به نام خدا

حاکمیت شرکتی

مولف :

نرگس نژادرسول

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران – ۱۴۰۵)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

Chaponashr.ir



سرشناسه : نژادرسول، نرگس ، ۱۳۷۰
عنوان و نام پدیدآورنده: حاکمیت شرکتی/ مولف: نرگس نژادرسول
مشخصات نشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۵.
مشخصات ظاهری :۱۰۸ ص.
شابک : ۷-۹۶۰-۱۲۹-۶۲۲-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
یادداشت : کتابنامه.
موضوع : حاکمیت شرکتی
رده بندی کنگره : TP ۹۸۳
رده بندی دیویی : ۶۶۸/۵۵
شماره کتابشناسی ملی : ۵۲۸۹۶۴
اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیپا

نام کتاب : حاکمیت شرکتی
مولف: نرگس نژادرسول
ناشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)
صفحه آرایی، تنظیم و طرح جلد: الهام غفاری
تیراژ : ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ : اول ــ ۱۴۰۵
چاپ : زبرجد
قیمت : ۲۵۰۰۰۰تومان
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان :
https//:chaponashr.ir/ketabresan
شابک : ۷-۹۶۰-۱۲۹-۶۲۲-۹۷۸
تلفن مرکز پخش : ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir








فهرست

مقدمه: 7
بخش یکم..... 11
مبانی حاکمیت شرکتی..... 11
فصل یکم 11
مفهوم و سیر تحول حاکمیت شرکتی 11
توازن منافع؛ از ادعای مالکیت تا مسئولیت بنگاه..... 11
از دفتر ثبت تا معماری پاسخ‌گویی 12
وقتی شکست‌ها قواعد نظارت را بازنویسی کردند..... 13
چهار منطق متفاوت برای مهار قدرت در شرکت 15
از حق سهام‌داری تا پاسخ‌گویی در برابر جامعه 16
فصل دوم..... 19
اهداف و اصول حاکمیت شرکتی 19
تنظیم توازن منافع در تصمیم‌های دشوار 19
معیارهایی برای تصمیمی که بتوان از آن دفاع کرد..... 20
شفافیت؛ از انتشار داده تا امکان ارزیابی 21
پاسخ‌گویی؛ ردگیری تصمیم تا پیامد 22
تعارض منافع؛ از افشای زودهنگام تا تصمیم بی‌طرفانه 24
فصل سوم..... 27
نظریه‌های بنیادین حاکمیت شرکتی..... 27
سنجش منصفانه منافع در اتاق هیئت‌مدیره 27
از کنترل رفتار تا پرورش مسئولیت‌پذیری 28
هیئت‌مدیره به‌مثابه پل دسترسی به منابع و دانش 30

مرز شرکت؛ جایی که هزینه قرارداد با هزینه هماهنگی سنجیده می‌شود 31
چند عدسی برای دیدن یک شرکت 32
فصل چهارم 35
ذی‌نفعان و مسئولیت‌های شرکت 35
از صدای ذی‌نفع تا اقدام پاسخ‌گو 35
از تعهد مکتوب تا نظارت قابل سنجش 36
شنیدن پیش از تصمیم، پاسخ‌گویی پس از آن 37
از تعهد عمومی تا مالکیت اجرایی 39
گزارش‌دهی؛ از ثبت فعالیت تا امکان داوری 40
فصل پنجم 43
چارچوب‌های قانونی و مقرراتی 43
از فهرست مقررات تا اطمینان‌پذیری مستمر 43
از نشانه تا رسیدگی: مسیر عملی مدیریت تخلف 44
هیئت‌مدیره زیر ذره‌بین قانون و پاسخ‌گویی 45
از ثبت رویداد تا افشای قابل اتکا 47
از تغییر مقررات تا اصلاح ریشه‌ای رویه‌ها 48
فصل ششم 51
الگوهای حاکمیت شرکتی در جهان 51
توازن قدرت در هیئت‌مدیره و فراتر از آن 51
پیوند بانکی؛ نظارتی پیوسته و انضباطی نابرابر 52
معماری هیئت‌مدیره؛ استقلال میان نظارت و نفوذ 53
بومی‌سازی حاکمیت؛ از نهادهای ملی تا ریسک‌های صنعتی 55
سنجش تطبیقی؛ از الگوی جهانی تا برنامه اصلاحی 56
بخش دوم 59

ساختارها و سازوکارهای حاکمیت شرکتی 59
فصل هفتم 59
مجمع عمومی و حقوق سهام‌داران 59
بسته اطلاعاتی مجمع؛ از حق دسترسی تا امکان داوری 59
حضور موثر؛ وقتی فاصله، اندازه سهام یا محدودیت دسترسی مانع مشارکت نمی‌شود 60
دستور جلسه و رأی؛ مرزهایی که باید در جریان مجمع حفظ شوند 61
از دریافت اطلاعات تا رأیی سنجیده 63
از ثبت تخلف تا مطالبه جبران 64
فصل هشتم 67
هیئت‌مدیره و مسئولیت‌های آن 67
نظارت هیئت‌مدیره بر نقشه ریسک‌های شرکت 67
از داده خام تا روایت قابل اتکا 68
مرزبندی منافع؛ از افشا تا تصمیم‌گیری بی‌طرفانه 69
سنجش مسئولیت‌پذیری؛ از هدف‌گذاری تا بازبینی عملکرد 71
ردپای تصمیم؛ پیوند قانون، اخلاق و افق بلندمدت 72
فصل نهم 75
مدیرعامل و مدیریت اجرایی 75
مرز اختیار؛ جایی که اجرا به پاسخ‌گویی پیوند می‌خورد 75
سنجه‌های عملکرد؛ پیوند هدف، زمان و پاسخ‌گویی 76
گزارش‌دهی بی‌درنگ؛ از هشدار تا تصمیم هیئت‌مدیره 77
تعارض منافع؛ از افشای زودهنگام تا تصمیم‌گیری بی‌طرفانه 79
جانشینی مدیرعامل؛ آمادگی برای روزی که تصمیم‌گیر اصلی در دسترس نیست 80
فصل دهم 83

کمیته‌های تخصصی هیئت‌مدیره 83
استقلال و شایستگی؛ دو معیار مکمل در گزینش اعضای کمیته‌ها 83
مرزبندی اختیار؛ سازوکار پیوند کمیته با هیئت‌مدیره و مدیریت 84
تقویم نظارتی؛ تبدیل ریسک‌های شرکت به دستور کار کمیته‌ها 85
دسترسی بی‌واسطه به اطلاعات؛ پشتوانه قضاوت مستقل کمیته 87
سنجش اثر کمیته؛ از شمارش جلسات تا تغییر در کیفیت نظارت 88
فصل یازدهم 91
حسابرسی داخلی و کنترل‌های داخلی 91
برنامه حسابرسی؛ نقشه‌ای زنده از ریسک‌های شرکت 91
کنترل داخلی؛ مرز میان اختیار و پاسخ‌گویی 92
از ثبت یافته تا بسته‌شدن قابل اتکا 93
از آزمون کنترل تا تصویر قابل اتکای هیئت‌مدیره 95
مسیر گزارشگری که کارکنان به آن اعتماد کنند 96
فصل دوازدهم 99
حسابرسی مستقل و گزارشگری مالی 99
زنجیره کنترل اطلاعات مالی؛ از ثبت رویداد تا افشای عمومی 99
مسیر مستند برای قضاوت‌های دشوار مالی 100
از کشف نارسایی تا پاسخ قابل پیگیری 101
انتخاب حسابرس؛ از استقلال حرفه‌ای تا پاسخ‌گویی قابل سنجش 103
گزارشگری مالی؛ از انطباق مقرراتی تا روایت روشن واقعیت اقتصادی 104
منابع 107

مقدمه:

در دنیای امروز، موفقیت یک شرکت فقط به میزان فروش، سود یا رشد آن وابسته نیست؛ بلکه به این نیز بستگی دارد که چگونه اداره می‌شود، چه کسانی درباره آن تصمیم می‌گیرند، منافع ذی‌نفعان چگونه در نظر گرفته می‌شود و مدیران در برابر تصمیم‌های خود تا چه اندازه پاسخ‌گو هستند. شرکت‌ها بر زندگی کارکنان، سرمایه‌گذاران، مشتریان، تأمین‌کنندگان و جوامعی که در آن فعالیت می‌کنند اثر می‌گذارند. به همین دلیل، شیوه اداره آن‌ها موضوعی فراتر از یک بحث مدیریتی یا مالی است و با اعتماد عمومی، توسعه اقتصادی و مسئولیت اجتماعی پیوندی نزدیک دارد. حاکمیت شرکتی پاسخی به این پرسش بنیادی است که شرکت‌ها چگونه باید هدایت و نظارت شوند تا هم به اهداف خود برسند و هم در برابر کسانی که از فعالیتشان اثر می‌پذیرند، مسئولانه عمل کنند.حاکمیت شرکتی مجموعه‌ای از روابط، ساختارها، قواعد و فرایندهایی است که نحوه هدایت و کنترل شرکت را شکل می‌دهد. این مفهوم روشن می‌کند که میان سهام‌داران، هیئت‌مدیره، مدیران اجرایی و دیگر ذی‌نفعان چه مسئولیت‌ها و حقوقی وجود دارد و تصمیم‌های مهم شرکت چگونه گرفته و ارزیابی می‌شوند. حاکمیت شرکتی صرفاً به رعایت قوانین یا تشکیل جلسات هیئت‌مدیره محدود نیست؛ بلکه چگونگی تقسیم قدرت، نظارت بر عملکرد، مدیریت تعارض منافع، حفاظت از حقوق سهام‌داران و پاسخ‌گویی در برابر پیامدهای تصمیم‌ها را نیز در بر می‌گیرد. به بیان ساده، حاکمیت شرکتی چارچوبی است که کمک می‌کند شرکت بداند چه کسی تصمیم می‌گیرد، چه کسی نظارت می‌کند و هر فرد یا نهادی در برابر چه چیزی مسئول است.

اهمیت این چارچوب زمانی بهتر دیده می‌شود که بدانیم در بسیاری از شرکت‌ها، مالکان و مدیران یکسان نیستند. سهام‌داران سرمایه خود را در اختیار شرکت قرار می‌دهند، اما اداره روزمره آن معمولاً بر عهده مدیرانی است که ممکن است اهداف، اطلاعات یا اولویت‌های متفاوتی داشته باشند. از سوی دیگر، تصمیم‌های مدیریتی می‌توانند بر کارکنان، مشتریان، اعتباردهندگان، شرکای تجاری و جامعه اثر بگذارند. اگر سازوکار روشنی برای نظارت و پاسخ‌گویی وجود نداشته باشد، احتمال تصمیم‌گیری‌های یک‌جانبه، پنهان ماندن اطلاعات مهم، سوءاستفاده از منابع، تضاد منافع و آسیب به اعتماد افزایش می‌یابد. حاکمیت شرکتی می‌کوشد این خطرها را کاهش دهد و زمینه‌ای فراهم کند که اختیار با مسئولیت همراه باشد.

اعتماد یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر شرکت است؛ سرمایه‌ای که به‌آسانی به دست نمی‌آید و ممکن است با یک تصمیم نادرست از میان برود. سرمایه‌گذاران برای سپردن منابع خود به شرکت، به اطلاعات قابل اتکا و نظارت مؤثر نیاز دارند. کارکنان نیز زمانی با انگیزه و اطمینان بیشتری فعالیت می‌کنند که با

آن‌ها منصفانه رفتار شود و تصمیم‌ها بر پایه معیارهای روشن گرفته شوند. مشتریان و جامعه به شرکت‌هایی اعتماد می‌کنند که در کنار منافع اقتصادی، به کیفیت، ایمنی، اخلاق حرفه‌ای و آثار اجتماعی و زیست‌محیطی فعالیت خود نیز توجه دارند. بنابراین، حاکمیت شرکتی مناسب فقط از بروز تخلف جلوگیری نمی‌کند؛ بلکه می‌تواند اعتماد را تقویت کند، هزینه تأمین سرمایه را کاهش دهد، تصمیم‌گیری را بهبود بخشد و به پایداری و اعتبار شرکت در بلندمدت کمک کند.

در قلب حاکمیت شرکتی، چند اصل به‌هم‌پیوسته قرار دارد. شفافیت یعنی اطلاعات مهم، به‌موقع و قابل فهم در اختیار کسانی قرار گیرد که برای تصمیم‌گیری به آن نیاز دارند. پاسخ‌گویی یعنی مدیران و اعضای هیئت‌مدیره بتوانند درباره عملکرد و تصمیم‌های خود توضیح دهند و پیامدهای آن‌ها را بپذیرند. مسئولیت‌پذیری بر پایبندی به قانون، اخلاق حرفه‌ای و تعهدات شرکت تأکید می‌کند. انصاف نیز به معنای رعایت حقوق گروه‌های مختلف و پرهیز از رفتار تبعیض‌آمیز یا بهره‌برداری ناعادلانه از قدرت است. این اصول زمانی معنا پیدا می‌کنند که در عمل و در تصمیم‌های روزمره شرکت حضور داشته باشند، نه اینکه تنها در اسناد رسمی یا بیانیه‌های سازمانی دیده شوند.

هیئت‌مدیره در نظام حاکمیت شرکتی نقشی محوری دارد. این نهاد باید مسیر کلی شرکت را تعیین کند، عملکرد مدیران اجرایی را زیر نظر بگیرد، درباره ریسک‌های مهم آگاهی کافی داشته باشد و اطمینان حاصل کند که منابع شرکت در راستای اهداف آن به کار می‌روند. استقلال فکری، تنوع تجربه و تخصص، دسترسی به اطلاعات درست و صرف زمان کافی برای بررسی موضوعات، از عواملی هستند که می‌توانند به اثربخشی هیئت‌مدیره کمک کنند. در کنار آن، کمیته‌هایی مانند کمیته حسابرسی، کمیته ریسک و کمیته پاداش ممکن است بررسی دقیق‌تر برخی موضوعات را امکان‌پذیر کنند. بااین‌حال، وجود ساختارهای رسمی به‌تنهایی کافی نیست؛ کیفیت گفت‌وگو، آمادگی اعضا، جدیت در پرسشگری و توانایی به چالش کشیدن تصمیم‌های نادرست نیز اهمیت اساسی دارد.

یکی دیگر از موضوعات مهم در این حوزه، مدیریت ریسک و کنترل داخلی است. هیچ شرکتی نمی‌تواند همه خطرها را از میان ببرد، اما می‌تواند آن‌ها را شناسایی کند، احتمال و پیامدشان را بسنجد و برای مواجهه با آن‌ها برنامه داشته باشد. ریسک‌های مالی، عملیاتی، حقوقی، فناورانه، اعتباری و راهبردی می‌توانند بقای شرکت را تحت تأثیر قرار دهند. همچنین، تغییرات سریع فناوری، تهدیدهای امنیت سایبری، اختلال در زنجیره تأمین، نوسانات اقتصادی و تحولات محیط‌زیستی، شکل تازه‌ای به ریسک‌های سازمانی داده‌اند. حاکمیت شرکتی مؤثر کمک می‌کند مدیریت ریسک به بخشی از تصمیم‌گیری تبدیل شود، نه فعالیتی جداگانه که فقط هنگام بروز بحران به آن توجه شود.

حاکمیت شرکتی با اخلاق و فرهنگ سازمانی نیز پیوندی جدایی‌ناپذیر دارد. قوانین و آیین‌نامه‌ها می‌توانند حداقل‌های لازم را تعیین کنند، اما رفتار واقعی سازمان تا حد زیادی از ارزش‌هایی تأثیر می‌گیرد که مدیران در عمل نشان می‌دهند. اگر در یک شرکت، نتیجه‌گرفتن به هر قیمت تشویق شود، حتی نظام‌های نظارتی دقیق نیز ممکن است کارایی محدودی داشته باشند. در مقابل، فرهنگی که در آن صداقت، احترام، گزارش‌دهی مسئولانه و پذیرش خطا ارزشمند شمرده می‌شود، امکان شناسایی زودهنگام مشکلات را افزایش می‌دهد. مدیران ارشد در شکل‌گیری چنین فرهنگی نقش ویژه‌ای دارند، زیرا رفتار آن‌ها پیام روشنی درباره آنچه در سازمان پذیرفتنی است به دیگران منتقل می‌کند.

در سال‌های اخیر، نگاه به حاکمیت شرکتی گسترده‌تر شده است. توجه صرف به بازده کوتاه‌مدت سهام‌داران جای خود را به درکی جامع‌تر داده که در آن پایداری شرکت، منافع بلندمدت سرمایه‌گذاران و آثار فعالیت شرکت بر دیگر ذی‌نفعان نیز اهمیت دارد. بحث‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی، معیارهای محیط‌زیستی و اجتماعی، تنوع و شمول، حقوق کارکنان، حفاظت از داده‌ها و استفاده مسئولانه از فناوری، اکنون بخشی از گفت‌وگوهای اصلی درباره اداره شرکت‌ها هستند. این تحولات به معنای نادیده گرفتن سودآوری نیست؛ بلکه یادآور می‌شود که سود پایدار معمولاً در بستری از اعتماد، مدیریت مسئولانه و توجه به پیامدهای بلندمدت شکل می‌گیرد.

هیچ الگوی واحدی از حاکمیت شرکتی برای همه شرکت‌ها و کشورها مناسب نیست. ساختار مالکیت، قوانین، فرهنگ اقتصادی، اندازه شرکت، صنعت و مرحله رشد آن، همگی بر شیوه اداره و نظارت اثر می‌گذارند. راهکار مناسب برای یک شرکت خانوادگی ممکن است با نیازهای یک شرکت سهامی عام یا یک بنگاه نوآور تازه‌تأسیس متفاوت باشد. بااین‌حال، تفاوت در ساختارها به معنای بی‌نیازی از اصول مشترک نیست. هر شرکت، متناسب با شرایط خود، به سازوکارهایی نیاز دارد که حقوق و مسئولیت‌ها را روشن کند، اطلاعات را قابل اعتماد سازد، تعارض منافع را مدیریت کند و امکان نظارت مؤثر را فراهم آورد. هدف، ایجاد نظامی صرفاً پیچیده و پرهزینه نیست، بلکه طراحی چارچوبی متناسب، کارآمد و قابل اجراست.

مطالعه حاکمیت شرکتی به ما کمک می‌کند فراتر از نمودار سازمانی و متن قوانین نگاه کنیم و بپرسیم قدرت در شرکت چگونه اعمال می‌شود، اطلاعات چگونه جریان می‌یابد و چه سازوکاری از تصمیم‌گیری مسئولانه پشتیبانی می‌کند. در این مسیر، مفاهیمی مانند حقوق سهام‌داران، وظایف هیئت‌مدیره، نقش مدیران اجرایی، حسابرسی، کنترل داخلی، مدیریت ریسک، افشا و پاسخ‌گویی به هم پیوند می‌خورند و

تصویری جامع از نحوه اداره شرکت می‌سازند. هدف این کتاب آن است که این مفاهیم را به زبانی روشن و در عین حال دقیق بررسی کند، ارتباط میان آن‌ها را نشان دهد و زمینه‌ای برای درک بهتر کاربردشان در سازمان‌های واقعی فراهم آورد. آشنایی با حاکمیت شرکتی نه‌تنها برای مدیران و اعضای هیئت‌مدیره، بلکه برای سرمایه‌گذاران، حسابرسان، کارکنان، پژوهشگران و همه کسانی که به سلامت و آینده شرکت‌ها اهمیت می‌دهند، ارزشمند است؛ زیرا شرکت خوب، فقط شرکتی نیست که رشد می‌کند، بلکه شرکتی است که می‌داند چگونه رشد کند، در برابر چه کسانی مسئول است و چگونه اعتماد آنان را حفظ کند.

بخش یکم

مبانی حاکمیت شرکتی

فصل یکم

مفهوم و سیر تحول حاکمیت شرکتی

توازن منافع؛ از ادعای مالکیت تا مسئولیت بنگاه

حاکمیت شرکتی میان منافع سهام‌داران، مدیران و دیگر ذی‌نفعان با حذف اختلاف‌ها توازن برقرار نمی‌کند؛ بلکه فرایندی برای شناسایی، ارزیابی و رسیدگی منصفانه به ادعاهای متفاوت آنان فراهم می‌سازد. سهام‌داران سرمایه را در معرض ریسک قرار می‌دهند و درباره ارزش و بازده سرمایه‌گذاری خود حق مطالبه دارند. مدیران، در مقابل، مسئول اداره شرکت و تبدیل راهبرد مصوب به عملکرد عملیاتی‌اند. کارکنان، مشتریان، تامین‌کنندگان، اعتباردهندگان و جوامع محلی نیز ممکن است از تصمیم‌های شرکت اثر بپذیرند یا بر توان آن برای ادامه فعالیت اثر بگذارند.

نقطه آغاز این توازن، روشن کردن حدود مسئولیت و اختیار هر گروه است. هیئت‌مدیره باید در چارچوب قانون، اساسنامه و تعهدات شرکت، منافع مشروع سهام‌داران را در نظر بگیرد و هم‌زمان پیامدهای تصمیم‌ها را برای دیگر گروه‌های اثرپذیر ارزیابی کند. این توجه به معنای برابر دانستن همه منافع یا پذیرفتن هر مطالبه نیست. برای مثال، تصمیم درباره کاهش هزینه‌ها ممکن است بازده کوتاه‌مدت سهام‌داران را افزایش دهد، اما اگر به افت ایمنی، از دست رفتن نیروی متخصص یا کاهش کیفیت محصول بینجامد، توان سودآوری و اعتبار شرکت را در بلندمدت تضعیف کند.

هیئت‌مدیره برای سنجش این پیامدها به اطلاعات دقیق و قابل اتکا نیاز دارد. گزارش‌های مالی به‌تنهایی کافی نیستند؛ شاخص‌هایی مانند حفظ کارکنان، کیفیت و ایمنی محصولات، رضایت مشتریان، پایداری

زنجیره تامین و آثار زیست‌محیطی نیز می‌توانند در ارزیابی ریسک و عملکرد اهمیت پیدا کنند. کمیته‌های تخصصی، سازوکارهای مدیریت ریسک و گزارش‌دهی منظم، امکان می‌دهند موضوعات مهم پیش از تبدیل شدن به بحران بررسی شوند. همچنین، گفت‌وگو با گروه‌های ذی‌نفع به هیئت‌مدیره کمک می‌کند آثار تصمیم‌ها را از زاویه‌هایی ببیند که ممکن است در گزارش‌های داخلی بازتاب نیافته باشند.

توازن منافع به نحوه پاداش‌دهی مدیران نیز وابسته است. اگر پاداش فقط بر سود یا قیمت سهام در کوتاه‌مدت استوار باشد، مدیران ممکن است انگیزه پیدا کنند هزینه‌های لازم برای توسعه، ایمنی یا حفظ مشتری را به تعویق اندازند. ترکیب شاخص‌های مالی با معیارهای بلندمدت، همراه با افشای روشن مبنای پاداش و نظارت مستقل بر آن، پیوند میان منافع مدیران و پایداری شرکت را تقویت می‌کند. در تصمیم‌هایی که تعارض منافع مستقیم وجود دارد، مانند معامله با اشخاص وابسته، افشای به‌موقع، کناره‌گیری فرد ذی‌نفع از رای‌گیری و بررسی مستقل اهمیت ویژه دارد.

میزان مشارکت ذی‌نفعان نیز باید با موضوع تصمیم تناسب داشته باشد. دریافت نظر کارکنان درباره ایمنی محیط کار یا شنیدن دیدگاه مشتریان درباره تغییر اساسی در محصول، می‌تواند کیفیت تصمیم را افزایش دهد؛ اما مسئولیت نهایی تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی همچنان بر عهده هیئت‌مدیره و مدیران، در حدود اختیاراتشان، باقی می‌ماند. به این ترتیب، معیار سنجش حاکمیت نه تامین کامل خواسته یک گروه، بلکه شفافیت در فرایند تصمیم‌گیری، رعایت حقوق قانونی و توضیح‌پذیر بودن آثار و مبانی تصمیم است.

از دفتر ثبت تا معماری پاسخ‌گویی

گسترش حاکمیت شرکتی از مجموعه‌ای محدود از قواعد اداره شرکت‌ها به چارچوبی فراگیر برای نظارت و پاسخ‌گویی، حاصل یک تغییر ناگهانی نبود؛ این تحول در واکنش به دگرگونی ساختار مالکیت، پیچیده‌تر شدن فعالیت بنگاه‌ها و افزایش پیامدهای تصمیم‌های شرکتی شکل گرفت. در شرکت‌های کوچک‌تر، مالک غالبا خود مدیر بود و نظارت بر اداره روزمره بنگاه با دشواری کمتری انجام می‌شد. با گسترش شرکت‌های سهامی، شمار مالکان افزایش یافت و اداره شرکت به مدیرانی سپرده شد که لزوما سرمایه شخصی خود را در همان مقیاس در معرض خطر قرار نداده بودند. جدایی مالکیت از مدیریت، مسئله‌ای پایدار پدید آورد: چگونه می‌توان اطمینان یافت مدیران از اختیارات خود در راستای منافع شرکت استفاده می‌کنند و اطلاعات لازم را در اختیار مالکان قرار می‌دهند؟

افزایش اندازه و پیچیدگی شرکت‌ها این مسئله را تشدید کرد. فعالیت در چند کشور، استفاده از زنجیره‌های تامین گسترده، تامین مالی از بازارهای سرمایه و شکل‌گیری گروه‌های شرکتی، ارزیابی عملکرد و ریسک را دشوارتر ساخت. در چنین ساختاری، صورت‌های مالی و گزارش مدیران برای سنجش وضعیت بنگاه کافی نبودند؛ سازوکارهای کنترل داخلی، حسابرسی مستقل، نظارت هیئت‌مدیره و افشای منظم اطلاعات اهمیت بیشتری یافتند. در عین حال، شکست‌های بزرگ شرکتی نشان دادند که وجود قواعد رسمی، به‌تنهایی مانع سوءاستفاده، پنهان‌سازی زیان یا تصمیم‌گیری‌های پرخطر نمی‌شود. ضعف نظارت، تعارض منافع و فرهنگ سازمانی ناسالم می‌توانند مقررات را بی‌اثر کنند.

گسترش سرمایه‌گذاری نهادی نیز در تغییر دامنه حاکمیت شرکتی نقش داشت. صندوق‌های بازنشستگی، شرکت‌های بیمه و مدیران دارایی، با سرمایه‌گذاری در شمار زیادی از شرکت‌ها، به اطلاعات مقایسه‌پذیر و امکان اثرگذاری بر انتخاب اعضای هیئت‌مدیره، پاداش مدیران و راهبرد شرکت نیاز پیدا کردند. هم‌زمان، بازارهای سرمایه و نهادهای ناظر خواستار افشای دقیق‌تر شدند تا سرمایه‌گذاران بتوانند ریسک و عملکرد را بهتر ارزیابی کنند. حاکمیت شرکتی به این ترتیب از تعیین اختیارات مدیران فراتر رفت و موضوعاتی مانند استقلال هیئت‌مدیره، کیفیت حسابرسی، حقوق سهام‌داران اقلیت و سازوکار رسیدگی به تخلف را دربر گرفت.

تحول دیگر، آشکار شدن پیوند میان تصمیم‌های شرکت و پیامدهای اجتماعی و اقتصادی آنها بود. بحران‌های مالی، آسیب‌های زیست‌محیطی، نقض حقوق کارکنان و اختلال در زنجیره تامین نشان دادند که ریسک‌های مهم همیشه در ارقام کوتاه‌مدت مالی بازتاب نمی‌یابند. افزون بر آن، مقررات جدید، مطالبه عمومی برای شفافیت و افزایش دسترسی به اطلاعات، شرکت‌ها را در معرض نظارتی فراتر از رابطه میان مدیر و سهام‌دار قرار داد. در نتیجه، هیئت‌مدیره ناگزیر شد درباره چگونگی شناسایی ریسک، کیفیت کنترل‌ها و مبنای تصمیم‌های اثرگذار توضیح‌پذیر باشد؛ نه فقط درباره نتیجه مالی آنها.

وقتی شکست‌ها قواعد نظارت را بازنویسی کردند

بحران‌ها و رسوایی‌های مالی، حاکمیت شرکتی را از مجموعه‌ای از ترتیبات اداری به مسئله‌ای مرتبط با اعتماد عمومی و پایداری بازار تبدیل کردند. هر شکست بزرگ، معمولا کاستی‌ای را آشکار ساخت که پیش‌تر در ساختار نظارت عادی یا پشت گزارش‌های رسمی پنهان مانده بود. اهمیت این رویدادها تنها

در زیان مالی آنها نبود؛ بلکه نشان دادند چگونه تمرکز اختیار، ضعف کنترل و پنهان‌ماندن اطلاعات می‌تواند حقوق سرمایه‌گذاران و ثبات بازار را هم‌زمان تهدید کند.

رسوایی شرکت‌هایی مانند انرون و ورلدکام، در اوایل دهه ۲۰۰۰، توجه را به دستکاری صورت‌های مالی، تعارض منافع حسابرسان و ناکارآمدی نظارت هیئت‌مدیره جلب کرد. در این موارد، حسابرسی مستقل در عمل نتوانسته بود فاصله لازم را از مدیریت حفظ کند و برخی معاملات پیچیده، تصویر روشنی از وضعیت مالی شرکت به سهام‌داران نمی‌دادند. واکنش سیاست‌گذاران، تقویت مسئولیت مدیران ارشد در قبال گزارشگری مالی، افزایش اختیارات کمیته حسابرسی، سخت‌گیرانه‌تر شدن الزامات کنترل داخلی و محدود کردن برخی روابط تجاری میان حسابرس و صاحب‌کار بود. بدین ترتیب، افشا از انتشار اطلاعات صرف فراتر رفت و کیفیت، قابلیت اتکا و مسئولیت‌پذیری درباره آن نیز اهمیت یافت.

بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸، ضعف دیگری را آشکار کرد: شرکت‌ها و نهادهای مالی ممکن است در سطح بنگاه از برخی شاخص‌های عملکردی قابل قبول برخوردار باشند، اما ریسک‌های انباشته و پیوندهای میان آنها در کل نظام مالی دیده نشود. اتکای بیش از حد به بدهی، پاداش‌های وابسته به سود کوتاه‌مدت، مدل‌های ناکافی سنجش ریسک و نظارت پراکنده، تصمیم‌گیری پرخطر را تشویق می‌کردند. پس از بحران، نقش هیئت‌مدیره در نظارت بر ریسک‌های کلان و نقدینگی پررنگ‌تر شد و توجه بیشتری به ساختار پاداش، امکان بازپس‌گیری پاداش‌های مبتنی بر عملکرد نادرست و سناریوهای فشار معطوف گردید. این تحول، دامنه پاسخ‌گویی را از صحت گزارش‌های گذشته به کیفیت تصمیم‌های آینده گسترش داد.

رسوایی‌های بعدی نیز نشان دادند که رعایت شکل ظاهری مقررات، تضمین‌کننده رفتار درست نیست. تخلف می‌تواند در فرهنگی ریشه بدواند که خبر بد را سرکوب می‌کند، منتقدان داخلی را کنار می‌زند یا موفقیت مالی را به هر بهایی می‌طلبد. از این رو، سازوکارهای حمایت از افشاگران، مسیرهای امن گزارش تخلف، بررسی مستقل شکایت‌ها و سنجش فضای اخلاقی سازمان اهمیت بیشتری یافته‌اند. همچنین مسئولیت هیئت‌مدیره دیگر به تصویب سیاست‌ها محدود نیست؛ اعضا باید درباره نحوه اجرای آنها، کیفیت اطلاعات دریافتی و واکنش مدیریت به هشدارهای تکرارشونده پرسش‌گری کنند.

این تجربه‌ها همچنین نشان دادند که شکست‌های حاکمیتی اغلب حاصل یک خطای منفرد نیستند. ضعف حسابرسی ممکن است با نظارت منفعل هیئت‌مدیره، پاداش‌های ناسازگار و کنترل داخلی صوری همراه شود؛ بنابراین ارزیابی حاکمیت به بررسی پیوند میان این اجزا نیاز دارد. همین نگاه، توجه نهادهای

ناظر و سرمایه‌گذاران را به استقلال واقعی مدیران، تخصص اعضای هیئت‌مدیره در حوزه ریسک و امکان به‌چالش‌کشیدن فرض‌های مدیریت معطوف کرده است.

چهار منطق متفاوت برای مهار قدرت در شرکت

تجربه بحران‌ها نشان داد که قواعد نظارت در همه کشورها از یک الگوی واحد پیروی نمی‌کنند. تفاوت در مالکیت شرکت‌ها، شیوه تامین مالی، قدرت بازار سرمایه و نقش دولت، ساختارهای متفاوتی برای پاسخ‌گویی پدید آورده است. بنابراین، مقایسه الگوهای حاکمیت شرکتی فقط مقایسه شکل هیئت‌مدیره نیست؛ باید دید چه کسی بر شرکت نفوذ دارد، در برابر چه کسانی پاسخ‌گوست و کدام سازوکارها مانع سوءاستفاده از این نفوذ می‌شوند.

در الگوی آنگلوساکسون، که در آمریکا و بریتانیا رواج بیشتری دارد، مالکیت شرکت‌ها معمولا میان شمار زیادی از سهام‌داران پراکنده است و بازار سرمایه نقش مهمی در تامین مالی و ارزیابی عملکرد ایفا می‌کند. هیئت‌مدیره غالبا یک‌لایه است و مدیران اجرایی و اعضای غیرموظف در یک ساختار گرد هم می‌آیند. تاکید اصلی بر حقوق سهام‌داران، افشای اطلاعات، استقلال اعضای هیئت‌مدیره و پاسخ‌گویی مدیران است. این الگو برای محیط‌هایی مناسب‌تر است که بازارهای مالی عمیق، نهادهای ناظر توانمند و امکان اجرای موثر حقوق سرمایه‌گذاران دارند. با این حال، فشار برای نمایش بازده کوتاه‌مدت می‌تواند به تصمیم‌هایی بینجامد که سود فوری را بر سرمایه‌گذاری بلندمدت مقدم می‌دانند.

در الگوی اروپای قاره‌ای، مالکیت معمولا متمرکزتر است و بانک‌ها، خانواده‌ها یا سهام‌داران بزرگ در نظارت بر شرکت نقش مستقیم‌تری دارند. در برخی کشورها، مانند آلمان، تفکیک هیئت‌مدیره اجرایی از هیئت نظارت، مرز روشنی میان اداره روزمره و نظارت ایجاد می‌کند. حضور نمایندگان کارکنان نیز در شماری از شرکت‌ها، دامنه پاسخ‌گویی را از سهام‌داران فراتر می‌برد. این ساختار با اقتصادهایی سازگارتر است که تامین مالی بلندمدت، روابط پایدار میان شرکت‌ها و توجه به ذی‌نفعان اهمیت دارد. در مقابل، تمرکز مالکیت ممکن است نظارت را کارآمدتر کند، اما خطر نادیده‌گرفتن حقوق سهام‌داران اقلیت را نیز افزایش می‌دهد.

الگوی ژاپنی بر روابط بلندمدت میان شرکت، بانک‌ها و شبکه‌های تجاری تکیه داشته است. مالکیت متقابل و پیوندهای پایدار میان بنگاه‌ها، امکان تصمیم‌گیری بلندمدت و حفظ ثبات سازمانی را فراهم می‌کرد، اما گاهی فاصله میان مدیریت و نظارت بیرونی را افزایش می‌داد. این الگو در محیط‌هایی که