عملی کند و همچنین به کمیته حسابرسی اجازه می‌دهد حسابرسی داخلی یا حسابداری قانونی را به‌عنوان مقامات مستقل منصوب کند. تعارض منافع، معاملات احزاب مربوطه، پاداش و غرامت به‌درستی تنظیم شده و در بیانیه مالی افشا می‌شود. در این مرحله هیئت‌مدیره عملکرد خود را در برابر عملکرد برنامه‌ریزی شده ارزیابی کرده و اقدامات اصلاحی را شناسایی می‌کند. همچنین هیئت‌مدیره مهارت‌های ویژه مورد نیاز مدیریت اجرایی را تشخیص می‌دهد و همچنین ریسک و موضوعات مرتبط دیگر را ارزیابی می‌کند. در سطح استقرار، سازمان‌ها فراتر از سطح مطلوب نمی‌روند و اطلاعات اضافی فراهم می‌کنند و گام‌های بیشتری را به‌سوی عملکرد سازمانی برمی‌دارند (ویلیکینسن، ۲۰۱۴).

### 3-4-1-5- بالغ

در این سطح سازمان‌ها وضعیت پیشگیرانه و اجرای دستورالعمل‌های حاکمیت را نشان می‌دهند. در این مرحله، سازمان‌ها از همه سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها و مقررات پیروی می‌کنند. همه سازوکارهای افشاگری ساخته می‌شوند و فرهنگ شفافیت ایجاد می‌شود. در این سطح، سازمان‌ها اکثریت اعضای مستقل هیئت‌مدیره را دارند؛ کمیته حسابرسی، کمیته جبران خدمات نیز با اعضای مستقل تشکیل شده‌اند. این افراد مستقل نیروی محرک برای اجرای استراتژی و اهداف سازمانی می‌شوند. مطابق با فرناندو (2006)، هیئت‌مدیره برنامه جلسه را به‌خوبی دریافت می‌کند و دستور کار برای بحث در میان اعضای هیئت‌مدیره تعیین می‌شود. رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل مستقل هستند و هر دوی آن‌ها تفکیک مناسب از وظایف را دارند. مکانیسم مناسب ریسک و پاداش ایجاد و پیاده‌سازی شده است و پاداش با عملکرد مرتبط هستند (گریس ، 2018).

<sup>119</sup> Founded

### 3-5- اندازه‌گیری بلوغ حاکمیت شرکتی

اندازه‌گیری این مسئله مستلزم شناسایی مکان‌هایی است که در حال حاضر سازمان‌ها از نظر حاکمیت شرکتی قرار دارند. اما سؤالی که مطرح می‌شود این است که آیا حاکمیت قابل‌اندازه‌گیری است یا خیر؟ حاکمیت شرکتی شامل دو جنبه سخت و نرم است. اندازه‌گیری ابعاد سخت مانند سازگاری با قوانین، مقررات و سیاست‌ها آسان است در حالی که اندازه‌گیری ابعاد نرم مشکل است زیرا آن‌ها با عوامل فرهنگی و محیط‌زیست مانند نیروی کار کودکان سروکار دارند. روش‌های متعددی توسط مراجع مختلف برای اندازه‌گیری این مسئله وجود دارد و هر چارچوبی که به بهترین نحو در مورد نیاز سازمان‌ها عمل کند، باید در نظر گرفته شود. اگر بلوغ حاکمیت شرکتی به‌طور کامل پیاده‌سازی شود، نتیجه جهانی به شرح زیر برای سازمان‌ها حاصل خواهد شد (سوئیزر، میچل، و مفورد، 2015):

- تحقق اهداف تجاری
- تقویت و بهبود فرهنگ سازمانی
- تقویت اعتماد ذینفعان
- حفاظت و آماده‌سازی سازمان
- شناسایی، پیشگیری و کاهش پیچیدگی‌ها و ضعف‌ها
- تشویق و ترغیب رفتار مطلوب
- بهبود بهره‌وری و اثربخشی
- بهبود ارزش اقتصادی اجتماعی (برنדר<sup>120</sup> و همکاران، 2015)

چندین چارچوب ارزیابی بلوغ برای هدف قرار دادن مناطق مختلف سازمانها وجود دارد. در جدول 5 چند مورد از چارچوب‌هایی که رابطه مستقیم با حاکمیت شرکتی دارند ارائه شده است.

جدول 5. چارچوب‌های ارزیابی بلوغ

مدل بلوغ	ارتباط حوزه ای	شرح	مشخصهها	سطوح بلوغ
شیوه‌های مدیریت اخلاقیات	این مساله مربوط به اخلاق و فرهنگ اخلاقی سازمان است.	این مدل به اصول اخلاقی مدیریت در درون سازمان مرتبط است و جنبه‌های زیادی از حاکمیت شرکتی را ندارد.	ویژگیهای آن شامل طبیعت، هدف، استراتژی مدیریت اخلاق و چالشها است.	سطح بلوغ: سطح بلوغ از حالت غیر اخلاقی تا کاملاً تراز میشود.
مدل بلوغ قابلیت	مربوط به	این طرح در حال حاضر برای	نرمافزار مربوط به سازمان	5 سطح، یعنی سطح اولیه، سطح تکرار،

<sup>120</sup> Brender

سطح تعریفشده، سطح مدیریتهشده و سطح بهینه		اندازه‌گیری بلوغ محصول و خدمات، مدیریت خدمات، امنیت و طراحی سیستم مورد استفاده قرار گرفته است.	فرآیندهای نرم افزاری سازمان است.	
سطوح بلوغ یعنی شکلگیری، توسعه، نرمال سازی، تأسیس شده و بالغ	ویژگیها نسبت به تصمیمگیری، فرآیند، ساختار و فناوری اطلاعات متمرکز هستند.	ارتباط نزدیکی با بلوغ حاکمیت دارد و بسیاری از مراجع دیگر را برای توسعه چارچوبهای بلوغ خود یاری میکند.	در جهت فرایند حکمرانی و روشهای هیات مدیره هدایت میشود.	مدل گروه اخلاقی و پذیرش باز
دارای ۵ سطح بلوغ است.	۶ ویژگی دارد	این مدل قدرت و اهمیت عملکرد حسابرسی داخلی را با توجه به شرکتهای بخش دولتی و حاکمیت مربوطه آن نشان میدهد.	این مدل برای کمک به حسابرسان داخلی جهت افزایش کارایی توسعه یافته است. این طرح در سال ۱۹۶۱ تدوین شد.	مدل قابلیت حسابرسی داخلی
دارای ۵ سطح بلوغ است.	8 ویژگی دارد.	برای کمک به سازمان در مدیریت ریسک موثرتر و کارآمد است.	این مدل مربوط به چارچوب بلوغ ریسک است	مدل بلوغ ریسک
سطح بلوغ بالایی دارد	10 ویژگی دارد.	این مدل مربوط به سازمانهای در دسترس در ایالات متحده و مستقیماً به حاکمیت سازمانی میپردازد.	مدل بلوغ قابلیت مستقیماً مربوط به بلوغ حاکمیت سازمانی است. این مدل توسط بهرمان در سال ۲۰۱۱ توسعه داده شد	مدل بلوغ قابلیت حاکمیت
دارای ۵ سطح بلوغ است.	4 ویژگی دارد.	چارچوب بلوغ حاکمیت سازمانی با	توسط ولکینسن در سال ۲۰۱۴ توسعه	چارچوب بلوغ حاکمیت سازمانی

		اداره سازمانی و تابع حسابرسی داخلی سر و کار دارد.	داده شد. مدل برگرفته از بسیاری از مدل‌های بلوغ دیگر است.	
--	--	---	--	--

با این حال در زمینه حاکمیت شرکتی مدل های بلوغ اندکی وجود دارد. در ادامه چارچوب اندازه گیری بلوغ حاکمیت شرکتی که توسط رحمان و هاشم (2020) متناسب با سطوح بلوغ حاکمیت شرکتی توسعه یافته است، در جدول 6 ارائه شده است.

جدول 6. چارچوب ارزیابی بلوغ حاکمیت شرکتی

شکل گیری
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساختار مدیریت غیررسمی برای هیئت مدیره وجود دارد</li> <li>• جلسات غیررسمی هیئت مدیره و کمیته حسابرسی</li> <li>• عدم شفافیت تصمیمات هیئت مدیره و ارتباطات آن</li> <li>• سیاست ها و دستورالعمل ها تدوین نشده است</li> <li>• مسائل مربوط به تقلب توسط کمیته حسابرسی مورد بحث قرار نمی گیرد</li> <li>• گزارش های حسابرسی داخلی توسط کمیته حسابرسی مورد بحث قرار نمی گیرد</li> <li>• AC در برنامه ریزی استراتژیک دخالتی ندارد</li> <li>• افشاهای محدود در صورتهای مالی توسط کمیته جبران خدمت ارائه شده است</li> <li>• کمیته جبران خدمت حقوق و پاداش را مدیریت نمی کند</li> <li>• کمیته جبران خدمت انطباق را انجام نمی دهد</li> <li>• هیچ برنامه استراتژیکی توسط مدیریت اجرایی طراحی نشده است</li> <li>• ارتباطی بین برنامه استراتژیک و اهداف مدیریت اجرایی وجود ندارد</li> <li>• آیین نامه رفتاری برای مدیریت اجرایی وجود ندارد</li> <li>• مدیریت اجرایی راه هایی برای بهبود فراهم نمی کند</li> </ul>
پیدایش
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقش ها و مسئولیت ها به خوبی برای هیئت مدیره تعریف نشده است</li> <li>• جلسات رسمی برای هیئت مدیره و کمیته حسابرسی برگزار و صورتجلسه می شوند</li> <li>• حداقل تصمیمات هستت مدیره به کارکنان ابلاغ می شود</li> <li>• فقط سیاست های اصلی برای سازمان وجود دارد</li> <li>• بحث غیررسمی برای مسائل مربوط به تقلب توسط کمیته حسابرسی</li> <li>• گزارش های حسابرسی داخلی به طور غیر رسمی با مدیریت اجرایی مورد بحث قرار می گیرد</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشارکت اندک کمیته حسابرسی در برنامه ریزی استراتژیک</li> <li>• افشای ارائه شده کامل و جامع نیست</li> <li>• نظارت غیررسمی برای پاداش و حقوق انجام می شود</li> <li>• تلاش های انطباق توسط کمیته جبران خدمت به صورت تشخیص دهنده است و پیشگیرانه نمی باشد</li> <li>• برنامه راهبردی غیررسمی که توسط کمیته جبران خدمت با اهداف مرتبط نیست</li> <li>• رابطه غیررسمی مدیریت اجرایی وجود دارد که نظارت نمی شود</li> <li>• آیین نامه رفتاری وجود دارد اما به طور رسمی توسط مدیریت اجرایی، اجرا نشده است</li> <li>• اقدامات اصلاحی توسعه یافته و مورد تاکید قرار گرفته، اما به طور رسمی توسط مدیریت اجرایی، اجرا نمی شود</li> </ul>
<b>تنظیم شده</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقش ها و مسئولیت ها برای هیئت مدیره تعریف شده و نمودار سازمانی تهیه شده است</li> <li>• هیئت مدیره و کمیته حسابرسی در صورت لزوم تشکیل جلسه می دهند، جلسات بدون پیگیری صورت می گیرد</li> <li>• ارتباطات غیر رسمی برای تصمیمات هیئت مدیره</li> <li>• منشورها و خط مشی های مکتوب تایید شده توسط هیئت مدیره وجود دارد</li> <li>• بحث رسمی برای مسائل مربوط به تقلب بدون دستورالعمل اقدام</li> <li>• بحث رسمی گزارش های حسابرسی داخلی بدون پیگیری</li> <li>• مشارکت غیرمستمر کمیته حسابرسی با توسعه فرآیند ناشناخته</li> <li>• فقط افشاهای استانداردهای بین المللی گزارشگری مالی توسط کمیته جبران خدمت ارائه می شود</li> <li>• کمیته جبران خدمت نظارت را انجام می دهد و معیارهای مناسبی را برای پاداش و حقوق اعمال می کند</li> <li>• انطباق کامل با ساختار مناسب وجود دارد</li> <li>• برنامه وجود دارد اما نظارت نمی شود و تغییرات توسط مدیریت اجرایی، اجرا نمی شود</li> <li>• رابطه رسمی وجود دارد اما اصلاحات توسط مدیریت اجرایی نظارت نمی شود</li> <li>• آیین نامه رفتاری وجود دارد و توسط مدیریت اجرایی برای هیئت مدیره و همه کارکنان اعمال می شود</li> <li>• فرصت های بهبود رسمی وجود دارد و اجرا می شود اما توسط مدیریت اجرایی پیگیری نمی شود</li> </ul>
<b>مستقر</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقش ها و مسئولیت های هیئت مدیره درک و اجرا می شوند و چارت سازمانی اجرا می شود</li> <li>• هیئت مدیره و کمیته حسابرسی در صورت لزوم تشکیل جلسه می دهند، جلسات با پیگیری منظم صورت می گیرد</li> <li>• ارتباطات رسمی هیئت مدیره بر اساس نیاز به آگاهی بخشی</li> <li>• تمام الزامات حاکمیتی در نظر گرفته شده و دستورالعمل ها توسط هیئت مدیره تایید شده است</li> <li>• موارد تقلب با کمیته حسابرسی با اقدامات بعدی مورد بحث قرار می گیرد</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• بحث رسمی گزارش های حسابرسی داخلی همراه با توصیه های بعدی</li> <li>• AC به طور مداوم درگیر است و فرآیند شناسایی شده و قابل اعتماد است</li> <li>• افشاها مطابق با استانداردهای بین المللی گزارشگری مالی و شرکت های محلی و قوانین تجاری ارائه می شود</li> <li>• کمیته جبران خدمت نظارت بر سیاست ها را انجام می دهد و عملکرد را با حقوق و پاداش مرتبط می کند</li> <li>• نتایج انطباق سودمند و تحت نظارت هستند</li> <li>• برنامه های استراتژیک به صورت دوره ای بازنگری می شوند اما تغییرات به موقع اجرا نمی شوند</li> <li>• برنامه تعریف شده و با اهداف همسو است اما پیش اطلاعات انجام نمی شود</li> <li>• آیین نامه رفتاری برای همه اجرا می شود اما به طور رسمی نظارت نمی شود</li> <li>• مدیریت اجرایی اقدامات اصلاحی را بررسی می کند اما به طور کامل با پیشرفت ها مرتبط نیست</li> </ul>
<b>بالغ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• یک ساختار مدیریتی به وضوح تعریف شده وجود دارد که توسط نمودارهای سازمانی برای همه نقش ها پشتیبانی می شود.</li> <li>• هیئت مدیره و کمیته حسابرسی به طور منظم تشکیل جلسه می دهند و همچنین در صورت لزوم، جلسات با پیگیری منظم و با برنامه اجرایی تشکیل می شود.</li> <li>• ارتباط موثر و کارآمد برای تصمیمات و نظرات هستت مدیره در مورد موضوعات کلیدی وجود دارد</li> <li>• اساسنامه هیئت مدیره به طور منظم، همراه با خط مشی ها و دستورالعمل ها تعریف، تصویب و بررسی می شود</li> <li>• کمیته جبران خدمت به طور منظم تشکیل جلسه می دهد و همچنین در صورت لزوم، جلسات با پیگیری منظم و با برنامه اجرایی تشکیل می شود.</li> <li>• بحث های جدی در مورد مسائل تقلب با اقدامات بعدی انجام می شود</li> <li>• کمیته جبران خدمت منطقی بودن یافته های حسابرسی داخلی را ارزیابی می کند و به مدیریت اجرایی دستور می دهد تا توصیه ها را با ضرب الاجل های بعدی اجرا کند.</li> <li>• کمیته جبران خدمت رابطه بین استراتژی، اهداف و برنامه ریزی را تعریف می کند</li> <li>• کلیه روابط و معاملات مربوط به هیئت مدیره و مدیر اجرایی با اطلاعات کامل افشا می شود</li> <li>• کمیته جبران خدمت تمام ملزومات بسته پاداش مدیران، اجزای ثابت و انگیزه های مرتبط با عملکرد و معیارهای عملکرد را مدیریت می کند.</li> <li>• کمیته جبران خدمت گزارش های انطباق را بررسی می کند و همچنین اطلاعات کاملی را ارائه می دهد</li> <li>• برنامه راهبردی حداقل برای مدت سه سال وجود دارد و همچنین به صورت دوره ای بررسی و به روز می شود</li> <li>• برنامه راهبردی کاملاً با اهداف و نظارت رسمی هماهنگ است</li> <li>• آیین نامه رفتاری به طور کامل ارائه و اجرا می شود که پیامدها و پاداش ها را به همراه دارد</li> <li>• مدیر اجرایی به طور جدی اقدامات اصلاحی را بررسی می کند و ارتباط آن با بهبود را به صورت اجباری برقرار می کند</li> </ul>

### 3-6-6- چرخه عمر بلوغ حاکمیت شرکتی

پژوهش‌های متعددی چرخه عمر حاکمیت شرکت‌ها را مشخص کرده است. از منظر کلارک (2007) چرخه عمر حاکمیت شرکتی از توسعه دوگانگی کارفرما - مدیر شروع و افزایش می‌یابد زیرا با فروش سهام توسط سهامداران اصلی، قدرت آن‌ها کاهش می‌یابد. فیلاتوتچو<sup>121</sup> و همکاران (2006) مشخص کردند که هر مرحله از چرخه عمر تعادل متفاوتی دارد. آن‌ها تشخیص می‌دهند که تمرکز بر پایش، منابع و استراتژی در طول عمر سازمان تغییر می‌کند. از منظر ری (2007) الگوی بلوغ حاکمیت دارای 5 مؤلفه اصلی است که در قالب قابلیت، ساختار، فرایند، اطلاعات و فناوری جای می‌گیرد. بر اساس مطالب ذکر شده، چرخه عمر بلوغ حاکمیت شرکتی به شرح زیر است:

#### 3-6-1-1. مرحله اول: تولد

تولد سازمانی از دو منبع اصلی تشکیل می‌شود؛ فعالیت‌های کارآفرینانه مالک / مؤسس و یا از یک موسسه موجود بسته به نوع تولد عامل یا دوگانگی اصلی ممکن است در سازمان وجود نداشته باشد زیرا این اصل به یک عامل منصوب نشده است. این مرحله اولیه با نیاز به مشروعیت هم برای سازمان و هم محصول آن‌ها مشخص می‌شود (هاس<sup>122</sup>، 2007). هدف اصلی استراتژیک این مرحله کسب منابع کافی برای بقا است. این مرحله معمولاً توسط بنیان‌گذار و با ساختارهای سازمانی رسمی کمی تحت سلطه است. در مراحل اولیه یک سازمان، هیئت‌مدیره مانند تیم مدیریت ارشد رشد می‌کند. تصمیم‌گیری توسط گروه‌های کوچک تصمیم‌های سریع می‌گیرند مشخص می‌شود. در این مرحله، هیچ نیازی به مکانیسم به اشتراک‌گذاری اطلاعات رسمی وجود ندارد. در این مرحله، مؤسس دارای اختیار کافی برای به اشتراک گذاشتن (یا عدم به اشتراک گذاشتن) قدرت است (گداجلوویچ<sup>123</sup> و همکاران، 2004).

#### 3-6-2-2. مرحله دوم: ساختار مدیریت - بحران

همان‌طور که سازمان رشد می‌کند، نیاز به یک ساختار مدیریتی برای حمایت از آن دارد. دیلی و دالتون<sup>124</sup> (1992) مشخص می‌کنند که اگر بنیان‌گذار نتواند با موفقیت سهام را به اشتراک بگذارد و قدرت را نمایندگی کند، احتمال می‌رود که این شرکت دچار تزلزل شود. باین‌حال، همان‌طور که گداجلوویچ و همکاران (2004) معتقدند این تغییر ممکن است به‌طور منفی بر مؤسس از نظر ارزش مالی و غیرمالی آن‌ها از سازمان تأثیر منفی بگذارد. در این مرحله مدیریت حرفه‌ای نیازمند تغییر ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی است. در واقع ریسک در این مرحله و پذیرش آن مورد اختلاف مدیر و بنیان‌گذار شرکت است. در این مرحله رهبری توزیعی که بتواند نقش‌ها را به‌درستی توزیع کند ضروری است چراکه رهبری توزیعی منابع، سرمایه اجتماعی، ایجاد حس تعلق و حل مسئله را افزایش می‌دهد. به‌کارگیری ظرفیت‌های مدیران اجرایی و غیر اجرایی اجازه می‌دهد سازمان به تخصص خارج از حیطه معمول خود دسترس داشته باشد (لینال و همکاران، 2003).

Filatotchev<sup>121</sup>

Huse<sup>122</sup>

Gedajlovic<sup>123</sup>

<sup>124</sup> Daily, & Dalton

### 3-3-6-3. مرحله سوم: رشد

در این مرحله برخی از شرکت‌ها از عرضه سهام خود به‌عنوان منبع تأمین بودجه و رشد سازمانی استفاده می‌کنند لیکن چون این سهام ممکن است در دست مؤسس، خانواده مؤسس باشد بنابراین سهام اولیه ارائه‌شده اغلب در همه شرکت‌ها می‌تواند عرضه گردد. این مرحله به‌عنوان بیشترین احتمال برای تشکیل هیئت‌مدیره خارجی و ایجاد «ساختارهای حاکمیت شرکتی» شناخته می‌شود. برای مثال، این ساختارها در شرکت‌های کوچک، کوچک‌تر و ساده‌تر خواهند بود و برای مثال، شامل یک مدیر اجرایی / مدیرعامل شرکت است. به‌عنوان بخشی از این تغییرات، قدرت درون ساختار سازمانی از صاحبان اولیه به یک هیئت‌مدیره تعریف شده است، اگرچه میزان این انتقال قدرت به خود اعضای هیئت بستگی دارد. در این مرحله تمرکز مدیریت از مسائل مالی به مسائل استراتژیک حرکت می‌کند. سازمان‌ها بیشتر بر روی خدمات مشتریان و فعالیت‌های کارآفرینی تمرکز می‌کنند. انواع استراتژی‌های تأیید شده ممکن است با منابع مالی متفاوت باشد، به‌عنوان مثال، یک سرمایه‌گذار مخاطره‌آمیز، که شاید به دنبال بازگشت سریع سرمایه‌گذاری باشد، ممکن است یک دیدگاه کوتاه‌مدت از سرمایه‌گذاری آن‌ها داشته باشد؛ چراکه ممکن است مسیر استراتژیک سازمان را تحت تأثیر قرار دهند (نوردبرگ<sup>125</sup>، 2010؛ دفت<sup>126</sup>، 2004).

### 3-4-6-4. مرحله چهارم: اقتدار هیئت‌های نمایندگی - بحران

این بحران بر اساس نیاز به تفویض اختیارات از رهبری به سطوح پایین‌تر سلسله‌مراتب سازمانی است به‌منظور پیشرفت در مرحله بعدی «سازمان‌ها باید مکانیسم‌های کنترل و هماهنگی بخش‌ها را بدون نظارت مستقیم از بالا پیدا کنند» در این بحران، تمرکز هیئت به سمت کنترل جنبه‌های مدیریت سازمان تغییر می‌یابد. تصمیم‌گیری به‌طور فزاینده‌ای در این مرحله به سطوح پایین‌تر سازمان واگذار می‌شود، به‌این ترتیب، فرهنگ شرکت به‌طور فزاینده‌ای کانون توجه هیئت می‌شود. تعادل بین سهامداران و کارمندان باید مدیریت شود تا اطمینان حاصل شود که اعتماد در هر دو طرف رابطه حفظ می‌شود (برندس<sup>127</sup> و همکاران، 2008).

### 3-5-6-5. مرحله پنجم: دوره شکوفایی

تعداد قابل توجهی از سازمان‌هایی که به این مرحله می‌رسند، سازمان‌های با مالکیت پراکنده هستند. در این مرحله سهامداران به‌طور فزاینده‌ای در حال تبدیل شدن به قدرت اصلی سازمان هستند. سهامداران مختلف انتظارات متفاوتی دارند. به‌عنوان مثال سهامداران سعی می‌کنند مدیریت را تحت سؤال‌های مکرر قرار دهند. در این مرحله از چرخه بلوغ، سازمان‌ها در بسیاری از موارد مشمول قوانین حاکمیت شرکتی هستند. در این مرحله قوانین بر ساختار حاکمیت شرکتی اعمال می‌شود بنابراین شرکت نیاز دارد بیش‌ازپیش خود را بر اساس مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی وفق دهد (تورنبیل، 2010).

Nordberg<sup>125</sup>  
Daft<sup>126</sup>  
Brandes<sup>127</sup>



### 3-6-6-6. مرحله ششم: نوار قرمز - بحران

در این مرحله سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که فرآیندهای اجرایی بر بهره‌وری محصول تمرکز دارند و نه به نفع شخصی. علاوه بر این، تغییرات در محیط رقابتی ممکن است فرآیند تغییر را تسریع کند تا سازمان بتواند رقابتی باقی بماند. به این ترتیب، نیاز به ساده کردن "نوار قرمز" بوروکراسی وجود دارد. در این مرحله کنترل اجتماعی و انضباط فردی نیاز به کنترل‌های رسمی اضافی را کاهش می‌دهد. این مرحله با ساختار بوروکراتیک اصلاح‌شده می‌تواند وارد مرحله شکوفایی شود (دفت، 2004).

### 3-6-7-7. مرحله هفتم: احیاء

هدف این فاز بازگشت به مراحل رشد یا نخست برای تسهیل طول عمر سازمان و کاهش فروش است. در بسیاری از موارد، تغییرات درون محیط سازمان آن را وادار به ورود به مرحله احیا می‌کند. هدف این مرحله این است که اطمینان حاصل شود که سازمان در محیط خود رقابتی باقی بماند، چراکه این سازمان تولید جدیدی را معرفی کرده وارد بازارهای جدید می‌شود سازمان‌ها در این مرحله اغلب یک ساختار مبتنی بر بخش تر را اتخاذ می‌کنند تا از استراتژی فزاینده تنوع حمایت کنند شایان ذکر است که افزایش تنوع سازمانی فشار را برای مشارکت هیئت‌مدیره در تدوین استراتژی کاهش می‌دهد. برخی از پژوهشگران معتقدند نقش‌های مدیر، تنوع قومی هیئت‌مدیره بر بازگشت سرمایه ارتباط مثبت دارد (تامس و فیلاتوتچو، 2003).

### 3-6-8-8. مرحله هشتم: رکود

در این مرحله به علت فقدان نوآوری و کاهش سود، بازار برای محصولات سازمان کاهش می‌یابد. سازمان‌های ورشکسته به احتمال زیاد دوگانگی رئیس مدیرعامل را تجربه می‌کنند. بنابراین در سازمان‌های دچار رکود تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است. مدیرعامل که موفق به کسب طیف گسترده‌ای از نظرات از افرادی می‌شود که مشابه خود نیستند اثر منفی بر عملکرد شرکت می‌گذارد. هیئت‌مدیره در این مرحله اغلب در مدیریت بحران بسر می‌برند. در این مرحله اغلب سازمان هیچ استراتژی مشخصی ندارد (مک‌دونالد و همکاران، 2008).

استفاده از چارچوب بلوغ حاکمیت شرکتی (CGM) می‌تواند برای سازمان‌ها سودمند باشد، به‌خصوص هنگامی که عملکرد یک شرکت با شرکت‌های دیگر مقایسه می‌شود. همچنین برای سنجش میزان دستیابی به اهداف و نیز شناسایی شکاف بالقوه بین موفقیت برنامه‌ریزی‌شده و استراتژی واقعی مؤثر است. افزایش آگاهی و اهمیت حاکمیت سازمانی باعث شده است سازمان‌ها به سطوح مختلف بلوغ حاکمیت شرکتی دست یابند و به‌منظور تعیین سطح، چارچوب بلوغ باید مورد استفاده قرار گیرد. چندین چارچوب بلوغ وجود دارد. باین حال، تنها تعداد کمی از آن‌ها مربوط به حاکمیت شرکتی هستند و تعداد اندکی از آن‌ها می‌توانند با حاکمیت شرکتی ارتباط برقرار کنند. وقت آن رسیده است که سازمان‌ها CGM را توسعه بلوغ چارچوب حاکمیت شرکتی همچنین می‌تواند پایه‌ای برای توسعه چارچوب حاکمیت شرکتی باشد.

دلایل اصلی عدم دستیابی سازمان‌ها به بلوغ حاکمیت شرکتی عبارت‌اند از (وینیتا و جو، لی، 2014؛ ویلکینسون، 2014؛ پرتویوس، 2015؛ ویسلز و پلینسون، 2016)

- سیاست‌های ناکارآمد و عدم اجرای آن
- عدم وجود اعتماد، اطمینان و شفافیت در گزارش مالی
- سیستم ارزیابی ریسک ناکارآمد و بی‌اثر
- هیئت‌مدیره غیرمستقل و کمیته حسابرسی
- مدیرعامل سازمان همچنین شغل سمت رئیس هیئت‌مدیره را دارد

بلوغ حاکمیت شرکتی تضمین می‌کند که سازمان در مسیر صحیح خود قرار دارد (دیپلوت، 2010).

### 3-7- جمع بندی فصل

در فصل 3 به بررسی بلوغ حاکمیت شرکتی و ابعاد آن پرداخته شد و مجموعه‌ای غنی از بینش‌ها در مورد چگونگی حرکت شرکت در مسیر تکامل حاکمیت شرکتی خود ارائه شد. این فصل با شروع از مفهوم‌سازی بلوغ و ویژگی‌های آن، مباحث مرتبط با سطوح مختلف بلوغ، روش‌های به کار رفته در اندازه‌گیری و چرخه حیات پویای بلوغ حاکمیت شرکتی را مورد کاوش قرار داد. هر بخش به درک دقیق سفر تکاملی که سازمان‌ها در توسعه شیوه‌های حاکمیت شرکتی بالغ طی می‌کنند، کمک می‌نماید.

مباحث فصل 3 بینش‌های ارزشمندی در جهت توسعه استاندارد حاکمیت شرکتی جامع ارائه می‌کند:

- **مفهوم بلوغ حاکمیت شرکتی:** درک مفهومی بلوغ حاکمیت شرکتی به تدوین اصول اساسی استاندارد کمک می‌کند. با شناخت ماهیت پویای بلوغ، این استاندارد می‌تواند به گونه‌ای طراحی شود که سازگاری و انعطاف‌پذیری را در خود جای دهد که منعکس‌کننده رویکردی پیش‌رونده و تکاملی به حاکمیت شرکتی است.
- ویژگی‌های بلوغ حاکمیت شرکتی: ویژگی‌هایی مانند هیئت‌مدیره، کمیته حسابرسی، کمیته جبران خدمت و مدیریت اجرایی به معیارهای محوری در استاندارد تبدیل می‌شوند. یکپارچه سازی آنها به استاندارد اجازه می‌دهد تا معیارهایی را برای این اجزای کلیدی تعیین کند و سازمان‌ها را به سمت بلوغ هدایت نماید.
- **سطوح بلوغ حاکمیت شرکتی:** طبقه بندی بلوغ در سطوح متمایز با هدف استاندارد برای ارائه یک چارچوب جامع هماهنگی دارد. با تعیین ویژگی‌ها و نقاط عطف، این استاندارد می‌تواند نشانگرهای واضحی را برای ارزیابی و پیشبرد بلوغ حاکمیت شرکتی سازمان‌ها ارائه دهد.
- **اندازه‌گیری بلوغ حاکمیت شرکتی:** روش‌های اندازه‌گیری بلوغ به ابزارهای ضروری در استاندارد تبدیل می‌شوند. همراستایی این شاخص‌ها با استانداردهای بالقوه امکان ارزیابی یکنواخت و عینی بلوغ حاکمیت شرکتی را فراهم می‌کند و معیارسازی و بهبود را تسهیل می‌کند.
- چرخه عمر بلوغ حاکمیت شرکتی: دیدگاه چرخه عمر بر ماهیت مستمر بلوغ حاکمیت شرکتی تأکید دارد. این امر سازمان‌ها را تشویق می‌کند تا به حاکمیت شرکتی به‌عنوان یک سفر مداوم و نه یک مقصد ثابت نگاه کنند.

در اصل، فصل 3 به عنوان پلی بین مفاهیم نظری و استراتژی های عملی در چارچوب توسعه استاندارد حاکمیت شرکتی عمل می کند. بینش های حاصل از اکتشاف بلوغ نه تنها به زیربنای نظری استاندارد کمک می کند، بلکه ابزارها و معیارهای عمل گرایانه را نیز ارائه می کند. با ادغام این بحث ها در چارچوب استاندارد، سازمان ها نه تنها به مجموعه ای از دستورالعمل ها، بلکه به ابزاری پویا مجهز می شوند که بهبود مستمر، انطباق و انعطاف پذیری را در شیوه های حاکمیتی آنها تقویت می کند.

## 4- فصل چهار: محیط های استراتژیک کسب و کار

### 4-1- مقدمه

امروزه با محیطی روبه رو هستیم که سرعت تغییرات و شدت عدم اطمینان آن به دلایلی از جمله جهانی سازی، تغییرات تکنولوژیک سریع و درهم تنیدگی اقتصادی بیش از هر زمان دیگری است. افزایش تنوع و گستره محیط کسب و کاری که با آن مواجهیم، عامل دیگری است که کمتر به آن توجه می شود. سرعت و تناوب دفعات از دست دادن بازار توسط شرکتهای مسلط بر آن یا فاصله عملکرد میان برندگان و بازندگان بازار هیچ گاه تا این اندازه زیاد نبوده است. بسیاری از مدیران ارشد خطر از دست رفتن جایگاه شرکتشان توسط تازه واردان را حس می کنند و بسیاری از شرکتهای تازه وارد نیز همین هدف را برای خودشان برمی گزینند. به طور مشخص، دامنه فعالیت شرکتهای بزرگ به تعداد بیشتری از محیطهای کسب و کار گسترش یافته است که سرعت تغییر در آنها با گذشت زمان بیشتر هم می شود. کسب و کارها نه تنها باید رویکرد مناسبی را نسبت به استراتژی اتخاذ کرده یا ترکیب صحیحی از رویکردهای مختلف را به کار گیرند، بلکه باید این ترکیب را همگام با تغییرات محیطی اصلاح کنند.

انتخاب رویکرد صحیح نیز هیچ گاه تا به این اندازه دشوار نبوده است. تعداد ابزارها و چارچوب های در دسترس رهبران افزایش چشمگیری یافته است. پاسخ به این پرسش ها که این رویکردها چگونه با همدیگر ارتباط پیدا می کنند و در چه زمانی باید یا نباید آنها را به کار گرفت، کاملاً مبهم است. این مسئله به معنای در دسترس نبودن روش های قدرتمند برای رسیدن به استراتژی نیست؛ بلکه به معنی در اختیار نداشتن شیوه ای پابرجا و مطمئن برای انتخاب رویکرد صحیح و متناسب با شرایط است.

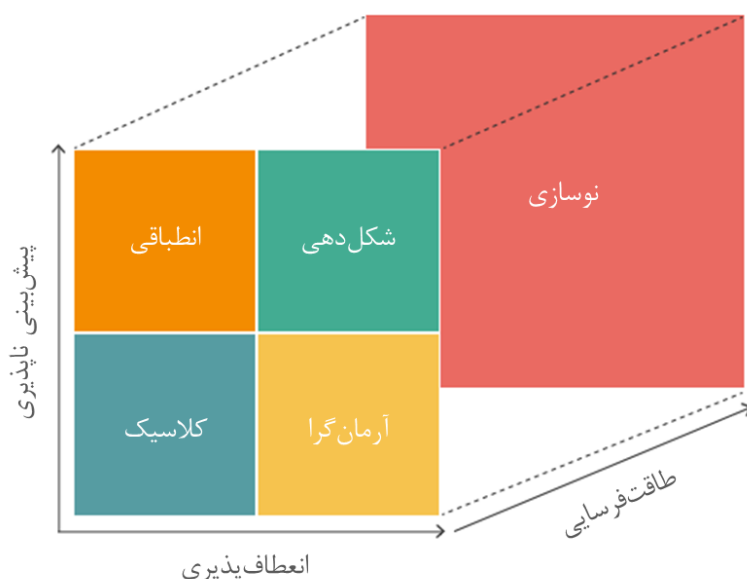
در واقع، استراتژی همان حل مسئله است و بهترین رویکرد برای آن به مسئله مشخصی بستگی دارد که با آن مواجهید. محیط رویکردتان را نسبت به استراتژی تعیین می کند. ابتدا باید محیط را ارزیابی کنید و سپس رویکرد مناسب را برای آن برگزینید و اجرا کنید. در این فصل به بررسی محیط های استراتژیک و تدوین شاخص های استاندارد حاکمیت شرکتی بر اساس محیط های متفاوت پرداخته می شود. هدف از این فصل هدایت سازمان ها در شناخت زمینه استراتژیک منحصر به فرد خود و تنظیم فرآیندهای حاکمیتی خود بر اساس آن می باشد.

در این فصل ابتدا انواع محیط های استراتژیکی که شرکت ها ممکن است با آن ها روبرو شوند، مبتنی بر سه محور پیش بینی پذیری، انعطاف پذیری و طاقت فرسایی در بخش انواع محیط استراتژیک تبیین می شود. سپس پنج الگوی استراتژی که سازمان ها می توانند در پاسخ به این پنج محیط اتخاذ نمایند معرفی می شوند. در نهایت ویژگی ها و مشخصه های هر کدام از محیط ها و همچنین شیوه پیاده سازی استراتژی و نحوه انطباق عناصر مختلف سازمان بخصوص فرایندها و رویه ها با شرایط محیطی در بخش های بعدی تشریح می شود<sup>128</sup>.

<sup>128</sup> مطالب این فصل، از کتاب از «استراتژی رسیدن به استراتژی» ترجمه سیدحسین جلالی (1395) از انتشارات آریانا قلم اقتباس شده است

## 4-2- انواع محیط استراتژیک

محیطهای مختلف کسب و کار به واسطه سه وجه که می توان آنها را به سادگی تشخیص داد، از هم متمایز می شوند: قابلیت پیش بینی (آیا می توانید آن را پیش بینی کنید؟)، انعطاف پذیری (آیا می توانید آن را به تنهایی، یا با همکاری دیگران شکل دهید؟)، و طاقت فرسایی (آیا می توانید از آن جان سالم به در ببرید؟). ترکیب این وجه ها در یک ماتریس، پنج دسته شرایط محیطی کاملا متمایز را نمایان می سازد که هر کدام به رویکرد مجزایی برای استراتژی و پیاده سازی آن نیاز دارند. شکل 19 انواع محیط های استراتژیک را مبتنی بر به وجه بیان شده نشان می دهد (جلالی، 1395).



شکل 19. انواع محیط های استراتژیک

## 4-3- پنج الگوی استراتژی

هر کدام از شرایط محیطی با یک رویکرد مشخص نسبت به استراتژی ارتباط دارند:

- محیط های کلاسیک و پیش بینی پذیر، متکی به استراتژی های ناشی از موقعیت و جایگاه هستند که بر مبنای مزیت های رقابتی کسب شده از طریق صرفه جویی ناشی از مقیاس، تمایز یا قابلیت ها به دست آمده اند. این استراتژیها با تحلیل ها و برنامه ریزی های جامع حاصل می شوند.
- شرایط محیطی انطباقی به آزمونها و تجربه های مستمر نیاز دارند، زیرا برنامه ریزی در مواجهه با تغییرات سریع و پیش بینی ناپذیر کارآمد نیست.
- در وضعیت آرمان گرایانه، شرکتهایی به موفقیت دست پیدا می کنند که در خلق بازارهای جدید یا برهم زدن بازارهای موجود پیشگام باشند.
- در شرایط محیطی شکل دهی، شرکتها می توانند با همکاری یکدیگر، سازماندهی و هماهنگ کردن فعالیتهای دیگر ذینفعان، صنعت را شکل دهند.
- در شرایط طاقت فرسای محیط نوسازی، شرکت باید در ابتدا به منظور تضمین بقا منابع خود را آزاد ساخته و از آنها حفاظت کند و سپس یکی از چهار رویکرد دیگر را برای رشد دوباره و اطمینان از دستیابی به موفقیت بلندمدت برگزیند.

مهم ترین قاعده در هر کدام از این رویکردها تفاوت آشکاری با دیگر رویکردها دارد :

- رویکرد کلاسیک: بزرگ باش
- رویکرد انطباقی: سریع باش
- رویکرد آرمان گرایانه: پیشگام باش
- رویکرد شکل دهی: سازمان دهنده باش
- رویکرد نوسازی: دوام بیاور

شرکتهایی که توانسته اند استراتژی هایشان را به طور موفقیت آمیزی با شرایط محیطی منطبق سازند، بازده چشم گیری (در حدود چهار تا هشت درصد از مجموع بازده سهام داران) نسبت به شرکتهای ناموفق در این زمینه به دست آورده اند.

#### 4-4- رویکرد کلاسیک: بزرگ باش

رهبرانی که رویکرد کلاسیک را به کار می گیرند با صنعتی مواجه اند که نسبتاً باثبات و پیش بینی پذیر است. بنیان رقابت نیز باثبات است و هرگاه به مزیتی دست پیدا کنیم، پایدار می ماند. مزیت رقابتی پایدار فلسفه استراتژیست های کلاسیک است. شرکتهای کلاسیک نمی توانند به سادگی بنیان رقابت را در صنعت تغییر دهند؛ بنابراین هنگامی به موفقیت دست پیدا می کنند که بتوانند در بازاری جذاب که در آن مزیت دارند، جایگاه بهینه ای کسب کنند. مزیت می تواند بر مبنای مقیاس عملیاتی برتر، تمایز (و همچنین مقیاس عملیاتی در بخش محدودی از بازار) یا قابلیت های برتر باشد. اندازه، تمایز یا قابلیتها (توانمندی در کاری که به آن مشغولید) منشأ پایدار مزیت رقابتی در محیط باثبات است.

شرکت های به کارگیرنده این رویکرد از تحلیل های دقیق برای تعیین جذابیت بازار، بنیان و مبنای رقابت در بازار هدف و قابلیت های فعلی و آتی رقابت پذیریشان کنند. این تحلیل ها آنها را در تصمیم گیری برای جایگاه هدف و جهت گیری های استراتژیک شان کمک می کند.

پس از آن، این شرکت ها به پی ریزی برنامه ای برای دستیابی به جایگاه هدفشان می پردازند. این گونه برنامه ها به طور معمول به تغییر زیادی احتیاج ندارند؛ برآوردی از چگونگی تغییر و تکامل محیط را شامل می شوند و گامهای عملیاتی لازم برای خلق و حفظ مزیت ها را دربردارند.

در نهایت، شرکتهای این برنامه ها را به طور کامل پیاده سازی می کنند همه بخشهای سازمان به منظور حرکت کارآمد به سوی اهداف تعریف شده تمرکز می کنند.

رویکرد کلاسیک به استراتژی در صورت به کارگیری صحیح می تواند بسیار تأثیرگذار باشد و جایگاه پیشتازانه ارزشمند و بادوامی خلق کند. هیچ جریمه ای برای تغییرات تدریجی وجود ندارد، زیرا محیط پیش بینی پذیر است و بدون تحولات برهم زننده به طور تدریجی تکامل می یابد. انباشت بهبودهای کوچک و پیوسته در عملکرد می تواند به مزیت های رقابتی پایدار و چشم گیر تبدیل شود.

اندازه مؤلفه ای ست که خودش باعث تقویت خودش میشود. هرچه شرکت بزرگ تر باشد، هزینه های کمتری در مقایسه با رقبای دارد. هرگاه شرکت مقیاس و تجربه را در هم آمیزد، هزینه های کمتر به پشتوانه ای برای کاهش قیمتتها تبدیل می شوند و این می تواند سبب افزایش در میزان فروش و تکمیل روند موفقیت آمیز باشد. بازده پیشتازی در بازار در صورتی که زود هنگام به دست آید و تا زمان کاهش سرعت رشد حفظ شود، بسیار بالاست. سرمایه گذاری در سهم بازار در طول دوره رشد می تواند بسیار جذاب باشد. سرمایه گذاری در سهم بازار حاشیه سود را افزایش می دهد و بازده سرمایه بسیار زیاد خواهد شد. اندازه برای شرکتهای پیشتاز در محیطهای کلاسیک مانند محافظ است. اندازه و مقیاس بزرگ موجب افزایش مانع و میزان سرمایه گذاری برای دستیابی به مقیاس عملیاتی برای رقبای خود.

#### **4-1-4-1- شرایط به کارگیری رویکرد کلاسیک**

شرکت ها باید رویکرد کلاسیک به استراتژی را در بازارهای نسبتا باثبات، پیش بینی پذیر و برخوردار از مبنای رقابتی تثبیت شده به کار بگیرند. در چنین بازارهای انعطاف ناپذیری، ریسک زودآیندی برای برهم خوردن ساختار بازار وجود ندارد و می توان شرایط صنعت را به عنوان اصول از پیش تعیین شده پذیرفت.

اگر تحول در محرکه های تقاضا و ساختار صنعت به دلیل موانع ورود به صنعت یا تغییرات محدود در تکنولوژی و قوانین به صورت تدریجی رخ دهد، محیط باثبات است.

شاخص هایی که نشان دهنده محیط کلاسیک اند:

1. صنعت بالغ و نسبتا شکل گرفته است
2. ساختار صنعت باثبات است

3. مبنای رقابت در صنعت باثبات است
4. توسعه صنعت قابل پیش بینی است
5. صنعت به سادگی قابل تغییر و شکل دادن نیست
6. صنعت رشد ملایم و پیوسته ای دارد
7. صنعت به تمرکز شدید شهرت دارد
8. صنعت نرخ بازده به مقیاس بالایی دارد
9. تغییر جایگاه نقش آفرینان از حیث رتبه شان در اندازه شرکت مسئله ای نامتداول است
10. مدل‌های کسب و کار و تکنولوژی‌های کلیدی همگن و باثبات هستند
11. برندهای قدرتمندی وجود دارند
12. نرخ رشد صنعت اندک است
13. محیط قانونی صنعت باثبات است.

صنایعی با ویژگی‌های بالا شرایط پیش بینی پذیری و انعطاف ناپذیری محیطی را تجربه می‌کنند و این محیط، استراتژی کلاسیک را می‌طلبد. در مقابل، صنایع جدید با موانع ورود اندک، بازده به مقیاس پایین، ساختار پراکنده، تغییرات برهم زننده و مستمر تکنولوژی، نرخهای رشد بالا و قوانینی که به سرعت شکل می‌گیرند، به احتمال فراوان به رویکردهای متفاوتی نسبت به استراتژی نیاز دارند.

شرکت‌ها در چنین صنایعی می‌توانند بر مبنای جایگاه و برندشان، جایگاه و برند رقبا، قابلیت‌هایشان برای توسعه محصول، تولید و بازاریابی و پیش بینی از تکامل بازار، درباره دامنه و روش جایگاه یابی محصول شان تصمیم‌گیری کنند. تا زمانی که تغییر بنیادینی در محرکه‌های تقاضای مصرف‌کننده رخ ندهد، این برنامه‌ها می‌توانند باثبات و قابل اتکا باشند.

#### 4-4-2- پیاده سازی رویکرد کلاسیک

پیاده سازی استراتژی شیوه کلی و عمومی ندارد، بلکه راه‌های متنوعی با توجه به رویکرد نسبت به استراتژی دارد. مفهوم سازی ما از استراتژی باید هم‌اندیشه و هم‌عمل، یعنی فرهنگ، سازماندهی، رهبری و دیگر مؤلفه‌های کسب و کار را دربرگیرد که اندیشه و عمل را ممکن می‌سازند.

برای آنکه استراتژی به اجرا درآید، لازم است از کمیته مدیریت سازمان فراتر رود و در سطوح پایین‌تر سازمان جاری شود و این امر نیازمند اقدامات هماهنگ شده‌ای در تمام سازمان است. با وجود اهمیت برنامه که عموماً در سطح ارشد سازمان تدوین می‌شود، مزیت و ارزش در سطوح پایین‌تر سازمان و به هنگام اجرا محقق می‌شوند. بنابراین، هرچیزی درباره سازمان، از مدیریت اطلاعات تا فرهنگ، باید متمرکز بر پشتیبانی از ترجمه برنامه به عمل باشد.



#### 4-4-2-1- اطلاعات

اطلاعات نقش کلیدی و ویژه ای در استراتژی کلاسیک دارد: اطلاعات به تحلیل ها و فرایند برنامه ریزی شکل می دهد و امکان پیگیری اجرای استراتژی را فراهم می کند. دسترسی به اطلاعات باکیفیت تری از بازار و رقابت، تحلیل ها و ارزیابی عملکرد می تواند جریان بازی را در دستیابی به مزیت رقابتی تغییر دهد. شرکت هایی که از رویکرد کلاسیک استفاده می کنند قادرند با مدیریت بهتر اطلاعات، برنامه های بهتری را نسبت به رقبا خود تدوین کنند، واکنشهای سریع تری به تغییر در پویایی های رقابتی داشته باشند و استراتژی های شان را به شیوه کارآمدتری اجرا کنند.

شرکتهای موفق در به کارگیری رویکرد کلاسیک، روی یافتن منابع جدید اطلاعاتی سرمایه گذاری می کنند؛ یا منابع اطلاعاتی موجود را به شیوه جدیدی استفاده می کنند تا بینش های بدیعی را برای برنامه های خود در اختیار داشته باشند.

شرکتهایی که از رویکرد کلاسیک استفاده می کنند قادرند از مزایای ناشی از ارزیابی عملکرد نیز بهره مند شوند. اندازه گیری عملکرد اثربخش، برنامه های استراتژیک را از طریق معیارهای کلیدی عملکرد با نوآوری های فردی و اقدامات در هر سطح ترکیب می کند و آنها را به اهداف بزرگ تر پیوند می زند. ارزیابی شفاف کارکنان را مسئولیت پذیر می کند، هشدارهای زودهنگامی درباره خروج برنامه ها از مسیر فراهم می کند و زمان و محل لازم را برای مداخله یا ارزیابی مجدد پیش فرض ها مشخص می کند.

شرکت ها می توانند به گزارش های پیچیده و استاندارد اتکای فراوانی داشته باشند، با این حال آنها می توانند به جای تمرکز روی یافتن نا به هنجاریها، تلاش های در راستای برنامه را افزایش داده یا به روزرسانی جهت گیری استراتژیک را تسریع کنند.

#### 4-4-2-2- نوآوری

نوآوری در استراتژی کلاسیک عموماً به صورت گاه و بیگاه، تدریجی و انباشتی رخ می دهد. نوآوری به شرکتها امکان می دهد مزیت های بالقوه ناشی از مقیاس، تمایز و قابلیت ها را که مبنای برنامه های آنهاست، محقق کنند. نوآوری در رویکرد کلاسیک کاملاً با نوآوری های برهم زنده در رویکرد آرمان گرایانه یا تجربه های مستمر در رویکرد انطباقی تفاوت دارد. از آنجایی که نوآوری در شرکت های بکارگیرنده رویکرد کلاسیک سبب ارتقای منابع آشنا و باثبات مزیت ها می شود، پیشرفت هم به صورت خطی و تدریجی است و امکان دستیابی به وضعیت مطلوب از پیش تعریف شده و شاخصه های واضح را فراهم می کند. بنابراین، فرایند نوآوری نظم یافته و سرراست است.

یکی از جنبه هایی که شرکت ها به واسطه آن می توانند درصدد شکل دادن به محیط بیرونی بر آیند، نوآوری برای تحریک تقاضای مصرف کنندگان نهایی است.

شرکتهایی که از رویکرد کلاسیک استفاده می کنند، باید همان دقت در هزینه های عملیاتی شان را برای اداره فرایند نوآوری نیز به کار بگیرند. نرخ بازده مورد انتظار از سرمایه گذاری باید راهنمای تصمیم ها باشد. این شرکت ها سرمایه گذاری فراوانی روی کسب و کارهای کم رشد واقع در خانه گاوشیرده ماتریس بی سی می کنند؛ این کار عموماً با صرف

نظر کردن از تأمین مالی و توجه نکردن به کسب و کارهای ناآشنای در حال رشد یا اقدامات نوآورانه مورد نیاز انجام می شود.

برخی از شناخته شده ترین ابزارهای کلاسیک مانند ماتریس بی سی جی، برای پاسخ گویی به چالش تخصیص منابع به پرتفوی متغیری از فرصتها که از لحاظ قابلیت و مرحله رشد با هم متفاوتند؛ طراحی شده اند.

### 3-2-4-4- سازماندهی

از آنجایی که استراتژی کلاسیک به مزیت‌های پایدار وابسته است، ساختار باید به صورتی باشد که شرکت را در انجام کارهای متداول و تکراری به بهترین وجه یاری کند. بنابراین، تخصصی سازی، تفویض اختیار (تقسیم وظایف) و استانداردسازی برای پشتیبانی از ایجاد قابلیت‌ها در زمره اصول طراحی سازمانهای کلاسیک قرار می گیرند. رویه های عملیاتی استاندارد، نظارت سلسله مراتبی شدید، تفاوت‌های اندک در فرایندها و توجه به جزئیات از مهمترین ویژگی های سازمانهای کلاسیک است.

ساده نگاه داشتن ساختار برای شرکت اهمیت دارد. لایه ها و سطوح اضافی در ساختار سازمان بینش ها را تضعیف و فیلتر می کنند. استراتژی اهمیت دارد. اما از فرایند پیچیده برنامه ریزی به دست نمی آید.

تخصصی سازی به میزان فراوانی در سازمانهای کلاسیک نمایان است. از این رو کارکنان این گونه سازمان ها می توانند در طول زمان تخصص های شان را افزایش دهند. بدین ترتیب، شرکت از مزایای بالقوه منحنی تجربه در هر دوره از کسب و کار بهره مند می شود. برنامه های آموزشی و ایجاد مهارت روی خلق و تقویت تخصص ها متمرکز بر زمینه های محدود و مشخصی می شود و بنابراین، کارکنان می توانند وظایف فعلی شان را بهتر انجام دهند.

پاشنه آشیل شرکتهای به کارگیرنده رویکرد کلاسیک در جزئیات است، زیرا نادیده گرفتن فرصتها برای بهبود کارایی هزینه می تواند در طول زمان به عدم مزیت رقابتی بیانجامد. بنابراین، سازمانهای کلاسیک روی نظم و ساختار تأکید می کنند تا از اجرای بی عیب و نقص و کارآمد استراتژی مطمئن شوند. در نتیجه، این شرکت ها عموماً سلسله مراتبی اند و رویه های عملیاتی شفاف دارند. این شرکت ها به واسطه الگوبرداری های مستمر داخلی و خارجی؛ استانداردسازی و حداقل سازی تفاوت ها را به کار می گیرند تا هزینه ها را کاهش دهند.

سازمان های کلاسیک با عملکرد ضعیف در اجرای استراتژی، ممکن است از اثرات جانبی این انتخابها تأثیر پذیرفته باشند: محافظه کاری، چنددستگی، ارتباطات افقی ضعیف، نبود مشارکت، انعطاف ناپذیری و پیچیدگی کلی بسیار زیاد. اگر این اثرات جانبی بسیار قوی باشند، هیچ سازمانی؛ چه کلاسیک و چه هر نوع دیگری، نمی تواند عملکرد اثربخشی داشته باشد. به همین دلیل، رهبران سازمان باید به طور دقیق به نظارت و مقابله با این اثرات نامطلوب جانبی بپردازند.

شرکت ها برای اجتناب از انعطاف ناپذیری که وجه منفی سازمانهای کلاسیک است، می توانند از جلسه هایی فشرده برای مواجهه با مشکلاتی که مسئله های فوری مانند دیوان سالاری در آن ها برای دستیابی به راه حل طرح می شود، استفاده نمایند.

#### 4-2-4-4- فرهنگ

شرکتهای به کارگیرنده رویکرد کلاسیک باید از تعالی مزیت های پایدارشان پشتیبانی کنند. به همین دلیل لازم است فرهنگ این شرکتها نظام مند، متمرکز، تحلیل گرایانه، هدفمند و معطوف به مسئولیت پذیری و پاسخ گویی باشد. فرهنگ کلاسیک بازتابی از روحیه عمل گرایانه است: این فرهنگ به تلاش های نظام مند، پیگیری فعالانه و دستیابی به اهداف شناخته شده پاداش میدهد و حس مشترک قدرتمندی را نسبت به یک هدف واحد نمایان می سازد.

فرهنگ کلاسیک تحلیل گرایانه و هدفمند است. چنین فرهنگی برای برنامه ها ارزش قائل است و به آنها پایبند است.

شرکتهای کلاسیک گاهی در قالب سازمانهای غیر شخصی و دیوان سالارانه تصور می شوند. اما شرکت های موفق گونه ای از فرهنگ را دارند که کارکنان شان را برای دستیابی به اهداف مشترک، به همکاری با یکدیگر به شیوه ای هدفمند، مشارکتی و همراه با پاداش تشویق می کنند. هدفهای متغیری وجود ندارد؛ کاملاً مشخص است که باید بر چه تمرکز کرد، بنابراین کارکنان می توانند روی انجام وظایف شان تمرکز کنند. عموماً فرهنگ های کلاسیک بهبود اندک یا ایفای نقش ویژه در مسیر دستیابی به اهداف بزرگ تر را شناسایی کرده و به آن ارزش می دهند. به همین دلیل، فرهنگ کلاسیکی که به خوبی شکل گرفته باشد، فضای کاری ایجاد می کند که فرصتهای متعدد برای موفقیت های فردی را خلق کرده و به کارکنان اجازه می دهد سهم و نقش شان را در اهداف شرکت احساس کنند.

#### 4-4-2-5- رهبری

تمرکز در معنای بهره برداری از اهداف و مسیرهای تغییرناپذیر و کاملاً مشخص، حاکم بر فرهنگ و ساختار شرکت های کلاسیک است. عجیب نیست که تمرکز در این شرکت ها برآمده از سطوح ارشد سازمان است. رهبران باید اهداف سطح بالایی را تعیین کنند، حوزه فعالیت و روش دستیابی به موفقیت را مشخص کنند، بر طراحی و ایجاد برنامه های هر بخش نظارت کنند و تحقق چنین برنامه هایی را با تمرکزی بی وقفه تشویق کنند. به همین موازات، رهبران باید گامی به عقب بردارند و به بررسی این بپردازند که تمرکز بی وقفه بر اجرا و کارایی منجر به افراط و اخلاص نشود.

مدیران ارشد اجرایی شرکتها نقش حساسی در جلوگیری از تشریفاتی شدن فرایند استراتژی دارند. رهبران کلاسیک باید در خط مقدم انگیزه بخشی به شرکتهای خود برای تفکر متفاوت درباره بازار و دستیابی به بینشهای جدید باشند. آنها هم ژرف اندیشی و هم آزادی عمل لازم را برای به پرسش کشیدن پیش فرض های قدیمی، تعاریف موجود از بازار یا اتکای بیش از حد به اطلاعات در دسترس در اختیار دارند.

در حین فرایند برنامه ریزی، در جایگاه رهبر باید نگاهی از بالا به استراتژی داشته باشید به جای آنکه تحت تأثیر جوانب مالی کوتاه مدت قرار بگیرید. از این مسئله مطمئن شوید که مدیران برنامه های منسجم و بلندمدتی خلق کرده و به آنها متعهدند. این کار اغلب نیازمند وادار ساختن سازمان به اتخاذ تصمیم های دشوار است. زیرا تصمیم های بهینه در بلندمدت ممکن است با عملکرد کوتاه مدت متضاد باشند.

#### 4-5- رویکرد انطباقی: سریع باش

هنگامی که محیط کسب و کار پیش بینی ناپذیر و انعطاف ناپذیر است و مزیت ها پایداری کوتاه مدتی دارند، شرکت ها باید برای دستیابی به موفقیت آماده انطباق سریع باشند. رویکرد انطباقی می تواند از طریق تعدیل مستمر با فرصتهای جدید و شرایط، منشأ رشد و مزیت باشد.

شرکتهایی که رویکرد انطباقی را به کار می گیرند، به طور مستمر روش کسب و کارشان را با ایجاد گزینه های نو تغییر می دهند؛ بهترین و خوش آتیه ترین گزینه را انتخاب می کنند؛ و سپس پیش از تکرار مجدد این چرخه، آن را پرورش می دهند و از آن بهره برداری می کنند.

استراتژی به جای آنکه از تحلیل، پیش بینی و دستورات بالا به پایین حاصل شود، از تکرار مستمر چرخه تغییر، انتخاب و پرورش پدیدار می شود. شرکت های به کارگیرنده رویکرد انطباقی با طی کردن سریع تر و اثربخش تر این فرایند رفت و برگشتی نسبت به رقبای، از دیگران پیشی می گیرند. ایده مزیت های موقتی متوالی نیز جایگزین مفهوم کلاسیک مزیت رقابتی پایدار می شود.

دنیا به سرعت در حال تغییر است. شرکتهای بزرگ دیگر نمی توانند شرکتهای کوچک را شکست دهند. فقط شرکتهای سریع قادر خواهند بود بر شرکتهای کند غلبه کنند.

این رویکرد متمرکز بر برنامه نیست؛ فقط یک استراتژی وجود ندارد؛ تأکید به جای تحلیل و برنامه ریزی روی تجربه است؛ مزیتها موقتی اند؛ و تمرکز به جای نتیجه، روی وسیله و روش هاست.

#### 4-5-1- شرایط به کار گیری رویکرد انطباقی

رویکرد انطباقی به استراتژی فقط و فقط زمانی مناسب است که شرکستان در محیطی فعالیت کند که هم پیش بینی و هم شکل دادنش دشوار باشد.

استراتژی انطباقی زمانی مناسب است که پیش بینی ها به دلیل تغییرات اساسی و مستمر در تکنولوژیها، نیازهای مشتری، محصولات عرضه شده رقابتی یا ساختار صنعت دیگر برای طرح ریزی برنامه های سنجیده و بادوام قابل اطمینان نیستند. چنین محیطی خودش را با نوسان در تقاضا، جایگاه رقابتی و بازده یا خطاهای بزرگ در پیش بینی و کاهش افق زمانی پیش بینی ها نشان می دهد.

بر حسب این معیارها، آشفتگی و عدم قطعیت به نحو چشم گیری به رویه ای متداول و شدید در بسیاری از صنایع تبدیل شده و برای مدت طولانی تری نسبت به گذشته تداوم می یابد.

تا دهه ۱۹۸۰، چیزی کمتر از یک سوم بخش های مختلف از کسب و کارها آشفتگی را تجربه کرده بودند. اما جهانی سازی، تسریع در نوآوری های تکنولوژیک، مقررات زدایی و دیگر فشارها سبب شده تا آن دو سوم دیگر نیز همین شرایط را تجربه کنند.

در طی سی سال گذشته، تلاطم در حاشیه عملیاتی کسب و کار که از دهه ۱۹۵۰ نسبتاً ثابت باقی مانده بود، بیش از دو برابر شده است. به علاوه، درصد شرکتهایی که از جایگاه سه شرکت برتر هر صنعت در کسب درآمد خارج می شوند از رقم سه درصد در سال ۱۹۶۱ به هفده درصد در سال ۲۰۰۲ و چیزی نزدیک به هشت درصد در سال ۲۰۱۳ رسیده است. احتمال اینکه یکی از سه شرکت پیشتاز در سهم بازار در میان سه شرکت پیشتاز در سودآوری هم باشد، از سی و پنج درصد در سال ۱۹۵۵ به هفت درصد در سال ۲۰۱۳ رسیده است.

سهم بازار بسیاری از نقش آفرینان این عرصه تک رقمی است، بنابراین هیچ شرکتی نمی تواند سمت و سوی بازار را تغییر دهد و تغییرات سریع تکنولوژیک شدت پیش بینی ناپذیری را به بالاترین میزان رسانده است.

شیوع آشفته‌گی به قدری بوده که حتی برخی از شرکتهای در صنایع سرمایه بر نیز که عمدتاً از رویکرد کلاسیک استفاده می کردند، باید به کارگیری رویکرد انطباقی را در نظر داشته باشند. این شرکت ها اکنون در حال تلاش برای یافتن شیوه های جدیدی به منظور افزایش انعطاف پذیری اند، زیرا حتی نوسانات معمولی در قیمت یا تقاضا در برابر هزینه ثابت نیز می تواند بازده را تحت تأثیر زیادی قرار دهد. در نتیجه، بسیاری از شرکتهای این حوزه تلاش می کنند چرخه بازگشت سرمایه شان را کوتاه کنند؛ سرمایه گذاری های شان را روی تعداد زیادی از دارایی های کوچک تر پخش کنند؛ ریسک مالکیتشان را به اشتراک بگذارند؛ عملیات شان را منعطف تر کنند و با انعقاد قراردادهایی به پشتوانه داراییهایشان، از عدم قطعیت بهره برداری کنند.

همه شرکتهایی که در حوزه منابع اولیه فعالیت می کنند نیازمند آن خواهند بود که بهره وری شان را بهبود دهند و آنقدر منعطف باشند که بتوانند با تغییر در این بازار چالش برانگیز تطبیق پیدا کنند. تطبیق یافتن به جهت گیری برون گرایانه ای نیاز دارد که در همه ابعاد سازمان از جمله استراتژی پردازی، ساختار و نوآوری جاری باشد.

بسیاری از شرکتهایی که با محیط انطباقی روبه رویند، در درک آن شکست می خورند، زیرا تمایل دارند برآورد خوش بینانه ای از توانایی شان برای کنترل یا پیش بینی محیط ارائه دهند. در طرف مقابل، حتی با وجود اینکه آشفته‌گی در حال افزایش است، رویکرد انطباقی علّاجی برای همه نیست و باید در زمانی مناسب و به شیوه ای هوشمندانه و گزینش شده به کار گرفته شود.

شاخص هایی که نشان دهنده محیط انطباقی اند:

1. صنعت نابالغ است.
2. ساختار صنعت پراکنده است.
3. مبنای رقابت در صنعت متغیر است.
4. توسعه صنعت پیش بینی ناپذیر است.
5. صنعت به سادگی قابل تغییر و شکل دادن نیست.
6. صنعت رشد بالایی را به نمایش می گذارد.

7. بازده تحت تاثیر تغییرات در قیمت و تقاضا است.
8. تغییر جایگاه نقش آفرینان از حیث رتبه شان بالا است.
9. مدلهای کسب و کار و تکنولوژیهای دارای تغییرات اساسی و مستمر هستند.
10. اندازه در صنعت ملاک نیست و سرعت تعیین کننده است.
11. نرخ رشد صنعت بالا است.
12. محیط قانونی صنعت متغیر است..

#### 4-5-2- پیاده سازی رویکرد انطباقی

این رویکرد باید در همه جنبه های سازمان وجود داشته باشد و با تقویت جهت گیری برون گرایانه، ابتکارات از پایین به بالا و ساختار چابک و منعطف سبب بهبود رهیافت تجربی، توان دستیابی به نشانه ها و گزینش شود.

#### 4-5-2-1- اطلاعات

مدیریت اطلاعات مؤلفه ای حیاتی هم در تشخیص نشانه ها و هم در مدیریت مجموعه تجربه هاست. بنابراین، شرکتهای به کارگیرنده رویکرد انطباقی باید به طور مستمر داده هایشان را درباره تغییرات خارجی به روزرسانی کنند و از قابلیتهای تحلیلی برای آشکار ساختن الگوهای پنهان برخوردار باشند.

این کارکردها و قابلیتها باید کاملا در بطن سازمان قرار داشته باشد. اطلاعات در دو سطح برای مدیریت رهیافت تجربی مورد نیاز است: اطلاعات برای مدیریت آزمایشها و تجربه های فردی مستقل (به معنای داده هایی برای رهاوردها و کنترل هرکدام از آزمایش ها) و اطلاعات برای مدیریت کل مجموعه (مانند نرخ دستیابی به موفقیت، هزینهها، سرعت و بازده نسبت به سرمایه).

از آنجایی که در محیط انطباقی، شرکتهایی به مزیت دست پیدا می کنند که پیش از بقیه نسبت به نشانه های تغییر واکنش نشان دهند، هوشمندی شرکت درباره صنعت، رقابت و روندهای مشتریان و مصرف کنندگان باید در عالی ترین سطح باشد. بنابراین شرکت های به کارگیرنده رویکرد انطباقی باید در توسعه آن دسته از قابلیتهای تحلیلی پیشرفته سرمایه گذاری کنند که امکان دستیابی و بهره گیری از اطلاعات واقعی و متنوع را فراهم می کند. به دلیل آنکه کارکرد دقیق الگوهای اطلاعاتی قابل پیش بینی نیست، لازم است اطلاعات به شکلی ساده در دسترس همگان قرار گیرد و به نحوی تصویر شود که استفاده از آن برای همه بخش های سازمان آسان باشد.

نتایج خوب نیازمند داده های صحیح از تجربه ها و کنترل های مرتبط اند تا بتوان بر حسب تطبیق نتایج با معیارها درباره پیشبرد یا توقف تجربه و آزمایش تصمیم گیری کرد. همچنین، تجربه های اثربخش نیاز به مدیریت و نظارت بر مجموعه اقدامات خلق ایده، نرخ موفقیت، هزینه های اجرا، سرعت پیشرفت و تخصیص منابع در تمام مجموعه دارند تا بازده تجربه ها به حداکثر برسد.

شرکت ها باید تا جایی که امکان دارد از هرکدام از تجربه های خود چیزی یاد بگیرند. حتی آنهایی که بی نتیجه است. شکستها هم برای شرکت های به کارگیرنده رویکرد انطباقی حیاتی اند، زیرا این دسته از تجربه ها نه تنها حاوی اطلاعات ارزشمند درباره چیزهایی اند که نتیجه دارد یا ندارد، بلکه اطلاعات ارزشمندی هم درباره اثربخشی رهیافت تجربی دارند. شرکت ها باید از اطلاعات ناشی از تجربه های متعددشان نه تنها برای شناسایی بهترین محصولات برای مشتریان، بلکه برای ارتقای فرایند تجربی شان استفاده کنند.

## 2-5-4- نوآوری

نوآوری مستمر به طور مشخص جوهره سازمانهای به کارگیرنده رویکرد انطباقی است. از آنجایی که این شرکتها بدون داشتن هدف از پیش تعیین شده ای به آزمایش می پردازند، به فرایند نوآوری منظم و تکرارپذیری نیاز دارند که سرعت و صرفه ابتکارهایشان را تضمین کند. بنابراین، نوآوری در این رویکرد باید ناشی از نشانه های بیرونی و بر مبنای اقدامات کم هزینه و کوچکی باشد که عمدتاً تکرارپذیرند. در سطحی بالاتر، این فرایند باید در برابر شکست منعطف باشد و برای بهینه سازی کلی اقتصادی مدیریت شود. این قطعاً به معنای آن نیست که نوآوری و بدعت باید برای نوآوری باشد، تجربه ها و آزمایش ها گران و پرریسک اند. بنابراین، شرکتها به کارگیرنده رویکرد انطباقی باید میزان جست وجوهای خود را بر حسب شرایط و سرعت محیط تنظیم کنند و مطمئن شوند که از موفقیت های شان، حتی برای دوره ای کوتاه، به طور کامل بهره برداری می کنند.

درک و اقدام سریع نسبت به خواسته های مشتریان، در نقطه کانونی نوآوری های استراتژیک انطباقی قرار دارد و کمک می کند در راهکارهای کسب و کار و مدلهای ارائه خدمات و محصولات نوآوری نمایند.

نوآوری در شرکتها کلاسیک اغلب چیز است که از دیگر اقدامات روزمره و عادی سازمان جدا شده و گامهایی گاه و بی گاه را در بر می گیرد که توسط واحد مستقل تحقیق و توسعه طرح ریزی شده اند. نوآوری در رویکرد انطباقی کاملاً متفاوت است: گامهای مستمر، کوچک و جاگرفته در بطن سازمان. بر خلاف رویکردهای کلاسیک یا آرمان گرایانه، ممکن است به طور کامل ندانید که در جست وجوی چه چیز جدیدی هستید. بنابراین به طور طبیعی امکان دارد غافل گیری ها، عقب گردها یا شکستهایی داشته باشید. شرکت های به کارگیرنده رویکرد انطباقی هرکدام از پروژه ها را بر مبنای سرعت، پیشرفت مشوقانه و اجبار به بازه های زمانی کوتاه مدیریت می کنند تا گروه ها را به همگرایی روی پیگیری بیشتر، تغییر جهت گیری یا رها ساختن هرکدام از پروژه ها وادارند.

رویکرد شرکت ها به نوآوری، باید رویکردی سریع و تجربی باشد. شرکت ها می توانند چرخه ای با نام مدل ۴E را به کار گیرند: جست وجو کردن، توانمند ساختن، رواج دادن، و بهره برداری. این مدل به طور فعالانه روی تحقیق در حوزه های متنوع، ساخت نمونه های آزمایشی، سنجش، عرضه محصول جدید و تولید انبوه آن متمرکز است.

شرکت ها می توانند به دو طریق به واکنش سریع به تغییرات در نیازهای مشتریان دست یابند. نخست، زنجیره تأمین خود را کوتاه کنند و کارگاههای تولیدی شان را به مشتریان نزدیک تر نمایند و هزینه بیشتر تولید را برای دستیابی به چابکی

بیشتر بپذیرند. تأمین منابع از محل های نزدیک می تواند عامل کلیدی موفقیت باشد. زنجیره تأمین کوتاه شده فاصله عرضه محصول تا فروشگاه ها را کوتاه می کند و در نتیجه زمان پاسخ گویی به تغییرات را نسبت به رقبا در صنعت کاهش دهد.

شرکت ها علاوه بر نوآوری در محصولات و خدمات، می توانند نوآوری در دیگر سطوح کسب و کار را نیز جاری نمایند. به عنوان مثال در تعهدات قراردادی، رهبران سازمان می توانند واحدهای کسب و کار را تشویق کنند تا هرکدام از قراردادهای خود را فرصتی برای نوآوری تصور کنند.

#### 4-5-2-3- سازماندهی

رویکرد انطباقی به ساختاری نیاز دارد که هم قادر به دستیابی و به اشتراک گذاردن نشانه های بیرونی باشد و هم بتواند مجموعه ای از تجربه ها را به طور مؤثر خلق و مدیریت کند. بنابراین، اصول مورد نیاز برای طراحی این ساختار مبتنی بر جهت گیری برون گرایانه، توانمند در اطلاعات، عدم تمرکز و انعطاف در بازتخصیص سریع منابع به موازات شکل گرفتن و دگرگون شدن تمرکز تجربه هاست.

جهت گیری برون گرایانه به شرکتها امکان دستیابی اثربخش به نشانه های بیرونی را می دهد. جهت گیری برون گرایانه اغلب به معنای این است که شرکت با ایجاد سازوکارهای قدرتمند بازخوردگیری، مشتریان را وارد فرایندهای خود می سازد یا انجمن های کاربری را در بخشی از مدل سازمانی اش ایجاد می کند. در برخی از مواقع، مشتریان منشأ اصلی ایده های نوآورانه اند.

شرکتهای انطباقی عموماً از توانمندی اطلاعاتی برخوردارند و تحلیل ها و تصویرهای داده را در تمام سازمان در دسترس می سازند. از این رو کارکنان این شرکتها قادرند تغییرات را دریابند و پاسخ های فوری و سریع را در برابر تغییرات آماده کنند. این رویه کاملاً با رویکرد کلاسیک که ابزارهای تحلیلی استراتژی پردازی در آن تنها در اختیار گروه کوچکی از متخصصان است، تفاوت دارد.

شرکتهای انطباقی به دلیل نیاز برای برانگیختن یادگیری از پایین به بالا و خلاقیت فردی، ساختار نسبتاً تخت تر و غیرمتمرکزتری دارند و سطح بالایی از استقلال را پرورش می دهند. این سازمانها معمولاً با ساختارهای غیررسمی، موقتی و افقی مانند شوراها، گروه های کاری و جوامع داخلی توصیف می شوند که اداره های وظیفهای سنتی را برای به اشتراک گذاری اطلاعات و انعطاف پذیری در حرکت میان فرصتهای خوش آتیه از میان بر می دارند. لایه های سازمانی چندگانه، سلسله مراتب انعطاف ناپذیر و کتابچه قطوری از قوانین توانایی شرکت را برای تغییر جهت سریع در برابر نشانه های جدید محیطی به میزان زیادی کاهش می دهد.

سازمانهای به کارگیرنده رویکرد انطباقی عموماً ماژولار و منعطف اند، یعنی می توان واحدهای سازمانی آنها را بر حسب تغییرات محیطی یا تصمیم برای دستیابی به مقیاس لازم برای اجرای یک آزمایش خاص به سرعت با هم ترکیب کرد.



مرزهای مشترک و استاندارد سازمان آن را قادر به پاسخ گویی از طریق انتقال سریع منابع در برابر نیازهای در حال تغییر می کند.

شرکتهای انطباقی می توانند در هنگام تعیین جهت گیری ها، رویکرد بالا به پایین را با مواجهه با چالش هایی از پایین به بالا متوازن سازند. این کار از طریق گروهی انجام می شود که اطلاعات کلیدی بازار شامل اندازه، رشد، رقابت، تکنولوژی و روند تقاضا را درباره هر صنعت فراهم می آورند. سپس این گروه هرکدام از کسب و کارها را برای ارائه رویکردی به چالش می کشند که بتواند نیازهای خاص مشتریان را تأمین کند. بدین ترتیب، رویکرد استراتژیک از مجموعه ای از اقدامات فردی که تغییرات خاص محیط و شرایط جدید پیش روی هرکدام از بخش های کسب و کار را پاسخ می دهند، پدیدار می شود.

#### **4-2-5-4- فرهنگ**

توانایی شرکتهای به کارگیرنده رویکرد انطباقی برای خوانش، عمل به نشانه های بازار و کسب تجربه به پشتوانه فرهنگ آنهاست. فرهنگ این شرکتهای، فرهنگی برون گرایانه و متمرکز بر روش ها و ابزارهاست. این فرهنگ به جای جهت گیری های اجباری و ثابت، زمینه خلق ایده های جدید و یادگیری سریع را از طریق فراهم ساختن امکان تنوع دیدگاه ها و حمایت از اختلاف نظرهای سازنده فراهم می کند.

رویکرد انطباقی بر خلاف فرهنگهای نظام مند و کاملاً هدف گرایانه در شرکتهای کلاسیک، برای تشویق به خلق ایده های جدید به فرهنگ پذیرای تغییر نیاز دارد. این فرهنگ با فراهم آوردن زمینه بروز اختلاف نظرهای سازنده و ترویج تنوع شناختی، چالش ها را افزایش می دهد. از آنجایی که سازمانهای انطباقی روی خلاقیت و ابتکارهای فردی اتکا دارند، مجموعه ای از رفتارها و مقاصد مشترک را به جای اهداف دقیق در نظر می گیرند.

#### **4-2-5-5- رهبری**

رهبران شرکتهای انطباقی به جای تعیین اهداف، از طریق جهت دهی زمینه به رهبری می پردازند. آنها این کار را با برون گرایانه کردن سازمان، خلق فرهنگ دوست دار تجربه، مشخص ساختن قواعدی که آزمایش ها باید بر مبنای آن انجام شود و تعیین حوزه هایی که آزمایش ها باید متمرکز بر آنها باشد، انجام می دهند.

مدیران برتر روش دستیابی به بهترین نتایج را به جای تلاش برای کنترل کارکنان شان، با جهت دهی به زمینه مناسب مشخص می کنند.

برای تشویق و ترغیب ابتکارهای فردی مسئولیت را تفویض کنید، برای جلوگیری از نابودی خلاقیت در برابر اشتباهات بردبار باشید. زمانی را در اوقات کاری اختصاص دهید تا کارکنان علایق خودشان را دنبال کنند و بستری فراهم کنید که ایده های بزرگ از طریق آن در سازمان به اشتراک گذارده شود.

هرچه کسب و کار رشد کند نیاز بیشتری به تفویض مسئولیت و تشویق زنان و مردان برای آزمودن ابتکارهایشان وجود دارد. این مسئله نیازمند بردباری است. اگر مردان و زنانی که اختیار و مسئولیت را به آنها تفویض می کنیم، اشخاص

درستی باشند، وظایف شان را به شیوه خودشان انجام می دهند. اشتباهات رخ خواهد داد. اما اگر شخص واقعاً درست باشد، این اشتباهات در بلندمدت به اندازه اشتباهاتی که مدیران با دستور به انجام وظایف به شیوه ای مشخص پدید می آورند، جدی و خطرناک نخواهند بود. مدیریت غیرسازنده و انتقادی در برابر رخ دادن اشتباهات، ابتکارهای فردی را از بین می برد و اگر قصد داریم رشدمان ادامه یابد، ضروری است که تعداد زیادی از افراد مبتکر را داشته باشیم.

#### 4-6- رویکرد آرمان گرایانه: پیشگام باش

شرکتها در برخی محیطها می توانند صنعت را خلق یا آن را از نو ایجاد کنند و در نتیجه چنین قدرتی، آینده ای را که تاحدودی قابل پیش بینی ست، شکل دهند. در چنین شرایطی، شرکت در جایگاهی قرار دارد که از رویکرد آرمان گرایانه استفاده کند.

باید قادر باشید که به تنهایی بازارهای جدیدی را خلق کنید یا بازارهای فعلی را برهم بزنید. «بهترین راه برای پیش بینی آینده، خلق آن است.» حتی ممکن است عنوان برندگان، مانند برندهای زیراکس و هوورر برای سالهای متعددی معرف طبقه محصولات مرتبط به آن شود.

رویکرد آرمان گرایانه سه گام را در بر می گیرد. نخست، باید با مطالعه روندهای عمده، به کارگیری تکنولوژی های جدید یا پاسخ گویی به نیازهای ارضانگشته یا پنهان مشتریان به تجسم فرصتها بپردازید. دوم، باید نخستین شخصی باشید که شرکت یا محصولی را برای تحقق این چشم انداز خلق می کنید. و سپس، باید در حالی که روی دنبال کردن یک هدف مشخص پافشاری می کنید، نسبت به روش های غلبه بر موانع پیش بینی نشده منعطف باشید.

زمان بندی بسیار حیاتی است. پیشگامی مزیت بزرگی برایتان خواهد داشت که شما را جلوتر از رقیب قرار می دهد، می توانید استانداردهای صنعت را تعیین کنید، روی ترجیحات مشتری تأثیر بگذارید، جایگاه برتری در هزینه داشته باشید و بازار را در جهتی هدایت کنید که با شرکتهای متناسب داشته باشد.

بسیاری از رهبران به طور طبیعی کسب و کارهای نوپا و کارآفرینانه را با استراتژی آرمان گرایانه همراه می دانند. شرکتهای جوان، کوچک و چابک اصلی ترین نقش آفرینانی اند که بازارهای جدید را خلق کرده یا بازارهای موجود را بر هم می زنند.

با وجود آنکه رویکرد آرمان گرایانه عمدتاً متناسب با کسب و کارهای نوپا و کارآفرینانه است، اما شرکتهای بزرگ و شکل یافته نیز بیش از پیش نیاز به آشنایی با این رویکرد دارند. هنگامی که شرکتهای بزرگ خودشان را مرتباً در معرض تهدید از سوی تازه واردان کوچک می بینند، حداقل نیاز دارند روش فکری این رقبای کوچک و آرمان گرا را بفهمند تا بتوانند نسبت به آنها واکنش نشان دهند یا حتی بهتر از آن؛ در صورت تحقق شرایط پیش دستی کنند.

درک و ارزیابی کامل رویکرد آرمان گرایانه می تواند نخستین گام دفاعی برای شرکتهای مسلط بر بازار باشد.

#### 4-6-1- شرایط به کار گیری رویکرد آرمان گرایانه

زمانی باید از رویکرد آرمان گرایانه به استراتژی استفاده کنید که فرصت خلق یا نوزایی صنعت را به تنهایی و با به کارگیری آرمان جسورانه در زمان مناسب داشته باشید. این یعنی رویکرد آرمان گرایانه زمانی صحیح است که شرکتان با محیطی انعطاف پذیر روبه رو باشد و این محیط به دلیل اقدام به موقع و قدرت شرکت شما برای شکل دادن به محیط، برایتان قابل پیش بینی هم باشد. شرایط آرمان گرایانه زمانی مهیا می شود که پیش از فهم و واکنش دیگر شرکت ها، روندهای عمده در حال ظهور را دریابید؛ امکان بازسازی صنعت در اثر تغییرات تکنولوژی را بفهمید؛ یا وقتی محصول اصلی حاضر در بازار نمی تواند رضایت مشتریان را تأمین کند، متوجه فرصتهای ممکن برای بازارهای جدید شوید.

در محیط انعطاف پذیر، استراتژی بهینه تحلیل یا تجسم این است که کدام گزینه به ازای مقدار مشخصی از سرمایه گذاری دارای بیشترین بازده است. هنگامی که گزینه دارای بالاترین بازده بالقوه مشخص شود، پافشاری و سرمایه گذاری روی آن گزینه برای دستیابی به بازده بالا نیاز است.

از آنجایی که فاصله بسیار کمی میان بروز فرصت و نخستین واکنش از سوی دیگر نقش آفرینان وجود دارد، زمان بندی بسیار حیاتی است. شرکتهای موفق آرمان گرا روی فاصله میان پدیدار شدن فرصت، تشخیص و پذیرش ایده و واکنش از سوی نقش آفرینان تثبیت شده سرمایه گذاری می کنند. برای کارآفرینان آرمان گرا جای خوشبختی است که واکنش دیگر نقش آفرینان به دلیل شک و اینرسی سازمانی عمدتاً با تأخیر همراه است. زمان بندی در طرف تقاضا هم بسیار حیاتیست: اگر خیلی زود باشد، ممکن است مشتریان بالقوه آمادگی پذیرش آرمانتان را نداشته باشد و اگر خیلی دیر باشد، ممکن است شرکتی پیرو یا مقلد شناخته شوید.

بسیاری از رهبران کسب و کار مدعی به کارگیری رویکرد آرمان گرایانه اند؛ درحالی که تعداد بسیار کمی از محیطها را میتوان به طور مشخص به عنوان محیطهای کاملاً پیش بینی پذیر و منعطف طبقه بندی کرد. این تضاد میان ادراک و واقعیت نشان می دهد که ممکن است رهبران برآوردهای دست بالایی از قابلیت انعطاف پذیری بازارها و امکان استفاده از رویکرد آرمان گرایانه داشته باشند.

سه نشانه به تشخیص نقطه عطف صنایع برای استفاده از رویکرد آرمان گرایانه کمک می کنند. یکی از نشانه ها پدیدار شدن روندهای عمده یا همان تغییرات ساختاری بزرگ است که می توانند بازار را از نو شکل دهی کنند و فراتر از شرایط خاص عرضه و تقاضای صنعت بروند. مثالهای چنین روندی افزایش سن جمعیت و ظهور طبقه متوسط در چین، هند و دیگر اقتصادهایی است که به سرعت در حال توسعه اند. پدیدار شدن تکنولوژیهای جدید مانند خودرو و تلفن های همراه که ممکن است فرصت های جدیدی را فراهم کنند یا بازارهای موجود را برهم زنند، نشانه دیگری است. نشانه سوم، عدم رضایت مصرف کنندگان یا نیازهای پنهان آنها با وجود محصولات است که در حال حاضر عرضه می شوند. ممکن است این مسئله در ذهن مصرف کنندگان واضح باشد، اما عمدتاً پنهان است. ممکن است مصرف کنندگان ایده واضحی از آنچه که از دست می دهند، نداشته باشند.

هرچه تلاطم ها و آشفتگیها در طی دو دهه گذشته افزایش یافته است، میزان ریسک پیش روی شرکتهای بزرگ به دلیل برهم خوردن مدل کسب و کارشان نیز به طور محسوسی افزایش یافته است. به دلیل تغییرات سریع تکنولوژیک به ویژه در زمینه قدرت پردازش کامپیوتری، اتصال به شبکه و ابزارهای همراه، بیش از هر زمان دیگری شرکتهای کوچکی را می بینیم که گولهای بزرگ را شکست می دهند. در این سال ها احتمال اینکه شرکتهای پیشتاز در هر صنعت جایگاه خودشان را از دست بدهند، نسبت به ابتدای دهه ۱۹۶۰ سه برابر شده است.

به طور مشخص، شرکتهای بزرگ و شکل گرفته آسیب پذیرند، زیرا حرکت در زمان مناسب به چند دلیل برای آنها دشوار است: تعهد به وضع موجود، اینرسی که عمدتاً ناشی از اندازه است، و تمایل ذاتی برای چشم پوشی از برخی نشانه ها به دلیل منطق غالب- اگر این شرکتهای واکنشی نشان ندهند، احتمال اقدامی از سوی دیگران به ضرر آنها بسیار زیاد است.

ما در همین حال، شرکتهای بزرگ با غلبه بر اینرسی خود، مزیتهای بالقوه ای در سرمایه گذاری روی فرصتهای آرمان گرایانه دارند: حرکت ممکن است به حجم زیادی از سرمایه گذاری برای دستیابی سریع به مقیاس اقتصادی و منابع برای رویارویی با شکست های احتمالی نیاز داشته باشد. در واقع، شرکتهای بزرگ دارای منابع کافی در صورت اقدام در زمان مناسب و با میزان مناسبی از جسارت می توانند به صورت نقش آفرینان آرمان گرا و شگفت انگیزی درآیند.

شاخص هایی که نشان دهنده محیط انطباقی اند:

1. صنعت فرصتی برای فضای خالی و بی رقیب دارد، یا می توان آن را برهم زد.
2. یک شرکت می تواند شکل تازه ای به صنعت بدهد.
3. صنعت تحت تسلط تعدادی رقیب مسلط آرام و کم فعالیت است.
4. صنعت با نیازهای برآورده نشده و پنهان مشتریان روبه رو است.
5. صنعت قابلیت بالقوه و فراوانی را برای رشد به نمایش می گذارد.
6. نوآوری در صنعت با موانع قانونی کمی روبه روست.

#### 4-6-2- پیاده سازی رویکرد آرمان گرایانه

زمان به واسطه تأکید روی انعطاف پذیری در برابر موانع غیرمنتظره و پیاده سازی سریع به منظور پیشتازی نسبت به دیگران، ابزاری برای تحقق آرمان است. بنابراین، اصول راهنمای سازمانی در رویکرد آرمان گرایانه شامل وضوح اهداف، سرعت و انعطاف پذیری در روش ها از جمله مدیریت اطلاعات، ساختار سازمانی و رهبری است.

#### 4-6-2-1- اطلاعات

تشخیص زودهنگام فرصتهای جدید و واکنش قاطعانه و سریع نسبت به دیگران یکی از عوامل اصلی موفقیت در رویکرد آرمان گرایانه است. شرکت های به کارگیرنده رویکرد آرمان گرایانه برای استفاده موفقیت آمیز از اطلاعات، از آن برای پایش و تشخیص فرصتها به منظور خلق واقعیت های جدید بازار؛ و نگرستن به چیزی فراتر از ارزش ظاهری نشانه ها برای دریافتن احتمال آنچه ممکن است، استفاده می کنند.

چالش اطلاعات در شرکت های آرمان گرا چیزی از جنس تخیل است که با نشانه هایی از دنیای واقعی درباره روندها، تکنولوژیها و مشتریان شکل می گیرد.

برای به کارگیری چنین رویکردی لازم است در جایگاه رهبر گامی به عقب بردارید و دیدگاههایتان را درباره صنعت و شرکت به چالش بکشید تا بتوانید نقاط کور دورنمای فعلی تان را رفع کنید. به علاوه نیاز است در خارج از ناحیه راحتی و خرد رایج، یا محدوده شرکت، کشور، بخشی که در آن به فعالیت تجاری مشغولید یا مشتریانانتان به جست و جوی اطلاعات بپردازید تا گزینه های ممکن و جدید را مشاهده کنید. در برخی موارد این کار نیازمند ایجاد فاصله ذهنی میان شما و اتفاقات روزانه کسب و کار است. البته اگر نیاز به فاصله فیزیکی نباشد.

ممکن است شرکتهای بزرگ شکل گیری این فاصله یا نگاه به صنعت شان از منظری جدید را دشوار بدانند. شرکت های بزرگ می توانند به پایش شرکتهای کوچک و مستقل بپردازند. این اقدام به آنها اجازه می دهد نشانه های آینده صنعت را با نگرستن به آن دسته از نقش آفرینان کوچک فعال در حاشیه صنعت دریابند که ممکن است با مدلی بر خلاف مدل کسب و کار شرکتهای بزرگ فعالیت کنند. بدین ترتیب، قادرید ایده اصلی آنها را دریابید. سپس باید به بررسی اثراتی بپردازید که در صورت صحت ایده این نقش آفرینان متوجه شرکتتان خواهد شد. از این طریق می توانید تصمیم بگیرید که پاسخ شما به آن ایده ها چیست: صبر کردن برای کسب اطلاعات بهتر، نادیده گرفتن، تقلید از آنها، پرورش آن ایده درون سازمان تان یا خرید این نقش آفرینان.

تکنولوژی دیجیتال فرصتهای فراوانی را برای استراتژی های آرمان گرایانه جدید پدید آورده است، اما کسب و کارها به سیستم های پرهزینه فناوری اطلاعات برای شناسایی فرصتهای آرمانی نیاز ندارند.

دیگر رویکردها، به ویژه استراتژی انطباقی، اغلب نیاز به تحلیل های پیشرفته برای بررسی الگوی تغییرات کوچک در محیط دارند. اگرچه ممکن است شرکت های آرمان گرا از چنین داده های خردی استفاده کنند، اما نگرستن فراتر از چیزهای واضح به منظور دستیابی به پینشهای جدید و برهم زنده اهمیت بیشتری دارد. جستجو برای آنچه ممکن است، به جای آنچه که هست؛ گام ابتدایی رویکرد آرمان گرایانه را تشکیل می دهد.

#### **4-2-2- نوآوری**

از آنجایی که رویکرد آرمان گرایانه بازار کاملاً جدیدی را خلق می کند، نوآوری به طور طبیعی نقش تعیین کننده ای در تعریف و تحقق این آرمان دارد. این نوآوری به جای آنکه تدریجی باشد، سریع، جسورانه و انقلابی است. برای اطمینان از سرعت و تمرکز منابع، تلاش برای نوآوری به ویژه در شرکتهای کوچک با منابع محدود، به طور معمول متمرکز بر یک ریسک بزرگ به جای مجموعه ای از گزینه های پراکنده است.

سه روش عمده برای حصول چنین نوآوری وجود دارد: به کارگیری تکنولوژیهای جدید، نوآوری در مدل کسب و کار و به کارگیری قابلیتهای یک صنعت در صنایع دیگر.

شما می توانید نخستین کسی باشید که تکنولوژی جدیدی را ابداع می کند یا آن را به کار می گیرد. در تاریخ کسب و کار، بسیاری از شرکتهای موفق آنهایی بوده اند که برای نخستین بار اختراع ها و ابداع های بزرگ را به کار گرفته اند.

دومین راه برای نوآوری، خلق مدل کسب و کار جدید یا راه متفاوتی به منظور خلق ارزش برای مشتریان است.

سومین راه برای نوآوری این است که قابلیت های خودتان را از صنعتی به صنعت دیگر انتقال دهید.

### 3-2-6-4- سازماندهی

سازمان های آرمان گرا باید آرمان ها را به سرعت محقق سازند و این کار را هم با وفاداری نسبت به هدف و هم با انعطاف پذیری برای غلبه بر موانع پیش بینی نشده انجام دهند. چنین ساختاری با رسیدن آرمان به سطح بلوغ، باید قادر به پیش بینی نیازهای رویکرد بعدی به استراتژی باشد. سازمان های آرمان گرا برای اطمینان از تمرکز روی هدف و اجتناب از انعطاف ناپذیری باید جهت گیری های بالا به پایین را با ساختارهای منعطف و غیررسمی ای ترکیب کنند که فرایندها و قواعد دست و پاگیر را به حداقل می رسانند. سازمان برای دستیابی به مقیاس و حرفه ای گرایي هم زمان با بلوغ آرمان، باید قادر به حرکت به سمت نیازمندیهای ساختاری رویکرد جدید نسبت به استراتژی باشد.

قواعد راهنمای روشن و جهت گیری واضح که از سوی مدیران ارشد سازمان مشخص می شود به حفظ تمرکز سازمانهای آرمان گرا کمک می کند. سازمانهای به کارگیرنده رویکرد آرمان گرایانه به سطح یا نوع تنوع سازمانی موجود در شرکتهای انطباقی نیاز ندارند، زیرا جهت گیری ها از پیش تعیین شده است.

وضوح جهت گیری بسیار مهم است؛ با این حال، فقط هدف بلندمدت دارای ثبات است. در نتیجه، شرکت ها در کوتاه مدت به انعطاف پذیری نیاز دارند تا به سرعت موانع پیش بینی نشده را تشخیص دهند و بر آنها غلبه کنند.

شرکت های آرمان گرا برای حفظ انعطاف پذیری در کوتاه مدت، عموماً غیررسمی اند، با انعطاف پذیری به تخصیص منابع می پردازند و رویه های عملیاتی مفصل را محدود می کنند. آنها تیم های چندوظیفه ای را حفظ می کنند و ارتباطات مستقیم میان مدیران رده بالای سازمان با کارکنان سطوح پایین را برای ساده سازی تصمیم گیری سریع و پیاده سازی تشویق می کنند. این به معنای آن است که شرکت های به کارگیرنده رویکرد آرمان گرایانه بر خلاف شرکتهای کلاسیک، نیازی به رویه های عملیاتی مفصل به منظور افزایش کارایی یا انسجام در پیاده سازی ندارند.

این تغییر ذهنیت به ویژه برای شرکتهای بزرگی که تلاش در به کارگیری رویکرد آرمان گرایانه دارند، بسیار دشوار اما مهم است. فرایندهای جاافتاده در این سازمانها به سادگی تبدیل به فرایندهای غیررسمی و منعطفی نمی شود که از رویکرد آرمان گرایانه پشتیبانی کند. شرکتهای بزرگ، همان گونه که در ادامه این کتاب اشاره خواهیم کرد، ممکن است نیاز به جداسازی واحدهای به کارگیرنده رویکرد آرمان گرایانه از کسب و کار اصلی شان داشته باشند.

رویکرد آرمان گرایانه بیشتر از آنکه در پایان سفر استراتژی سازمان متداول باشد. در آغاز آن مرسوم است. بنابراین، رهبران آرمان گرای موفق به تدریج نیازمندیهای رویکرد بعدی سازمان به استراتژی را پیش بینی می کنند و جنبه هایی از آن را

برای سازمان روشن می سازند؛ این کار عمدتاً با حرکت به سوی رویکردهای کلاسیک تر استراتژی و پیاده سازی صورت می پذیرد. تغییر به سوی رویکردهای دیگر غالباً لازم است. زیرا عدم رسمیت و تمرکز از بالا به پایین روی هدف که شرکت های آرمان گرا را به موفقیت می رساند، گاهی آنها را در هنگام رسیدن به مرحله بلوغ و دستیابی به مقیاس تجاری محدود می کند.

#### **4-6-2-4- فرهنگ**

فرهنگ آرمان گرایانه در تناسب با تأثیری که روی سازمان دارد، حس روشنی از جهت گیری را برای تضمین سرعت با میزان مشخصی از انعطاف پذیری برای غلبه بر دشواری های مسیر ترکیب می کند. از این مهمتر، این فرهنگ کارکنان را تشویق می کند چیزی را دنبال کنند که دیگران هنوز متوجه اش نشده اند. چنین فرهنگی انرژی را روی تحقق آرمان متمرکز می کند و از اشتیاق و خلاقیت فردی کارکنان برای شتاب بخشیدن به این فرایند بهره می گیرد. فرهنگ های آرمان گرایانه روی آرمان هایشان اتکا دارند و این آرمانها برای آنها ستاره قطبی فرهنگی می سازد.

کارکنان با تکیه روی مأموریت، نه تنها آن را در وجودشان نهادینه می کنند، بلکه به سفیران برند یا محصولات هم تبدیل می شوند. در شرایط مطلوب، کارکنان شرکت بزرگ ترین شیفتگان آن به شمار می آیند. این فرهنگ باید فرصتهای بی حد و اندازه ای را برای ابتکارهای فردی فراهم سازد که تحقق آرمانها را شتاب بخشد و میتواند ابزار قدرتمندی برای جذب نیروی انسانی هم باشد.

شرکت ها لازم است فرهنگی بسازند که آدمهای ارزشمند را برای اتخاذ تصمیمات دشوار در حوزه های فنی به داخل شرکت بیاورد.

هنگامی که آرمان ها به بلوغ می رسند، شرکتها ذهنیتهای فرهنگی شان را به سوی رویکردهای دیگر سوق می دهند. برای مثال، ممکن است شرکتها بر حسب روحیه انطباقی یا کلاسیک، برون گرایانه تر یا نظام مندتر شوند.

#### **4-6-2-5- رهبری**

رهبران موفق شرکتهای به کارگیرنده رویکرد آرمان گرایانه، چرخه پویای تجسم، خلق و پافشاری را از نقطه ای به نقطه دیگر هدایت می کنند. شما نیازمند لحظه دریافت شهودی هستید و سپس جهت گیری مشخصی را در نظر می گیرید. شما نگاهیان ارشد شعله ها هستید. سازمانی را می سازید که به آن آرمان واقعیت بخشد، هدف نهایی را به اطلاع دیگران می رسانید و پیروزیهای زود هنگام را جشن می گیرید و تعهد روشنی نسبت به تحقق آرمان دارید. در نهایت هنگامی که آرمان گرایی به نقطه پایانی خود می رسد، نیاز دارید تا شرکت را از میان تغییر و تحولات لازم اما دشوار به سوی دیگر رویکردها هدایت کنید.

وش بختانه کاریزما و اشتیاق برای رهبران آرمان گرا کمتر چالش به حساب می آیند، زیرا آنها غالباً رویا پردازان عمل گراند.

در نهایت، رهبران باید زمان تغییر در رویکردهای استراتژیک را تشخیص دهند. محیطهایی که برای به کارگیری موفقیت آمیز رویکرد آرمان گرایانه مناسب اند، به ندرت برای مدت زمانی طولانی پابرجا می مانند.

تعداد کمی از اشخاص می توانند این ویژگیهای متنوع را با هم ترکیب کنند، اما آنهایی که قادر به این کار باشند، توانایی ایجاد تحول در کسب و کار و صنعت را دارند.

#### 4-7- رویکرد شکل دهی: سازمان دهنده باش

ممکن است به فرصت فوق العاده ای برای شکل دادن یا تغییر مجدد شکل صنعت در نخستین مراحل رشد آن دست یابید؛ هنگامی که قواعد کاملاً مستند نشده اند و فرصت بزرگ شدن، جذاب شدن و مطلوب شدن صنعت برایتان وجود دارد. چنین فرصتهایی به شما هم امکان و هم الزام به همکاری با دیگران را می دهد، زیرا نمی توانید به تنهایی صنعت را شکل دهید و به دیگران نیاز دارید تا ریسک، منابع و قابلیت‌های مکمل را با آنها به اشتراک بگذارید و به سرعت بازار را خلق کنید.

شرکت های به کار گیرنده رویکرد شکل دهی تحت شرایط بسیار پیش بینی ناپذیر فعالیت می کنند که شبیه به مرحله پیدایش صنعت است و با مشارکت تعداد زیادی از ذی نفعان روبه رویند که باید روی آنها تأثیر بگذارند، اما قادر به کنترل شان نیستند.

در محیطهایی که انعطاف پذیری و پیش بینی ناپذیری زیادی دارند، شرکت ها باید هم به جست و جوی گزینه های مختلف در طی زمان بپردازند و هم برای تضمین موفقیت، سرمایه گذاری های فراوانی در شکل دهی به گزینه های منتخب داشته باشند. این استراتژی رویکرد شکل دهی است که نیازمند سرمایه گذاری در مجموعه ای از گزینه ها در اکوسیستم است. در چنین اکوسیستمی نمی دانید که کدام گزینه در نهایت بهتر است. اما رهبری این اکوسیستم شما را در جایگاهی قرار می دهد که با متبلور شدن هر گزینه منتفع شوید.

در این شرایط غیرقابل پیش بینی و بسیار انعطاف پذیر، شرکت ها برای دستیابی به موفقیت باید ذینفعان دیگر را به مشارکت وادارند تا چشم انداز مشتری را در زمان مناسب خلق کنند، بستری بسازند که بتوانند تأثیرشان را در آن بیازمایند و همکاری های شان را سازماندهی کنند و در نهایت این بستر را با رساندن آن به مقیاس تجاری و حفظ انعطاف پرورش دهند و به تکامل برسانند.

رویکرد شکل دهی در صورت موفقیت در به کارگیری، می تواند بازده فراوانی داشته باشد: گروهی از شرکت ها یا ذی نفعان به همراه شرکت شکل دهنده ای که نقش سازمان دهی را بر عهده دارد، بازار جدیدی را خلق می کنند و بازده آنها با کسانی که بعداً وارد بازار می شوند، تناسبی ندارد. تلاشهای هم راستای مشارکت کنندگان مختلف در اکوسیستم، امکان نوآوری سریع تر با هزینه و ریسک کمتر را برای هر کدام فراهم می کند و این به سیستم اجازه می دهد تا سریع تر رشد کرده و زودتر با تغییرات همگام شود. به علاوه، اکوسیستم کسب و کار می تواند به دلیل اثرات شبکه ای " و سیستم مسدود از درون یا انحصاری، توانمندی فوق العاده ای داشته باشد. معمولاً فقط برای یک شرکت سازمان دهنده و یک اکوسیستم این فرصت وجود دارد که خدماتشان را به همه بازار ارائه کنند.



از آنجایی که شرکت‌های به کارگیرنده رویکرد شکل دهی در محیط پیش بینی ناپذیر فعالیت می کنند، برخی ویژگی‌های این رویکرد مشابه رویکرد انطباقی است: پویایی صنعت جدید را نمی توان به طور کامل پیش بینی کرد و این پویایی خودش را به صورت جریانهای تکرارپذیر نشان خواهد داد. اما این شرکتها مانند سازمانهای آرمان گرا تصور می کنند محیط انعطاف پذیر است و در جست و جوی بهره برداری از فرصتها برمی آیند تا به تعریف یا بازتعریف صنعت بپردازند و مسئله ای جدید را پاسخ دهند یا مسائل موجود را به شیوه بسیار بهتری حل کنند. با این وجود، شرکت‌های به کار گیرنده رویکرد شکل دهی به دلیل دامنه گسترده تر و غیرقابل پیش بینی تر این تلاش، به جای تمرکز روی یک ایده یا مسئله و تلاش انفرادی برای تحقق آن، بازار جدیدی را در همکاری با دیگر نقش آفرینان خلق می کنند. بسیاری از شرکت ها تمایل دارند تا نقش اصلی شکل دهی را بر عهده داشته باشند؛ با این حال، به ندرت توانایی و فرصت بر عهده گیری نقش مرکزی در ظهور و تکامل صنعت و استفاده از مزایای نامتناسب آن را دارند.

#### 4-7-1- شرایط به کار گیری رویکرد شکل دهی

شرکتها زمانی نیاز به استفاده از استراتژی شکل دهی دارند که فرصت برای تنظیم یا بازنویسی قواعد صنعت در مراحل شکوفایی اش وجود دارد. این شرایط در صناعی با پراکندگی فراوان، تازه برهم ریخته، جوان، پویا، یا در بازارهای نوظهور وجود دارد. در این موارد، استراتژی شکل دهی می تواند تقاضا را تحریک کند، زیرساخت اقتصادی را برای پاسخ گویی به آن فراهم کند و محدودیتهای قانونی یا دیگر موانع را در حین توسعه بازار کاهش دهد. شتاب یافتن تغییرات تکنولوژیک و جهانی سازی این فرصتها را حتی بیشتر از این هم رواج میدهد.

صنایع پویا، جوان یا تازه برهم ریخته مانند نرم افزار و خدمات اینترنتی فرصتهای چشم گیری را در اختیار شرکت‌هایی قرار میدهند که از شجاعت کافی برای شکل دادن به آنها برخوردارند. این فرصتها ذاتاً پیش بینی ناپذیرند. به علاوه، این بازارها انعطاف پذیرند: موانع ورود عموماً کم‌اند. محصولات برای قانون گذاران جدیدند و معلوم نیست کدام شرکتها یا کدام مدل های کسب و کار در نهایت موفق خواهند شد. نوآوری های برهم زننده نیز تأثیرات مشابهی دارند و صناعی را که باثبات و انعطاف ناپذیر بوده اند، به شکل جدیدی تبدیل می کنند که منعطف اما پیش بینی ناپذیرند.

بازارهای نوظهور مانند چین و هند با ویژگی‌هایی مانند پیش بینی ناپذیری و انعطاف توصیف می شوند: صنایع در مراحل اولیه رشد و توسعه شان قرار دارند. قوانین به طور کامل شکل نگرفته اند، تعداد کمی نقش آفرین مسلط وجود دارد و رشد سریع است. بازارهای نوظهور دو برابر بیشتر از بازارهای بلوغ یافته غیرقابل پیش بینی و انعطاف پذیرند. بازارهای نوظهور وابستگی زیادی به صادرات و سرمایه گذاری مستقیم خارجی دارند و در برابر نوسان در قیمت کالاها، نرخ تبادل ارز، تغییرات جمعیت شناختی و الگوی تقاضا، قوانین در حال تکامل، الگوی متغیر رقابت و نرخ بالای رشد آسیب پذیرند.

در این اقتصادها و صنایع جوان عموماً هیچ نقش آفرین غالبی وجود ندارد که منابع کافی یا توان پذیرش ریسک برای در اختیار گرفتن بازار به طور کامل را داشته باشد. علاوه بر این، نیازمندیهای محصول در بازارهای جدید عموماً تا آن اندازه مبهم اند و به سرعت تغییر می کنند که نمی توان آنها را به تنهایی مدیریت کرد. در نهایت اینکه، ممکن است شرکتها نیاز

به تعامل با گستره وسیعی از ذینفعان داشته باشند، زیرا توسعه بازار وابسته به شکل دادن قوانین یا آموزش مصرف کنندگان است. بنابراین، توسعه مشترک بازار و صنعت توسط چندین نقش آفرین روش دستیابی به موفقیت است.

نوسان در ظرفیت بازار، بازده قابل دستیابی یا جایگاه رقابتی و محدودیت در صحت پیش بینی آنها می توانند نشانه هایی از پیش بینی ناپذیری باشند. بازده به مقیاس محدود یا در حال کاهش، نرخ های بالای رشد، عدم وجود نقش آفرین مسلط و قوانین در حال تغییر و رشد نیافته نیز نشانه انعطاف پذیری بازارند.

شرایط محیط شکل دهی به دلیل شتاب تغییرات تکنولوژیک، افزایش ارتباطات جهانی، آزادسازی تجارت و تغییرات جمعیت شناختی که نیازهای جدید برای مشتریان می سازند. در حال شدت یافتن است. با این وجود، شرایط محیط بیرونی تنها عاملی نیست که باید به هنگام استفاده از رویکرد شکل دهی آن را در نظر داشته باشید. دو عامل مهم دیگر هم وجود دارد: زمان بندی و توانایی برای سازماندهی. استراتژی پردازان رویکرد شکل دهی باید نقطه عطف در مراحل اولیه شکل گیری بازار یا برهم خوردن بازارهای موجود را در اختیار بگیرند و شرکت علاوه بر این، باید از تأثیرگذاری کافی برای جذب دیگر ذی نفعان به اکوسیستم خود برخوردار باشد. بسیاری از شرکتها توانایی تأثیرگذاری کافی برای بر عهده گرفتن نقش رهبری را ندارند و این مسئله نشان می دهد که چرا استراتژیهای شکل دهی موفق کمیاب تر از دیگر رویکردهای استراتژی اند.

یک شرکت می تواند توان تأثیرگذاری کافی را برای مثال از نوآوری های برهم زننده ای کسب کند که آن را در نقطه کانونی اکوسیستم قرار می دهد؛ همچنین، ممکن است شرکتی تأثیرگذاری را با مزیتهاش در مقیاس یا دانش به دست آورد؛ کنترل بستر غالب تعاملات را در دست بگیرد یا نقطه ورود به پایگاه پراکنده ای از مشتریان یا تأمین کنندگان را فراهم کند.

نداشتن تأثیرگذاری شرکتها را برای رهبری رویکرد شکل دهی فاقد صلاحیت می کند، اما آنها را از ایفای نقش در اکوسیستم باز نمی دارد. بسیاری از شرکتها با مشارکت دیگران و بهره گیری از رویکرد کلاسیک یا انطباقی کسب و کارهای جذابی می سازند.

شاخص هایی که نشان دهنده محیط شکل دهی هستند:

1. صنعت قابلیت های بالقوه ای دارد که از آنها بهره برداری نشده است.
2. صنعت از طریق همکاری قابل شکل دهی است.
3. قوانین صنعت قابل شکل دهی است.
4. صنعت نقش آفرین یا بستر غالبی ندارد.

#### 4-7-2- پیاده سازی رویکرد شکل دهی

از آنجایی که جهت گیری استراتژی شکل دهی از تعامل مستمر و سازماندهی مجموعه ای از مشارکت کنندگان پدیدار می شود، این رویکرد برای اثربخشی باید در همه جنبه های سازمان وجود داشته باشد. استراتژی شکل دهی باید چیزی

فراتر از مرزهای سازمان باشد و ترویج نوآوری در محیط بیرونی، ایجاد ساختار سازمانی باز و ترغیب و تأثیرگذاری بر مشارکت کنندگان در اکوسیستم را شامل شود.

#### 4-7-2-1- اطلاعات

سازمان دهنده اکوسیستم باید به تسهیل و نظارت بر روابط میان گروههای مختلف بپردازد و این تعاملات را برای ایجاد نتایج مطلوب برای طرفین به پیش ببرد. این کار می تواند با در نظر گرفتن پیچیدگی فراوان تعاملات میان همه گروه ها در یک اکوسیستم بزرگ چالش برانگیز باشد.

اطلاعات مانند روغنی است که تعاملات میان ایفاکننده نقش سازماندهی و ذینفعان را روان می کند. هماهنگی را ساده می سازد و وسیله ای برای بازخورد مستمر، ترغیب یادگیری جمعی و افزایش ارزش ادراک شده از بستر است. بنابراین لازم است اطلاعات به روز باشد، به سادگی به اشتراک گذاشته شود و در دسترس باشد تا بدون نیاز به مداخله مستمر سازمان دهنده به سازوکاری مبدل شود که اصلاح مبتنی بر بازار را تسهیل کند.

به طور طبیعی، بسترهای دیجیتال این کارکردها را سازوکارهای به اشتراک گذاری اطلاعات می دانند. با این حال، در برخی مواقع لازم است سازمان دهندگان نقشهای فیزیکی فعالانه تری را بر عهده بگیرند. در شرایط مطلوب، بسترها به صورتی طراحی می شوند که اطلاعات درباره رضایت مصرف کننده، الگوهای تقاضا و سلامت کلی اکوسیستم را به طور خودکار فراهم کنند و نیاز به مداخله ویژه ای از سوی سازمان دهنده برای جمع آوری و به اشتراک گذاشتن اطلاعات نباشد. بازارهای مجازی موفق هم داده ها را جمع آوری می کنند و هم آنها را با مشارکت کنندگان به شیوه ای قابل فهم و ارزشمند به اشتراک می گذارند.

بازخورد می تواند پایداری بستر و محصولات عرضه شده توسط مشارکت کنندگان را فراهم کند و بازخوردهای کاربران به خرده فروشان امکان میدهد تا پیشنهاداتشان را بهبود دهند.

برگزیدن معیارهای کمی می تواند درست پیش رفتن یا کار نکردن فرایند تکامل مشارکتی را به ایفاکننده نقش سازماندهی اطلاع دهد. این معیارها می توانند شامل شاخص پایداری محصول جدید، نرخ رشد اکوسیستم، سودآوری مرکب یا سهم بازار اکوسیستم باشند.

#### 4-7-2-2- نوآوری

اصلی ترین بخش اکوسیستم کنترل منابع بیرونی به منظور پشتیبانی از نوآوریهای هم راستا و سریع است. بنابراین، نوآوری عمدتاً به صورت بیرونی رخ میدهد و بستگی به تنوع مشارکت کنندگان اکوسیستم دارد، اما توسط شرکت به کارگیرنده رویکرد شکل دهنده تسهیل می شود. نوآوری در رویکرد شکل دهی به معنای مدیریت مستقیم همه نوآوری ها نیست و نباید هم باشد. مدیریت بر خلاف منطق بازار ضمن آنکه در مقیاس تجاری امکان پذیر نیست، ممکن است سرعت و تنوع نوآوریهای اکوسیستم را هم از میان ببرد. سازمان دهنده نوآوری را با استفاده به جا از مشوقها و ایجاد بازخورد برای ذینفعان تسهیل می کند تا به آنها امکان دهد به شیوه ای نوآوری کنند که با منافع اکوسیستم هم راستا باشد.

البته، همه نوآوری ها به صورت بیرونی رخ نمیدهند. نوآوریهای ایفا کننده نقش سازماندهی اغلب از نوع مرتبه دوم یا طراحی و بهبود مدل کسب و کار و تعاملات بستر است که اختیار شکل دهنده را برای سازماندهی اکوسیستم تقویت می کند.

#### 4-7-2-3- سازماندهی

برخلاف دیگر رویکردهای استراتژی، واحد اصلی تحلیل در استراتژی شکل دهی به جای محدود شدن به یک شرکت، کل اکوسیستم کسب و کار است. این دیدگاه گسترده تر نتایجی را برای ساختار سازمانی، فرهنگ و رهبری به همراه دارد. سازمان های به کارگیرنده رویکرد شکل دهی باید نسبت به محیط بیرونی باز بوده و با آن گره خورده باشند تا بتوانند دسترسیشان را از مرزهای شرکت فراتر ببرند و به ایجاد اعتماد بپردازند. این یعنی ایفاکنندگان نقش سازمان دهی به لحاظ ساختاری مرزهای سازمانی کمتری دارند، منابع و دانش شان را به اشتراک می گذارند و بخشی از کنترل شان را با استفاده از همان سازوکارهای بازاری موجود در اکوسیستم واگذار می کنند.

برای مثال، ممکن است ایفاکننده نقش سازمان دهی خودش را با دیگر ذی نفعان از طریق گردش کارکنان و سرمایه گذاری در نقش آفرینان بالادستی و پایین دستی یکپارچه کند.

طبیعتاً این رویکرد باز ساختاری نیازمند تغییر ذهنیت، به ویژه برای رهبران یا کارکنانی ست که عادت به تمایز روشن میان «آنها» و «ما» دارند. این رویکرد نیازمند برخورد راحت با رهاکردن و کنار گذاشتن است. رهبران باید به جای قواعد عملیاتی جزئی و انعطاف ناپذیر، اصول راهنمای کلی تری را برای ترویج همکاری های بیرونی تعیین کنند.

#### 4-7-2-4- فرهنگ

اصل فراتر رفتن از مرزهای شرکت برای فرهنگ هم صحیح است. فرهنگ شرکتهای به کارگیرنده رویکرد شکل دهی باید برون گرایانه و شامل نگرش سنجیده ای نسبت به گروه های بیرونی باشد و تسهیل تعاملات ذینفعان به جای کنترل؛ و همکاری به جای رقابت را ترویج کند.

شرکتها باید کارکنان شان را برای حرکت فراتر از مرزهای شرکت به منظور ایجاد روابط ترغیب و تشویق کنند. گشودگی و تواضع کمک می کند اعتماد لازم برای ایجاد تعاملات بلندمدت و موفق با ذینفعان اکوسیستم شکل بگیرد.

فرهنگ در رویکرد شکل دهی کارکنان را تشویق می کند که برای دیگر نقش آفرینان اکوسیستم احترام قائل باشند. شرکت های به کار گیرنده این رویکرد، فرهنگ غیرمدیریتی ای ایجاد می کنند که در آن برقراری روابط به جای مدیریت مستقیم یا کنترل آنها بیشتر تحسین می شود.

مشارکت دادن ذینفعان داخلی و خارجی در فرایندهای عادلانه می تواند به اندازه دستاوردهای ناشی از آن فرایند اهمیت داشته باشد. بنابراین، بیشتر انرژیها معطوف به خلق فرهنگی می شود که از گفت و گوهای شفاف و باز حمایت کند.

#### 4-2-5- رهبری

بر خلاق عقل و منطق نیست که رهبران شرکت های به کارگیرنده رویکرد شکل دهی با صرف نظر کردن از بخشی از کنترل شان، احترام و نفوذ به دست می آورند. رهبران این شرکتها دامنه فعالیت های خود را به فراتر از مرزهای شرکت گسترش می دهند. این رهبران عموماً چشم انداز اکوسیستم را به شکل مشارکتی تعیین می کنند؛ آن را انتقال می دهند؛ روابط برون گرایانه ای را که ریشه در منافع طرفین دارد ایجاد می کنند؛ تضادها را رفع می کنند و بیش از آنکه دستور بدهند، تأثیر می گذارند. بدین ترتیب، رهبر بیش از آنکه مدیری باشد که تمایلات خود را به طور انعطاف ناپذیر عنوان می کند. یک میانجی گر و تسهیل کننده است.

#### 4-4-8- رویکرد نوسازی: دوام بیاور

استراتژی نوسازی، بقا و رقابت پذیری شرکت را هنگام فعالیت در شرایط محیطی طاقت فرسا تجدید می کند. چنین چالشی ممکن است به دلیل عدم تناسب میان رویکرد شرکت به استراتژی و محیط برای دوره ای متمادی، یا شوک های درونی و بیرونی باشد.

هنگامی که شرایط محیط بیرونی تا آن اندازه دشوار است که شیوه فعلی کسب و کارتان دیگر نمی تواند تداوم یابد؛ تغییر اقدامات برای آزادسازی و حفاظت از منابع و سپس، جهت گیری مجدد به سوی رشد تنها راه ممکن نه فقط صرفاً برای بقا، بلکه برای رشد مجدد است. شرکت باید در ابتدا به شرایط رو به وخامت محیط توجه کند و نسبت به آنها در کوتاه ترین زمان ممکن واکنش نشان دهد. سپس، باید رفتار اقتصادی و به صرفه را در پیش بگیرد تا پاسخ قاطعی به موانع پیش روی خود برای بقای مالی یا حتی زنده ماندن بدهد. شرکت برای این کار باید روی کسب و کارش تمرکز کند، هزینه ها را کاهش دهد، از سرمایه اش محافظت کند و منابع خود را برای تأمین مالی مرحله بعدی از نوسازی آزاد کند. در نهایت، شرکت باید با همراستا ساختن جهت گیری استراتژیک خود با محیط و نوآوری به شیوه استراتژیک به سوی یکی دیگر از رویکردهای استراتژیک حرکت کند تا رشد بلندمدت و رقابت پذیری اش را تضمین کند.

رویکرد نوسازی از دو جنبه منحصر به فرد است. نخست، این رویکرد موقتی است، و دوم اینکه رویکرد نوسازی در واقع ترکیبی از دو رویکرد نسبت به استراتژی است که هرکدام منطق مختص به خودشان را دارند. ترکیب دو رویکرد چالش برانگیز است، زیرا گاهی الزامات دو رویکرد کاملاً مخالف همدیگر است.

شرایط به کار گیری رویکرد نوسازی

باید زمانی رویکرد نوسازی را به کار بگیرید که شرکت به دلیل عدم تناسب میان استراتژی و محیط پیرامونش برای مدتی طولانی، یا به دلیل شوکهای داخلی و خارجی با شرایط طاقت فرسای محیطی روبه رو است. چنین عدم تناسبی زمانی رخ می دهد که شرکت استراتژی اشتباهی را برگزیده است یا در بیشتر موارد، محیط تغییر کرده اما استراتژی تغییر نکرده است و این منجر به عملکرد نامطلوب شده است.

علاوه بر این، در زمانی که شرایط بیرونی به طور ناگهانی محیط را طاقت فرسا می سازد، استراتژی نوسازی مناسب است. شوکها و بی ثباتی های اقتصادی و سیاسی ممکن است بازار سرمایه را دچار محدودیت کند یا مخارج مصرف کننده و تقاضا را در حوزه فعالیتان به طور غیرمنتظرهای کاهش دهد. در برخی مواقع این شرایط ممکن است با نتایج مخرب هم زمان باشند.

چالش های بزرگ و تهدید کننده بقا می توانند نزدیک تر شوند، اتفاقاتی مانند فساد در زنجیره تأمین، از کار افتادن مهمترین زیرساختهای تولیدی، یا بحرانهای قابل توجه در زمینه اعتماد نمونه هایی از این مواردند.

با وجود اینکه ممکن است تا زمان احساس تبعات منفی، متوجه ورود شرکستان به شرایط بحرانی نشوید، تشخیص نیاز به رویکرد نوسازی چندان سخت نیست. عملکرد نامطلوب رقابتی در دوره های طولانی از حیث حاشیه یا رشد فروش، کاهش شدید جریان نقدینگی یا کاهش سرمایه در دسترس نشان دهنده ریسک بقای شرکت در بلندمدت است.

نیاز به استراتژی نوسازی در سال های اخیر رو به افزایش است. دو دلیل اصلی برای این افزایش وجود دارد. دلیل نخست حرکت شتابان تغییر است و دلیل دوم تسری بحرانهای اقتصادی به سبب افزایش درهم تنیدگی و ارتباط میان نظام های اقتصادی است.

کسب و کارهای امروزی با تغییرات بیشتر و سریع تری روبه رو می شوند که احتمال عدم تناسب رویکرد شرکت ها به استراتژی را با محیط در حال تغییر افزایش می دهد. کسب و کارها اکنون با سرعت بیشتری مراحل چرخه عمرشان، از خانه علامت پرسش تا ستاره، گاو شیرده و سگ بر حسب ماتریس بی سی جی، را طی می کنند و به همین دلیل چرخه عمرشان نیز در حال فشرده شدن است. در هفتاد و پنج درصد از صنایع، مدت زمان متوسطی که شرکتها در هرکدام از مراحل چرخه عمر صرف می کنند، به نصف کاهش یافته است.

از این رو، رهبران باید نسبت به تغییرات هوشیار باشند و از این نکته مطمئن شوند که استراتژیهایشان از محیط عقب نمی افتد. به علاوه، به نظر می رسد بحرانهای اقتصادی عمیق تر می شوند و به فراتر از مرزهایی گسترش می یابند که بحران از آنها آغاز شده است، زیرا درهم تنیدگی و ارتباط در اقتصاد جهانی رو به افزایش است. در گذشته، بحرانها اغلب محدود به صنعت یا موقعیت جغرافیایی پیدایش شان بودند.

مؤلفه های محیطی مانند آشفتگی و تغییرات سریع تر و بنیادی تر که نیاز به رویکرد انطباقی را افزایش می دهند، همان مؤلفههایی اند که نیاز به رویکرد نوسازی را هم افزایش می دهند. تطبیق یافتن، همان گونه که به آن اشاره شد، همیشه ساده نیست، اما هنگامی که شرکت مراحل اولیه تطبیق پذیری را از دست می دهد با تغییرات ناگهانی، بزرگ تر و پرریسک تری روبه رو می شود که تحول در شرکت را ضروری می سازد.

برخی نشانه های نیاز به نوسازی: تغییرات پیاپی مدیران ارشد در مدت زمان کوتاه، عدم رشد در بازه زمانی کوتاه، سقوط از جایگاه پیشین بازار در بسیاری از طبقات محصول به شرکتهای عقب مانده در آن طبقات و پیچیدگی بسیار شدید.

شاخص هایی که نشان دهنده محیط نوسازی هستند:

- صنعت یا شرکت نرخ رشد اندک یا منفی دارد.
- صنعت یا شرکت در حال از دست دادن منابع مالی است.
- صنعت یا شرکت تحت تأثیر شوکهای داخلی است.
- صنعت یا شرکت تحت تأثیر شوک های خارجی است.
- شرایط ریسک بقا را به شما تحمیل می کند.
- صنعت یا شرکت در دسترسی به سرمایه با محدودیت روبه روست.

#### 4-8-1- پیاده سازی رویکرد نوسازی

نوسازی استراتژیک بازی خطرناکی ست و نیازمند معطوف شدن کامل توجه سازمان به رفتار اقتصادی و به صرفه در گام نخست و پس از آن، به رشد مجدد است. هر دو گام نوسازی، از مدیریت اطلاعات تا ساختار، فرهنگ و رهبری باید در سازمان جا بیافتد و این یک چالش واقعی است: شرکتها برای موفقیت در رویکرد نوسازی موفق باید میان الزامات متضاد تمرکز کوتاه مدت روی بقا و تمرکز بلندمدت روی رشد توازن ایجاد کنند.

#### 4-1-1-8- اطلاعات

استراتژی نوسازی موفق برنامه هایی را برای تمرکز و به صرفه سازی و سپس چرخش به یک استراتژی جدید برای موفقیت در بلندمدت به اجرا درمی آورد. مدیریت اطلاعات از این اهداف به سه روش حمایت می کند: شناسایی نشانه های هشدار شکل دادن برنامه هایی برای صرفه جویی و کاهش هزینه ها، و پایش حرکت در راستای این برنامه ها. گام تمرکز و به صرفه سازی نیازمند اجرای نظام مند پروژه های بهبود مالی است. برنامه های دقیق عملیاتی که در همه سطوح سازمان برای اطمینان از مسئولیت پذیری و دنبال کردن پیشرفت جاری سازی شده اند، از این هدف پشتیبانی می کنند. در گام دوم تحول، الزامات مدیریت اطلاعات بر حسب نیازهای خاص رویکرد استراتژیک به کار گرفته شده متفاوت است.

در گام نخست، شرکت ها باید از مجموعه ای از ابزارهای تحلیلی و اندازه گیری برای برنامه ریزی و نظارت بر بهبود عملکرد استفاده کنند. هر یک دلار در این گام اهمیت دارد. بنابراین شرکت ها باید از راهکارهای دقیق هزینه یابی مبتنی بر فعالیت استفاده کنند تا بتوانند محصولاتی را شناسایی کنند که نقدینگی ایجاد می کنند یا آن را از بین می برند. سپس، آنها باید از ابزارهای تحلیلی مانند الگوبرداری و بررسی حذف لایه های سازمانی استفاده کنند تا بتوانند زمینه های بالقوه برای صرفه جویی را شناسایی کنند. شرکتهای موفق برای ارزیابی موفقیت هرکدام از پروژه ها باید از روش هایی مانند روش ارزیابی بر اساس دوام، یکپارچگی، تعهد و تلاش استفاده کنند. این روش زمینه هایی را مشخص می کند که مداخله در آنها لازم است. در نهایت، زمانی که شرکتها در مسیر برنامه تجدید ساختار قرار می گیرند، پیشرفت شان نسبت به آن را با ابزارهایی مانند گانت چارتهای ساده تا نرم افزارهای پیچیده مدیریت پروژه دنبال می کنند.

برخی از این ابزارهای مدیریت اطلاعات را در رویکرد کلاسیک دیده ایم. با این حال، این ابزارها باید به جای استفاده به شیوه مکانیکی و ماشین وار، به صورتی به کار گرفته شوند که بینش خلق کنند و واقعیت‌های جدیدی درباره وضع فعلی و پیشرفت برنامه‌های بهبود فراهم کنند. استفاده از ابزارها برای تسهیل در تعاملات به جای آنکه جایگزینی برای تعاملات و گفت و گوها باشد، به جلوگیری از تشریفات شدن این فرایند کمک می‌کند.

#### 4-8-1-2- نوآوری

نوآوری در بخش نخست رویکرد نوسازی مسئله اصلی نیست، اما در بخش دوم آن یکی از اجزای اساسی به شمار می‌رود. به همین دلیل، شرکت‌های به کار گیرنده رویکرد نوسازی باید میان این دو اولویت متضاد توازن ایجاد کنند: کاهش اختیاری هزینه‌ها در گام نخست، و سپس نوآوری استراتژیک در گام دوم به منظور نوسازی مدل کسب و کار.

ممکن است نوآوری در گام نخست کاهش یابد تا بقای مالی شرکت تضمین شود، اما این مسئله دو استثنا دارد. اگر بهبود کوتاه مدت یا میان مدت در هزینه‌ها یا سود به طور مستقیم منابع فرایند نوسازی را تأمین می‌کند، شرکتها باید به پشتیبانی از نوآوری‌هایی بپردازند که این بهبودها را پدید می‌آورد. دوم اینکه، اگر نوآوری بتواند از تغییرات لازم در مدل کسب و کار طی دومین گام تحول پشتیبانی کند، شرکت باید نوآوری را تشویق کند. شرکت‌های به کارگیرنده رویکرد نوسازی باید هزینه‌های نوآوری‌شان را سبک و سنگین کنند تا اطمینان حاصل کنند که مخارج صرف شده متمرکز بر این دو هدف بوده است.

در آغاز دومین مرحله و هنگامی که تهدیدات قریب الوقوع نسبت به بقای شرکت از بین رفته‌اند، شرکت‌های موفق در به کارگیری رویکرد نوسازی باید دست به نوآوری‌های استراتژیک محدود بزنند تا رویکردهای جدید را برای رشد بیامیند. از آنجایی که گام دوم اغلب با عدم اطمینان و جست‌وجو همراه است، ممکن است رویکرد انطباقی را به نمایش بگذارد: سرمایه‌گذاری‌های کوچک و کم‌هزینه با چرخه کوتاه به منظور محدود کردن نقدینگی صرف شده و دستیابی سریع به پاسخ‌های جهت‌دهنده. سپس، ممکن است شرکت در نوآوری‌هایی با ابعاد بزرگتر سرمایه‌گذاری کند که برای یک رویکرد استراتژی خاص و برگزیده در دوره بلندمدت مناسب باشد.

#### 4-8-1-3- سازماندهی

سازمان‌های به کار گیرنده رویکرد نوسازی نیاز دارند گام نخست، یعنی اقدام موقتی و حساس برای بقا را با تمرکز و نظم دنبال کنند. دنبال کردن این گام نیازمند قطع هزینه‌ها به شیوه‌ای سخت‌گیرانه است که ممکن است شامل سازماندهی مجدد همه شرکت، یا استفاده از یک لایه سازمانی موقت برای طراحی و نظارت بر این فرایند باشد. در سوی دیگر، لازم است شرکتها در ادامه رو به سوی رویکردی معطوف به رشد بیاورند تا بتوانند گام دوم را با موفقیت اجرا کنند. با فرض بر همپوشانی این دو گام، نوسازی شرکت نیازمند جداسازی عوامل ایجادکننده رشد از تلاش برای سازماندهی مجدد در گام نخست است تا از محافظت از آن عوامل اطمینان حاصل کند.



در گام نخست، شرکتها باید هزینه‌ها را کاهش دهند و از اجرای نظام مند مطمئن شوند و اغلب لایه مدیریتی موقتی را برای طراحی و نگاه داشتن برنامه‌ها در مسیر به سازمان بیافزایند. رهبران سازمانهای خود را با کاستن از اجزای غیراصلی سازمان به اندازه مناسب می‌رسانند. در زمینه نیروی انسانی، لایه زدایی روش اثبات شده‌ای برای کاهش لایه‌های سازمانی و افزایش حیطه نظارت، کاهش هزینهها، ایجاد ارتباطات عمودی و افزایش مسئولیت پذیری است. در عمل، ابزارهایی مانند بازمهندسی فرایندها به شرکتها کمک می‌کند تا پیچیدگی فرایندها را با حذف گامهایی کاهش دهند که به طور مستقیم ارزشی به محصول نهایی نمی‌افزایند. اغلب، شرکتهایی که در حال نوسازی اند از سلسله مراتب سخت گیرانه‌ای استفاده می‌کنند که از اجرای پیگیرانه برنامه‌های صرفه جویی، به همراه مسئولیت پذیری حتی در کوچکترین واحدهای سازمانی، مطمئن شوند.

به دلیل اینکه شرکتها در رویکرد نوسازی در وضعیت موقت فعالیت می‌کنند، ممکن است از دفتر مدیریت طرح استفاده کنند؛ لایه موقتی و متمرکز سازمانی که نظم را تضمین می‌کند، می‌تواند هدف مداری بیشتری را فراهم کند و اتخاذ تصمیم‌های سخت را با اجتناب از مانع تراشی منافع شخصی در راه پیشرفت ممکن می‌کند. دفتر مدیریت طرح می‌تواند پروژه‌های سازماندهی مجدد را طراحی کند و گزارش‌های استاندارد شده پروژه‌ها و معیارهایی برای مدیران رده ارشد سازمان را به طور مستمر پیگیری و نظارت کند. دفتر مدیریت طرح علاوه بر ایجاد نظم، و فراهم آوردن شفافیت درباره میزان پیشرفت و موانع بالقوه در سراسر سازمان، به مدیران صف امکان میدهد کاملاً روی فعالیتهای جاری کسب و کار تمرکز کنند.

شرکتها برای دومین گام باید هزینه‌ها را با جسارت بیشتر و بدون آسیب رساندن به چشم انداز رشد قطع کنند. ترکیب معیارهای کوتاه مدت و بلندمدت رقابتی با مشوق‌ها برای تیم‌ها دشوار است. به ویژه زمانی که اعضای تیم از امنیت شغلیشان می‌ترسند. راه‌های متعددی برای عبور از این چالش وجود دارد. برای مثال، شرکتها می‌توانند به کارگیرنده رویکرد نوسازی می‌توانند به سبک و سنگین کردن ساختارشان به هنگام تعیین اهداف سازماندهی مجدد برای حمایت از نوآوری در برابر تلاشهای معطوف به قطع هزینه‌ها بپردازند. شرکتها می‌توانند مستقیماً برای اجرای اقدامات لازم در دومین گام تحول تلاش کنند؛ حتی وقتی در گام نخست به سر می‌برند. گاهی توجه همزمان به هر دو گام اول و دوم ممکن نیست، زیرا سازمان موجود در چنین شرایطی از سازمان هدف بسیار دور است. در چنین نمونه‌هایی، شرکتها می‌توانند واحدهای سازمانی مجزایی ایجاد کنند که از رشد حمایت کند و در همان زمان، سازماندهی مجدد در کسب و کار اصلی فعلی هم امکان پذیر باشد.

#### **4-1-8-4- فرهنگ**

شرکتهایی که در حال نوسازی اند نیاز دارند تا میان دو فرهنگ کاملاً متمایز چرخش داشته باشند. در ابتدا، شرکت باید تمرکز درون‌گرایانه داشته باشد و اقدامات را بارویکردی از بالا به پایین و تأکید روی جاری سازی به انجام برساند. سپس، باید به سوی ذهنیت کاملاً متمایز و گاه متضادی رو بیاورد که برون‌گرایانه بوده و متناسب با رویکرد استراتژیکی ست که در گام دوم دنبال می‌شود. تصور نکنید که این چرخش فرهنگی ساده است. این کار سخت، اما ضروری ست.

در وهله نخست، شرکت‌ها در بحران به روحیه فرمانبردارانه‌ای برای پشتیبانی از اجرای منظم و عملگرایانه برنامه‌های بقا احتیاج دارند. پیروی از برنامه باید در پیش چشم همگان با پاداش همراه شود و از ریسک‌پذیری جلوگیری شود. شرکت باید برای کاستن از ترس و اضطراب ناشی از صرفه‌جویی در هزینه‌ها کاملاً شفاف باشد و از مسئولان انفصال از خدمت کارکنان در برابر احساس گناه و رنجش خاطر حمایت کند. شرکت‌ها عموماً در گام نخست با فرهنگ بدبینی روبه‌رو می‌شوند که ناشی از ناامنی شغلی یا روحیه پایین به دلیل اهداف از دست رفته یا عقب‌افتادگی در عملکرد است. به منظور کاستن از این نگرانی‌ها تا حد ممکن، باید موفقیت‌های کوچک جشن گرفته شود تا تمرکز روی تصویر بزرگ‌تر و بلندمدت‌تر حفظ شود.

سپس، لازم است رهبری سازمان تغییر فرهنگی را تسهیل کند تا شرکت را برای چرخش به سوی یک رویکرد جدید به استراتژی منطبق سازد. این تغییر نیازمند آن است که هویت جدیدی در شرکت خلق شود و اطمینان به نفس در این هویت جدید ایجاد شود تا شرکت بتواند پس از دوره‌ای از آشفتگی و تمرکز کوتاه‌مدت به سوی فرهنگ ریسک‌پذیرتر، متمرکز بر رشد و معطوف به پیرامون چرخش کند. این کار همانند هر تحول فرهنگی دیگری، کار سختی است و نیاز دارد رهبران واقعاً کارکنانشان را با چشم‌اندازی جدید برای موفقیت در بلندمدت برانگیزانند. علاوه بر این، رهبران باید از مؤلفه‌های فرهنگی مورد نیاز برای رویکرد بعدی به استراتژی پشتیبانی کنند؛ خواه نیاز برای پرورش دگراندیشی‌سازنده در رویکرد انطباقی، یا تعهد به هدفی روشن و عمومی در رویکرد آرمان‌گرایانه باشد.

#### 4-8-1-5- رهبری

چالش کلیدی که رهبران به هنگام استفاده از رویکرد نوسازی با آن مواجه می‌شوند، مدیریت اثربخش گام‌های نوسازی با وجود خصوصیات نسبتاً متضاد آنهاست. این عمل متوازن نیازمند رهبری دوست‌توان است که تضادهای میان گام نخست و گام دوم را رفع کند و شرکت را به طور موفقیت‌آمیز در طی دو گام رویکرد نوسازی هدایت کند. رهبران در نقطه اوج تحول‌اند؛ بنابراین لازم است با برخی حقایق ناراحت‌کننده و متضاد روبه‌رو شوند. نوسازی نیازمند توجه به جهات گوناگون است؛ هم به بازه کوتاه‌مدت و هم به بازه بلندمدت؛ هم به کارایی و هم به نوآوری و رشد؛ هم به نظم و هم به تطبیق‌پذیری منعطف؛ و هم به جهت‌دهی واضح و هم توانمندسازی سطوح پایین‌تر

رهبران نیاز دارند به منظور گذر سریع از میان فاز نخست، تصمیمات دشواری را با توجه به جزئیات، وضوح و سرعت اتخاذ کنند. آنها باید به تحلیل عملکرد و پایش تلاشها نزدیک باشند و باید نسبت به هر قضیه‌ای، حتی در شرایط ترس‌آور، با گشودگی برخورد کنند. همزمان با این مسئله، رهبران باید خوش‌بین هم باشند تا بتوانند پیام سطح بالایی را برای حفظ روحیه مخیره کنند و توجه کارکنان و دیگر ذی‌نفعان را به داستان بلندمدت نوسازی جلب کنند. این رویکرد ممکن است برای رهبری که به طور مشخص برای تغییر این مسیر به سازمان آمده‌تر باشد، اما رهبری که از هنگام تغییر شرایط محیطی طاق‌ت فرسا در حال فعالیت بوده است، امکان دارد کارش را با ترس، ناامیدی شخصی یا عدم امنیت آغاز کند و نیاز دارد برای رهبری موفقیت‌آمیز بر این احساسات غلبه کند.

رهبران نوسازی باید در خط مقدم تفکر و تعیین چشم انداز گسترده برای گام دوم باشند. در حالی که همه سخت مشغول حفظ سازمان اند، لازم است رهبران به تصویرسازی از هدف نهایی و نوآوری بنیادینی بپردازند که از رشد جدید حمایت می کند. سپس، هنگامی که بقای شرکت تضمین شد، باید تغییر میان گام اول به گام دوم را شرح دهند و چرخش را به سوی رویکرد جدید، برون گرایانه و معطوف به رشد هدایت کنند. ممکن است رهبران اثربخش در رویکرد نوسازی به قدرت متقاعدسازی و ارتباطات نیاز داشته باشند، زیرا امکان دارد استرس ناشی از مراحل پس از تحول به ایجاد اینرسی سازمانی بیانجامد. رهبران می توانند این تغییر را با اطلاع رسانی درباره موفقیت‌های زود هنگام در مسیر حرکت به سوی رویکرد جدید نسبت به استراتژی، حمایت سنجیده از نوآوری های استراتژیک از طریق منابع جدید با توجه در سازمان، و انتقال صبر و استمرار تسهیل کنند. حرکت از وضعیت کوتاه مدت، راحت و آشنای قطع هزینه ها به نوآوریهای اکتشافی و ناآشنا ممکن است برای سازمان بیگانه باشد، بنابراین رهبران ارشد باید نخستین گام را آشکار و با اطمینان بردارند.

#### 4-9- جمع بندی فصل

در فصل 4، با تبیین پنج محیط استراتژیک متمایز و رویکردهای متناظر، حوزه پیچیده استراتژی های سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. این فصل با شناسایی انواع محیط های استراتژیک - از زمینه های پایدار تا پویا - پنج رویکرد استراتژی را معرفی نمود: کلاسیک، تطبیقی، رویایی، شکل دهی و نوسازی. هر رویکرد از نظر شرایط استفاده و پیاده سازی عملی مورد بررسی قرار گرفت و راهنمای جامعی را برای سازمان ها ارائه کرد تا فرآیندها، رویه ها و به ویژه شیوه های حاکمیت شرکتی خود را با الزامات محیط خاص خود هماهنگ کنند.

بینش های به دست آمده از کاوش در محیط های کسب و کار استراتژیک در فراهم آوردن اطلاعات لازم برای توسعه استاندارد حاکمیت شرکتی قوی بسیار مؤثر است:

- **شناخت محیط های متنوع:** با طبقه بندی محیط ها و شناخت ویژگی های متنوع آن ها، این استاندارد بنیانی مبتنی بر درک ماهیت پویای منظر کسب و کار خواهد داشت. این استاندارد می تواند شیوه های حاکمیتی سازگار را که با چالش ها و فرصت های خاص هر محیط هم آهنگی دارد، ترکیب کند.
- **رویکردهای استراتژیک به عنوان چارچوب های حاکمیت شرکتی:** پنج رویکرد استراتژیک معرفی شده در این فصل به عنوان چارچوب های زیربنایی برای شیوه های حاکمیت شرکتی عمل می کنند. استاندارد می تواند از این رویکردها الهام بگیرد و فهرستی از استراتژی های حاکمیتی را ارائه دهد که با زمینه استراتژیک منحصربه فرد سازمان هماهنگ است.
- **در نظر گرفتن شرایط به عنوان معیار محک:** شرایط مشخص شده برای هر رویکرد به معیارهای محک در استاندارد تبدیل می شوند. سازمان ها می توانند به این شرایط به عنوان یک راهنما اشاره کنند و محیط خود را ارزیابی کرده و استراتژی های حاکمیتی را بر اساس آن انتخاب کنند.

- **پیاده سازی عملی استراتژی:** بینش های عملی ارائه شده برای هر استراتژی، روش های ملموسی را برای پیاده سازی ارائه می دهد. این استاندارد با ترکیب این بینش ها برای پیاده سازی، به راهنمایی عمل گرایانه برای سازمان هایی تبدیل می شود که به دنبال تبدیل اصول حاکمیتی به شیوه های عملی هستند.
- **انطباق حاکمیت شرکتی با محیط سازمان:** این فصل بر ضرورت تطبیق حاکمیت شرکتی با محیط خاص تأکید می کند. این استاندارد، با توجه به این تأکید، به ابزاری پویا تبدیل می شود که سازمان ها را تشویق می کند تا به طور مستمر محیط خود را ارزیابی کرده و شیوه های حاکمیتی را بر آن اساس تنظیم کنند.
- **همسویی با استراتژی سازمانی:** رویکردهای استراتژیک، اهمیت همسویی حاکمیت شرکتی با استراتژی سازمانی را برجسته می کنند. استاندارد می تواند این اصل را در تار و پود خود یکپارچه سازد و بر نقش حاکمیت شرکتی در دستیابی به اهداف استراتژیک و حفظ موفقیت سازمانی تأکید کند.

در اصل، فصل 4 بر توسعه یک استاندارد حاکمیت شرکتی فراتر از یک رویکرد «یکسان برای همه» تأکید دارد. این استاندارد، استانداردی قابل انطباق، پویا و استراتژیک را فراهم می کند - استانداردی که منحصر به فرد بودن هر زمینه سازمانی را تشخیص می دهد. با یکپارچه سازی بینش های این فصل، استاندارد نه به عنوان یک مجموعه ایستا از قوانین، بلکه به عنوان یک سند زنده ظاهر می شود که سازمان ها را در جهت یابی در انواع محیط های استراتژیک با انعطاف پذیری راهنمایی می کند.



## 5- فصل پنجم: استاندارد حاکمیت شرکتی

### 5-1- مقدمه

حاکمیت شرکتی به دلیل زنجیره رسوایی‌های مالی در سراسر جهان، موضوعی مرتبط در حوزه‌های دانشگاهی، امور مالی و حسابداری است. حاکمیت شرکتی بر اثربخشی مدیریت نظارت می‌کند و با جلوگیری از رفتارهای نامنظم و نادرست، از انطباق قانونی اطمینان حاصل می‌کند. از این نظر، نهادهای پیشرو جهانی مانند سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، شرکت مالی بین‌المللی<sup>۱۲۹</sup> و بانک جهانی به شدت بر تدوین مقررات، دستورالعمل‌ها و کدهای حاکمیت خوب در سراسر جهان تأکید دارند. OECD تأیید می‌کند که حاکمیت شرکتی «پیامدهایی برای رفتار شرکت نسبت به کارکنان، سهامداران، مشتریان و بانک‌ها دارد». ساختار حاکمیت شرکتی یک معیار مهم در هنگام تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاران است.

در این زمینه، شرکت‌هایی که شیوه‌های حاکمیت شرکتی خود را بهبود می‌بخشند، می‌توانند از حقوق سهامداران حمایت کنند و اعتماد سرمایه‌گذاران را افزایش دهند. در نتیجه، استانداردهای متفاوتی توسط مؤسسات و دانشگاهیان در سراسر جهان پیشنهاد شده است. ساخت یک استاندارد یا شاخص سودمند است زیرا عناصر مختلف سیستم حاکمیتی یک شرکت را در یک عدد ادغام می‌کند. هدف اصلی استاندارد ارزیابی و مقایسه امتیاز حاکمیت شرکت‌ها در رابطه با استانداردهای پذیرفته شده و صادر شده توسط نهادهای نظارتی در یک زمینه سازمانی خاص است. **در این فصل در نظر است با توجه به مباحث فصل‌های پیشین و با استفاده از شاخص‌ها و سنج‌های تولید شده، نظامی از استاندارد حاکمیت شرکتی برای مؤسسات و بنگاه‌ها ارائه شود تا با بهره‌گیری از آنها بتوانند وضعیت حاکمیت شرکتی خویش را ارزیابی و امتیاز دهی نمایند.**

### 5-2- در جستجوی بهترین شیوه حاکمیت شرکتی

به دلایل بسیاری، شرکت‌ها و هیئت‌مدیره‌ها در جستجوی دست‌یابی و پیاده‌سازی بهترین شیوه‌های حاکمیت شرکتی هستند. کج کارکردهای حسابداری باعث شده است که مدیران، مدیران اجرایی، و کلا و حسابداران در تلاش برای پیاده‌سازی یا بهبود فرآیندها و رویه‌هایی باشند که با دستورات جدید در مورد افشا، حاکمیت و رویه‌های حسابداری مطابقت دارند. درعین حال، علاقه رسانه‌ها و سرمایه‌گذاران به مسائل حاکمیت شرکتی به‌طور چشمگیری افزایش یافته است و گزارش‌های مربوط به ضعف حاکمیت شرکتی و موضوعات مرتبط به‌طور معمول در اخبار منتشر می‌شود. سهامداران نهادی و خردی که زمانی منفعل بودند، اکنون در تلاش هستند و به موفقیت‌های چشمگیری در رأی‌گیری سهامداران دست می‌یابند. همچنین مقدار فزاینده‌ای از داده‌های تجربی برای حمایت از این موقعیت وجود دارد که حاکمیت شرکتی بهتر با افزایش ارزش سهامداران همبستگی دارد.

این تمرکز فزاینده بر حاکمیت شرکتی همچنین منجر به گسترش نظام‌های استاندارد شده است که شرکت‌ها را به صورت مطلق رتبه‌بندی می‌کنند و شیوه‌های حاکمیت شرکتی نسبی شرکت‌ها را تجزیه و تحلیل و مقایسه می‌نمایند. با این پیشرفت‌ها، مدیران باید به پیامدهای برنامه‌های رتبه‌بندی و معیارهایی که استفاده می‌کنند بپردازند.

شرکت‌ها در محیط‌هایی فعالیت می‌کنند که از نظر میزان پیش‌بینی‌پذیری، انعطاف و طاقت‌فرسایی متفاوت هستند و همین تفاوت باعث می‌شود که برای بقا و فعالیت در این محیط‌ها به استراتژی‌های متفاوتی برای بقا و موفقیت در این محیط‌ها نیاز داشته باشند. از همین رو سازوکارها و رویه‌های سازمانی شرکت‌ها نیز لازم است با استراتژی به کار گرفته شده توسط شرکت همسویی داشته باشند تا بتوانند شرکت را در دستیابی به موفقیت یاری نمایند. بر این اساس سازوکارهای حاکمیت شرکتی نیز باید همسو با استراتژی شرکت طراحی شوند تا بتوانند انطباق شرکت با اقتضائات محیطی و در نتیجه موفقیت شرکت را تضمین نمایند.

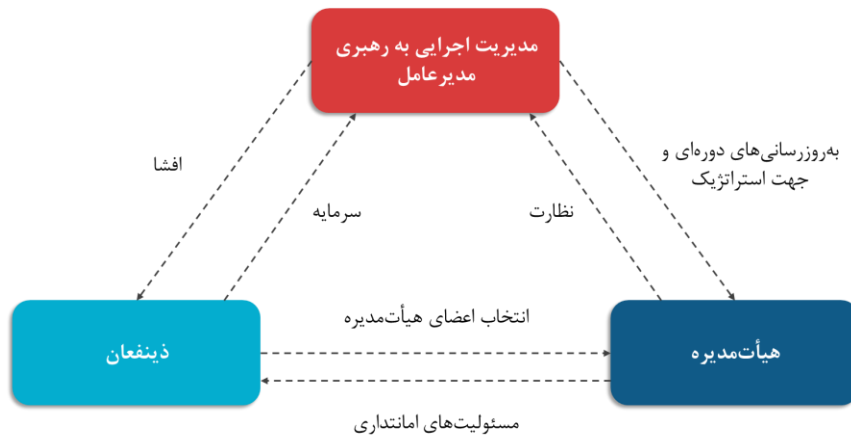
شاخص استاندارد حاکمیت شرکتی (CGSI) به دنبال ارائه شاخصی به منظور ارزیابی و رتبه‌بندی حاکمیت شرکتی در سازمان‌ها و شرکت‌ها متناسب با محیط استراتژیک آن‌ها می‌باشد. این شاخص متشکل از هفت رکن می‌باشد که ابعاد مختلف حاکمیت شرکتی را در بر می‌گیرند و میزان تطبیق هر یک از این زیرشاخص‌ها با اقتضائات محیطی که شرکت در آن قرار دارد را مشخص می‌نماید. شرکت‌ها می‌توانند با ارزیابی رویه‌های حاکمیت شرکتی خود و مقایسه آن‌ها با استاندارد حاکمیت شرکتی، متناسب با محیطی که در آن قرار دارند، میزان انطباق حاکمیت شرکتی خود را ارزیابی نمایند و مواردی که نیاز به بهبود یا تغییر رویه دارند را مشخص نمایند.

### 3-5- شاخص استاندارد حاکمیت شرکتی

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>130</sup> (OECD) حاکمیت شرکتی را به‌عنوان نظامی تعریف کرده است که شرکت‌های کسب‌وکاری توسط آن هدایت و کنترل می‌شوند. ساختار حاکمیت شرکتی توزیع حقوق و مسئولیت‌ها بین مشارکت‌کنندگان مختلف در شرکت، مانند هیئت‌مدیره، مدیران، سهامداران و سایر ذینفعان را مشخص می‌کند و قوانین و رویه‌های تصمیم‌گیری در مورد امور شرکت را مشخص می‌نماید. با انجام این کار، سازوکاری را نیز فراهم می‌کند که از طریق آن اهداف شرکت تعیین می‌شوند، ابزار دستیابی به آن اهداف تعریف می‌شوند و فرآیند نظارت بر عملکرد مشخص می‌شود.

با تعریف OECD از حاکمیت شرکتی به‌عنوان مبنا، چارچوب استاندارد حاکمیت شرکتی به دنبال درک تعامل بین مشارکت‌کنندگان مختلف در شرکت مورد ارزیابی است. شکل 19 مشارکت‌کنندگان معمول در یک شرکت و رابطه متقابل بین آن‌ها را نشان می‌دهد.

<sup>130</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)



شکل 20. مشارکت کنندگان معمول در یک شرکت و رابطه متقابل بین آنها

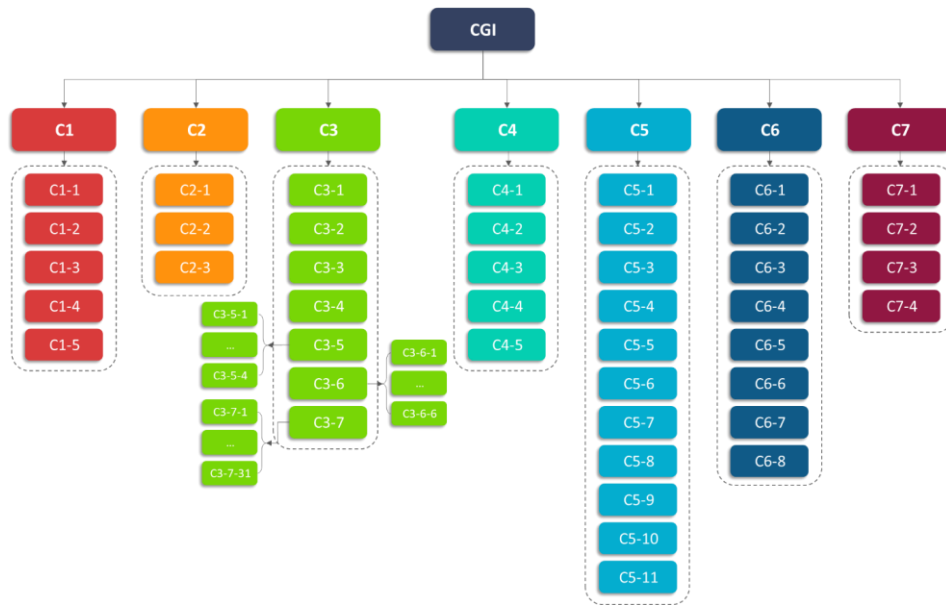
چارچوب استاندارد برای تجزیه و تحلیل متغیرهای کلیدی (شکل 20) ضمن دستیابی به رتبه بندی حاکمیت شرکتی برای یک نهاد شرکتی طراحی شده است که متشکل از هفت رکن می باشد (شکل 21):





شکل 21. ارکان کلیدی ارزیابی حاکمیت شرکتی

سلسله مراتب ارکان استاندارد حاکمیت شرکتی و نشانگرهای آن ها در شکل 22 ارائه شده است.



شکل 22. ساختار سلسله مراتبی ارکان استاندارد حکمیت شرکتی

نشانگرهای کلیدی که برای هر یک از متغیرها تحلیل می‌شوند در جداول زیر ارائه شده‌اند.

### 1-5-3-1. ساختار مالکیت

ساختار مالکیت شفاف که در آن سهامداران کلیدی به راحتی قابل شناسایی هستند و عدم وجود سهام متقابل غیر شفاف تأثیر مثبتی بر رتبه‌بندی دارد. موضوعات کلیدی مورد تجزیه و تحلیل عبارت‌اند از:

1	ساختار مالکیت
1-1	میزانی که سهامداران غالب به راحتی قابل شناسایی هستند.
2-1	میزان مالکیت متقابل که ممکن است منافع اقلیت را به خطر بیندازد
3-1	میزان سهامداری توسط گروه مروج <sup>۱۳۱</sup>
4-1	میزان سهامداری نهادی
5-1	الگوی سهامداری خرد

Extent to which dominant shareholders are easily identifiable :Commented [m1]

Extent of cross-holdings that may compromise minority interest :Commented [m2]

Extent of shareholding by promoter group :Commented [m3]

Extent of institutional shareholding :Commented [m4]

Pattern of retail shareholding :Commented [m5]

<sup>131</sup> promoter group

6-1	میزان مالکیت مدیریتی
-----	----------------------

### 2-5-3-2. ساختار حاکمیتی و فرآیندهای مدیریتی

تمرکز تجزیه و تحلیل استاندارد در اینجا بر روی فرآیند تصمیم‌گیری دنبال شده در شرکت مورد ارزیابی و کیفیت و ماهیت اطلاعاتی است که به هیئت‌مدیره آن ارائه می‌شود. برای اینکه یک شرکت بتواند به سرعت به تغییرات در محیط پویای کسب‌وکار امروزی واکنش نشان دهد، باید به مدیران خط مقدم به رهبری مدیر ارشد اجرایی قدرت کافی برای تصمیم‌گیری به مناسب‌ترین روش اعطا شود. با این حال، باید اطمینان حاصل شود که این اختیارات مطابق رویه‌های تعیین‌شده اعمال می‌شوند و با دستورالعمل‌های خط‌مشی کلی و اهداف استراتژیک تدوین‌شده توسط هیئت‌مدیره هماهنگ هستند.

بر این اساس، موضوعات کلیدی مورد تجزیه و تحلیل عبارت‌اند از:

2	ساختار حاکمیتی و فرآیندهای مدیریتی
1-2	میزانی که ترتیبات حاکمیتی به‌وضوح تعریف شده‌اند و از آن‌ها پیروی می‌شود
2-2	مناسب بودن فرآیند تصمیم‌گیری
3-2	کیفیت اطلاعات ارائه‌شده به هیئت‌مدیره

Extent to which clearly-defined Governance arrangements are present and followed : **Commented [m6]**

Appropriateness of the decision-making process : **Commented [m7]**

Quality of information submitted to the Board : **Commented [m8]**

### 3-3-3-5. ساختار و فرآیندهای هیئت‌مدیره

وظایف کلیدی هیئت‌مدیره هر سازمان را می‌توان به‌صورت زیر خلاصه کرد:

3	ساختار و فرآیندهای هیئت‌مدیره
1-3	تصویب، نظارت و بررسی راهبرد پیشنهادی مدیریت اجرایی
2-3	ارزیابی عملکرد مدیریت عالی
3-3	حصول اطمینان از انطباق با الزامات قانونی (یعنی عملکرد «کنترلی» هیئت‌مدیره)
4-3	ایجاد تعادل بین حقوق و نگرانی‌های سهامداران و سایر ذینفعان

Approving, monitoring and reviewing the strategy proposed by the executive management : **Commented [m9]**

Evaluating the performance of the top management : **Commented [m10]**

Ensuring compliance with legal and statutory requirements (that is, the "control" function of the Board) : **Commented [m11]**

Balancing the rights and concerns of shareholders and other stakeholders : **Commented [m12]**

یک هیئت‌مدیره شایسته و عاری از تضاد منافع، می‌تواند به حفاظت از منافع ذینفعان، اطمینان از انطباق با قوانین حاکم بر کشور و ارائه راهنمایی‌های استراتژیک به مدیریت اجرایی کمک نماید. با این حال، هیئت‌مدیره کامل ممکن است نتواند به‌طور مکرر جلساتی داشته باشد تا توجه دقیق خود را به کسب‌وکار سازمان اختصاص دهد. بنابراین برخی از وظایف هیئت‌مدیره از طریق کمیته‌های هیئت‌مدیره که به‌طور عمده یا کاملاً از مدیران مستقل تشکیل شده‌اند انجام می‌شود. در میان این کمیته‌ها، کمیته حسابرسی، کمیته پاداش، کمیته انتصاب و کمیته سرمایه‌گذاری مهم‌ترین موارد هستند.

سازمان‌ها از طریق این کمیته‌های هیئت‌مدیره، به دنبال تقویت توانایی مدیران غیر اجرایی برای انجام وظایف کنترلی خود به‌طور مؤثرتر هستند.

فرآیند ارزیابی استاندارد حاکمیت شرکتی ساختار و فرآیندهای هیئت‌مدیره را در رابطه با موارد زیر ارزیابی می‌نماید:

### 5-3-3-1- جنبه‌های ساختاری

3	ساختار و فرآیندهای هیئت‌مدیره
5-3	جنبه‌های ساختاری
1-5-3	اندازه هیئت‌مدیره
2-5-3	نسبت مدیران «مستقل»
3-5-3	سایر سمت‌های مدیریتی که توسط مدیر(های) مستقل اشغال شده‌اند
4-5-3	ترکیب مجموعه مهارت‌هایی که مدیران «مستقل» برای هیئت‌مدیره فراهم می‌آورند

Size of the Board : **Commented [m13]**

Proportion of "Independent" Directors : **Commented [m14]**

Other Directorships held by the Independent Director(s) : **Commented [m15]**

: **Commented [m16]**

### 5-3-3-2- اثربخشی هیئت‌مدیره

3	ساختار و فرآیندهای هیئت‌مدیره
6-3	اثربخشی هیئت‌مدیره
1-6-3	دفعات جلسات هیئت‌مدیره
2-6-3	سابقه حضور مدیران در جلسات هیئت‌مدیره
3-6-3	کیفیت دستور کار و میزان انتشار آن‌ها از قبل
4-6-3	کیفیت ارائه‌هایی که به هیئت‌مدیره ارائه می‌شوند
5-6-3	نقش هیئت‌مدیره در تصویب استراتژی پیشنهادی مدیریت اجرایی
6-6-3	زاینی‌های مربوط به سرمایه‌گذاری‌های عمده، مخارج سرمایه‌ای و معاملات با اشخاص وابسته
7-6-3	نقش هیئت‌مدیره در تعیین پاداش مدیریت اجرایی

Frequency of Board meetings : **Commented [m17]**

Attendance track record of Directors : **Commented [m18]**

Quality of agenda papers and extent to which they are circulated in advance : **Commented [m19]**

Quality of presentations made to the Board : **Commented [m20]**

Board's role in approving strategy proposed by the executive management : **Commented [m21]**

Deliberations related to major investments, capital expenditure, and related party transactions : **Commented [m22]**

Board's role in determining executive compensation : **Commented [m23]**

### 3-3-3-5- کارکرد کمیته‌های هیئت‌مدیره

در میان کمیته‌های هیئت‌مدیره، کمیته حسابرسی به‌وضوح از نظر حیطة فعالیت مهم‌ترین مورد است. یک کمیته حسابرسی که به‌درستی کار می‌کند این پتانسیل را دارد که کیفیت گزارشگری مالی را بهبود بخشد، موقعیت حسابرسان را تقویت کند و اطمینان حاصل کند که حسابرسی داخلی مؤثر و نظام‌های کنترل داخلی/مدیریت ریسک وجود دارند. جنبه‌های کلیدی مربوط به اثربخشی کمیته‌های حسابرسی عبارت‌اند از:

3	ساختار و فرآیندهای هیئت‌مدیره
---	-------------------------------

کارکرد کمیته‌های هیئت‌مدیره		7-3
کمیته حسابرسی		
ترکیب کمیته حسابرسی		1-7-3
سوابق، تخصص، تجربه و استقلال اعضای آن		2-7-3
انطباق با استانداردهای حسابداری		3-7-3
کیفیت حساب‌های منتشر شده		4-7-3
مسائل عمده مربوط به فرآیند گزارشگری مالی، سامانه‌ها و کنترل و پوشش حسابرسی داخلی		5-7-3
نقش کمیته حسابرسی در انتصاب حسابرسان قانونی و سیاست آن در مورد چرخش شرکای اصلی و خدمات «غیر حسابرسی» ارائه‌شده توسط حسابرسان		6-7-3
قدرت و کیفیت تیم حسابرسی داخلی		7-7-3
طرح پوشش حسابرسی داخلی		8-7-3
میزان تعامل حسابرسی داخلی با کمیته حسابرسی		9-7-3
پاسخگویی مدیریت به مسائلی که توسط حسابرسی داخلی برجسته شده است		10-7-3
کمیته جبران خدمت		
میزان استقلال اعضای کمیته جبران خدمت		11-7-3
تخصص اعضای کمیته جبران خدمت در زمینه‌های جبران خدمت، منابع انسانی یا زمینه‌های مرتبط		12-7-3
اتصال مستقیم تصمیمات جبران خدمت با معیارهای عملکرد و اهداف استراتژیک بلند مدت شرکت		13-7-3
ارائه اطلاعات شفاف در مورد فرآیندهای تصمیم‌گیری، معیارها و بسته‌های پاداش اجرایی		14-7-3
پیگیری فعالانه بازخورد سهامداران در مورد مسائل مربوط به جبران خدمت		15-7-3
ارزیابی و رسیدگی به هرگونه ریسک بالقوه مرتبط با سیاست‌ها و شیوه‌های جبران خدمت شرکت		16-7-3
منصفانه بودن تصمیمات جبران خدمت، اجتناب از پرداخت‌های بیش از حد و عدالت پرداخت بین مدیران اجرایی		17-7-3
مشارکت فعالانه کمیته جبران خدمت در توسعه برنامه‌های حفظ و جانشینی برای مدیران کلیدی		18-7-3
انطباق تمام تصمیمات مربوط به جبران خدمت با الزامات قانونی و مقررات		19-7-3
ارزیابی منظم عملکرد و سیاست‌های جبران خدمت و اعمال اصلاحات در صورت نیاز		20-7-3
کمیته ریسک و انطباق قوانین		
استقلال اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین		21-7-3
تخصص اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین در زمینه مدیریت ریسک، انطباق و زمینه‌های مرتبط		22-7-3
نظارت همه‌جانبه بر انواع ریسک‌های سازمان از جمله ریسک‌های مالی، عملیاتی، حقوقی و اعتباری		23-7-3
ارزیابی منظم مشخصات ریسک سازمان و توسعه استراتژی‌های کاهش ریسک موثر		24-7-3
وجود فرآیندهای مؤثر برای نظارت و اطمینان از انطباق با قوانین، مقررات و سیاست‌های داخلی قابل اجرا		25-7-3

- Composition of the Audit Committee : **Commented [m24]**
- Background, expertise, experience and independence of its members : **Commented [m25]**
- compliance with Accounting Standards : **Commented [m26]**
- qualifications in published accounts : **Commented [m27]**
- major issues involving the financial reporting process, systems and control, and internal audit coverage : **Commented [m28]**
- Audit Committee's role in the appointment of statutory auditors, and its policy on rotation of lead partners and on "non-Audit" services provided by the auditors : **Commented [m29]**
- Strength and quality of the Internal Audit team : **Commented [m30]**
- Internal Audit coverage plan : **Commented [m31]**
- Extent of Internal Audit's interaction with the Audit Committee : **Commented [m32]**
- Management's responsiveness to issues highlighted by Internal Audit : **Commented [m33]**

نظارت بر ریسک های امنیت سایبری و اطمینان از انجام اقدامات قوی برای محافظت در برابر تهدیدات سایبری	26-7-3
وجود کانال های موثر برای گزارش دهی و ارتباط بین کمیته، مدیریت ارشد و هیئت مدیره در مورد ریسک های مهم و مسائل مربوط به انطباق	27-7-3
توسعه و بررسی مدیریت بحران و برنامه های اضطراری برای رسیدگی به ریسک های احتمالی	28-7-3
وجود سازوکارهای مؤثر برای گزارش نگرانی ها یا تخلفات احتمالی به صورت ناشناس و بدون ترس از تلافی توسط کارمندان و ذینفعان	29-7-3
نظارت بر اجرای برنامه های آموزشی برای افزایش آگاهی در مورد ریسک ها و مسائل مربوط به انطباق	30-7-3
ارزیابی و بهبود منظم عملکرد کمیته و اثربخشی مدیریت ریسک و فرآیندهای انطباق	31-7-3

ایجاد کمیته های دیگر در سطح هیئت مدیره مانند کمیته جبران خدمت و کمیته نامزدی برای یک شرکت اجباری نیستند. با این حال، ICRA معتقد است که موضوعاتی مانند معیارهای مشخص و شفاف برای انتخاب مدیران مستقل، تعیین دستمزد مدیران و اطمینان از همسویی پاداش مدیران و مدیران ارشد با عملکرد شرکت، شاخصه ای مهم برای فرآیند حاکمیت شرکتی یک شرکت هستند.

#### 4-4-3-5. رابطه با ذینفعان

سهامداران یک سازمان، صاحبان آن هستند و حقوق اساسی آن ها عبارتند از: حق انتقال و ثبت بدون مشکل سهام آن ها؛ حق دسترسی به اطلاعات به موقع؛ حق شرکت و رای در مجامع سهامداران؛ حق انتخاب اعضای هیئت مدیره و حق تقسیم سود سازمان از طریق سود سهام. سهامداران همچنین در مورد موضوعاتی مانند اصلاح اساسنامه سازمان، کاهش یا افزایش سرمایه سهام و فروش/اجاره/واگذاری هر تعهدی حق اظهار نظر دارند. مهم تر از همه، همه سهامداران باید به طور عادلانه رفتار کنند. همچنین، یک سازمان باید نظام های مناسبی را در اختیار داشته باشد تا سهامدارانش بتوانند به طور مؤثر در مجامع سهامداران شرکت کرده و رای خود را به صندوق بیندازند.

تأکید تجزیه و تحلیل بر ارزیابی میزانی است که یک شرکت فراتر از آن چیزی عمل می کند که طبق قانون برای تأمین حقوق و منافع سهامدارانش اجباری است. موضوعات مورد تجزیه و تحلیل عبارتند از:

رابطه با ذینفعان	4
برگزاری مجامع عمومی سالانه/فوق العاده و میزان افشای اطلاعات در این جلسات	1-4
مراحل انتقال و ثبت سهام و پرداخت سود	2-4
پاسخگویی شرکت به شکایات سرمایه گذاران	3-4
به موقع بودن انتشار هرگونه اطلاعات حساس بازار	4-4
تاریخچه جریمه هایی که توسط تنظیم کننده ها برای نقض مقررات قانونی وضع شده است، در صورت وجود	5-4

Conduct of Annual/Extraordinary General Meetings (AGMs/EGMs) and the extent of disclosures at such meetings : **Commented [m34]**

Procedures for transfer and registration of shares and payment of dividend : **Commented [m35]**

Company's responsiveness to investor complaints : **Commented [m36]**

Timeliness of release of any market sensitive information : **Commented [m37]**

History of penalties levied by regulators for violations of statutory provisions, if any : **Commented [m38]**

علاوه بر این، استاندارد عملکرد مرکز خدمات سرمایه‌گذاری داخلی شرکت یا نمایندگی ثبت و انتقال سهام را برحسب مورد ارزیابی می‌کند. علاوه بر این، سوابق شرکت در خدمات‌رسانی به سایر ذینفعان مالی مانند بانک‌ها، مؤسسات مالی و دارندگان سپرده ثابت را ارزیابی می‌نماید.

### 5-5-3-5. شفافیت و افشاگری

شرکت‌های فهرست شده باید چندین الزام قانونی در مورد افشا، نتایج مالی و اطلاعاتی را که باید بخشی از حساب‌های منتشر شده آن‌ها باشند، رعایت نمایند. با این حال، با افزایش عمق بازارهای سرمایه و افزایش فعالیت نهادی در بازارها، سازمان‌ها به افشای داوطلبانه‌ای می‌پردازند که فراتر از حداقل الزامات افشا است. سهامداران و سرمایه‌گذاران بالقوه نیازمند دسترسی به اطلاعات منظم، قابل اعتماد و قابل مقایسه با جزئیات کافی برای ارزیابی کیفیت مدیریت، چشم‌انداز رشد سازمان و عوامل ریسک مرتبط هستند. در عین حال، از سازمان‌ها انتظار نمی‌رود اطلاعاتی را که ممکن است موقعیت رقابتی آن‌ها را به خطر بیندازد، افشا کنند. به نظر ICRA، اطلاعات افشاشده توسط سازمان‌ها باید با اهمیت باشد و باید برنامه‌ها/انتظارات آن‌ها و همچنین خطرات قابل پیش‌بینی را روشن نماید.

پارامترهای کلیدی مورداستفاده برای ارزیابی شفافیت و استانداردهای افشای شرکت عبارت‌اند از:

5	شفافیت و افشاگری
1-5	کیفیت حسابداری شامل رعایت استانداردهای پذیرفته‌شده حسابداری و مقایسه با بهترین شیوه‌های صنعت
2-5	تغییرات در رویه‌های حسابداری
3-5	توجه به حساب‌های دارای ماهیت بااهمیت
4-5	کیفیت و سطح جزئیات در حساب‌ها، به‌ویژه با توجه به اقلامی مانند وام‌ها و پیش‌پرداخت‌ها، پیش‌پرداخت‌های بین شرکتی و بدهی‌های احتمالی
5-5	افشای معاملات با شرکت‌های فرعی، وابسته و سایر اشخاص وابسته
6-5	اطلاعات تکمیلی به سهامداران
7-5	کیفیت افشا در بحث و تحلیل مدیریت (MDA)
8-5	دسترس‌پذیری اطلاعات در مورد موقعیت رقابتی سبد محصولات شرکت و روندهای مشابه
9-5	دسترس‌پذیری اطلاعات در مورد پیش‌ران‌های کلیدی عملکرد عملیاتی شرکت، از جمله پایداری حاشیه سود
10-5	دسترس‌پذیری اطلاعات در مورد میزان و موفقیت نوآوری‌های محصول
11-5	دسترس‌پذیری اطلاعات در مورد عوامل ریسکی که می‌تواند بر چشم‌انداز هر خط کسب‌وکار تأثیر بگذارد

- Accounting quality, including compliance with accepted accounting standards and comparison with industry best practices :Commented [m39]**
- Changes in accounting policies Changes in accounting policies :Commented [m40]**
- Notes to accounts of a materially significant nature :Commented [m41]**
- Quality and level of detail in accounts, especially with respect to item likes Loans and Advances Inter-Corporate Advances and Contingent Liabilities :Commented [m42]**
- Disclosures on transactions with subsidiaries, associates and other related parties :Commented [m43]**
- Additional information to shareholders :Commented [m44]**
- Quality of disclosures in Management Discussion and Analysis (MDA) :Commented [m45]**
- Competitive position of the company's product portfolio and trends in the same :Commented [m46]**
- Key drivers of the company's operating performance, including sustainability of margins :Commented [m47]**
- The rate and success of product innovations :Commented [m48]**
- Risk factors that could have a bearing on the prospects of each business line :Commented [m49]**

روند حرکت قیمت سهام هنگام اعلامیه‌های شرکت‌های بزرگ نیز برای ارزیابی اینکه آیا اطلاعات حساس قیمت به‌موقع در اختیار همه سهامداران قرار می‌گیرند بررسی می‌شوند.

### 5-3-6. انضباط مالی

هدف نهایی حاکمیت شرکتی ایجاد و به حداکثر رساندن ارزش سهامداران است. درحالی‌که ارزش واقعی سهامداران تولیدشده توسط یک شرکت ممکن است به عوامل متعددی وابسته باشد که خارج از کنترل مدیریت آن است. حفظ سطح معینی از نظم و انضباط در انجام عملیات کسب‌وکار نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. بنابراین تجزیه‌وتحلیل استاندارد بر عواملی متمرکز است که در کنترل شرکت هستند و بر ارزش سهامدارانی که یک شرکت می‌تواند در بلندمدت ایجاد کند تأثیر می‌گذارند. چنین عواملی عبارت‌اند از:

6	انضباط مالی
1-6	بخش‌های کسب‌وکار که شرکت در آن‌ها فعالیت می‌کند
2-6	دلیل حضور در چندین کسب‌وکار، در صورت وجود
3-6	بازده سرمایه به کار گرفته شده در هر کسب‌وکار در مقایسه با میانگین صنعت
4-6	تاریخچه شناوری سهام
5-6	میزان اتکا به تأمین مالی بدهی
6-6	سیاست تقسیم سود
7-6	تعداد شرکت‌های تابعه/تعامل و دلیل آن
8-6	ماهیت معاملات با شرکت‌های تابعه

Business segments in which the company operates :Commented [m50]

Rationale for presence in multiple businesses, if any :Commented [m51]

Return on capital employed in each business compared with the industry average :Commented [m52]

History of equity dilution :Commented [m53]

Extent of reliance on debt funding :Commented [m54]

Dividend policy :Commented [m55]

Number of subsidiaries/associates and rationale for the same :Commented [m56]

Nature of transactions with subsidiaries :Commented [m57]

لازم به تأکید است که این استاندارد حضور یک شرکت در چندین کسب‌وکار یا وجود شرکت‌های تابعه / وابسته به‌خودی‌خود را یک عامل منفی نمی‌داند. استاندارد فقط سعی می‌کند منطق این موضوع را ارزیابی کند و تعیین کند که آیا شرکت مادر، شرکت‌های تابعه/وابسته خود را در معاملات خود با آن‌ها در «طول بازوی خود»<sup>۱۳۲</sup> نگره می‌دارد و آیا تصمیمات کسب‌وکاری مبتنی بر احتیاط تجاری هستند یا خیر.

arm's-length<sup>132</sup>



### 5-3-7-7. رویه‌های اخلاقی

حاکمیت شرکتی، درنهایت، در مورد ترویج عدالت و شفافیت شرکتی است. بنابراین، سنگ بنای حاکمیت شرکتی، تعهد شرکت به حفظ بالاترین استانداردهای اخلاقی در تمامی معاملات است. بنابراین تجزیه و تحلیل استاندارد شامل موارد زیر است:

7	رویه‌های اخلاقی
1-7	جامعیت منشور اخلاقی و صداقت
2-7	اقدامات انجام شده برای انتقال مؤثر اصول اخلاقی شرکتی
3-7	میزان نظارت بر رعایت کدها و دستورالعمل‌ها
4-7	میزانی که نظام‌های بازخورد برای تشویق افشاگری ایجاد شده است
7-5	وجود سند مدیریت تضاد شفاف، قابل فهم و قابل دسترس برای همه ذینفعان
7-6	تعریف دقیق دامنه تضادهای تحت پوشش، کمیته‌ها و افراد مسئول مدیریت تضاد و رویه‌های مدیریت تضاد

**Commented [m58]** Comprehensiveness of code of ethics and integrity

**Commented [m59]** Steps taken to effectively communicate the principles of corporate ethics

**Commented [m60]** Extent to which compliance with the codes and guidelines is monitored

**Commented [m61]** Extent to which feedback systems have been established to encourage whistle-blowing

**Commented [DG62]** داشتن سند مدیریت تضاد هم می‌تواند یکی از حوزه‌های مهم برای شرکت باشد

**Commented [ms63R62]** افزوده شد

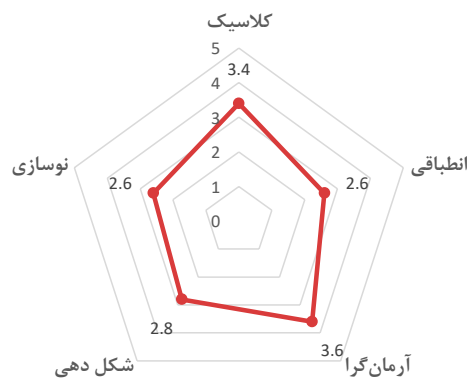
### 5-4-4-4-5 تطابق نشانگرهای شاخص حاکمیت شرکتی با محیط‌های استراتژیک

محیط‌های مختلف اقتضات متفاوتی دارند که شرکت‌ها را ملزم می‌سازند سازوکارهایی متناسب با شرایط و اقتضات محیطی را به کار گیرند. در این بخش میزان انطباق هر یک از نشانگرهای شاخص استاندارد حاکمیت شرکتی با محیط‌های پنجگانه استراتژیک در قالب امتیاز 1 تا 5 مشخص شده است. هرچه امتیاز نشانگر در یک محیط بالاتر باشد نشان دهنده این است که تطابق آن با اقتضات آن محیط بیشتر است و از همین رو برای شرکت‌هایی که در این محیط فعالیت می‌کنند، از اهمیت بالاتری برخوردار است.

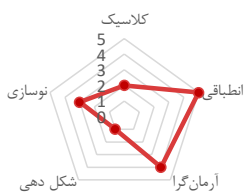
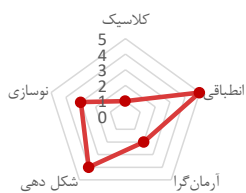
### 1-4-5-5-4-1 میزان انطباق محیط‌های استراتژیک با هر یک از نشانگرها و زیرشاخص‌ها

در ادامه میزان انطباق محیط‌های استراتژیک برای هر نشانگر و زیرشاخص ارائه شده است.

#### ساختار مالکیت

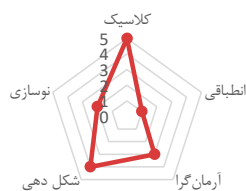


سهامداران غالب به راحتی قابل شناسایی هستند مالکیت متقابل که ممکن است منافع اقلیت را به بخش مناسبی از سهام توسط گروه مروج خریداری شده است خطر بیاندازد، وجود ندارد

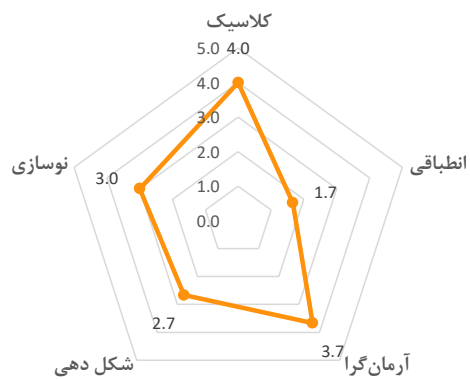


سهم‌داری خرد از الگوی مناسبی برخوردار است

بخش مناسبی از سهام توسط نهادها خریداری شده است



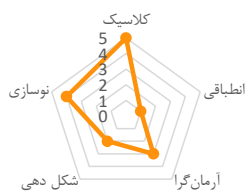
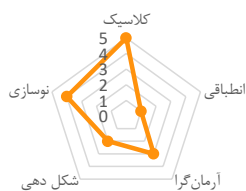
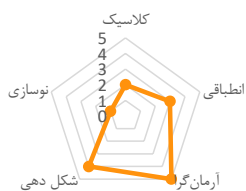
### ساختار حاکمیتی و فرآیندهای مدیریتی



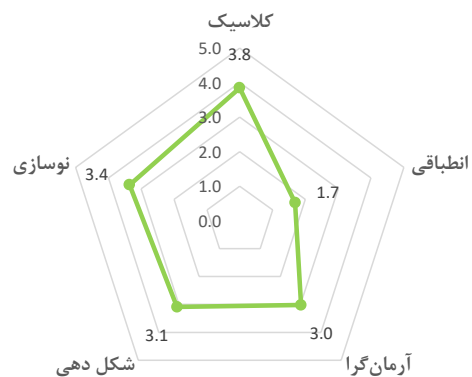
اطلاعات ارائه شده به هیئت‌مدیره از کیفیت مناسبی برخوردار است

فرآیند تصمیم‌گیری به خوبی تعریف شده و از آن پیروی می‌شود

ترتیبات حاکمیتی به وضوح تعریف شده‌اند و از آن‌ها پیروی می‌شود



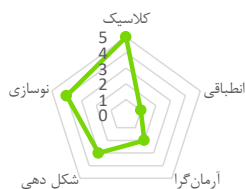
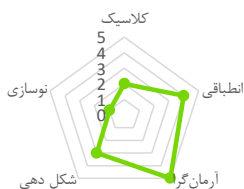
### ساختار و فرآیندهای هیئت‌مدیره



اقدامات انجام شده با الزامات قانونی انطباق دارند

ارزیابی عملکرد مدیریت عالی به خوبی انجام می‌گردد

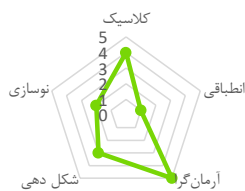
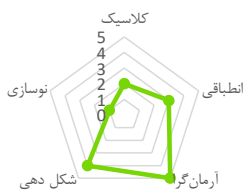
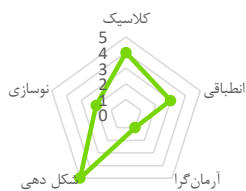
راهبرد پیشنهادی مدیریت اجرایی به خوبی تصویب، نظارت و بررسی می‌شود



نسبت مدیران «مستقل» به مدیران داخلی متناسب است

اندازه هیئت‌مدیره متناسب با اقتضات شرایط است

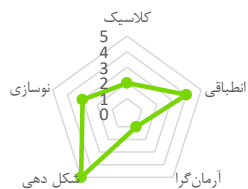
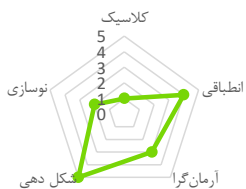
بین حقوق و نگرانی‌های سهامداران و سایر ذینفعان تعادل مناسبی وجود دارد



نسبت مناسبی از سمت‌های مدیریتی (مدیران اجرایی) توسط مدیر(های) مستقل اشغال شده‌اند

ترکیب مناسبی از مجموعه مهارت‌هایی که مدیران «مستقل» برای هیئت‌مدیره فراهم می‌آورند، وجود دارد

هیئت‌مدیره به تعداد کافی جلسات را برگزار می‌کنند

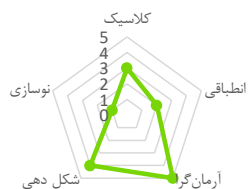


حضور داشته‌اند

دستور کار هیئت‌مدیره از کیفیت بالایی برخوردار ارائه‌هایی که به هیئت‌مدیره ارائه می‌شوند، از کیفیت بالایی برخوردارند

اعضای هیئت‌مدیره در تمام جلسات برگزار شده حضور داشته‌اند

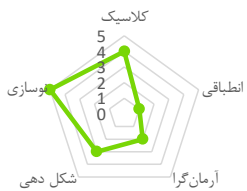
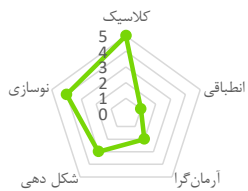
است و از قبل انتشار می‌یابد



هیئت‌مدیره در تصویب استراتژی پیشنهادی مدیریت اجرایی نقش مؤثری دارد

در مورد سرمایه‌گذاری‌های عمده، مخارج سرمایه‌ای و معاملات، با اشخاص وابسته مذاکرات صورت می‌گیرد

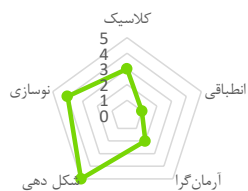
کمیته حسابرسی از ترکیب مناسبی از افراد با تخصص‌های مکمل تشکیل شده است



حساب‌های منتشر شده از کیفیت بالایی برخوردار هستند

اقدامات کمیته حسابرسی با استانداردهای حسابداری انطباق دارد

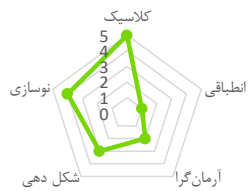
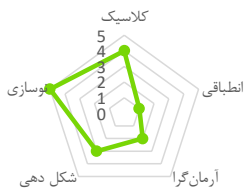
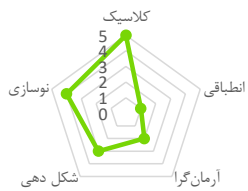
اعضای کمیته حسابرسی از سوابق، تخصص، تجربه و استقلال کافی برخوردار هستند



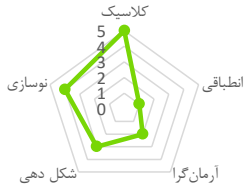
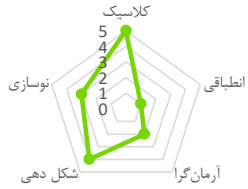
تیم حسابرسی داخلی از قدرت و کیفیت بالایی برخوردار است

کمیته حسابرسی در انتصاب حسابرسان قانونی نقش مؤثری دارد و سیاست مناسبی در مورد چرخش شرکای اصلی و خدمات «غیر حسابرسی» ارائه شده دارد

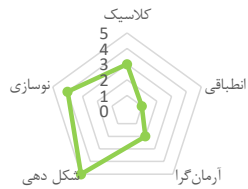
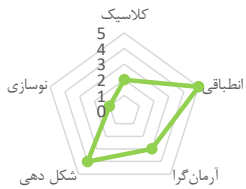
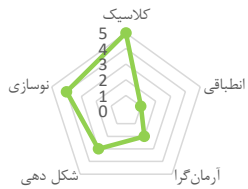
مسائل عمده مربوط به فرآیند گزارشگری مالی، سامانه‌ها و کنترل و پوشش حسابرسی داخلی رسیدگی می‌شوند



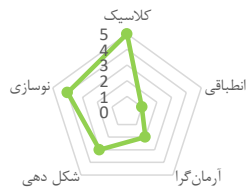
حسابرسی داخلی از پوشش کافی برخوردار است  
حسابرسی داخلی با کمیته حسابرسی تعامل کافی مدیریت در قبال مسائلی که توسط حسابرسی داخلی برجسته شده اند، پاسخگو است  
حسابرسی داخلی با کمیته حسابرسی تعامل کافی  
دارد



میزان استقلال اعضای کمیته جبران خدمت  
تخصیص اعضای کمیته جبران خدمت در زمینه های جبران خدمت، منابع انسانی یا زمینه های مرتبط  
اتصال مستقیم تصمیمات جبران خدمت با معیارهای عملکرد و اهداف استراتژیک بلند مدت شرکت



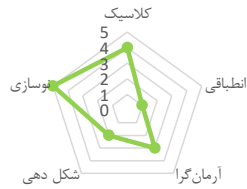
ارائه اطلاعات شفاف در مورد فرآیندهای تصمیم‌گیری، معیارها و بسته های پاداش اجرایی  
پیگیری فعالانه بازخورد سهامداران در مورد مسائل ارزیابی و رسیدگی به هرگونه ریسک بالقوه مرتبط با سیاست ها و شیوه های جبران خدمت شرکت  
مربوط به جبران خدمت



انطباق تمام تصمیمات مربوط به جبران خدمت با الزامات قانونی و مقررات

مشارکت فعالانه کمیته جبران خدمت در توسعه برنامه های حفظ و جانشینی برای مدیران کلیدی

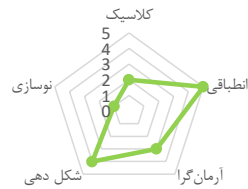
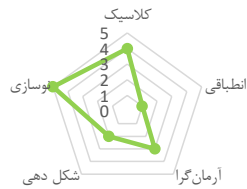
منصفانه بودن تصمیمات جبران خدمت، اجتناب از پرداخت های بیش از حد و عدالت پرداخت بین مدیران اجرایی



تخصیص اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین در زمینه مدیریت ریسک، انطباق و زمینه های مرتبط

استقلال اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین

ارزیابی منظم عملکرد و سیاست های جبران خدمت و اعمال اصلاحات در صورت نیاز

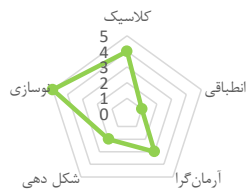
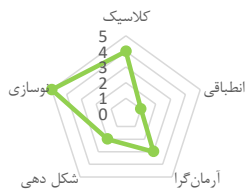


وجود فرآیندهای مؤثر برای نظارت و اطمینان از انطباق با قوانین، مقررات و سیاست های داخلی قابل اجرا

ارزیابی منظم مشخصات ریسک سازمان و توسعه استراتژی های کاهش ریسک مؤثر

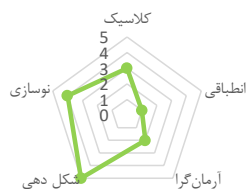
نظارت همه جانبه بر انواع ریسک های سازمان از جمله ریسک های مالی، عملیاتی، حقوقی و اعتباری





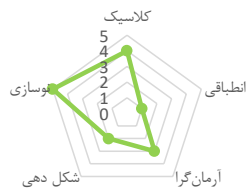
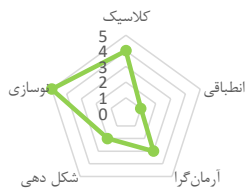
توسعه و بررسی مدیریت بحران و برنامه های اضطراری برای رسیدگی به ریسک های احتمالی

نظارت بر ریسک های امنیت سایبری و اطمینان از انجام اقدامات قوی برای محافظت در برابر تهدیدات ریسک های مهم و مسائل مربوط به انطباق

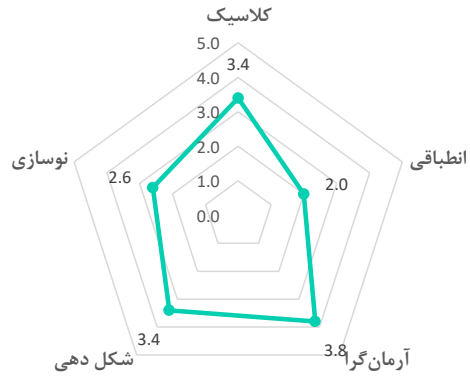


ارزیابی و بهبود منظم عملکرد کمیته و اثربخشی مدیریت ریسک و فرآیندهای انطباق

وجود سازوکارهای مؤثر برای گزارش نگرانی‌ها یا تخلفات احتمالی به صورت ناشناس و بدون ترس از تلافی توسط کارمندان و ذینفعان



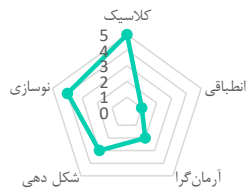
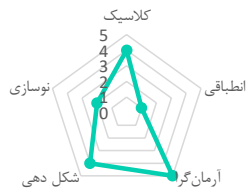
### رابطه با ذینفعان



شرکت در قبال شکایات سرمایه‌گذاران پاسخگو می‌باشد

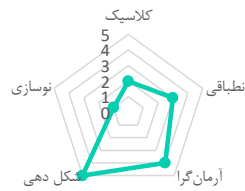
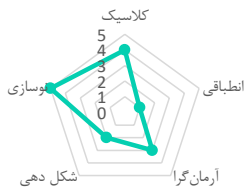
مراحل انتقال و ثبت سهام و پرداخت سود مشخص شده و به سهولت انجام می‌شود

مجموع عمومی سالانه/فوق‌العاده با موفقیت برگزار می‌شوند و تمام اطلاعات مهم در این جلسات افشا می‌شوند

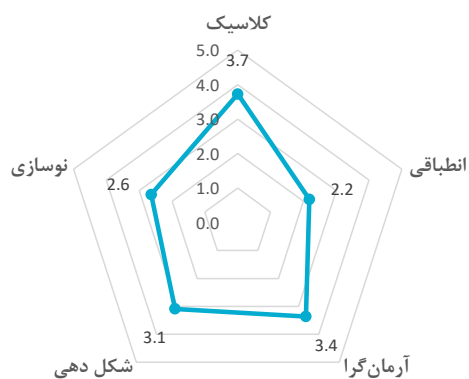


تاریخچه جریمه‌هایی که توسط تنظیم‌کننده‌ها برای نقض مقررات قانونی وضع شده است، وجود دارد و مدون شده است

هرگونه اطلاعات حساس بازار به‌موقع انتشار می‌یابد



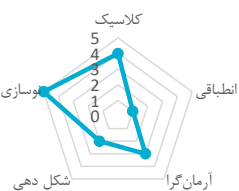
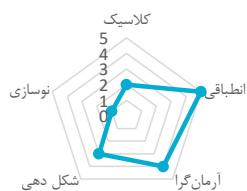
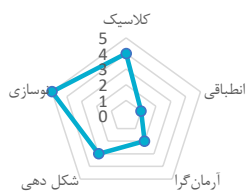
### شفافیت و افشاگری



حسابداری از کیفیت بالایی برخوردار است و استانداردهای پذیرفته‌شده حسابداری رعایت می‌شوند و با بهترین شیوه‌های صنعت مقایسه می‌گردند

تغییرات لازم در رویه‌های حسابداری به سهولت انجام می‌شوند

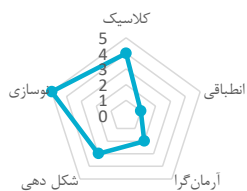
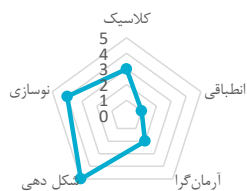
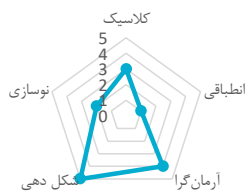
توجه لازم به حساب‌های دارای ماهیت بااهمیت معطوف می‌شود



کیفیت و سطح بالایی از جزئیات در حساب‌ها، به‌ویژه با توجه به اقلامی مانند وام‌ها و پیش‌پرداخت‌ها، پیش‌پرداخت‌های بین شرکتی و بدهی‌های احتمالی وجود دارد

اطلاعات مربوط به معاملات با شرکت‌های فرعی، وابسته و سایر اشخاص وابسته افشا می‌شوند

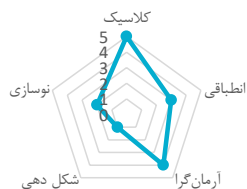
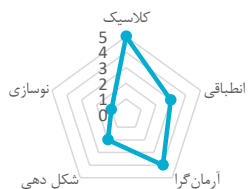
اطلاعات تکمیلی به سهامداران ارائه می‌شود



اطلاعات در مورد پیشران‌های کلیدی عملکرد عملیاتی شرکت، از جمله پایداری حاشیه سود به‌راحتی قابل دسترس است

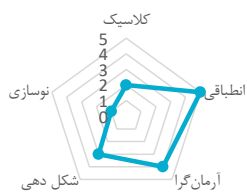
اطلاعات در مورد موقعیت رقابتی سید محصولات شرکت و روندهای مشابه به‌راحتی قابل دسترس است

افشا در بحث و تحلیل مدیریت از کیفیت بالایی برخوردار است

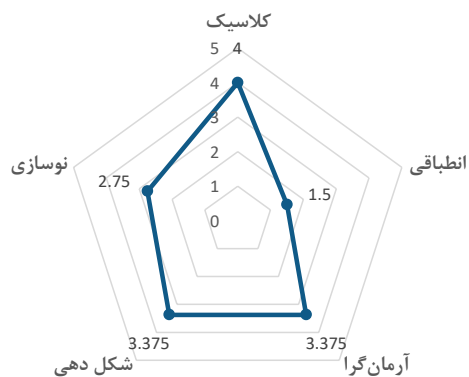


اطلاعات در مورد عوامل ریسکی که می‌تواند بر چشم‌انداز هر خط کسب‌وکار تأثیر بگذارد به‌راحتی قابل دسترس است

اطلاعات در مورد میزان و موفقیت نوآوری‌های محصول به‌راحتی قابل دسترس است



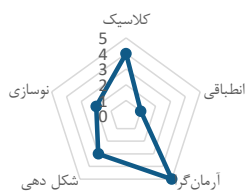
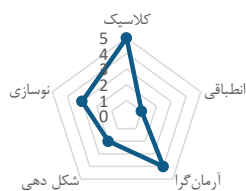
### انضباط مالی



بازده سرمایه به کار گرفته شده در هر کسب‌وکار با میانگین صنعت تناسب دارد

دلیل حضور در چندین کسب‌وکار، در صورت وجود، مشخص و مدون شده است

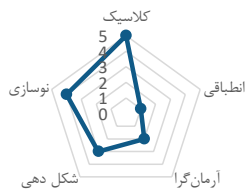
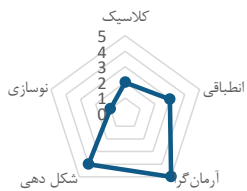
بخش‌های کسب‌وکار که شرکت در آن‌ها فعالیت می‌کند، مشخص و به‌خوبی تعریف شده‌اند



سیاست تقسیم سود متناسبی به کار گرفته می‌شود

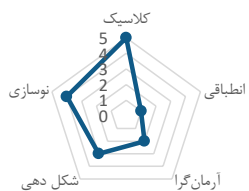
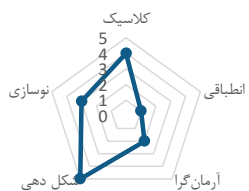
قابلیت اتکای بالایی به تأمین مالی بدهی وجود دارد

تاریخچه شناوری سهام کاملاً مشخص است

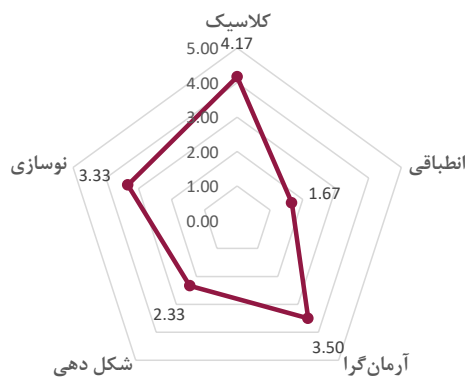


ماهیت معاملات با شرکت‌های تابعه مشخص و مدون شده است

تعداد شرکت‌های تابعه/تعامل و دلیل آن مشخص و مدون شده است



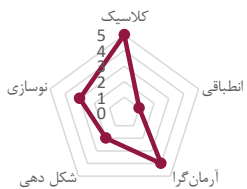
### رویه‌های اخلاقی



منظارت کافی بر رعایت کدها و دستورالعمل‌ها وجود دارد

اقدامات مناسب برای انتقال مؤثر اصول اخلاقی شرکتی انجام شده است

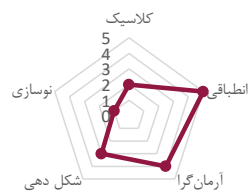
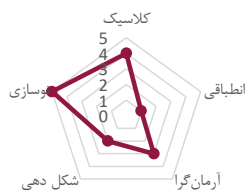
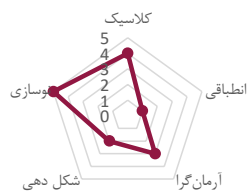
منشور اخلاقی و صداقت از جامعیت کافی برخوردار است



تعریف دقیق دامنه تضادهای تحت پوشش، کمیته  
 ها و افراد مسئول مدیریت تضاد و رویه های  
 مدیریت تضاد

وجود سند مدیریت تضاد شفاف، قابل فهم و قابل  
 دسترس برای همه ذینفعان

نظام‌های بازخورد برای تشویق افشاگری ایجاد  
 شده‌اند



#### 2-4-5- میزان انطباق نشانگرها و زیرشاخص‌ها با محیط‌های استراتژیک

در قسمت قبل میزان انطباق محیط‌های استراتژیک با هر یک نشانگرهای استاندارد حاکمیت شرکتی ارائه شد. در این قسمت میزان که نشانگرهای استاندارد با هر یک از محیط‌های استراتژیک انطباق دارند، مشخص می‌شود.

## محیط کلاسیک





	سهامداران غالب به راحتی قابل شناسایی هستند	۱-۱
	مالکیت متقابل که ممکن است منافع اقلیت را به خطر بیندازد، وجود ندارد	۲-۱
	بخش مناسبی از سهام توسط گروه مروج خریداری شده است	۳-۱
	بخش مناسبی از سهام توسط نهادها خریداری شده است	۴-۱
	سهامداری خرد از الگوی مناسبی برخوردار است	۵-۱
	ترتیبات حاکمیتی به وضوح تعریف شده‌اند و از آن‌ها پیروی می‌شود	۱-۲
	فرآیند تصمیم‌گیری به خوبی تعریف شده و از آن پیروی می‌شود	۲-۲
	اطلاعات ارائه شده به هیئت‌مدیره از کیفیت مناسبی برخوردار است	۳-۲
	راهبرد پیشنهادی مدیریت اجرایی به خوبی تصویب، نظارت و بررسی می‌شود	۱-۳
	ارزبایی عملکرد مدیریت عالی به خوبی انجام می‌گردد	۲-۳
	اقدامات انجام شده با الزامات قانونی (یعنی عملکرد «کنترلی» هیئت‌مدیره) انطباق دارند	۳-۳
	بین حقوق و نگرانی‌های سهامداران و سایر ذینفعان تعادل مناسبی وجود دارد	۴-۳
	اندازه هیئت‌مدیره متناسب با اقتضائات شرایط است	۱-۵-۲
	نسبت مدیران «مستقل» به مدیران داخلی متناسب است	۲-۵-۲

	نسبت مناسبی از سمت‌های مدیریتی (مدیران اجرایی) توسط مدیر(های) مستقل اشغال شده‌اند	۳-۵-۳
	ترکیب مناسبی از مجموعه مهارت‌هایی که مدیران «مستقل» برای هیئت‌مدیره فراهم می‌آورند، وجود دارد	۴-۵-۳
	هیئت‌مدیره به تعداد کافی جلسات را برگزار می‌کنند	۱-۶-۳
	اعضای عیث‌مدیره در تمام جلسات برگزار شده حضور داشته‌اند	۲-۶-۳
	دستور کار هیئت‌مدیره از کیفیت بالایی برخوردار است و از قبل انتشار می‌یابد	۳-۶-۳
	ارائه‌هایی که به هیئت‌مدیره ارائه می‌شوند، از کیفیت بالایی برخوردارند	۴-۶-۳
	هیئت‌مدیره در تصویب استراتژی پیشنهادی مدیریت اجرایی نقش مؤثری دارد	۵-۶-۳
	در مورد سرمایه‌گذاری‌های عمده، مخارج سرمایه‌ای و معاملات، با اشخاص وابسته مذاکرات صورت می‌گیرد	۶-۶-۳
	نقش هیئت‌مدیره در تعیین پاداش مدیریت اجرایی	۷-۶-۳
	کمیته حسابرسی از ترکیب مناسبی از افراد با تخصص‌های مکمل تشکیل شده است	۱-۷-۳
	اعضای کمیته حسابرسی از سوابق، تخصص، تجربه و استقلال کافی برخوردار هستند	۲-۷-۳
	اقدامات کمیته حسابرسی با استانداردهای حسابداری انطباق دارد	۳-۷-۳
	حساب‌های منتشر شده از کیفیت بالایی برخوردار هستند	۴-۷-۳
	مسائل عمده مربوط به فرآیند گزارشگری مالی، سامانه‌ها و کنترل و پوشش حسابرسی داخلی رسیدگی می‌شوند	۵-۷-۳

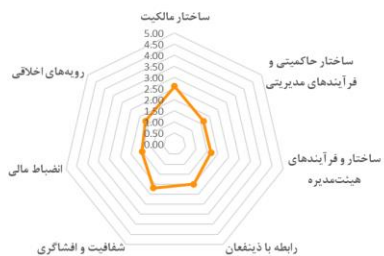
	۶-۷-۳	کمیته حسابرسی در انتصاب حسابرسان قانونی نقش مؤثری دارد و سیاست مناسبی در مورد چرخش شرکای اصلی و خدمات «غیر حسابرسی» ارائه شده توسط حسابرسان دارد
	۷-۷-۳	تیم حسابرسی داخلی از قدرت و کیفیت بالایی برخوردار است
	۸-۷-۳	حسابرسی داخلی از پوشش کافی برخوردار است
	۹-۷-۳	حسابرسی داخلی با کمیته حسابرسی تعامل کافی دارد
	۱۰-۷-۳	مدیریت در قبال مسائلی که توسط حسابرسی داخلی برجسته شده اند، پاسخگو است
	۱۱-۷-۳	میزان استقلال اعضای کمیته جبران خدمت
	۱۲-۷-۳	تخصیص اعضای کمیته جبران خدمت در زمینه های جبران خدمت، منابع انسانی یا زمینه های مرتبط
	۱۳-۷-۳	اتصال مستقیم تصمیمات جبران خدمت با معیارهای عملکرد و اهداف استراتژیک بلند مدت شرکت
	۱۴-۷-۳	ارائه اطلاعات شفاف در مورد فرآیندهای تصمیم گیری، معیارها و بسته های پاداش اجرایی
	۱۵-۷-۳	پیگیری فعالانه بازخورد سهامداران در مورد مسائل مربوط به جبران خدمت
	۱۶-۷-۳	ارزبایی و رسیدگی به هرگونه ریسک بالقوه مرتبط با سیاست ها و شیوه های جبران خدمت شرکت
	۱۷-۷-۳	منصفانه بودن تصمیمات جبران خدمت، اجتناب از پرداخت های بیش از حد و عدالت پرداخت بین مدیران اجرایی
	۱۸-۷-۳	مشارکت فعالانه کمیته جبران خدمت در توسعه برنامه های حفظ و جانشینی برای مدیران کلیدی
	۱۹-۷-۳	انطباق تمام تصمیمات مربوط به جبران خدمت با الزامات قانونی و مقررات















	ارزیابی منظم عملکرد و سیاست‌های جبران خدمت و اعمال اصلاحات در صورت نیاز	۲۰-۷-۳
	استقلال اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین	۲۱-۷-۳
	تخصیص اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین در زمینه مدیریت ریسک، انطباق و زمینه های مرتبط	۲۲-۷-۳
	نظارت همه جانبه بر انواع ریسک های سازمان از جمله ریسک های مالی، عملیاتی، حقوقی و اعتباری	۲۳-۷-۳
	ارزیابی منظم مشخصات ریسک سازمان و توسعه استراتژی های کاهش ریسک مؤثر	۲۴-۷-۳
	وجود فرآیندهای مؤثر برای نظارت و اطمینان از انطباق با قوانین، مقررات و سیاست های داخلی قابل اجرا	۲۵-۷-۳
	نظارت بر ریسک های امنیت سایبری و اطمینان از انجام اقدامات قوی برای محافظت در برابر تهدیدات سایبری	۲۶-۷-۳
	وجود کانال های مؤثر برای گزارش دهی و ارتباط بین کمیته، مدیریت ارشد و هیئت مدیره در مورد ریسک های مهم و مسائل مربوط به انطباق	۲۷-۷-۳
	توسعه و بررسی مدیریت بحران و برنامه های اضطراری برای رسیدگی به ریسک های احتمالی	۲۸-۷-۳
	وجود سازوکارهای مؤثر برای گزارش نگرانی‌ها یا تخلفات احتمالی به صورت ناشناس و بدون ترس از تلافی توسط کارمندان و ذینفعان	۲۹-۷-۳
	نظارت بر اجرای برنامه های آموزشی برای افزایش آگاهی در مورد ریسک ها و مسائل مربوط به انطباق	۳۰-۷-۳
	ارزیابی و بهبود منظم عملکرد کمیته و اثربخشی مدیریت ریسک و فرآیندهای انطباق	۳۱-۷-۳
	مجامع عمومی سالانه/افوق‌العاده با موفقیت برگزار می شوند و تمام اطلاعات مهم در این جلسات افشا می شوند	۱-۴

۲-۴	مراحل انتقال و ثبت سهام و پرداخت سود مشخص شده و به سهولت انجام می شود	
۳-۴	شرکت در قبال شکایات سرمایه‌گذاران پاسخگو می باشد	
۴-۴	هرگونه اطلاعات حساس بازار به‌موقع انتشار می یابد	
۵-۴	تاریخچه جریمه‌هایی که توسط تنظیم‌کننده‌ها برای نقض مقررات قانونی وضع شده است، وجود دارد و مدون شده است	
۱-۵	حسابداری از کیفیت بالایی برخوردار است و استانداردهای پذیرفته‌شده حسابداری رعایت می شوند و با بهترین شیوه‌های صنعت مقایسه می گردند	
۲-۵	تغییرات لازم در رویه‌های حسابداری به سهولت انجام می شوند	
۳-۵	توجه لازم به حساب‌های دارای ماهیت بااهمیت معطوف می شود	
۴-۵	کیفیت و سطح بالایی از جزئیات در حساب‌ها، به‌ویژه با توجه به اقلامی مانند وام‌ها و پیش‌پرداخت‌ها، پیش‌پرداخت‌های بین شرکتی و بدهی‌های احتمالی وجود دارد	
۵-۵	اطلاعات مربوط به معاملات با شرکت‌های فرعی، وابسته و سایر اشخاص وابسته افشا می‌شوند	
۶-۵	اطلاعات تکمیلی به سهامداران ارائه می شود	
۷-۵	افشا در بحث و تحلیل مدیریت از کیفیت بالایی برخوردار است	
۸-۵	اطلاعات در مورد موقعیت رقابتی سبد محصولات شرکت و روندهای مشابه به‌راحتی قابل دسترسی است	
۹-۵	اطلاعات در مورد پیشران‌های کلیدی عملکرد عملیاتی شرکت، از جمله پایداری حاشیه سود به‌راحتی قابل دسترسی است	
۱۰-۵	اطلاعات در مورد میزان و موفقیت نوآوری‌های محصول به‌راحتی قابل دسترسی است	



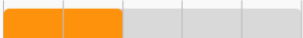
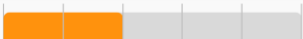
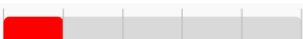





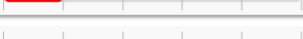
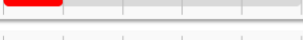
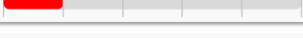

	اطلاعات در مورد عوامل ریسکی که می‌تواند بر چشم‌انداز هر خط کسب‌وکار تأثیر بگذارد به‌راحتی قابل دسترس است	۱۱-۵
	بخش‌های کسب‌وکار که شرکت در آن‌ها فعالیت می‌کند، مشخص و به‌خوبی تعریف شده‌اند	۱-۶
	دلیل حضور در چندین کسب‌وکار، در صورت وجود، مشخص و مدون شده است	۲-۶
	بازده سرمایه به کار گرفته شده در هر کسب‌وکار با میانگین صنعت تناسب دارد	۳-۶
	تاریخچه شناوری سهام کاملاً مشخص است	۴-۶
	قابلیت اتکای بالایی به تأمین مالی بدهی وجود دارد	۵-۶
	سیاست تقسیم سود متناسبی به کار گرفته می‌شود	۶-۶
	تعداد شرکت‌های تابعه/تعامل و دلیل آن مشخص و مدون شده است	۷-۶
	ماهیت معاملات با شرکت‌های تابعه مشخص و مدون شده است	۸-۶
	منشور اخلاقی و صداقت از جامعیت کافی برخوردار است	۱-۷
	اقدامات مناسب برای انتقال مؤثر اصول اخلاقی شرکتی انجام شده است	۲-۷
	نظارت کافی بر رعایت کدها و دستورالعمل‌ها وجود دارد	۳-۷
	نظام‌های بازخورد برای تشویق افشاجاری ایجاد شده‌اند	۴-۷
	وجود سند مدیریت تضاد شفاف، قابل فهم و قابل دسترس برای همه ذینفعان	۵-۷
	تعریف دقیق دامنه تضادهای تحت پوشش، کمیته‌ها و افراد مسئول مدیریت تضاد و رویه‌های مدیریت تضاد	۶-۷

## محیط انطباقی



	سهامداران غالب به راحتی قابل شناسایی هستند	۱-۱
	مالکیت متقابل که ممکن است منافع اقلیت را به خطر بیندازد، وجود ندارد	۲-۱
	بخش مناسبی از سهام توسط گروه مروج خریداری شده است	۳-۱
	بخش مناسبی از سهام توسط نهادها خریداری شده است	۴-۱
	سهامداری خرد از الگوی مناسبی برخوردار است	۵-۱
	ترتیبات حاکمیتی به وضوح تعریف شده‌اند و از آن‌ها پیروی می‌شود	۱-۲
	فرآیند تصمیم‌گیری به خوبی تعریف شده و از آن پیروی می‌شود	۲-۲
	اطلاعات ارائه شده به هیئت‌مدیره از کیفیت مناسبی برخوردار است	۳-۲
	راهبرد پیشنهادی مدیریت اجرایی به خوبی تصویب، نظارت و بررسی می‌شود	۱-۳
	ارزبایی عملکرد مدیریت عالی به خوبی انجام می‌گردد	۲-۳
	اقدامات انجام شده با الزامات قانونی (یعنی عملکرد «کنترلی» هیئت‌مدیره) انطباق دارند	۳-۳
	بین حقوق و نگرانی‌های سهامداران و سایر ذینفعان تعادل مناسبی وجود دارد	۴-۳
	اندازه هیئت‌مدیره متناسب با اقتضائات شرایط است	۱-۵-۲
	نسبت مدیران «مستقل» به مدیران داخلی متناسب است	۲-۵-۲


















	نسبت مناسبی از سمت‌های مدیریتی (مدیران اجرایی) توسط مدیر(های) مستقل اشغال شده‌اند	۳-۵-۳
	ترکیب مناسبی از مجموعه مهارت‌هایی که مدیران «مستقل» برای هیئت‌مدیره فراهم می‌آورند، وجود دارد	۴-۵-۳
	هیئت‌مدیره به تعداد کافی جلسات را برگزار می‌کنند	۱-۶-۳
	اعضای عیبت‌مدیره در تمام جلسات برگزار شده حضور داشته‌اند	۲-۶-۳
	دستور کار هیئت مدیره از کیفیت بالایی برخوردار است و از قبل انتشار می‌یابد	۳-۶-۳
	ارائه‌هایی که به هیئت‌مدیره ارائه می‌شوند، از کیفیت بالایی برخوردارند	۴-۶-۳
	هیئت‌مدیره در تصویب استراتژی پیشنهادی مدیریت اجرایی نقش مؤثری دارد	۵-۶-۳
	در مورد سرمایه‌گذاری‌های عمده، مخارج سرمایه‌ای و معاملات، با اشخاص وابسته مذاکرات صورت می‌گیرد	۶-۶-۳
	نقش هیئت مدیره در تعیین پاداش مدیریت اجرایی	۷-۶-۳
	کمیته حسابرسی از ترکیب مناسبی از افراد با تخصص‌های مکمل تشکیل شده است	۱-۷-۳
	اعضای کمیته حسابرسی از سوابق، تخصص، تجربه و استقلال کافی برخوردار هستند	۲-۷-۳
	اقدامات کمیته حسابرسی با استانداردهای حسابداری انطباق دارد	۳-۷-۳
	حساب‌های منتشر شده از کیفیت بالایی برخوردار هستند	۴-۷-۳
	مسائل عمده مربوط به فرآیند گزارشگری مالی، سامانه‌ها و کنترل و پوشش حسابرسی داخلی رسیدگی می‌شوند	۵-۷-۳

	۶-۷-۳	کمیته حسابرسی در انتصاب حسابرسان قانونی نقش مؤثری دارد و سیاست مناسبی در مورد چرخش شرکای اصلی و خدمات «غیر حسابرسی» ارائه شده توسط حسابرسان دارد
	۷-۷-۳	تیم حسابرسی داخلی از قدرت و کیفیت بالایی برخوردار است
	۸-۷-۳	حسابرسی داخلی از پوشش کافی برخوردار است
	۹-۷-۳	حسابرسی داخلی با کمیته حسابرسی تعامل کافی دارد
	۱۰-۷-۳	مدیریت در قبال مسائلی که توسط حسابرسی داخلی برجسته شده اند، پاسخگو است
	۱۱-۷-۳	میزان استقلال اعضای کمیته جبران خدمت
	۱۲-۷-۳	تخصیص اعضای کمیته جبران خدمت در زمینه های جبران خدمت، منابع انسانی یا زمینه های مرتبط
	۱۳-۷-۳	اتصال مستقیم تصمیمات جبران خدمت با معیارهای عملکرد و اهداف استراتژیک بلند مدت شرکت
	۱۴-۷-۳	ارائه اطلاعات شفاف در مورد فرآیندهای تصمیم گیری، معیارها و بسته های پاداش اجرایی
	۱۵-۷-۳	پیگیری فعالانه بازخورد سهامداران در مورد مسائل مربوط به جبران خدمت
	۱۶-۷-۳	ارزبایی و رسیدگی به هرگونه ریسک بالقوه مرتبط با سیاست ها و شیوه های جبران خدمت شرکت
	۱۷-۷-۳	منصفانه بودن تصمیمات جبران خدمت، اجتناب از پرداخت های بیش از حد و عدالت پرداخت بین مدیران اجرایی
	۱۸-۷-۳	مشارکت فعالانه کمیته جبران خدمت در توسعه برنامه های حفظ و جانشینی برای مدیران کلیدی
	۱۹-۷-۳	انطباق تمام تصمیمات مربوط به جبران خدمت با الزامات قانونی و مقررات









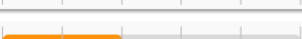
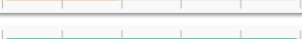




	ارزیابی منظم عملکرد و سیاست‌های جبران خدمت و اعمال اصلاحات در صورت نیاز	۲۰-۷-۳
	استقلال اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین	۲۱-۷-۳
	تخصص اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین در زمینه مدیریت ریسک، انطباق و زمینه های مرتبط	۲۲-۷-۳
	نظارت همه جانبه بر انواع ریسک های سازمان از جمله ریسک های مالی، عملیاتی، حقوقی و اعتباری	۲۳-۷-۳
	ارزیابی منظم مشخصات ریسک سازمان و توسعه استراتژی های کاهش ریسک مؤثر	۲۴-۷-۳
	وجود فرآیندهای مؤثر برای نظارت و اطمینان از انطباق با قوانین، مقررات و سیاست های داخلی قابل اجرا	۲۵-۷-۳
	نظارت بر ریسک های امنیت سایبری و اطمینان از انجام اقدامات قوی برای محافظت در برابر تهدیدات سایبری	۲۶-۷-۳
	وجود کانال های مؤثر برای گزارش دهی و ارتباط بین کمیته، مدیریت ارشد و هیئت مدیره در مورد ریسک های مهم و مسائل مربوط به انطباق	۲۷-۷-۳
	توسعه و بررسی مدیریت بحران و برنامه های اضطراری برای رسیدگی به ریسک های احتمالی	۲۸-۷-۳
	وجود سازوکارهای مؤثر برای گزارش نگرانی‌ها یا تخلفات احتمالی به صورت ناشناس و بدون ترس از تلافی توسط کارمندان و ذینفعان	۲۹-۷-۳
	نظارت بر اجرای برنامه های آموزشی برای افزایش آگاهی در مورد ریسک ها و مسائل مربوط به انطباق	۳۰-۷-۳
	ارزیابی و بهبود منظم عملکرد کمیته و اثربخشی مدیریت ریسک و فرآیندهای انطباق	۳۱-۷-۳
	مجامع عمومی سالانه/فوق العاده با موفقیت برگزار می شوند و تمام اطلاعات مهم در این جلسات افشا می شوند	۱-۴

	۲-۴	مراحل انتقال و ثبت سهام و پرداخت سود مشخص شده و به سهولت انجام می شود
	۳-۴	شرکت در قبال شکایات سرمایه‌گذاران پاسخگو می باشد
	۴-۴	هرگونه اطلاعات حساس بازار به‌موقع انتشار می یابد
	۵-۴	تاریخچه جریمه‌هایی که توسط تنظیم‌کننده‌ها برای نقض مقررات قانونی وضع شده است، وجود دارد و مدون شده است
	۱-۵	حسابداری از کیفیت بالایی برخوردار است و استانداردهای پذیرفته‌شده حسابداری رعایت می شوند و با بهترین شیوه‌های صنعت مقایسه می گردند
	۲-۵	تغییرات لازم در رویه‌های حسابداری به سهولت انجام می شوند
	۳-۵	توجه لازم به حساب‌های دارای ماهیت بااهمیت معطوف می شود
	۴-۵	کیفیت و سطح بالایی از جزئیات در حساب‌ها، به‌ویژه با توجه به اقلامی مانند وام‌ها و پیش‌پرداخت‌ها، پیش‌پرداخت‌های بین شرکتی و بدهی‌های احتمالی وجود دارد
	۵-۵	اطلاعات مربوط به معاملات با شرکت‌های فرعی، وابسته و سایر اشخاص وابسته افشا می‌شوند
	۶-۵	اطلاعات تکمیلی به سهامداران ارائه می شود
	۷-۵	افشا در بحث و تحلیل مدیریت از کیفیت بالایی برخوردار است
	۸-۵	اطلاعات در مورد موقعیت رقابتی سبد محصولات شرکت و روندهای مشابه به‌راحتی قابل دسترس است
	۹-۵	اطلاعات در مورد پیشران‌های کلیدی عملکرد عملیاتی شرکت، ازجمله پایداری حاشیه سود به‌راحتی قابل دسترس است
	۱۰-۵	اطلاعات در مورد میزان و موفقیت نوآوری‌های محصول به‌راحتی قابل دسترس است

	اطلاعات در مورد عوامل ریسکی که می‌تواند بر چشم‌انداز هر خط کسب‌وکار تأثیر بگذارد به راحتی قابل دسترس است	۱۱-۵
	بخش‌های کسب‌وکار که شرکت در آن‌ها فعالیت می‌کند، مشخص و به خوبی تعریف شده‌اند	۱-۶
	دلیل حضور در چندین کسب‌وکار، در صورت وجود، مشخص و مدون شده است	۲-۶
	بازده سرمایه به کار گرفته شده در هر کسب‌وکار با میانگین صنعت تناسب دارد	۳-۶
	تاریخچه شناوری سهام کاملاً مشخص است	۴-۶
	قابلیت اتکای بالایی به تأمین مالی بدهی وجود دارد	۵-۶
	سیاست تقسیم سود متناسبی به کار گرفته می‌شود	۶-۶
	تعداد شرکت‌های تابعه/تعامل و دلیل آن مشخص و مدون شده است	۷-۶
	ماهیت معاملات با شرکت‌های تابعه مشخص و مدون شده است	۸-۶
	منشور اخلاقی و صداقت از جامعیت کافی برخوردار است	۱-۷
	اقدامات مناسب برای انتقال مؤثر اصول اخلاق شرکتی انجام شده است	۲-۷
	نظارت کافی بر رعایت گدها و دستورالعمل‌ها وجود دارد	۳-۷
	نظام‌های بازخورد برای تشویق افشاگری ایجاد شده‌اند	۴-۷
	وجود سند مدیریت تضاد شفاف، قابل فهم و قابل دسترس برای همه ذینفعان	۵-۷
	تعریف دقیق دامنه تضادهای تحت پوشش، کمیته‌ها و افراد مسئول مدیریت تضاد و رویه‌های مدیریت تضاد	۶-۷


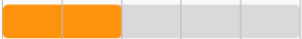

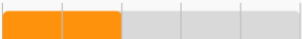








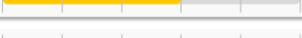

## محیط آرمان گرا



	سهامداران غالب به راحتی قابل شناسایی هستند	۱-۱
	مالکیت متقابل که ممکن است منافع اقلیت را به خطر بیندازد، وجود ندارد	۲-۱
	بخش مناسبی از سهام توسط گروه مروج خریداری شده است	۳-۱
	بخش مناسبی از سهام توسط نهادها خریداری شده است	۴-۱
	سهامداری خرد از الگوی مناسبی برخوردار است	۵-۱
	ترتیبات حاکمیتی به وضوح تعریف شده‌اند و از آن‌ها پیروی می‌شود	۱-۲
	فرآیند تصمیم‌گیری به خوبی تعریف شده و از آن پیروی می‌شود	۲-۲
	اطلاعات ارائه شده به هیئت‌مدیره از کیفیت مناسبی برخوردار است	۳-۲
	راهبرد پیشنهادی مدیریت اجرایی به خوبی تصویب، نظارت و بررسی می‌شود	۱-۳
	ارزیابی عملکرد مدیریت عالی به خوبی انجام می‌گردد	۲-۳
	اقدامات انجام شده با الزامات قانونی (یعنی عملکرد «کنترلی» هیئت‌مدیره) انطباق دارند	۳-۳
	بین حقوق و نگرانی‌های سهامداران و سایر ذینفعان تعادل مناسبی وجود دارد	۴-۳
	اندازه هیئت‌مدیره متناسب با اقتضائات شرایط است	۱-۵-۲
	نسبت مدیران «مستقل» به مدیران داخلی متناسب است	۲-۵-۲





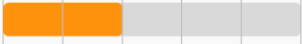


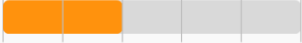
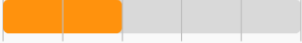
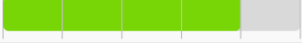
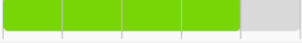




	نسبت مناسبی از سمت‌های مدیریتی (مدیران اجرایی) توسط مدیر(های) مستقل اشغال شده‌اند	۳-۵-۳
	ترکیب مناسبی از مجموعه مهارت‌هایی که مدیران «مستقل» برای هیئت‌مدیره فراهم می‌آورند، وجود دارد	۴-۵-۳
	هیئت‌مدیره به تعداد کافی جلسات را برگزار می‌کنند	۱-۶-۳
	اعضای عیث‌مدیره در تمام جلسات برگزار شده حضور داشته‌اند	۲-۶-۳
	دستور کار هیئت‌مدیره از کیفیت بالایی برخوردار است و از قبل انتشار می‌یابد	۳-۶-۳
	ارائه‌هایی که به هیئت‌مدیره ارائه می‌شوند، از کیفیت بالایی برخوردارند	۴-۶-۳
	هیئت‌مدیره در تصویب استراتژی پیشنهادی مدیریت اجرایی نقش مؤثری دارد	۵-۶-۳
	در مورد سرمایه‌گذاری‌های عمده، مخارج سرمایه‌ای و معاملات، با اشخاص وابسته مذاکرات صورت می‌گیرد	۶-۶-۳
	نقش هیئت‌مدیره در تعیین پاداش مدیریت اجرایی	۷-۶-۳
	کمیته حسابرسی از ترکیب مناسبی از افراد با تخصص‌های مکمل تشکیل شده است	۱-۷-۳
	اعضای کمیته حسابرسی از سوابق، تخصص، تجربه و استقلال کافی برخوردار هستند	۲-۷-۳
	اقدامات کمیته حسابرسی با استانداردهای حسابداری انطباق دارد	۳-۷-۳
	حساب‌های منتشر شده از کیفیت بالایی برخوردار هستند	۴-۷-۳
	مسائل عمده مربوط به فرآیند گزارشگری مالی، سامانه‌ها و کنترل و پوشش حسابرسی داخلی رسیدگی می‌شوند	۵-۷-۳



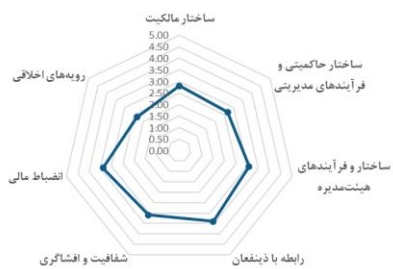
	۶-۷-۳	کمیته حسابرسی در انتصاب حسابرسان قانونی نقش مؤثری دارد و سیاست مناسبی در مورد چرخش شرکای اصلی و خدمات «غیر حسابرسی» ارائه شده توسط حسابرسان دارد
	۷-۷-۳	تیم حسابرسی داخلی از قدرت و کیفیت بالایی برخوردار است
	۸-۷-۳	حسابرسی داخلی از پوشش کافی برخوردار است
	۹-۷-۳	حسابرسی داخلی با کمیته حسابرسی تعامل کافی دارد
	۱۰-۷-۳	مدیریت در قبال مسائلی که توسط حسابرسی داخلی برجسته شده اند، پاسخگو است
	۱۱-۷-۳	میزان استقلال اعضای کمیته جبران خدمت
	۱۲-۷-۳	تخصیص اعضای کمیته جبران خدمت در زمینه های جبران خدمت، منابع انسانی یا زمینه های مرتبط
	۱۳-۷-۳	اتصال مستقیم تصمیمات جبران خدمت با معیارهای عملکرد و اهداف استراتژیک بلند مدت شرکت
	۱۴-۷-۳	ارائه اطلاعات شفاف در مورد فرآیندهای تصمیم گیری، معیارها و بسته های پاداش اجرایی
	۱۵-۷-۳	پیگیری فعالانه بازخورد سهامداران در مورد مسائل مربوط به جبران خدمت
	۱۶-۷-۳	ارزبایی و رسیدگی به هرگونه ریسک بالقوه مرتبط با سیاست ها و شیوه های جبران خدمت شرکت
	۱۷-۷-۳	منصفانه بودن تصمیمات جبران خدمت، اجتناب از پرداخت های بیش از حد و عدالت پرداخت بین مدیران اجرایی
	۱۸-۷-۳	مشارکت فعالانه کمیته جبران خدمت در توسعه برنامه های حفظ و جانشینی برای مدیران کلیدی
	۱۹-۷-۳	انطباق تمام تصمیمات مربوط به جبران خدمت با الزامات قانونی و مقررات

	ارزیابی منظم عملکرد و سیاست‌های جبران خدمت و اعمال اصلاحات در صورت نیاز	۲۰-۷-۳
	استقلال اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین	۲۱-۷-۳
	تخصص اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین در زمینه مدیریت ریسک، انطباق و زمینه های مرتبط	۲۲-۷-۳
	نظارت همه جانبه بر انواع ریسک های سازمان از جمله ریسک های مالی، عملیاتی، حقوقی و اعتباری	۲۳-۷-۳
	ارزیابی منظم مشخصات ریسک سازمان و توسعه استراتژی های کاهش ریسک مؤثر	۲۴-۷-۳
	وجود فرآیندهای مؤثر برای نظارت و اطمینان از انطباق با قوانین، مقررات و سیاست های داخلی قابل اجرا	۲۵-۷-۳
	نظارت بر ریسک های امنیت سایبری و اطمینان از انجام اقدامات قوی برای محافظت در برابر تهدیدات سایبری	۲۶-۷-۳
	وجود کانال های مؤثر برای گزارش دهی و ارتباط بین کمیته، مدیریت ارشد و هیئت مدیره در مورد ریسک های مهم و مسائل مربوط به انطباق	۲۷-۷-۳
	توسعه و بررسی مدیریت بحران و برنامه های اضطراری برای رسیدگی به ریسک های احتمالی	۲۸-۷-۳
	وجود سازوکارهای مؤثر برای گزارش نگرانی‌ها یا تخلفات احتمالی به صورت ناشناس و بدون ترس از تلافی توسط کارمندان و ذینفعان	۲۹-۷-۳
	نظارت بر اجرای برنامه های آموزشی برای افزایش آگاهی در مورد ریسک ها و مسائل مربوط به انطباق	۳۰-۷-۳
	ارزیابی و بهبود منظم عملکرد کمیته و اثربخشی مدیریت ریسک و فرآیندهای انطباق	۳۱-۷-۳
	مجامع عمومی سالانه/فوق‌العاده با موفقیت برگزار می شوند و تمام اطلاعات مهم در این جلسات افشا می شوند	۱-۴






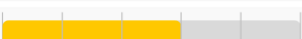




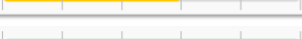

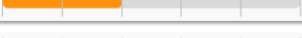

۲-۴	مراحل انتقال و ثبت سهام و پرداخت سود مشخص شده و به سهولت انجام می شود	
۳-۴	شرکت در قبال شکایات سرمایه‌گذاران پاسخگو می باشد	
۴-۴	هرگونه اطلاعات حساس بازار به‌موقع انتشار می یابد	
۵-۴	تاریخچه جریمه‌هایی که توسط تنظیم‌کننده‌ها برای نقض مقررات قانونی وضع شده است، وجود دارد و مدون شده است	
۱-۵	حسابداری از کیفیت بالایی برخوردار است و استانداردهای پذیرفته‌شده حسابداری رعایت می شوند و با بهترین شیوه‌های صنعت مقایسه می گردند	
۲-۵	تغییرات لازم در رویه‌های حسابداری به سهولت انجام می شوند	
۳-۵	توجه لازم به حساب‌های دارای ماهیت بااهمیت معطوف می شود	
۴-۵	کیفیت و سطح بالایی از جزئیات در حساب‌ها، به‌ویژه با توجه به اقلامی مانند وام‌ها و پیش‌پرداخت‌ها، پیش‌پرداخت‌های بین شرکتی و بدهی‌های احتمالی وجود دارد	
۵-۵	اطلاعات مربوط به معاملات با شرکت‌های فرعی، وابسته و سایر اشخاص وابسته افشا می‌شوند	
۶-۵	اطلاعات تکمیلی به سهامداران ارائه می شود	
۷-۵	افشا در بحث و تحلیل مدیریت از کیفیت بالایی برخوردار است	
۸-۵	اطلاعات در مورد موقعیت رقابتی سبد محصولات شرکت و روندهای مشابه به‌راحتی قابل دسترس است	
۹-۵	اطلاعات در مورد پیشران‌های کلیدی عملکرد عملیاتی شرکت، از جمله پایداری حاشیه سود به‌راحتی قابل دسترس است	
۱۰-۵	اطلاعات در مورد میزان و موفقیت نوآوری‌های محصول به‌راحتی قابل دسترس است	

	اطلاعات در مورد عوامل ریسکی که می‌تواند بر چشم‌انداز هر خط کسب‌وکار تأثیر بگذارد به‌راحتی قابل دسترس است	۱۱-۵
	بخش‌های کسب‌وکار که شرکت در آن‌ها فعالیت می‌کند، مشخص و به‌خوبی تعریف شده‌اند	۱-۶
	دلیل حضور در چندین کسب‌وکار، در صورت وجود، مشخص و مدون شده است	۲-۶
	بازده سرمایه به کار گرفته شده در هر کسب‌وکار با میانگین صنعت تناسب دارد	۳-۶
	تاریخچه شناوری سهام کاملاً مشخص است	۴-۶
	قابلیت انکای بالایی به تأمین مالی بدهی وجود دارد	۵-۶
	سیاست تقسیم سود متناسبی به کار گرفته می‌شود	۶-۶
	تعداد شرکت‌های تابعه/تعامل و دلیل آن مشخص و مدون شده است	۷-۶
	ماهیت معاملات با شرکت‌های تابعه مشخص و مدون شده است	۸-۶
	منشور اخلاقی و صداقت از جامعیت کافی برخوردار است	۱-۷
	اقدامات مناسب برای انتقال مؤثر اصول اخلاق شرکتی انجام شده است	۲-۷
	نظارت کافی بر رعایت گدها و دستورالعمل‌ها وجود دارد	۳-۷
	نظام‌های بازخورد برای تشویق افشاگری ایجاد شده‌اند	۴-۷
	وجود سند مدیریت تضاد شفاف، قابل فهم و قابل دسترس برای همه ذینفعان	۵-۷
	تعریف دقیق دامنه تضادهای تحت پوشش، کمیته‌ها و افراد مسئول مدیریت تضاد و رویه‌های مدیریت تضاد	۶-۷

## محیط شکل دهی






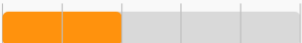


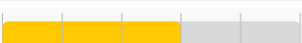





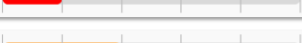
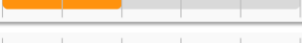
	سهامداران غالب به راحتی قابل شناسایی هستند	۱-۱
	مالکیت متقابل که ممکن است منافع اقلیت را به خطر بیندازد، وجود ندارد	۲-۱
	بخش مناسبی از سهام توسط گروه مروج خریداری شده است	۳-۱
	بخش مناسبی از سهام توسط نهادها خریداری شده است	۴-۱
	سهامداری خرد از الگوی مناسبی برخوردار است	۵-۱
	ترتیبات حاکمیتی به وضوح تعریف شده‌اند و از آن‌ها پیروی می‌شود	۱-۲
	فرآیند تصمیم‌گیری به خوبی تعریف شده و از آن پیروی می‌شود	۲-۲
	اطلاعات ارائه شده به هیئت‌مدیره از کیفیت مناسبی برخوردار است	۳-۲
	راهبرد پیشنهادی مدیریت اجرایی به خوبی تصویب، نظارت و بررسی می‌شود	۱-۳
	ارزیابی عملکرد مدیریت عالی به خوبی انجام می‌گردد	۲-۳
	اقدامات انجام شده با الزامات قانونی (یعنی عملکرد «کنترلی» هیئت‌مدیره) انطباق دارند	۳-۳
	بین حقوق و نگرانی‌های سهامداران و سایر ذینفعان تعادل مناسبی وجود دارد	۴-۳
	اندازه هیئت‌مدیره متناسب با اقتضائات شرایط است	۱-۵-۲
	نسبت مدیران «مستقل» به مدیران داخلی متناسب است	۲-۵-۲

	نسبت مناسبی از سمت‌های مدیریتی (مدیران اجرایی) توسط مدیر(های) مستقل اشغال شده‌اند	۳-۵-۳
	ترکیب مناسبی از مجموعه مهارت‌هایی که مدیران «مستقل» برای هیئت‌مدیره فراهم می‌آورند، وجود دارد	۴-۵-۳
	هیئت‌مدیره به تعداد کافی جلسات را برگزار می‌کنند	۱-۶-۳
	اعضای عیبت‌مدیره در تمام جلسات برگزار شده حضور داشته‌اند	۲-۶-۳
	دستور کار هیئت مدیره از کیفیت بالایی برخوردار است و از قبل انتشار می‌یابد	۳-۶-۳
	ارائه‌هایی که به هیئت‌مدیره ارائه می‌شوند، از کیفیت بالایی برخوردارند	۴-۶-۳
	هیئت‌مدیره در تصویب استراتژی پیشنهادی مدیریت اجرایی نقش مؤثری دارد	۵-۶-۳
	در مورد سرمایه‌گذاری‌های عمده، مخارج سرمایه‌ای و معاملات، با اشخاص وابسته مذاکرات صورت می‌گیرد	۶-۶-۳
	نقش هیئت مدیره در تعیین پاداش مدیریت اجرایی	۷-۶-۳
	کمیته حسابرسی از ترکیب مناسبی از افراد با تخصص های مکمل تشکیل شده است	۱-۷-۳
	اعضای کمیته حسابرسی از سوابق، تخصص، تجربه و استقلال کافی برخوردار هستند	۲-۷-۳
	اقدامات کمیته حسابرسی با استانداردهای حسابداری انطباق دارد	۳-۷-۳
	حساب‌های منتشر شده از کیفیت بالایی برخوردار هستند	۴-۷-۳
	مسائل عمده مربوط به فرآیند گزارشگری مالی، سامانه‌ها و کنترل و پوشش حسابرسی داخلی رسیدگی می‌شوند	۵-۷-۳

	۶-۷-۳	کمیته حسابرسی در انتصاب حسابرسان قانونی نقش مؤثری دارد و سیاست مناسبی در مورد چرخش شرکای اصلی و خدمات «غیر حسابرسی» ارائه شده توسط حسابرسان دارد
	۷-۷-۳	تیم حسابرسی داخلی از قدرت و کیفیت بالایی برخوردار است
	۸-۷-۳	حسابرسی داخلی از پوشش کافی برخوردار است
	۹-۷-۳	حسابرسی داخلی با کمیته حسابرسی تعامل کافی دارد
	۱۰-۷-۳	مدیریت در قبال مسائلی که توسط حسابرسی داخلی برجسته شده اند، پاسخگو است
	۱۱-۷-۳	میزان استقلال اعضای کمیته جبران خدمت
	۱۲-۷-۳	تخصیص اعضای کمیته جبران خدمت در زمینه های جبران خدمت، منابع انسانی یا زمینه های مرتبط
	۱۳-۷-۳	اتصال مستقیم تصمیمات جبران خدمت با معیارهای عملکرد و اهداف استراتژیک بلند مدت شرکت
	۱۴-۷-۳	ارائه اطلاعات شفاف در مورد فرآیندهای تصمیم گیری، معیارها و بسته های پاداش اجرایی
	۱۵-۷-۳	پیگیری فعالانه بازخورد سهامداران در مورد مسائل مربوط به جبران خدمت
	۱۶-۷-۳	ارزبایی و رسیدگی به هرگونه ریسک بالقوه مرتبط با سیاست ها و شیوه های جبران خدمت شرکت
	۱۷-۷-۳	منصفانه بودن تصمیمات جبران خدمت، اجتناب از پرداخت های بیش از حد و عدالت پرداخت بین مدیران اجرایی
	۱۸-۷-۳	مشارکت فعالانه کمیته جبران خدمت در توسعه برنامه های حفظ و جانشینی برای مدیران کلیدی
	۱۹-۷-۳	انطباق تمام تصمیمات مربوط به جبران خدمت با الزامات قانونی و مقررات



	ارزیابی منظم عملکرد و سیاست‌های جبران خدمت و اعمال اصلاحات در صورت نیاز	۲۰-۷-۳
	استقلال اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین	۲۱-۷-۳
	تخصص اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین در زمینه مدیریت ریسک، انطباق و زمینه های مرتبط	۲۲-۷-۳
	نظارت همه جانبه بر انواع ریسک های سازمان از جمله ریسک های مالی، عملیاتی، حقوقی و اعتباری	۲۳-۷-۳
	ارزیابی منظم مشخصات ریسک سازمان و توسعه استراتژی های کاهش ریسک مؤثر	۲۴-۷-۳
	وجود فرآیندهای مؤثر برای نظارت و اطمینان از انطباق با قوانین، مقررات و سیاست های داخلی قابل اجرا	۲۵-۷-۳
	نظارت بر ریسک های امنیت سایبری و اطمینان از انجام اقدامات قوی برای محافظت در برابر تهدیدات سایبری	۲۶-۷-۳
	وجود کانال های مؤثر برای گزارش دهی و ارتباط بین کمیته، مدیریت ارشد و هیئت مدیره در مورد ریسک های مهم و مسائل مربوط به انطباق	۲۷-۷-۳
	توسعه و بررسی مدیریت بحران و برنامه های اضطراری برای رسیدگی به ریسک های احتمالی	۲۸-۷-۳
	وجود سازوکارهای مؤثر برای گزارش نگرانی‌ها یا تخلفات احتمالی به صورت ناشناس و بدون ترس از تلافی توسط کارمندان و ذینفعان	۲۹-۷-۳
	نظارت بر اجرای برنامه های آموزشی برای افزایش آگاهی در مورد ریسک ها و مسائل مربوط به انطباق	۳۰-۷-۳
	ارزیابی و بهبود منظم عملکرد کمیته و اثربخشی مدیریت ریسک و فرآیندهای انطباق	۳۱-۷-۳
	مجامع عمومی سالانه/فوق‌العاده با موفقیت برگزار می شوند و تمام اطلاعات مهم در این جلسات افشا می شوند	۱-۴

	۲-۴	مراحل انتقال و ثبت سهام و پرداخت سود مشخص شده و به سهولت انجام می شود
	۳-۴	شرکت در قبال شکایات سرمایه‌گذاران پاسخگو می باشد
	۴-۴	هرگونه اطلاعات حساس بازار به‌موقع انتشار می یابد
	۵-۴	تاریخچه جریمه‌هایی که توسط تنظیم‌کننده‌ها برای نقض مقررات قانونی وضع شده است، وجود دارد و مدون شده است
	۱-۵	حسابداری از کیفیت بالایی برخوردار است و استانداردهای پذیرفته‌شده حسابداری رعایت می شوند و با بهترین شیوه‌های صنعت مقایسه می گردند
	۲-۵	تغییرات لازم در رویه‌های حسابداری به سهولت انجام می شوند
	۳-۵	توجه لازم به حساب‌های دارای ماهیت بااهمیت معطوف می شود
	۴-۵	کیفیت و سطح بالایی از جزئیات در حساب‌ها، به‌ویژه با توجه به اقلامی مانند وام‌ها و پیش‌پرداخت‌ها، پیش‌پرداخت‌های بین شرکتی و بدهی‌های احتمالی وجود دارد
	۵-۵	اطلاعات مربوط به معاملات با شرکت‌های فرعی، وابسته و سایر اشخاص وابسته افشا می‌شوند
	۶-۵	اطلاعات تکمیلی به سهامداران ارائه می شود
	۷-۵	افشا در بحث و تحلیل مدیریت از کیفیت بالایی برخوردار است
	۸-۵	اطلاعات در مورد موقعیت رقابتی سبد محصولات شرکت و روندهای مشابه به‌راحتی قابل دسترسی است
	۹-۵	اطلاعات در مورد پیشران‌های کلیدی عملکرد عملیاتی شرکت، از جمله پایداری حاشیه سود به‌راحتی قابل دسترسی است
	۱۰-۵	اطلاعات در مورد میزان و موفقیت نوآوری‌های محصول به‌راحتی قابل دسترسی است

	اطلاعات در مورد عوامل ریسکی که می‌تواند بر چشم‌انداز هر خط کسب‌وکار تأثیر بگذارد به راحتی قابل دسترس است	۱۱-۵
	بخش‌های کسب‌وکار که شرکت در آن‌ها فعالیت می‌کند، مشخص و به خوبی تعریف شده‌اند	۱-۶
	دلیل حضور در چندین کسب‌وکار، در صورت وجود، مشخص و مدون شده است	۲-۶
	بازده سرمایه به کار گرفته شده در هر کسب‌وکار با میانگین صنعت تناسب دارد	۳-۶
	تاریخچه شناوری سهام کاملاً مشخص است	۴-۶
	قابلیت اتکای بالایی به تأمین مالی بدهی وجود دارد	۵-۶
	سیاست تقسیم سود متناسبی به کار گرفته می‌شود	۶-۶
	تعداد شرکت‌های تابعه/تعامل و دلیل آن مشخص و مدون شده است	۷-۶
	ماهیت معاملات با شرکت‌های تابعه مشخص و مدون شده است	۸-۶
	منشور اخلاقی و صداقت از جامعیت کافی برخوردار است	۱-۷
	اقدامات مناسب برای انتقال مؤثر اصول اخلاق شرکتی انجام شده است	۲-۷
	نظارت کافی بر رعایت گدها و دستورالعمل‌ها وجود دارد	۳-۷
	نظام‌های بازخورد برای تشویق افشاجاری ایجاد شده‌اند	۴-۷
	وجود سند مدیریت تضاد شفاف، قابل فهم و قابل دسترس برای همه ذینفعان	۵-۷
	تعریف دقیق دامنه تضادهای تحت پوشش، کمیته‌ها و افراد مسئول مدیریت تضاد و رویه‌های مدیریت تضاد	۶-۷

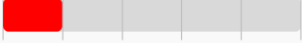









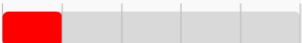


## محیط نوسازی



	سهامداران غالب به راحتی قابل شناسایی هستند	۱-۱
	مالکیت متقابل که ممکن است منافع اقلیت را به خطر بیندازد، وجود ندارد	۲-۱
	بخش مناسبی از سهام توسط گروه مروج خریداری شده است	۳-۱
	بخش مناسبی از سهام توسط نهادها خریداری شده است	۴-۱
	سهامداری خرد از الگوی مناسبی برخوردار است	۵-۱
	ترتیبات حاکمیتی به وضوح تعریف شده‌اند و از آن‌ها پیروی می‌شود	۱-۲
	فرآیند تصمیم‌گیری به خوبی تعریف شده و از آن پیروی می‌شود	۲-۲
	اطلاعات ارائه شده به هیئت‌مدیره از کیفیت مناسبی برخوردار است	۳-۲
	راهبرد پیشنهادی مدیریت اجرایی به خوبی تصویب، نظارت و بررسی می‌شود	۱-۳
	ارزبایی عملکرد مدیریت عالی به خوبی انجام می‌گردد	۲-۳
	اقدامات انجام شده با الزامات قانونی (یعنی عملکرد «کنترلی» هیئت‌مدیره) انطباق دارند	۳-۳
	بین حقوق و نگرانی‌های سهامداران و سایر ذینفعان تعادل مناسبی وجود دارد	۴-۳
	اندازه هیئت‌مدیره متناسب با اقتضائات شرایط است	۱-۵-۲
	نسبت مدیران «مستقل» به مدیران داخلی متناسب است	۲-۵-۲

	نسبت مناسبی از سمت‌های مدیریتی (مدیران اجرایی) توسط مدیر(های) مستقل اشغال شده‌اند	۳-۵-۳
	ترکیب مناسبی از مجموعه مهارت‌هایی که مدیران «مستقل» برای هیئت‌مدیره فراهم می‌آورند، وجود دارد	۴-۵-۳
	هیئت‌مدیره به تعداد کافی جلسات را برگزار می‌کنند	۱-۶-۳
	اعضای عیث‌مدیره در تمام جلسات برگزار شده حضور داشته‌اند	۲-۶-۳
	دستور کار هیئت‌مدیره از کیفیت بالایی برخوردار است و از قبل انتشار می‌یابد	۳-۶-۳
	ارائه‌هایی که به هیئت‌مدیره ارائه می‌شوند، از کیفیت بالایی برخوردارند	۴-۶-۳
	هیئت‌مدیره در تصویب استراتژی پیشنهادی مدیریت اجرایی نقش مؤثری دارد	۵-۶-۳
	در مورد سرمایه‌گذاری‌های عمده، مخارج سرمایه‌ای و معاملات، با اشخاص وابسته مذاکرات صورت می‌گیرد	۶-۶-۳
	نقش هیئت‌مدیره در تعیین پاداش مدیریت اجرایی	۷-۶-۳
	کمیته حسابرسی از ترکیب مناسبی از افراد با تخصص‌های مکمل تشکیل شده است	۱-۷-۳
	اعضای کمیته حسابرسی از سوابق، تخصص، تجربه و استقلال کافی برخوردار هستند	۲-۷-۳
	اقدامات کمیته حسابرسی با استانداردهای حسابداری انطباق دارد	۳-۷-۳
	حساب‌های منتشر شده از کیفیت بالایی برخوردار هستند	۴-۷-۳
	مسائل عمده مربوط به فرآیند گزارشگری مالی، سامانه‌ها و کنترل و پوشش حسابرسی داخلی رسیدگی می‌شوند	۵-۷-۳

	۶-۷-۳	کمیته حسابرسی در انتصاب حسابرسان قانونی نقش مؤثری دارد و سیاست مناسبی در مورد چرخش شرکای اصلی و خدمات «غیر حسابرسی» ارائه شده توسط حسابرسان دارد
	۷-۷-۳	تیم حسابرسی داخلی از قدرت و کیفیت بالایی برخوردار است
	۸-۷-۳	حسابرسی داخلی از پوشش کافی برخوردار است
	۹-۷-۳	حسابرسی داخلی با کمیته حسابرسی تعامل کافی دارد
	۱۰-۷-۳	مدیریت در قبال مسائلی که توسط حسابرسی داخلی برجسته شده اند، پاسخگو است
	۱۱-۷-۳	میزان استقلال اعضای کمیته جبران خدمت
	۱۲-۷-۳	تخصیص اعضای کمیته جبران خدمت در زمینه های جبران خدمت، منابع انسانی یا زمینه های مرتبط
	۱۳-۷-۳	اتصال مستقیم تصمیمات جبران خدمت با معیارهای عملکرد و اهداف استراتژیک بلند مدت شرکت
	۱۴-۷-۳	ارائه اطلاعات شفاف در مورد فرآیندهای تصمیم گیری، معیارها و بسته های پاداش اجرایی
	۱۵-۷-۳	پیگیری فعالانه بازخورد سهامداران در مورد مسائل مربوط به جبران خدمت
	۱۶-۷-۳	ارزبایی و رسیدگی به هرگونه ریسک بالقوه مرتبط با سیاست ها و شیوه های جبران خدمت شرکت
	۱۷-۷-۳	منصفانه بودن تصمیمات جبران خدمت، اجتناب از پرداخت های بیش از حد و عدالت پرداخت بین مدیران اجرایی
	۱۸-۷-۳	مشارکت فعالانه کمیته جبران خدمت در توسعه برنامه های حفظ و جانشینی برای مدیران کلیدی
	۱۹-۷-۳	انطباق تمام تصمیمات مربوط به جبران خدمت با الزامات قانونی و مقررات

	ارزیابی منظم عملکرد و سیاست‌های جبران خدمت و اعمال اصلاحات در صورت نیاز	۲۰-۷-۳
	استقلال اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین	۲۱-۷-۳
	تخصص اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین در زمینه مدیریت ریسک، انطباق و زمینه های مرتبط	۲۲-۷-۳
	نظارت همه جانبه بر انواع ریسک های سازمان از جمله ریسک های مالی، عملیاتی، حقوقی و اعتباری	۲۳-۷-۳
	ارزیابی منظم مشخصات ریسک سازمان و توسعه استراتژی های کاهش ریسک مؤثر	۲۴-۷-۳
	وجود فرآیندهای مؤثر برای نظارت و اطمینان از انطباق با قوانین، مقررات و سیاست های داخلی قابل اجرا	۲۵-۷-۳
	نظارت بر ریسک های امنیت سایبری و اطمینان از انجام اقدامات قوی برای محافظت در برابر تهدیدات سایبری	۲۶-۷-۳
	وجود کانال های مؤثر برای گزارش دهی و ارتباط بین کمیته، مدیریت ارشد و هیئت مدیره در مورد ریسک های مهم و مسائل مربوط به انطباق	۲۷-۷-۳
	توسعه و بررسی مدیریت بحران و برنامه های اضطراری برای رسیدگی به ریسک های احتمالی	۲۸-۷-۳
	وجود سازوکارهای مؤثر برای گزارش نگرانی‌ها یا تخلفات احتمالی به صورت ناشناس و بدون ترس از تلافی توسط کارمندان و ذینفعان	۲۹-۷-۳
	نظارت بر اجرای برنامه های آموزشی برای افزایش آگاهی در مورد ریسک ها و مسائل مربوط به انطباق	۳۰-۷-۳
	ارزیابی و بهبود منظم عملکرد کمیته و اثربخشی مدیریت ریسک و فرآیندهای انطباق	۳۱-۷-۳
	مجامع عمومی سالانه/فوق العاده با موفقیت برگزار می شوند و تمام اطلاعات مهم در این جلسات افشا می شوند	۱-۴



	۲-۴	مراحل انتقال و ثبت سهام و پرداخت سود مشخص شده و به سهولت انجام می شود
	۳-۴	شرکت در قبال شکایات سرمایه‌گذاران پاسخگو می باشد
	۴-۴	هرگونه اطلاعات حساس بازار به‌موقع انتشار می یابد
	۵-۴	تاریخچه جریمه‌هایی که توسط تنظیم‌کننده‌ها برای نقض مقررات قانونی وضع شده است، وجود دارد و مدون شده است
	۱-۵	حسابداری از کیفیت بالایی برخوردار است و استانداردهای پذیرفته‌شده حسابداری رعایت می شوند و با بهترین شیوه‌های صنعت مقایسه می گردند
	۲-۵	تغییرات لازم در رویه‌های حسابداری به سهولت انجام می شوند
	۳-۵	توجه لازم به حساب‌های دارای ماهیت بااهمیت معطوف می شود
	۴-۵	کیفیت و سطح بالایی از جزئیات در حساب‌ها، به‌ویژه با توجه به اقلامی مانند وام‌ها و پیش‌پرداخت‌ها، پیش‌پرداخت‌های بین شرکتی و بدهی‌های احتمالی وجود دارد
	۵-۵	اطلاعات مربوط به معاملات با شرکت‌های فرعی، وابسته و سایر اشخاص وابسته افشا می‌شوند
	۶-۵	اطلاعات تکمیلی به سهامداران ارائه می شود
	۷-۵	افشا در بحث و تحلیل مدیریت از کیفیت بالایی برخوردار است
	۸-۵	اطلاعات در مورد موقعیت رقابتی سبد محصولات شرکت و روندهای مشابه به‌راحتی قابل دسترسی است
	۹-۵	اطلاعات در مورد پیشران‌های کلیدی عملکرد عملیاتی شرکت، از جمله پایداری حاشیه سود به‌راحتی قابل دسترسی است
	۱۰-۵	اطلاعات در مورد میزان و موفقیت نوآوری‌های محصول به‌راحتی قابل دسترسی است

	اطلاعات در مورد عوامل ریسکی که می‌تواند بر چشم‌انداز هر خط کسب‌وکار تأثیر بگذارد به راحتی قابل دسترس است	۱۱-۵
	بخش‌های کسب‌وکار که شرکت در آن‌ها فعالیت می‌کند، مشخص و به خوبی تعریف شده‌اند	۱-۶
	دلیل حضور در چندین کسب‌وکار، در صورت وجود، مشخص و مدون شده است	۲-۶
	بازده سرمایه به کار گرفته شده در هر کسب‌وکار با میانگین صنعت تناسب دارد	۳-۶
	تاریخچه شناوری سهام کاملاً مشخص است	۴-۶
	قابلیت اتکای بالایی به تأمین مالی بدهی وجود دارد	۵-۶
	سیاست تقسیم سود متناسبی به کار گرفته می‌شود	۶-۶
	تعداد شرکت‌های تابعه/تعامل و دلیل آن مشخص و مدون شده است	۷-۶
	ماهیت معاملات با شرکت‌های تابعه مشخص و مدون شده است	۸-۶
	منشور اخلاقی و صداقت از جامعیت کافی برخوردار است	۱-۷
	اقدامات مناسب برای انتقال مؤثر اصول اخلاق شرکتی انجام شده است	۲-۷
	نظارت کافی بر رعایت گدها و دستورالعمل‌ها وجود دارد	۳-۷
	نظام‌های بازخورد برای تشویق افشاگری ایجاد شده‌اند	۴-۷
	وجود سند مدیریت تضاد شفاف، قابل فهم و قابل دسترس برای همه ذینفعان	۵-۷
	تعریف دقیق دامنه تضادهای تحت پوشش، کمیته‌ها و افراد مسئول مدیریت تضاد و رویه‌های مدیریت تضاد	۶-۷

### 3-4-5- شاخص محک استاندارد حاکمیت شرکتی متناسب با هر محیط

در حوزه حاکمیت شرکتی، تعالی یک سفر مستمر است که با سازگاری، همسویی استراتژیک و تعهد به بهترین شیوه‌ها محقق می‌شود. به منظور تسهیل دستیابی به این هدف، استاندارد حاکمیت شرکتی چارچوبی جامع برای سازمان‌ها در جهت ارزیابی و ارتقای ساختارهای حاکمیتی آن‌ها ارائه می‌دهد.

به منظور ارائه یک معیار ملموس برای مقایسه، ما از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره ARAS (در بخش ضمیمه تشریح شده است) برای محاسبه امتیاز شاخص استاندارد حاکمیت شرکتی برای پنج محیط استراتژیک مجزا استفاده می‌نماییم. به منظور استفاده از روش ARAS وزن و اهمیت زیرشاخص‌ها و نشانگرها یکسان در نظر گرفته شده است. بر این اساس امتیاز به دست آمده برای هر محیط به شرح زیر است:



این امتیازات محک صرفاً عدد نیستند؛ بلکه ارزیابی ترکیبی از کارایی حاکمیت شرکتی متناسب با هر محیط استراتژیک را نشان می‌دهند. شرکت‌ها می‌توانند از این امتیازات محک به‌عنوان یک نقطه مرجع استفاده کنند و عناصر حاکمیت شرکتی خود را با معیار محک بسنجند. برای سازمان‌هایی که مشتاق ارتقای حاکمیت شرکتی خود هستند، امتیازات محک به‌عنوان یک قطب نما عمل می‌کنند و آنها را در ارزیابی خود راهنمایی می‌کنند. شرکت‌ها با محاسبه امتیازات حاکمیت شرکتی خود و همراستا کردن آنها با معیارهای محک، بینش ارزشمندی در مورد نقاط قوت و ضعف نسبی ساختارهای حاکمیتی خود به دست می‌آورند و می‌توان در جهت ارتقای آن‌ها گام بردارند.

### 5-5- استفاده از استاندارد حاکمیت شرکتی: راهنمای تعالی

در قلب استاندارد حاکمیت شرکتی یک هدف اساسی نهفته است: ارائه چارچوبی قوی برای سازمان‌ها در جهت ارتقای شیوه‌های حاکمیتی که آنها را به سمت تعالی سوق می‌دهد. این استاندارد به‌عنوان یک چراغ راهنما عمل می‌کند و شرکت‌ها را راهنمایی می‌کند تا ساختارهای حاکمیتی خود را با محیط‌های استراتژیک هماهنگ کنند و شفافیت، مسئولیت‌پذیری و ایجاد ارزش پایدار را تقویت نمایند.

استاندارد حاکمیت شرکتی به شکل جامعی طراحی شده است که شامل 7 زیرشاخص و 84 نشانگر است که هر کدام به دقت طراحی شده‌اند تا جنبه‌های اساسی حاکمیت شرکتی را در بر بگیرند. این ارکان شامل ساختار مالکیت، ساختار حاکمیتی و فرآیند مدیریت، ساختار و فرآیندهای هیئت مدیره، ارتباط با ذینفعان، شفافیت و افشاگری، انضباط مالی و رویه‌های اخلاقی می‌باشد. هر رکن، به نوبه خود، متشکل از نشانگرهایی است که ابعاد خاصی از تعالی حاکمیت شرکتی را در بر می‌گیرند.

سازمان ها می توانند گام های زیر را برای به کارگیری استاندارد حاکمیت شرکتی در جهت ارتقای شیوه های حاکمیتی خود به کار گیرند.

#### ✓ گام 1. آشنایی با استاندارد حاکمیت شرکتی

با آشنایی با هفت رکن و نشانگرهای مربوط به آنها شروع کنید. تفاوت های ظریف و وابستگی های متقابل در هر ستون را درک کنید.

#### ✓ گام 2. شناسایی محیط استراتژیک

محیط استراتژیکی که سازمان شما در آن فعالیت می کند را بشناسید: کلاسیک، تطبیقی، آرمان گرا، شکل دهی یا نوسازی. این شناخت زمینه را برای ارزیابی های حاکمیتی مناسب فراهم می کند.

#### ✓ گام 3. محاسبه امتیاز حاکمیت شرکتی

عملکرد حاکمیتی سازمان خود را با استفاده از 84 نشانگر در هفت رکن ارزیابی کنید. بر اساس شیوه ها و عملکرد فعلی خود به هر شاخص امتیاز بدهید. بدین منظور می توانید از فرم ارائه شده در جدول 8 استفاده کنید. به منظور ارزیابی می توانید از یک طیف 5 نقطه ای (1=ضعیف تا 5=عالی) که در جدول 7 ارائه شده است، استفاده نمایید. پس از ارزیابی، امتیاز کل حاکمیت شرکتی خود را با استفاده از روش ARAS محاسبه نمایید.

#### ✓ گام 4. محک زنی

به امتیازات محک محاسبه شده برای محیط استراتژیک خاص خود مراجعه کنید. امتیازات سازمان خود را با امتیازات محک مقایسه کنید تا نقاط قوت و بهبود بالقوه را شناسایی کنید.

#### ✓ گام 5. تجزیه و تحلیل شکاف

یک تجزیه و تحلیل جامع شکاف را برای مشخص کردن شاخص های خاصی که در آن عملکرد حاکمیتی سازمان شما کمتر از معیار است، انجام دهید. این مرحله برای برنامه ریزی بهبود استراتژیک بسیار مهم است.

#### ✓ گام 6. برنامه ریزی بهبود استراتژیک

یک برنامه بهبود استراتژیک متناسب با شکاف های شناسایی شده ایجاد کنید. این ممکن است شامل اصلاح ساختارهای حاکمیتی، تقویت مکانیسم های افشا، تقویت روابط با ذینفعان یا تنظیم رویه ها برای همسویی با محیط استراتژیک شما باشد.

#### ✓ گام 7. پیاده سازی

برنامه بهبود را عملی کنید و فرهنگ بهبود مستمر را در سازمان خود پرورش دهید. با ذینفعان کلیدی همکاری کنید، تغییرات را به صورت شفاف بیان کنید و اثربخشی اقدامات اجرا شده را پایش نمایید.

#### ✓ گام 8. ارزیابی های منظم

بدانید که تعالی حاکمیت شرکتی یک مسیر مداوم است. ارزیابی‌ها و کالیبراسیون‌های منظمی را برنامه‌ریزی کنید و اطمینان حاصل کنید که شیوه‌های حاکمیتی شما سازگار و همسو با نیازهای سازمانی در حال تحول هستند.

با پیروی از این گام‌ها، سازمان‌ها می‌توانند به طور موثر از استاندارد حاکمیت شرکتی به عنوان ابزاری پویا برای بهبود مستمر استفاده کنند. این استاندارد، فراتر از یک چک لیست انطباقی صرف، به یک راهنمای استراتژیک تبدیل می‌شود و شیوه‌های حاکمیتی را تقویت می‌کند که نه تنها معیارها را برآورده می‌کند، بلکه از آنها فراتر می‌رود و زمینه را برای انعطاف‌پذیری سازمانی و موفقیت بلندمدت فراهم می‌کند.

جدول 7. مقیاس لیکرت برای ارزیابی زیرمعیارها

ارزیابی	امتیاز معادل
عالی	5
بسیار خوب	4
خوب	3
متوسط	2
ضعیف	1

جدول 8. فرم ارزیابی زیرمعیارهای حاکمیت شرکتی

کد	نشانه‌گر	ارزیابی				
		ضعیف	متوسط	خوب	بسیار خوب	عالی
1-1	سهامداران غالب به راحتی قابل شناسایی هستند					
2-1	مالکیت متقابل که ممکن است منافع اقلیت را به خطر بیندازد، وجود ندارد					
3-1	بخش مناسبی از سهام توسط گروه مروج <sup>۱۳۳</sup> خریداری شده است					
4-1	بخش مناسبی از سهام توسط نهادها خریداری شده است					
5-1	سهامداری خرد از الگوی مناسبی برخوردار است					
1-2	ترتیب حاکمیتی به وضوح تعریف شده‌اند و از آن‌ها پیروی می‌شود					
2-2	فرآیند تصمیم‌گیری به خوبی تعریف شده و از آن پیروی می‌شود					
3-2	اطلاعات ارائه شده به هیئت‌مدیره از کیفیت مناسبی برخوردار است					

					راهبرد پیشنهادی مدیریت اجرایی به خوبی تصویب، نظارت و بررسی می شود	1-3
					ارزیابی عملکرد مدیریت عالی به خوبی انجام می گردد	2-3
					اقدامات انجام شده با الزامات قانونی (یعنی عملکرد «کنترلی» هیئت مدیره) انطباق دارند	3-3
					بین حقوق و نگرانی های سهامداران و سایر ذینفعان تعادل مناسبی وجود دارد	4-3
					اندازه هیئت مدیره متناسب با اقتضات شرایط است	1-5-3
					نسبت مدیران «مستقل» به مدیران داخلی متناسب است	2-5-3
					نسبت مناسبی از سمت های مدیریتی توسط مدیر(های) مستقل اشغال شده اند	3-5-3
					ترکیب مناسبی از مجموعه مهارت هایی که مدیران «مستقل» برای هیئت مدیره فراهم می آورند، وجود دارد	4-5-3
					هیئت مدیره به تعداد کافی جلسات را برگزار می کنند	1-6-3
					اعضای هیئت مدیره در تمام جلسات برگزار شده حضور داشته اند	2-6-3
					دستور کار هیئت مدیره از کیفیت بالایی برخوردار است و از قبل انتشار می یابد	3-6-3
					ارائه هایی که به هیئت مدیره ارائه می شوند، از کیفیت بالایی برخوردارند	4-6-3
					هیئت مدیره در تصویب استراتژی پیشنهادی مدیریت اجرایی نقش مؤثری دارد	5-6-3
					در مورد سرمایه گذاری های عمده، مخارج سرمایه ای و معاملات با اشخاص وابسته مذاکرات صورت می گیرد	6-6-3
					نقش هیئت مدیره در تعیین پاداش مدیریت اجرایی	7-6-3
					کمیته حسابرسی از ترکیب مناسبی از افراد با تخصص های مکمل تشکیل شده است	1-7-3
					اعضای کمیته حسابرسی از سوابق، تخصص، تجربه و استقلال کافی برخوردار هستند	2-7-3
					اقدامات کمیته حسابرسی با استانداردهای حسابداری انطباق دارد	3-7-3
					حساب های منتشر شده از کیفیت بالایی برخوردار هستند	4-7-3
					مسائل عمده مربوط به فرآیند گزارشگری مالی، سامانه ها و کنترل و پوشش حسابرسی داخلی رسیدگی می شوند	5-7-3
					کمیته حسابرسی در انتصاب حسابرسان قانونی نقش مؤثری دارد و سیاست مناسبی در مورد چرخش شرکای اصلی و خدمات «غیر حسابرسی» ارائه شده توسط حسابرسان دارد	6-7-3
					تیم حسابرسی داخلی از قدرت و کیفیت بالایی برخوردار است	7-7-3
					حسابرسی داخلی از پوشش کافی برخوردار است	8-7-3
					حسابرسی داخلی با کمیته حسابرسی تعامل کافی دارد	9-7-3
					مدیریت در قبال مسائلی که توسط حسابرسی داخلی برجسته شده اند، پاسخگو است	10-7-3
					میزان استقلال اعضای کمیته جبران خدمت	11-7-3
					تخصص اعضای کمیته جبران خدمت در زمینه های جبران خدمت، منابع انسانی یا زمینه های مرتبط	12-7-3
					اتصال مستقیم تصمیمات جبران خدمت با معیارهای عملکرد و اهداف استراتژیک بلند مدت شرکت	13-7-3
					ارائه اطلاعات شفاف در مورد فرآیندهای تصمیم گیری، معیارها و بسته های پاداش اجرایی	14-7-3

					15-7-3	پیگیری فعالانه بازخورد سهامداران در مورد مسائل مربوط به جبران خدمت
					16-7-3	ارزیابی و رسیدگی به هرگونه ریسک بالقوه مرتبط با سیاست ها و شیوه های جبران خدمت شرکت
					17-7-3	منصفانه بودن تصمیمات جبران خدمت، اجتناب از پرداخت های بیش از حد و عدالت پرداخت بین مدیران اجرایی
					18-7-3	مشارکت فعالانه کمیته جبران خدمت در توسعه برنامه های حفظ و جانشینی برای مدیران کلیدی
					19-7-3	انطباق تمام تصمیمات مربوط به جبران خدمت با الزامات قانونی و مقررات
					20-7-3	ارزیابی منظم عملکرد و سیاست های جبران خدمت و اعمال اصلاحات در صورت نیاز
					21-7-3	استقلال اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین
					22-7-3	تخصیص اعضای کمیته ریسک و انطباق قوانین در زمینه مدیریت ریسک، انطباق و زمینه های مرتبط
					23-7-3	نظارت همه جانبه بر انواع ریسک های سازمان از جمله ریسک های مالی، عملیاتی، حقوقی و اعتباری
					24-7-3	ارزیابی منظم مشخصات ریسک سازمان و توسعه استراتژی های کاهش ریسک موثر
					25-7-3	وجود فرآیندهای مؤثر برای نظارت و اطمینان از انطباق با قوانین، مقررات و سیاست های داخلی قابل اجرا
					26-7-3	نظارت بر ریسک های امنیت سایبری و اطمینان از انجام اقدامات قوی برای محافظت در برابر تهدیدات سایبری
					27-7-3	وجود کانال های مؤثر برای گزارش دهی و ارتباط بین کمیته، مدیریت ارشد و هیئت مدیره در مورد ریسک های مهم و مسائل مربوط به انطباق
					28-7-3	توسعه و بررسی مدیریت بحران و برنامه های اضطراری برای رسیدگی به ریسک های احتمالی
					29-7-3	وجود سازوکارهای مؤثر برای گزارش نگرانی ها یا تخلفات احتمالی به صورت ناشناس و بدون ترس از تلافی توسط کارمندان و ذینفعان
					30-7-3	نظارت بر اجرای برنامه های آموزشی برای افزایش آگاهی در مورد ریسک ها و مسائل مربوط به انطباق
					31-7-3	ارزیابی و بهبود منظم عملکرد کمیته و اثربخشی مدیریت ریسک و فرآیندهای انطباق
					1-4	مجامع عمومی سالانه/افوق العاده با موفقیت برگزار می شوند و تمام اطلاعات مهم در این جلسات افشا می شوند
					2-4	مراحل انتقال و ثبت سهام و پرداخت سود مشخص شده و به سهولت انجام می شود
					3-4	شرکت در قبال شکایات سرمایه گذاران پاسخگو می باشد
					4-4	هرگونه اطلاعات حساس بازار به موقع انتشار می یابد
					5-4	تاریخچه جرمه هایی که توسط تنظیم کننده ها برای نقض مقررات قانونی وضع شده است، وجود دارد و مدون شده است
					1-5	حسابداری از کیفیت بالایی برخوردار است و استانداردهای پذیرفته شده حسابداری رعایت می شوند و با بهترین شیوه های صنعت مقایسه می گردند

					تغییرات لازم در رویه‌های حسابداری به سهولت انجام می شوند	2-5
					توجه لازم به حساب‌های دارای ماهیت بااهمیت معطوف می شود	3-5
					کیفیت و سطح بالایی از جزئیات در حساب‌ها، به‌ویژه با توجه به اقلامی مانند وام‌ها و پیش‌پرداخت‌ها، پیش‌پرداخت‌های بین شرکتی و بدهی‌های احتمالی وجود دارد	4-5
					اطلاعات مربوط به معاملات با شرکت‌های فرعی، وابسته و سایر اشخاص وابسته افشا می شوند	5-5
					اطلاعات تکمیلی به سهامداران ارائه می شود	6-5
					افشا در بحث و تحلیل مدیریت (MDA) از کیفیت بالایی برخوردار است	7-5
					اطلاعات در مورد موقعیت رقابتی سبد محصولات شرکت و روندهای مشابه به‌راحتی قابل دسترس است	8-5
					اطلاعات در مورد پیشران‌های کلیدی عملکرد عملیاتی شرکت، از جمله پایداری حاشیه سود به‌راحتی قابل دسترس است	9-5
					اطلاعات در مورد میزان و موفقیت نوآوری‌های محصول به‌راحتی قابل دسترس است	10-5
					اطلاعات در مورد عوامل ریسکی که می‌تواند بر چشم‌انداز هر خط کسب‌وکار تأثیر بگذارد به‌راحتی قابل دسترس است	11-5
					بخش‌های کسب‌وکار که شرکت در آن‌ها فعالیت می‌کند، مشخص و به‌خوبی تعریف شده‌اند	1-6
					دلیل حضور در چندین کسب‌وکار، در صورت وجود، مشخص و مدون شده است	2-6
					بازده سرمایه به کار گرفته شده در هر کسب‌وکار با میانگین صنعت تناسب دارد	3-6
					تاریخچه شناوری سهام کاملاً مشخص است	4-6
					قابلیت اتکای بالایی به تأمین مالی بدهی وجود دارد	5-6
					سیاست تقسیم سود متناسبی به کار گرفته می شود	6-6
					تعداد شرکت‌های تابعه/تعامل و دلیل آن مشخص و مدون شده است	7-6
					ماهیت معاملات با شرکت‌های تابعه مشخص و مدون شده است	8-6
					منشور اخلاقی و صداقت از جامعیت کافی برخوردار است	1-7
					اقدامات مناسب برای انتقال مؤثر اصول اخلاق شرکتی انجام شده است	2-7
					نظارت کافی بر رعایت کدها و دستورالعمل‌ها وجود دارد	3-7
					نظام‌های بازخورد برای تشویق افشاگری ایجاد شده‌اند	4-7
					وجود سند مدیریت تضاد شفاف، قابل فهم و قابل دسترس برای همه ذینفعان	5-7
					تعریف دقیق دامنه تضادهای تحت پوشش، کمیته ها و افراد مسئول مدیریت تضاد و رویه های مدیریت تضاد	6-7



## 6-5- جمع بندی فصل

در فصل پایانی کاوش ما در مورد حاکمیت شرکتی، خود را در نقطه تلاقی تئوری و عمل، اصول و پیاده سازی می یابیم. تلاش در جهت تدوین استاندارد حاکمیت شرکتی، تلاشی برای ارتقای حاکمیت شرکتی از یک الزام قانونی به یک ضرورت استراتژیک بوده است - سفری که شرکت ها و سازمان ها را قادر می سازد نه تنها خود را محک بزنند، بلکه استانداردهای جدید تعالی را تعیین کنند.

با تأمل در مورد هفت رکن و 84 نشانه‌گری که استاندارد حاکمیت شرکتی را تشکیل می دهند، آشکار می شود که حاکمیت یک مفهوم ثابت نیست، بلکه یک رشته در حال تکامل است. این ارکان، از ساختار مالکیت تا رویه‌های اخلاقی، چارچوبی جامع را تشکیل می دهند که ماهیت چند وجهی حاکمیت شرکتی را در بر می گیرد. این امر گواهی بر این است که حاکمیت شرکتی مؤثر فراتر از اتاق‌های هیئت مدیره است و باید در هر جنبه‌ای از یک سازمان نفوذ نماید.

یکی از نوآوری های اصلی این استاندارد، شناخت محیط های استراتژیک متنوع - کلاسیک، تطبیقی، روایی، شکل دهی و تجدید می باشد. این امر نشان دهنده این درک است که یک رویکرد حاکمیتی «یکسان برای همه» در دورنمای پویای کسب و کار مدرن کافی نیست. سازمان ها با تطبیق شیوه های حاکمیتی با زمینه های استراتژیک خاص، سفری را به سوی انعطاف پذیری و مرتبط بودن آغاز می کنند.

به کارگیری روش تصمیم گیری چندمعیاره ARAS برای محاسبه امتیازات محک استاندارد حاکمیت شرکتی، بعدی کمی به ارزیابی های حاکمیتی اضافه می کند. این امتیازات محک - 76، 35، 65، 61، و 61 برای محیط های کلاسیک، تطبیقی، آرمان گرایانه، شکل دهی و نوسازی - صرفاً اعداد نیستند، بلکه راهنمایی برای سازمان ها هستند. آنها بیانگر یک ارزیابی از کارایی حاکمیت شرکتی هستند و شرکت ها را ترغیب می کنند که در چارچوب محیط استراتژیک خود به سمت تعالی تلاش کنند.

هدف این استاندارد صرفاً برآوردن الزامات قانونی نیست، بلکه تعیین جایگاه حاکمیت شرکتی به عنوان یک مزیت استراتژیک است. این استاندارد نه تنها سازمان ها را تشویق می کند تا شیوه های حاکمیت فعلی خود را ارزیابی کنند، بلکه حاکمیت را به عنوان نیرویی پویا که آنها را به سمت تعالی سوق می دهد، تصور نمایند. حاکمیت شرکتی، زمانی که به طور مؤثر مورد استفاده قرار گیرد، به یک کاتالیزور برای نوآوری، حفاظت در برابر ریسک ها و منبع اعتماد پایدار ذینفعان تبدیل می شود.

اتخاذ این استاندارد حاکمیت شرکتی برای شرکت ها و سازمان ها پیامدهای گسترده ای دارد. سازمان ها اکنون دارای یک طرح استراتژیک هستند، ابزاری ملموس برای ارتقای ساختارهای حاکمیتی خود. با استفاده از این استاندارد، شرکت ها می توانند به طور سیستماتیک شیوه های حاکمیتی خود را ارزیابی نموده، محک زده و ارتقا دهند و آنها را با خواسته های منحصربه فرد محیط های استراتژیک خود هماهنگ کنند.

تاکید بر اصل بهبود مستمر ضروری است. تعالی حاکمیت یک مقصد نیست بلکه یک سفر همیشگی است. ارزیابی‌های منظم، ارزیابی‌های مجدد استراتژیک و تعهد تزلزل ناپذیر به انطباق، نشانه‌های سازمان‌هایی هستند که از حد متوسط فراتر می‌روند و برای تعالی حاکمیت تلاش می‌کنند. در پایان، استاندارد حاکمیت شرکتی فقط یک سند سازمانی نیست، بلکه یک فلسفه است - فلسفه ای که حاکمیت را به عنوان بستر موفقیت سازمانی در نظر می‌گیرد. این فراخوانی برای اقدام برای سازمان‌ها است که نه صرفاً با الزامات انطباق یابند، بلکه خود بتوانند رهبری کنند و نه صرفاً از محک‌ها پیروی کنند، بلکه خود به یک محک برای دیگران تبدیل شوند. باشد که این استاندارد چراغ راهنمایی برای سازمان‌هایی باشد که نه تنها می‌خواهند سازوکارهای حاکمیت شرکتی را پیاده‌سازی نمایند، بلکه به عنوان پیشروان تعالی در دورنمای کسب و کار ظاهر شوند.

## 6- ضمیمه

روش تصمیم گیری ARAS

1- در اولین گام این روش باید ماتریس تصمیم را تشکیل داد. ماتریس تصمیم این روش جهت ارزیابی گزینه های مساله مورد استفاده قرار می گیرد بنابراین ماتریسی است که سطرهای آن را گزینه ها و ستون های آن را معیارهای پژوهش تشکیل می دهد و هر سلول این ماتریس ارزیابی هر گزینه نسبت به هر معیار است.

2- تعیین مقدار ایده آل فرضی: مقدار ایده آل برای معیارهای مثبت برابر بیشترین مقدار و برای معیارهای منفی برابر کمترین مقدار.

$$x_{0j} = \max x_{ij}, \forall j \in B, x_{0j} = \min x_{ij}, \forall j \in C$$

رابطه تکنیک ARAS

3- نرمال کردن ماتریس تصمیم: برای معیارهای مثبت و منفی به صورت جداگانه باید نرمال شوند که از دو رابطه زیر این فرایند صورت می گیرد.

$$\bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=0}^m x_{ij}}, \forall j \in B, x_{0j} = \bar{x}_{ij} = \frac{1/x_{ij}}{\sum_{i=0}^m 1/x_{ij}}, \forall j \in C$$

نرمال سازی ARAS

4- وزن دار کردن ماتریس تصمیم: کفایت وزن معیارهایی که بدست آمده اند در معیارهای نرمال شده ضرب شوند تا ماتریس وزن دار حاصل شود.

5- محاسبه مطلوبیت کل هر گزینه: کفایت اعداد نرمال شده وزین را به صورت سطری با هم جمع کنیم. بزرگترین مقدار  $S_i$  بهترین است، و کمترین آن بدترین. با توجه به روند محاسبه شده، تابع بهینگی  $S_i$  دارای یک رابطه مستقیم و متناسب با مقادیر  $x_{ij}$  و وزن های  $w_j$  از معیارهای بررسی شده و تأثیر نسبی آنها بر روی نتیجه ی نهایی است. بنابراین، بیشترین مقدار (ارزش) تابع بهینگی  $S_i$  اثربخش ترین متغیر است. اولویتهای گزینه ها می تواند با توجه به مقدار  $S_i$  تعیین گردد. در نتیجه استفاده از این روش برای ارزیابی و رتبه بندی گزینه های تصمیم گیری مناسب است

$$S_i = \sum_{j=1}^n \hat{x}_{ij}, j = 0, 1, \dots, m$$

6- محاسبه مطلوبیت نسبی هر گزینه و رتبه بندی گزینه ها: محاسبه درجه مطلوبیت هر گزینه در مورد ارزیابی گزینه ها نه تنها تعیین بهترین رتبه اهمیت دارد بلکه مهم است که کیفیت (مطلوبیت) نسبی هر گزینه مطرح شده نیز مشخص شود. به همین منظور از درجه ی مطلوبیت هر گزینه استفاده میگردد. درجه ی مطلوبیت هر گزینه (آلترناتیو) به وسیله مقایسه متغیر - که تجزیه و تحلیل شده است. با حالت ایده آل یعنی  $S_0$  مشخص می گردد. معادله مورد استفاده برای محاسبه درجه ی مطلوبیت  $K_i$  از یک گزینه  $a_i$  به صورت زیر است:

$$K_i = \frac{S_i}{S_0}, i = 0, 1, \dots, m$$

## 7- منابع

- جامعی، رضا؛ رستمیان، آزاده (1395). تاثیر تخصص مالی اعضای کمیته حسابرسی بر ویژگی‌های سود پیش‌بینی شده. شماره 29، صفحه 1-17
- جلالی، سیدحسین (1395). استراتژی رسیدن به استراتژی. تهران: آریانا قلم
- حساس یگانه، یحیی (1385). حاکمیت شرکتی در ایران. حسابرس، 22.
- حساس یگانه، یحیی؛ شعری، صابر، خسرونژاد، سید حسن (1387). رابطه ساز و کارهای حاکمیت شرکتی، نسبت بدهی‌ها و اندازه شرکت با مدیریت سود، مطالعات حسابداری، شماره 24، صص 79 - 115.
- حسن زاده، علی، علیزاده، محمد (1390). حاکمیت شرکتی در بانکها) قسمت اول: معرفی الگوها و مدل‌های کاربردی. تازه‌های اقتصاد. شماره 133، سال نهم، صص 74 - 86.
- خلیفه سلطانی، احمد؛ نایب محسنی، شیدا؛ اسفندی، خدیجه (1393). حاکمیت شرکتی و تقلب، ماهنامه بورس، شماره 111، صص 9 - 11.
- رهبری خرازی، مهسا (1385)، اصول شرکتی سازمان همکاری اقتصادی و توسعه «OECD». تهران، شرکت اطلاع رسانی بورس.
- شاه‌حسینی، محمدعلی، رنجبر، محمدهادی، (1397). نگاهی نو به حاکمیت شرکتی: ابزارهایی برای موفقیت هیات مدیره. تهران: دانشگاه تهران
- عطاء الهی، لیلا؛ راستی، محمد رضا (1392). نظام حاکمیت شرکتی و جایگاه آن در سیستم بانکی. بانک سپه. شماره 145. صص 35 - 40.
- فرزین وش، اسداله؛ دادگر، یداله؛ مهرآرا، محسن؛ نجارزاده، ابوالفضل (1396). نقش حاکمیت شرکتی بر شاخصهای عملکرد نظام بانکی. فصلنامه پژوهشها و سیاستهای اقتصادی، شماره 82، سال 25، صص 261 - 310.
- قلی پور رحمت اله، تقوی علی و حسنقلی پور طهمورث (1399)، مدل پارادایمی بلوغ حکمرانی شرکتی خوب در صنعت بیمه ایران، نشریه: مطالعات مدیریت دولتی ایران، دوره: 3، شماره: 3، صفحات: 159-163
- مشایخی، بیتا؛ محمد آبادی، مهدی (1390). رابطه مکانیزم های حاکمیت شرکتی با کیفیت سود. مجله پژوهشهای حسابداری مالی، سال سوم، شماره دوم، صص 17 - 32.
- مهرانی، ساسان؛ فروغی، داریوش، کردتبار، حسین؛ رسائیان، امیر (1390). بررسی تأثیر ابزارهای حاکمیت شرکتی در کاهش شدت مدیریت سود. فرآیند مدیریت توسعه، شماره 76، صص 52 - 78.

یزدانیان، ن. (1386). تأثیر حاکمیت شرکتی بر کاهش مدیریت سود. پایان نامه کارشناسی ارشد حسابداری. دانشگاه لامه طباطبایی

Agrawal, A., & Chadha, S. (2005). Corporate Governance and accounting Scandals. *Law and Economics Journal*, 48: 371-406.

Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of management Review*, 28(3), 447-465.

Albassam, W. (2014). Corporate governance, voluntary disclosure and financial performance: an empirical analysis of Saudi listed firms using a mixed methods research design. PhD thesis, University of Glasgow.

Alzoubi, E. S. S., and M. H. Selamat. (2012). The effectiveness of corporate governance mechanisms on constraining earnings management: literature review and proposed framework. *International Journal of Global Business* 5(1):17-35.

Aoki, M. (2001): "Towards a Comparative Institutional Analysis". Cambridge MA, MIT Press

Balatbat, M. C., Taylor, S. L., & Walter, T. S. (2004). Corporate governance, insider ownership and operating performance of Australian initial public offerings. *Accounting & Finance*, 44(3), 299-328.

Beasley, M. and Salterio, S., 2001, the relationship between board characteristics and voluntary improvements in audit committee composition and experience, *Contemporary Accounting Research*, V.18.

Berle, A. A. and Means, G. C. (1932): "The modern corporation and the private property". New York

Bhagat, S., Bolton, B., & Romano, R. (2008). The promise and peril of corporate governance indices. *Columbia law review*, 1803-1882.

Bhasin, M. L. (2017). Integrating Corporate Governance and Forensic Accounting: A Study of an Asian Country. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 6(1), 31-52.

Black, B. S., & Coffee, J. C. (1994). Jr., Hail Britannia?: Institutional Investor Behavior Under Limited Regulation. *Michigan Law Review*, 92(7), 1997-2087.

Blake, J. (1992). A classification system for economic consequences issues in accounting regulation. *Accounting and Business Research*, 22(88), 305-321.

Boxall, P. F. (1992): "Strategic Human Resource Development: Beginning of a New Theoretical Sophistication" in: 'Human Resource Journal' 2 (3): 60-74

Bramont, P. (2012). Maturidade em governança corporativa: diretrizes para um modelo preliminar.

Brandes, P., Goranova, M., & Hall, S. (2008). Navigating shareholder influence: Compensation plans and the shareholder approval process. *Academy of Management Perspectives*, 22(1), 41-57.

Brender, N., Yzeiraj, B., & Fragniere, E. (2015). The management audit as a tool to foster corporate governance: an inquiry in Switzerland. *Managerial Auditing Journal*, 30(8/9), 785-811.

Brender, N., Yzeiraj, B., & Fragniere, E. (2015). The management audit as a tool to foster corporate governance: an inquiry in Switzerland. *Managerial Auditing Journal*, 30(8/9), 785-811.

Buffett, W. (2003): "2002 Annual Report Bershire Hathaway Inc" in: 'Omaha Neb'

Cadbury, A. (2002): "Corporate Governance and Chairmanship". Oxford

Carden, L. L., Boyd, R. O., & Valenti, A. (2015). RISK MANAGEMENT AND CORPORATE GOVERNANCE: SAFETY AND HEALTH WORK MODEL. *Southern Journal of Business & Ethics*, 7.

Chapman, C., Lindsay, G., Muijs, D., Harris, A., Arweck, E., & Goodall, J. (2010). Governance, leadership, and management in federations of schools. *School effectiveness and school improvement*, 21(1), 53-74.

Charreaux, Gerard (2004). Corporate Governance Theories: From Micro Theories to National Systems Theories. FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations. Working paper of FARGO n° 1041202 December 2004.

CMA. (2016). Oman Code of Corporate Governance for Public Listed Companies.

Coetzee, G. P. P. (2010). A risk-based audit model for internal audit engagements.

Coles, J. W., McWilliams, V. B., & Sen, N. (2001). An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. *Journal of management*, 27(1), 23-50.

Cui, H., & Mak, Y. T. (2002). The relationship between managerial ownership and firm performance in high R&D firms. *Journal of corporate finance*, 8(4), 313-336.

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.

Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1992). The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 375-386.

Daily, C. M., Dalton, D. R. and Cannella, A. A. (2003): "Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data". in: 'Academy of Management Review' 28 (3): 371-382

Davis, J. H., Scoorman, F. D., et al. (1997): "Toward a stewardship theory of management". in: 'Academy of Management Review' 22: 20-47

Dell'Atti, S., Sylos Labini, S., & Morella, S. (2013). Italian banks' equity-based incentive plans: what does the future hold?. *Qualitative Research in Financial Markets*, 5(3), 270-292.

Deloitte, L. (2010). Advancing quality through transparency. Deloitte LLP Inaugural Report January, 20, 120-142.

Demb, A. and Neubauer, F. F. (1992): "The Corporate Board". Oxford

Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of political economy*, 93(6), 1155-1177.

Dony, N., Joseph, C., & James, B. J. (2019). Corporate Governance Attributes and Firm's Value. *The Abel Prize*, 227-245. doi:10.1007/978-981-13-3203-6\_13

Drakos, A. A., & Bekiris, F. V. (2010). Corporate performance, managerial ownership and endogeneity: A simultaneous equations analysis for the Athens stock exchange. *Research in International Business and Finance*, 24(1), 24-38.

Eckart, M. (2003): "Cooperative Governance", Universität St. Gallen: Dissertationsvorstudie

Eisenhardt, K. (1989): "Agency Theory: An assessment and review" in: 'Academy of Management Review' 14 (1): 57-74

Ermina, papanikolaou and patsi Maria (2010), Corporate Governance and Bank Performance, International Hellenic University. EWMI/PFS Program / Lectures on Corporate Governance - Three Models of Corporate Governance –December2005.doc.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 16: 301-325

Fernando, A. (2009). *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*. Pearson.

Filatotchev, I., Toms, S., & Wright, M. (2006). The firm's strategic dynamics and corporate governance life-cycle. *International Journal of Managerial Finance*, 2(4), 256-279.

Finkelstein, S. and Mooney, A. C. (2003): "Not the usual suspects: How to use board process to make boards better". in: 'Academy of Management Executive' 17 (2): 101-113

Frey, B. S. (2003): "What can we learn from Public Governance". 65. Tagung des Verbandes der Hochschullehrer der Betriebswirtschaftslehre

Fung, B. (2014). The demand and need for transparency and disclosure in corporate governance. *Universal Journal of Management*, 2(2), 72-80.

Garratt, B. (2003): "The fish rots from the head". 2nd edition, London

Garratt, B. (2003): "Thin on Top – Why Corporate Governance Matters and How to Measure and Improve Board Performance". London

Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of management studies*, 41(5), 899-912.

Gillan, S., Hartzell, J. C., & Starks, L. T. (2003). Explaining corporate governance: Boards, bylaws, and charter provisions. Weinberg center for corporate governance working paper, (2003-03).

Gramling, A., & Hermanson, D. (2006). Corporate governance-what role is your internal audit function playing?. *Internal Auditing*, 6, 37-39.

Gupta, P. and A.M. Sharma (2014). "A Study of the Impact of Corporate Governance Practices on Firm Performance in Indian and South Korean Companies". *Social and Behavioral Sciences*, 133: 4-11.

Hilb, M. (2008). *New corporate governance*. Berlin: Springer.

Hopfmüller, L. (2010): "The Role of Boards of Directors in Turnaround Situations." University St. Gallen: Doctoral Dissertation



- Hung, H. (1998): "A typology of the theories of the roles of governing boards". in: 'Scholarly Research and Theory Papers' 6 (2): 101–111
- Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance*. Cambridge University Press.
- Huse, M. (2008): "Boards, Governance and Value Creation". Cambridge
- In'airat, M. (2015). The Role of Corporate Governance in Fraud Reduction – A Perception Study in the Saudi Arabia Business Environment. *Journal of Accounting and Finance* 15(2): 119-128
- King, M. E. (2002): "King Report on Corporate Governance for South Africa— 2002". Parklands
- Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of accounting and economics*, 33(3), 375-400.
- Kocmanova, A., & Simberova, I. (2012). Modelling of corporate governance performance indicators. *Engineering Economics*, 23(5), 485-495.
- Koenig, R., Ed. (1967): "Handbuch der empirischen Sozialforschung". Stuttgart
- Lakshan, I., and N. Wijekoon. (2012). Corporate governance and corporate failure. *Procedia Economics and Finance* 2:191-198.
- Lanis, R, and G. Richardson(2011). The effect of board of director composition on corporate tax aggressiveness. *Journal of Accounting and Public Policy*30 (1): 50-70.
- Law, P. (2011). Corporate governance and no fraud occurrence in organizations Hong Kong evidence. *Managerial Auditing Journal* 26(6): 501-518.
- Li, J., Nan, L., & Zhao, R. (2018). Corporate governance roles of information quality and corporate takeovers. *Review of Accounting Studies*, 23, 1207-1240.
- Macus, M. (2002): "Towards a Comprehensive Theory of Boards – Conceptual Development and Empirical Exploration", Universität St. Gallen: Dissertation
- Maletzke, G. (1972): "Massenkommunikation". in: 'Handbuch der Psychologie.' Göttingen: 1011–1538
- Malik, F. (2002): "Die neue Corporate Governance: Richtiges Top-Management– Wirksame Unternehmensaufsicht". Frankfurt am Main
- Manzaneque, M., A. M. Priego, and E. Merino. 2016. Corporate governance effect on financial distress likelihood: Evidence from Spain. *Revista de Contabilidad □ Spanish Accounting Review* 19 (1): 111 □121.
- McConnell, J. J., & Servaes, H. (1990). Additional evidence on equity ownership and corporate value. *Journal of Financial economics*, 27(2), 595-612.
- MCQuail, D. (1973): "Soziologie der Massenkommunikation". Berlin
- Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Merrett, C. D. and Walzer, N. (2004): "Cooperatives and Local Development." New York, M. E. Sharpe,

- Meyer, C. (2003): "Erfahrung aus der Auswertung der Geschäftsberichte 2002." Vortrag am SWX Seminar Corporate Governance, Zürich
- Mohd-Sanusi, Z., Rameli, M. N. F., Omar, N., & Ozawa, M. (2015). Governance mechanisms in the Malaysian banking sector: Mitigation of fraud occurrence. *Asian Journal of Criminology*, 10, 231-249.
- Mollah, S., Al Farooque, O., Mobarek, A., & Molyneux, P. (2019). Bank Corporate Governance and Future Earnings Predictability. *Journal of Financial Services Research*. doi:10.1007/s10693-019-00307-7.
- Mueller, E., & Spitz-Oener, A. (2006). Managerial ownership and company performance in German small and medium-sized private enterprises. *German economic review*, 7(2), 233-247.
- Neubauer, F. and Lank, A. G. (1998): "The Family Business – Its governance for sustainability". London, Macmillan,
- Newing, R. (2003): "Standard bearer-in-chief". in: 'Financial Times' 14.11.: 6
- Nguyen, B., Mickiewicz, T., & Du, J. (2018). Local governance and business performance in Vietnam: The transaction costs' perspective. *Regional Studies*, 52(4), 542-557.
- Noetzli, U., Ed. (2004): "Checks and Balances in Unternehmen. Das zweite Heft zur Corporate Governance". NZZ-Fokus. Zürich
- Noetzli, U., Ed. (2004): "Checks and Balances in Unternehmen. Das zweite Heft zur Corporate Governance". NZZ-Fokus. Zürich
- Nordberg, D. (2010). Corporate governance: Principles and issues. *Corporate Governance*, 1-288.
- O'Connor, T., & Byrne, J. (2015). Governance and the corporate life-cycle. *International Journal of Managerial Finance*, 11(1), 23-43.
- Peasnell, K. V., Pope, P. F. and Young, S., (2000), Board monitoring and earnings management: Do outside directors influence abnormal accruals?, Working paper, Lancaster University.
- Peasnell, V., Pope, F. and Young, S., 2003, Managerial equity ownership and the demand for outside directors, *European Financial Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 99-118.
- Pereira, A. N. 2009. Corporate Governance and Quality of Accounting Information: The Relation of Content and Logit Betwing Fiscal Board and Independent auditor opinion in Brazilian Companies Listed at BOVESPA. Working paper, Social Science Research Network Electronic Paper Collection. Available at SSRN:<https://ssrn.com/abstract=1415522>
- Perlmutter, H. V. and Heenan, D. A. (1974): "How Multinational Should Your Top Management Be". in: 'Harvard Business Review' 52 (6)
- Petra, S. T. (2005). Do Outside Independent Directors Strengthen Corporate Boards? *Corporate Governance*, 5: 55-72.
- Pittroff, E. (2016). Whistle-blowing regulation in different corporate governance systems: an analysis of the regulation approaches from the view of path dependence theory. *Journal of Management & Governance*, 20, 703-727.
- Ramaswamy, V. (2005). Comorate Governance And The Forensic Accountant. *The CPA Journal*, 6870.

- Ramsay, I. M., & Blair, M. (1993). Ownership concentration, institutional investment and corporate governance: An empirical investigation of 100 Australian companies. *Melb. UL Rev.*, 19, 153.
- Razali, W. A. A. W. M., and R. Arshad. (2014). Disclosure of corporate governance structure and the likelihood of fraudulent financial reporting. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 145: 243 ± 253.
- Razali, W. A. A. W. M., and R. Arshad. (2014). Disclosure of corporate governance structure and the likelihood of fraudulent financial reporting. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 145: 243 ± 253.
- Rehman, A. & Hashim, F., (2018). Forensic Accounting on Corporate Governance Maturity mediated by Internal Audit: A Conceptual Overview. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 46, 161-168.
- Sar, A. K. (2018). Impact of corporate governance on sustainability: A study of the Indian FMCG industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-10.
- Scharpf, F. W. (1997): "Games real actors play: Actor-centered institutionalism in policy research". Boulder Co.
- Schleifer, A. and Vishny, R. W. (1997): "A Survey of Corporate Governance". in: 'The Journal of Finance' LII (2/6): 737–783
- Schumpeter, J. A. (2010). Corporate constitutions. The world knows less about what makes for good corporate governance than it likes to think, 28 October. *The Economist*, <http://www.economist.com/node/17359354>.
- Sinan S. Abbadi, Qutaiba F. Hijazi, Ayat S. Al-Rahahleh, (2016), "Corporate Governance Quality and Earnings Management: Evidence from Jordan", *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, Vol 10, No 7, pp
- Singh, M. Davidsn III, W. N., (2003), Agency costs, ownership structure and corporate governance mechanisms, *Journal of Banking and Finance*, 27, 793-816.
- Software Engineering Institute (SEI). 2010. Capability maturity model integration: overview. [Online]. <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/index.cfm>. (Accessed: 4 March 2011).
- Ullah, M. S., Muttakin, M. B., & Khan, A. (2019). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures in insurance companies. *International Journal of Accounting & Information Management*, 00–00. Doi: 10.1108/ijaim-10-2017-0120
- Ungureanu, M. (2012). Models and practices of corporate governance worldwide. *CES Working Papers*, 4(3a), 625-635.
- Vafeas, N., & Theodorou, E. (1998). The relationship between board structure and firm performance in the UK. *The British Accounting Review*, 30(4), 383-407.
- Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R., Bilmoria, D., Huse, M. (2008): "Women on Corporate Boards of Directors. *International Research and Practice*". Edward Elgar Publishing
- Ward, J. (2005): "Keeping the business within the family". in: 'FT Mastering Corporate Governance', 3.6. London, 10–11

Weick, K. E. (1979): "The Social Psychology of Organizing". Reading

Wilkinson, N. (2014, March). A framework for organizational governance maturity: an internal audit perspective. A framework for organizational governance maturity: an internal audit perspective. South Africa: (PhD Thesis, University of Pretoria. South Africa).

Wilkinson, N., & Plant, K. (2012). A framework for the development of an organizational governance maturity model: a tool for internal auditors. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*, 13, 19-31.

Xie, B., Davidson, III W. N. and DaDalt, P. J., (2003), Earnings management and corporate governance: the role of the board and the audit committee, *Journal of Corporate Finance*, 9, 95-316.

Young, E. (2002): "Verwaltungsrat und Umgang mit Praxis". Zürich

