

# راهبری شرکتی در

## بانکها

♦ دکتر حمیدرضا وکیلی فرد  
♦ احمد گودرزی

طی دو دهه گذشته تحولات عمده در محیطهای کسب و کار در عرصه جهانی، تاثیر ژرف و همه جانبه‌ای بر کارکرد و فعالیت شرکتها و بنگاههای اقتصادی گذاشته است. از جمله این تحولات می‌توان به توسعه اقتصاد مبتنی بر دانش و سرمایه‌های فکری، افزایش مخاطرات بنگاه، اهمیت یافتن مسؤلیتهای اجتماعی و رعایت اخلاق سازمانی، تحول سریع در فناوری و در راس آن فناوری اطلاعات، و تشدید رقابت و ضرورت مشتری مداری اشاره کرد. اما یکی از مهمترین مباحث کسب و کار، بحث راهبری شرکتی است. تاکید مبانی اولیه راهبری شرکتی بیشتر بر موضوع راهبرد شرکتها و حقوق سهامداران قرار داشته که بعدها با طرح دیدگاههای نوین به سمت توجه جدی به حقوق همه ذینفعان و اجتماع گرایش یافته است. در این نوشتار کوشش شده است نمایی کلی از راهبری شرکتی و همچنین دیدگاههای مختلف در این مورد و کاربرد آن در بانکها ارائه شود.



مدنظر قرار می‌دهد:

- بی‌طرفی<sup>۱</sup>،
- شفافیت<sup>۲</sup>،
- حسابداری یا پاسخگویی<sup>۳</sup>،
- مسؤلیت<sup>۴</sup>.

از مسائل مهمی که در سالهای اخیر در پی رسواییهای گسترده مالی در سطح شرکتها بزرگ، مورد توجه پژوهندگان قرار گرفته و به عنوان یکی از موضوعهای مهم برای سرمایه‌گذاران مطرح شده است، موضوع راهبری شرکتی است که به لزوم نظارت بر مدیریت شرکت و تفکیک واحد اقتصادی از مالکیت آن و در نهایت حفظ حقوق سرمایه‌گذاران و ذینفعان می‌پردازد.

اهمیت راهبری شرکتی<sup>۵</sup>، در جهان به اندازه‌ای است که مؤسسه رتبه‌بندی استاندارد اند پورز (Standard & Poors) معیارهای

راهبری شرکتی در درجه نخست، چهار موضوع اساسی زیر را



چندگانه زیر را برای سنجش وضعیت راهبری شرکتی معرفی کرده است:

- ساختار مالکیت،
- روابط ذینفعان مالی،
- ساختار و نحوه عمل هیئت مدیره،
- پاسخگویی (شفافیت و افشای اطلاعات).

ماجرا با **انرون (Enron)**، بزرگترین شرکت فعال در بخش انرژی جهان آغاز شد. در حالی که این شرکت در سالهای ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰ یکی از موفقترین شرکتهای امریکایی، با صورتهای مالی درخشان و پیش‌بینی سود کاملاً جذاب در رأس انتخابهای هر سرمایه‌گذار علاقه‌مند به سهام شرکتهای قرار داشت، ناگهان در سال ۲۰۰۲ اعلام ورشکستگی کرد. چند ماه بعد فاجعه ورشکستگی **ورلدکام (Worldcom)** بزرگترین شرکت مخابراتی جهان، بهای سهام آن را ظرف مدت کوتاهی از صد دلار به یک سنت رساند. **وارنر (Warner)** بزرگترین شرکت رسانه‌ای جهان و **کوئیست (Quest)** در نوبت بعدی قرار گرفتند. داستان ورشکستگیهای سکتور به شرکتهای امریکایی محدود نمی‌شود؛ **وی‌وندی (Vivendi)** بزرگترین شرکت رسانه‌ای فرانسه هم در اندک زمانی از دوران خوش صورتهای مالی رویایی، به کابوس ورشکستگی فرو غلتید. مدیران متفرعنی که تا چندی پیش تدارک زمانی برای مصاحبه با آنها اعتبار بنگاههای خبر پراکنی را به چالش می‌طلبید، اینک با ظاهر و پوششی بسیار آراسته، اما با دستبندهای پلیس به سان مجرمانی خطرناک و به عنوان دشمنان جامعه مورد نفرت و تمسخر مردم و خبرنگاران قرار گرفتند.

راهبری شرکتی به عنوان یکی از مهمترین اصطلاحهای تجاری در آغاز سده بیست و یکم مطرح شده است. از نظر اصطلاح‌شناسی

واژه «governance» که ما آن را به عنوان ساختار و عملکرد یک شرکت در رابطه با سهامداران عام و خاص تعریف می‌کنیم، مترادف است با واژه‌هایی مانند حاکمیت، مرجعیت، سرپرستی و نظارت، که ماهیت آنها پاسخگویی مدیران به مالکان است. این عنوان اهمیتش را با گزارش **کادبری (Cadbury)** که راهنمای عملی آن است روزافزون ساخت. به‌طور کلی می‌توان گفت راهبری شرکتی به چگونگی اداره و کنترل شرکتهای و به‌ویژه نقش هیئت مدیره در این رابطه پرداخته و چارچوب یک نظام پاسخگویی موثر را بیان می‌کند.

فرض کنید شرکتی هیئت مدیره ضعیفی دارد و مدیران احساس می‌کنند با کوچکترین عاملی عوض می‌شوند. این نوع شرکتهای به شدت به سمت ریسک بالایی در حرکتند، زیرا مدیران به جای منافع سهامداران به منافع خودشان فکر می‌کنند؛ برای مثال پول در دسترس خود را صرف مزایای جانبی مثل افراتکاری‌های اداری، استخدام دوستان قدیمی و همدانشگاهی خود می‌کنند. همچنین آنها برای افزایش شهرت و حقوق خود پروژه‌هایی را می‌پذیرند که بیش از توانایی شرکت بوده و در نهایت موجب کاهش ارزش بازار شرکت می‌شوند. حال اگر هیئت مدیره‌ای قوی باشد، گرایش سهامداران، که موجب افزایش ثروت سهامداران است، حاکم خواهد شد. رئیس کل بانک مرکزی امریکا مسئله را بدین صورت تشریح می‌کند:

«... گرچه براساس قانون، سهامداران مالک شرکتهای هستند، و مدیران باید استفاده بهینه از منابع اقتصادی را در جهت منافع سهامداران به عمل آورند، اما در عمل واقعیت حاکی از آن است که با بزرگتر شدن شرکتهای و گسترش مالکیت آنها، اختیار سهامداران در تعیین ترکیب هیئت‌مدیره و مدیر عامل کاهش می‌یابد چراکه

بخش بزرگی از نقل و انتقالات سهام (و مالکیت شرکتها) به دلیل بهره‌گیری از منافع سرمایه‌گذاری است، نه کنترل شرکتها. این امر موجب شده تا امور اصلی شرکت به دست مدیران ارشد آن افتاده و به ویژه نقش مدیر عامل در آن برجسته‌تر شود. در واقع بیشتر اوقات اکثریت اعضای هیئت مدیره شرکتها، از افرادی انتخاب می‌شوند که توسط مدیر عامل معرفی یا توصیه شده‌اند. مدیر عامل در چنین شرکت‌هایی استراتژی تجاری را تعیین می‌کند و به شدت بر عملیات حسابداری که درجه موفقیت و شکست استراتژی را می‌سجد تاثیر می‌گذارد. حساب‌رسان مستقل نیز معمولاً توسط مدیر عامل یا کمیته حسابرسی، شامل افراد منصوب شده وی، انتخاب می‌شوند. در نهایت سهامداران، تنها به صورت نمایی چنین تصمیماتی را تأیید می‌کنند...

چارچوب نظری راهبری شرکتی بر حسب نوع دیدگاهها نیز متفاوت است. هاویلی (Hawley) و ویلیامسون (Williamson) چهار مدل کنترل شرکتی را بیان کرده‌اند:

● مدل مالی<sup>۶</sup>،

● مدل مباشرتی<sup>۷</sup>،

● مدل ذینفع<sup>۸</sup>،

● مدل سیاسی<sup>۹</sup>.

در مدل مالی، مسئله اصلی بنا نهادن قواعد و دلایلی (در قراردادهای تلویحی یا تصریحی) است اثر بخش که همسو با رفتار مدیران (کارگزاران) با تصمیمهای اصولی (مالکان) باشد. قواعد و دلایل در مدل مالی بیشتر از سیستم قانونی، سیاسی و فرهنگ اقتصادی یا مالکان ناشی شده است.

در مدل مباشرتی گفته می‌شود که مدیران مباشران خوب شرکتها هستند زیرا تلاش می‌کنند که سود شرکت و بازده سهامداران را به سطح بالایی برسانند (Donaldson & Davis, 1994). همچنین مدیران با نیاز به مسئولیت‌پذیری برانگیخته می‌شوند و این امر باعث کار بهتر آنها می‌شود. در مدل ذینفع، دیدگاه تئوری نمایندگی حاکم است. این نظریه مربوط به موردی است که یک نفر مسئولیت تصمیم‌گیری در خصوص توزیع منابع مالی و اقتصادی و یا انجام خدمتی را طی قرارداد مشخصی به شخص دیگری واگذار می‌کند. شخص اول را در اصطلاح، صاحبکار (مالک) و شخص دوم را نماینده (کارگزار) می‌نامند. رابطه میان سهامدار و مدیر، مدیر عامل و مدیران دایره‌های مختلف سازمان، نمونه‌هایی از تئوری نمایندگی هستند. دیدگاه تئوری نمایندگی راهبری شرکتی توسط مایکل

جنسن (Michael Jensen) و همکارانش با فرض تفویض اموال، در سال ۱۹۹۸ با تعریف «جدید» از شرکت سهامی رواج داده شد. نتیجه اصلی تفویض اموال شرکتها، تفکیک مالکان شرکتها از کسانی است که کنترل عملیات روزانه شرکت با آنهاست (نمایندگان و مدیران)؛ یعنی همه کسانی که در یک سازمان، دارای منافی هستند مثل دارندگان سهام شرکت، کارکنان، عرضه‌کنندگان، مشتریان و کسانی که از فعالیت سازمان تاثیر می‌پذیرند.

اما مشکلاتی که از نمایندگی بوجود می‌آید به شرح زیر است:

● وجود تضاد منافع بین سهامدار و مدیر؛ یعنی سهامدار به دنبال رسیدن به بالاترین ارزش سرمایه‌گذاری بوده و مدیر نیز در وهله اول به دنبال افزایش ثروت خود است،

● ناتوانی سهامدار در ملاحظه اقدامات و عملیات مدیر،

● اثرات انتخابات نامطلوب،

● خطر اخلاقی،

● قرارداد میان سهامدار و مدیر، در شرایط نبود اطمینان نسبت به حالات طبیعت آینده منعقد می‌شود.

با توجه به موارد بالا باید در دو مورد زیر اقدام شود:

الف: قرارداد مناسبی که میزان حقوق و مزایا، شرکت در ریسک و... و سهم سهامدار از سود را مشخص می‌سازد، بین آنها تنظیم شود،

ب: سیستم اطلاعات و حسابداری مناسبی که داده‌های لازم را بر پایه قرارداد فراهم می‌سازد، به‌طور مشترک توسط آنها انتخاب شود. اطلاعات این سیستم، به‌طور معمول باید برای هر دو طرف در خور ملاحظه و ارزیابی باشد.

**تئوری ذینفع** رویکردی است که مسئولیت شرکت را در برابر این اعضا (کسانی که از شرکت منفعت می‌برند) بیان می‌کند. نیز گفته می‌شود که هدف شرکت، آفرینش ثروت یا ارزش برای سهامداران به وسیله تبدیل سهامشان به کالاها و خدمات است. و در نهایت **مدل سیاسی**، شناختهایی است که تخصیص قدرت، امکانات و سود شرکت را بین مالکان، مدیران و سایر سهامداران به وسیله دولت‌ها مشخص می‌کند.

ساختار مالکیت و چارچوبهای قانونی از اصلی‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین عوامل سیستم راهبری شرکتی هستند. همچنین عوامل خارجی از قبیل میزان جریان سرمایه از خارج به داخل، وضعیت اقتصاد جهانی، عرضه سهام در بازار سایر کشورها و سرمایه‌گذاری نهادی بین مرزی، بر سیستم راهبری شرکتی یک

کشور تاثیر دارند.

راهبری شرکتی آگاه سازد و سپس مباحثی را که دانستن آنها برای بانکها و بازرسان لازم است ارائه کند.

نظارت بر بانکها از دو جنبه اصلی با مقوله راهبری شرکتی ارتباط دارد:

• نظارت بر بانکها بدون وجود راهبری شرکتی صحیح نمی تواند به صورت موثر انجام پذیرد،

• اطمینان یافتن از وجود راهبری شرکتی موثر در هر بانکی از جمله وظایف نظارتی قلمداد می شود.

تجربیات نظارتی نشان داده اند که لزوم وجود استانداردهای مناسب پاسخدهی و کنترل (از جمله کنترل های داخلی) در هر بانک

## افشا و شفافیت در راهبری شرکتی

مبحث افشا مهمترین بخش راهبری شرکتی به شمار می آید. هر چه عملیات داخلی شرکت و جریان نقدینگی آن روشنتر باشد و دقیقتر گزارش شود، زمینه های اختلاس و سوء مدیریت برای مدیران و سهامداران عمده محدودتر می شود. از این رو مقررات افشا باید در الزامات عضویت در بازار بورس و مقررات اوراق بهادار گنجانده شوند.

مهمترین مبحث در زمینه افشا آن است که همه عوامل موثر بر بهای سهام باید در زمان مناسب و با دقت کافی گزارش شوند. این اطلاعات در مرحله نخست عبارتند از:

- صورت درآمدها،
  - خرید و فروش داراییها،
  - تغییرات هیئت مدیره،
  - درصد مالکیت مدیران اجرایی،
  - تغییر در مالکیت شرکت.
- سایر اطلاعاتی که در مرحله بعدی افشا پذیر هستند عبارتند از:
- مبلغ پاداش هیئت مدیره،
  - راهبرد شرکت،
  - ترانکشهای زیر خط ترازنامه.

اما یکی از عوامل ضروری در یک سیستم راهبری شرکتی، شفاف سازی است. شفاف سازی مربوط به افشای حقایق بر همه سهامداران است. افشا، انتقادی به عملکرد فرضیه بازار کاراست. افشا شکل های متفاوتی از عرضه اطلاعات به وسیله شرکت از طریق گزارشهای سالانه از صورت جلسه مدیران، بررسی مالی و عملیاتی شرکت، صورت سود و زیان، ترازنامه، صورت گردش وجوه نقد و سایر اقلام است. تمامی موارد افشا، در متن افشای ریسک شرکت جای می گیرد.

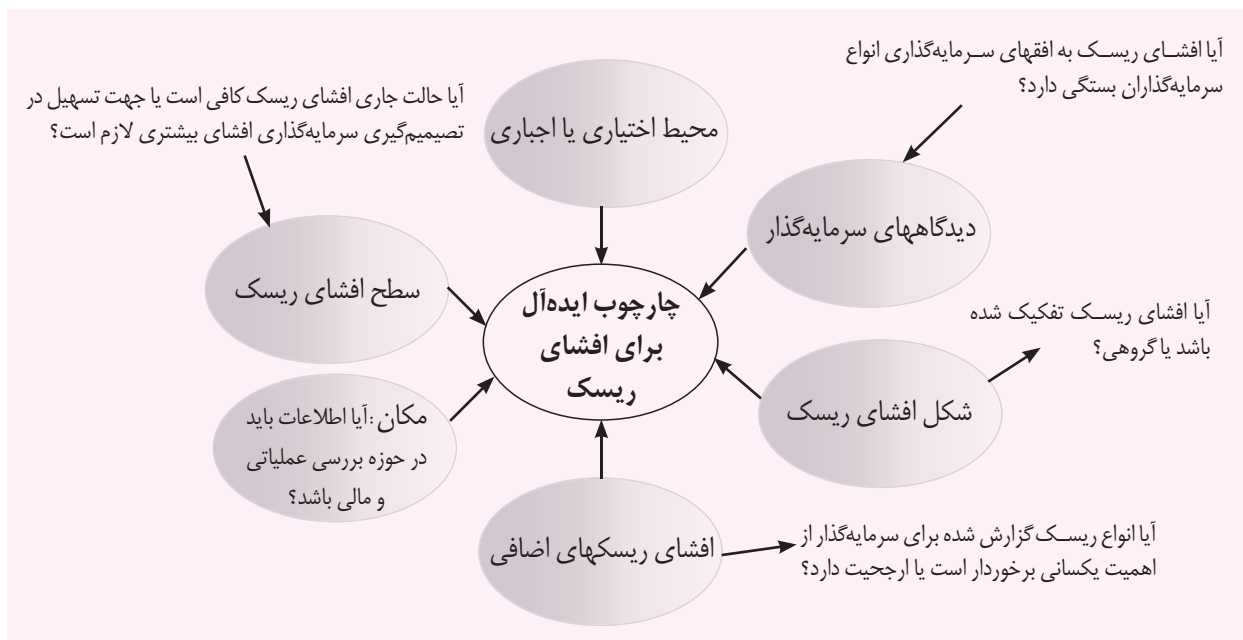
## راهبری شرکتی در بانکها و مؤسسات اعتباری

کمیته بال در زمینه نظارت بانکی اقدام به گردآوری تجربیات نظارتی اعضایش کرده است تا دستورالعمل نظارتی را برای استقرار و گسترش عملیات بانکی ایمن و سالم فراهم سازد. هدف این کمیته آن است که اولاً فعالان صنعت بانکداری را به اهمیت موضوع



به خوبی احساس می شود. از سوی دیگر راهبری شرکتی صحیح به دلیل ایجاد زمینه های همکاری میان مدیریت بانک و ناظران، کار بازرسان را تا میزان زیادی تسهیل می کند.

مقالات منتشر شده توسط کمیته بال اهمیت تعیین راهبرد و همزمان با آن، ایجاد سازوکارهای پاسخدهی در مورد نحوه اجرای راهبردها از سوی بانکها را خاطر نشان می سازد. افزون بر آن شفافیت اطلاعات منتشر شده در مورد شرایط، تصمیمات و عملیات موجود، با سازوکارهای پاسخدهی رابطه تنگاتنگی را پدید می آورند تا در نهایت برای فعالان بازار، اطلاعات کافی و صحیح در مورد عملکرد مدیریت بانک فراهم آید.



چارچوب ایده آل افشای ریسک شرکت (Jill Solomon & Aris Solomon, 2005, P 134)

بانک در شرایط ایمن و صحیح و طبق قوانین و مقررات حاکم عمل می‌کند.

- از منافع سپرده‌گذاران پشتیبانی شود.

### راهبردهای اعمال راهبری شرکتی

مقاله‌ای که کمیته بال منتشر کرده حاکی از آن است که راهبرد و روشهای اساسی اعمال راهبری شرکتی صحیح شامل موارد زیر است:

- رسمیت ارزشهای سازمانی، عرف عملکرد و سایر استانداردهای عملیاتی، به همراه وجود نظامی که از طریق آن از تطابق عملکرد با موارد پیشگفته اطمینان حاصل شود،
- وجود راهبرد منسجم سازمانی که از طریق آن موفقیت کلی سازمان و نقش افراد در آن اندازه‌گیری شود،
- انتصاب شفاف مقامهای تصمیم‌گیرنده و مسئول که در نهایت منجر به تشکیل سلسله مراتبی شود که امکان کنترل اجرایی توسط هیئت مدیره را تسهیل کند،
- ایجاد سازوکاری که سبب تعامل و همکاری میان هیئت مدیره و مدیریت اجرایی شود،
- وجود نظامهای کنترل داخلی توانمند شامل عملیات حسابرسی داخلی و مستقل به اضافه مدیریت ریسک بنگاه که مستقل از عملیات تجاری عمل کند،
- نظارت خاص بر مواردی که تعارض میان منافع ذینفعان درخور

### اهمیت راهبری شرکتی در بانکها

بانکها بخش حساس و حیاتی اقتصاد هر کشوری به شمار می‌روند. بانکها از این منظر، تامین مالی سایر بنگاههای اقتصادی را به عهده داشته و از طریق نظامهای پرداخت، خدمات پایه مالی را به بخش مهمی از جامعه ارائه می‌دهند. افزون بر آن برخی از بانکها وظیفه دارند که در شرایط سخت و بحرانی بازار اعتبارات و نقدینگی لازم را برای چرخش فعالیتهای اقتصادی فراهم سازند. اهمیت بانکها زمانی بیشتر نمود می‌یابد که بدانیم بانکداری اساساً صنعتی است که در سراسر جهان تابع مقررات بوده و این گونه بنگاهها به شبکه‌های حفاظتی دولتی دسترسی دارند، و از این رو نقش راهبری شرکتی در بانکها بسیار حیاتی و حساس به شمار می‌آید.

### تعریف راهبری شرکتی از دیدگاه بانکداری

از دیدگاه صنعت بانکداری، راهبری شرکتی روشی است که با اعمال آن روابط و مسائل کارایی بانکها توسط هیئت مدیره و مدیریت اجرایی مورد حاکمیت قرار می‌گیرد تا:

- اهداف سازمان، شامل کسب بازده اقتصادی برای صاحبان سهام، تعیین شوند،
- عملیات روزمره سازمان به درستی اجرا شوند،
- منافع سایر طرفهای ذینفع شناسایی شده و مورد توجه قرار گیرند،
- فعالیتها و رفتار سازمان به گونه‌ای باشد که اطمینان حاصل شود

9-The Political Model  
10-Staff Supervision  
11-Line Model

### منابع

- فخاریان، ابوالقاسم، شرایط نوین کسب و کار و انتظارات از حسابرسی داخلی، نشریه حسابرسان، زمستان ۱۳۸۴، شماره ۳۱، صص ۴۲-۴۸
- حساس یگانه، یحیی، همگرایی بین المللی حاکمیت شرکتی، ماهنامه حسابدار، اسفند ماه ۱۳۸۴، شماره ۱۷۰، صص ۷۳-۳۶
- حساس یگانه، یحیی، مفاهیم حاکمیت شرکتی، ماهنامه حسابدار، شماره ۱۶۷، صص ۳۳-۳۰
- حساس یگانه، یحیی، مبانی نظری حاکمیت شرکتی، ماهنامه حسابدار، شماره ۱۶۸، صص ۱۳-۱۰
- حساس یگانه، یحیی، سیستمهای حاکمیت شرکتی، ماهنامه حسابدار، شماره ۱۶۹، صص ۱۴-۱۲
- دوانی، غلامحسین، حاکمیت شرکتی، ماهنامه حسابدار، شماره ۱۶۴، صص ۶-۷
- شمس احمدی، منصور، مشکلات اجرایی آیین نامه اصول حاکمیت شرکتی، ماهنامه حسابدار، شماره ۱۶۶، صص ۲۹-۲۸
- حساس یگانه، باغومیان، حاکمیت شرکتی و کیفیت گزارشگری مالی، نشریه حسابدار رسمی، سال ۱۳۸۴، صص ۸۶-۴۵
- Becht, Maco, Roell, Ailsa & Bolton, Patrick, **Corporate Governance & Control**, Oxford, 2005
- BIS, **Framework for Internal Control Systems in Banking Organization**, Basel, Sep. 1998
- Brigham, Ehrhardt, **Financial Management Theory & Practice**, 2004, pp.488-479
- Carse, David, **The Importance of Corporate Governance in Banks**, BIS Review, Basel, March 2000
- Principles of Corporate Governance, **The Business Roundtable**, www.ssrn.com, May 2002
- Routh, Aguilera, **Corporate Governance, International Encyclopedia of Economic Social**, May 2005
- Solomon, Jill, Solomon, Aris, **Corporate Governance and Accountability**, 2005, pp.143-119
- Turnbull, Shann, **Corporate Governance Theories Channels & Paradigms**, www.ssrn.com, 2002

توجه به نظر می‌رسد، و اعلام آن به عنوان پدیدآورنده ریسک. این موارد شامل روابط تجاری میان وام‌گیرندگان از بانک، سهامداران عمده، مدیریت اجرایی و سایر تصمیمگیرندگان درون سازمانی است.

- ایجاد نظام پاداش دهی مالی و مدیریتی برای عملکرد صحیح مدیریت مالی، مدیریت میانی و کارکنان. این مشوقها ممکن است به شکل افزایش دستمزد، ارتقا یا واسطه‌های تشویق روانی وجود داشته باشند.
- جریان شفاف و روان اطلاعات در درون و به بیرون سازمان. این امر که ساختارهای حاکمیت در کشورهای مختلف دارای تنوع درخور توجهی است، خودگویای این واقعیت است که هیچ راه حل واحدی برای مساله راهبری شرکتی و مباحث ساختاری آن وجود ندارد. با عنایت به این نکته می‌توان گفت که راهبری شرکتی صحیح می‌تواند بدون توجه به شکل سازمان بانک نیز تحقق یابد. در این راستا چهار شکل مهم نظارت باید در ساختار سازمان هر بانک برای اطمینان یافتن از کفایت کنترل‌های اصلی دیده شوند:
- نظارت توسط هیئت مدیره.
- نظارت توسط افرادی که درگیر فعالیتهای جاری و عملیاتی نیستند (نظارت ستادی)<sup>۱۰</sup>.
- نظارت صفی<sup>۱۱</sup> در عمل.
- وظایف نظارتی مربوط به مدیریت ریسک و حسابرسی مستقل. افزون بر این موارد باید اطمینان حاصل شود که کارکنان کلیدی در مشاغل متناسب با تواناییها و شایستگیهای خود منصوب شوند. از سوی دیگر باید به این نکته مهم توجه کرد که مالکیت دولتی به طور بالقوه می‌تواند راهبردها و هدفهای بانک را در کنار ساختار درونی حاکمیت تحت تاثیر قرار دهد. متعاقباً می‌توان نتیجه گرفت که اصول راهبری شرکتی صحیح حتی برای بانکهای با مالکیت دولتی نیز دارای منافع درخور توجهی است.

### پانوشتها

- 1-Fairness
- 2-Transparency
- 3-Accountability
- 4-Responsibility
- 5-Corporate Governance
- 6-The Financial Model
- 7-The Stewardship Model
- 8-The Stakeholder Model