

چالش‌های نظام راهبری

شرکت در

اقتصادهای نوظهور

دکتر غلامرضا کردستانی

استاد یار دانشگاه بین‌المللی امام خمینی

جواد معصومی

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه بین‌المللی امام خمینی

چکیده:

رسوایی‌های اخیر شرکت‌ها که متأثر از عملکرد مدیران ارشد آنهاست به یک تهدید واقعی در صحنه تجارت بین‌المللی تبدیل شده و سبب توجه بیش از پیش به نظام راهبری^۱ به عنوان سازوکاری برای رسیدن به پاسخگویی، رعایت حقوق ذینفعان و شفافیت شده است. در این میان خصوصی‌سازی و جهانی‌سازی دو عاملی هستند که موجب توجه کشورهای در حال توسعه و اقتصادهای نوظهور به نظام راهبری شده‌اند. با توجه به اینکه جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و داخلی در این کشورها، که نیازمند اعتماد سرمایه‌گذاران بوده و برای رشد اقتصادی آنها ضروری است، در سایه یک نظام راهبری کارآمد به دست می‌آید، لازم است این کشورها درصدد اصلاح ساختارهای نظام راهبری خود باشند. با وجود اینکه آئین‌نامه‌ها و قوانین زیادی در زمینه اصلاح و بهبود نظام راهبری تدوین شده است ولی بین این قوانین و اجرای آنها

سازمانی و برون سازمانی است که در نوع درون سازمانی آن شرکت‌ها تحت کنترل و مالکیت تعداد اندکی از سهامداران عمده هستند و بر خلاف آن جدایی مالکیت از مدیریت و وجود سهامداران فراوان از ویژگی‌های سازوکارهای برون سازمانی است.

در این میان با توجه به گرایش شدید کشورها به اقتصاد مبتنی بر بازار و فاصله گرفتن از اقتصاد دولتی، بحث حضور بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران برون مرزی در این کشورها به صورت جدی دنبال شده و لازمه توسعه اقتصادی آن‌ها به شمار می‌آید اما جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی نیازمند اعتماد سرمایه‌گذاران است که تنها با وجود یک نظام راهبری خوب و کارآمد به دست می‌آید. امری که مسئولان و قانون‌گذاران کشورهای مثل چین، هند، روسیه را مجبور به اصلاح و تدوین قوانین و آئین‌نامه‌های مرتبط به نظام راهبری شرکت ساخته است. در ادامه ضمن معرفی محرک‌های اصلی اصلاحات نظام راهبری شرکتی در این کشورها به چالش‌های پیش روی این اصلاحات پرداخته شده است.

۲. نظام راهبری در چین و هند

چین و هند به عنوان دو اقتصاد نوظهور در آسیا تلاش‌های گسترده‌ای را برای جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی انجام داده‌اند. اما هنوز ضعف نظام راهبری مانعی مهم در راه رسیدن به اهداف اقتصادی در این کشورها به شمار می‌رود. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد در بازارهای مالی بین‌المللی، شرکت‌های چینی و هندی به دلیل ضعف در نظام راهبری در مقایسه با هم‌تاهای خود در کشورهای غربی با قیمت‌های پائین‌تری ارزشگذاری می‌شوند. (راجا گوپالان^۱ و ژانگ^۲، ۲۰۰۸) از لحاظ سرمایه‌گذاری خارجی با وجود اینکه این دو کشور مقصد مهمی برای سرمایه‌گذاری محسوب می‌شوند اما خطر قرار گرفتن در معرض نظام راهبری ضعیف موجب عدم گرایش سرمایه‌گذاران به این کشورها شده است. طبق بررسی‌های انجام شده درباره نظر سرمایه‌گذاران در مورد سرمایه‌گذاری در اقتصادهای نوظهور، در مقایسه با شرکت‌هایی که از نظام راهبری کارآمد برخوردارند، آن‌ها مایل هستند به طور میانگین صرف سهامی به میزان ۲۵٪ و ۲۳٪ به ترتیب برای

شکاف عمیقی وجود دارد. از جمله چالش‌های اجرای اصلاحات نظام راهبری می‌توان به نبود محرک‌ها، قدرت سهامداران اصلی، ضعف سیستم‌های نظارت و کنترل خارجی و کمبود مدیران مستقل صلاحیت‌دار اشاره کرد. در این مقاله سعی شده است ضمن اشاره به عواملی که موجب اصلاحات نظام راهبری در کشورهای روسیه، چین و هند شده است، چالش‌های پیش روی این اصلاحات بررسی شده و در پایان نیز به صورت خلاصه در مورد نظام راهبری و چالش‌های آن در ایران بحث شود.

واژگان کلیدی: نظام راهبری، چالش‌های نظام راهبری، اقتصاد نوظهور

۱. مقدمه:

رسوایی‌های اخیر در اقتصادهای توسعه یافته، قانون‌گذاران و کارشناسان مالی این کشورها را مجبور به تمرکز روی نظام‌های راهبری شرکت کرده است. مفهومی که از دهه ۱۹۹۰ آغاز و با تصویب قانون ساربنز-اکسلی^۲ در سال ۲۰۰۲ و در پی ورشکستگی شرکت‌های بزرگی همچون انرون و ورلدکام، انقلابی را در حرفه حسابداری ایجاد کرد. با وجود اینکه تصویب قانون ساربنز-اکسلی مجدداً موفق به جلب اعتماد عمومی شد، اما طبق بررسی انجام گرفته توسط بارتون^۳ و همکاران (۲۰۰۴)، مدیران ۱۵۰ شرکت امریکایی معتقدند که نظام راهبری هنوز نیازمند اصلاحات بیشتری است. از حوزه‌های مهمی که نیازمند بهبود و اصلاح است، می‌توان به مقوله پاداش مدیران، پاسخگویی مدیران^۴ و تقسیم مسئولیت‌ها بین مدیران اشاره کرد. (ژانی ۲۰۰۶، ۵)

هر چند نظام‌های راهبری شرکت در هر کشوری با توجه به ساختارهای اقتصادی و اجتماعی آن کشور منحصر به فرد است و نمی‌توان تعریف جامعی برای آن ارائه داد، اما به طور کلی نظام راهبری را می‌توان مجموعه‌ای از قوانین، مقررات، ساختارها، فرآیندها، فرهنگ‌ها و سیستم‌هایی تعریف کرد که موجب دستیابی به اهداف پاسخگویی، شفافیت، عدالت و رعایت حقوق ذینفعان می‌شود (حساس یگانه، ۱۳۸۵).

مکانیزم‌های موثر بر نظام راهبری شامل سازوکارهای درون

سر گذاشتن امریکا در جذب سرمایه‌گذاری به رتبه نخست در جهان صعود کرد. هند نیز در سال ۲۰۰۴ در جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنایع تولیدی مقام دوم را کسب کرد. از آنجائی که ادامه این روند و جلب اعتماد سرمایه‌گذاران خارجی و مهم‌تر از همه حفاظت از منافع آن‌ها در برابر خطرات احتمالی نیازمند طراحی و استقرار یک نظام راهبری کارآمد است، دو کشور اصلاحات گسترده‌ای را در این زمینه انجام داده‌اند. جهانی‌سازی از دو جنبه کمک بزرگی به اصلاحات نظام راهبری در این دو کشور کرده است:

اول اینکه سرمایه‌گذاران خارجی که در کشورهای خود در سیستم‌های کارآمد و اثربخش قرار گرفته و به آن سیستم‌ها عادت کرده‌اند، با حفظ این قانونمندی در اقتصادهای نوظهور و همچنین اجتناب از ارتباط با شرکت‌های محلی که درگیر رسوایی‌های مالی هستند، یک محرک قوی برای برقراری یک نظام راهبری مناسب هستند.

دوم اینکه تجربه و توانایی وسیع آن‌ها در برقراری نظام‌های راهبری عامل مهمی برای موفقیت در ترویج این نظام‌ها محسوب می‌شود (راجا گوپالان و ژانگ، ۲۰۰۸).

۴. چالش‌های نظام راهبری در چین و هند

در اقتصادهای نوظهور چالش‌های منحصر به فردی در زمینه عملکرد نظام راهبری شرکت وجود دارد. برخی از این چالش‌ها به شرح زیر است:

۱. عدم پذیرش نظام‌های راهبری از سوی شرکت‌ها
۲. عدم کارایی سیستم‌های برگرفته از کشورهای غربی به دلیل تفاوت‌های بنیادین در ساختار مالکیت و محیط سازمانی چین و هند و کشورهای غربی
۳. شکاف و انحراف بین پذیرش رسمی آئین‌نامه‌های نظام راهبری و اجرای آن‌ها

آنچه بدیهی است نهادهای قانونگذار در چین و هند از اصلاحات جامع و سختگیرانه در آئین‌نامه‌های نظام راهبری شرکت با تاکید بر اهمیت اعتبار و صحیح بودن فعالیت شرکت‌های ثبت شده، مسئولیت‌های مدیران و اعضای هیأت مدیره، حفظ حقوق

شرکت‌های چینی و هندی بپردازند. (بارتون و همکاران، ۲۰۰۴) با این اوصاف بهبود نظام راهبری می‌تواند باعث بالا رفتن اعتماد سرمایه‌گذاران شده و دسترسی شرکت‌ها به سرمایه را افزایش دهد. به همین دلیل نه تنها چین و هند بلکه کلیه کشورهای در حال توسعه نیز توجه زیادی به ساختارهای نظام راهبری خود دارند.

۳. عوامل سرعت دهنده بر اصلاحات نظام راهبری

۳-۱- اثرات خصوصی‌سازی بر روی اصلاحات نظام راهبری از دهه‌های گذشته چین و هند برنامه‌های جامعی را برای خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی شروع کرده‌اند. دار وادکار^۱ و همکارانش (۲۰۰۰) اظهار می‌دارند که این برنامه‌ها موجب شده است حجم خصوصی‌سازی از ۸ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۰ به حدود ۶۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۷ افزایش یابد. در نتیجه آن مالکیت از دولت به بخش خصوصی و مالکان عمومی انتقال پذیرد. البته دولت درصد خاصی را بر حسب خط مشی‌های اقتصادی در مالکیت خود نگه می‌دارد. این ساختار مالکیت جدید نظام راهبری را به عنوان یک پیامد مهم در اقتصادهای نوظهور مطرح کرده است. با وجود این پیامد ساختار جدید دو مشکل اساسی ایجاد کرده است: یکی وجود سهامداران فراوان و لزوم جدایی مالکیت از مدیریت و ایجاد مشکل نمایندگی و دیگری کنترل شرکت توسط سهامداران اکثریت و سوء استفاده احتمالی از حقوق سهامداران اقلیت است. وجود این دو مشکل، طراحی و اصلاح ساز و کاری مناسب را برای حفظ حقوق سهامداران در برابر مدیران (مشکل نمایندگی) و همچنین رعایت حقوق کلیه ذینفعان ضروری می‌سازد. در صورت عدم وجود چنین سیستمی فرایند جذب سرمایه‌گذاری کند و یا حتی متوقف شده و سرمایه‌گذاران انگیزه کافی برای سرمایه‌گذاری نخواهند داشت (راجا گوپالان و ژانگ، ۲۰۰۸).

۳-۲- اثرات جهانی‌سازی بر روی اصلاحات نظام راهبری

گرایش چین و هند به اقتصاد جهانی و اجرای اصلاحات اقتصادی در این دو کشور که به ترتیب از سال‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۹۰ آغاز شده، موجب حضور رو به گسترش آن‌ها در صحنه اقتصاد جهانی شده است. به طوری که در سال ۲۰۰۲ کشور چین با پشت

سهمداران اقلیت و ضرورت افشا کامل اطلاعات حمایت می‌کنند. اما قانونگذاری یک روی سکه و روی دیگر آن اجرای این قوانین است. بانک جهانی همه ساله گزارش‌هایی را در زمینه رعایت استانداردها و آئین‌نامه‌های نظام راهبری شامل تحلیل اجرای این آئین‌نامه در مورد هر کشور منتشر می‌نماید. در گزارش سال ۲۰۰۴ این بانک در مورد هند به شکاف‌ها و انحرافات عمده‌ای در اجرای قوانین راهبری به ویژه در ارتباط با سهام شرکت‌های عضو بورس اوراق بهادار، مبادلات محرمانه^۹، معاملات انتقال سهام و تقسیم سود اشاره شده است. به علاوه مراکز تجارت بین‌المللی و اقتصادهای نوظهور به طور مداوم با نمونه‌های فراوانی از عدم رعایت استانداردهای افشا، اجرای ضعیف قوانین و مقررات حسابرسی و عدم رعایت حقوق اعتباردهندگان و سهامداران اقلیت درگیر هستند. نکته قابل توجه این است که انحرافات اکثراً در حوزه‌هایی مشاهده می‌شود که قانونگذاری وسیعی در آن‌ها صورت گرفته است. در نتیجه می‌توان اینگونه استنباط نمود که نظام راهبری ضعیف در اقتصادهای نوظهور به دلیل فقدان یا ضعف قوانین و آئین‌نامه‌ها نیست بلکه ناکارآمدی نظام‌ها به ضعف سازوکارهای اجرایی بستگی دارد. اصلاحات نظام راهبری تنها زمانی لقب اثربخش و کارآمد را به خود می‌گیرند که اکثر شرکت‌ها و تمامی قانونگذاران مصرانه در پی اجرای قوانین و آئین‌نامه‌ها باشند. پس مهم‌ترین چالش نظام راهبری در این کشورها را می‌توان عدم اجرای قوانین دانست. دلایل عدم اجرای این قوانین را می‌توان به موارد زیر نسبت داد:

۴-۱. نبود محرک‌های کافی

به رغم تشویق‌های فراوانی که در مورد اجرای تغییرات صورت گرفته در قوانین نظام راهبری چینی و هندی انجام می‌گیرد، قسمت‌های کلیدی قانون‌گذاری و مدیریت هنوز انگیزه کافی را برای اجرای این تغییرات ندارند. به عنوان مثال در چین و هند هیچ عاملی برای تحریک قانونگذاران در مورد طراحی و تصویب قوانین سختگیرانه وجود ندارد و قانونگذاران می‌دانند هیچ گونه بررسی در مورد اثربخشی قوانین تصویب شده انجام نخواهد شد. میل دولت برای دستیابی به رشد اقتصادی کوتاه مدت نیز آن را از درگیری در شرکت‌های بزرگ برای پیگیری اجرای مصوبات و حفاظت از

۲-۴. قدرت سهامداران اصلی

یکی از موضوعات اصلی در ادبیات نظام راهبری امریکا و اروپا این است که مدیران واقعاً باید به نمایندگی از طرف مالکان فعالیت کنند و نظام راهبری در این کشورها درصد حل مشکل نمایندگی است که در نتیجه تضاد منافع بین مدیران و مالکان پدید آمده است. با اینکه این مشکل در چین و هند نیز وجود دارد اما چالش اصلی در این کشورها تضاد منافع میان سهامداران اصلی و سهامداران اقلیت است. قدرت هیأت مدیره در این کشورها بیشتر از سهامداران اصلی سرچشمه می‌گیرد. در نتیجه حفظ منافع سهامداران اقلیت امکان‌پذیر نیست. این عامل باعث می‌شود هیأت مدیره در چین و هند به عنوان یکی از مولفه‌های نظام راهبری به طور اثربخش عمل نکند و سهامداران اصلی بتوانند با نادیده گرفتن منافع سهامداران اقلیت به اهداف خود برسند (دار وادکار و همکاران، ۲۰۰۰ به نقل از راجا گوپالان و ژانگ، ۲۰۰۸).

۳-۴. ضعف سیستم‌های نظارت و کنترل برون سازمانی بر شرکت

یک نظام راهبری اثربخش و کارآمد دارای دو قلمرو می‌باشد؛ بخش بیرونی مجموعه‌ای از ساز و کارهاست که رفتار انسان را قاعده‌مند، هدایت، کنترل و بر آن نظارت می‌کند، با این هدف

آئین‌نامه‌ها و قوانین داشته باشند. چین به تنهایی به بیش از ۳۰۰۰ مدیر مستقل در شرکت‌های عضو بورس نیاز دارد. هر چند یکی از راه‌های حل این مشکل آموزش است، اما فرایند آموزش نیز کوتاه مدت بوده و تنها یک دید کلی نسبت به موضوع فراهم می‌کند (راجا گوپالان و ژانگ، ۲۰۰۸). نمایه ۱ عوامل شتاب دهنده و چالش‌های نظام راهبری را منعکس کرده است:

۵. بهبود نظام راهبری نیاز روسیه در مسیر توسعه

کشور روسیه به عنوان یک اقتصاد نوظهور از سال ۱۹۸۰ تصمیم به انتقال اقتصاد خود به یک اقتصاد مبتنی بر بازار گرفت و به دنبال این تصمیم بحث نظام راهبری به عنوان یک نیاز اساسی برای موفقیت در دستیابی به اهداف اقتصادی به میان آمد. به طوری که بنابر نظر کارشناسان و نهادهای دولتی بدون استقرار یک نظام راهبری کارآمد و اثربخش، توسعه هماهنگ بازار سرمایه و نیز افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی محکوم به شکست است. (شیلا^۱ و دانیل^۲، ۲۰۰۳) از سوی دیگر یکی از اهداف اقتصادی اصلی این کشور عضویت در سازمان تجارت جهانی است.

که رفتار جمعی و فردی در یک گروه با هنجارهای مورد انتظار جامعه انطباق پیدا کند. بخش درونی مجموعه قواعد، رهنمودها و کنترل‌هایی است که مسیر حرکت فرد را در سازمانی متشکل از گروهی از افراد، تعیین می‌کند. در نتیجه قلمرو بیرونی، یک بخش مهم از نظام راهبری است که توجه به آن برای رسیدن به اهداف ضروری است (مکرمی، ۱۳۸۵). اما تاکنون اصلاحات نظام راهبری هند و چین اساساً بر روی بخش درونی با تاکید بر مسئولیت‌های هیأت مدیره و مدیریت و ضرورت افشا اطلاعات تمرکز کرده است. با نگاهی به مسیر نظام راهبری این دو کشور می‌توان دریافت که سیستم نظارت برون سازمانی در آن‌ها هنوز در ابتدای راه بوده که این ضعف مانع از اجرای موثر اصلاحات می‌گردد.

۴-۴. کمبود مدیران مستقل صلاحیت دار

اصلاحات نظام راهبری چین و هند روی اهمیت استقلال اعضای هیأت مدیره تاکید می‌کنند و قوانین راهبری این کشورها حداقل اعضا، نقش و مسئولیت‌های آن‌ها را مشخص کرده است. با این حال یک مانع عمده بر سر راه اجرای اصلاحات، کمبود مدیران مستقلی است که صلاحیت انجام وظایف خود را مطابق با

نمایه ۱: عوامل سرعت دهنده و چالش‌های نظام راهبری در اقتصادهای نوظهور

	چین و هند	روسیه
عوامل سرعت دهنده	خصوصی سازی جهانی سازی	
چالش‌ها	(۱) نبود محرک‌های کافی (۲) قدرت و نفوذ سهامداران اصلی (۳) ضعف سیستم‌های نظارت و کنترل برون سازمانی (۴) کمبود مدیران مستقل صلاحیت‌دار (۵) عدم پذیرش نظام راهبری از سوی شرکت‌ها (۶) عدم کارایی سیستم‌های برگرفته از کشورهای غربی (۷) شکاف و انحراف بین پذیرش آئین‌نامه و اجرای آن	(۱) قدرت و نفوذ سهامداران عمده (۲) عدم تمایل مدیران به افشای کامل اطلاعات (۳) عدم اجرای کامل آئین‌نامه‌ها به دلیل عدم پیگیری جدی نهادهای مسئول (۴) ضعف در افشای ساختار مالکیت و عملکرد نظام راهبری (۵) فقدان استانداردهای حرفه‌ای و قوانین مبتنی بر اصول اخلاقی برای مدیران و هیئت‌های اجرایی (۶) ضعف روبه‌ها و عملکرد هیئت مدیره (۷) عدم کفایت قدرت نظارتی بورس

صورت زیر برشمرده:

۱. ضعف اجرای آئین‌نامه به دلیل عدم سخت‌گیری در مورد شرکت‌های عضو بورس اوراق بهادار
۲. ضعف در افشای ساختار مالکیت و عملکرد نظام راهبری
۳. فقدان استانداردهای حرفه‌ای و قوانین مبتنی بر اصول اخلاقی برای مدیران و هیئت‌های اجرایی
۴. ضعف روبه‌ها و عملکرد هیئت مدیره
۵. عدم کفایت قدرت نظارتی بورس اوراق بهادار

۶. نظام راهبری ایران در ابتدای راه

ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و اهتمام مسئولین به اجرای آن را می‌توان یک حرکت جدی برای گذار اقتصادی ایران به اقتصاد خصوصی تلقی کرد. (حساس یگانه، مداحی، ۱۳۸۷) اجرای برنامه‌های خصوصی‌سازی و واگذاری شرکت‌های دولتی به بخش خصوصی و در نتیجه آن ایجاد سهامداران فراوان، همچنین نیاز ایران به جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی، نظام راهبری شرکت را به ضرورتی برای دستیابی به اهداف اقتصادی تبدیل کرده است. تصویب آئین‌نامه بورس در سال ۸۶ و تشکیل کارگروه بررسی شفافیت در گزارش‌های مالی نشان از توجه مسئولین به این امر دارد. اما با مقایسه محیط و شرایط اقتصادی ایران و اقتصادهای نوظهور و چالش‌های پیش روی این اقتصادها در زمینه تصویب و پیاده‌سازی آئین‌نامه‌های نظام راهبری مواردی به ترتیب زیر پیش می‌آید که توجه به آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز حرکت سریع‌تر ایران در این مسیر باشد.

همانطور که در مورد چین، هند و روسیه بررسی شد تصویب و به‌کارگیری قوانین دیگر کشورها به تنهایی تضمین‌کننده موفقیت نظام راهبری و اجرای آن‌ها نیست. بنابراین برای تدوین یک نظام راهبری خوب باید پاسخ سئوالات زیر روشن شود:

- ۱- آیا آئین‌نامه بورس ایران که برگرفته از آئین‌نامه‌های سایر کشورهاست (رحمانی، ۱۳۸۷) با نیازهای محیط شرکتی کشور تطبیق داشته و قابلیت اجرا دارد؟
- به عنوان مثال آئین‌نامه ایران شامل سه کمیته حسابرسی،

برای رسیدن به این هدف روسیه چاره‌ای جز پذیرش و اجرای استانداردهای بین‌المللی نظام راهبری شرکت شامل شفافیت و افشا ندارد. به‌رغم پیشرفت‌های حاصل شده در سال‌های اخیر، نظام راهبری روسیه با چالش‌های عمده‌ای روبروست. با اینکه دومای این کشور قوانین سختگیرانه‌ای را در این زمینه تصویب کرده است، اما قوانین اختیاری (و حتی اجباری) برای اجرای آئین‌نامه‌ها کافی نیست. همچنین بکارگیری قوانین غربی در محیط شرکتی اقتصادهای در حال توسعه و داشتن اصلاحات قانونی گسترده اگر چه ضروری است، اما موجب تحقق کامل اهداف نظام راهبری نمی‌گردد. (رابرت^{۱۱} و گالنا^{۱۲}، ۲۰۰۴)

همانگونه که در مورد هند و چین نیز بحث شد وجود سهامداران عمده و با نفوذ از دیگر چالش‌های اصلی روسیه است. مدیران شرکت‌های دولتی در این کشور که سابقاً از استقلال و آزادی عمل زیادی برخوردار بودند، در دوران خصوصی‌سازی با جمع‌آوری سهام این شرکت‌ها به سهامداران اصلی و عمده این کشور تبدیل شدند. از آن زمان تاکنون با سوء استفاده کردن از قدرت منافع سهامداران اقلیت را به نفع خود نادیده می‌گیرند. این سهامداران هم اکنون به یکی از موانع اجرای قوانینی تبدیل شده‌اند که همانا یکی از اهداف آن حفظ منافع سهامداران اقلیت و تمام ذی‌نفعان است. (شیلوا و دانیل، ۲۰۰۳)

طبق نتایج یک مطالعه در روسیه رفتار شرکت‌های این کشور لزوماً با تحول اقتصادی تغییر نکرده است. مدیران نسبت به هر عملی که قصد تغییر و اصلاح موقعیت قدرتمند آن‌ها را داشته باشد، دید منفی داشته و در مقابل آن ایستادگی می‌کنند. (ویکتوریا^{۱۳}، ۲۰۰۰)

افشای کامل اطلاعات که یکی از شاخص‌های اصلی یک نظام راهبری اثربخش است، همچنان به عنوان یکی از چالش‌های روسیه باقی مانده است. عدم تمایل به افشای اطلاعات به دلایل مختلف به عنوان یک فرهنگ غالب میراث زمانی است که اکثریت شرکت‌ها در مالکیت دولت بودند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که هیئت مدیره شرکت‌ها حتی تحت فشار نهادهای مسئول نیز حاضر به افشای کامل اطلاعات شرکت نیستند (رابرت و گالنا، ۲۰۰۴). به طور خلاصه می‌توان چالش‌های اصلی نظام راهبری در روسیه را به

پی‌نوشت:

1. Corporate governance.
2. Sarbanes-Oxley (SOX)
3. Barton.
4. Accountability board.
5. Johnny.
6. Rajagopalan.
7. Zhang.
8. Dharwadkar.
9. Sheila.
10. Daniel.
11. Robert.
12. Galena.
13. Victoria.

منابع:

- ۱- آئین‌نامه نظام راهبری شرکتی، بورس اوراق بهادار تهران، مصوب هیئت مدیره، ۱۳۸۶.
- ۲- حساس یگانه، یحیی (۱۳۸۵) "حاکمیت شرکتی در ایران" فصلنامه حسابر، شماره ۳۲.
- ۳- حساس یگانه، یحیی و آزاده مداحی (۱۳۸۷)، "چالش‌های استقرار نظام حاکمیت شرکتی در بازار سرمایه ایران، روزنامه دنیای اقتصاد شماره ۱۷۳۸.
- ۴- رحمانی، علی (۱۳۸۷)، "نظام راهبری و تجربه بورس تهران" روزنامه دنیای اقتصاد شماره ۱۷۴۵.
- ۵- مکرمی، یدالله، (۱۳۸۵) "اصول نظام راهبری بنگاه" فصلنامه حسابر، شماره ۳۲.
- 6- Barton, D., Coombes, P., Wong, S. C-Y. (2004). Asia's governance challenge. "Mckinsey Quarterly", 2, pp 54-61.
- 7- Dharwadkar, G. George and P. Brandes, (2000). Privatization in emerging economies: An agency theory perspective, Academy of Management Review 25 (3).
- 8- Johnny. KW. C, (2006). Corporate Governance Challenges In The USA and Asia", Asia Law.
- 9- Rajagopalan, N. and Zhang, Y. (2008) "Corporate Governance Reforms in China and India: Challenges and Opportunities" Business Horizons, 51
- 10- Robert W.M. and Galena G.P., (2004) "Recent Development in Corporate Governance in Russia" presented at the international academy of business and public administration disciplines (IABPAD), Annual Conference, NEWORLEANS.
- 11- Sheila M.P., and Daniel J.M., (2003) "The Emergence of Corporate Governance in Russia", Journal of World Business", 38.
- 12- Victoria. K, (2000) "Corporate Ownership and Governance In Russia" The International Journal of Accounting, 35

مدیریت ریسک و جبران خدمات است. (آئین نامه نظام راهبری شرکتی، بورس اوراق بهادار تهران) در صورتی که در حال حاضر تنها کمیته حسابرسی (که بیشترین تطابق را با محیط شرکتی ایران دارد) در تعداد اندکی از شرکت‌ها وجود دارد. تصور اینکه اکثریت شرکت‌ها به توصیفی که در آئین‌نامه آمده دارای این سه کمیته به مفهوم واقعی آن باشند در آینده نزدیک دشوار است.

۲- آیا سازمان بورس به عنوان یکی از بخش‌های بیرونی اصلی از قدرت کافی برای نظارت و کنترل برخوردار است؟

۳- با توجه پیشینه شکل‌گیری سهامداران عمده و با نفوذ در فرایند خصوصی‌سازی ایران و عدم امکان حفظ منافع سهامداران اقلیت در برابر آن‌ها، آیا قوانین و زمینه مناسب برای نظارت در این مورد وجود دارد؟

با توجه به پیشینه فرهنگی و عدم تمایل مدیران به افشای اطلاعات، در صورت عدم زمینه‌سازی مناسب، موفقیت در استقرار یک نظام راهبری کارآمد مورد تردید است.

۷. نتیجه‌گیری

امروزه اهمیت و جایگاه نظام راهبری در توسعه اقتصادی هر کشوری بر کسی پوشیده نیست. اما رسیدن به یک سیستم کارآمد و اثربخش عزم جدی مسئولان، قانونگذاران، مدیران شرکت‌ها و همچنین مطالعه و بررسی دقیق و مستمر چالش‌ها را طلب می‌کند. داشتن یک نظام راهبری خوب مستلزم داشتن استراتژی مناسب، سیستم‌های عملیاتی و کنترل داخلی مناسب؛ افشاء کامل، صحیح و به موقع اطلاعات؛ داشتن فرهنگ نظام راهبری قوی که بر مبنای بیانیه رسالت شرکت تدوین شده باشد و آیین اخلاق سازمانی؛ وجود سطح مطلوبی از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به سهامداران و ساختار سازمانی و فرآیندهای تجاری شفاف است که امید است با مطالعه و تلاش برای استقرار آن گام بلندی در مسیر توسعه اقتصادی کشور برداشته شود.