

رازهای اتاق هیئت مدیره

حاکمیت شرکتی برای زندگی بهتر

نویسنده:

ایلماز آرگودون

رئیس هیئت مدیره ARGE Consulting

رئیس هیئت مدیره Ruthschild ترکیه

ترجمه:

علیرضا امیدوار

با مقدمه‌ای از:

پرویز عقیلی کرمانی

مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی



نشر گندمان

سرشناسه	آرگودون، آر. یلماز
عنوان و نام پدیدآور	Arguden, R. Yilmaz رازهای اتاق هیئت مدیره، حاکمیت شرکتی برای زندگی بهتر/ نویسنده ایلماز آرگودون؛ ترجمه علیرضا امیدوار. بامقدمه‌ای از پرویز عقیلی کرمانی.
مشخصات نشر	تهران: گندمان، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	۲۷۲ ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۱۹۹۵-۵-۶
وضعیت فهرست نویسی	لیا
یادداشت	عنوان اصلی:
موضوع	Board secrets: Corporate governance for quality of life
موضوع	حاکمیت شرکتی
موضوع	هیئت مدیره شرکتها
موضوع	مدیریت
شناسه افزوده	امیدوار، علیرضا، مترجم
شناسه افزوده	عقیلی کرمانی، پرویز، ۱۳۲۵ - ، مقدمه‌نویس
رده‌بندی کنگره	۲۷۴۱ / ۲۲ (۱۳۹۱) : HD
رده‌بندی دیویی	۶۵۸ / ۴۲۲
شماره کتابشناسی ملی	۸۸۱۹۲۹۹

نام کتاب	رازهای اتاق هیئت مدیره/ حاکمیت شرکتی برای زندگی بهتر
نویسنده	ایلماز آرگودون
مترجم	علیرضا امیدوار
ناشر	گندمان
چاپ اول	پاییز ۱۳۹۱
تیراژ	۷۵۰ جلد
حروفچینی	گروه انتشارات دایره
لیتوگرافی	لیتو برد
چاپ	دانشور
صحافی	دانشور

۹۹۰۰ تومان

مرکز بخش: خاتون، تلفن: ۸۸۸۷۹۲۴۰ و ۰۹۱۲۱۲۲۱۴۴۲

صندوق پستی ۳۹۶ - ۱۵۷۴۵

www.dayerehgroup.com

فهرست

۷	مقدمه‌ی مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی
۹	مقدمه‌ی دکتر پرویز عقیلی
۱۵	مقدمه‌ی نویسنده برای نسخه فارسی کتاب رازهای اتاق هیئت مدیره
۱۷	مقدمه چرا حاکمیت شرکتی
۲۵	فصل اول: افراد مناسب
۲۵	شایستگی‌های اعضای هیئت مدیره
۳۱	بانک اطلاعاتی اعضای بالقوه هیئت مدیره
۳۳	اعضای مستقل هیئت مدیره
۴۰	شایستگی‌ها و رفتارهایی که از اعضای هیئت مدیره انتظار می‌رود
۴۴	رئیس هیئت مدیره
۴۸	افراد مناسب - خلاصه
۵۳	فصل دوم: تیم و کادر مناسب
۵۳	زوایای دید متنوع در هیئت مدیره
۵۵	تشکیل تیم‌های موفق
۵۷	اجتناب از اشتباهات و موانع معمول
۵۸	اجتناب از تشابه فکری
۶۶	تعداد اعضای هیئت مدیره
۶۸	تیم مناسب - خلاصه
۷۳	فصل سوم: فرآیندهای مناسب
۷۴	برنامه‌ها و جلسات هیئت مدیره
۸۰	صورت جلسه‌ها
۸۳	کمیته‌های هیئت مدیره
۹۹	انتخاب اعضای هیئت مدیره
۱۰۱	ارزیابی‌های عملکرد هیئت مدیره
۱۱۵	نظام جبران خدمات هیئت مدیره
۱۱۷	توسعه‌ی اعضای هیئت مدیره (آشناسازی و آموزش)
۱۱۹	فرآیندهای مناسب - خلاصه

۱۲۳	فصل چهارم: فرهنگ مناسب
۱۲۳	مدیریت در مقابل هدایت
۱۲۶	اهمیت رفتارها در ایجاد یک فرهنگ
۱۳۱	مهارت‌های تفکر انتقادی
۱۳۴	تفکر مثبت و سازنده
۱۳۸	ایجاد استانداردهای بالا برای عملکرد بالا
۱۴۰	اصول کاری و اخلاقی
۱۴۶	فرهنگ مناسب - خلاصه
۱۵۱	فصل پنجم: اطلاعات دقیق
۱۵۱	اطلاعات هیئت مدیره
۱۵۷	شاخص‌های کلیدی عملکرد/ شاخص‌های راهنما
۱۶۲	گزارش عملکرد
۱۶۴	مدیریت در شرایط نامعلوم
۱۶۸	اطلاعات مناسب - خلاصه
۱۷۳	فصل ششم: هدایت صحیح
۱۷۳	هدایت راهبردی
۱۹۰	انتخاب و رهبری مدیریت ارشد (سطوح بالای مدیریت)
۲۰۸	کیفیت ارتباطات
۲۱۷	هدایت صحیح - خلاصه
۲۲۱	فصل هفتم: نظارت صحیح
۲۲۱	کنترل‌های داخلی
۲۳۲	مدیریت ریسک
۲۴۹	نظارت صحیح و درست - خلاصه
۲۵۳	نتیجه‌گیری
۲۵۹	فهرست منابع

مقدمه‌ی مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی

از مهم‌ترین اصول ساختار و نظام راهبری مطلوب در هر شرکت می‌توان به تعریف واضح نقش‌ها، وظایف، حقوق و انتظارات هر یک از اعضاء و ارکان مؤثر در اداره آن شرکت چون سهامداران، مدیران اجرایی، هیئت مدیره و ... اشاره کرد. حاکمیت شرکتی مطلوب و کارآمد، موفقیت یک کسب و کار را تضمین نمی‌کند، اما یکی از عوامل مؤثر در پایداری و موفقیت بلند مدت کسب و کار است. علائم و نشانه‌های حاکمیت شرکتی ضعیف و غیرمؤثر در شرکت‌ها ممکن است بلافاصله قابل مشاهده نباشد ولی در دراز مدت می‌تواند باعث مشکلات جدی شود.

حاکمیت شرکتی، مجموعه‌ای از روابط بین مدیریت شرکت، هیئت مدیره، کمیته‌های هیئت مدیره، سهامداران، مقامات ناظر و سایر ذینفعان می‌باشد. یک نظام راهبری شرکتی یا حاکمیت شرکتی مؤثر و مطلوب باید انگیزه‌های مناسب برای هیئت مدیره و مدیریت را که به دنبال اهداف، منافع شرکت و سهامداران آن هستند فراهم سازد و می‌بایست پایش و نظارت کارآ و مؤثر را تسهیل کند. وجود یک نظام راهبری مؤثر و کارآ در شرکت‌ها و محیط‌های کسب و کار به عنوان یک اصل کلی، زمینه‌ای برای اعتماد و پیش‌بینی پذیری را فراهم می‌کند، که این امر برای عملکرد مناسب شرکت‌ها و اقتصاد بازار سرمایه لازم است. یک سیستم موفق و مؤثر حاکمیت شرکتی برای اعضای هیئت مدیره و مدیران چهارچوبی را فراهم می‌آورد که نسبت به وظایف خود آگاه بوده و به آنها احترام گذارند.

یک شرکت، تحت هدایت و رهبری اعضای هیئت مدیره‌اش اداره می‌شود، سپس هدایت و رهبری از هیئت مدیره به مدیر عامل و از مدیر عامل به مدیران ارشد، به منظور مدیریت و سازمان‌دهی کارهای روزانه شرکت، انتقال

می‌یابد. بدین ترتیب، هیئت مدیره به نمایندگی از سوی سهامداران شرکت، کار نظارت و کنترل بر شرکت را انجام می‌دهند.

در حالی که حاکمیت شرکتی مؤثر و کارآمد مسئول تمام کسانی است که با ذینفعان ارتباط برقرار می‌کنند، این هیئت مدیره است که در رأس امور، مسئولیت هماهنگی را بر عهده دارد و از وجود فرهنگ و فضای مناسب در سیستم اطمینان حاصل می‌کند. کلید ایجاد یک حاکمیت شرکتی موفق اطمینان از گسترش اصول پایداری، مسئولیت، پاسخگویی، انصاف، شفاف سازی و اثر بخشی در سازمان است.

هدف اصلی نظام حاکمیت شرکتی، ایجاد و پایداری ارزش برای سهامداران و کلیه ذینفعانش می‌باشد. برای رسیدن به این هدف، لازم است اصول نظارتی مناسب و مدیریت مؤثر و مطلوب به گونه‌ای صریح تدوین گردند. برقراری یک نظام حاکمیت شرکتی مؤثر منجر به بهبود در سیستم پاسخگویی، تقویت کنترل‌های داخلی، به حداقل رساندن خطر تقلب و معاملات غیر مجاز توسط مدیران می‌شود. افزون بر این، وجود یک نظام حاکمیت شرکتی مؤثر و کارآمد، این اطمینان را به وجود می‌آورد که کلیه عملکردها و فعالیتهای شرکت با قوانین و مقررات موضوعه تطابق دارد و ریسکی از این ناحیه متوجه شرکت نمی‌باشد.

در حالی که بازارهای به اصطلاح توسعه یافته از نظر حاکمیت شرکتی عمدتاً با مسائل ساختاری چون نظام جبران خدمات، پاداش، تنوع جنسیتی و استقلال هیئت مدیره روبرو هستند، بازارهای در حال ظهور اغلب با موضوعاتی مرتبط با یکپارچگی، حقوق سهامداران اقلیت و سلامت بازار سر و کار دارند. یکپارچگی و سلامت بازار از نظر معاملات با با اشخاص وابسته، تضاد منافع، افشا و گزارش‌دهی از مهم‌ترین چالشهای حاکمیت شرکتی در بازارهای در حال توسعه محسوب می‌شود.

مقدمه‌ی دکتر پرویز عقیلی کرمانی

عضو هیئت مدیره مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی

هنگامی که واحد اطلاعات اقتصادی اکونومیست^۱ به تحقیق در میان بیش از ۳۰۰۰ رهبر تجاری پرداخت، نتیجه‌ی شگفت‌آور حاکی از آن بود که کسب و کارهای متوسط عمده با فقدان یک ساختار، پتانسیل رشد خود را محدود می‌کنند.^۲ بر طبق این تحقیق، بیش از ۶۰ درصد از مدیران اجرایی اظهار داشتند که مدیران ارشد، حد و مرزی برای توسعه‌ی شرکت در نظر گرفته‌اند و نزدیک به همان تعداد نیز عنوان کردند که علاوه بر میزان بهینه، وسعت بهینه نیز تعیین شده است.

مدیریت برخی شرکت‌های متوسط و با رشد سریع، آگاهانه سعی در محدود ساختن رشد منابع دارند تا از شکست و ریسک احتمالی و نارضایتی مشتریان جلوگیری کنند. هنگامی که مهارت‌های مدیریتی کم است، شرکت‌ها اغلب باید بر میزان محدودی از ظرفیت مدیریت داخلی و توسعه‌ی سرمایه تکیه کنند؛ اگر ترس از شکست در یک شرکت افزایش یابد، آن شرکت به طور مناسب مدیریت نمی‌شود. سرمایه‌گذاری زودهنگام و یا پیش از موعد برای رشد سریع در چهارچوب‌های محکم حاکمیت شرکتی می‌تواند به تضمین آمادگی شرکت برای مواجهه با چالش‌های رشد و توسعه کمک کند.

1-Economist Intelligence Unit

2- "Thinking Big Midsize Companies and the Challenges of Growth"

واحد اطلاعات اقتصادی مجله اکونومیست

نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخص، نشان می‌دهند در چه حوزه‌هایی، مهارت‌های لازم وجود دارد و در کدام حوزه‌ها به استعداد‌های جدید نیاز است. یکی از عوامل کلیدی در حاکمیت شرکتی مناسب، وجود هیئت مدیره‌ای کارآمد و قوی است که وجود آن برای هدایت تدوین استراتژی رشد شرکت ضروری است و اطمینان می‌دهد که بسط و توسعه‌ی شرکت باعث از بین رفتن موفقیت آن نخواهد شد. هیئت مدیره باید دورنمایی واضح از آینده‌ی شرکت را ترسیم کند و با روشی روشن و هدفمند بر چگونگی حرکت در آن راستا تصمیم گیرد.

وجود مدیران مستقل در هیئت مدیره، فرصتی برای بهبود ظرفیت‌های داخلی، کسب علوم جدید و توسعه‌ی موقعیت رقابتی در اختیار شرکت قرار می‌دهد. بهره‌مندی از هیئت مدیره‌ای با مدیران مستقل مجرب هم‌زمان با شروع استراتژی می‌تواند به تأمین منابع استراتژیک، فراهم کردن مشاوره، ارائه پیشنهادهای منظم به مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره به پیشرفت کمک کند. هیئت مدیره می‌تواند با تعیین سهامداران اصلی به عنوان اعضای هیئت مدیره تشکیل شود و یا مدیرانی با مهارت‌های خاص را انتخاب کند تا از این طریق بتوان به نتایج مهم‌تری در تجارت دست یافت.

مفهوم حاکمیت شرکتی بر ۳ عنصر اصلی تمرکز می‌کند:

- اداره، راهبری و جهت دهی به تمام تصمیماتی گرفته می‌شود که به تدوین استراتژی کلی شرکت مرتبط است.

- کنترل و پایش به معنی تمام فعالیتهای لازم برای نظارت و پایش بر عملکرد مدیران اجرایی و پیگیری اجرای تصمیمات استراتژیک اخذ شده می‌باشد.

- ارتباط بین ارکان اصلی اداره‌کننده شرکت، تعاملات بین سهامداران، هیئت مدیره و مدیران اجرایی.

عنصر مهم ساختار و نظام راهبری مطلوب در هر شرکت تعریف واضح از نقش، وظایف، حقوق و انتظارات هر یک از این ساختارها و ارکان اداره‌ی یک شرکت چون سهامدار، مدیران اجرایی، هیئت مدیره و... می‌باشد. حاکمیت شرکتی مطلوب و کارآمد موفقیت یک کسب و کار را تضمین نمی‌کند، اما یکی از عواملی است که می‌تواند در موفقیت بلند مدت کسب و کار به آن کمک کند. حاکمیت شرکتی به کیفیت، شفافیت، اعتماد و اطمینان در روابط سهامداران، هیئت مدیره، مدیریت و کارکنان اشاره دارد که میزان قدرت و مسئولیت هر یک از این‌ها را در ارائه‌ی ارزش پایدار به همه سهامداران معین می‌کند.

در ایران هرچه زمان می‌گذرد و اقتصاد ایران بزرگتر می‌شود، نیاز متقابل بنگاههای اقتصادی و بازیگران محیط کسب و کار چون دولت، مقامات ناظر، بازار سرمایه و بازار بانکی به یکدیگر افزایش می‌یابد. همه‌ی این بازیگران به داشتن توانایی بسیج منابع و دارا بودن حسن نیت برای رسیدن به موفقیت نیازمند هستند. بسیج منابع دیگران تنها از طریق کسب اعتماد آنها حاصل می‌شود. بنابراین، توانایی جلب اعتماد بازارهای مالی و نیز سهامداران در زنجیره‌ی ارزش، تبدیل به

کلیدی برای نیل به سوی موفقیت شده است. این امر مستلزم داشتن ساختار سازمانی استوار، مسئول، پاسخگو، منصف، شفاف و مؤثر و همچنین فرآیندهای تصمیم‌گیری و نیروی انسانی است. کیفیت اداره امور شرکت، وابسته به ساختار سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری شرکت و اعضای کلیدی آن (هیئت مدیره و تیم مدیریت) است. قابل اعتماد بودن و پیش‌بینی‌پذیر بودن یک سرمایه ارزشمند است و منابع قدرت را برای شرکت‌ها و سازمان‌ها (و نیز برای افراد) فراهم می‌آورد. کسب اعتماد نیازمند زمان طولانی است، اما از دست دادن آن می‌تواند در یک دوره بسیار کوتاه اتفاق افتد.

مسئولیت اصلی هیئت مدیره ارائه‌ی نظارت مؤثر بر مدیریت و هدایت به سوی ارزش ایجاد استراتژی‌ها در شرکت است، نه شرکت در جلسات هیئت مدیره و تصویب دستور جلساتی که از سوی مدیر عامل مطرح شده است. کیفیت تصمیم‌گیری‌های هیئت مدیره به شدت وابسته به کیفیت اطلاعات آنها است. ایجاد فرهنگ رفتاری مناسب از طرف مدیران رده بالای شرکت، عامل بسیار مهمی در ایجاد اعتماد در شرکت‌ها است. در محیط کسب و کار کشور علاوه بر آنکه هنوز نظام حاکمیت شرکتی مؤثر و کارآمد در فرهنگ مدیریتی کشور وارد نشده است و تفکیک روشنی میان ارکان شرکت چون هیئت مدیره و مدیریت اجرایی نیست، مشکلات و چالش‌هایی وجود دارد که نیازمند توسعه در تک‌تک اعضای هیئت مدیره و مشخص و شفاف شدن وظایف و مسئولیت‌ها و از سوی دیگر نیازمند محیط کسب و کار مبتنی بر حکمرانی خوب است، تا اعضای هیئت مدیره بتوانند در یک محیط

کسب و کار قابل پیش بینی چگونگی عضویت در هیئت مدیره را تمرین کنند. برخی از مهمترین مشکلاتی که مانع استقرار یک نظام حاکمیت شرکتی کارآمد در بنگاههای کشور می شود به قرار زیر است:

- تغییر دائمی اعضای هیئت مدیره؛
- عدم تغییر اعضای هیئت مدیره به مدت طولانی؛
- مشکل بودن جذب نخبگان در هیئت مدیره؛
- عدم شرکت اعضای هیئت مدیره در جلسات (مشکلی که در ایران بسیار جدی است)؛
- قراردادهای مهم خارج از برنامه و غیر رسمی در جهت تصمیم گیری های راهبردی (باز هم در ایران شایع است)؛
- عدم صداقت و شفافیت در بین اعضای هیئت مدیره؛
- استقلال ناکافی اعضای هیئت مدیره (در شرکت های زیر مجموعه هلدینگ ها این مورد بسیار رایج است)؛
- گروه گروه شدن هیئت مدیره (تبدیل هیئت مدیره به گروه های کوچک) (مبتلا به هیئت مدیره های بزرگ)؛
- ارتباط ضعیف با سرمایه گذاران؛
- بی توجهی اعضای هیئت مدیره به فعالیت های شرکت و پیگیری منافع شخصی؛
- حمایت بی قید و شرط از همه کارهای مدیریت اجرایی؛
- عدم احترام و توجه مدیران به سیاست های هیئت مدیره؛
- عدم اعتماد به هیئت مدیره (به اصطلاح قبول نداشتن هیئت مدیره؛ که البته ممکن است از ضعف هیئت مدیره هم باشد)؛

- تعارض بین مجموعه مدیران اجرایی؛
- عدم تغییر در مدیران اجرایی حتی اگر عملکرد ضعیفی داشته باشند؛
- حضور کمرنگ سهامداران در مجمع سالانه شرکت؛
- حضور کمرنگ سهامداران در رأی گیری انتخاب مدیران؛
- حکومت سهامدار اقلیت در مجامع، تصمیم‌گیری‌ها و اعتراضات و ...
- وجود بدهی‌های مدیریت نشده (بدهی بد). (شرکت‌ها به طور مقطعی ممکن است از این نوع بدهی استفاده کنند)؛
- عدم دستیابی به اهداف مالی تعیین شده؛
- گزارش‌گری مالی ناصحیح.

مقدمه‌ی نویسنده

برای نسخه فارسی کتاب "رازهای اتاق هیئت مدیره"

باعث خوشحالی من است که مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی ایران کتاب "رازهای هیئت مدیره: حاکمیت شرکتی برای زندگی با کیفیت بهتر" را به فارسی برگردانده است. با وجود این که حاکمیت شرکتی موضوع جدیدی است، داشتن نظام حاکمیت شرکتی برای پایداری سازمانها، امری حیاتی است. صرف نظر از موقعیت جغرافیایی شرکت، اندازه، ساختار مالکیت و دولتی و یا خصوصی بودن سازمان، حاکمیت شرکتی مؤثر، کلید ایجاد اعتماد در میان تمامی ذینفعان شرکت است که در نهایت موجب پایداری شرکت خواهد شد.

بنیانگذار مجمع جهانی اقتصاد، آقای کلاوس شواب اظهار کرده‌اند که "بحران مالی و اقتصادی جهانی ناشی از بحران در حاکمیت شرکتی است". بر طبق صحبت‌های رئیس سابق دفتر توسعه عمران سازمان ملل متحد و مدیر توسعه و اقتصاد جهانی در مؤسسه بروکینگ که می‌گوید: اگر قرار است "ما اقتصاد را بر پایه‌های محکم‌تری بنا کنیم پس می‌بایست شیوه‌های حاکمیت شرکتی را ارتقا دهیم"، دلیل اصلی من برای نوشتن این کتاب با موضوع حاکمیت شرکتی بود.

"رازهای هیئت مدیره: حاکمیت شرکتی برای زندگی با کیفیت بهتر" در سال ۲۰۰۷ میلادی در ترکیه انتشار یافت و سپس نسخه‌های انگلیسی جدیدی از آن توسط انتشارات پالگرو مک میلان در سال

۲۰۰۹ منتشر شد. این کتاب، اسرار حاکمیت شرکتی‌ای را فاش می‌کند که من طی ۲۰ سال تجربه در هیئت مدیره‌ها و حوزه‌های مختلف کسب کرده‌ام. این کتاب به طور خلاصه به مسائل مهم حاکمیت شرکتی از منظر تجربی می‌پردازد، اما در عین حال اصول علمی را نیز در بردارد. مدیر حرفه‌ای یک نشریه در لندن کتاب را به عنوان یکی از بهترین کتابهای نوشته شده در زمینه حاکمیت شرکتی ارزیابی کرد و به اعضای هیئت مدیره‌ها توصیه کرد تا نسخه‌ای از آن را در اختیار داشته باشند. مدل‌های حاکمیت شرکتی که در کتاب به آن اشاره شده در مقاله‌های متعددی در کالج کسب و کار اینسید^۱ به صورت خلاصه منتشر شده و به عنوان عقاید بخش خصوصی در مجمع جهانی حاکمیت شرکتی، که توسط سازمان توسعه همکاری‌های اقتصادی^۲ و سازمان مالی بین‌المللی^۳ تاسیس شده، نیز منتشر گردیده است.

من صمیمانه امیدوار هستم که این کتاب سهمی در تلاش‌های ارزشمند مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی در جهت ارتقا شیوه‌های حاکمیت شرکتی در ایران داشته باشد.

ایلمار آرمدون

پاییز ۱۳۹۱

1- Insead

2- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

3- International Financial Organization (IFO)

مقدمه:

چرا حاکمیت شرکتی؟

اعتماد، اساس موفقیت پایدار است. شرکت‌هایی که اعتماد ذینفعان خود را کسب می‌کنند، قادر به بسیج کردن منابع بیشتری در زنجیره‌ی ارزشی خود برای کسب موفقیت پایدار هستند. جوهره‌ی یک حاکمیت شرکتی موفق، ضمانت وجود ارتباطی سرشار از اعتماد بین شرکت‌ها و سهامداران آنهاست. این امر، مبتنی بر این مهم است که چرا ایجاد حاکمیت شرکتی خوب در بین شرکت‌ها و سازمانهای متعدد و فعال در طیف وسیعی از صنایع، اعم از بزرگ و کوچک، دولتی، عمومی و خصوصی در جهان در حال گسترش است.

وجود یک حاکمیت شرکتی کارآمد و مؤثر، کلید جذب سرمایه و نیروی انسانی و شرکای تجاری قدرتمند در زنجیره‌ی ارزشی است که پایداری ایجاد ارزش در شرکت‌ها را تضمین کند. حاکمیت شرکتی به کیفیت، شفاف سازی و اعتماد در روابط بین سهامداران، هیئت مدیره، مدیران و کارکنان معطوف گشته و نفوذ و مسئولیت هر یک را در ارائه‌ی ارزش پایدار به تمامی ذینفعان مشخص می‌کند.

در حالی که مسئولیت حاکمیت شرکتی مطلوب و کارآمد، تمام کسانی را که به نوعی با سهامداران رابطه برقرار می‌کنند در بر می‌گیرد، در واقع این هیئت مدیره است که در رأس امور، مسئولیت هماهنگی را بر عهده دارد و وجود فرهنگ و فضای مناسب در سیستم را تضمین

می‌کند. کلید ایجاد یک حاکمیت شرکتی موفق، شامل گسترش اصول پایداری، مسئولیت، پاسخگویی، انصاف، شفاف‌سازی و اثربخشی در سازمان است.

اجرای اصول ذکر شده، شروط ناگزیر رسیدن به موفقیت پایدار است. هر گونه انحراف یا کوتاهی در نهادینه کردن این اصول، بی‌شک منجر به شکست حتی برای غول‌های جهانی نظیر انرون^۱، آرتور اندرسن^۲ و یا خسارت‌های بزرگ اخیر، در یک چشم بر هم زدن می‌شود.

کسب اعتماد ذینفعان، کلید جذب و متحرک نمودن سرمایه و منابع آنها به سمت یک چشم انداز مشترک است. شفافیت در روابط، کلید جلب اعتماد مذکور است. موفقیت، مستلزم استفاده‌ی مؤثر از سرمایه‌ها و منابع سپرده شده به سازمان است. منصف و پاسخگو بودن در برابر تمامی ذینفعان، کلید پایداری در دسترسی به سرمایه‌های^۳ آنها است. ارتباطات و رفتار هر نهاد علاوه بر بهره‌گیری از سرمایه‌های موجود خود می‌تواند بر سرمایه‌های سهامداران و سایر ذینفعان نیز تاثیر گذارد. بنابراین، تداوم و انسجام در برنامه‌ها، سیاست‌ها و خط مشی یک شرکت، ضامن این مسئله است که انتظارات صحیحی در طول زنجیره‌ی ارزشی صورت گرفته، که کل زنجیره را استحکام می‌بخشد. ارزش‌آفرینی نیازمند ریسک‌پذیری حساب شده است. ریسک برادر سود است. بنابراین، مسئولیت‌پذیری که طبیعتاً شامل ریسک‌پذیری نیز هست، یک

1- Enron

2- Arthur Andersen

۳- کلمه سرمایه در این متن شامل هرگونه سرمایه مانند سرمایه انسانی، اعتبار و یا حتی وفاداری مشتریان است و به سرمایه و منابع مالی محدود نمی‌شود.

عنصر کلیدی در ایجاد ارزش است. پایداری در موفقیت، نیازمند پیشرفت و نوآوری مستمر است؛ که این امر به نوبه‌ی خود مشارکت و درگیری تمامی افراد حاضر در سازمان را می‌طلبد. بنابراین، کلید موفقیت پایداری، به کارگیری یک فرهنگ مناسب حاکمیت و ایجاد فضایی است که در آن بر اصول حاکمیت مؤثر و کارآمد تاکید شده باشد.

مسئولیت مدیریت شرکت به نیابت از سهامداران، بر عهده‌ی مدیران اجرایی است و این امر تضمین‌کننده‌ی ریسک‌هایی است که توسط مدیران از طرف سهامداران صورت می‌گیرد. این ریسک‌ها می‌بایست با استحکام و تعادل همراه بوده و مانع هرگونه تضاد منافع بالقوه بین سهامداران و مدیران باشد که این امر مستلزم یک هدایت و نظارت مؤثر است. تدارک چنین هدایت و نظارتی، نیاز به دانشی عمیق از پویایی صنعت و جایگاه رقابتی شرکت دارد. پایداری یک سازمان، نیازمند برقراری تعادل مناسب بین ریسک و سود حاصل از آن و تضمین این مسئله است که مکانیزم‌های کنترل درونی مؤثری در سیستم برقرار است. این مسئله خود نیازمند فرآیندی بی‌طرفانه برای به چالش کشیدن تصمیمات مدیران و به خصوص انتخاب‌های راهبردی آن‌ها است. هیئت مدیره، مسئول اصلی برقراری چنین هدایت و نظارتی است. میزان ارتباط بین تخصص و تجربه‌ی هیئت مدیره با موضوع کسب و کار شرکت و پروفایل ریسک، سلامت و یکپارچگی آن‌ها، استقلال، درگیری‌شان با کار و درک آنها از مسئولیت‌های اعتباری برای تضمین پایداری شرکت، حیاتی است.

یکی از مهمترین دارایی‌های یک شرکت، منابع انسانی و به خصوص تیم مدیریتی آن است. شایستگی و عملکرد این تیم باید ارزیابی شده و ورود اعضای جدید نیز در راستای بالابردن این دو اصل صورت پذیرد. عامل دیگری که آینده‌ی شرکت را تعیین می‌کند، وجود یک مکانیزم تشویقی منصفانه جهت بالا بردن سطح انگیزه در میان اعضای تیم است. عمل کردن صحیح و سالم هیئت مدیره به وظیفه‌ی خود، بیانگر این است که این ارزیابی به شکلی متعادل و منصفانه صورت گرفته است.

رسالت هیئت مدیره به عنوان مقام ارشد تصمیم‌گیری، هدایت شرکت با روشی آینده‌نگر و در درازمدت تضمین ایجاد ارزش برای سهامداران است. یکی از مهمترین عناصری که مسیر موفقیت را هموار می‌کند، راهبرد شرکت است. جوهره‌ی هر راهبرد انتخاب است. بنابراین، هر انتخاب راهبردی، مستلزم ریسک است؛ چرا که همواره یک تصمیم‌گیری انصراف از یک تصمیم دیگر را در بر دارد.

گام نهادن در یک مسیر، به معنای حذف سایر راه‌ها است. انتخاب‌های راهبردی، برای آینده‌ای نامشخص صورت می‌گیرند. می‌توان کیفیت تصمیمات راهبردی را توسط هیئتی که انتخاب‌های راهبردی‌شان را بر مبنای تجربه‌ی اعضای خود اتخاذ می‌کند، بالا برد. بنابراین، داشتن هیئت مدیره‌ای مجرب با تنوع کافی و توانایی‌های فکری مستقل و انتقادی برای به چالش کشیدن انتخاب‌های راهبردی از نقطه نظرهای متعدد، احتمال موفقیت را بالا می‌برد. وظایف امانت‌داری هیئت مدیره، آنها را ملزم به نظارت بر دارایی‌های مشهود و نامشهود شرکت می‌کند.

برای مثال، حفظ خوشنامی شرکت بین تمامی سهامداران آن، مستلزم نظارت هیئت مدیره نه تنها از نظر مالی و حقوقی بلکه از نظر توانایی تولید ارزش است. بنابراین، ترکیب، جریان عمل و فرهنگ هیئت مدیره برای پایداری منافع سازمان حیاتی است. تبعیت از اصول حاکمیت شرکتی مناسب، پیش نیاز کیفیت مدیریتی با رشد مستمر است. در بسیاری از کشورها که خانواده‌ها سهام اصلی شرکتها را در اختیار دارند، ارتباط بین هیئت مدیره و سهامدار اکثریت، غالباً بزرگترین مانع توسعه حاکمیت شرکتی است. زیرا یک اولویت حیاتی برای هیئت مدیره، برعهده گرفتن مسئولیت هدایت و نظارت بر شرکت به جای تقبل نقش مشاوره برای سهامدار مادر است. هیئت مدیره، تنها مسئول حفاظت از منافع بزرگترین سهامدار شرکت نیست؛ بلکه می‌بایست بر منافع سایر سهامداران و تمامی ذینفعان نیز به میزانی برابر نظارت کند. هیئت مدیره از مهمترین دارایی‌های راهبردی هر سازمان است. در نتیجه، شایستگی و تجربه اعضای هیئت مدیره و توانایی آنها در حفظ استقلال و وفاداری به اصول حاکمیت شرکتی، کارآمد از اهمیت زیادی در موفقیت و پایداری سازمان برخوردار است.

حاکمیت شرکتی، نه تنها برای شرکت‌های بزرگ تجاری بلکه برای شرکت‌های کوچک و متوسط، بنگاههای خانوادگی و حتی برای مؤسسات غیرانتفاعی مناسب است. چرا که هر کدام از این مؤسسات، وابسته به دسترسی پایدار به منابع سایر سهامداران است و از هدایت و نظارت متوازن سود می‌برند. بنابراین، داشتن یک هیئت مدیره‌ی قابل اعتماد می‌تواند در اجتناب از تعارضات خانوادگی، جذب استعداد و گسترش

شهرت و ارزش سازمان مؤثر باشد. یک هیئت مدیره‌ی خوب همچنین می‌تواند در جذب شرکا، افزایش سرمایه و تقویت برقراری یک شراکت قابل اعتماد با سهامداران، سازنده باشد.

اگر سازمانها خواهان حفظ سطح رقابت‌پذیری خود هستند، ملزم به اجرای اصول حاکمیت شرکتی کارآمد هستند. این امر، معلول برخی فشارهای بیرونی نظیر فشارهایی از سوی سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، اتحادیه اروپا، بانک جهانی، صندوق بین‌المللی پول، کانون‌های دفاع از حقوق سهامداران و هر سازمان تنظیم مقرراتی دیگر، نیست؛ بلکه برای تضمین مدیریت ریسک مناسب، رقابت‌پذیری و دستیابی به منابع بیشتر برای توسعه‌ی پایدار مورد نیاز می‌باشد.