

عدم مشارکت در سود و زیان در بانکداری اسلامی

عدم توان در مدیریت و نظارت

نویسنده: همایون ا. دار و جان آر. پرسلی

ترجمه: حسین اقبال طالقانی



علت اصلی عدم وجود مشارکت در سود و زیان در نظام مالی اسلامی را عدم توازن در مدیریت و حق نظارت عنوان کرده‌اند. با توجه به این دوگانگی مسئله وکالت حائز اهمیت است و می‌تواند PLS را در وضعیت نامناسبی در برابر سایر شیوه‌های مالی قرار دهد. اما هیچ دلیل نظری وجود ندارد که عدم کارایی PLS را بپذیرد. در شرایط معین، این امر در حقیقت می‌تواند به برخی از وظایف مهم اقتصادی کمک کند.

۱- مقدمه

در آثار نظری مربوط به مالیه اسلامی موضوع مشارکت در سود و زیان بسیار چشم‌گیر است. به طور مجمل، PLS نوعی توافق قراردادی بین طرفین معامله است، که آنها را مجاز می‌سازد منابع خود را برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌ای را روی هم بگذارند و در سود و زیان حاصله شریک شوند، بیشتر اقتصاددانان اسلامی تاکید می‌کنند که PLS براساس دو شکل اصلی تامین مالی، یعنی مضاربه و مشارکت قرارداد، در قالب اسلامی امری مطلوب است، در این قالب تقسیم پاداش به تقسیم خطر بین طرفین معامله وابسته است.^۱ تقریباً کلیه مدل‌های بانکداری اسلامی یا براساس مضاربه یا مشارکت یا هر دو قرار دارند. اما تا به امروز عملکرد واقعی بانکداری اسلامی تفاوت بسیاری با این دوشیوه دارد. تقریباً کلیه بانک‌های اسلامی، شرکت‌های سرمایه‌گذاری، و صندوق‌های سرمایه‌گذاری براساس قیمت مابه تفاوت^۲

حق العمل‌کاری یا اجاره به معامله می‌پردازند و مسائل تامین مالی را محاسبه می‌کنند. میزان موفقیت بانک‌های

اسلامی به طور جداگانه هر چقدر که باشد، این بانک‌ها تاکنون در اجرای شیوه‌های مبتنی بر PLS برای تامین مالی در فعالیت‌های تجاری خود شکست خورده‌اند. حتی شرکت‌های تخصصی اسلامی مانند شرکت‌های مضاربه‌ای در پاکستان که تصور می‌شود متحصراً براساس PLS کار می‌کنند، میزان ناچیزی از اندوخته‌های خود را براساس مضاربه یا مشارکت سرمایه‌گذاری کرده‌اند. طبق برآورد انجمن بین‌المللی بانک‌های اسلامی، PLS کمتر از ۲۰ درصد سرمایه‌گذاری صورت‌گرفته بوسیله بانک‌های اسلامی را در مقیاس جهانی در بر می‌گیرد (آمار ۱۹۹۶) و به همین شکل، بانک توسعه اسلامی (IDB) تاکنون جز در مواردی محدود، از پروژه‌های کوچک PLC در فعالیت‌های تجاری خود استفاده نکرده است.^۲

در مورد عدم استفاده از PLS دلایل متفاوتی ارائه می‌شود:

نخست: قراردادهای PLS در برابر مسائل مبرمی ذاتاً شکننده هستند، این مسائل عبارتند از اینکه کارآفرینان فاقد انگیزه تلاش هستند. مبنای نظری چنین استدلالی این است که طرفین یک معامله تجاری اگر کمتر از سهم ناچیز خود در

فرآیند تولید دریافت کنند کنار خواهند کشید، و همانطور که این امر در PLS اتفاق می‌افتد، سرمایه‌داران در مورد سرمایه‌گذاری بر مبنای PLS دچار تردید هستند. این استدلال بیشتر ناشی از نگرش متفاوت با نگرش سرمایه‌داری در مورد مالکیت تحت PLS ناشی می‌شود. جهان‌نگری سرمایه‌داری فقط به کسانی حق می‌دهد که مالک وسایل اصلی و مهم تولید باشند و در فرآیند تولید از حق ادعای مازاد برخوردارند. کارآفرینان، مدعی درآمد مازاد (سود) هستند. سرمایه‌داران، از طرف دیگر، بر بهره‌وری سرمایه تاکید می‌کنند و در نتیجه، آمادگی تقبل هر نوع زیان حاصله در تولید را ابراز می‌نمایند. عدم تمایل به پذیرش ریسک از جانب سرمایه‌داران و تمایل کارآفرینان به حذف دیگران از سود مشارکتی، باعث شده است که جامعه مالی و تجاری نسبت به PLS کمتر روی خوش نشان دهد.

دوم: لازم است که برای نافذ بودن قراردادهای PLS حقوق مالکیت به خوبی تعریف شده باشد. از آنجا که در بیشتر کشورهای مسلمان حق مالکیت به خوبی تعریف نشده یا مورد حمایت قرار نگرفته است، قراردادهای PLS از جذابیت کمتری برخوردارند یا در صورت استفاده

در گذشته نزدیک، تحولاتی در جهان غرب صورت گرفته است که به بازاندیشی جامع در مورد اینکه چه کسی باید کنترل کدام فعالیت‌ها را به عهده‌گیرد، و چه کسی باید درآمد را به دست آورد و خطر مرتبط با آن فعالیت‌ها را به جان بخرد آغاز شد.^۸ اما، بحث در مورد مسائل فعلی در بانکداری اسلامی تا حد زیادی هر نوع صحبت از مدیریت و حق کنترل را کنار گذاشته است.

بخش بعدی به اختصار ساختار سازمانی بانک اسلامی را توضیح می‌دهد بخش ۳ مدیریت و کنترل را با جزئیات، پیش از آنکه ما را به سوی طرح یک شکل سازمانی بدیل برای بانک‌های اسلامی در بخش ۴ و ۵ حرکت کنیم، مورد بحث قرار می‌دهد.

۲- بانک اسلامی چیست؟

یک بانک اسلامی مانند بانک‌های سنتی نوعی واسطه و امانت‌دار پول مردم است با این تفاوت که در سود و زیان با سپرده‌گذاران خود شریک است. این تفاوت نوعی ارتباط دو جانبه را در بانکداری اسلامی معرفی می‌نماید، سپرده‌گذاران را به عنوان مشتریانی که تا حدودی از حق مالکیت برخوردارند در نظر می‌گیرد اما در عمل، بیشتر بانک‌های اسلامی یک ساختار سازمانی مشابه به بانک‌های سنتی دارند. در این مقاله، ما در مورد بانک معاملات (BM) صحبت می‌کنیم، نخستین بانک اسلامی در اندونزی، تا نمونه‌ای از اینکه یک بانک اسلامی چگونه سازماندهی می‌شود و چگونه در بازار عمل می‌کند ارائه نمی‌کنیم.

BM عملیات خود را در اول ماه مه ۱۹۹۲ به عنوان یک بانک اسلامی خصوصی تحت نظارت شدید دولت و بانک مرکزی اندونزی آغاز کرد.

هیات کمیسیونر (BOCS) جانشین نقش سنتی BODS ها شد. اما تصمیم‌گیری به وسیله یک هیات نظارتی شرعی محدود می‌شود، این هیات هر تصمیمی را در پرتو قوانین اسلامی تحریم یا رد می‌نماید. این هیات نظارتی مرکب از روحانیون مذهبی است. اگر چه به وسیله BOCS دعوت شده‌اند ولی مستقل هستند و اختیار دارند هر نوع طرح و پیشنهادی را که ضد قانون اسلام

از به حرکت در آوردن منابع مالی به طور مؤثر شکست خورده‌اند.

مقاله حاضر تاثیر مدیریت و کنترل را در نظارت داخلی بانک‌های اسلامی و شرکت‌های مالی مورد بررسی قرار می‌دهد. برای تمایزگذاری بین مدیریت و کنترل، مطالعه تاثیر ساختار هیات مدیره و عملکرد شرکت‌ها لازم است. مضاربه، شکل اصلی مالیه اسلامی، کنترل محدودی را بر سهامداران ارائه می‌کند. بنابراین باعث عدم توازن در ساختار نظارتی، آنگونه که بانکداری و مالیه اسلامی طرح شده بود می‌گردد. این یکی از دلایل اصلی عدم وجود PLS در بخش دارائی‌های بانک‌های اسلامی است. بنابراین یک مدیریت مستمر

بازارهای ثانویه برای تجارت، در ابزارهای مالی اسلامی به ویژه مضاربه و مشارکت وجود ندارند.

و تکمیلی و یک نظام کنترل برای کارکرد دائم بانکداری و مالیه اسلامی اساسی است. در این مقاله استدلال می‌کنیم که این عدم توازن لازم است به منظور افزایش درخواست بازار PLS کنار گذاشته شود. تامین مالی سرمایه شرکت آنطور که در آمریکا و انگلستان و سایر کشورهای اروپائی عمل می‌شد نمونه مدرن مضاربه می‌باشد. این شکل غربی مضاربه در اصل با آموزه‌های اسلامی متناسب است و توازنی را بین مدیران و دست‌اندرکاران مسائل مالی از نظر کنترل تصمیم‌های تجاری ارائه می‌کند.

بحث مهم دیگر در اینجا این است که بانک‌های اسلامی باید نقشی مشابه با نقش سرمایه‌گذاران نهادی، مثلاً خرید بلوک‌های مهم بازار بورس، نگهداری آنها به مدت طولانی، و نظارت مدیریتی فعالانه ایفاء نمایند که گاهی اوقات به عنوان "سرمایه‌گذاری رابطه" مورد اشاره قرار می‌گیرد.

محکوم به شکست هستند.

سوم: بانک‌های اسلامی در مقایسه با مضاربه و مشارکت متعاقب رقابت شدید بانک‌های سنتی یا سایر مؤسسات مالی، روش‌های مالی کم‌خطرتری ارائه می‌کنند. این بانک‌های سنتی یا سایر مؤسسات مالی روش‌های مالی کم‌خطرتری ارائه می‌کنند، این بانک‌ها قبلاً تاسیس شده و در نتیجه رقابتی هستند.

چهارم: نقش محدود سهامداران (سرمایه‌گذاران) در مدیریت و در نتیجه، ساختار دوگانه مالی قراردادهای PLS ماهیتاً آنها را غیرقابل مشارکتی می‌سازد، که باعث شراکت غیرفعال می‌گردد. به این شکل، آنها قراردادهای مشارکتی به معنی اصلی کلمه نیستند. طرفین معامله منابع مالی را بدون مشارکت در تصمیم‌گیری به شراکت می‌گذارند. عملکرد MC در پاکستان نمونه کاملی از چنین PLS غیرمشارکتی است. گواهی‌های مضاربه که MC صادر می‌کند به دارندگان گواهی حق رای نمی‌دهد، و در نتیجه مجمع عمومی سالانه تشکیل نمی‌شود.

پنجم: تامین مالی سهام در مورد پروژه‌های کوتاه مدت با توجه به درجه بالای خطر (اثر تغییر زمان بر سهام) امکان پذیر نیست. این موضوع باعث می‌شود که بانک‌های اسلامی و سایر مؤسسات مالی بر سایر شیوه‌های شبیه به دیون، به ویژه، مابه‌التفاوت برای تضمین میزان معینی از نقدینگی تکیه کنند.^۹

ششم: رفتار ناعادلانه مالیاتی به عنوان منابع اصلی در استفاده از PLS در نظر گرفته می‌شود. در حالیکه بر سود، مالیات تعلق می‌گیرد، بهره‌براین اساس که یک نوع هزینه را تشکیل می‌دهد بخشیده می‌شود. این تبعیض قانونی و مسائل مرتبط با آن، گریز از مالیات، PLS را به عنوان ابزاری برای مشارکت در پاداش کمتر قابل اعتماد می‌سازد. این استدلال در مورد رشد MC ها در پاکستان کاملاً درست است. MC ها تا سال ۱۹۹۲ وقتی معافیت مالیاتی آنها پس گرفته شد رشد چشمگیری داشتند.

هفتم: بازارهای ثانویه برای تجارت، در ابزارهای مالی اسلامی، به ویژه مضاربه و مشارکت وجود ندارند. در نتیجه آنها تاکنون

است رد کنند. مدیریت عملیات تجاری در بد اختیار هیات مدیره (BOCS) قرار دارد،^۱ که در راس آن مدیرعامل قرار می‌گیرد و مستقیماً مسئول BOCS، هیات نظارت شرعی، و هیات حسابرسی است. نظارت مالی سازمان، مسئول هیات حسابرسی است، که مرکب از گروه حسابرسان می‌باشد، و با حداقل یک عضو، که عضو BOC می‌باشد و BOC او را دعوت کرده است.

برخلاف بانک‌های سنتی، بانک‌های اسلامی حساب‌های PLS را در میان سایر حساب‌ها عرضه می‌کنند، که عایدی ثابت معینی را در مورد اندوخته‌های سرمایه‌گذاری تضمین نمی‌کند. این امر به بی‌رغبتی دارندگان سپرده منجر می‌شود که در سازمان نمایندگان ندارند که از حساب‌های PLS استفاده نکنند، بانک با مسائل مشابه‌ای در مورد ویژگی دارائی‌ها مواجه می‌شود، وقتی نوبت سرمایه‌گذاری در مورد PLS فرا می‌رسد (که در مقدمه مورد بحث قرار گرفت).

ساختار بانک‌های اسلامی مانع اصلی در

بانک اسلامی مانند بانک‌های سنتی نوعی واسطه و امانت‌دار پول مردم استبا این تفاوت که در سود و زیان با سپرده‌گذاران خود شریک است.

شیوه‌های مبتنی بر سهام (یا PLS) مالیه بوده‌اند. بیشتر بانک‌های اسلامی به عنوان شرکت‌های سهام فعالیت می‌کنند که سهامشان قابل معامله است. رشد PLS می‌طلبد که «حق مالکیت» به سادگی نباید قابل معامله یا انتقال باشد. رابطه متقابل به عنوان شکل فراگیر در کشورهای مانند انگلستان ممکن است نمونه‌کاری از حق مالکیت غیرقابل انتقال و غیر قابل معامله را ارائه کند.

کنترل را به عنوان حق تصدیق طرح‌های اولیه، و نظارت بر پروژه‌ها خواه از طریق نظارت درونی یا مکانیسم‌های خارجی تعریف شده‌است.

تعریف دقیق مدیریت که در بالا ارائه شد از نظر نقش‌هایی که یک مدیر اجرا می‌کند، نیاز به شرح و بسط دارد. در اینجا ما از فهرست رادنر (۱۹۹۲) در مورد کارهایی که مدیران باید انجام دهند استفاده می‌کنیم. نخست آنها باید محیط را در نظر گیرند و نسبت به اقدامات گذشته واکنش نشان دهند. دوم، اطلاعات را پردازش نموده و آن را به سایرین ارائه دهند. سوم، تصمیم‌گیری کنند. چهارم، اقدامات کارکنان دیگر را در شرکت نظارت کنند. پنجم، مدیران، کارکنان را عزل و نصب می‌کنند. ششم، آنها سایر مدیران و کارکنان را در سازمان تعلیم و آموزش می‌دهند. هفتم، آنها برنامه‌ریزی می‌کنند، که شامل طرح‌هایی جهت بهینه‌سازی منابع می‌باشد. هشتم، مسائل را حل می‌کنند. نهم، آنها ترغیب می‌کنند، اهداف را تنظیم می‌کنند، ارزش‌های سازمان را ایجاد و چهارچوبی را برای سایر عوامل سازمان جهت اجرای آن ایجاد می‌کنند.^۲

پزل و مینیز پنج راه برای کنترل یک شرکت ارائه کردند: (۱) کنترل از طریق مالکیت نسبتاً کامل، (۲) کنترل اکثریت، (۳) کنترل از طریق یک تمهید قانونی بدون مالکیت اکثریت، و (۴) کنترل مدیریت (پزل و مینیز صفحه ۶۷). کنترل، اساساً تحقق اقتدار است. در شرایط نظریه شرکت، وظایف مدیریتی و نظارت کاملاً تفکیک نمی‌شود. برای اینکه به طور سنتی در شرکت‌های تحت مالکیت دولتی یک فرد همه این کارها را انجام می‌دهد. ولی همراه با افزایش پیچیدگی سازمان شرکت، تمایز بین این دو نقش، جهت تخصیص این وظایف در میان کسانی که می‌توانند به طور مناسب آنها را اجرا کنند مهم است. این تمایز حتی با بزرگ شدن اندازه شرکت اهمیت بیشتری می‌یابد. جدا کردن مالکیت و مدیریت در شرکت‌های بزرگ باعث تضاد منافع قبلی و جدید می‌شود و منجر به افزایش مسائل مبرم در ساختار می‌گردد. کنترل شرکت در این شرایط به کنترل مسائل مبرم بین مدیران و مالکان/سهامداران اشاره می‌کند. این کنترل

از لحاظ دارائی، بانک‌های اسلامی با موقعیت دوگانه‌ای برای گسترش امور مالی خود براساس PLS که در آن برنامه‌های گسترده، طرح‌های استراتژیک و تصمیم‌های روزمره تاحد زیادی به وسیله مدیران داخلی حرفه‌ای کنترل می‌شود، مواجه هستند. در حالیکه تحت PLS، بانک‌های اسلامی در ریسک مالی با شرکت‌های وام دهنده شریک هستند اما هیچگونه حق کنترل ندارند، چهارچوب حقوقی که در آن عمل می‌کنند، این نیازهای خاص بانک‌های اسلامی را نمی‌شناسند، بنابراین موضوع اصلی این است که چگونه شرکت‌های وام دهنده را در برابر بانک‌های اسلامی پاسخگو سازیم در حالی که آزادی عملشان انگیزه‌ها و کنترل آنها را بر تولید و تصمیمات سرمایه‌گذاری بیشتر کرده‌باشیم.

از آنجا که بانکداری اسلامی در کشورهای مسلمان پدیده تازه‌ای است، به ویژه در خاورمیانه، و در آغاز رشد نارضایتی از نظام‌های حاکم، شرکت‌ها در سراسر جهان لازم است نقش‌ها و وظایف مدیریتی را از طریق ترتیبات PLS روشن سازیم. همچنین این نکته نیز مهم است که توجه خاصی به فرهنگ‌های محلی و محیط‌های تجاری در کشورهای اسلامی مبذول داشت. اما تحولات مالی، به ویژه افزایش استفاده از اندوخته سهام در غرب، الزامات مهمی برای بانکداری اسلامی دارد.

استفاده از PLS به عنوان یک روش قابل قبول مالیه، اساساً به ویژگی حقوق مدیریت، دعاوی و مسئولیت‌ها از یک طرف، و سنجش عملکرد آنها از طریق سیستم نظارتی و پرداخت غرامت از طرف دیگر بستگی دارد.

۳- تعریف مدیریت و کنترل

مشارکت در مدیریت شکل طبیعی نظارت است، اما مدیریت و نظارت کاملاً از یکدیگر متفاوت هستند، چون که یک شرکت را می‌توان بدون مشارکت واقعی در مدیریت کنترل کرد. بنابراین، مدیریت به عنوان شروع برنامه‌ها تعریف می‌شود (مطالعات تقاضا، قابلیت اجرا، پیشنهادها، پروژه و غیره) و تحقق این طرح‌ها از طریق مشارکت فعال در فرآیند، از طرف دیگر

مالکیت اشاعه داده شود، شدنی است. اگر مدیران از موقعیت خویش سوء استفاده کنند یا در اجراء شکست بخورند، قیمت سهام شرکت سقوط خواهد کرد و خریدارانی را که شرکت را تصاحب خواهند کرد و سوء

همچنین انتظار می رود مدیریت را اجاره کنند، مشاوره بدهند، جبران کنند و در صورت ضرورت آن را عوض نمایند، برای ادامه فعالیت برنامه ریزی کنند، و اندازه هیات مدیره را تعیین کنند و اعضاء تازه را مشخص نمایند و آن را به تصویب سهامداران برسانند (بهر ۱۹۹۵، صفحه ۵۶). بنابراین این ابزار کنترل است، و شامل مدیران اجرائی و غیراجرائی می گردد، در حالیکه مدیران اجرائی برای کنترل استراتژیک مناسب هستند، و مدیران غیراجرائی در کنترل مالی تخصص دارند.

شیوه کلاسیک کنترل که به وسیله نظریه عاملیت طرح شده است نظامی از انگیزه ها است که منافع سهامداران و مدیران را در یک ردیف قرار می دهد.

شیوه کلاسیک کنترل که به وسیله نظریه عاملیت طرح شده است، نظامی از انگیزه ها است که منافع سهامداران و مدیران را در یک ردیف قرار می دهد. زمانیکه مالکیت یکسان مدیریت مسائل مبرم را کاهش می دهد (جنسن ۱۹۸۹)، این امر می تواند به عنوان یک پارامتر کنترل عمل کند. ابزار کنترل مبنی بر انگیزه های دیگر، بسته های پاداش مرتبط با سود/ عملکرد برای مدیران است. استراتژی انگیزه ها شامل انگیزه های حقوق، گزینه های مشترک، مباحث و سخنرانی های اجرائی و بازار فعال اشتغال برای مدیران ارشد می باشد که ممکن است حقوقشان بر مبنای عملکرد گذشته باشد. تحول جدیدی که این سازوکار کنترلی را توجیه می کند، ظهور مدیریت بای اوت می باشد. شواهد تجربی زیادی وجود دارد که انگیزه ها از طریق آن به طرز چشمگیری مسائل مبرم را کاهش نمی دهد (کانیون ولیچ ۱۹۹۴، اوگدن و داستن ۱۹۹۶). ابزارهای دیگر تکمیل که به وسیله دست اندرکاران مالی الزامی می باشد، شامل گزارش های ماهانه مالی، تعیین مدیران، چرخ دنده سهام (قراردادهای تلفیقی که به وسیله آن سهم سهام مدیریت می تواند افزایش، یا کاهش یابد بسته به این که آیا به اهداف از قبل تعیین شده رسیده است یا خیر)، تعیین رئیس و قوانین گوناگون که با این نیاز مرتبط است، تصویب دست اندرکاران مالی را برای اقدامات معین به دست آورد (رایت، تامپسون و بری، ۱۹۹۲).

استراتژی خروج شامل پی گرفتن سهم/ مالکیت از طریق فروش سهم می باشد و اگر

ابزارهای سنجش را که سهامداران برای کنترل رفتار مدیریتی جهت هم سو کردن آن با منابع آنها بدست می گیرند بیان می کند. دعوت از هیات مدیره یک گام آشکار در این مسیر است ولی در نظر گرفتن احتمال تبانی بین مدیران و مدیران داخلی به قیمت رفاه سهامداران، باید از سهامداران حمایت شود. در نتیجه، کنترل همچنین متضمن کنترل این مسائل مبرم می باشد، یک شکل صریح نمایندگی در شکل استحضامات،^{۱۱} از طرف مدیریت می باشد که از مالکان یا سهامداران می خواهد ابزارهای کنترل بیشتری را مورد استفاده قرار دهند. بنابراین کنترل، تضمین عملکرد مطلوب را از طریق نظارت بر عملکرد مدیریت و پاسخگویی مدیریت به سهامداران بیان می کند.

۱-۳ سیستم های کنترل

طبق منابع، سیستم های کنترل را می توان به دو سیستم داخلی و خارجی تقسیم کرد. کنترل داخلی شامل پاداش مدیریتی و ایجاد BOC ها می باشد. بازارهای کنترل شرکت و کار مدیریتی، رقابت بازار کالا، موانع قضائی و حقوقی و استراتژی های خروج، نمونه هایی از کنترل خارجی است.

گاهی اوقات کنترل مدیریتی به عنوان کنترل خارجی مورد اشاره قرار می گیرد و می تواند به کنترل مالی و استراتژیک تقسیم گردد. کنترل مالی به روش های بودجه بندی سالیانه، روش های اجرائی قبلی اشاره می کند و انگیزه مدیر به جبران با درآمدهای مالی ارتباط دارد. کنترل استراتژیک به وسیله ارزیابی ذهنی مشخص می شود، که بر اساس روابط شرکت و میزان فعالیت تجاری و عمق درک عملیات واحد تجاری به وسیله مدیران شرکت بستگی دارد. کنترل مالی بدین ترتیب عینی، کمی و کوتاه مدت است و کنترل استراتژیک کیفی، ذهنی و بلند مدت.

BOD ها، نهادی هستند که مدیران در برابرشان پاسخگو هستند و نهادی هستند که بابت فعالیت های شرکت ها در برابر قانون پاسخگو می باشند.^{۱۲} از BOD ها انتظار می رود سیاست شرکت را تدوین نمایند، برنامه های استراتژیک را تصویب کنند، مجوز معاملات اصلی را صادر کنند و فروش وثیقه های اضافی را اجازه بدهند،

استفاده ها را درست خواهند کرد، جذب می کند (بازار در کنترل شرکت)، بازار در کنترل شرکت، بازارهای سهام خوب توسعه یافته را لازم دارد و تصاحب غیرمنصفانه را نتیجه می دهد.

استراتژی فعال مؤثر است، زمانیکه مالکیت متمرکز باشد و شکل فعالیت گرائی نهادی را بگیرد. قوانین به نظارت بانکداری و سایر فعالیت های مالی به وسیله مقامات دولتی اشاره می کند که عملکرد مالی چنین سازمان هایی را ارزیابی و نظارت می کند. چنین کنترلی ممکن است از طریق تحول مدیریت بر مبنای: (الف) توان فنی، قدرت رهبری و اداری (ب) پیروی از مقررات و مصوبات (ج) توانائی برنامه ریزی و پاسخ به شرایط متحول (د) کفایت و پیروی از برنامه های داخلی (ه) تعمق و تداوم (و) گرایشات به خود معامله گری (ی) ابزار تمایل به خدمت به نیازهای مشروع جامعه^{۱۳}

۲-۳ ترکیب مدیریت و کنترل

در یک ساختار سازمانی چهار عامل اصلی وجود دارد: اقتدار، ریسک، پاداش، مسئولیت. داشتن اقتدار را به عنوان عنصر اصلی مالکیت می دانند. سرمایه گذاری منابع مالکان را، مدعیان به حق عواید حاصل از فعالیت تجاری می سازد که در آن تصمیم گیری (مسئولیت) به عهده مدیران واگذار می شود. این امر تقارن انگیزه ها را بین



۱۹۸۶، صفحه ۳۴) ابزارهای کنترل مانند (الف) تهدیدات افزایش (ب) بررسی داده‌های بیرونی افزایش، اصطکاک مسئولیت (ج) سوگیری متقابل، تجدید سازمان به گونه‌ای که سلسله مراتب حفظ شود و کدگذاری می‌تواند مفید باشد (دارن ۱۹۹۶ صفحه ۹۰-۷۸).

۴- طرح‌هایی برای ساختار سازمانی بانک‌های اسلامی

با در نظر گرفتن اینکه بازارهای بورس در کشورهای مسلمان توسعه نیافته‌اند، در بیشتر بخش‌ها، بی‌ثبات می‌باشد. اگر بانک‌های اسلامی به عنوان شرکت‌های محدود خصوصی یا سازمان‌های متقابل فعالیت کنند، می‌تواند مفید باشد. اگر شرکت خصوصی محدود ایجاد می‌شود مالکان آنها سهامدارانی از بخش عمومی نخواهند بود، در عوض مؤسسات بزرگتر و کارآفرین می‌توانند سرمایه اولیه را فراهم کنند. از طرف دیگر، بانک‌های اسلامی که برای شکل سازمانی متقابل تصمیم می‌گیرند ویژگی دموکراتیک‌تری خواهند داشت که سهامداران آنها را قادر می‌سازد از برخی حقوق مالکیت بهره‌مند شوند. در عوض آمیزه‌ای از این اشکال سازمانی می‌تواند مفید باشد. فقدان نقدینگی چگونه که PLS از حیث مسئولیت‌ها طرح می‌کند، ممکن است به وسیله تقویت اندوخته‌های پرداختی شرکت‌های بیمه و سایر سازمان‌ها را به سرمایه‌گذاری در بانک‌های اسلامی حل کند. زمانی که سازمان‌ها رشد بلندمدت و نه

یک ویژگی اصلی این آئین‌نامه‌ها باید تعریف حقوق و وظایف رؤسا و گروه‌های گوناگون در ساختار سازمانی باشد. آئین‌نامه‌های مشابه باید کلوزهای مرتبط به عملکرد شرکت وام‌گیرنده را در مقایسه با سایر شرکت‌ها در همان بخش، و احتمالاً شرکت‌های دیگر حذف شود.

در پاکستان، قوانین مضاربه آنچه را که در اینجا مطرح کردیم کم و بیش عملی می‌کند. شرکت‌های مضاربه، حکم مضاربه‌ها (جریان و کنترل) سال ۱۹۸۰، قوانین مضاربه ۱۹۸۱، قوانین احتیاطی، که بانک دولتی پاکستان ارائه کرد، و راهنمای صدور گواهی مشارکت برای مضاربه چهارچوب قانونی را فراهم می‌آورند. که سایر کشورهای مسلمان می‌توانند با تغییراتی و اصلاحاتی براساس چهارچوب حقوقی خودشان آن را به کار ببرند. بنا به دلایلی که در بخش ۱ و ۲ طرح شد. غالباً تاکید می‌شود که مسائل عاملیت در بانک‌های اسلامی شدیدتر از بانک‌های سنتی و مؤسسات مالی غیربانکی هستند و ادبیات مالی مدرن راه حل‌هایی را ارائه می‌کند. این ادبیات شامل پیش و ترتیبات محدوداست (جنسن و مک‌لینگ ۱۹۷۶)، جدائی مدیریت (آغاز و تحقق تصمیمات) و کنترل (تایید و پیش تصمیمات) (فاما و جنسن ۱۹۸۳)، و مرحله بندی تامین سرمایه (ساهلمن، ۱۹۹۰)، سایر وسایل کنترل که در بالا بحث شد نیز به کار می‌رود.

دوره حل اول به مسائل مبهم در ساختار مالی شرکت مربوط می‌شود در حالیکه راه حل سوم به تامین مالی سرمایه در خطر مربوط می‌شود. این راه حل‌ها به یک اندازه به مسائل مبهم، که بانک‌های اسلامی با استفاده از PLS به عنوان یک شیوه ابتدائی تامین مالی مربوط می‌شود. اما این راه حل‌ها کاملاً عمومی هستند. سازوکارهای کنترل، تعمیم‌های این سه راه حل اساسی می‌باشد و با اجرای PLS در بانکداری اسلامی ارتباط مستقیم دارند.

اگر وظایف اساسی مدیریت عبارت باشد از جمع آوری اطلاعات، پردازش آن و تامین آموزش برای کارگران (مستخدمین)، بنابراین برای همگام شدن با شتاب فزاینده محیط تجاری (ویلیامسون

مالکان و مدیران ایجاد می‌کند (معضل عاملیت) که سازوکاری را برای کنترل ضروری می‌سازد. بنابراین کنترل از مالکیت بر منابع در فعالیت‌های تجاری ریسک آلود، که به وسیله مدیران حقوق‌بگیر مدیریت می‌شود، ناشی می‌گردد. مدیران را در ریسک با مالکان شریک ساختن می‌تواند مسئله عاملیت را کاهش دهد. تقسیم ریسک و پاداش در وظایف مدیریتی و کنترلی زمانی که هم مالکان و مدیران مدعیان به حق هستند امری رایج است. شاید با توجه به این تقسیم ریسک و پاداش، تخصصی شدن کامل مدیریت و نظارت در شرکت‌های مدرن، امری نادر باشد.

۳-۳- PLS و حق مدیریت و کنترل در یک مدیریت نوعی PLS، یک بانک اسلامی سرمایه در معرض ریسک را برای شرکتی که در آن مدیران حرفه‌ای مسئول تصمیم‌گیری استراتژیکی و عملیاتی هستند ارائه می‌کند. بانک در سود سهام است و مسئول هر نوع زیان مالی می‌باشد. اگر بانک قادر باشد و اجازه دهد عملیات تجاری شرکت پیش شود مشکل جدی با این نوع مدیریت وجود ندارد. اما سازوکارهای پیش مناسب برای PLS باید تدوین شود، به ویژه در حالت مضاربه که هیچ حق نظارتی برای دست‌اندرکاران مسائل مالی (در این مورد بانک اسلامی) قائل نیست. ادبیات فقهی در این زمینه کهنه هستند و نیاز به بازنگری جدی دارند. به عنوان مثال صالح (۱۹۸۹) سه حق و یک مسئولیت را برای دست‌اندرکاران مالی در مدیریت مضاربه برمی‌شمرد. این حقوق عبارتند از تضمین اینکه کارآفرین وام‌گیرنده شرایط قرارداد، مشارکت در سود و مسئولیت محدود را در صورت زیان می‌پذیرد. این حقوق عبارتند از هدایت شرکت، با مقدار مناسبی آزادی، و تصمیمات مالی، مسئولیت‌ها با شرایط قرارداد و نقدینگی شرکت مضاربه در پایان قرارداد مطابقت دارد.

استفاده مدرن از مضاربه به عنوان شیوه مالی آشکارا بیش از چنین ویژگی مقدماتی، حقوق و مسئولیت‌ها را الزامی می‌سازد. نیازی برای ایجاد قراردادهای استاندارد PLS وجود دارد، یا آئین‌نامه‌ها در پرتو چهارچوب حقوقی کشورهای مسلمانان.

اهداف کوتاه مدت سرمایه را مدنظر دارند، بانک‌های اسلامی چنان در معرض عقب نشینی‌های غیرمنتظره یا بحران‌های نقدینگی نخواهند بود.

سرمایه‌گذاری بلند مدت یا توسعه استراتژیکی، حسابرسی، جبران خسارت، و مشخص کردن، می‌تواند اثر حاشیه‌ای بیشتری داشته باشد.

اعتماد عمومی به PLS می‌تواند فقط تدوین شود. اگر مالکیت و مدیریت بانک‌های اسلامی تعهد خود را به اصل نشان دهند، یک گام اساسی در این مسیر عبارت خواهد بود از معرفی پرداخت مرتبط با سود برای مدیران و سهام‌شدن کارکنان در برنامه‌های مالکیت. انتظار می‌رود که این امر نه تنها اثر مثبتی بر بهره‌وری مدیریت، مدیریت و سایر کارکنان داشته باشد، یک علامت سلامت را برای عرصه عمومی ارسال کند که تعهد مالکان و مدیران را به اصل PLS نشان می‌دهد.

۵- طرح‌هایی برای رشد PLS از جنبه‌ی دارائی‌ها

همانطور که قبلاً گفته شد، بانک‌های اسلامی باید نقش مشابهی با نقش مؤسسات سرمایه‌گذاری ایفا کنند. این موضوع تغییرات مناسبی را در عملیات تجاری و استراتژیکی سرمایه‌گذاری بانک‌های اسلامی برای تطبیق دادن نقش دوگانه خود یعنی سرمایه‌گذار و سهامدار در کار شرکت‌های وام‌دهنده الزامی می‌سازد.^{۱۵} علاوه بر این، لازم است که مقررات بانکی مورد تجدید نظر کامل قرار گیرد. در بیشتر کشورهای مسلمان، یا بانک‌ها را از نظارت بر شرکت‌ها منع کرده‌اند (به گونه‌ای اداره می‌شوند که کنترل هزینه‌بر خواهد بود) یا به نحوی سازمان داده شده‌اند که مدیران شرکت‌های وام‌دهنده بر تصمیم‌گیری خود نظارت داشته باشند. این قوانین، در کنار نگرش خصمانه قرارداد، مضاربه‌ای نسبت به سرمایه‌داری، مانع اصلی پذیرش PLS به وسیله بانک‌های اسلامی بوده است. در نتیجه اصلاحات در قوانین بانکی می‌تواند که بین مدیریت و حق نظارت بانک‌های اسلامی و مدیران شرکت‌هایی که در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند توازنی ایجاد شود. ما ساختار سازمانی را بر اساس سرمایه‌گذاری مخاطره آمیز ارائه

مشارکت می‌کنند.

ارزشی که یک VCO ایجاد می‌کند بهتر از سازمان‌های دیگر خواهد بود. به عنوان مثال در آمریکا، متوسط حق بیمه سهامداران عمومی از ۴۰٪ تا ۵۶٪ رتبه بندی می‌شود.

در شیوه استقراضی (شبهه VCO پیشنهادی)، از طرف دیگر، در زمان خروج (که به طور متوسط ۲/۷ بار پس از تملک اصلی اتفاق می‌افتد) ارزش کل سهامداران به طور متوسط ۲۳۵٪ یا تقریباً ۱۰۰٪ بیش از بازار که درآمدها را طی همان دوره تنظیم کرده بود اتفاق می‌افتد. تعدادی منبع ارزش وجود دارد که در VCO ایجاد شده است، عبارتند از مدیریتی، عملیاتی، نهادی. مدیرانی که سهامی را در VCO در اختیار دارند، اثربخش‌تر خواهند بود، چونکه صاحب اطلاعات خصوصی در مورد پروژه‌ها هستند، برای اینکه شاید آنها قبلاً به طور حرفه‌ای با امور مخاطره آمیز مرتبط بوده‌اند. علاوه بر این، مالکیت مشترک، بین مدیران و سایر سهامداران منجر به تشریک منافع بین آنها خواهد شد و مسئله نمایندگی را کاهش خواهد داد. علاوه بر این، در یک VCO، کنترل‌های استراتژیک کنترل‌های مالی را جایگزین خواهد ساخت برای اینکه کلیه سهامداران (مدیران، بانک‌های اسلامی، سرمایه‌گذاران نهادی) به طور تنگاتنگی درگیر اداره شرکت خواهند بود و به تصمیم‌گیری‌های اساسی خواهند پرداخت، این کنترل‌ها سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت را در پروژه‌هایی که بر ارزش شرکت اثر می‌گذارد تشویق می‌کند. در یک VCO، مشارکت در اطلاعات کمتر هزینه خواهد داشت و سرعت تصمیم‌گیری را شتاب خواهد بخشید.

دخالتهای سرمایه‌گذاران نهادی به نقش مثبت نظارتی کمک خواهد کرد. سرمایه‌گذاران نهادی در VCO به دقت اعمال مدیریتی را نظارت می‌کنند، در نتیجه هزینه نمایندگی را پائین می‌آورند.

اما نکات زیر را باید مورد اشاره قرارداد:

۱. تامین مالی سرمایه در مخاطره برای شروع بسیار خطرناک است، و حتی در آمریکا که بسیار موفق در نظر گرفته می‌شود نرخ اشتباه در میان شرکت‌هایی که برای سرمایه‌گذاری انتخاب شده‌اند بسیار بالا

نمودیم که از این پس سازمان سرمایه‌گذاری مخاطره آمیز نامیده می‌شود که در آن یک گروه از بانک‌های اسلامی صندوقی را برای سرمایه‌گذاری مخاطره آمیز، برای سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی که دچار مشکل شده‌اند یا لازم است شرکت‌های عمومی را که با خصوصی سازی مواجه شده‌اند، ایجاد کنند. قوانین بانکداری ممکن است میزان سهم دارائی بانک‌های اسلامی را در چنین شرکت‌هایی محدود کند، در نتیجه اگر آنها فقط سهم کوچکی از دارائی را درکنار مدیریت و سرمایه‌گذاری نهادی حفظ کنند به آنها کمک خواهد کرد.

اصلاحات در قوانین بانکی می‌تواند که بین مدیریت و حق نظارت بانک‌های اسلامی و مدیران شرکت‌هایی که در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند توازنی ایجاد شود.

این مدل به سازمان خرید با سرمایه استقراضی شباهت دارد. تفاوت اصلی بین مدل ما و مدل جنسن این است که مدل سازمانی به اندازه مدل جنسن استقراضی نیست. علاوه بر این، ابزارهای وام گرفتن که مورد استفاده قرار می‌گیرد بر مبنای نرخ بهره نیستند، در عوض آنها از نظر اسلامی شیوه‌های پذیرفته شده تامین مالی هستند، مثل اجاره به شرط تملیک و قیمت افزوده، در حالیکه این شیوه‌های استقراضی اثر منظمی بر مدیریت دارد. در عمل آنها به اندازه دیون مبنی بر بهره‌گیری شدید نیستند.

VCO توازن قدرتی را بین مدیریت و

سایر مالکان که در شرکت سهم مالی دارند به وجود می‌آورد. سهامداران، سرمایه‌دارانی صرفاً منفعل نیستند، اما وقتی نوبت به اداره شرکت می‌رسد آنان در تصمیم‌گیری

است، برای متنوع کردن ریسک سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز، عمدتاً در ۲۰ تا ۳۰ شرکت سرمایه‌گذاری می‌کنند، و این به ظرفیت مدیریتی آنها بستگی دارد.

۲. شکل سازمانی پیشنهادی به احتمال زیاد انتقالی می‌باشد.

کلیه سرمایه‌گذاری‌های بانک‌های اسلامی از طریق VCO یا ترتیباتی مانند بانکداری جهان شمولی انجام نخواهد شد. برای پایش سایر سرمایه‌گذاری‌ها، بانک‌های اسلامی به طور مشترک باید یک عامل پایش که یک وظیفه اصلی آن جمع‌آوری اطلاعات و سایر اطلاعات مربوطه در مورد شرکت‌هایی که در آن بانک‌های اسلامی سهم دارند ایجاد کنند. اگر چنین کاری به دلیل مسئله حاشیه‌ای امکان پذیر نیست، بانک‌های جداگانه، ممکن است بخش‌های پایش جداگانه‌ای در دپارتمان‌های اعتباری خود ایجاد کنند. چنین کاری مستلزم به کارگیری مجموعه‌ای از تحلیل‌گران اعتباری/سرمایه‌گذاری می‌باشد و نباید چندان هزینه‌بر باشد. در کشورهای مسلمان که بیشتر بانک یا منابع تامین مالی شرکتی ندارند یا چندان وسیع نیستند، چنین پیشنهادی ممکن است ابتدائی جلوه کند. اما ایجاد یک محیط توانا برای به کارگیری موفقیت آمیز PLS ضرورتاً چنین توسعه‌ای را ضروری می‌سازد.

برای طرح «کد بهترین عملکرد» و «اظهاریه موفقیت» بانک‌های اسلامی (مشابه گزارش کاربری در انگلستان برای بخش شرکت UK طرح شد) وجود دارد.

اما فعالیت‌های داوطلبانه فقط زمانی می‌توانند ثمربخش باشند که با اقدام مناسب دولتی و قانون‌گذاری مناسب حمایت شوند.

هر نوع تغییر سازمانی در بخش بانکی غیر محتمل است مگر آنکه دولت‌های کشورهای اسلامی موضوع را جدی تلقی کند، برای ایجاد انگیزه در مؤسسات جهت مشارکت در PLS نیاز وجود داد.

۶- نتیجه

در جهان کامل، که در آن شرکاء، به هر شکل، با یکدیگر صادق هستند موضوع مدیریت و نظارت موردی ندارد. دنیای واقعی شبیه این نیست و بنابراین موضوعی که در اینجا مطرح شد در کار مؤسسات مالی

مقابل است تقسیم می‌شود. زیان، در صورت وجود، بر عهده طرفی است که سرمایه می‌دهد. مشارکت که معنای لغوی آن شراکت است شکل رایج تر PLS است که در آن کلیه طرفین قرارداد به منظور مشارکت در سود طبق نسبت از قبل تعیین شده و مشارکت در زیان طبق سهم سرمایه‌گذاری خود سرمایه‌گذاری می‌کنند.

۳- ارزش افزوده اسلامی ویژگی‌های فروش قسطی و اضافه قیمت را با هم ترکیب می‌کند. بانک از بازار خرید می‌کند تا به قیمت بیشتری به مشتری بفروشد. در عوض مشتری نیز به طور قسطی می‌پردازد.

۴- حتی تحولات فعلی بانکداری اسلامی در ایجاد انگیزه برای استفاده از PLS شکست خورده‌اند. به عنوان مثال بانک اسلامی بنگلادش، بانک اسلامی سودان، بانک اسلامی تادامون، بانک اسلامی قطر، و بانک اسلامی برهاد مالزی تاکنون در استفاده از مضاربه به عنوان نوعی عملیات مالی، شکست خورده‌اند. PLS تاکنون متخصصین موفق را اروپا جذب کرده است.

۵- قراردادهای PLS را می‌توان به عنوان قراردادهای مضاربه‌ای در نظر گرفت (برای جزئیات نگاه کنید به دار، ۱۹۹۷). آدم اسمیت، مارشال و سایرین کارائی چنین قراردادهایی را مورد تردید قرار داده‌اند. اما پژوهش‌های جدید موضوعاتی مانند محدودیت‌های سرمایه را در توضیح دلیل کارائی احتمالی چنین قراردادهایی مدنظر قرار داده‌اند (به عنوان مثال نگاه کنید به لافونت، ژاک، و ماتوسی، ۱۹۹۵).

۶- مدیران مضاربه با موانع و محدودیتی از جانب دارندگان گواهی روبه رو نیستند. اما بازارهای بورس و مقامات متفاوت دولتی (قانون تجارت و بانک دولتی پاکستان) آنها را شدیداً می‌پایند تا شفافیت در تجارت را تضمین کند.

۷- در عوض، بانک‌های اسلامی می‌توانند موجودی نقدی زیادی را برای تامین مالی پروژه‌های کوتاه مدت تامین کنند.

۸- برای مطالعات نظری، الچاین و دمنز (۱۹۷۲)، فاما و جنسن (۱۹۸۳)، بلر (۱۹۹۵) مطالعات تجربی را در مورد به دست گرفتن مالکیت، اهرم خرید سهام

اسلامی اصلی است و از آن مهم‌تر در توسعه و بهره‌وری مداوم آن، بدون آنکه انواع مدیریت و کنترل در اینجا مورد بحث قرار گیرد. بانک‌های اسلامی اصرار دارند که راه ساده و خطرپذیر را در پیش گیرند و از قراردادهای مشارکت در سود و زیان اجتناب می‌کنند. گرایش به تقلب را باید از بین برد، میل به مضایقه از اطلاعات بایستی نادیده گرفته شود و سیستم‌ها باید درجایی قرار گیرند که اجازه دهند وسایل کارا و سودآوری و مشارکت در زیان توسعه یابند.

این مقاله موضوع اصلی را که در مدیریت و نظارت در بانک‌های اسلامی وجود دارد طرح کرده است. این مقاله تفاوت‌های شیوه‌ای سنتی بانکداری را مشخص ساخته و نکاتی را مبنی بر این که چگونه سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز را می‌توان در کشورهای اسلامی توسعه داد طرح کرده است، بدون ترس از اینکه در نظام

تأمین مالی سرمایه در مخاطره، برای شروع بسیار خطرناک است و حتی در آمریکا نرخ اشتباه بسیار بالا است.

اخلال به وجود آید یا بر سر راه توسعه محدودیتی ایجاد شود. یادداشت‌ها:

۱- تاکید بر PLS از منبع اسلامی پر بهره ناشی می‌شود. بسیاری استدلال خواهند کرد که مدل‌های نظری بانکداری و مالیه اسلامی بی فایده بودن PLS را مورد مبالغه قرار می‌دهد، اما هنوز هم PLS شیوه مسلط مالیه است.

۲- مضاربه قرارداد مسئولیت محدود بین دو یا چند طرف است که در آن یک طرف سرمایه در اختیار طرف دیگر قرار می‌دهد که کار مشترکی را شروع کند. سود حاصل از آن طبق نسبتی که مورد توافق

فشریه بیمه و توسعه

در پایان هر فصل

منتشر میشود

www.idm.co.ir

تهران

صندوق پستی

۱۵۸۷۵/۸۶۷۸

info@idm.co.ir

۱۳- اریسکو و فرح بخش (۱۹۹۸).
۱۴- مدیران خارج از شرکت، مدیرانی هستند که در استخدام نیستند، کارمندان اسبق نبودند، رؤسای اسبق نبودند، یا افرادی نبودند که بابت هر نوع خدمات به غیر از مدیریت مبلغی از شرکت دریافت کرده باشند. مدیران مستقل مدیرانی هستند که هیچ نوع وابستگی به شرکت ندارند به جز اینکه سهامداران و عضو هیئت مدیره هستند (بلر ۱۹۹۵، صفحه ۸۱-۸۰).
۱۵- در جهان انگلوساکسون، این طرح به راحتی می‌تواند نادیده گرفته شود، چون بانک‌های انگلستان و آمریکا برای دخالت در مدیریت فعالیت‌هایی که در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند با محدودیت مواجه‌اند. اما مدل‌های بانکداری آلمانی و ژاپنی در اینجا مرتبط هستند.

شرکت، برنامه‌های مالکین شاغل مورد تاکید قرار می‌دهد.
۹- BOD ها در واقع گروه مدیریتی است که به وسیله یک CEO (در این مدیریت مدیر عامل) رهبری می‌شود.
۱۰- متن تجدیدنظر شده (۱۹۶۸) شرکت‌های مدرن و مالکیت خصوصی به وسیله هارکورت، بریس و ورلد، نیویورک.
۱۱- ایجاد استحکامات به وسیله مدیران ممکن است استراتژی‌هایی را بپذیرد که موفقیت آن به مهارت‌های خاص خودشان و ایجاد قراردادهای صریح با کارکنان و عرضه کنندگان کالا براساس شخصی بستگی دارد.
۱۲- Anlauca Limited - Oxford (۱۹۹۲).

مدیران موفق و توسعه مهارت‌های مدیریتی

حمیدرضا شاهی



یک مدیر موفق بدون شک به آیت‌های زیر توجهی ویژه دارد:

استفاده از تیم و مشارکت دادن افراد، حل مشکل با خلاقیت و نوآوری، ارتباط موثر با کارکنان، تعیین چارچوب مأموریت سازمان، هشیاری یا خودآگاهی، ارجح دانستن رهبری بر راهنمایی، شاد بودن اشخاص و شاد بودن محیط کاری، نهراسیدن از هیچ چیز استفاده از تیم و مشارکت دادن افراد:

اکثر ما چه بعنوان مدیر و چه بعنوان مرنوس از کار تیمی گریزان هستیم. این خصلتی است که بی شک پیشرفت کاری را کاهش و زمان رسیدن به اهداف را افزایش می‌دهد. طبق ارزیابی انجام شده در سال ۱۹۹۳ توسط انجمن کیفیت آمریکا ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان موافق کار تیمی بخصوص در شکل حل مشکل آن بوده‌اند. دو سوم پاسخ‌دهنده‌ها گفته‌اند که در تیم مشارکت دارند و ۸۴ درصد پاسخ‌دهنده‌ها که در بیش از یک تیم مشارکت دارند. در حقیقت تیم و کار تیمی در سازمان‌های مدرن رسوخ کرده است. آمارها نشان از بهبود بهره‌وری و کیفیت و بالا رفتن روحیه و دلگرمی در سازمان می‌دهد. نتیجه بررسی‌ها حاکی از اینست که در تیم، ایده‌های زیادی تولید و تصمیم‌گیری و حل مشکل خیلی بهتر از روش‌های فردی صورت می‌گیرد. درک بهتر از همدیگر، انگیزش و عملکرد خوب را به دنبال دارد. نقش مدیران در ایجاد هماهنگی میان اعضای تیم و پشتیبانی و دادن بازخور و ترسیم یک چشم‌انداز و ایجاد تعهد به چشم‌انداز دارای اهمیت ویژه‌ای است. همه تیم‌هایی که وجود دارند دارای اهداف کوتاه و بلند مدت می‌باشند. یک مدیر خوب مطمئناً رفتارش با تمام کارکنان خوب است و این رفتار خوب را نه تنها در حقوق و پاداش، بلکه در مشارکت دادن آنها در فعالیت روزانه نیز می‌شود دید. مدیر خوب خلاقیت و نوآوری را مورد ارزش قرار می‌دهد و تمام افراد احساس درگیر بودن در کار را دارند.

ادامه دارد

حمیدرضا شاهی، متولد ۱۳۵۲ و کارشناس مدیریت دولتی است. وی هم‌اکنون مسئول بخش تدارکات شرکت فولاد و فولادپارس است. او پیرامون انسان‌های تاثیرگذار در شغل و زندگی‌اش می‌گوید:

مهندس رواندوست که انسانی متفکر و اصول‌گراست. لردی که محیط مشارکت افراد را حاصل و ضمانت‌تأمین می‌دهد و باعث شده که افراد رقابت مثبت باهم داشته باشند. خانم مهندس رواندوست که خلاقیت، نوآوری، تعیین چارچوب، شفافیت نوام با تصمیم‌گیری سازنده را در ساختن سازش‌محوریت کاری‌ام پرورش داد. آقای مهندس غلامیان، دوستی که زاو و منش برخوردار به اقتضای شغل را با روش‌های منطقی و کاربردی در من به وجود آورد. آقای مهندس صالحی، که حمایت‌های او نقش بسزایی در شکل‌گیری ساختار شغل من داشته و نهایتاً پدر، مادر و همسر که حامیان همیشگی زندگی‌ام بوده‌اند و ضرورت و اطمینان را در من استوار نگاه داشته‌اند.

مطلب زیر یادداشتی است از حمیدرضا شاهی، پیرامون مدیران موفق و توسعه مهارت‌های مدیریتی