

## ارائه یک الگوی حاکمیت شرکتی مناسب برای نظام بانکداری ایران

محمد رضا راضی

دکترای مدیریت، پژوهشگر امور بانکی

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

محمد رضا راضی

[rezarazi1362@yahoo.com](mailto:rezarazi1362@yahoo.com)

### چکیده

حاکمیت شرکتی<sup>۱</sup> را مجموعه روابط میان هیات مدیره، مدیریت، سهامداران و کلیه ذی نفعان از جمله کارکنان تعریف کرده‌اند که تامین کننده منافع کلیه اشخاص ذینفع باشد. با وجود آنکه چهار رکن بنیادین حاکمیت شرکتی شامل عدالت (انصاف)، شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت پذیری فراتر از محدوده ساختارهای فرهنگی، حقوقی و اقتصادی کشورها مطرح است در ساختار حاکمیت شرکتی که برای نظام بانکداری اسلامی تعریف شده است علاوه بر موارد یاد شده، یک رکن مهم دیگر یعنی مطابقت با قوانین شریعت اسلام نیز مطرح است. مطالعات انجام گرفته از کشورهای یاد شده نشان داده که با ضعف حاکمیت شرکتی، فساد مالی افزایش یافته و به دنبال آن علاوه بر کاهش سرمایه گذاری مستقیم داخلی و خارجی و افزایش مخارج دولت، رشد اقتصادی نیز کاهش پیدا کرده است. مباحث مطرح شده در زمینه حاکمیت شرکتی سیستم بانکداری عمدتاً مربوط به نظام بانکداری مرسوم (غیراسلامی) است. با وجود رشد سریع بانک های اسلامی از اواسط دهه ۱۹۷۰ و افزایش حضور آنها در بازارهای مالی جهانی، مباحث اندکی در زمینه تقویت حاکمیت شرکتی در بانکداری اسلامی مطرح شده است. در نظام مالی اسلامی، مهم ترین ذی نفع خود شریعت اسلام است زیرا اگر بانکها نتوانند حاکمیت شرکتی را به نحو احسن و مطابق با اسلام اجرا کنند، ایرادات منتقدان نظام بانکداری اسلامی و ناتوانی مطابقت آن با بانکداری نوین تشدید خواهد شد. در این مقاله ضمن تبیین ارکان حاکمیت شرکتی به ارائه مدلی بومی جهت پیاده سازی در نظام بانکداری اسلامی ایران پرداخت شده است.

**واژگان کلیدی:** حاکمیت شرکتی، بانکداری اسلامی، مدیریت ریسک.

<sup>1</sup> Corporate Governance

## مقدمه

حاکمیت شرکتی به عنوان یکی از موضوعات مهم نظام بانکداری از دهه ۱۹۹۰ در انگلستان، آمریکا و کانادا در پاسخ به مشکلات ناشی از عدم اثربخشی هیات مدیره در عملکرد شرکت های بزرگ مطرح شد و به سرعت به سایر بخش ها و سیستم بانکداری تسری یافت. حاکمیت شرکتی را مجموعه روابط میان هیات مدیره، مدیریت، سهامداران و کلیه ذینفعان از جمله کارکنان تعریف کرده اند که تامین کننده منافع کلیه ذینفعان است. حاکمیت شرکتی تعیین کننده ساختاری است که توسط آن اهداف سازمان، تدوین و ابزار دستیابی به این اهداف و نظارت بر عملکرد مشخص می شود. با وجود آنکه چهار رکن بنیادین حاکمیت شرکتی شامل عدالت (انصاف)، شفافیت، پاسخگویی و مسوولیت پذیری فراتر از محدوده ساختارهای فرهنگی، حقوقی و اقتصادی کشورها مطرح است در ساختار حاکمیت شرکتی که برای نظام بانکداری اسلامی تعریف شده است علاوه بر موارد یاد شده، یک رکن مهم دیگر یعنی مطابقت با قوانین شریعت اسلام نیز مطرح است. حاکمیت شرکتی قوی در شرکت ها و از جمله بانک ها مهم ترین ابزار جلوگیری از فساد محسوب می شود. مطالعات انجام گرفته از کشورهای یادشده نشان داده که با ضعف حاکمیت شرکتی، فساد مالی افزایش یافته و به دنبال آن علاوه بر کاهش سرمایه گذاری مستقیم داخلی و خارجی و افزایش مخارج دولت، رشد اقتصادی نیز کاهش پیدا کرده است. بانکداری اسلامی که از مهم ترین اهداف آن، حفظ اصول شریعت اسلامی است با چالش های توسعه بین المللی مواجه است. در عین حال مباحث مطرح شده در زمینه حاکمیت شرکتی سیستم بانکداری عمدتاً مربوط به نظام بانکداری مرسوم (غیراسلامی) است. با وجود رشد سریع بانک های اسلامی از اواسط دهه ۱۹۷۰ و افزایش حضور آنها در بازارهای مالی جهانی، مباحث اندکی در زمینه تقویت حاکمیت شرکتی در بانکداری اسلامی مطرح شده است اما تحلیلگران بانکداری اسلامی، درصدد تطبیق حاکمیت شرکتی رایج در بانکداری مرسوم با الگوی شریعت اسلامی برآمده اند. کارکنان بانک ها از ذی نفعان سیستم بانکداری هستند که مشارکت آنها جهت عملکرد و کارایی بانک و مزایای پرداختی به آنها، توسط ساختار انگیزشی بانک تعیین می شود به این معنی که با بهبود عملکرد بانک، حق الزحمه آنها افزایش و اثر انگیزشی تقویت می شود. از سوی دیگر سیستم مالی خود یک ذینفع است زیرا ناتوانی بانک های مهم و اصلی می تواند باعث ایجاد بحران و آسیب در کل اقتصاد شود. دولت نیز یک ذی نفع دیگر است زیرا عملکرد موثر بانک ها می تواند منافع زیادی را برای دولت به همراه داشته باشد. اقتصاد جامعه نیز یک ذی نفع بزرگ است زیرا عملکرد غیرموثر سیستم مالی می تواند اثر معکوسی در تمام بخش های اقتصاد و جامعه از طریق بی ثباتی و کاهش نرخ رشد اقتصادی ایجاد کند. حتی در نظام مالی اسلامی، مهم ترین ذی نفع خود شریعت اسلام است زیرا اگر بانک ها نتوانند حاکمیت شرکتی را به نحو احسن و مطابق با اسلام اجرا کنند، ایرادات منتقدان نظام بانکداری اسلامی و ناتوانی مطابقت آن با بانکداری نوین تشدید خواهد شد. در این مقاله ضمن معرفی کامل مقوله حاکمیت شرکتی، به بررسی ابعاد مختلف آن، اهمیت و ضرورت بکارگیری، همچنین ارائه مدلی بومی جهت پیاده سازی آن در نظام بانکداری اسلامی ایران می پردازیم.

## بیان مسئله و اهمیت موضوع

نگرانی های سهامداران بابت پرداخت ها و افت ارزش سهام به مرور موجب بالا رفتن تقاضا برای اصلاحاتی در حاکمیت شرکتی و به گونه ای خاص در عملکرد هیئت مدیره شد. در سال ۱۹۸۳ موضوع جدایی مالکیت از نظارت، توسط یوجین فاما<sup>۲</sup> و مایکل جنسن<sup>۳</sup> مطرح شد که پایه گذار نظریه کارگزاری<sup>۴</sup> بود و به حاکمیت شرکتی به دید یک سری قرارداد می نگریست. جی لورش<sup>۵</sup> و الیزابت ماکلور<sup>۶</sup> بیان کردند که بسیاری از شرکت های بزرگ بدون مسوولیت پذیری و نظارت از جانب هیئت مدیره هایشان، روی تمام امور تجاری خود نفوذ کامل دارند. اواخر دهه نود و اوایل هزاره جدید جهان شاهد بحران ها و رسوایی دو کمپانی غول آسایانرون<sup>۷</sup> و وردکام<sup>۸</sup> و شرکت های کوچک تری مانند تایکو<sup>۹</sup> و گلوبال کروسینگ<sup>۱۰</sup> بود که توجه و تمایل سهام داران و دولت ها را به برقراری با صلابت حاکمیت شرکتی، فزونی بخشید. بطور کلی ضرورت حاکمیت شرکتی ناشی از تضاد منافع مشارکت کنندگان (ذینفعان) در ساختار شرکتی است. تضاد منافع که از آن به عنوان مساله نمایندگی تعبیر می شود، خود ناشی از دو علت عمده است؛ اول اینکه هر یک از مشارکت کنندگان، اهداف و ترجیحات متفاوتی دارند و دیگر اینکه هر کدام اطلاعات کاملی در مورد اقدامات، دانش و ترجیحات دیگری ندارند. بدیهی است این تفکیک، با فرض نبود ساز و

<sup>2</sup>EUGENE FAMA<sup>3</sup>MICHAEL JENSON<sup>4</sup>AGENCY THEORY<sup>5</sup>JOYLORSCH<sup>6</sup>MACLVER<sup>7</sup>Enron<sup>8</sup>WorldCom<sup>9</sup>Tyco<sup>10</sup>Global Crossing

کارهای موثر اجرایی حاکمیت شرکتی، باعث ایجاد زمینه جهت اقدام مدیران در راستای منافع خود و نه منافع سهامداران خواهد شد. (برل و مینز، ۱۹۳۲) آنچه که باعث شده در دهه‌های اخیر، موضوع حاکمیت شرکتی در کانون توجه همگان قرار گیرد، ورشکستگی و تجارب تلخی بود که دامن برخی از بنگاه‌های اقتصادی بزرگی را گرفت که آوازه‌ای جهانی داشتند. شرکت‌هایی همچون «انرون»، «ورلدکام»، «گیتوی»، «کی‌پی‌ام‌جی»، «بانک چین»، «دوو»<sup>۱۱</sup> و غیره. از این رو شاید بتوان گفت طرح موضوع حاکمیت شرکتی، محصول مطالعاتی است صاحب‌نظران مباحث سازمانی، در بررسی علل ناکامی شرکت‌های بزرگ در خلال سال‌های مزبور داشته‌اند. موارد فوق بر این نکته صحنه می‌گذارد که نمی‌توان بین حاکمیت شرکتی و مدیریت ریسک، خط حایلی ترسیم کرد. می‌توان اثرات روشن این مساله را در سطح سازمانی مشاهده کرد؛ برای مثال، طی چند سال گذشته، تعداد بسیار زیادی از شرکت‌ها، اقدام به ایجاد پست سازمانی مدیریت ارشد ریسک نموده‌اند. اغلب وظیفه اصلی مدیر ارشد ریسک، فعالیت به عنوان عضو ارشد کمیته مدیریت و حضور یافتن منظم در جلسات هیأت مدیره است. در واقع هیأت مدیره و کمیته مدیریت بطور روزافزون مدیر ارشد ریسک را به عنوان فردی در نظر می‌گیرند که باید مسؤولیت‌های حاکمیت شرکتی را با وظایف و کارکردهای ریسک‌های بازار، اعتباری، عملیاتی و تجاری تلفیق کرده و آنها را بصورت یکپارچه و نظام‌مند مدیریت کند.

### روش شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از دو روش کتابخانه‌ای و اسناد علمی، و روش میدانی برای گردآوری اطلاعات و از روش مطالعه تطبیقی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و استنباط استفاده شده است. در بخش مطالعات کتابخانه‌ای، اطلاعات مربوط به مبانی نظری پژوهش از کتب، نشریات تخصصی، پایان‌نامه‌های دانشگاهی و سایت‌های معتبر استخراج شده و همچنین از مطالعات و تحقیقات مرتبط و نزدیک با موضوع از منابع مختلف نظیر دانشگاه‌ها و مراکز تهیه و تدارک کننده منابع علمی و پژوهشی استفاده گردیده است.

### ادبیات پژوهش

نگاهی به تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که هر یک از محققان از دیدگاه‌های مختلفی حاکمیت شرکتی را مورد بررسی قرار داده‌اند. برخی، حاکمیت شرکتی را شیوه اداره امور کسب و کار تعریف می‌کنند که شامل تدوین اهداف و ترسیم وضعیت ریسک بانک، اولویت بندی فعالیت‌ها و رفتارهای شرکت به این امید که مدیریت به گونه‌ای مطمئن و موثر عمل کند و نیز اداره عملیات روزانه در چارچوب وضعیت ریسک واحد و به طور همزمان، حفاظت از منافع سپرده‌گذاران و سایر افراد ذینفع است. به عبارت دیگر مجموعه روابطی که بین مدیریت، هیأت مدیره، سهامداران و ذینفعان دیگر بانک وجود دارد، موضوع بحث اصلی حاکمیت شرکتی است. (Greuning, et al, 2003) حاکمیت شرکتی موثر در پی آن است که با چیدمان صحیح روابط و مناسبات در ساختار قدرت و تبیین دقیق اختیارات و مسؤولیت‌ها در سازمان، منابع را به گونه‌ای کارا به کار گیرد، اهداف را به شیوه‌ای اثربخش محقق سازد و از همه مهمتر، منافع افراد ذینفع را به بهترین شکل ممکن تامین نماید. گیلن و استارکز<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۸) حاکمیت شرکتی را «سیستم قوانین، مقررات و عواملی» تعریف می‌کند که «عملیات شرکت را کنترل می‌نمایند». این دو محقق بیان می‌کنند حاکمیت شرکتی شامل ساختارهایی می‌شود که حد و مرز فعالیت‌های شرکت را مشخص می‌سازد. این سری ساختارها شامل مشارکت‌کنندگان در فعالیت‌های شرکت مثل مدیران، کارکنان، تامین‌کنندگان سرمایه، بازدهی هر یک از مشارکت‌کنندگان، و چارچوب فعالیت هر کدام می‌باشد. اشلیفر و ویشنی<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۷) حاکمیت شرکتی را نوعی ساختاردهی منافع اقتصادی مشارکت‌کنندگان تعریف می‌کند. به عبارت دیگر حاکمیت شرکتی، روش‌هایی است که به تامین‌کنندگان منابع مالی شرکت‌ها اطمینان می‌دهد به بازده سرمایه‌گذاری خود دست خواهند یافت. به همین سان زینگلز (۱۹۹۸) حاکمیت شرکتی را بصورت ذیل تعریف می‌کند: «مجموعه‌ای از شرایط که مذاکرات گذشته درباره قراردادهای شبه اجاره‌ای (quasi-rent) شرکت را شکل می‌دهد. در واقع تعریف زینگلز اشاره به یکی از مبانی نظری مشکلات حاکمیت شرکتی دارد که از انعقاد قراردادهای ناقص شکل می‌گیرد و حاکمیت شرکتی برای پر کردن این شکاف در راستای حداکثر ساختن ارزش شرکت وارد عمل می‌شود. گراسمن و هارت<sup>۱۴</sup> (۱۹۸۶) سهم عمده‌ای در معرفی و بیان ایده کنترل دارندگان حقوق باقیمانده (سهامداران) دارد که بر اهمیت تخصیص قدرت (کنترل) تصمیم‌گیری در شرایط غیرقطعی تاکید می‌کند. بر این اساس تعریفی از حاکمیت شرکتی به شرح زینگلز ارایه شد. با این تعریف، حاکمیت شرکتی در واقع بدنبال پر کردن شکاف-

<sup>11</sup> Enron, WorldCom, Gateway, KPMG, Bank of China, Daewoo

<sup>12</sup> Gillan and Starks

<sup>13</sup> Shleifer, Vishny

<sup>14</sup> Grossman and Hart

های ناشی از قراردادهای ناقص است. چنانچه بتوان قراردادهای را طوری تعریف و تدوین نمود که مسیر فعالیت‌ها را به روشنی مشخص ساخته باشد و راه‌حل‌های اجرایی و مطابق با زمان ارائه داده باشد، در اینصورت بحث حاکمیت شرکتی جایگاهی نخواهد داشت. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، حاکمیت شرکتی را به این صورت تعریف می‌کند: «مجموعه روابطی است که میان مدیریت، هیات مدیره، سهامداران و دیگر اشخاص ذینفع یک شرکت وجود دارد. همچنین حاکمیت شرکتی، تعیین‌کننده ساختاری است که توسط آن، اهداف شرکت تدوین و ابزار دستیابی به این اهداف و نظارت بر عملکرد مشخص می‌شود. حاکمیت شرکتی خوب، می‌بایست مشوق‌های مناسبی را برای هیات مدیره و مدیریت فراهم آورد تا آنها به پیگیری اهدافی بپردازند که در راستای منافع شرکت و سهامداران بوده و نظارت موثری را ممکن می‌سازد. از این رهگذر شرکت‌ها می‌توانند از منابع به شیوه‌ای کارا تر استفاده کنند.» با توجه به تعارف مطرح شده، می‌توان گفت در حاکمیت شرکتی، دو دسته از ساز و کارهای درون سازمانی و برون سازمانی وجود دارد؛ نمایه (۱) را ملاحظه نمایید.

ساز و کارهای برون سازمانی (محیطی) عبارتند از:

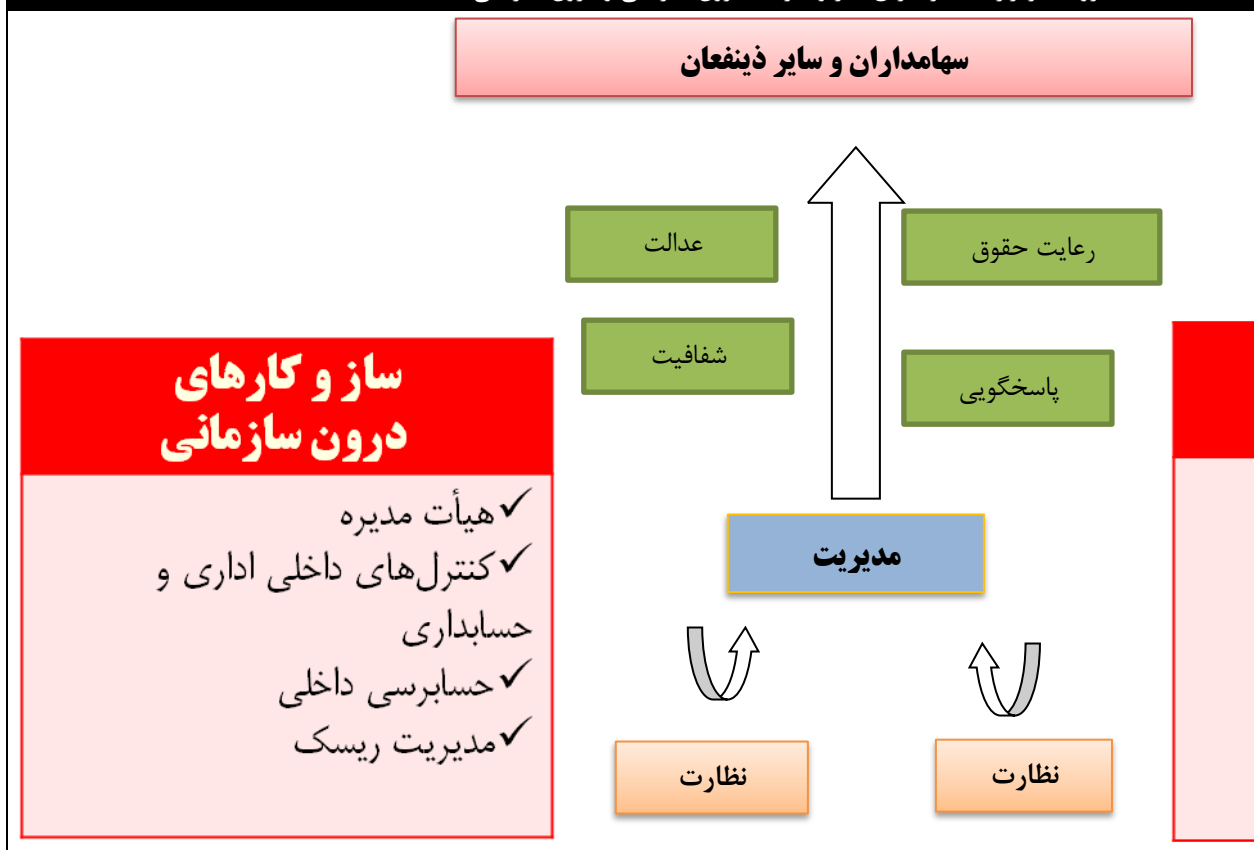
- ✓ نظارت قانونی: تدوین، تصویب و استقرار قوانین نظارتی مناسب
- ✓ نظام حقوقی: برقراری نظام حقوقی مناسب
- ✓ کارایی بازار سرمایه: گسترش بازار سرمایه و تقویت کارایی آن
- ✓ نظارت سهامداران عمده: ایجاد انگیزه در سهامداران به فعالیتهایی از قبیل خرید سهام کنترلی
- ✓ نقش سرمایه‌گذاران نهادی: تشویق و گسترش سرمایه‌گذاری نهادی
- ✓ نظارت سهامداران اقلیت: احترام به حقوق سهامداران اقلیت و مجاز بودن نظارت اقلیت بر فعالیت شرکت
- ✓ الزامی کردن حسابرسی مستقل: با توجه به نقش برجسته نظارتی آن
- ✓ فعالیت موسسات رتبه‌بندی: ایجاد تسهیلات برای فعالیت موسسات رتبه‌بندی

ساز و کارهای درون سازمانی (محاطی) نیز عبارتند از:

- ✓ هیئت مدیره: انتخاب و استقرار هیئت مدیره توانمند، خوشنام و بی‌طرف
- ✓ مدیریت اجرایی: تقسیم مسئولیتها بین مدیریت اجرایی و استقرار نرم‌افزارهای مناسب
- ✓ مدیریت غیراجرایی: ایجاد کمیته‌های هیئت مدیره از مدیران مستقل و غیراجرایی (کمیته حسابرسی، حقوق و غیره)
- ✓ کنترل‌های داخلی: طراحی، تدوین و استقرار کنترل‌های داخلی مناسب (مالی، حقوقی، ریسک، حسابرسی داخلی و غیره)
- ✓ اخلاق سازمانی: تدوین و گسترش آیین رفتار حرفه‌ای و اخلاق سازمانی

هریک از مکانیزمهای درون سازمانی و برون سازمانی، بر تک‌تک فرآیندها و فعالیت‌های شرکت‌ها نظارت دارند و موجب ارتقای پاسخگویی و دستیابی به سایر هدفهای حاکمیت شرکتی می‌شوند.

نمایه (۱) روابط برقرار شده از طریق ساز و کارهای برون سازمانی و درون سازمانی



از این رو، تعریف ذیل را می‌توان به عنوان تعریف مناسبی از حاکمیت شرکتی در نظر گرفت:

«حاکمیت شرکتی، مجموعه‌ای از نظام‌ها، فرآیندها و ساختارهایی است که با استفاده از ساز و کارهای درون‌سازمانی نظیر هیأت مدیره، کنترل‌های داخلی اداری و حسابداری، حسابرسی داخلی و مدیریت ریسک و نیز ساز و کارهای برون‌سازمانی مانند نظارت قانونی، نظام‌های حقوقی، بازار سرمایه، نظارت سهامداران عمده، حسابرسی مستقل و مؤسسات رتبه‌بندی، در پی کسب اطمینان از رعایت حقوق ذینفعان، پاسخگویی، شفافیت و عدالت در واحد تجاری است.»

### نقش حاکمیت شرکتی در نظام بانکداری اسلامی

بانکداری اسلامی که از مهم‌ترین اهداف آن، حفظ اصول شریعت اسلامی است با چالش‌های توسعه بین‌المللی مواجه است. در عین حال مباحث مطرح شده در زمینه حاکمیت شرکتی سیستم بانکداری عمدتاً مربوط به نظام بانکداری مرسوم (غیراسلامی) است. با وجود رشد سریع بانک‌های اسلامی از اواسط دهه ۱۹۷۰ و افزایش حضور آنها در بازارهای مالی جهانی، مباحث اندکی در زمینه تقویت حاکمیت شرکتی در بانکداری اسلامی مطرح شده است اما تحلیلگران بانکداری اسلامی، درصدد تطبیق حاکمیت شرکتی رایج در بانکداری مرسوم با الگوی شریعت اسلامی برآمده‌اند. منابع تئوریک دو مدل را از حاکمیت شرکتی ارائه کرده‌اند؛ نوع اول، مدل Anglo-American است که هدف آن منحصراً حداکثرسازی منافع سهامداران است و براساس این مدل، اگر هدف حداکثرسازی ارزش منافع سهامداران با منافع سایر ذی‌نفعان در تعارض باشد، سایر منافع ذی‌نفعان شرکت نادیده انگاشته می‌شود. مدل دوم، Franco-German است که برخلاف مدل اول، تأکید آن بر حفاظت از منافع سایر ذی‌نفعان است. تحلیلگران معتقدند در مدل نخست، منافع ذی‌نفعان (سپرده‌گذاران) به این دلیل به خوبی مدل دوم رعایت نشده است که منافع تمام سپرده‌گذاران براساس نرخ از قبل تعیین شده بازده سرمایه‌گذاری تعیین می‌شود اما در بانکداری اسلامی به لحاظ شرعی نبودن پرداخت بهره، این مدل کارایی ندارد و لزوم حفاظت از منافع ذی‌نفعان کاملاً احساس می‌شود. همچنین کارکنان بانک‌ها از دیگر ذی‌نفعان سیستم بانکداری هستند که مشارکت آنها جهت عملکرد و کارایی بانک و مزایای پرداختی به آنها، توسط ساختار انگیزشی بانک تعیین می‌شود به این معنی که با بهبود عملکرد بانک، حق الزحمه آنها افزایش و اثر انگیزشی تقویت می‌شود. از سوی دیگر سیستم مالی خود یک ذی‌نفع است زیرا ناتوانی بانک‌های مهم و اصلی می‌تواند باعث ایجاد بحران

و آسیب در کل اقتصاد شود. دولت نیز یک ذی نفع دیگر است زیرا عملکرد موثر بانک ها می تواند منافع زیادی را برای دولت به همراه داشته باشد. اقتصاد جامعه نیز یک ذی نفع بزرگ است زیرا عملکرد غیرموثر سیستم مالی می تواند اثر معکوسی در تمام بخش های اقتصاد و جامعه از طریق بی ثباتی و کاهش نرخ رشد اقتصادی ایجاد کند. حتی در نظام مالی اسلامی، مهم ترین ذی نفع خود شریعت اسلام است زیرا اگر بانک ها نتوانند حاکمیت شرکتی را به نحو احسن و مطابق با اسلام اجرا کنند، ایرادات منتقدان نظام بانکداری اسلامی و ناتوانی مطابقت آن با بانکداری نوین تشدید خواهد شد. ایجاد استانداردها و محدودیت های هدفمند جهت هدایت و کنترل بانک های اسلامی به شیوه ای که بتواند حافظ منافع تمام ذی نفعان شود باعث کاهش هزینه ها می شود و موضوع هزینه ها خود یک مبحث بسیار مهم در حاکمیت شرکتی است زیرا اگر هزینه ها افزایش یابد، دیگر نمی توان از منافع ذی نفعان به طور منصفانه حفاظت کرد. در نتیجه اگر ذی نفعان از عملکرد بانک رضایت نداشته باشند، اعتماد ذی نفعان به این سیستم از بین رفته و در نهایت رشد نامطلوبی را در بخش مالی و کل اقتصاد شاهد خواهیم بود. تشدید تعارض منافع منجر به بروز مشکلات بسیاری می شود و این در حالی است که در بانکداری مرسوم، تعارض منافع معمولاً بین سهامداران و مدیریت ایجاد می شود. اما در بانکداری اسلامی بعد مهم دیگر بروز تعارض در منافع سپرده گذاران با سهامداران و مالکان است بنابراین باید به دنبال راه حل مطلوبی جهت تقویت حاکمیت شرکتی در سیستم بانکداری اسلامی بود تا ضمن حفاظت از منافع سرمایه گذاران بتوان بانکداری بدون ربا را نیز دنبال کرد.

### یافته های پژوهش

اصول حاکمیت شرکتی و پیشنهادات جهت بومی سازی برای نظام بانکداری ایران  
به هر صورت مهمتر از تعریف خود حاکمیت شرکتی، آنچه که در وهله اول از اهمیت بالاتری برخوردار است، اصول اساسی نظام حاکمیت شرکتی است. از مجموع تلاش های صورت گرفته، در جهت تدوین اصول حاکمیت شرکتی، می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱- ایجاد مبنایی برای چارچوب مؤثر حاکمیت شرکتی: ایجاد سیستم مدیریتی و نظارتی قوی بطوری که هدف شناسایی و انتشار وظایف و مسئولیت های هیات مدیره و مدیران را برآورده سازد. برای دستیابی به چنین هدفی، ساختار سازمانی بانک باید به گونه ای باشد که اولاً هیات مدیره قادر باشد نظارت مناسبی بر مدیریت بانک داشته باشد تا از این طریق هدایت استراتژیک بانک را به خوبی اعمال نماید. ثانیاً وظایف و مسئولیت های اعضای هیات مدیره و مدیران ارشد جهت تسهیل در پاسخگویی مدیریت و هیات مدیره به بانک و سهامداران را بصورت دقیق تشریح نماید و ثالثاً به گونه ای در اختیارات تعادل ایجاد نماید که یک فرد در بانک قدرت بیش از اندازه نداشته باشد.

### چگونگی دستیابی به بهترین رویه برای اصل ۱

**پیشنهادهای:** تهیه شرح وظایف هیات مدیره و سایر مدیران بانک  
هیات مدیره رسماً صورتی از رؤس وظایف و مسئولیت های خود و همچنین اختیارات تفویض شده به مدیران را تهیه نماید. ماهیت وظایف هیات مدیره و وظایفی که به مدیران بانک تفویض می شود به اندازه، پیچیدگی و ساختار مالکیت بانک بستگی داشته و تحت تاثیر فرهنگ سازمان و مهارت های اعضای هیات مدیره و مدیران بانک قرار دارد. تفکیک مسئولیت ها و افشای آنها به اشخاصی که تحت تاثیر تصمیمات بانک هستند به آنان کمک خواهد نمود تا مسئولیت های هر کدام از مدیران و هیات مدیره را بهتر درک نمایند. اگر این افشاء شامل شرحی از توازن مسئولیت ها بین رئیس هیات مدیره، مدیران مستقل (اگر وجود داشته باشند) و مدیرعامل باشد، منجر به درک بهتر مسئولیت ها توسط ذینفعان خواهد شد. تفکیک مسئولیت ها با تغییر در اندازه بانک ممکن است نیاز به تغییر داشته باشد. تجدید نظر منظم در تفکیک وظایف جهت حفظ تناسب وظایف هر بخش با نیازهای بانک اجتناب ناپذیر است. مسئولیت های هیات مدیره معمولاً شامل نظارت بر بانک همراه با ایجاد روش های پاسخگویی و کنترل، انتخاب و برکناری مدیرعامل، تایید حکم انتصاب و عزل مدیر اداری و مالی، تصویب نهایی استراتژی و اهداف بانک، بررسی و تایید سیستم های مدیریت ریسک و کنترل داخلی و نظارت بر رعایت قوانین، نظارت بر عملکرد مدیران ارشد و اجرای استراتژی و اطمینان از وجود منابع مناسب، تایید و نظارت مدیریت هزینه های سرمایه ای و تحصیل و فروش دارایی های ثابت و تایید و نظارت بر گزارشات مالی و سایر گزارشات است.

#### راهنمای ارائه گزارش اصل ۱

موارد ذیل در گزارشات سالانه حاکمیت شرکتی باید درج گردد:

توضیح در مورد وظایف مدیران از طریق احکام رسمی، (محتویات احکام رسمی دقیقاً تبیین شود) به طور مشابه، مدیرعامل، مدیر مالی باید دارای شرح شغل رسمی و حکم استخدامی باشند که شرایط کار، وظایف، حقوق و مسئولیت ها و شرایط بازنشستگی یا

خاتمه کار را تشریح نماید.

۲- بهترین نحو انجام دهد. یک هیات مدیره باید بتواند وظایف محوله را مطابق با قوانین و مصوبات به گونه ای انجام دهد که برای بانک ارزش افزوده ایجاد نماید. بدین سبب، اعضای هیات مدیره باید اولاً درک درستی از وضعیت بانک در عرضه اقتصادی داشته باشند، از دانش و تجربه کافی برای ایفای وظایف برخوردار باشند، و بتوانند راهکار مناسبی برای مشکلات جاری و آتی مرتبط با عملیات بانک بیابند و ثانیاً بتوانند به گونه ای اثربخش عملکرد مدیریت و چالشهای پیش روی آن را مورد ارزیابی قرار داده و قضاوت مستقل در این زمینه داشته باشند.

### چگونگی دستیابی به بهترین رویه برای اصل ۲

**پیشنهاد شماره ۱:** اکثریت اعضای هیات مدیره باید از مدیران مستقل باشند.

یک عضو هیات مدیره مستقل هیچگونه منافع یا روابط با اهمیتی که بتواند قضاوت وی را تحت تاثیر قرار دهد، ندارد. هیات مدیره باید به طور مرتب استقلال هر یک از مدیران را به منظور درج در اطلاعاتیه مربوطه ارزیابی کند. برای تحقق این امر هر کدام از مدیران باید اطلاعات لازم را در اختیار هیات مدیره قرار دهند. تغییر مدیران نیز یکی از موضوعات با اهمیت در استقلال مدیران است. مدت حضور هر یک از مدیران یا اعضای هیات مدیره در شرکت نیز باید در گزارش سالانه افشاء شود. هر زمان که استقلال مدیران از بین برود این موضوع باید بلافاصله افشاء شود. همچنین مدیران باید در تصمیم گیری ها به طور مستقل قضاوت نمایند. بدین منظور، هیات مدیره باید روش هایی را تدوین کند تا اعضای هیات مدیره در این زمینه از مشاورین حرفه ای با هزینه شرکت استفاده نماید. اعضای مستقل هیات مدیره باید بطور منظم جلساتی با هم بدون حضور سایر مدیران برگزار نمایند. روابط خانوادگی اعضای هیات مدیره با هم و با مدیران بانک نیز باید افشاء شود.

**پیشنهاد شماره ۲:** رئیس هیات مدیره از بین مدیران مستقل انتخاب شود.

رئیس هیات مدیره رهبری هیات مدیره را به منظور بهبود در کیفیت فعالیتها به عهده دارد. بنابراین مشارکت موثر رئیس هیات مدیره در هماهنگی بین مدیران بانک و اعضای هیات مدیره بسیار حیاتی به نظر می رسد. اگر رئیس هیات مدیره، مدیری مستقل نباشد، منطقی به نظر می رسد که یک مدیر مستقل به این سمت منصوب شود. رئیس هیات مدیره باید وقت کافی را برای انجام وظایف خود اختصاص دهد. زمان حضور رئیس هیات مدیره باید در کار اوقات کار ثبت شود.

**پیشنهاد شماره ۳:** رئیس هیات مدیره و مدیر عامل نباید یک نفر باشند.

به این منظور ضروری است که مسئولیتها روسای بانک از یکدیگر تفکیک شود. تفکیک مسئولیت بین رئیس هیات مدیره و مدیر عامل باید در هیات مدیره تصویب و ابلاغ شود. مدیر عامل بانک نباید به عنوان رئیس هیات مدیره منصوب شود.

**پیشنهاد شماره ۴:** هیات مدیره باید کمیته انتصاب تشکیل دهد.

وجود کمیته انتصاب از حیث نظارت بر انتخاب و انتصاب مدیران ارزشمند است. ترکیب و اندازه کمیته انتصاب به گونه ای باشد که تصمیم گیری در کمیته به طور مستقل گرفته شود. اندازه کمیته باید کوچک باشد تا تصمیمات کارآیی بیشتری داشته باشد. همچنین تک اعضای هیات باید زمان کافی را برای اجرای وظایف اختصاص دهند. بدین منظور، مدیران باید در این مورد بررسی هایی را انجام دهند. برای حمایت از کاندیدای مدیریت، مدیران غیر اجرایی باید کمیته انتصاب را تشکیل و جزییات وظایف و زمان مورد نیاز را تعیین کنند. رئیس کمیته انتصاب همان رئیس هیات مدیره (مدیر مستقل) است. مسئولیت کمیته انتصاب شامل: نظارت بر صلاحیت و شایستگی مدیران، نظارت بر موفقیت آمیز بودن طرح های در دست اجرا، ارزیابی عملکرد هیات مدیره و پیشنهاد برای عزل یا انتصاب مدیران است.

**پیشنهاد شماره ۵:** موضوعات با اهمیت زیر باید در گزارش سالانه حاکمیت شرکتی افشاء شود:

- تشریح روش بانک برای انتصاب مدیران جدید
- رویه های اتخاذ شده توسط کمیته انتصاب
- اسامی اعضای کمیته انتصاب
- مهارت، تجربه و تخصص مربوط به هریک از مدیران در تاریخ تهیه گزارش سالانه
- میزان حضور در بانک در طول سال گذشته



۳- حقوق سهامداران و کارکردهای اصلی مالکیت: رعایت و حفظ حقوق صاحبان سهام (انجام آسان کلیه نقل و انتقالات، دریافت اطلاعات به موقع و با کیفیت، حضور موثر در تصمیم گیری ها و ...)، رفتار یکسان با همه سهامداران

### چگونگی دستیابی به بهترین رویه برای اصل ۳

**پیشنهاد ۱:** طراحی و افشای استراتژی بهبود در روشهای ارتباط موثر با سهامداران و تشویق به مشارکت فعال آنان در جلسات مجامع عمومی بانک.

افشای رویه و سیاست بانک در خصوص ارتباطات با سهامداران، به سرمایه گذاران در دسترسی به اطلاعات کمک خواهد کرد. استفاده از تکنولوژی های جدید جهت اطلاع رسانی مزیت های فراوانی برای بانک ها ایجاد می کند که عبارتند از:

- فرصت های بیشتر برای ارتباطات موثر با سهامداران.
- بهبود در دستیابی به اطلاعات توسط سهامداران بدون حضور فیزیکی در مجامع و جلسات عمومی.

**پیشنهاد ۲:** حسابرسان مستقل باید الزاما در جلسات و مجامع عمومی سالانه بانک حضور داشته و آماده پاسخگویی به سوالات سهامداران درباره فرآیند اجرای حسابرسی و تدوین محتوای گزارش حسابرسان باشند.

بانکها باید حسابرس خویش را با در نظر گرفتن پیشنهادات و نقطه نظرات سهامداران انتخاب نماید. حسابرس حق دارد و مجاز است در جلسات و مجامع عمومی حضور یابد و تمامی موضوعاتی را که در این مجامع مورد بحث قرار می گیرد استماع نماید. اگر حسابرس بانک یا نماینده آنها در مجامع عمومی سالانه حضور دارند، مدیر جلسه یا دبیر مجمع باید فرصت کافی جهت پاسخگویی به سوالات سهامداران در خصوص قرارداد حسابرسی و محتوای گزارش به حسابرسان بدهد. درخواستبانک از حسابرسان جهت شرکت در جلسات و مجامع عمومی بانکسبب افزایش نقش و مسئولیت پاسخگویی حسابرسان به سهامداران می گردد.

۴- تاکید بر استانداردهای اخلاقی و مسئولیت پذیری: تدوین منشور اخلاق حرفه ای و پاسخگویی (مثل نحوه خرید و فروش ها)

### چگونگی دستیابی به بهترین رویه برای اصل ۴

**پیشنهاد ۱:** تدوین آیین رفتار حرفه ای که راهنمای تمامی کارکنان بانک در انجام وظایف محوله است. آیین رفتار حرفه ای به منظور تدوین رویه های جهت افزایش درستکاری کارکنان بانک و نیز پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان نسبت به رفتارهای غیراخلاقی تنظیم می شود. حاکمیت شرکتی خوب بدون داشتن کارکنانی آگاه و صادق حاصل نمی شود. صداقت و درستکاری کارکنان را نمی توان قانونمند کرد اما می توان با اتخاذ راهکارهایی این اعتماد را فزونی بخشید. هر بانک باید رویه هایی را مقرر کند که بر اساس آن مدیران و کارکنان بهترین واکنش را در رسیدن به اهداف بانک از خود بروز دهند. آیین رفتار حرفه ای روشی موثر برای دستیابی به هدف است. ضرورتی به تدوین آیین رفتار حرفه ای جداگانه برای مدیران و کارکنان نمی باشد. در مفاد آیین رفتار حرفه ای می بایست به مصادیق ذیل اشاره شده باشد:

- ✓ تضاد منافع: تعیین شیوه برخورد در مواردی که منافع اشخاص با منافع بانک در تضاد است.
- ✓ فرصت های خاص: پیشگیری از ایجاد موقعیتی که مدیران از اموال و داراییها بانک استفاده شخصی بکنند و یا با استفاده از اطلاعات محرمانه بر علیه بانک و به نفع خود دست به اقداماتی بزنند.
- ✓ اعتماد پذیری: محدودیت در استفاده از اطلاعات محرمانه، به جز در مواردی که افشاء اطلاعات داخلی منع قانونی نداشته باشد.
- ✓ عملکرد منصفانه: تمام کارکنان بانک باید با مشتریان، فروشندگان و رقبا برخوردی منصفانه داشته باشند.
- ✓ محافظت و استفاده درست از دارایی های بانک
- ✓ رعایت قوانین و مقررات: تاکید بر رعایت تمامی قوانین و مقررات
- ✓ برخورد با موارد گزارشگری خلاف واقع: تلاش در جهت تهیه گزارش های عادلانه و رعایت انصاف در گزارشگری

**پیشنهاد ۲:** افشای سیاست بانک در باره تسهیلات دهی توسط هیات مدیره، مدیران و کارکنان

در صورتی که بانک روش مناسبی را برای برخورد با اعضای هیات مدیره، مدیران و کارکنانی که از اطلاعات نهانی در داخل بانک به نفع منافع شخصی استفاده می کنند، اتخاذ نکند، اعتماد عمومی به بانک از دست می رود. جهت حفظ اعتماد سرمایه گذاران، بانک ها باید از روش هایی پیروی کنند که مانع از انجام هرگونه استفاده از اطلاعات نهانی می شود. بانک باید رویه های مناسبی را برای حصول اطمینان از



رعایت مفاد آیین رفتار حرفه‌ای وضع کند. همواره رعایت آیین رفتار حرفه‌ای را به طور مداوم ارزیابی کند. این وظیفه بهتر است به حسابرسی داخلی واگذار شود.

۵- رعایت درستکاری در گزارشگری مالی: وجود ساختاری که بر مبنای آن رعایت درستکاری در گزارشگری مالی را بتوان به طور مستقل تایید نمود. (کمیته حسابرسی)

### چگونگی دستیابی به بهترین رویه برای اصل ۵

**پیشنهاد ۱:** اعضای هیات مدیره و مدیر مالی باید گواهی نمایند که صورتهای مالی بانک طبق استانداردهای حسابداری است و به گونه‌ای منصفانه ارائه شده است.

**پیشنهاد ۲:** هیات مدیره باید کمیته حسابرسی تاسیس کند. وجود کمیته حسابرسی مستقل یکی از ویژگی‌های مهم حاکمیت شرکتی خوب شناخته شده است. اگر کمیته حسابرسی در بانکی وجود نداشته باشد، آن بانک باید توضیح دهد که چگونه انصاف را در گزارشگری مالی رعایت نموده است و اینکه چگونه استقلال حسابرسان حاصل شده است.

**پیشنهاد ۳:** ویژگی‌های اصلی کمیته حسابرسی عبارت است از: ۱- حداقل سه عضو داشته باشد ۲- تمام اعضا از بین مدیران غیراجرایی انتخاب شوند ۳- رئیس کمیته از بین مدیران مستقل باشد ۴- رئیس کمیته از بین مدیران مستقل انتخاب و رئیس هیات مدیره نباشد و ۴- اکثریت اعضا از مدیران مستقل باشند.

بطور کلی اعضای کمیته حسابرسی باید با موضوعات مالی آشنایی کامل داشته باشند، حداقل یک عضو متخصص مسائل مالی باشد (برای مثال یک حسابدار رسمی باشد)، و اعضای کمیته با صنعتی که واحد تجاری در آن فعالیت می‌کند، آشنایی کافی داشته باشند.

**پیشنهاد ۴:** کمیته حسابرسی باید دارای شکل سازمانی رسمی باشد. در اساسنامه کمیته حسابرسی باید نقش و مسئولیتهای کمیته، ترکیب اعضای کمیته، ساختار سازمانی و ویژگی‌های اعضای کمیته باید به روشنی تعریف شود. کمیته حسابرسی باید از قدرت و منابع مالی لازم برای اجرای وظایف برخوردار باشد که شامل حق پاسخ‌خواهی از مدیران بانک، برگزاری نشست غیرعلنی با حسابرسان بانک (اعم از داخلی و مستقل) و همچنین جستجو برای دریافت هر گونه اطلاعات ضروری درباره امور بانک می‌باشد. کمیته حسابرسی باید منصفانه بودن گزارشگری مالی و همچنین استقلال حسابرسان مستقل بانک را ارزیابی کند. گزارشات کمیته حسابرسی باید شامل موارد ذیل باشد:

- ارزیابی انصاف مدیریت در گزارشگری مالی خارجی
- روشهای انتخاب حسابرسان مستقل و اتخاذ رویه‌ای برای تغییر حسابرسان مستقل
- توصیه برای انتخاب یا تغییر حسابرس
- ارزیابی کافی بودن گزارشات مالی برای سهامداران
- ارزیابی عملکرد و استقلال حسابرسان مستقل و اینکه آیا این کمیته از خدمات حسابرسان مستقل راضی است یا خیر و حسابرسان درگیر خدمات غیر حسابرسی برای بانک نشده‌اند.
- ارزیابی استقلال و شایستگی حسابرسان داخلی

### پیشنهاد ۵: گزارشگری

موضوعات زیر باید در بخش حاکمیت شرکتی گزارش سالانه بانک درج گردد:

- مشخصات کامل و تجارب اعضای کمیته حسابرسی، در صورت عدم نیاز به ایجاد این کمیته، افرادی که وظایف این کمیته را انجام می‌دهند.

- تعداد جلسات کمیته حسابرسی و نام حضار این جلسات
- توضیح در مورد انحراف از پیشنهادات مذکور در بندهای قبلی این فصل
- نمودار سازمانی کمیته حسابرسی
- اطلاعاتی در زمینه رویه‌های انتخاب حسابرسی خارجی و جابه‌جایی شرکای حسابرسی خارجی

۶- شناسایی حقوق ذینفعان در حاکمیت شرکتی: تدوین و افشای رفتار حرفه ای برای رعایت روش ها و مقررات در جهت حفظ و احترام به حقوق کلیه ذینفعان (کارکنان، مشتریان و کل جامعه) بانک ها حقوق قانونی و تعهداتی به غیر سهامداران و ذینفعانی مثل کارکنان، مشتریان و کل جامعه دارند. دیدگاه مورد پذیرش همه این است که بانک می تواند با مدیریت کارای سرمایه اجتماعی، انسانی، طبیعی و سایر سرمایه ها ارزش افزوده ایجاد کند. عملکرد بانک ها را می توان به اشکال گوناگون ارزیابی کرد. عملکرد بانک ها با توجه به استفاده آنان از این سرمایه ها مورد ارزیابی قرار می گیرد. نکته مهم برای بانک ها داشتن تعهد نسبت به رویه های درست در بانک می باشد.

#### چگونگی دستیابی به بهترین رویه برای اصل ۶

**پیشنهاد ۱:** تدوین و افشای رفتار حرفه ای برای رعایت روش ها و مقررات و تعهدات به ذینفعان  
اغلب بانکها مشمول برخی از الزامات قانونی هستند که بر چگونگی انجام فعالیت های آنها تاثیر مستقیم دارد. این الزامات شامل قوانین مربوط به مبادلات تجاری، قوانین حمایت از حقوق مشتریان و حریم شخصی افراد، مقررات ائمنی، قانون ایجاد فرصت های برابر شغلی، مقررات بیمه ای و... می باشد. مدیران و کارکنان شخصا مسئول رفتارهای خلاف قوانین و مقررات مذکور هستند و این رفتارها مجازات سنگینی در پی خواهد داشت. جدای از نیاز به مدیریت ریسک و حمایت از رعایت تعهدات قانونی بانکها، مسئله اصلی بهبود شهرت بانک است. در این بحث تعامل با سازمانهای دولتی بسیار اهمیت دارد. پاسخگویی اجتماعی بانک ها مبتنی بر حقانیت، انصاف، و استانداردهای اخلاقی است. هیات مدیره مسئول تدوین رویه هایی است که بر اساس آن بانک بتواند این استاندارد را عملیاتی نماید. رفتار حرفه ای بانکروها و سیاست هایی را تشریح می کند که به هیات مدیره برای اجرای وظایف و مدیریت ریسک کمک می کند. آیین رفتار حرفه ای باید کارکنان را قادر نماید رفتار سوء مدیران و هیات مدیره را بدون ترس از هرگونه مجازاتی گزارش نمایند. بانک باید سیستمی را برقرار کند تا اطمینان یابد آیین رفتار حرفه ای بخوبی اجرا می شود. برای اجرای خوب این سیستم، قوانین باید وضع شود که موانع اجرای آیین رفتار حرفه ای را برطرف سازد.

۷- افشاء و شفافیت: افشاء به موقع و متوازن کلیه اطلاعات با اهمیت (آیین نامه افشاء مناسب و به موقع اطلاعات)

#### چگونگی دستیابی به بهترین رویه برای اصل ۷

**پیشنهاد ۱:** ایجاد رویه های مکتوب برای اطمینان از رعایت الزامات مقرر در آیین نامه افشاء اطلاعات و آیین نامه افشای فوری اطلاعات و پاسخگو بودن مدیریت ارشد نسبت به رعایت الزامات فوق.  
به این منظور بانک باید فرآیندی را طی کند که اطمینان یابد که اطلاعات افشاء:

- به موقع تهیه و ارسال می شود.
- اطلاعات با اهمیت، حذف نشده است.
- حقیقی و منصفانه است.
- به گونه ای روشن و شفاف بیان شده است و به تمام سرمایه گذاران این اجازه را می دهد که تاثیر این اطلاعات را برای تصمیمات سرمایه گذاری خود ارزیابی کنند.

بانک باید برای افزایش توازن گزارشگری و ایجاد شفافیت از رهنمودهایی مکتوب استفاده نماید. این رهنمودها شامل اطلاعات مورد نیاز هر سرمایه گذاری برای ارزیابی آگاهانه فعالیت و نتایج عملیات می باشد. روش و رویه های افشاء باید موارد زیر را در بر گیرد:

- ✓ نوع اطلاعاتی که باید افشاء شود
- ✓ تصمیم گیری در مورد افشای مربوط به تعهدات بانک
- ✓ نقش و مسئولیت های مدیران و کارکنان در زمینه افشاء، به ویژه شخصیکه مسئول اصلی صحت اطلاعات ارائه شده است و شخصی که مسئول تصمیم گیری در زمینه نوع اطلاعاتی که باید افشاء شود، می باشد
- ✓ درک بهبود از رعایت مقررات مربوط به افشاء
- ✓ نظارت بر رعایت روش های مربوط به افشاء
- ✓ اقداماتی برای پیشگیری از رسوخ اطلاعات نادرست درباره بانک
- ✓ جلوگیری از افشای ناقص اطلاعات جهت افزایش اعتماد به اطلاعات بانک

- ✓ ارتباط مناسب با رسانه‌ها برای درج اخبار بانک
- ✓ توسعه ارتباطات با تحلیل‌گران مالی و ارائه پاسخ منطقی به پرسش‌های سهامداران

۸- نظام منصفانه پاداش عملکرد و تطابق اختیارات با مسئولیت‌ها: اطمینان از ارائه بازخور سریع و کافی با توجه به عملکرد فردی و کلی و تشویق به منظور ارتقای عملکرد. بانک‌ها باید سیاست‌های خود در زمینه جبران خدمت را به گونه‌ای تنظیم نمایند که مدیران و کارکنان با انگیزه و باهوش را جذب و نگهداری نمایند تا عملکرد بانک ارتقاء یابد. ارتباط روشن بین عملکرد و نظام جبران خدمت بسیار مهم می‌باشد. سیاست جبران خدمت مدیران باید مورد پذیرش سرمایه‌گذاران قرار گیرد.

#### چگونگی دستیابی به بهترین رویه برای اصل ۸

**پیشنهاد ۱:** افشای سیاست‌های بانک در زمینه جبران خدمت به گونه‌ای که سرمایه‌گذاران قادر باشند: (۱) از هزینه‌ها و منافع این سیاست‌ها مطلع گردند. (۲) بین عملکرد بانک و پرداخت حقوق و مزایا به اعضای هیات مدیره و مدیران بانک ارتباط برقرار نمایند. افشای سیاست پرداخت حقوق و دستمزد از الزامات اساسی گزارش دهی در این زمینه می‌باشد. منافع سهامداران و بازار به بهترین نحو از طریق سیستم شفاف و قابل درک پرداخت مدیران، هزینه‌ها و منافع آن تامین می‌گردد. سیاست جبران خدمت باید با افشای کامل و اثر بخش حقوق اعضای هیات مدیره و مدیران ارشد (با توجه به قوانین و مقررات پذیره نویسی) به طور شفاف در اختیار بازار قرار گیرد.

**پیشنهاد ۲:** هیات مدیره باید کمیته جبران خدمت تشکیل دهد.

در بانک‌های بزرگ بجای دخالت کل هیات مدیره در تدوین سیاست‌های جبران خدمت، می‌توان از یک کمیته‌ای جهت انجام این کار استفاده کرد. این کمیته می‌تواند سیاست‌های جبران خدمت را به گونه‌ای تدوین نماید که نیازهای بانک را برآورده ساخته و عملکرد فردی افراد و جمعی آنان را ارتقا دهد. وجود کمیته جبران خدمت نباید بعنوان کاهش مسئولیت‌های کل هیات مدیره تلقی شود. البته ایجاد رسمی چنین کمیته‌هایی برای هیات مدیره‌های کوچک ممکن است بسیار کارا نباشد.

**پیشنهاد ۳:** ساختار پرداخت به اعضای هیات مدیره‌ای که دارای پست مدیریت در بانک هستند باید با پرداخت به سایر اعضا کاملاً تفکیک گردد.

۹- شناسایی و مدیریت ریسک: ایجاد سیستم مناسب مدیریت ریسک با هدف شناسایی، ارزیابی، نظارت و کنترل و مدیریت ریسک و انعکاس آن و نیز آگاه کردن سرمایه‌گذاران نسبت به تغییرات اساسی در ریسک‌بانک. این ساختار می‌تواند به سرمایه‌گذاران جهت بررسی، شناسایی و تبدیل فرصت‌ها به خلق ارزش کمک نماید.

#### چگونگی دستیابی به بهترین رویه برای اصل ۹

**پیشنهاد ۱:** کمیته ویژه‌ای در هیات مدیره باید رویه‌های شناسایی و مدیریت ریسک را تدوین نماید.

تشکیل یک کمیته خاص می‌تواند مکانیزم موثری برای تمرکز بانک روی مدیریت ریسک و کنترل داخلی باشد. کمیته مناسب در این زمینه، ممکن است کمیته حسابرسی، کمیته مدیریت ریسک یا هر کمیته مرتبط دیگری باشد. وجود یک کمیته ویژه در این زمینه نباید سبب کاهش مسئولیت هیات مدیره در کل شود. البته در بانک‌های کوچک، ایجاد کمیته خاص در این زمینه ممکن است مثل بانک‌های بزرگ کارایی نداشته باشد. رویه‌ها باید بطور واضح و شفاف وظایف و مسئولیت‌های هیئت مدیره، کمیته حسابرسی (یا دیگر کمیته‌های مرتبط در هیات مدیره)، مدیران و هر نوع حساب‌برسان داخلی را بطور واضح تشریح نماید. این رویه‌ها باید شامل اجزاء زیر باشد:

- شناسایی و ارزیابی ریسک
- طرح ریسک
- مدیریت ریسک
- کنترل و رعایت مقررات
- ارزیابی اثر بخشی
- سیستم درک و شناسایی ریسک

درک و ارزیابی ریسک بخش مهمی از وظایف هیئت مدیره در جهت تدوین و اجرای سیستم مدیریت ریسک است و برای بررسی اثر

بخشی سالانه بانکدر چگونگی اجرای آن بسیار حائز اهمیت است. مدل یا طرح ریسک باید ریسک های با اهمیت را که بانک ها با آن مواجه می شوند تشریح کند. ریسک دو حوزه مالی و غیر مالی را در بر می گیرد. مدل ریسک باید به طور مداوم مورد بازبینی قرار گرفته و روز آمد شود. مدیریت باید یک سیستم مناسب برای شناسایی، ارزیابی، نظارت و کنترل ریسک های با اهمیت طراحی و اجراء نماید. این سیستم شامل سیستم های رعایت و کنترل داخلی بانک نیز خواهد بود. هر بانک ملزم به بکارگیری ابزارهای مناسب جهت تحلیل اثر بخشی مدیریت ریسک، سیستم کنترل داخلی و رعایت و اجرای آنهاست. این رویه ها از طریق حسابرسان داخلی، قابل انجام و عملی خواهد شد، اما یک مکانیزم جایگزین برای دستیابی به همان اهداف ضروری است که به اندازه، پیچیدگی و انواع ریسکی که بانک با آن مواجه می باشد بستگی دارد. یک بانک پایدار باید تشویق گردد تا از حسابرسی داخلی استفاده نماید کمیته حسابرسی پیشنهاد انتصاب و عزل هر یک از اعضای اجرائی حسابرسان داخلی را به هیات مدیره ارایه می نماید. حسابرسان داخلی باید مستقل از حسابرسان خارجی باشند. علاوه بر این آنها باید به مدیران بانک گزارش دهند و در صورت لزوم به آنها دسترسی داشته، توضیحات و اطلاعات لازم را دریافت نمایند. کمیته حسابرسی باید بر فعالیت حسابرسان داخلی نظارت کند و بدون حضور مدیریت به آنان دسترسی داشته باشد. به منظور بالا بردن عینیت و عملکرد حسابرسی داخلی، بانک ها باید یک سیستم گزارش دهی از حسابرسان داخلی به هیات مدیره و کمیته مربوطه ایجاد نمایند.

**پیشنهاد ۲:** مدیر عامل یا معاون مالی او باید موارد ذیل را به هیئت مدیره گزارش نمایند:

✓ تهیه صورت های مالی یکپارچه بر اساس بهترین رویه های پیشنهاد شده

✓ مدیریت ریسک بانک و سیستم کنترل داخلی باید فعالیت موثر و کارآیی در کلیه ابعاد با اهمیت داشته باشند.

**پیشنهاد ۳:** موارد زیر باید در بخش حاکمیت شرکتی گزارش سالانه درج شود و از طریق پایگاه اطلاع رسانی بانک در اختیار بازار قرار گیرد:

- توضیح و تشریح هر گونه انحراف از گزارشات مالی
- تشریح رویه مدیریت ریسک و سیستم کنترل داخلی بانک

### اصول حاکمیت شرکتی و راهکارهای بومی سازی

| اصول حاکمیت شرکتی                             | پیشنهادهای جهت پیاده سازی در نظام بانکداری ایران                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ایجاد مبنایی برای چارچوب مؤثر حاکمیت شرکتی    | ✓ تهیه شرح وظایف خاص جهت هیات مدیره و سایر مدیران بانک                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ساختار هیات مدیره                             | ✓ اکثریت اعضای هیات مدیره باید از مدیران مستقل باشند<br>✓ رئیس هیات مدیره از بین مدیران مستقل انتخاب شود<br>✓ رئیس هیات مدیره و مدیر عامل نباید یک نفر باشند<br>✓ هیات مدیره باید کمیته انتصاب تشکیل دهد<br>✓ موضوعات با اهمیت باید در گزارش سالانه حاکمیت شرکتی افشاء شود                                                  |
| حقوق سهامداران و کارکردهای اصلی مالکیت        | ✓ طراحی و افشاء استراتژی بهبود در روشهای ارتباط مؤثر با سهامداران و تشویق به مشارکت فعال آنان در جلسات مجامع عمومی بانک<br>✓ حسابرسان مستقل باید الزاماً در جلسات و مجامع عمومی سالانه بانک حضور داشته و آماده پاسخگویی به سوالات سهامداران درباره فرآیند اجرای حسابرسی و تدوین محتوای گزارش حسابرسان باشند                 |
| تاکید بر استاندارد های اخلاقی و مسئولیت پذیری | ✓ تدوین آیین رفتار حرفه ای که راهنمای تمامی کارکنان بانک در انجام وظایف محوله است. آیین رفتار حرفه ای به منظور تدوین رویه های جهت افزایش درستکاری کارکنان بانک و نیز پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان نسبت به رفتارهای غیر اخلاقی تنظیم می شود.<br>✓ افشاء سیاست بانک در باره تسهیلات دهی توسط هیات مدیره، مدیران و کارکنان |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <p>✓ اعضای هیات مدیره و مدیر مالی باید گواهی نمایند که صورتهای مالی بانک طبق استانداردهای حسابداری است و به گونه‌ای منصفانه ارائه شده است</p> <p>✓ هیات مدیره باید کمیته حسابرسی تاسیس کند</p> <p>✓ ویژگی‌های اصلی کمیته حسابرسی عبارت است از: ۱- حداقل سه عضو داشته باشد ۲- تمام اعضا از بین مدیران غیراجرایی انتخاب شوند ۳- رئیس کمیته از بین مدیران مستقل باشد ۴- رئیس کمیته از بین مدیران مستقل انتخاب و رئیس هیات مدیره نباشد و ۴- اکثریت اعضا از مدیران مستقل باشند</p> <p>✓ کمیته حسابرسی باید دارای شکل سازمانی رسمی باشد</p> <p>✓ گزارشگری</p>                                                 | <p>رعایت<br/>درستکاری در<br/>گزارشگری مالی</p>                              |
| <p>✓ تدوین و افشاء رفتار حرفه‌ای برای رعایت روش ها و مقررات و تعهدات به ذینفعان</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>شناسایی حقوق<br/>ذینفعان در<br/>حاکمیت<br/>شرکتی</p>                     |
| <p>✓ ایجاد رویه های مکتوب برای اطمینان از رعایت الزامات مقرر در آیین نامه افشاء اطلاعات و آیین نامه افشاء فوری اطلاعات و پاسخگو بودن مدیریت ارشد نسبت به رعایت الزامات فوق</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>افشاء و شفافیت</p>                                                       |
| <p>✓ افشاء سیاست‌های بانک در زمینه جبران خدمت به گونه‌ای که سرمایه‌گذاران قادر باشند: (۱) از هزینه ها و منافع این سیاستها مطلع گردند (۲) بین عملکرد بانک و پرداخت حقوق و مزایا به اعضای هیات مدیره و مدیران بانک ارتباط برقرار نمایند</p> <p>✓ هیات مدیره باید کمیته جبران خدمت تشکیل دهد</p> <p>✓ ساختار پرداخت به اعضای هیات مدیره‌ای که دارای پست مدیریت در بانک هستند باید با پرداخت به سایر اعضا کاملاً تفکیک گردد</p>                                                                                                                                                                             | <p>نظام منصفانه<br/>پاداش عملکرد و<br/>تطابق اختیارات<br/>با مسئولیت‌ها</p> |
| <p>✓ کمیته ویژه‌ای در هیات مدیره باید رویه‌های شناسایی و مدیریت ریسک را تدوین نماید</p> <p>✓ مدیر عامل یا معاون مالی او باید موارد ذیل را به هیئت مدیره گزارش نمایند:</p> <p>✓ تهیه صورت های مالی یکپارچه بر اساس بهترین رویه های پیشنهاد شده</p> <p>✓ مدیریت ریسک بانک و سیستم کنترل داخلی باید فعالیت موثر و کارآیی در کلیه ابعاد با اهمیت داشته باشد</p> <p>✓ موارد زیر باید در بخش حاکمیت شرکتی گزارش سالانه درج شود و از طریق پایگاه اطلاع رسانی بانک در اختیار بازار قرار گیرد</p> <p>✓ توضیح و تشریح هر گونه انحراف از گزارشات مالی</p> <p>✓ تشریح رویه مدیریت ریسک و سیستم کنترل داخلی بانک</p> | <p>شناسایی و<br/>مدیریت ریسک</p>                                            |

جهت پوشش ریسک شریعت، تشکیل کمیته فقهی توسط هیئت مدیره، شامل علمای دینی، کارشناسان و صاحب نظران علوم فقه، حقوق و بانکداری جهت نظارت مستمر و فرآیند بازبینی نظارتی جامع بر کلیه امور جاری، فرآیند ها ، طراحی ابزارهای مالی جدید و ... ضروری است.

## نمایه ۲: شمای کلی الگوی حاکمیت شرکتی مناسب برای نظام بانکداری ایران



### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

ساختار مالکیت شرکت سهامی عام در وضعیت کنونی ایران تا حد زیادی بر موقعیت توان درونی (Insider dominated) تطبیق دارد. نفوذ سهامداران عمده (دولتی و شبه دولتی) بر شرکت‌های سهامی عام ایران مشهود است. حتی با توجه به روند کنونی خصوصی سازی نیز به نظر نمی‌رسد در آینده نزدیک این وضعیت چندان تغییر کند. شرکت‌های دولتی بزرگی که در سال‌های اخیر سهام آنان عمدتاً از طریق بورس به مردم واگذار شده است، کماکان مستقیم یا غیرمستقیم در کنترل دولت قرار دارد. بنابراین تا اینجا میتوان نتیجه‌گیری نمود که مسئله نمایندگی (حداقل از این منظر) در شرکت‌های سهامی عام ایران کم‌رنگ است. از سوی دیگر سیاست‌های کلی ایران بر عنصر "عدالت" تأکید داشته است. توجه به عدالت محوری در قوانین و مقررات و سیاست‌ها در بین نگرش‌های متنوع به نظام حاکمیت شرکتی بر تئوری ذینفع<sup>۱۵</sup> (Stakeholder Theory) بیشتر منطبق است. با عنایت به دو ویژگی پیش گفته، به نظر میرسد یک نظام راهبری شرکتی مناسب برای محیط اقتصادی ایران به نگرش‌های از نوع گسترده تر راهبری شرکتی، نزدیکتر است. به این ترتیب پیشنهاد این گفتار جهت گیری مقررات مرتبط با نظام راهبری شرکتی به سمت رعایت حقوق تمام ذینفعان است، گرچه اولویت حقوق سهامداران کماکان مورد توجه است. نکته دیگری که حائز اهمیت است ملحوظ نمودن ویژگیهای خاص در بخشهای مختلف از صنعت است به عنوان مثال در صنعت بانکداری از بعد مباحث مطرح در راهبری شرکتی، ساختار شکلی سرمایه با محتوای آن تطبیق نمی‌کند. نسبت منابع سپرده‌گذاران به منابع سهامداران، سپرده‌گذاران را در جایگاه ذینفع ممتاز که تأمین کننده اصلی منابع بانک است قرار می‌دهد و به همین دلیل است که مباحث حاکمیت شرکتی در صنعت بانکداری پیشرو بوده است. تلاشهای سازمانهای نظارتی و ارشادی نظیر کمیته بال در این رابطه قابل توجه است. به هر حال با توجه به خلاءهای قانونی موجود در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، تدوین یک مجموعه مقررات منسجم در زمینه راهبری شرکتی ضروری به نظر میرسد با این هدف مبانی کلی نظام راهبری شرکتی مناسب برای بانکداری ایران که مخاطب اصلی آن هیأت مدیره سازمان است به این شرح پیشنهاد می‌شود: پاسخگویی و حسابداری، خلق ارزش و استفاده موثر از منابع بانک، گزارش‌دهی به موقع و شفاف، رعایت انصاف و عدالت در رابطه با تمامی ذینفعان، ایفای نقش اجتماعی و شهروندی بانک شامل ایفای تعهدات و الزامات اخلاقی و شئون اجتماعی در عین رعایت منافع سهامداران بانک، به عنوان اصلترین طبقه از ذینفعان.

<sup>۱۵</sup> ترکیبی از تئوری‌های سازمانی و اجتماعی است. در واقع تئوری مذکور بیشتر یک سنت پژوهشی گسترده است که فلسفه، اخلاق، تئوری‌های سیاسی، اقتصاد، حقوق، علوم سازمانی و اجتماعی را در هم می‌آمیزد. اساس تئوری ذینفعان این است که شرکت‌ها بسیار بزرگ شده‌اند و تأثیر آنها بر جامعه آنچنان عمیق است که آنها باید به جز سهامداران به بخش‌های بسیار بیشتری از جامعه که دارای منافع متقابل هستند توجه نموده و پاسخگو باشند و به عبارتی نه تنها ذی‌نفعان شامل، سهامداران، کارکنان، فروشندگان، مشتریان، بستانکاران و شرکت‌های مجاور هستند بلکه عموم مردم نیز جزء ذی‌نفعان گنجانده می‌شوند.



## منابع و مراجع

- [۱] باباجانی، جعفر و پوریا نسب، امیر، (۱۳۸۹)، "در باب چارچوب مفهومی مبتنی بر پاسخگویی" فصلنامه مطالعات حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۲] حساس یگانه، یحیی (۱۳۸۸) "مفهوم حاکمیت شرکتی و نقش آن در گزارشگری"، مقاله ارائه شده در سمینار گزارشگری مالی و تحولات پیشروی، ۸ و ۹ دی ماه، تهران.
- [۳] حساس یگانه، یحیی (۱۳۸۴)، مبانی نظری حاکمیت شرکتی "ماهنامه حسابداری، انجمن حسابداران خبره ایران"، شماره ۱۶۸ دی ماه
- [۴] رهبر خرازی، مهسا (۱۳۸۳) "مطالعه و شناخت وضعیت حاکمیت شرکتی در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و مقایسه آن با سایر کشورها" رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- [5] Bushman, R.M and Smith, A.J, (2003), "Transparency, Financial accounting information, and Corporate Governance", *Economic policy Review*, April, P: 65-79.
- [6] Bushman, R.M and Smith, A.J (2001), "Financial accounting information and Corporate Governance", *Journal of accounting and economics*. Vol32, P:237-333.
- [7] Charkha, Jonathan. (2005), *keeping better company*, second edition, oxford university press, London.
- [8] Dipiazza, I.S. and Eccles R.G, (2002), "Building Public Trust; the Future of Corporate Reporting" John Wiley & Sons publications.
- [9] Hitt and et al, (2006), *strategic management*, second edition, ch 11. CFA reading. (2007), the objective of corporate finance and corporate governance.
- [10] Hermalin, B.E and Weisbach, M.S. (2007), "Transparency and Corporate Governance", University of California and University of Illinois, Working Paper.
- [11] Rezaee, z. (2007) *corporate governance post-Sarbanes-Oxley*, john wiley & sons, London.
- [12] Solomon, A and Solomon, J. (2004), *corporate governance and accountability*, john wiley & sons, London.
- [13] Zimmerli, W and et al. (2007), *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Springer, Berlin.