



# حاکمیت شرکتی، پایداری و مسئولیت اجتماعے شرکتی



نویسندگان: دیوید کراوتر - شہلا سیفی  
مترجمان: مجید گلپایگانی - حمید رضا سیفی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





# حاکمیت شرکتی، پایداری و مسؤلیت اجتماعی شرکتی

[Corporate Governance and International Business]

مؤلفین:

دیوید کراوتر - شهلا سیفی

مترجمین:

مجید گلپایگانی - حمیدرضا سیفی

انتشارات مهر امیرالمومنین

۱۳۹۱



کراوتر، دیوید، سیفی، شهلا -  
حاکمیت شرکتی، پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکتی / تألیف دیوید کراوتر و شهلا سیفی؛ ترجمه مجید  
گلپایگانی و حمیدرضا سیفی. - قم: مهر امیرالمؤمنین، ۱۳۹۱.  
ISBN 978-964-159-142-9  
۲۰۸ ص.  
کتابنامه به صورت زیرنویس.  
عنوان اصلی: [Corporate Governance and International Business]  
فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.  
موضوع: ۱. مدیریت - - فناوری اطلاعات. ۲. شرکتها - - فناوری اطلاعات. الف. کراوتر، دیوید. ب.  
سیفی، شهلا. ج. گلپایگانی، مجید؛ مترجم - د. سیفی، حمیدرضا؛ مترجم - .  
۱۳۹۱ الف ۶۲/ک HD۴۱  
۶۵۸/۰۰۷۷  
۲۴۷۰۵۳۱  
کتابخانه ملی ایران



---

عنوان کتاب: حاکمیت شرکتی، پایداری  
و مسئولیت اجتماعی شرکتی  
نویسندگان: دیوید کراوتر - شهلا سیفی  
مترجمین: مجید گلپایگانی - حمیدرضا سیفی  
ناشر: مهر امیرالمؤمنین ع  
نوبت چاپ: اول - تابستان ۱۳۹۱  
چاپخانه: پاسدار اسلام  
قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان  
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه  
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۵۹-۱۴۲-۹

---

مراکز پخش: قم: خیابان صفائییه، کوچه ۲۸، پلاک ۱۴۹ تلفن ۷۷۴۶۵۴۶ - ۰۲۵۱  
تلفکس ۷۸۳۸۰۵۳ - ۰۲۵۱ همراه ۰۹۱۲۲۷۵۲۰۲۹

## فهرست عناوین

پیشگفتار..... ۱۳

### فصل اول: مقدمه‌ای بر حاکمیت شرکتی

- ۱-۱- مقدمه ..... ۲۱
- ۱-۲- حاکمیت ..... ۲۲
- ۱-۳- حاکمیت شرکتی ..... ۲۴
- ۱-۴- سیستم‌های حاکمیتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی ..... ۲۷
- ۱-۵- ارتباط حاکمیت شرکتی با مسئولیت اجتماعی شرکتی ..... ۲۸
- ۱-۶- مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر ..... ۳۲

### فصل دوم: توسعه مقررات حاکمیت و مقایسه‌های بین‌المللی

- ۲-۱- مقدمه ..... ۳۷
- ۲-۱- سیستم‌های حاکمیت ..... ۳۷
- ۲-۳- توسعه یک چارچوب برای حاکمیت شرکتی ..... ۴۳

۴-۲- مدیریت شرکت ..... ۴۴

۵-۲- مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر ..... ۴۸

### فصل سوم: اصول حاکمیت شرکتی

۳-۱- مقدمه ..... ۵۳

۳-۲- اصول حاکمیت ..... ۵۳

۳-۳- رفتار شرکتی و حاکمیت شایسته ..... ۵۹

۳-۴- اصول حاکمیت شرکتی ..... ۶۲

۳-۵- حاکمیت شایسته و پایداری ..... ۶۵

۳-۶- مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر ..... ۶۶

### فصل چهارم: ذی نفعان و قرارداد اجتماعی

دیدگاهی وسیع تر از حاکمیت شرکتی ..... ۶۹

۴-۱- مقدمه ..... ۷۱

۴-۲- قرارداد اجتماعی ..... ۷۱

۴-۳- ذی نفع کیست؟ ..... ۷۲

۴-۴- ذی نفعان چند جانبه ..... ۷۴

۴-۵- طبقه بندی ذی نفعان ..... ۷۵

۴-۶- تئوری ذی نفع ..... ۷۵

۴-۷- حاکمیت و ذی نفعان ..... ۸۲

۸۴	ارتباط حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی.....
۸۶	شواهدی از مسئولیت اجتماعی در ارتباط با حاکمیت.....
۸۷	نتیجه گیری.....
۸۸	مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر.....

### فصل پنجم: موضوعات مربوط به پایداری

۹۳	۱-۵ مقدمه.....
۹۳	۲-۵ شرح پایداری.....
۹۴	۳-۵ گزارش براندلند.....
۹۵	۴-۵ انتقاد تاریخی براندلند.....
۹۸	۵-۵ پایداری و هزینه سرمایه.....
۱۰۰	۶-۵ تعریف مجدد پایداری.....
۱۰۱	۷-۵ پایداری قابل توزیع.....
۱۰۴	۸-۵ خلاصه کردن پایداری.....
۱۰۴	۹-۵ ایزو ۲۶۰۰۰.....
۱۰۵	۱۰-۵ نتیجه گیری.....
۱۰۷	۱۱-۵ مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر.....

### فصل ششم: اخلاق و رفتار در حاکمیت شرکتی

۱۱۳	۱-۶ مقدمه.....
-----	----------------



۱۱۳	۶-۲- تعریف اخلاقیات
۱۱۵	۶-۳- فلسفه‌های اخلاقی
۱۱۹	۶-۴- فساد
۱۲۰	۶-۵- فرهنگ
۱۲۰	۶-۶- تئوری گایا
۱۲۳	۶-۷- رفتار شرکتی
۱۲۴	۶-۸- حاکمیت، اخلاقیات و رفتار شرکتی
۱۲۵	۶-۹- شهرت شرکتی
۱۲۷	۶-۱۰- نتیجه‌گیری
۱۲۷	۶-۱۱- مراجع و مابقی برای مطالعه بیشتر

### فصل هفتم: مدیریت ریسک و حاکمیت شرکتی

۱۳۳	۷-۱- مقدمه
۱۳۴	۷-۲- نگرش‌ها نسبت به ریسک
۱۳۵	۷-۳- مدیریت کردن ریسک
۱۳۶	۷-۴- استراتژی‌های مدیریت ریسک
۱۳۸	۷-۵- شرح احتمالات ریسک
۱۳۹	۷-۶- نمادشناسی ریسک
۱۴۲	۷-۷- تحلیل و بررسی ریسک: هزینه سرمایه
۱۴۶	۷-۸- مدل قیمت‌گذاری سرمایه‌داری ثابت

۱۴۷	۹-۷- ارزش سرمایه یک تجارت.....
۱۴۸	۱۰-۷- نتیجه گیری.....
۱۴۹	۱۱-۷- مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر.....

### فصل هشتم: کاربرد حسابرسی و نقش مقررات

۱۵۳	۱-۸- مقدمه.....
۱۵۳	۲-۸- نقش حسابرسی.....
۱۵۴	۳-۸- کمیته حسابرسی.....
۱۵۵	۴-۸- تئوری نمایندگی و نیروی غیرمتقارن.....
۱۵۶	۵-۸- تئوری نمایندگی.....
۱۵۹	۶-۸- نتایج مربوط به این تئوری.....
۱۵۹	۷-۸- موسسات رتبه بندی.....
۱۶۲	۸-۸- سامان دهی مقررات.....
۱۶۳	۹-۸- بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸.....
۱۶۴	۱۰-۸- شکست های سامان دهی.....
۱۶۶	۱۱-۸- نتیجه گیری.....
۱۶۷	۱۲-۸- مراجع و منابعی بیشتر برای مطالعه.....

### فصل نهم: حاکمیت شرکتی در سازمان های غیرانتفاعی

۱۷۱	۱-۹- مقدمه.....
-----	-----------------

۱۷۲	۹-۲- تعاریف .....
۱۷۲	۹-۳- نقش سازمان‌های غیر دولتی .....
۱۷۴	۹-۴- تورم و سازمان‌های غیردولتی .....
۱۷۵	۹-۵- تشخیص پدیده‌های بخش .....
۱۷۶	۹-۶- انواع سازمان غیرانتفاعی .....
۱۷۷	۹-۷- انگیزه‌ها برای سازمان غیرانتفاعی .....
۱۷۸	۹-۸- مفاهیمی برای مدیران .....
۱۸۰	۹-۹- منابع قابل دسترس .....
۱۸۰	۹-۱۰- ساختار یک سازمان خیریه .....
۱۸۲	۹-۱۱- نتایج حسابداری .....
۱۸۳	۹-۱۲- موارد حاکمیت در سازمان‌های غیرانتفاعی .....
۱۸۶	۹-۱۳- نتیجه‌گیری .....
۱۸۶	۹-۱۴- مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر .....

### فصل دهم: جهانی‌سازی و حاکمیت شرکتی

۲۰۱	۱۰-۱- مقدمه .....
۲۰۱	۱۰-۲- جهانی‌سازی .....
۱۹۷	۱۰-۳- مفهوم حاکمیت جهانی .....
۱۹۹	۱۰-۴- دورنمای جهانی .....
۲۰۰	۱۰-۵- چگونه جهانی‌سازی بر حاکمیت تاثیر می‌گذارد .....

فهرست عناوین \* ۱۱

- ۱۰-۶- جهانی سازی، شکست های شرکتی و حاکمیت شرکتی ..... ۲۰۳
- ۱۰-۷- نتیجه گیری ..... ۲۰۵
- ۱۰-۸- مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر ..... ۲۰۶





## پیشگفتار

از دهه‌های آخر قرن بیستم پارادایم جدیدی در علم مدیریت آغاز شد. در طی این سال‌ها، با توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و شبکه‌های اطلاعاتی و اجتماعی، جهانی شدن شرکت‌ها نیز سرعت گرفته است. اکنون اندازه برخی شرکت‌ها در حد دولت‌ها و کشورها است. حتی برخی از این شرکت‌ها تا ۲ میلیون نفر کارمند در سراسر دنیا دارند.

از سوی دیگر معضلات جهانی همچون ورشکستگی شرکت‌های بزرگ چند ملیتی و تاثیر آن‌ها بر اقتصاد و جامعه، استفاده از کودکان کار، پایداری حقوق و دستمزد اولیه کارگران ارزان در برخی نقاط جهان، تولید محصولات مخرب محیط زیست، تضییع حقوق شهروندی و بروز مشکلات اجتماعی و گرم شدن زمین، از جمله دغدغه‌های جامعه جهانی در چند دهه گذشته بوده است.

این‌گونه بود که پارادایم پایداری آغاز شد و در ادامه مباحث توسعه پایدار موضوعاتی همچون پایداری شرکتی<sup>۱</sup>، حاکمیت شرکتی<sup>۲</sup>، حاکمیت شایسته<sup>۳</sup>، اخلاق کسب و کار<sup>۴</sup>، استراتژی‌های کسب و کار سبز<sup>۵</sup> و مسئولیت

- 
1. Corporate Sustainability
  2. Corporate Governance
  3. Good Governance
  4. Business Ethics
  5. Green Business Strategies

اجتماعی شرکتی<sup>۱</sup> هر روز جای خود را در مباحث مدیریتی و اجرایی شرکت‌ها باز کرد، تا جایی که امروزه جزو مهم‌ترین و چالشی‌ترین موضوعات سازمان‌ها، دولت‌ها و شرکت‌ها محسوب می‌شوند.

رویکرد جهانی در مقابله با این مسایل نیز متفاوت بوده است. کنفرانس‌ها و قطعنامه‌های بین‌المللی و جهانی همچون کیوتو ۱۹۹۱ یا کپنهاگ ۲۰۱۰ در خصوص گرمایش زمین<sup>۲</sup> یا برنامه توسعه سازمان ملل<sup>۳</sup>، معاهده جهانی<sup>۴</sup> و اهداف هزاره سازمان ملل<sup>۵</sup> را می‌توان نام برد. در حوزه قوانین و مقررات شرکت‌ها نیز سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای و جهانی، بورس‌های کشورها، موسسات رتبه دهنده شرکت‌ها و سازمان بین‌المللی استاندارد (ایزو) نیز به تدوین روش‌ها و مقررات جدید در این زمینه‌ها پرداختند.

شرکت‌ها برای اینکه بتوانند انتظارات حال و آینده سهام‌داران، کارکنان، تامین‌کنندگان، مشتریان، شرکا، بانک‌ها، اعتباردهندگان، محیط‌زیست و نسل‌های آینده را برآورده سازند و از سوی دیگر برای جلب سرمایه و تامین و جایگزینی منابع تجدیدناپذیر خود اقدام نمایند، باید بتوانند منابع انسانی، منابع مالی و منابع اطلاعاتی خود را مدیریت نمایند. نقش مدیریت و حاکمیت به‌عنوان هدایت‌گر کلیه منابع و فعالیت‌های شرکت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، به‌طوری‌که می‌توان آن را مغز متفکر یک واحد اقتصادی دانست. نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضای هیات مدیره و مدیران شرکت‌ها در سیستم راهبری یا حاکمیت شرکتی بسیار مهم و تاثیرگذار است.

---

1. Corporate Social Responsibility (CSR)  
2. Global Warming  
3. United Nations Development Plan (UNDP)  
4. Global Compact  
5. Millennium Goals

تحولات اقتصادی و اجتماعی در ایران نیز حرکت به سوی اقتصاد مبتنی بر بازار و تقویت و احیای مجدد بخش خصوصی را آغاز کرده است. این حرکت با تبدیل شدن بازارهای محلی و منطقه‌ای به بازارهای جهانی، موجب شده تا شرکت‌ها برای دستیابی به موفقیت و اهداف اصلی خود یعنی تامین منافع اقتصادی بلندمدت، ناگزیر از ایجاد و تقویت یک مزیت رقابتی پایدار در درون خود باشند.

کشور ما نیز به عنوان عضوی از جامعه جهانی کم و بیش با برخی از این مسایل مواجه بوده و پیش‌بینی می‌شود با یک تاخیر زمانی، توجه دولت، سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی به این موضوعات نیز جدی‌تر شود. ضعف در تولید، کیفیت پایین محصولات، عدم رضایت مشتریان، قیمت‌های بالا، ایجاد اشتغال، توسعه مدیریت، خروج متخصصان و نخبگان مهندسی و مدیریت از کشور، اختلاس، عدم شفافیت در عملکرد، ضعف در پاسخ‌گویی و نظارت، ضعف در تولید و انتشار آمار و اطلاعات صحیح و ضعف در اداره شرکت‌ها، از جمله موارد و مشکلات مرتبط با اقتصاد و حاکمیت شرکت‌های ایرانی هستند.

در سال‌های اخیر به خصوص از سال ۱۳۹۰ کشور ایران نیز دچار تغییر و تحولات بسیاری در عرصه‌های مختلف اقتصادی شده است. مواردی همچون اجرای قانون هدفمندی یارانه‌ها و آزاد سازی اقتصادی به همراه افزایش قیمت‌های حامل‌های انرژی و حرکت به سوی تک‌نرخ شدن و ارزش واقعی ارزهای خارجی، فشارهای ناشی از تحریم‌های خارجی و افشای فساد و اختلاس در نظام بانکی و سیستم اقتصادی کشور، همگی باعث شده است تا اهمیت توجه به مسایل حاکمیت سازمانی و تدوین و ابلاغ روش‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی در این خصوص بیش از پیش عیان شود.



امیدواریم کتاب حاضر به عنوان یکی از نخستین کتب فارسی در این حوزه، بتواند گامی هر چند کوچک، در راستای توسعه آگاهی و استفاده جامعه مدیران، دانشگاهیان و عموم مردم بردارد. این کتاب حاوی جدیدترین موضوعات مربوط به این حوزه در جهان است. نویسندگان این کتاب، جزو افراد موثر در تدوین استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ در خصوص مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها بوده و کتب و مقالات بسیاری در این زمینه به نگارش درآورده‌اند. در انتهای هر فصل مراجع استفاده شده در کتاب و همچنین منابعی برای مطالعه بیشتر در آن حوزه، ارایه شده است تا دانش پژوهان و دانش جویان عزیز بتوانند دانش خود را در این حوزه افزایش دهند.

لازم به توضیح است که برای کلمه Governance ترجمه‌های متفاوتی استفاده شده است. برخی از واژه «حکمرانی» استفاده کرده‌اند و در مواردی نیز از «نظام راهبری» استفاده شده است. ولی از آنجا که در آیین نامه تهیه شده توسط سازمان بورس تهران از واژه «حاکمیت» استفاده شده است و در بسیاری از منابع و سایت‌های اینترنتی بکار گرفته شده است، ما نیز از کلمه «حاکمیت» استفاده کرده‌ایم. همچنین برای کلمه Corporate نیز در برخی منابع از واژه «بنگاه» یا «سازمان» استفاده شده است که باز هم با توجه به آیین نامه بورس و بکارگیری بیشتر واژه «شرکت»، نیز از آن استفاده نموده‌ایم.

در پایان از کلیه دوستان و عزیزانی که در تهیه و چاپ این کتاب ما را یاری نموده‌اند؛ بخصوص جناب آقای عباس صبور ناشر محترم و آقای محسن گلپایگانی ویراستار گرامی این اثر، و همچنین سرکار خانم دکتر شهناز پیروزفر و آقای عبدالعلی شلالوند جهت بازخوانی متن کتاب، صمیمانه قدردانی و تشکر می‌کنیم. همچنین، از همه بزرگوارانی که با اظهار نظر و پیشنهادهای خود ما را در بهبود

پیشگفتار ❁ ۱۷

مسیرمان یاری می‌نمایند، سپاسگزاری نموده و آماده دریافت رهنمودهای سازنده شما خواننده محترم کتاب هستیم.

مجید گلپایگانی - حمیدرضا سیفی  
بهار ۱۳۹۱



□

---

## فصل اول

### مقدمه‌ای بر حاکمیت شرکتی

---

■



## ۱-۱- مقدمه

هر چند که امروزه کلماتی همچون حاکمیت شرکتی<sup>۱</sup>، حاکمیت سازمانی<sup>۲</sup> یا حاکمیت شایسته<sup>۳</sup> پیوسته به گوش می‌رسند، با این حال مفهوم حاکمیت، موضوع جدیدی نیست. در حقیقت حاکمیت شرکتی یا آنچه که در ایزو ۲۶۰۰۰ با عنوان حاکمیت سازمانی تعریف شده، سیستمی است که شرکت یا سازمان در جهت تحقق اهداف خود و بر اساس آن، تصمیماتش را گرفته و اجرا می‌کند. به عبارتی ساده‌تر، معنی حاکمیت، فرایند تصمیم‌گیری است، یعنی فرایندی که از طریق آن، تصمیم‌ها به اجرا در می‌آیند. بر طبق ایزو ۲۶۰۰۰، این موضوع یکی از سرنوشت سازترین عوامل توانمندسازی سازمان است، برای آن که مسئولیت خود را بپذیرد تا تاثیرات تصمیم‌ها و فعالیت‌هایش از طریق ارتباطات سازمانی به یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی بیانجامد.

اجتماع و محیط اطراف ما به‌طور فزاینده‌ای به‌وسیله هر نوع سازمان کوچک، متوسط، بزرگ، بومی یا چندملیتی، سازمان‌های دولتی و یا خصوصی تحت تاثیر قرار می‌گیرند. بعضی افراد به مرتب ساختن شهرت و اهمیت مسئولیت اجتماعی و نتایج برآمده از آن به سازمان‌های بین‌المللی، تمایل زیادی دارند. اگر چه ظهور

---

1. Corporate Governance  
2. Organizational Governance  
3. Good Governance

پدیده مسئولیت اجتماعی در تجارت جهانی از نظر زمانی به مراتب پیش‌تر از پیدایش شرکت‌های چند ملیتی مهم بوده است، اما در این کتاب سعی می‌کنیم تا بیشتر بر تأثیرات مربوط به تجارت بین‌المللی متمرکز شویم.

### ۱-۲ - حاکمیت

مفهوم حاکمیت قدمتی به اندازه انواع سازمان‌های بشری که تاکنون به وجود آمده‌اند، دارد. مفهوم اصلی آن این است که سازمان چگونه خودش را هدایت می‌کند. اما اخیراً این واژه توجه عموم را بیش از پیش به خود جلب کرده و شاید به علت مشکلات حاکمیت است که خودش را در هر دو حوزه ملی و در سطح شرکت نشان داده است. این مشکلات سبب شده تا به آزمایش مجدد مفاهیمی که دقیقاً به معنی حاکمیت مربوط می‌شوند، پردازند و به‌طور اختصاصی‌تر، آنچه را که به نتایج حاکمیت شایسته مربوط است، آزمایش و بررسی کنند.

از منظر بانک جهانی، حاکمیت ملی، تحت عنوان تمرین اقتدار سیاسی تعریف می‌شود و مفهوم آن به کارگیری منابع سازمانی برای مدیریت مشکلات در امور اجتماعی است. این دیدگاهی از حاکمیت است؛ با این تصور که حاکمیت فرایندی از بالا به پایین است، یعنی توسط افراد در راس قدرت، تصمیم‌گیری می‌شود و به حوزه وسیعی از اقشار جامعه نفوذ می‌یابد. در دنیای واقعی این مفهوم به‌طور بنیادی و از ابتدا، دموکراتیک و توافقی بوده است. این فرایند به گونه‌ای است که گروهی از افراد تصمیم می‌گیرند تا امور کاری بین خود و ارتباط با یکدیگر را مدیریت کنند. این روش توافقی معمولاً مشکل‌ساز است و هیچ فرد و گروه کوچک یا یک سازمان بزرگ نتوانسته است تا در عمل و بطور کامل چنین فرایندی را اجرا نماید. در نتیجه، این موضوع برای سازمان‌های فراملی تا حدی به عنوان یک احتمال دور به نظر می‌رسد و الزاماً هم مطلوب نیست. بنابراین روش اجباری و از بالا به پایین

حاکمیت، جامعه را به تصمیم‌گیری‌های خطرناک، وادار می‌کند، اما این چیزی نیست که اکثریت جامعه خواستار آن باشند.

این شکل از حاکمیت، یعنی شکل سلسله‌مراتبی از بالا به پایین، شکلی است که به‌طور طبیعی در سازمان‌های بزرگ و یکپارچه مانند حکومت‌های ایالتی انجام می‌شود. اما بالعکس در شکل توافقی یا دموکراتیک، حاکمیت در اختیار سازمان‌های کوچک مثل شوراهای محلی است. انواع دیگری از حاکمیت نیز که به‌طور معمول یافت می‌شوند، وجود دارند. یکی از آنها، حاکمیت در بازار است (ویلیامسون ۱۹۷۵). البته در بازار آزاد، ایدئولوژی اقتدار در فعالیت اقتصادی و استدلال در این زمینه از طریق مقادیر گردش مالی است که در این شکل سازمان پیاده می‌شود. (اما از دیدگاه حاکمیت، این شیوه مشکل‌ساز است، زیرا هیچ‌گونه سازوکار خودکار در آن وجود نداشته و در نتیجه مذاکرات مورد استفاده قرار می‌گیرد.) پیامد آن نیز این است که حاکمیت بر طبق ارتباط قدرت تصمیم می‌گیرد که معمولاً به سوی قهرآمیز شدن برای کسانی که دارای قدرت کمتری هستند یعنی مشتریان، تمایل دارد. بنابراین نیاز است که از طریق دولت‌ها یا از طریق سازمان‌های فرا ملی مانند سازمان تجارت جهانی، مقرراتی وضع شود تا در نتیجه، هزینه‌های عملیات حذف‌شده را دوباره تحمیل نکنند.

تعداد روز افزونی از شرکت‌های متکی به سیستم‌های اجتماعی غیر معمول به‌وجود می‌آیند که روابطشان با دیگران را مدیریت می‌کنند. این شکل نهایی از حاکمیت است. این شکل از حاکمیت معمولاً با نام حاکمیت شبکه‌ای شناخته می‌شود (جونز، هسترلی و بورگاتی ۱۹۹۷). در این نوع از حاکمیت، هیچ‌گونه قوانین رسمی وجود ندارد. به‌طور حتم؛ هیچ‌کدام از نظر قانونی منع یا محدود نشده‌اند. در عوض مقررات اجتماعی، شناخته شده هستند و حاکمیت در چارچوب



شبکه‌ها وجود دارد، زیرا سازمان‌های متفاوتی به ارتباط با یکدیگر به‌خصوص در عرصه اقتصادی، ادامه می‌دهند. در نتیجه، این شکل از حاکمیت می‌تواند با عنوان علائق شخصی دو طرفه قابل پیش‌بینی باشد. البته فقط در حاکمیت بازار، ارتباطات قدرت مهم است، زمانی که هیچ نوع نشانه‌ای از موازنه قدرت‌ها وجود نداشته باشد تا ارتباطات حاکمیت را بر هم زند، این نوع از حاکمیت بیشترین رضایت را ایجاد می‌کند.

البته از بعضی جهات، انواع متفاوت حاکمیت، قابلیت تغییر را دارند، زیرا در حقیقت، متناسب با شرایط متفاوت، ایجاد شده‌اند. مساله مهم در تمامی حاکمیت‌های موجود این است که این نوع حاکمیت به‌عنوان نوع شایسته، مورد احترام همه افراد و طرفین مبادلات باشد و به عبارت دیگر، همه ذی‌نفعان باید راضی و خشنود شوند. به همین دلیل بسیار مهم است که اصول بنیادی در حاکمیت شایسته مورد اعتقاد و پیروی همه قرار گیرد.

### ۱-۳- حاکمیت شرکتی

حاکمیت شرکتی می‌تواند به عنوان محیطی قابل اعتماد همراه با ارزش‌های اخلاقی و اعتقادی برای همه ذی‌نفعان در نظر گرفته شود. ذی‌نفعان شامل دولت یا عموم مردم مانند افراد متخصص، ارایه‌کنندگان خدمات و شرکت‌ها هستند. یکی از پیامدهای مهم مربوط به عملکرد و فعالیت‌های سازمان‌ها، اهمیت روزافزون موضوع حاکمیت شرکتی است. نتیجه اینکه در حال حاضر، حاکمیت شرکتی واژه‌ای متداول در سراسر جهان است و در سال‌های اخیر اهمیت زیادی پیدا کرده و مطالب بسیار متنوع و قابل توجهی از ادبیات مدیریت را که اجزای یک سیستم حاکمیت شایسته را مشخص می‌کنند، به خود اختصاص داده‌است. امروزه اصول و چارچوب‌های متفاوتی در این زمینه وجود دارد و یا هر روزه پیشنهاد می‌شوند.

بدین ترتیب، یکی از مسایل اساسی که امروزه ذهن مدیران شرکتها، حساب‌داران، حساب‌رسان، سرمایه‌گذاران و مقامات دولتی را به خود مشغول کرده، حاکمیت شرکتی است. هدف بیشتر شرکت‌ها، جهانی شدن است، در حالی که هم‌زمان به دنبال کسب مزایای قدرت رقابت در بازار هستند. اما مهم‌ترین سوال، مربوط به مسیر و جهت حرکت شرکت است، به این عنوان که چه چیز سبب خواهد شد تا یک شرکت به شرکتی جهانی تبدیل شده و به چه چیزی نیاز دارد تا بتواند قدرت رقابت جهانی را بدست آورد؟ برای این پرسش، پاسخ بسیار و همچنین برای یک شرکت، برای نیل به این هدف، مسیرهای زیادی وجود دارد.

از اواسط دهه ۱۹۸۰ به این سو، حاکمیت شرکتی توجه زیادی را به خود معطوف کرده است. انگیزه اولیه برای این مساله، ابتدا از سوی مقررات آنگلو ساکسون از حاکمیت شرکتی ایجاد شد. این امر توسط افراد و شرکت‌های سرمایه‌گذاری آغاز شد و سپس توسط سازمان‌ها و کشورهای دیگر گسترش پیدا کرد. به محض اینکه این مفهوم در بازارهای این کشورها مطرح شد و یک نمونه از چنین مقرراتی را برای شرکت‌های خودشان استفاده کردند، قدرت‌های فراملی مانند سازمان همکاری‌های اقتصادی<sup>۱</sup> و بانک جهانی<sup>۲</sup> در این زمینه بیکار نمانده و استانداردها و توصیه‌های لازم را تهیه کردند (وان دن برگ ۲۰۰۱).

بعد از رسوایی‌های بزرگ شرکتی نظیر ورشکستگی شرکتها یا بانکهای مختلف در سالهای اخیر، حاکمیت شرکتی در اکثر شرکت‌های بزرگ و موسسات مالی به صورت یک موضوع محوری مورد توجه قرار گرفت. پس از این وقایع، مراقبت از سرمایه‌گذاران، در همه بازارهای مالی اهمیت بسیاری یافت. در همین راستا، سرمایه‌گذاران اجرای اصول حاکمیت شرکتی سختی را برای شرکت‌ها درخواست

---

1. OECD  
2. World Bank

کردند، تا از سرمایه‌گذاری خود، منافع بیشتری به‌دست آورده و هزینه‌مدیران اجرایی که نماینده سهام‌داران در شرکت هستند، نیز کاهش یابد. اغلب، سرمایه‌گذاران برای پرداختن مبالغ بیشتر به شرکت‌هایی که از استانداردهای حاکمیت شرکتی بهتری برخوردارند، آماده هستند. در نتیجه، امروزه گزارش حاکمیت شرکت‌ها یکی از ابزارهای اصلی برای تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاران است. به همین دلیل، شرکت‌ها نمی‌توانند از فشار ذی‌نفعان، سرمایه‌گذاران بالقوه و دیگر عوامل بازارها برای داشتن حاکمیت خوب چشم‌پوشی کنند.

از سوی دیگر، مقررات بانکی سنجش اعتبار ریسک، به قوانین جدیدی برای ارزیابی اعتبار شرکت نیاز دارد. روش‌های ارزیابی جدید بانک‌های بزرگ بین‌المللی تحت عنوان بازل ۲<sup>۱</sup> و بازل ۳<sup>۲</sup> مستلزم این است که قوانین اعتبارسنجی به طور دقیق و شفاف با ریسک عملی مرتبط باشد تا بتواند اصول حاکمیت شرکتی را نیز پوشش دهد. در این زمینه حاکمیت شرکتی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اندازه‌گیری ریسک خواهد بود. پیامد دیگر نیز به اعتبارداشتن و ریسک‌پذیری شرکت مربوط می‌شود. اگر شرکتی به امتیاز رتبه‌بندی بالایی نیاز داشته باشد، مجبور است به قوانین حاکمیت شرکتی توجه بیشتری داشته باشد. اصول حاکمیت شرکتی همیشه برای سرمایه‌گذاران، دولت‌ها و اعتباردهندگان مهم بوده است. به دلیل همه این عوامل، حاکمیت شرکتی، نزد برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران موسسات مالی، سرمایه‌گذاران، شرکت‌ها و مراکز دانشگاهی نیز از اولویت بالایی برخوردار است.

در حوزه ادبیات حاکمیت شرکتی، مطالعات و پژوهش‌های زیادی انجام شده است تا ارتباط بین سازوکارهای حاکمیت شرکتی و روش‌های اجرایی آن‌ها را کشف کنند (آگراوال و نویبر ۱۹۹۶ و میلستاین و مک آووی ۲۰۰۳). اکثر این تحقیقات نتایج ترکیبی را نشان داده‌اند و هیچ‌کدام، یک ارتباط جداگانه و شفاف را

---

1. Basel II

بیان نمی‌کنند. بر اساس این نتایج، می‌توان گفت که موضوعات حاکمیت شرکتی برای عملکرد یک شرکت، داشتن ارزش بازار و اعتبار است و به همین دلیل، شرکت مجبور به بکارگیری اصول حاکمیت شرکتی است. اما مهم‌ترین نکته این است که حاکمیت شرکتی تنها ابزار برای دستیابی شرکت‌ها به استراتژی‌ها و اهداف مشارکتی آن‌ها است. در نتیجه، شرکت‌ها مجبورند یا روش‌های موثر و استراتژی‌های خود را بهبود بخشند، یا اصول حاکمیت را اجرا کنند. بنابراین، شرکت‌ها برای تعیین و بکارگیری نوع سیاست و حاکمیت شرکتی مورد نیاز خود، باید به تحقیق و پژوهش بپردازند.

#### ۱ - ۴ - سیستم‌های حاکمیتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی

اکثر مردم معتقدند که مسئولیت اجتماعی مفهومی آنگلو ساکسون است که ابتدا در انگلستان و سپس در آمریکا توسعه داده شد. اما منتقدان بر این عقیده‌اند که این مدل، فقط بر اساس حاکمیت آنگلو ساکسون بود که تا به حال مورد نیاز مسئولیت اجتماعی شرکتی بوده است. آن‌ها همچنین بیان می‌کنند که روش جداسازی دکارت، نوعی از روش توسعه یافته آنگلو ساکسون است که به نظریه بازار آزاد منجر می‌شود و به‌عنوان یک سازوکار میانجی‌گر و پذیرای قدرت در خاتمه بخشیدن به مالکیت و منافع فردی به شمار می‌رود. این دلیل باعث شده تا احساس مسئولیت جمعی از میان رفته و احساس مسئولیت اجتماعی از تجارت دور شده و از بین برود. بنابراین در این روش، مانند همان اتفاقی که برای توسعه مقررات حاکمیت شرکتی، رخ داد، باید تجدید نظر و نوآوری صورت گیرد تا مسئولیت اجتماعی شرکتی نیز ضرورت پیدا کرده و شکل بگیرد.

اما مدل لاتین حاکمیت، با مفهوم خانواده و جامعه محلی پایه‌گذاری شده که

نتیجه آن تضاد کامل با مدل آنگلو ساکسون است. مدل حاکمیت لاتین، به جای آن که به روش سلسله مراتبی و از بالا به پایین باشد، به طور بنیادی فلسفه‌اش از پایین به بالاست. در نتیجه، این مدل بر اساس حقیقتی است که با گسترش خانواده‌ها انسجام یافته و بالطبع، همه افراد خانواده نسبت به این مدل احساس التزام و تعهد می‌کنند. در چنین مدل حاکمیتی؛ مسئولیت اجتماعی قدرتمند باقی می‌ماند و برای شرکت‌ها به کار می‌رود، درست به همان اندازه که توسط افراد به کار گرفته می‌شود. این چنین احساسی از مسئولیت اجتماعی هرگز به طور واقعی از بین نمی‌رود و بنابراین نیازی برای نوسازی دوباره آن وجود ندارد.

البته سیستم حاکمیت آنگلو ساکسون مدل حاکم در سراسر جهان است و در نتیجه رابطه آن با مسئولیت اجتماعی شرکتی و دیگر سیستم‌های حاکمیت بیشتر توسعه داده شده است. بنابراین منطقی است که آن را بررسی کنیم، زیرا مفهوم آن در حال حاضر به تمام مدل‌های تجاری و همه سیستم‌های حاکمیت نفوذ کرده و سوابق و ضرورت آن اهمیت چندانی ندارد. در نهایت ما با سوق دادن چشم‌اندازهای جهانی به این پدیده‌ها و نتیجه‌های حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌پردازیم، بدون آن که از مورد توجه بودن این موضوع به عنوان یک مفهوم آنگلو ساکسون واهمه‌ای داشته باشیم.

#### ۱ - ۵ - ارتباط حاکمیت شرکتی با مسئولیت اجتماعی شرکتی

مدت زمان زیادی از طرح این سوال که فعالیت‌های یک شرکت چه تاثیری بر محیط بیرون از خود دارد، نمی‌گذرد و در نتیجه آن، اکنون شرکت باید پاسخگوی افراد زیادی به جز سهام‌داران خود نیز باشد. برای هر دو مفهوم حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی این یک اصل است. مفهوم ضمنی آن، ارتباط تأثیرات اعمال شرکت با محیط اطراف آن است. چیزی که شناسایی آن‌ها علاوه بر صاحبان

شرکت صورت نمی‌گیرد، بلکه به وسیله افرادی که درگیر فعالیت‌های شرکتی هستند نیز انجام می‌شود. علاوه بر این، گروه وسیع و متفاوتی از ذی‌نفعان وجود دارند که به‌طور توجیه‌پذیر با فعالیت‌های شرکت در ارتباط هستند و تحت تاثیر آن فعالیت‌ها قرار می‌گیرند. اما برخی از ذی‌نفعان علاقه و گرایشی به این نوع فعالیت‌ها ندارند، بلکه تا حدودی بر شکل فعالیت‌ها تاثیر می‌گذارند. این تاثیر آن قدر مهم است که باید مورد بحث و گفتگو قرار گیرد، زیرا قدرت و تاثیرگذاری این ذی‌نفعان به اندازه‌ای است که با نصف قدرت صاحبان شرکت برابری می‌کند.

در مرکز این ارتباط اجتماعی، رابطه‌ای برای آینده وجود دارد که بیانگر واژه پایداری<sup>۱</sup> است. واژه پایداری در همه جا، یعنی هم در بحث جهانی شدن و هم در موضوع عملکرد شرکت، مطرح است. پس مفهوم اصلی آن چیست؟ در بسیاری از تعاریف، واژه پایداری این‌گونه بیان می‌شود که عمل امروز ما چه تاثیری در آینده خواهد داشت. اگر منابع موجود که در حال حاضر مورد استفاده قرار می‌گیرند، برای آینده در دسترس نباشند، به این معناست که منابع از نظر کمیت محدود هستند. در نتیجه مواد خام، همچون زغال سنگ، آهن و نفت کمیت‌های محدود هستند و اگر به یکباره استفاده شوند، برای استفاده در آینده موجود نخواهند بود. در بعضی موارد، نیاز است تا جایگزین‌هایی برای آینده پیدا کنیم تا به وسیله این منابع بتوانیم کارایی جاری آن‌ها را فراهم کنیم. این مساله ممکن است تا حدی در دراز مدت صورت گیرد، اما در حال حاضر بیشتر نگرانی این است که اگر واقعا این منابع به پایان برسند و در آینده هزینه‌های بهره‌برداری از مانده منابع به‌طور قابل توجهی افزایش یابد، هزینه‌های اجرایی شرکت نیز زیاد خواهد شد.

بنابراین پایداری چنین تعریف می‌شود که جامعه نباید بیش از حد از این منابع استفاده کند تا این منابع برای نسل‌های آینده نیز باقی بمانند. این موضوع با حجم

برداشت از اکوسیستم و با مدل‌های ورودی - خروجی مصرف منابع، تشریح می‌شود. از این منظر، سازمان به عنوان بخشی از یک سیستم اقتصادی و اجتماعی نه تنها برای اندازه‌گیری هزینه‌ها و ارزش‌های ایجاد شده در حال حاضر، بلکه برای وجود آینده کسب و کار خودش نیز باید به این موضوع مهم توجه نماید. در مجموع، چنین نگرانی‌هایی صرفاً مربوط به سطح بزرگ جامعه جهانی نیست، بلکه در سطح کشورها و حتی در سطح خرد، در بین شرکت‌ها نیز اهمیت دارد.

جنبه‌هایی از پایداری که در حال حاضر در این کتاب به آن می‌پردازیم، شاخص‌های پایداری میزان منابع مصرفی را در نظر می‌گیرد. در این راستا سرعت و میزانی که منابع می‌توانند احیا شوند، از سوی سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند. عملیات ناپایدار می‌تواند توسط تجمیع فعالیت‌های توسعه پایدار ناهماهنگ اتفاق بیفتد یا اینکه با برنامه‌ریزی برای آینده، بدون در نظر گرفتن منابع فعلی انجام شود. اکثر سازمان‌ها در عمل با برداشت و استفاده نامناسب و ناکارای از منابع در جهت ناپایداری حرکت می‌کنند. یک نمونه از آن‌ها، برنامه‌های غیر بهره‌ور در بکارگیری از انرژی است.

یک شرکت خوب، شرکتی است که علاوه بر آنکه در زمینه نظارت بر منابع مالی نگران است، به همان اندازه روی مدیریت و نظارت بر منابع محیط‌زیست نیز نگران بوده و نظارت می‌کند. اما تفاوت در این است که منابع محیط‌زیست اکثراً در خارج از شرکت قرار دارند. در نتیجه، نظارت در این مفهوم مربوط به منابع جامعه می‌شود. همچنین، تا حدی که به نظارت خارجی منابع محیط‌زیست مربوط می‌شود، با منابع سازمان نیز در ارتباط است، پس پایه اصلی چنین نظارتی تضمین‌کننده پایداری است. پایداری بر آینده تمرکز دارد و درباره تصمیم به بهره‌برداری از منابع موجود با نگاه به آینده است. این مفاهیم ضرورتی را ایجاد می‌کند که منابع تولید و توزیع را با توجه به احیا و بهره‌برداری برای نسل آینده

استفاده کنیم. همچنین این مورد به سرمایه‌گذاری همه هزینه‌ها برای آینده مربوط می‌شود.

چنین فعالیت پایداری، نه تنها بر روی جامعه آینده تاثیر دارد، بلکه بر آینده سازمان نیز تاثیرگذار خواهد بود. پس عملکرد خوب زیست محیطی یک سازمان در حال حاضر، به طور واقعی با سرمایه‌گذاری بر روی روش‌های تولید و تامین مواد تضمین می‌شود که سازمان را قادر می‌سازد تا در آینده به روش مشابه عمل کند و اجرای عملیات فعلی، ایجاد ارزش در آینده را نیز در برگیرد، زیرا در آینده نیز مانند حال عمل می‌کند. معمولاً مدیریت مالی شرکت فقط نگران مدیریت منابع شرکت در حال حاضر است تا اینکه روش ایجاد ارزش در آینده را بیابد. بنابراین، مدیریت داخلی شرکت از دیدگاه مالی و مدیریت زیست محیطی بیرون از شرکت در مورد مدیریت آینده، نگرانی مشترکی دارند. اجرای خوب در حوزه مالی و اقتصادی به عملکرد خوب در حوزه زیست محیطی آینده منتهی خواهد شد و همچنین عکس آن نیز صادق است. در نتیجه هیچ‌گونه دوگانگی بین عملکرد خوب زیست محیطی و فعالیت مالی وجود ندارد و این دو مفهوم در هم آمیخته و تلفیق می‌شوند. البته این نگرانی برای مدیریت آینده هم به اندازه نگرانی مدیریت شرکت در حال حاضر خواهد بود.

به همین ترتیب، ایجاد ارزش درون شرکت از طریق توزیع ارزش بین ذی‌نفعان شرکت ایجاد می‌شود، چه این ذی‌نفعان کارکنان شرکت باشند یا افرادی بیرون از شرکت. اما ارزش باید در گسترده‌ترین توصیف خود مورد توجه قرار گیرد، که چیزی فراتر از ارزش اقتصادی است. چنان‌که ممکن است ارزش اقتصادی با گسترش اجزای زیربنایی دیگر همچون رفاه اجتماعی، رفاه فکری و احساسی ایجاد شود. این نوع ایجاد ارزش در شرکت، به همان اندازه به رفاه جامعه نیز کمک می‌کند. اگر چه ممکن است چنین رفاهی، به جای اینکه شامل همه افراد جامعه شود،



تنها بخشی از اعضای خاص جامعه را هدف قرار داده باشد. این هدف به بحث و نقدهایی که به توزیع ارزش ایجاد شده مربوط می‌شود، منجر خواهد شد و اینکه آیا ارزش ایجاد شده به نفع یک دسته از ذی‌نفعان است که با هزینه دیگران پرداخت خواهد شد.

خلاصه آنکه، ارزش ایجاد شده در دامنه وسیع، به رفاه جامعه که در بین همه آحاد توزیع شده است، منجر خواهد شد. به همین ترتیب عملکرد خوب زیست محیطی نیز به افزایش رفاه اجتماعی در سطح وسیع منتهی می‌شود. اگر چه ضروری است که این موضوع به جای توصیف کمی و کلمات صرف، از دیدگاه مفاهیم اجتماعی و احساسی نیز بیان شود. بیان این احساس به ایجاد انگیزه بیشتری منجر شده و انگیزه بیشتر نیز بهره‌وری را بالا خواهد برد و در نتیجه محیط سازمانی شادابی به وجود خواهد آمد. در ادامه، خود این انگیزه و شادابی، باعث بهسازی بیشتر محیط زیست شده و همچنین باعث افزایش رفاه بیشتر و کاهش جنبه‌های مخرب مورد نقد اجتماعی از سوی افراد خواهد شد.

#### ۱ - ۶ - مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر

Agrawal, A & Knoeber C R (1996); "Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders", Journal of Financial and Quantitative Analysis, 31(3) pp.377-398.

Jones C, Hesterly W S & Borgatti S P (1997); *A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms*; Academy of Management Review, 22 (4), 911-945

Millstein I. M. and MacAvoy. P.W. (2003), "The Active Board of Directors and Performance of the Large Publicly Traded Corporation", Columbia Law Review, Vol. 8, No. 5, 1998, pp. 1283-1322

Williamson O E (1975); *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*; New York; The Free Press.

فصل اول: مقدمه‌ای بر حاکمیت شرکتی ❁ ۳۳

Crowther D (2000); *Corporate reporting, stakeholders and the Internet: mapping the new corporate landscape*; Urban Studies Vol 37 No 10 pp 1837-1848

Crowther D (2002); *A Social Critique of Corporate Reporting*; Aldershot; Ashgate  
Crowther D (2004); Limited liability or limited responsibility; in D Crowther & L Rayman-Bacchus (eds), *Perspectives on Corporate Social Responsibility*; Aldershot; Ashgate; pp 42-58

Mallin C (2004); *Corporate Governance*; Oxford; Oxford University Press Van den Berghe L.A.A. and Abigail

Levrau (2003), "*Measuring the Quality of Corporate Governance: In Search of a Tailor-made Approach*", Journal of General Management Vol. 28 No. 3 Spring .

Van den Berghe, L. (2001), "*Beyond Corporate Governance*", European Business Forum, Issue 5, Spring





□

---

## **فصل دوم**

### **توسعه مقررات حاکمیت و مقایسه‌های بین‌المللی**

---

■



## ۲- ۱- مقدمه

هر سازمان فرایندهای تصمیم‌گیری خاصی دارد و ساختارهایش بر اساس اهدافش تعیین می‌شود که به شکل رسمی با موضوعیت قوانین و مقررات و مواردی نیز غیر رسمی که ریشه‌های آن در ارزش‌ها و فرهنگ‌های سازمانی قرار دارند را دربردارند. جهان امروز، اهمیت مقررات هماهنگ شده حاکمیت و تلاش‌های قابل توجهی را که به توسعه و گسترش چنین مقرراتی منجر شده است، به خوبی می‌داند. در این فصل روش‌های گوناگون در این زمینه را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

## ۲- ۱- سیستم‌های حاکمیت

احتمالاً این مسأله صحیح است که درجه قابل قبولی از هم‌گرایی و تقارن تا آن حدی که سیستم‌های حاکمیت به آن مربوط می‌شوند، طبق مقیاس‌های جهانی وجود داشته و این هماهنگی بر اساس اقتدار مدل آنگلو ساکسون از حاکمیت بازار و جامعه شهری تدوین شده است. به عبارتی، تمایلی برای پرسیدن این فرضیه وجود ندارد (مالین ۲۰۰۴) که در آن بحث‌های حاکمیت مربوطه می‌تواند مدل آنگلو ساکسون را به عنوان یک شاخص قراردادده و اگر لازم باشد انحراف از شاخص را نیز مورد توجه قرار دهد (گویلین ۲۰۰۱). اما باید توجه نمود که مدل‌های دیگری نیز وجود دارند و در ادامه این فصل آن‌ها را بیان خواهیم کرد. از نظر تاریخی سه روش مهم برای حاکمیت وجود داشته است. هر کدام از این سیستم‌های

حاکمیت آثار خود را در سراسر جهان باقی گذاشته‌اند. مدل آنگلو ساکسون یکی از مهم ترین آن‌ها است، اما این مدل تنها یکی از سه مدلی است که در صدد بررسی آن هستیم. دو سیستم دیگر که بیان شد مدل لاتین و او تومانی<sup>۱</sup> هستند که بحث از آن‌ها را با مشخص کردن پدیده‌های مهم و برجسته هر یک آغاز خواهیم کرد.

### ۲-۲-۱- مدل حاکمیت آنگلو ساکسون

مدل حاکمیت آنگلو ساکسون برای همه خوانندگان این کتاب آشناست. این مدل بر اساس قوانینی پایه گذاری شده که باید مقررات بندی شوند تا بتوانند استانداردها را از طریق تنظیم کردن مجموعه، به طور مناسب تفسیر نمایند. روش اجرایی آن به صورت سلسله مراتب از بالا به پایین است و همراه آن یک تحمیل و اجبار وجود دارد و همچنین عدم توجه به نظریات و گزینه‌ها را به همراه دارد. در نتیجه، پدیده‌های حاکمیت این مدل سیاسی و قدرت حاکم به طور پیوسته و جدا نشدنی در هم پیچیده است.

سوء استفاده‌های مختلفی که از این سیستم حاکمیتی صورت گرفته است، مشکلاتی را نمایان کرده که دلیل آن، عدم جداسازی سیاست از حاکمیت است. این مسأله که بایستی تاثیر شفافیت بین حاکمیت و سیاست وجود داشته باشد، به پیشنهادی منجر شده است.

بحث اینجاست که سیاست، درباره فرایندهایی است که توسط آن گروهی از افراد احتمالاً با عقاید و گرایش‌های متفاوت می‌توانند به یک تصمیم جمعی برسند و به طور کلی به عنوان محصور اتصال آن گروه بوده و نتیجه اینکه یک سیاست مشترک را اجرا و تقویت می‌کنند.

از سوی دیگر، حاکمیت، به جای اینکه درباره عناصر مخالف باشد، درباره

---

1. Ottoman

فرایندها و عناصر نظارتی حکومت است (سولومون ۲۰۰۷).

البته این بحث فرضیه‌ای را تقویت می‌کند که در حقیقت امکان جدا شدن بین سیاست، نظارت و رهبری وجود دارد. برای مثال هر دو کشور ایالات متحده امریکا و انگلستان روش‌های حاکمیتی دارند که حکومت‌های ایالتی به‌طور موثر در این زمینه جدا هستند و هر ایالت یا کشور، روش‌های متفاوتی دارد. اما عملاً این تقسیم بندی در هر دو کشور به‌طور پیوسته مبهم و نامشخص است. بسیاری استدلال می‌کنند که این تقسیم بندی در عمل امکان‌پذیر نیست، زیرا عامل سوم یعنی قدرت، با وجود اهمیت بسیار، نادیده انگاشته می‌شود. در واقع بحث ما این است که اجرای قدرت در عمل باعث می‌شود مشکلات حاکمیتی زیادی پدید آید که فقط در اجرا و عمل وجود دارد. ما در فصل آینده این مسأله را به تفصیل بررسی خواهیم کرد، اما بخشی از بحث ما درباره تئوری‌ها و سیستم‌های حاکمیت است که ارتباط‌های قدرت را می‌پذیرند، در حالی که لزوماً نه برابرنند و نه نامتقارن. اگر ارتباط، بسیار نامتقارن باشد، تضمین‌های سیستم حاکمیت به‌طور رضایت بخش عمل نمی‌کنند، در حالیکه یکی از پدیده‌های جهانی شدن افزایش قدرت در وجود چنین عدم تقارن‌هایی است.

مدل آنگلو ساکسون سلسله مراتبی است، اما شکل‌های دیگری از حاکمیت، مجاز هستند و حتی تشویق می‌شوند تا در محدوده این چارچوب عمل کنند. بنابراین؛ بازار، پدیده‌های دراز مدت خود را با مدل آنگلو ساکسون شکل می‌دهد، اما انواع دیگری همچون توافقی و شبکه‌ای نیز در این بین یافت می‌شوند. بنابراین آشکار است که شکل حاکمیت الزاماً نمی‌تواند بر اساس مدل آنگلو ساکسون باشد، بلکه بستگی به قوانین و مقررات داخلی کشورها دارد که نوع سیستم حاکمیتی را



مشخص می کنند.

## ۲-۲-۲- مدل حاکمیت لاتین

مدل لاتین نسبت به مدل آنگلو ساکسون کمتر به ایجاد مقررات نیاز دارد و به این دلیل که مفاهیم اولیه اش از جامعه بومی و خانوادگی شکل یافته است، کمتر به داوری و قضاوت نیازمندند. در نتیجه، تقریباً بعضی جنبه های آن با مدل آنگلو ساکسون در تضاد است زیرا بر اساس فلسفه اش؛ از پایین به بالا است، به جای اینکه به روش سلسه مراتبی از بالا به پایین اجرا شود. همچنین این مدل بر اساس حقیقت است، زیرا گسترش خانواده ها در معاشرت و ارتباط با دیگر خانواده ها صورت می گیرد و نسبت به آن احساس التزام و تعهد می کند. ظاهراً اعضای مسن تر خانواده فهمیده تر و خردمندتر هستند و نقش رهبری برای آن ها در نظر گرفته می شود، زیرا دیگر اعضای خانواده نسبت به آن ها احساس احترام می کنند. در نتیجه، این مدل به مقررات بندی در روش های حاکمیت و همچنین به سیستم قضاوت و داوری نیاز ندارد که فرمول بندی و ابلاغ شود. این مدل با رضایت بخشی از افراد و بر پایه های غیر رسمی عمل می کند. علاوه بر این، مدل خانواده به سوی جامعه بومی گسترش می یابد و بر اساس همان پایه ها عمل می کند.

در بسیاری از روش ها، شکل شبکه حاکمیت که در فصل اول شرح داده شد، بر اساس مدل لاتین است، تاحدی که پیش بینی شده بود در ارتباطات غیر رسمی علائق دو طرفه حاکم است و نیازی به وضع قوانین نیست، زیرا تمام اعضای گروه با علاقه ای که در روابط آن ها وجود دارد، کارهای موجود را انجام می دهند. بنابراین گفته می شود که نوعی سنت برای این مدل از حاکمیت نقش ایفا می کند؛ اعتماد به سنتی که در گذشته عمل کرده است و انتظار می رود این روش در آینده نیز ادامه

یابد. اما شکل آن بر اساس عدم اهمیت قدرت و برابری اعضا می‌باشد، در حالیکه مدل لاتین قطعا یک سلسله مراتب دارد و قدرت به طور نابرابر تقسیم می‌شود. این قدرت بر اساس سن بین اعضا تقسیم می‌شود و به همین دلیل از طرف همه اعضا مورد پذیرش قرار می‌گیرد، زیرا آن‌ها می‌دانند به‌طور اتوماتیک خودشان رشد کرده و به مرحله بالای سلسله مراتب می‌رسند و در آنجا و در آن سن، همان قدرت را خواهند داشت. این فرایند اجتناب ناپذیر و منصفانه به‌نظر می‌رسد، پس مورد قبول همه است.

### ۲-۲-۳- مدل حاکمیت عثمانی

امپراطوری عثمانی تا اوایل قرن بیستم و به مدت ۶۰۰ سال حاکمیت داشت. اگرچه این امپراطوری بسیار مشهور است اما افراد کمی درباره آن اطلاعات دارند. حداقل در سراسر اروپا با افسانه‌های متفاوتی که فراوان گفته می‌شود، حقیقت آن مبهم و ناشناخته مانده است. بیشتر این افسانه‌ها در اواخر قرن نوزدهم و در ابتدا توسط حکومت‌های رقیب و برای اهداف تبلیغ سیاسی، ایجاد شدند. البته واقعیت با افسانه‌ها تفاوت بسیاری دارد و این امپراطوری مدلی شاخص از حاکمیت را دارا بود که بسیار نیرومند و قوی بوده و برای ۶۰۰ سال بقا داشته است، اما اکثر تحلیل‌های جدید چنین بیان می‌کنند که عدم وجود انعطاف‌پذیری و اشتیاق به تغییرات مدل، یکی از علل اصلی شکست این امپراطوری بوده است. به هیچ وجه قصد نداریم که وارد این بحث شویم و فقط به یکی از تحلیل‌های محدود از این مدل خاص حاکمیت می‌پردازیم. بر طبق گفته تورسان‌بگ<sup>۱</sup> سیاستمدار قرن پانزدهم، این حکومت تنها حکومتی است که توانسته برای افراد جامعه و امپراطوری عثمانی یک زندگی

1. Tursun Beg

هماهنگ را بوجود آورد. دو جنبه از این نوع کشورداری وجود دارد که قدرت و اقتدار قوانین از طرف سلطان و شریعت الهی در مقابل خلیفه است. درامپراطوری عثمانی این دو جنبه با هم ترکیب شده و در یک فرد وجود داشت (اینالجیک ۱۹۶۸). البته امپراطوری عثمانی، اسلامی بود ولی ادیان دیگر نیز در آن زمان پذیرفته شده بودند. درک حاکمیت اسلامی، شریک شدن مسئولیت مشارکتی و عدالت اجتماعی به عنوان توافق دوطرفه در بین همه به طور مساوی است و انگیزه آن توسط علاقه خود افراد ایجاد می شود. همه گروه ها بایستی از ریسک هایی مربوط به یک رشته اعمال خاص، کاملاً آگاه باشند و بایستی بپذیرند که به طور مساوی مشمول نتایج خوب یا بد آن می شوند.

مسلمانان دین اسلام را به عنوان مذهب، تجارت و بازرگانی می بینند و هیچ گونه تفاوتی بین زنان و مردان وجود ندارد. همچنین هیچ گونه تناقضی بین اعمال اخلاقی و سودآور نیست (به منبع ریژک<sup>۱</sup> مراجعه کنید). سیستم حاکمیت به طور موثر یک شکل از سروری و بنده نوازی بود که در حالت سلسله مراتبی اجرا می شد اما با روش ها و سیستم هایی که در اختیار قرار می گرفت. در عوض منافع، حالات و روش های منصفانه و مشترک ایجاد می کرد. این یک شکل بسیار پیشرفته از حاکمیت بود که حکومت را قادر می ساخت به طور موثر در ناحیه ای وسیع از آسیا، اروپا و آفریقا عمل کند. این دیدگاه از حاکمیت که به عنوان راهی از حاکمیت پیشرفته تفسیر می شد، با دیدگاه آنگلو ساکسون که در پرداخت ها به روشی نابرابر دخالت داشته و سبب می شد تا آن را مدلی فاسد قلمداد کنند، مغایرت دارد. همچنین شایان توجه است که این مشکلات برای شکست حاکمیت در آن دوره

1. Rizk

حکومت و در درون امپراطوری عثمانی پدید نیامد زیرا هیچ فضای خالی برای سوء استفاده از قدرت باقی نمانده بود.

### ۳-۲- توسعه یک چارچوب برای حاکمیت شرکتی

اولین گزارشی که چارچوبی را جهت حاکمیت شرکتی تنظیم کرد، گزارش کادبری<sup>۱</sup> بود که در سال ۱۹۹۲ در انگلستان منتشر شد. از آن زمان به بعد یک سری مقررات حاکمیت شرکتی پدید آمد که هر یک از آنها به نوعی بهبود یافته نسخه قبلی بود. در حال حاضر تمامی شرکت‌های بورس سهام در لندن، به هماهنگی با مقررات ترکیبی در حاکمیت شرکتی که در سال ۲۰۰۳ منتشر شده‌اند، نیاز دارند. این مقررات، در سال ۲۰۰۶ بازبینی شده و در سال ۲۰۱۰ به مقررات حاکمیت شرکتی انگلستان مبدل گردیدند. پیش از آن، چارچوب و اصولی برای حاکمیت شرکتی توسعه داده شده بود، اما به علت مسایل و مشکلاتی که در اداره نامناسب شرکت‌ها در انگلستان پدید آورده بودند، این مقررات به طور مداوم بازبینی شده‌اند. بنابراین، روشن است که این اصول در انگلستان تدوین شده و هنوز هم به عنوان یک چارچوب بین‌المللی در نظر گرفته نشده است.

یکی از مشکلاتی که باعث توسعه چنین اصولی شده، قوانینی است که پیوسته در مقابل مناظره و بحث اصول وجود دارد. در روش آمریکایی، این تمایل وجود دارد که قوانین بر پایه روش اروپایی که بیشتر بر پایه توسعه اصول بوده، بنیان گذاشته شوند. در قوانین عمومی کلی، این نکته مورد توجه است که روش، ساده‌تر باشد تا اینکه از اصول پیروی کند و یک حد مشخصی را بین رفتارهای قابل قبول و غیر قابل قبول، مشخص کرده و نشانه‌گذاری نماید. همچنین آنها ممکن بود رفتار نادرستی با

---

1. Cadbury

انواع جدید عملیات که تحت پوشش مقررات قرار نگرفته بودند، داشته باشند. علاوه بر این، اگر قوانین به روشنی تفسیر و پیگیری شوند، هنوز فردی روشی را می‌یافت تا اهداف خود را با حيله پیش ببرد. برای دست‌یابی به چنین موردی اگر آن فرد وابسته به اصول و چارچوبی وسیع‌تر بود، کار سخت‌تر می‌نمود.

در سراسر جهان مدل‌های زیاد و متفاوتی از حاکمیت شرکتی وجود دارند. این مدل‌ها بر اساس طبیعت سیستم سرمایه‌داری که در آنجا ساخته شده‌اند، تفاوت دارند. مدل لیبرال، در کشورهای آنگلو ساکسون اولویت دارند و مورد علاقه و به نفع ذی‌نفعان است، اما در مدل هماهنگ شده که به‌طور نرمال در کشورهای قاره اروپا به وضوح یافت می‌شود، بیشتر علائق و منافع کارگران، مدیران، تامین‌کنندگان، مشتریان و جامعه را مورد توجه قرار می‌دهند. هر دو مدل نتایج رقابتی مشخصی دارند اما روش‌های متفاوتی هستند. مدل لیبرال حاکمیت شرکتی، نوآوری رادیکال و رقابت هزینه‌ای را تشویق می‌کند، در حالی که مدل هماهنگ شده حاکمیت شرکتی، نوآوری رشدیابنده و رقابت کیفیتی را آسان‌تر می‌نماید. اما تفاوت‌های مهمی بین روش‌های جدید دست‌یابی به نتایج حاکمیت در ایالات متحده با آنچه در کشور انگلستان اتفاق افتاده است، دیده می‌شود.

## ۲-۴- مدیریت شرکت

در ایالات متحده، شرکت‌ها به وسیله گروه گسترده‌ای از مسوولان اداره می‌شوند که قدرت انتخاب یک مدیر اجرایی را دارند که این مدیر اجرایی، معمولاً به‌عنوان مدیرعامل یا مدیر ارشد اجرایی<sup>۱</sup> شناخته می‌شود. این فرد، قدرت گسترده‌ای برای مدیریت شرکت بر اساس بنیادهای روزانه دارد، اما برای اعمال اصلی خاصی مانند

---

1. Chief Executive Officer (CEO)

استخدام معاونین مستقیم خود، اعم از زن یا مرد، افزایش سرمایه، خرید یا تملک شرکت‌های دیگر، گسترش سرمایه‌گذاری اصلی یا دیگر پروژه‌های با ارزش شرکت، نیاز به تایید هیات‌مدیره دارد. سایر وظایف هیات‌مدیره ممکن است شامل تنظیم خط‌مشی، تصمیم‌گیری، اجرای مدیریت نظارتی یا کنترل شرکت باشد. اعضای هیات‌مدیره، توسط ذی‌نفعان به صورت اسمی انتخاب می‌شوند، اما مقامات بسیاری از شرکت‌ها در تشکیل هیات‌مدیره تاثیرگذار هستند. معمولاً، افراد صاحب سهام، حق انتخاب در نام‌نویسی یا نامزدشدن جهت انتخاب را ندارند، احتمالاً از آن‌ها خواسته می‌شود تا نامزدهای هیات‌مدیره را تایید کنند. در جهان پیشرفته امروز، انگیزه‌های انحرافی به هیات‌مدیره بسیاری از شرکت‌ها نفوذ کرده است. اعضای هیات‌مدیره مدیون اعضای اجرایی اصلی بوده و اعمال آنان را مباشرت می‌کنند. بسیار اتفاق می‌افتد که اعضای هیات‌مدیره از مدیران ارشد اجرایی سایر شرکت‌ها باشند که این موضوع باعث ایجاد تضاد منافع خواهد شد.

از سوی دیگر، کشور انگلستان مدلی انعطاف‌پذیر از مقررات را برای حاکمیت شرکتی ایجاد کرده است که به عنوان مقررات حاکمیت موفق شرح داده می‌شود. این اصول براساس مجموعه‌ای از بهترین تجربیات تعریف شده‌اند که برخی از آن‌ها به شرح زیر هستند:

- جداسازی رییس هیات‌مدیره از مدیر ارشد اجرایی (مدیرعامل)
- محدودیت زمان برای قراردادهای مدیر ارشد اجرایی
- معرفی تعداد حداقل از هیات‌مدیره غیراجرایی و مدیران مستقل
- انتصاب یک مدیر ارشد غیر اجرایی
- تشکیل کمیته‌های پاداش، حسابرسی و انتصابات

به‌طور معمول، شرکت‌هایی که در بورس فوتسی<sup>۱</sup> لندن در انگلستان فهرست شده‌اند، باید این اصول را اجرا کنند و در صورت عدم اجرای این اصول، نظارت بر آن‌ها به‌عهد خود صاحبان سهام واگذار می‌شود. ایده اساسی این است که یک تعریف برای همه موضوعات حاکمیت شرکتی مناسب نیست و در عوض یک رژیم قانونی شبیه بیانیه ساربانز-آکسلی<sup>۲</sup> مناسب می‌نماید.

بهترین روش این است که بعضی از امور قابل انعطاف به شرکت‌ها واگذار شود تا بتوانند انتخاب‌هایی با بیشترین حالت تطبیق‌پذیری با محیط‌های مختلف را داشته باشند. اگر آن‌ها دلیل‌های خوبی برای منحرف‌نشدن از قانون رایج داشته باشند، باید بتوانند صاحبان سهام را قانع کنند. یک شکل از این مقررات در سال ۱۹۹۲ به‌وجود آمده و تاثیرات شدیدی بر روش حاکمیت شرکت‌ها در انگلستان داشته است.

پژوهش انجام شده در سال ۱۹۹۳ حاکی از آن است که حدود ۱۰٪ از شرکت‌های بورس لندن که شامل ۳۵۰ شرکت بودند، به‌طور کامل تمام ابعاد مقررات را قبول کردند و تا سال ۲۰۰۳ بیش‌تر از ۶۰ درصد آن‌ها موارد را پذیرفتند. در حال حاضر این مقررات مورد پذیرش همه شرکت‌ها قرار گرفته است. البته تمام شرکت‌ها در بازار سهام لندن تقاضا دارند که با این مقررات موافقت کنند و در نتیجه شرکت‌ها به غیر از مقررات معمول که در جلسات دارند، کاری انجام نمی‌دهند.

بسیاری از شرکت‌ها از حاکمیت شرکتی، تنها مفهوم ساده‌ای همچون روابط بین سرمایه‌گذاران را متوجه شده‌اند و مباحث مهمی نظیر سیاست‌های راهبری شرکت را در نظر نمی‌گیرند. افراد روشن‌فکر تشخیص می‌دهند که ارتباط روشنی بین حاکمیت و مسئولیت اجتماعی شرکت وجود دارد و تلاش می‌کنند تا این ارتباط بین

1. Financial Times Stock Exchange (FTSE)

2. Sarbanes-Oxley

هر دو ایجاد شود. اغلب، این مسأله چیزی بیش از یک ادعا نیست که حاکمیت خوب، بخشی از سیاست مسئولیت اجتماعی آنها است و به همان اندازه در روابطشان با ذی‌نفعان تاثیر می‌گذارد. کاملاً روشن است که هنوز هم مقررات کامل نشده است. در نتیجه، اصلاحات مستمر هنوز در حذف تمام مشکلات موفق نشده و در عمل، عدم حاکمیت خوب، یکی از ریشه‌های بحران‌های اخیر بوده است.

بسیاری از انحرافات به‌طور ساده قابل شرح نیستند و توضیحات بیشتر برای شناسایی محیط‌های ویژه، قابل قبول نبوده و انحرافات را توجیه نمی‌کنند. هنوز هم نگاه کلی این است که سیستم انگلستان نسبتاً خوب عمل می‌کند و در حقیقت اغلب به عنوان معیار در نظر گرفته می‌شود و به همین دلیل در برخی کشورها مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر چه هنوز موارد زیادی وجود دارد تا حاکمیت شرکتی به عنوان یک چارچوب جهانی توسعه داده شود.

در کشورهای آسیای شرقی صاحبان شرکت به صورت فامیلی حاکمیت دارند. در کشورهایی همچون پاکستان، اندونزی و فیلیپین برای نمونه ۱۵ خانواده بزرگ بر بیش از ۵۰٪ شرکت‌های عمومی مالکیت دارند و از طریق یک سیستم خانوادگی آنها را اداره می‌کنند. در نتیجه، حاکمیت بازارهای سرمایه را آنها به‌عهده دارند. شرکت‌های سهامی خانوادگی، از مدل لاتین در حاکمیت شرکتی استفاده می‌کنند، چنین شرکت‌هایی در کشورهای مکزیک، ایتالیا، اسپانیا، فرانسه (تا حد گسترده‌ای)، برزیل، آرژانتین و دیگر کشورهای امریکای جنوبی وجود دارند.

اصول حاکمیت شرکتی و مقررات آن در دیگر کشورها نیز توسعه داده شده است و توسط بازار سهام، شرکت‌ها، مؤسسات سرمایه‌گذاری، مؤسسات و شرکت‌های مدیریتی، مشاوره‌ای تحت حمایت دولت‌ها و سازمان‌های بین‌المللی



مورد توجه قرار گرفته‌اند.<sup>۱</sup>

گاهی این مقررات برای شرکت‌های حاضر در بورس جنبه اجباری نداشته و صرفاً به‌عنوان خطوط راهنما یا توصیه هستند. همچنین این مقررات که در ارتباط با بازار سهام می‌باشد، درخواست‌هایی را فهرست می‌کنند که تأثیر اجباری خواهند داشت. برای مثال شرکت‌هایی که نمایندگی بازار سهام در لندن و تورنتو را دارند، از نظر رسمی نیاز نیست که توصیه‌ها را در اجرای مقررات ملی خودشان دنبال کنند، اما باید اعلام کنند که آیا از آن توصیه‌ها در اسنادشان استفاده کرده‌اند یا خیر. آن‌ها باید توضیحاتی برای تفاوت اجرایشان آماده کنند. نیاز به چنین شفاف‌سازی در عملیات اجرایی شرکت، فشارهای مهمی را برای قبول کردن شرکت‌های فهرست شده در بورس اعمال می‌کند.

## ۵-۲ - مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر

Aras G & Crowther D (2008); *Culture and Corporate Governance*; SRRNet, Leicester

Aras G & Crowther D (2009); *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility in context*; in G Aras & D Crowther (eds), *Global Perspectives on Corporate Governance and Corporate Social Responsibility*; Farnham; Gower; pp 1-41

Aras G & Crowther D (2010); *The agency problem and corporate governance*; in G Aras & D Crowther (eds), *Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*; Farnham; Gower, pp 211-231.

Cone, M (2003); *Corporate Citizenship: The Role of Commercial Organizations in an Islamic Society*; *Journal of Corporate Citizenship*; Vol. 9; pp 49-66.

---

۱. پی‌نویس مترجمین: در ایران، برای اولین بار در سال ۱۳۸۶ آیین‌نامه راهبری شرکتی تهیه شد و مورد تصویب هیات مدیره شرکت بورس قرار گرفت.

فصل دوم: توسعه مقررات حاکمیت و ... ❖ ۴۹

Guillen M F (2001); *Is globalisation civilising, destructive or feeble? A critique of six key debates in the social science literature*; Annual Review of Sociology, 27, 235-260

Inalcik H (1968); *The nature of traditional society: Turkey*; in R E Ward & D A Rustow (eds), *Political Modernization in Japan and Turkey*; Princeton, NJ; Princeton University press; pp 49-56

Mallin C (2004); *Corporate Governance*; Oxford; Oxford University Press

Rizk R R (2005); *The Islamic Perspective to Corporate Social Responsibility*; in D Crowther & R Jatan (eds), *International Dimensions of Corporate Social Responsibility*, Volume 1; Hyderabad; ICFAI University Press

Soloman J (2007); *Corporate Governance and Accountability*; Chichester; Wiley





□

---

## فصل سوم اصول حاکمیت شرکتی

---

■



### ۱-۳-۱- مقدمه

ما نیاز به حاکمیت را برای همه سازمان‌ها در نظر می‌گیریم. در فصل آخر اشکال متفاوتی از حاکمیت و مقرراتی که ایجاد شده‌اند را مورد توجه قرار خواهیم داد. در این فصل قرار است نگاهی به جزئیات بیشتری از اصول داشته باشیم، به‌طور کلی در ابتدا برای حاکمیت و سپس به عنوان اجرا در شرکت‌ها این اصول را بررسی می‌کنیم.

### ۱-۳-۲- اصول حاکمیت

هشت اصل وجود دارند که هر سیستم حاکمیتی را پشتیبانی می‌کنند.

### ۱-۳-۲-۱- شفافیت

شفافیت، به این دلیل که اطلاعات برای تصمیم‌گیران باید به صورت آزاد و بی‌واسطه، موجود و در دسترس باشد، یکی از اصول ضروری و مورد نیاز به شمار می‌رود. شفافیت اهمیت ویژه‌ای برای کاربران بیرون از شرکت دارد، زیرا آن‌ها همانند کاربران داخلی به جزییات اطلاعات و سوابق دسترسی ندارند. بدین ترتیب تصمیماتی که گرفته می‌شود و عملیاتی که نیاز است انجام شود، باید از قوانین و

مقررات پیروی کنند. در نتیجه؛ شفافیت، به عنوان بخشی از فرایند شناخت مسئولیت، اهمیت زیادی دارد، به خصوص برای آن بخش از سازمان که تاثیرات عوامل خارجی بر عملیات آن‌ها بیشتر است. البته به دلیل توزیع مساوی قدرت، ضروری است تا اطلاعات شفاف، به طور مساوی برای همه ذی‌نفعان در دسترس باشد.

در اینجا ممکن است پدیده دیگری به نام افشای اسرار که باعث ایجاد تضاد در منافع می‌شود، رخ دهد. باید توجه داشت که شفافیت به معنای علنی کردن اطلاعات مهم نیست، زیرا اطلاعات هر شرکت متعلق به خودش بوده و فقط باید در اختیار افراد آن شرکت باشد. یک شرکت حق دارد که در محیطی سالم به رقابت پردازد و اطلاعات خصوصی را به عنوان اسرار خود محافظت کند.

به طور کلی هر نوع از اطلاعات با ارزش یا هر نوع اطلاعاتی که نقض قانون باشد و یا کسب و کار، امنیت و حریم خصوصی افراد را به خطر اندازد، نباید به عنوان درخواست شفافیت در نظر گرفته شود. اما این مورد برای شهروندان و سازمان‌های اجتماعی شهری مهم است که اطلاعات عمومی را در اختیار داشته باشند تا بتوانند سوال پرسند یا نتیجه‌گیری کنند و اگر لازم شد با آن اطلاعات در دادگاه از حقوق خود دفاع کنند. بنابراین، هر شرکت باید اطلاعات مربوط به موضوعاتی همچون اهداف، مأموریت، دیدگاه‌ها، ارتباطات، ارزش‌ها، اختیارات، درآمدها، قوانین و استانداردهای خود را در معرض نمایش بگذارد.

### ۳-۲-۲- نقش قانون

این یک استنباط از اصل شفافیت است. واضح است که حاکمیت شایسته به چارچوبی عادلانه از اجرای قوانین نیاز دارد. علاوه بر این، قوانین باید به طور منصفانه و بی طرفانه اجرا شوند، بدون این که ملاحظه‌ای برای ارتباطات با قدرت وجود داشته

باشد. بنابراین، باید حقوق اقلیت‌ها حفظ شود. به‌علاوه، باید یک عضو مستقل و غیروابسته وجود داشته باشد تا واسطه راه حل مشاجره قرار گیرد و این حق، برای همه ذی‌نفعان شناخته شده باشد.

بدین معنا که هر شرکت باید از تمام مقررات و قوانینی که در جامعه به اجبار به اجرا گذاشته شده، پیروی کند. شاخص و محدوده این اجتماع بستگی به گوناگونی و حوزه فعالیت‌های یک شرکت دارد. بنابراین، ممکن است این محدوده، یک حوزه، یک شهر، یک منطقه، یک کشور یا جهان باشد. اگر چه همه مقررات از قبل اندیشیده شده باشند و به اجبار برای تطبیق با نیازهای یک حاکمیت خوب به اجرا درآیند، اما وفادار ماندن به چنین قوانینی و اجرای آن‌ها همیشه به مفهوم داشتن مسئولیت اجتماعی نیست.

چنین کشمکش‌ها، از مخالفت و عدم توانایی بعضی کشورها جهت استقرار اصول موافقت شده بین‌المللی مانند اصول حقوق بشر یا قوانین کارگری، ایجاد می‌شود. این موضوع، به عدم تطابق مسایل مربوط به مذهب، فرهنگ، نگرانی‌های قدرت و از این قبیل مرتبط است. بنابراین، می‌بینیم که یک کشور قدرتمند که ادعای حکومت و تسلط بر جهان را دارد، در مقابل پذیرش توافق نامه‌های زیست محیطی مقاومت می‌کند یا برخی کشورهای در حال توسعه از پذیرش قوانین کار کودکان اجتناب می‌ورزند. از سوی دیگر، برخی کشورها که منادی رهبری جهانند، دستورالعمل‌هایی را برای برخوردار شدن جهانیان فراهم می‌کنند که مردم آن کشورها را براساس قوانین مذهبی تحت فشار قرار می‌دهند؛ عملی که با حقوق بشر مطابقت ندارند. علی‌رغم تاکید زیاد اصول ایزو ۲۶۰۰۰ بر روی برخی از این مسایل، در حال حاضر نیز تبعیت همه کشورها از الزامات قانونی و تحمیل مسئولیت اجتماعی



بر آنان آسان نیست، زیرا گاهی با قوانین داخلی و مذهبی و فرهنگی کشورها مغایرت دارد و مشکلاتی را در اجرا به وجود می آورد.

### ۳-۲-۳- مشارکت

اگرچه مشارکت همه ذی‌نفعان مطلوب است، اما این یک اصل زیربنایی از حاکمیت خوب نیست. البته مشارکت، آزادی اجتماعی و پیامدهایی که در آن‌ها مطرح است را هم شامل می‌شود. همچنین به اندازه و ساختار سازمان بستگی دارد. مشارکت می‌تواند مستقیم یا از طریق موسسات واسطه قانونی یا نمایندگی‌ها باشد که به‌ویژه در مورد حکومت ملی (به‌عنوان مثال مجلس) صورت می‌گیرد. البته مشارکت؛ همه اقشار جامعه یا حداقل همه بزرگسالان مذکر و مونث را در بر می‌گیرد.

### ۳-۲-۴- مسئولیت

مسئولیت، برداشتی از اصل مشارکت و اصل شفافیت است. مسئولیت دلالت می‌کند که مقررات و فرایندهای حاکمیت مؤسسات، می‌تواند در خدمت همه ذی‌نفعان و در قالب یک چارچوب زمانی معقولانه باشد.

### ۳-۲-۵- تساوی حقوق

این اصل، باعث ایجاد اطمینان در اعضای جامعه می‌شود تا احساس سهیم بودن در سرنوشت جامعه را داشته باشند و احساس نکنند که از جریان اصلی جامعه کنار گذاشته شده‌اند. این اصل، به‌ویژه این اطمینان را ایجاد می‌کند که نظرات همه اقلیت‌ها مورد توجه قرار گرفته و این که صدای اکثریت آسیب‌پذیر در تصمیم‌گیری‌ها شنیده می‌شود. این عمل نیاز به سازوکاری برای ایجاد این نوع حس اطمینان را دارد

که همه گروه‌های ذی‌نفع این فرصت را دارند تا موفقیت خود را به‌خوبی حفظ کرده و رشد دهند.

### ۳-۲-۶ - کارایی و اثربخشی

کارایی به معنی انجام کار با کمترین هزینه است، درحالی‌که اثربخشی، به دستیابی به هدف مطلوب تعریف می‌شود. بنابراین، برای اثربخشی لازم است که فرایندها و مؤسسات، نتایجی را اعلام کنند که با نیازهای سازمان هماهنگ باشند و از منابعی که به آن دسترسی دارند بهترین استفاده را به عمل آورند. طبیعی است که چنین مفهومی، استفاده پایدار از منابع طبیعی و محافظت از محیط زیست را نیز به همراه دارد.

### ۳-۲-۷ - پایداری

البته این مورد به یک دیدگاه بلندمدت برای توسعه پایدار برای انسان‌ها نیاز دارد و این‌که چگونه به اهداف چنین توسعه‌ای می‌توان دست یافت. نویسندگان زیادی در آخرین دهه از قرن گذشته، چنین تشخیص داده‌اند که فعالیت‌های یک سازمان بر محیط بیرونی تاثیر می‌گذارد، در حالی‌که برخی از سهام‌داران علاقه‌ای به این فعالیت‌های سازمان ندارند، ذی‌نفعان، تا اندازه‌ای بر روی شکل‌گیری این فعالیت‌ها تاثیر می‌گذارند. تاثیر این فعالیت به دلیل اهمیت بسیار می‌تواند مورد بحث و بررسی قرار گیرد. قدرت و تاثیر این ذی‌نفعان به اندازه‌ای است که با قدرت صاحبان سهام برابری می‌کند. این مفهوم به آینده بر می‌گردد و پایداری یا ماندگاری نامیده می‌شود. مفهوم پایداری با گسترش جهانی شدن شرکت‌ها افزایش حوزه و عملکرد آنها در سطح جهانی اهمیت پیدا کرده است. در فصل پنجم به تفصیل به تشریح

این موضوع می‌پردازیم.

### ۳-۲-۸ - پاسخ‌گویی

پاسخ‌گویی، به درک و تشخیص سازمان نسبت به تاثیر عملکردش بر محیط بیرونی و مسئولیتی که نسبت به این موضوع دارد، بازمی‌گردد. این مفهوم بیان می‌کند که سازمان، بخشی از شبکه بزرگ اجتماعی است و به‌جای این که فقط مسئولیت متوجه صاحبان سازمان باشد، نسبت به همه شبکه مسئولیت دارد. همراه با پذیرش این مسئولیت، باید تشخیص داده شود که ذی‌نفعان بیرونی، قدرت دارند تا بر این روش و در اعمالی که سازمان انجام می‌دهد یا نقش تصمیم‌گیری آن‌را به عهده دارد، تاثیر بگذارند. آیا چنین اعمالی می‌تواند منصفانه باشد و اگر چنین است چه هزینه‌ای را سازمان یا دیگر ذی‌نفعان می‌پردازند.

پس به‌ناچار باید به منظور دسترسی به نظرات جمعی و پاسخ به علایق مختلف و گسترده در جامعه، امکانی ایجاد شود تا بتوان سلايق اکثریت جامعه را پوشش داده و مهم‌تر از آن این که باید راهی برای دستیابی به تمامی خواسته‌ها پیدا کرد. در کل می‌توان گفت که همه سازمان‌ها و موسسات، از سوی کسانی که با تصمیمات و اعمال آنها تحت تاثیر قرار می‌گیرند، مورد قبول هستند و این مورد باید درون سازوکارهای حاکمیت شناخته شده باشد. این پاسخ‌گویی باید در تمام سازمان‌ها و هم در موسسات حکومتی و به همان اندازه هم در بخش خصوصی و همچنین در سازمان‌های اجتماعی شهری توسعه یابد و هم باید تشخیص دهند که آن‌ها نسبت به عموم و همچنین به ذی‌نفعان مختلف خود پاسخ‌گو باشند. یکی از اهداف مهم این است که از حذف هر گونه فساد و تباهی و یا به حداقل رسیدن آن اطمینان حاصل شود.

پاسخ‌گویی، در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ چنین بیان می‌شود که یک سازمان برای تصمیمات و فعالیت‌ها به اعضای حاکم سازمان، مقامات قانونی و در سطح وسیع‌تر، به ذی‌نفعانش، پاسخ‌گو بوده و جواب قابل قبولی داشته باشد. برای این که مساله روشن‌تر شود، پاسخ‌گو بودن را ارایه گزارش‌ها یا آنچه که در مورد آن مسئولیت داریم، معنی می‌کنیم. پاسخ‌گویی چنین توضیح داده می‌شود که یک شرکت، به جای این که فقط در برابر صاحبان سازمان یا سهام‌داران شرکت مسئول باشد، به صورت مجزا و جداگانه نسبت به همه افراد آن شبکه مسئولیت‌هایی دارد.

یک شرکت باید در مورد نتایج فعالیت‌های خود نیز پاسخ‌گو باشد و برای تکرار نشدن هر نوع فعالیت منفی راه‌های جلوگیری ارائه دهد. بنابراین، پاسخ‌گویی از اصل شفافیت پیروی می‌کند. در مورد شفافیت شرکت باید اطلاعات مربوطه را به ذی‌نفعان آشکار را نشان دهد و پاسخ‌گویی مفهومش این است که چنین اطلاعاتی را آشکار نماید. به طور کلی، یک نظر جمعی برای چگونگی برخورد با چنین نیازی وجود نداشته است. آیا همیشه این امکان وجود دارد که فقط به گزارش‌های خود شرکت متکی بود؟ آیا باید گروه سومی وجود داشته باشد تا به نفع همه ذی‌نفعان موشکافی و بررسی دقیق انجام دهد؟ مخالفت بعضی از کشورها در صنایع ملی آن‌ها و تلاش‌هایی برای مقابله کردن بر علیه استاندارد بین‌المللی تاثیر نامطلوبی روی اجرای موثر آن خواهد گذاشت. این حقیقت در بخش‌های مختلف ایزو ۲۶۰۰۰ قابل مشاهده است.

### ۳-۳- رفتار شرکتی و حاکمیت شایسته

البته حاکمیت شایسته در هر محدوده‌ای از جامعه مهم است؛ چه محیط شرکتی باشد، چه اجتماع عمومی و یا محیط سیاسی. برای مثال، حاکمیت شایسته می‌تواند

امید و اعتماد عمومی را در محیط سیاسی بالا برد و زمانی که منابع بسیار محدود هستند، انتظارات مردم را به حداقل برساند. سطح مطلوب حاکمیت می‌تواند به ارتقای رفاه اجتماعی کمک کند. البته نگرانی درباره حاکمیت، حداقل در سطح شرکت‌های جهانی وجود دارد.

حاکمیت شایسته، برای اجرای مشارکت خوب، اساسی و ضروری است و یک دیدگاه از اجزای مشارکت خوب، نظارت و مباشرت است. در نتیجه، مدیریت یک سازمان، در مورد نظارت مالی منابع سازمان و همچنین در ارتباط با نظارت بر منابع محیط‌زیست، تا آنجا که به نظارت منابع خارجی محیط‌زیست مربوط می‌شود، نگران است و هدف اصلی از چنین نظارتی این است که از پایداری منابع اطمینان حاصل کند.

پایداری بر روی آینده تمرکز کرده و در مورد حصول اطمینان از آن نگران است، به این عنوان که انتخاب روش‌های چگونگی بهره‌برداری از منابع در آینده، به خاطر تصمیماتی که در حال حاضر گرفته می‌شوند، محدود نباشد. این نکته، مفاهیمی همچون تجدیدپذیری منابع در حال بهره‌برداری، حداقل بودن آلودگی و استفاده از فناوری جدید تولید و توزیع را در اذهان، القا می‌کند. از سوی دیگر، مفاهیمی همچون هزینه‌های مربوط به حفاظت از محیط زیست را در حال حاضر و آینده نیز شامل می‌شود.

در سراسر جهان نگرانی زیادی در رابطه با کمبودها و ضعف‌های سیستم‌های اجرایی حاکمیت شرکتی بیان شده است و افکار و عقاید مدیران تجاری، مقامات رسمی دولتی و دانشگاه‌های جهان را به خود مشغول کرده است. اغلب اوقات، هدف اصلی شرکت‌ها این است که شرکتی جهانی شوند و در همان حال خواستار

پایدار ماندن و در دست داشتن ابزار رقابت هستند. اما مهم‌ترین سوال این است که یک شرکت باید چه مسیری را بپیماید تا جهانی شود و به چه چیزهایی نیاز دارد تا قدرت رقابت جهانی را به دست آورد. برای این سوال بیش از یک جواب و برای یک شرکت، مسیرهای گوناگونی برای رسیدن به آن‌ها وجود دارد. حاکمیت شرکتی می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای از باورها، تعصبات فرهنگی، ارزش‌های اخلاقی و اعتماد در نظر گرفته شود یا به عنوان یک تلاش جمعی مشترک برای همه موسسات اجتماعی باشد که از ذی‌نفعان، شامل دولت، افراد عمومی و غیره مانند متخصصان، پیمانکاران و بخش تعاون تشکیل می‌شود.

به همین اندازه در مورد مسئولیت اجتماعی شرکتی نیز نگرانی وجود دارد؛ به عنوان مثال، این که این موضوع چه معنی و مفهومی دارد و چگونه می‌تواند عملی و اجرا شود. اگر چه ارتباطی قابل قبول بین حاکمیت شرکتی خوب و مسئولیت اجتماعی شرکتی وجود دارد، ولی ارتباط بین این دو هنوز به وضوح تعریف و درک نشده است. با این حال بسیاری از شرکت‌ها تصور می‌کنند که حاکمیت آن‌ها مناسب است، زیرا خود را با مقررات حاکمیت شرکتی انگلستان که در سال ۲۰۱۰ رایه شد، هماهنگ کرده‌اند. البته چنان که قبلاً بیان کردیم، تمام شرکت‌هایی که در بازار مبادلات بورس لندن حضور دارند، باید با این مقررات هماهنگ شوند، در نتیجه این شرکت‌ها کاری بیشتر از مقررات رایج شرکت خود را انجام می‌دهند. اگر چه بسیاری از شرکت‌ها به سادگی حاکمیت شرکتی را به عنوان بخشی از ارتباطات سرمایه‌گذاری می‌دانند، اما افراد روشن‌فکرتر تشخیص می‌دهند که ارتباط روشنی بین حاکمیت و مسئولیت اجتماعی وجود دارد و تلاش می‌کنند تا این دو را به هم متصل کنند. در اغلب موارد، این مساله که حاکمیت شایسته بخشی از سیاست

مسئولیت اجتماعی آن‌ها و بخشی از ارتباط آن‌ها با ذی‌نفعان می‌باشد، چیزی فراتر از یک ادعا نیست.

این موضوع به خوبی شناخته شده است و این‌ها پدیده‌هایی هستند که در سراسر نقاط جهان اهمیت دارند و توجه زیادی را به خود معطوف کرده‌اند. اما اکثر تحلیل‌ها بسیار ساده‌تر از آن هستند که موثر واقع شوند؛ چنان‌که به‌طور طبیعی در دوگانگی‌هایی ساده برای خودشان راه‌حل ارائه می‌کنند. بحث ما این است که به عنوان یک واقعیت هرچه قوانین سخت‌تر شود، کافی نیست و این موضوع بدون در نظر گرفتن عوامل تاریخی و جغرافیایی قابل درک نیستند. به همین دلیل باید به شباهت‌ها، تفاوت‌ها و امور مختلف مربوط به مردم نقاط مختلف جهان توجه شود تا به خوبی شناخته و درک شوند.

### ۳-۴- اصول حاکمیت شرکتی

از آنجا که حاکمیت شرکتی در عملکرد شرکت بسیار موثر است، پس هر شرکت باید بداند که اصول حاکمیت شرکتی چه چیزهایی بوده و چگونه برای بهبود استراتژی شرکت بکار می‌روند. در عمل، اصول حاکمیت شرکتی خوب، چهار مورد زیر هستند:

- شفافیت
- پاسخ‌گویی
- مسئولیت‌پذیری
- انصاف

تمام این اصول مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکتی است. اصول حاکمیت شرکتی برای یک موسسه تجاری مهم است اما نتیجه واقعی، با چگونگی حاکمیت

شرکتی آن در ارتباط است. مدیریت، می تواند به عنوان سرپرستی و اداره یک موسسه به منظور ایجاد و نگهداشتن ارزش برای ذی نفعان تفسیر شود. روش های حاکمیت شرکتی نقش مدیریت شرکت را تعیین می کنند و سعی دارند که بین اجرا و سازوکارهای کنترل، تعادل برقرار کنند تا ارزش ذی نفعان و رضایت آنها بالا رود. به عبارت دیگر، حاکمیت شرکتی، نگران ایجاد تعادل بین اهداف اقتصادی و اجتماعی شرکت است که شامل جنبه هایی همچون استفاده مفید از منابع، پاسخ گویی در مقابل استفاده از قدرت و عملکرد آنها در برابر محیط زیست اجتماعی است. تعریف نقایص حاکمیت شرکتی خوب، هنوز هم موضوعی برای بحث و نظر است، اما حاکمیت شرکتی خوب، معمولاً همه نکات اصلی زیر را مورد توجه قرار می دهد:

- ایجاد ارزش پایدار
- روش های دست یابی به اهداف شرکت
- افزایش رضایت مندی ذی نفعان
- مدیریت موثر و مفید
- افزایش اعتبار
- اطمینان از مدیریت مفید ریسک
- فراهم کردن یک سیستم هشدار دهنده در مقابل همه خطرات
- اطمینان از یک مشارکت پاسخ گو و مسئول
- توصیف نقش واحدهای شرکت
- توسعه کنترل و حسابداری داخلی
- نگهداری تعادل بین منافع اجتماعی و اقتصادی



- تضمین و استفاده مفید از منابع
- کنترل عملکرد و اجرا
- توزیع مسئولیت به طور عادلانه
- تهیه انواع اطلاعات ضروری برای همه ذی‌نفعان
- تفکیک هیات‌مدیره از مدیریت
- تسهیل عملکرد پایدار

چنان‌که مشاهده می‌شود، همه این موارد، پدیده‌ها و پیامدهای جانبی بسیاری دارند که به برای حصول اطمینان از پیچیدگی آن‌ها به عنوان برنامه‌ای بلندمدت، باید اندیشیده شود اما به طور طبیعی، شرکت‌ها منافع ملموسی را از یک حاکمیت خوب انتظار دارند. بنابراین، حاکمیت خوب برخی منافع بلندمدت را برای شرکت‌ها ارائه می‌دهد که شامل موارد زیر هستند:

- افزایش ارزش بازار شرکت
- افزایش رتبه شرکت در بازار
- افزایش قدرت رقابت
- جذب سرمایه‌گذاران جدید، سهام‌داران و سرمایه بیشتر
- اعتماد بیشتر و بالاتر
- دستیابی به شرایط انعطاف‌پذیر و ام‌گیری یا اخذ تسهیلات از مؤسسات مالی
- کاهش نرخ بهره اعتبار و ارزش سرمایه
- ایجاد فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری
- جذب پرسنل و کارمندان بهتر

- دستیابی به بازارهای جدید
- بهبود تصویر بیرونی شرکت
- ارتقای اخلاق کارکنان

### ۳-۵ - حاکمیت خوب و پایداری

واضح است که تمام منافع بلندمدت، مستقیماً به پایداری و ثبات شرکت یا همان موفقیت شرکت وابسته هستند. حاکمیت شرکتی را می‌توان از جنبه‌های گوناگون همچون وضعیت مالی و اقتصادی شرکت، سرمایه‌گذاری موسسات خصوصی یا بانک و دیگر موسسات مالی ارزیابی کرد. نتایج برخی از پژوهش‌ها نشان داده است که کیفیت سیستم حاکمیت شرکتی در یک اقتصاد ملی برای بهبود شرایط رقابت نیز مهم است (فولگیری و سوومین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). این نویسندگان وجود یک ارتباط بین حاکمیت شرکتی و رقابت را بیان می‌کنند و نقشی که رقابت در ایجاد حاکمیت خوب شرکتی ایفا می‌کند را بررسی می‌نمایند.

وان‌دی‌برگ و لوران<sup>۲</sup> نیز حاکمیت خوب را از نظر شرکت‌های سرمایه‌گذاری و بانک‌ها مورد بررسی و تحقیق قرار دادند. از نظر شرکت‌ها، هیچ وقت نمی‌توان فشار جامعه سرمایه‌گذار برای حاکمیت شرکتی خوب را نادیده گرفت. پیاده‌سازی سازوکارهای حاکمیت خوب، ممکن است برای یک شرکت نتایج رقابتی در جذب سرمایه‌گذاران را داشته باشد؛ یعنی کسانی که آماده‌اند به‌طور مداوم برای شرکت‌هایی با حاکمیت خوب پول پرداخت کنند. از دیدگاه یک سرمایه‌گذار، حاکمیت خوب، عامل مهمی است که در تصمیمات سرمایه‌گذاری مؤثر شناخته

---

1. Fulghieri and Suomin  
2. Van de Berghe and Levran

شده است و تاثیر مهمی بر روی ریسک‌های اقتصادی و ارزش سهام شرکت دارد. سرمایه‌گذاران مؤسسات، هنگامی که تصمیمات سرمایه‌گذاری را ارزیابی می‌کنند، نتایجی از حاکمیت شرکتی را هم‌تراز با شاخص‌های مالی در نظر می‌گیرند. از دیدگاه وام‌دهندگان، گزارشی از افزایش توجه به حاکمیت شرکتی در روش‌های اندازه‌گیری ریسک بانکی وجود دارد که در مقررات ریسک بازل<sup>۱</sup> و ۲<sup>۳</sup> نیز مورد حمایت و پشتیبانی قرار گرفته است.

همچنین بوه‌رین و اودیگارد<sup>۲</sup> ارتباط حاکمیت شرکتی را با عملکرد شرکت از نظر آنها مالکیت داخلی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است، وقتی مالکیت خارجی ارزش بازار را خراب کرده و مالکیت مستقیم بالاتر از مالکیت غیرمستقیم است، در آن حالت عملکرد کاهش می‌یابد. هرچه اندازه هیات‌مدیره، سرمایه‌گذاری و میزان تقسیم سود سهام بیشتر باشد، عدم مشارکت رای‌دهندگان ذی‌نفع افزایش می‌یابد. بلاک<sup>۳</sup> و همکارانش ارتباط بین حاکمیت و ارزش شرکت را مورد بررسی و تحقیق قرار دادند. آن‌ها شواهدی پیدا کردند مبنی بر این‌که شرکت‌هایی که حاکمیت بهتری داشته‌اند، سود بیشتری به سهام‌داران پرداخته‌اند، ولی شواهدی از اینکه سود حسابداری آن شرکت‌ها نیز بالاتر بوده است، نیافتند.

### ۳-۶- مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر

Aras G & Crowther D (2010); *Gower Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*; Farnham; Gower

Aras G & Crowther D (2007a); "Is the Global Economy sustainable?", in S Barber

1. Basel
2. Bohren & Odegaard
3. Black

فصل سوم: اصول حاکمیت شرکتی ❁ ۶۷

(ed), *The Geopolitics of the City*; London; Forum Press; pp 165-194

Aras G & Crowther D (2007b); *Sustainable corporate social responsibility and the value chain*; In M M Zain & D Crowther (eds), *New Perspectives on Corporate Social Responsibility*; Kuala Lumpur; MARA University Press; pp 119-140

Crowther D (2004); *Limited liability or limited responsibility*; in D Crowther & L Rayman-Bacchus (ed), *Perspectives on Corporate Social Responsibility*; Aldershot; Ashgate; pp 42-58

Hawken P (1993); *The Ecology of Commerce*; London; Weidenfeld & Nicholson.

Van den Berghe L.A.A. and Abigail Levrau (2003), "Measuring the Quality of Corporate Governance: In Search of a Tailormade Approach?", *Journal of General Management* Vol. 28 No. 3 Spring





□

---

## **فصل چهارم** **ذی نفعان و قرارداد اجتماعی** **دیدگاهی وسیع تر از حاکمیت شرکتی**

---

■



#### ۴-۱- مقدمه

این موضوع که باید تعریف جامعی از حاکمیت شرکتی ارائه داد تا تمامی مسائل را در برگیرد، به صورت فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. در این فصل این موضوع را از دیدگاه ذی‌نفعان کسب و کار بررسی می‌کنیم و شواهد و نیز محدودیت‌های شرکت‌ها و این روش را نشان می‌دهیم.

#### ۴-۲- قرارداد اجتماعی

در سال ۱۷۶۲ ژان ژاک روسو<sup>۱</sup> کتاب «قرارداد اجتماعی» خود را تالیف کرد تا چگونگی ارتباط یک فرد با جامعه و دولتش را از لحاظ قانونی و منطقی شرح دهد. وی در کتاب خود چنین استدلال می‌کند که افراد به‌طور داوطلبانه، بخشی از حقوق مسلم خود را به‌دلیل کمک به دولت رها می‌کنند تا مقامات حکومتی بتواند جامعه را برای همه شهروندان به‌خوبی و بهتر مدیریت کنند. این ایده همان «قرارداد اجتماعی» است که توسط عموم پذیرفته شده است.

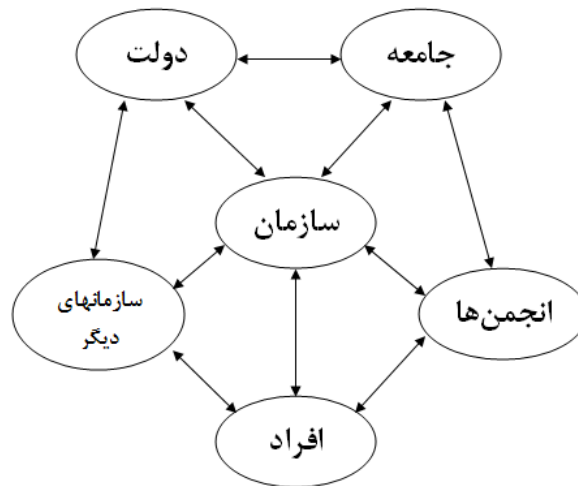
اما اخیراً قرارداد اجتماعی اهمیت جدیدی پیدا کرده است، به‌طوری‌که برای توصیف ارتباط بین شرکت و جامعه نیز مورد استفاده قرار گرفته است. در این دیدگاه، شرکت (یا هر سازمان دیگری) مقرراتی در مقابل بخش‌های دیگر جامعه

---

1. Jean-Jacques Rousseau



وضع کرده است تا به جایگاه اجتماعی خود بازگردد. به شکل زیر توجه کنید:



شکل ۴-۱: قرارداد اجتماعی

بنابراین، می‌توان قرارداد اجتماعی را این‌گونه نشان داد. این موضوع در بخش تئوری ذی‌نفع نیز می‌آید و دوباره آن را مورد توجه قرار خواهیم داد.

#### ۴-۳- ذی‌نفع کیست؟

تعاریف متفاوتی وجود دارد که رایج‌ترین آن‌ها این موارد هستند:

- گروه‌هایی که بدون حمایت آن‌ها مؤسسه نمی‌تواند به بقای خود ادامه دهد.

- هر گروه یا فردی که می‌تواند روی فعالیت‌هایی که برای اهداف سازمان انجام می‌گیرد، تاثیر بگذارد یا تاثیر بپذیرد.

از این توضیحات چنین برداشت می‌شود که افراد زیادی می‌توانند ذی‌نفع یک سازمان باشند. رایج‌ترین گروه‌هایی که به عنوان ذی‌نفع در نظر گرفته می‌شوند، افراد زیر هستند:

- مدیران
- کارکنان
- مشتریان
- سرمایه گذاران
- ذی نفعان
- پیمانکاران

همچنین چند گروه وابسته تر وجود دارند که اغلب شامل موارد زیر می شوند:

- دولت
- جامعه در حالت وسیع
- اجتماع محلی

بسیاری از افراد می توانند فقط به عنوان ذی نفع یک سازمان باشند. بعضی افراد، این مورد را گسترش داده و چنین می گویند که محیط زیست هم می تواند توسط فعالیت یک سازمان تحت تاثیر قرار بگیرد. تاثیرات فعالیت های سازمان می تواند اشکال بسیاری داشته باشد، همچون:

- بهره برداری از منابع طبیعی به عنوان بخشی از فرایندهای تولید شرکت
- تاثیرات رقابت بین شرکت و رقبایش در همان بازار
- توانمندسازی جامعه محلی از طریق ایجاد فرصت های استخدام
- دگرگونی منظره طبیعت در رابطه با استخراج مواد خام یا ریختن پسماندهای تولید
- توزیع ثروت ایجاد شده درون شرکت برای صاحبان شرکت (بر اساس سهام) و کارگران شرکت (از طریق دستمزد) و تاثیر این درآمد بر رفاه افراد جامعه
- آلودگی هوا با افزایش دفعات سفرهای کاری که باعث افزایش حجم

### ترافیک شده‌اند

بنابراین، بعضی افراد تصور می‌کنند که دو ذی‌نفع دیگر نیز برای شرکت یا مؤسسه وجود دارد.

### محیط زیست

#### نسل‌های آینده

در فصل بعدی عکس‌العمل‌های سازمان را که می‌تواند تأثیرات زیادی بر روی منابع آینده داشته باشد، بررسی می‌کنیم و به همین دلیل یک ذی‌نفع دیگر را نیز به آن می‌افزاییم. اما باید توجه داشت، کسانی که در حال حاضر شامل دسته ذی‌نفعان نیستند و دخالت داده نمی‌شوند، در آینده به عنوان ذی‌نفع خواهند بود.

#### ۴-۴- ذی‌نفعان چند جانبه

این طبیعی است که همه گروه‌های ذی‌نفعان را به‌طور مجزا بررسی کنیم، اما باید توجه کنیم که هر فرد، همزمان به چندین گروه ذی‌نفع تعلق دارد. برای مثال یک فرد، ممکن است مشتری یک شرکت باشد؛ همچنین کارمند آنجا باشد و عضوی از جامعه محلی نیز باشد. آن فرد (مرد یا زن) ممکن است یک ذی‌نفع و عضوی از یک مؤسسه محیط‌زیست محلی نیز باشد، در نتیجه در مورد مسایل محیط‌زیست نگران است. همچنین بسیار احتمال دارد که آن فرد درباره آینده خودش و بچه‌هایش نیز نگران باشد.

بنابراین، باید در نظر بگیریم که اغلب نمی‌توان یک ذی‌نفع را به عنوان یک فرد مستقل از دیگر گروه‌ها و جدای از اهداف بررسی کرد و مفید نیز نخواهد بود. پس واقعیت بسیار پیچیده است.

#### ۵-۴ - طبقه‌بندی ذی نفعان

دو روش اصلی برای طبقه‌بندی ذی نفعان وجود دارد:

##### • داخلی در مقابل خارجی

ذی نفعان داخلی کسانی هستند که درون سازمان قرار دارند؛ مانند کارکنان یا مدیران، در حالی که ذی نفعان خارجی گروهی از پیمانکاران یا مشتریان هستند که به‌طور کلی به عنوان بخشی از سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند. اگر چه این طبقه‌بندی خوب است، اما به‌صورت فزاینده‌ای این امر مشکل‌ساز شده است که در یک سازمان جدید چگونه باید دو گروه از کسانی که کارکنان سازمان هستند و ممکن است جزو پیمانکاران فرعی یا پیمانکاران درجه دوم یک سازمان دیگر یا در همان گروه باشند، را از هم تشخیص داد.

##### • داوطلب در مقابل غیرداوطلب

ذی نفعان داوطلب کسانی هستند که به دلخواه می‌توانند انتخاب کنند که ذی نفعان یک شرکت یا سازمان باشند یا نباشند؛ در حالی که افراد غیرداوطلب چنین فرصت انتخابی را ندارند. برای مثال یک پیمانکار می‌تواند انتخاب کند که با یک شرکت داد و ستد داشته باشد و در نتیجه او یک ذی نفع داوطلب است. یک جامعه بومی یا محیط‌زیست قادر نیست چنین انتخابی کند و در نتیجه مجبوریم او را به عنوان ذی نفع غیرداوطلب به حساب آوریم.

#### ۶-۴ - تئوری ذی نفع

بحث تئوری ذی نفع، بر این موضوع تاکید دارد که به حداکثر رساندن ثروت برای سهام‌داران با به حداکثر رساندن ثروت برای جامعه و اعضای آن منافات دارد و این نگرانی، برای مدیریت منافع همه ذی نفعان وجود دارد.

تئوری ذی‌نفعان، چنین بیان می‌کند که همه ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری سازمان باید مورد توجه قرار گیرند. این تئوری همچنین بیان می‌دارد که چه دلیلی برای ضروری بودن وقوع این اتفاق، وجود دارد. از نظر اخلاقی و مذهبی روش صحیح این است که بر اساس جلب منافع ذی‌نفعان رفتار شود. این موضوع آنچه را که در واقع در یک سازمان اتفاق می‌افتد، منعکس می‌کند. پژوهشی که توسط کوپر<sup>۱</sup> و همکارانش در شرکت‌های بزرگ انجام گرفته است، نشان می‌دهد که بسیاری از شرکت‌ها هنگامی که فرایند تصمیم‌گیری را انجام می‌دهند، نگران یکسری از ذی‌نفعان خود هستند.

ذی‌نفعان	نگران هستند (%)	خیلی نگران هستند (%)
مشتریان	۸۹	۵۷
کارکنان	۸۹	۵۱
شرکا	۱۰۰	۷۸
پیمانکاران	۷۰	۳
محیط زیست	۶۲	۵
جامعه	۷۳	۳

شکل ۴-۲: نتایج تصمیم‌گیری ذی‌نفعان

بر اساس این تئوری، مدیریت ذی‌نفعان یا مسئولیت اجتماعی شرکت برای خودش یک هدف نیست، بلکه به عنوان یک وسیله ساده برای بهبود عملیات

1. Cooper

اقتصادی شرکت به آن نگاه می‌شود. این فرضیه، اگر چه توسط اتکینسون<sup>۱</sup>، واترهاوس<sup>۲</sup> و ویلز<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۷ بوضوح بیان شده است، اما غالباً مبهم است و در واقع به دلایل اخلاقی برای تطبیق دادن تئوری ذی نفعان، غیرهماهنگ و متناقض است. از سوی دیگر ویکس<sup>۴</sup> و جونز<sup>۵</sup> استدلال می‌کنند که مدیریت ذی نفعان به جای این که باعث رشد اقتصادی، مالی و عملیات اجرایی شرکت شود، باید برای هدفی وسیع‌تر از عملکرد اجتماعی شرکت، مورد استفاده قرار گیرد.

#### ۴-۶-۱- جزئیات تئوری ذی نفعان

از نظر آرجتی<sup>۶</sup> یک جنبه اساسی از تئوری ذی نفعان این است که تلاش می‌کند تا دسته‌بندی‌های مختلف و بی‌شمار درون جامعه را شناسایی کرده و برای آن‌ها یک بخش مسئول مشخص کند. اگرچه تلاش‌های زیادی در این خصوص انجام شده، ولی در سال ۱۹۹۷ استرنبرگ<sup>۷</sup> توضیحات تکمیلی فیریمان<sup>۸</sup> را که در سال ۱۹۸۴ برای ذی نفعان پیشنهاد کرده بود، ارایه کرد که در حال حاضر بسیار مورد استفاده قرار گرفته است. هرچه تعداد ذی نفعان افزایش یابد، لازم است از سوی مدیریت، روش مناسب ارتباط با هر ذی نفع جداگانه تعیین شود. در این تعریف، ذی نفع همه چیزهایی که زنده هستند یا نیستند را شامل می‌شود.

تلاش‌هایی توسط نظریه پردازان تئوری ذی نفعان انجام گرفت تا اصولی را فراهم آورد که بوسیله آن ذی نفعان مشترک و مربوطه یک سازمان شناسایی شوند. کلارکسون<sup>۹</sup> بیان کرد که ذی نفع مربوطه کسی است که چیزی را در یک سازمان

---

1. Atkinson  
2. Waterhouse  
3. Wells  
4. Wicks  
5. Jones  
6. Argenti  
7. Sternberg  
8. Freeman  
9. Clarkson

سرمایه‌گذاری کرده است و در نتیجه به نوعی در ریسک فعالیت‌های سازمان شریک است. او این گروه‌ها را به دو دسته مجزا تقسیم کرده است: ذی‌نفعان داوطلب، کسانی که خود انتخاب می‌کنند تا با یک سازمان مبادله داشته باشند و ذی‌نفعان غیرداوطلب که خودشان حق انتخاب ورود به آن سازمان را نداشته‌اند یا خود نمی‌توانند از آن استعفا بدهند تا ارتباط آن‌ها با سازمان قطع شود. میچل<sup>۱</sup>، وود<sup>۲</sup> و آگل<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۷ مفهومی را توسعه دادند که برای شناسایی و دسته‌بندی ذی‌نفعان به شکل قدرت، مشروعیت و ضرورت آن‌ها صورت می‌گیرد. اگر ذی‌نفعی قدرتمند، قانونی و ضروری باشد، پس باید به او توجه ویژه و فوری شده یا به او اولویت بیشتری داده شود.

بدون توجه به اینکه از کدام مدل استفاده شده است، بطور معمول چند گروه از ذی‌نفعان وابسته وجود دارند که به همه سازمان‌ها مربوط می‌شوند، به گفته کلارکسون، ذی‌نفعان داوطلب شامل سهامداران، کارکنان، مدیران، مشتریان و پیمانکاران هستند و نیاز به افزایش ارزش سهام خود دارند؛ در غیر این صورت سهام خود را از شرکت خارج می‌کنند و حاضر نیستند بار دیگر چنین شرکتی را برای سرمایه‌گذاری انتخاب کنند. از سوی دیگر، ذی‌نفعان غیرداوطلب شامل افراد، سازمانهای غیرانتفاعی، انجمنها، محیط‌زیست یا نسل‌های آینده هستند که هیچ‌گونه انتخابی ندارند تا با سازمان مبادله داشته باشند، پس به پشتیبانی و حمایتی که ممکن است از سوی دولت، مجلس، قوانین و مقررات صورت گیرد، نیاز دارند. گروه‌های دیگر و با منافع مشخص‌تر، ممکن است به صنایع خاص وابسته باشند یا به محیط بیرونی صنعت یا فعالیت‌های خاص یک سازمان مرتبط باشند. برای مثال در صنایع

---

1. Mitchell  
2. Wood  
3. Agle

توزیع آب و برق کشور انگلستان و پس از خصوصی‌سازی، یک سازمان تنظیم‌کننده مقررات، وظیفه ساماندهی آن‌ها را بر عهده دارد که خود این سازمان نیز یکی از ذی‌نفعان این صنایع می‌باشد.

#### ۴-۶-۲- نیازهای اطلاعاتی

مدیریت ذی‌نفعان، نیاز به اطلاعات مهمی دارد. اگر روش مناسبی برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان، روی ذی‌نفعان مختلف و متنوع وجود نداشته باشد، مدیریت بر ذی‌نفعان را بسیار سخت خواهد کرد. در نتیجه، برای هر یک از ذی‌نفعان باید یک شاخص اندازه‌گیری مشخص، طراحی شود تا به کمک آن بتوان عملکرد ذی‌نفع را مورد شناسایی و ارزیابی قرار داد. بنا به طبیعت ذی‌نفعان و ارتباط آن‌ها با سازمان، چنین کاری آسان نبوده و صرفاً با استفاده از شاخص‌های مالی امکان‌پذیر نخواهد بود.

در نتیجه، شاخص‌های غیرمالی اهمیت زیادی دارند، اما این نوع اطلاعات، معمولاً به عنوان اطلاعات کیفی و ذهنی در نظر گرفته می‌شوند. برای مثال، شاخص‌های اندازه‌گیری رضایت‌مندی مشتریان، بعضی مواقع براساس تحقیقات پرسش‌نامه‌ای و شاخص‌های برداشتی مشتریان و بعضی مواقع نیز براساس شاخص‌های عملکردی، مانند تعداد شکایاتی که صورت گرفته، تعداد کالای برگشتی براساس سهم بازار و میزان نگهداشت مشتریان، انجام می‌شود. اخیراً تعدادی از روش‌های اندازه‌گیری عملی چندوجهی بکار برده می‌شود که می‌تواند از چند جنبه وضعیت ذی‌نفعان را مورد ارزیابی قرار دهد.

یکی از بهترین روش‌های اندازه‌گیری عملی چندوجهی، کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> است که کاپلان<sup>۲</sup> و نورتون<sup>۳</sup> آرایه کردند. نمونه دیگر، زنجیره ارزش خدمات است

1. Balanced Score Cards (BSC)  
2. Kaplan  
3. Norton



که هیسکت<sup>۱</sup> و همکارانش ارایه کرده‌اند و به طور خاصی سه نوع ذی‌نفع را در نظر می‌گیرد. این روش، کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان را به‌عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به نتایج مالی برتر، مورد توجه قرار می‌دهد. از نظر این محققان، داشتن کارکنان راضی و با انگیزه برای رضایت و خشنودی مشتریان و ارایه خدمات در استانداردهای بالا، بسیار اهمیت دارد. علاوه بر این، استدلال می‌کنند که مشتریان راضی و خشنود، پایه و اساس نتایج مالی عالی‌تر را فراهم می‌کنند. هر دوی این مدل‌ها، نیازها را برای گروه‌های ذی‌نفعان شناسایی می‌کنند و در نتیجه لازم است تا عملکرد برای این گروه‌ها اندازه‌گیری شود. اما هنوز هم عملکرد اقتصادی به‌عنوان هدف نهایی است.

بنابراین، مدیریت ذی‌نفعان تلاش می‌کند تا منافع متناقض و گوناگون را در مورد ذی‌نفعان مورد توجه قرار دهد و آن منافع را به‌طور یکسان متعادل سازد. انگیزه سازمان‌ها برای استفاده از مدیریت ذی‌نفعان، ممکن است بهبود عملکرد مالی یا بهبود عملکرد اجتماعی باشد. به منظور مدیریت صحیح ذی‌نفعان باید عملکرد سازمان برای این ذی‌نفعان اندازه‌گیری شود و این کار بسیار وقت‌گیر و پیچیده است.

مرکز ارزیابی عملکرد کسب و کار، در دانشگاه کرانفیلد<sup>۲</sup>، فهرستی از شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد را ارایه کرده است که دارای شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری هر کدام از ابعاد مختلف عملکرد سازمان، مانند رضایت ذی‌نفعان، استراتژی‌ها، فرایندها، توانایی‌ها و مشارکت ذی‌نفعان است. ذی‌نفعان شناسایی شده، مشتری، کارمند، سرمایه‌گذار، مقررات، اجتماع و تامین‌کنندگان هستند که در مجموع شامل ۲۰۰ شاخص اندازه‌گیری مرتبط می‌باشند.

---

1. Heskett  
2. Cranfield

این موضوع تعداد زیادی شاخص‌های ذی‌نفعان را نشان می‌دهد که می‌تواند توسط هر سازمان مورد استفاده قرار گیرد، اما انتظار نمی‌رود که همه این شاخص‌ها به یک فرد در سازمان مربوط شوند. این موضوع، پیچیدگی ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص‌ها را برای ارزیابی ذی‌نفعان نمایان و برجسته می‌کند و برخی از این شاخص‌ها در عمل مشکلاتی را به وجود می‌آورند. در مقایسه با روش‌های دیگر اندازه‌گیری که تنها چند پارامتر و شاخص اندازه‌گیری ساده را مورد سنجش قرار می‌دهند، این شاخص‌ها کمی پیچیده به نظر می‌رسند.

#### ۴-۶-۳- دستاوردهای تحقیقات

در پژوهش دیگری که با هدف بررسی سرمایه‌گذاری جهانی از ۲۰۰۰ موسسه سرمایه‌گذار، برای اولین بار در سال ۲۰۰۰ و توسط شرکت مشاوره مدیریت مکینزی<sup>۱</sup> انجام شده (و بعد از آن نیز به روز گردیده است)، مشخص شده است که ۸۰٪ از پاسخ‌دهندگان این تحقیق حاضر هستند مبلغی اضافه به شرکت‌هایی پرداخت کنند که به خوبی مدیریت و اداره می‌شوند. بر طبق نتایج این پژوهش، شرکتی که خوب اداره شده، معمولاً اکثریت هیات‌مدیره آن، خارج از شرکت بوده‌اند و هیچ‌گونه وابستگی به مدیریت اجرایی نداشته‌اند. همچنین، سیستمی برای ارزیابی هیات‌مدیره شرکت دارند و در برابر درخواست‌های سرمایه‌گذاران پاسخگو هستند (و همچنین به درخواست‌های ذی‌نفعان دیگر نیز پاسخ می‌دهند) یا اطلاعات و گزارش‌های مرتبط با نتایج حاکمیتی را منتشر می‌کنند. تحقیقات دیگری که در خصوص ارتباط بین عملکرد شرکت‌ها و ارزش سهام آنها انجام شده است، نیز نتایج مشابهی را نشان می‌دهد. تحقیقی دیگر در این ارتباط، کنترل بین حاکمیت شرکتی و

---

1. McKinsey

عملکرد مالی شرکت‌ها را بررسی نموده که آن نیز نتایجی مشابه داشته است.

#### ۷-۴- حاکمیت و ذی‌نفعان

امروزه ساختار یک شرکت بسیار پیچیده‌تر از قبل است و افراد دیگری علاوه بر صاحبان مستقیم شرکت یا کسانی که غیرمستقیم در شرکت اقداماتی می‌کنند، وجود دارند که به عنوان ذی‌نفع شناخته می‌شوند. بعضی شرکت‌های چند ملیتی در تاثیرگذاری، حتی بعضی مواقع قدرتی بیشتر از دولت‌ها دارند و ذی‌نفعان نیز قدرت بیشتری از طریق وسایل ارتباط جمعی و عقاید عمومی به‌دست می‌آورند، به نحوی که حتی نوعی رفتار خاص را از شرکت‌ها درخواست کنند. در شرایط جدید جهانی، هدف اولیه شرکت تنها کسب درآمد یا فروش به همراه سود بیشتر نخواهد بود و دامنه گسترده‌تری را شامل می‌شود. به‌طور کلی هدف اولیه شرکت، به‌دست آوردن عملکرد مالی مناسب در شرکت و قدم بعدی همراهی با سیاست‌های مسئولانه شرکت است.

زمانی که تصور شود اهداف اساسی شرکت برآورده نشده‌اند، توجه به اهداف اجتماعی و ذی‌نفعان جامعه یک موضوع تجملی جلوه خواهد کرد. این بحث، اولین فرضیه اساسی درباره روابط بین مسئولیت اجتماعی شرکتی است که نشان می‌دهد به ذی‌نفعان و موفقیت تجارت، باید توجه شود. گرینلی<sup>۱</sup> و فوکسال<sup>۲</sup> می‌گویند «نتایج عملکرد بهتر در توجه بیشتر به ذی‌نفعان مختلف است» و مفهومی این است که شرکت باید به روش بهتری در سیاست‌های اجتماعی حضور داشته باشد.

چنین به نظر می‌رسد که بین مسئولیت اجتماعی شرکتی و موفقیت تجاری ارتباط شفاف وجود دارد. شاخص اندازه‌گیری موفقیت تجاری از طریق ابزارهای مالی و اقتصادی ممکن است آسان باشد، ولی یافتن شاخص مناسب برای اندازه‌گیری

---

1. Greenley  
2. Foxall

ارتباط بین فعالیت‌های یک شرکت با سیاست‌های اجتماعی واقعا کار مشکلی است. می‌توان چند شاخص، همچون بودجه‌های تخصیص داده شده برای اهداف خیریه را در ذهن داشت، اما یک شرکت می‌تواند مبالغ بیشماری را در مورد مسایل خیریه هزینه کند، اما همان شرکت ممکن است در ارتباطش با اتحادیه‌های کارگری به دلیل شرایط بد کاری کارگران، پایین بودن دستمزد و از این قبیل، مشکلاتی داشته باشد.

در این راستا، در سال‌های گذشته شرکت‌هایی با اهداف و ایده‌های خیرخواهانه و بشردوستانه بوجود آمدند. برای مثال می‌توان از شرکت‌های کواکر<sup>۱</sup>، کادبریز<sup>۲</sup> و رونتريز<sup>۳</sup> نام برد که در انقلاب صنعتی انگلستان پدید آمدند یا بانک‌های پس‌انداز اسپانیایی که با نیت‌های خاص از جمله اهداف خیرخواهانه ایجاد شدند. با این حال این سازمان‌ها اگر بخواهند در بازار رقابت باقی بمانند، بایستی اهدافی برای حداکثر کردن سود داشته باشند. محتمل است که ارزش‌های اولیه شرکت در ارتباط با ارتقای آن بوده و سپس بازار و نیروهای سرمایه‌داری، شرکت را مجبور می‌کنند تا تغییراتی ایجاد کند که در برابر این باقی بماند. اگرچه در همان زمان ارتباط، دو جانبه عمل می‌کند، زیرا مردم به‌طور اجتماعی این اهداف اساسی و تصویر این شرکت که در ارتباط مستقیم با عملکرد اقتصادی آن است را در ذهن دارند.

در این تلاش، جهت برآورده کردن نیازهای ذی‌نفعان، ممکن است تضادهایی بین منافع گروه‌های مختلف پدید آید که دامنه وسیع‌تری از ذی‌نفعان را شامل شود. گاهی در ارتباط با این تضاد منافع و با پدیده‌های خاص، شرکت تلاش می‌کند بین سطوح مختلف ذی‌نفعان رضایت ایجاد کند و به آن‌هایی که قدرت بیشتری دارند، توجه بیشتری داشته باشد. بعضی اهداف هستند که از نظر اجتماعی مسئولیت بیشتری

---

1. Quaker  
2. Cadburys  
3. Rowntrees

نسبت به بقیه دارند، از سوی دیگر به ذی‌نفعانی پاسخ می‌دهند که می‌توانند افراد اقتصادی را مورد تهدید قرار دهند.

#### ۸-۴- ارتباط حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی

زمانی که فعالیت‌های یک شرکت بر روی محیط زیست تاثیر می‌گذارد، چنین سازمانی تنها در برابر ذی‌نفعانش پاسخگو نیست و باید به مخاطبان بیشتری پاسخ دهد. این یک اصل مهم برای هر دو مفهوم حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی است. مفهوم تلویحی در این مسأله، تاثیرات عملیات سازمان بر محیط زیست بیرون خودش است و تنها صاحبان شرکت نیستند که با فعالیت‌های آن تحت تاثیر قرار می‌گیرند. علاوه بر این، ذی‌نفعان گوناگونی هستند که به‌طور منطقی با فعالیت‌های سازمان درگیر و مرتبط می‌شوند و تحت تاثیر آن فعالیت‌ها قرار می‌گیرند. آن ذی‌نفعان، هیچ منفعی از فعالیت‌های شرکت ندارند بلکه تا حدی در شکل‌گیری فعالیت‌های شرکت تاثیرگذار هستند. این تاثیر به حدی مهم است که نمی‌تواند نادیده گرفته شود و قدرت و تاثیر این ذی‌نفعان به اندازه نیمی از قدرت و تاثیر صاحبان شرکت است.

آراس<sup>۱</sup> و کراوتر<sup>۲</sup> دیدگاهی را مطرح می‌کنند که عملکرد شرکت خوب علاوه بر نظارت و مدیریت بر منابع مالی سازمان، به نظارت بر منابع محیط زیست نیز مربوط می‌شود. اما تفاوت در اینجاست که منابع محیط زیستی بیشتر در بیرون سازمان هستند و در نتیجه نظارت به این معنی با نظارت همزمان بر اجتماع و منابع سازمان، مرتبط می‌شود. تا آنجا که به نظارت بر منابع محیط‌زیستی بیرونی مربوط می‌شود اصل مهم چنین نظارتی حصول اطمینان از ثبات و پایداری است. پایداری

1. Aras  
2. Crowther

بر روی آینده تمرکز دارد و به بهره‌برداری از منابع در حال حاضر و تأثیری که در آینده بر نسل‌های بعدی می‌گذارد، توجه دارد.

ضرورت چنین مفاهیمی، ایجاد و بهره‌برداری از منابع قابل تجدید حیات، به حداقل رساندن آلودگی و استفاده از روش‌های نوین برای سیستم توزیع و تولید است و این مفهوم ضمنی را دربردارد که باید صرف هرگونه هزینه مربوطه در حال حاضر را به عنوان سرمایه‌گذاری برای آینده، بهتر در نظر گرفت.

عملکرد خوب محیط زیستی یک شرکت در حال حاضر، در واقع سرمایه‌گذاری برای آینده خود شرکت است. این هدف از طریق دستیابی مطمئن به امکانات (تامین مواد) و روش‌های تولید حاصل می‌شود و شرکت را قادر می‌سازد که در آینده هم به همین شکل عمل کند، درست مانند عملکردی که در حال حاضر دارد. در نتیجه؛ چنین فعالیتی، ایجاد ارزش در آینده را نیز تضمین می‌کند. اما مدیریت مالی شرکت، مربوط به مدیریت منابع شرکت در حال حاضر است، مگر اینکه مدیریت، امکان تعریف روش ایجاد ارزش برای آینده را در مباحث مدیریتی خود داشته باشد. بدین ترتیب، مدیریت داخلی شرکت از دیدگاه مالی و مدیریت محیط زیستی بیرون شرکت در امر مدیریت آینده، مشترک و هماهنگ خواهند بود و عملکرد خوب از دیدگاه مالی به عملکرد خوب آینده در بعد محیط زیستی و بالعکس منتهی می‌شود. در نتیجه، هیچ‌گونه تضاد و تفاوت بین عملکرد محیط زیستی و عملکرد مالی وجود نداشته و این دو عملکرد با هم منطبق هستند و نگرانی آن‌ها یکی خواهد بود. البته این نگرانی بیشتر از آنکه به حال حاضر مربوط باشد، به مدیریت آینده شرکت بستگی دارد.

همچنین، ایجاد ارزش درون یک شرکت، توزیع ارزش بین ذی‌نفعان آن شرکت را به دنبال خواهد داشت، چه این ذی‌نفعان جزو شرکای شرکت باشند یا نباشند. اما ارزش، باید با گسترده‌ترین مفهوم خود، مورد توجه قرار گیرد، که شامل ارزش

اقتصادی نیز هست. این ارزش اقتصادی، با هزینه کردن دیگر اجزای مؤلفه می‌تواند ایجاد شود و آن مؤلفه‌ها ممکن است رفاهی، روحی و احساسی باشند. ایجاد چنین ارزشی برای شرکت، باعث افزایش رفاه جامعه در حد وسیع‌تر می‌شود. اگر چه ممکن است این رفاه، به جای این که به تمام افراد جامعه به‌طور مساوی توجه کند، فقط برای اعضای خاصی از جامعه، هدف‌گذاری شده باشد. این مسأله به بحث‌های توزیع ارزش ایجاد شده مربوط می‌شود، یعنی این ارزش برای یک دسته از ذی‌نفعان بوده و با هزینه دیگران ایجاد شده باشد.

با وجود این، ارزش ایجاد شده را جمع کرده و در حوزه وسیع با رفاه اجتماعی مرتبط کرده‌اند، اما این ارزش ممکن است به خوبی در جامعه توزیع نشده باشد. به همین ترتیب، عملکرد محیط‌زیستی خوب در سطح گسترده جامعه، به افزایش رفاه اجتماعی و افزایش انگیزه در افراد جامعه خواهد شد. چنین انگیزه مثبتی به افزایش کارایی و تولید منجر می‌شود که بخشی از آن به نفع سازمان‌ها خواهد بود و این گرایش که می‌خواهد محیط اطراف خود را شاد و خرسند نگه‌دارد، به نوبه خود به بهبود بیشتر محیط‌زیست کمک کرده و همچنین به افزایش رفاه اجتماعی و کاهش جنبه‌های تخریب‌کننده محیط‌زیستی توسط افراد، منجر می‌شود.

#### ۹-۴- شواهدی از مسئولیت اجتماعی در ارتباط با حاکمیت

در طی سال‌های گذشته، پژوهش‌های زیادی انجام شده است تا ارتباط بین فعالیت‌های یک شرکت و نتایج عملکرد آن را آشکار کنند. به عنوان مثال کوون<sup>۱</sup> و همکارانش و همچنین گری<sup>۲</sup> و همکارانش، تحقیقی برای نشان دادن منافع مسئولیت اجتماعی شرکتی، انجام داده‌اند. از سوی دیگر، بروک<sup>۳</sup> و لانگسدون<sup>۴</sup> به وضوح بیان

---

1. Cowen  
2. Gray  
3. Bruke  
4. Longsdon

کرده‌اند که چنین منافعی به‌طور مستقیم به پایداری شرکت و موفقیت آن منجر می‌شود. بدین ترتیب، بدیهی است که باید به مسئولیت اجتماعی درون حاکمیت شرکتی در یک شرکت نیز توجه شود و انتظار می‌رود که حاکمیت شرکتی خوب، باعث ایجاد مسئولیت اجتماعی برای عموم شود.

پژوهش‌های زیادی در خصوص شکست‌های حاکمیت شرکتی و مشکلات همزمان ایجاد شده انجام شده است و این مطلب می‌تواند توجه ما را به نگرانی ارتباط بین حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی معطوف کند که در فصول بعدی در این مورد بحث خواهیم کرد. فرضیه اولیه ما این است که حاکمیت شرکتی موثر، بطور گسترده مورد توجه قرار گرفته است و این مطلب با بیان نمونه‌های خوب عملی، اثبات خواهد شد.

اگر چه ارتباط روشنی بین حاکمیت شرکتی خوب و همه جنبه‌های عملی شرکت وجود دارد که به‌طور سریع و مستقیم بر پایداری فعالیت‌های شرکت تاثیر می‌گذارند، اما تحقیق ما مواردی را که برای همه روشن و بدیهی است و توسط بسیاری از شرکت‌ها مورد قبول و پذیرفته شده است، ارائه نخواهد داد.

علاوه بر این، بسیاری از شرکت‌ها مسئولیت اجتماعی شرکتی را مهم تلقی می‌کنند، درحالی‌که هیچ‌گونه ارتباطی بین مسئولیت اجتماعی و حاکمیت شرکتی قائل نیستند. آن‌ها به‌وضوح، ارتباط بین حاکمیت خوب و مدیریت همه ذی‌نفعان و مسئولیت اجتماعی شرکت را متوجه نمی‌شوند و بینش روشنی از عملکرد اقتصادی شرکت خود در برنامه‌های دراز مدت ندارند.

#### ۴-۱۰- نتیجه‌گیری

تئوری ذی‌نفع، روشی برای مدیریت سازمان است. این مطلب به‌ویژه برای درک مسئولیت اجتماعی شرکتی و مشارکت آن در فعالیت سازمانی مهم است. جنبه‌های



گوناگونی برای این مورد وجود دارند که ما در این فصل مورد توجه قرار دادیم و همزمان، جنبه‌های گوناگون دیگری که به آن مربوط هستند را معرفی خواهیم کرد. هدف ما این است که تمام جنبه‌ها و مفاهیمی که به مدیریت یک سازمان از درون مرتبط هستند را نشان دهیم و این که مسئولیت اجتماعی شرکتی را نمی‌توان بصورت انتزاعی و جدای از فعالیت سازمانی، مورد توجه قرار داد. این مطلب، با استدلال روشن‌تر در سراسر این کتاب مشاهده خواهد شد.

#### ۴-۱۱- مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر

Aras G & Crowther D (2009); *The Durable Corporation: strategies for sustainable development*; Farnham; Gower

Argenti, J. (1993) *Your organization: What is it for?*, McGraw-Hill, London.

Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., and Wells, R. B., (1997) 'A stakeholder approach to strategic performance management', Sloan Management Review, Spring.

Bhattacharya C B & Sen S (2004); *Doing Better at Doing Good: when, why and how consumers respond to corporate social initiatives*. California Management Review, 47(1): 9-24

Burke L & Longsdon J M (1996); *How corporate social responsibility pays off*; Long Range Planning, 29(4), 495-502

Cooper S, Crowther D, Davies M & Davis E W (2001); *Shareholder or Stakeholder Value? The development of indicators for the control and measurement of performance*; London; CIMA

Cowen S S, Ferreri L B & Parker L D (1987); *The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis*; *Accounting, Organizations and Society*, 12 (2), 111-122

Donaldson T & Preston L E (1995); *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*; Academy of Management Review, 20(1): 65-91.

Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*; Boston; Pitman

Gray R, Javad M, Power D M & Sinclair C D (2001); *Social and environmental disclosures and corporate characteristics: A research note and extension*; Journal of Business, Finance and Accounting, 28 (3/4), 327-356

Greenley, G. E. and Foxall, G. R. (1997): “*Multiple stakeholders orientation in UK companies and the implications for company performance*”, Journal of Management Studies, Vol. 34, n°2, March, pp. 259-284.

Jensen M C & Meckling M H (1976); *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*; Journal of Financial Economics, 3 (4), 305-360





□

---

## فصل پنجم موضوعات مربوط به پایداری

---

■



## ۵-۱- مقدمه

امروزه موضوع پایداری<sup>۱</sup>، از مهم‌ترین اصول مورد بحث در حوزه حاکمیت شرکتی است. به همین دلیل فصل کاملی از این کتاب را به این عنوان اختصاص داده‌ایم. این اصل به تازگی در امور تجاری و کسب و کارها، اهمیت بسیاری یافته است. تمامی شرکت‌های بزرگ و بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط، طرح و برنامه‌ای در خصوص پایداری دارند یا حداقل ادعا می‌کنند که چنین طرح و برنامه‌ای را تهیه کرده‌اند. در نتیجه، باید دقیقاً چیزی را که از واژه پایداری مد نظر ماست، بیان کنیم.

## ۵-۲- شرح پایداری

پایداری، به تاثیر تصمیمات و اعمال حال حاضر ما، بر روی وضعیت آینده، تعریف می‌شود. نقطه شروع هر توضیحی برای واژه پایداری، از گزارش براندلند<sup>۲</sup> آغاز می‌شود که در سال ۱۹۸۷ منتشر شد. این گزارش در واقع «آینده مشترک ما»<sup>۳</sup> نام گرفت که بوسیله کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه<sup>۴</sup> ایجاد شده بود، اما با عنوان گزارش براندلند شناخته می‌شود.

---

1 - Sustainability

2 - Brundtland

3 - Our Common Future

4 - World Commission on Environment and Development

گزارش براندلند، در رابطه با توسعه پایدار بود و به دو موضوع امکان پذیری و مطلوبیت، توجه داشت. در این گزارش، مفهوم پایداری با این منطبق و فرضیه شروع شد که اگر استفاده از منابع کره زمین بدین شکل که در حال حاضر مصرف می‌شوند، ادامه پیدا کند، در آینده به اتمام خواهند رسید و برای استفاده نسل‌های بعدی چیزی باقی نخواهد ماند. از این رو توسعه پایدار، بدین گونه تعریف می‌شود:

«توسعه‌ای که ضمن برآورده ساختن نیازهای امروز بشر، در تقابل با توانایی بهره‌برداری نسل‌های آینده نیز نباشد.»

این اصل، در تفاهم‌نامه‌های آمستردام و ماستریخت، در اتحادیه اروپا به رأی گذاشته شد و مورد توافق جامعه جهانی قرار گرفت. در اعلامیه‌ای که توسط کنفرانس محیط زیست و توسعه سازمان ملل در چهاردهم ژوئن ۱۹۹۲ در شهر ریودوژانیرو برزیل با عنوان «برنامه قرن بیست و یکم»<sup>۱</sup> ارائه شد، کشورهای عضو توافق کردند تا اجرای موضوعات اساسی موافقت شده را سرعت بخشند.

### ۵-۳- گزارش براندلند

این گزارش به موضوع بسیار مهم پایداری توجه نموده و هفت استراتژی اولیه لازم برای توسعه پایدار را به شرح زیر ارائه می‌کند:

- احیای مجدد رشد و توسعه
- تغییر کیفیت رشد و توسعه
- برآورده کردن نیازهای شغلی، غذایی، آب و بهداشت
- تضمین سطح پایداری از جمعیت
- محافظت و نگهداری از منابع طبیعی

- جهت‌دادن دوباره به تکنولوژی و مدیریت کردن ریسک
- دخالت‌دادن محیط زیست و اقتصاد در تصمیم‌گیری‌ها

این گزارش، تاکید می‌کند که وضعیت تکنولوژی و سازمان اجتماعی، به‌ویژه به‌خاطر عدم برنامه‌ریزی اجتماعی منسجم، توانایی محدود جامعه جهانی را نشان می‌دهد که نمی‌تواند نیازهای بشری را در حال و آینده مورد توجه قرار دهد. این گزارش، توصیه‌های قانونی و سازمانی را برای ایجاد تغییر بیان کرده است که چگونه با مشکلات جهانی معمول، باید مقابله کرد. هر روز توافق و اجماع بیشتری صورت می‌گیرد که شرکت‌ها و دولت‌ها به‌طور مشترک، باید مسئولیت اخلاقی برای رفاه اجتماعی را بپذیرند و منافع افراد در فعالیت‌های اقتصادی را نیز مورد توجه قرار دهند (به منبع آمبا-رائو مراجعه کنید<sup>۱</sup>).

گزارش برانددند، موضوع مهمی را مطرح کرد که هنوز هم پذیرفته شده است و آن این بود که توسعه پایدار، امکان‌پذیر است اما برای چگونگی دستیابی به آن، بحث‌های زیادی وجود دارد. بدین ترتیب تأکید بر روی مواردی همچون مشارکت، دخالت و همکاری ذی‌نفعان مطرح بوده است؛ اما این که توسعه پایدار چه مفهومی دارد، بسیار کمتر به آن پرداخته شده است، در حالی که در شروع هر نوع فعالیت و ارزیابی، باید توجه داشت که در واقع این واژه‌ها چه معنایی دارند.

مسایل پیرامون مفهوم پایداری، تا حدی مبهم و گیج‌کننده هستند. این واژه برای افرادی که با وسواس کلمات را به‌کار می‌برند، چیزی بیشتر از توقف و ایستایی نیست. توانایی ادامه راه، بدون این که در حالت فعلی تغییری ایجاد شود. اغلب به عنوان توسعه با حالت پایدار، برداشت می‌شود (به منابع مارسدن<sup>۲</sup> و

---

1 - Amba-Rao  
2 - Marsden



همچنین هارت و مایل اشتاین<sup>۱</sup> مراجعه کنید). واژه‌های پایداری و توسعه پایداری، از دیدگاه آن‌ها مترادف معنایی زیادی دارند. چنین تعریفی، به ایستایی در سطح شرکت مربوط می‌شود، چون اگر توسعه ممکن باشد، بدون خطر کردن یک ایستایی و توقف است.

توسعه پایدار اغلب بد فهمیده شده، چنانچه به‌طور معمول فقط بر روی پدیده‌های زیست محیطی تمرکز می‌شود. اما در حقیقت، مفهومی بسیار وسیع‌تر داشته و سیاست‌های توسعه پایدار، حوزه‌های اقتصادی، محیط‌زیست و اجتماعی را شامل می‌شود. برای تایید این مطلب، چندین مقاله سازمان ملل بر اساس تازه‌ترین اسناد پدید آمده از سال ۲۰۰۵ به این موضوع اشاره می‌کنند که توسعه پایدار به‌عنوان توسعه اقتصادی، توسعه اجتماعی و حفاظت از محیط زیست است و این‌ها ستون‌هایی هستند که به‌طور چند جانبه همدیگر را تقویت کرده و از درون به هم پیوسته‌اند.

#### ۴-۵- انتقاد تاریخی براندلند

طی ۲۰ سال گذشته، هر تصمیم‌گیری برای فعالیت پایدار شرکتی از گزارش براندلند الهام گرفته است که در آن، رابطه تاثیر هر عمل در حال حاضر بر روی گزینه‌های موجود در آینده را مطرح می‌کند. توسعه پایدار، هم مطلوب است و هم امکان پذیر و اگر شرکت‌ها برای موضوع پایداری اهمیت قایل شوند، می‌توانند به بقای خود در آینده نیز امیدوار باشند. در همین راستا، مفهوم پایداری این چنین تعریف شده است:

- پایداری، مترادف با توسعه پایدار است؛

• یک شرکت پایدار، اگر پدیده‌های اقتصادی اجتماعی و محیط زیستی را بشناسد و آن‌را در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک خود دخالت دهد، به بقای خود ادامه خواهد داد.

هر دو مورد فوق، بر این اساس بنا نهاده شده که اقتصاد بازار، برای ادامه حیات خود به رشد نیاز دارد. این موضوع، بر اساس یک منطق غلط از گزارش براندلند گرفته است که بعداً در مورد آن بحث خواهیم کرد. همین پیش‌فرض رشد، باعث شده که پایداری و توسعه پایدار با هم مترادف شوند. در یک چشم‌انداز اقتصادی، رشد اقتصادی نه فقط امکان‌پذیر نیست بلکه مورد انتظار و مطلوب است و در نتیجه، توسعه اقتصادی، تمام چیزی است که باید مورد توجه قرار گیرد. این موضوع می‌تواند از طریق بازار و با تفکیک روشنی از سه هدف اقتصادی اساسی، شامل تخصیص موثر منابع، توزیع عادلانه ثروت و رشد پایدار، به آن پرداخته شود.

همه شرکت‌ها در مورد پایداری خود و اینکه واقعا این واژه چه مفهومی دارد، نگران هستند. پایداری، مفهومی وسیع‌تر از پایداری محیط زیست دارد، پس یک ابهام از این حقیقت برمی‌خیزد که واژه پایداری در ادبیات مدیریت، طی ۳۰ سال گذشته مورد استفاده قرار گرفته است و تا حدودی مفهوم ماندگاری، تداوم و بقا را می‌رساند. <sup>۱</sup> زیتسلوت<sup>۱</sup> توانست تلفیقی از مسئولیت اجتماعی شرکتی با تکنیک‌های بهبود مستمر و نوآوری را انجام دهد. در نظر او پایداری، بدین طریق مفهومی قابل اطمینان را القا می‌کند و گذرگاه همه این تاثیرات به‌طور روزافزون به‌وسیله همان پدیده مورد توجه قرار می‌گیرد.

از درون گزارش براندلند، پدیده‌های جدیدی نشأت گرفت که از آن جمله مفهوم سه جنبه اصلی<sup>۲</sup> می‌باشد. این مسأله نیز به نوبه خودش، به موضوع نظارت بر

1 - Zwetsloot

2 - Triple Bottom Line

سه جنبه اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی توجه دارد که همه این‌ها برای اطمینان از این که نه تنها پایداری، بلکه توسعه پایدار نیز ایجاد خواهد شد، ضروری هستند. تمامی شرکت‌ها، بیان می‌کنند که این مشکلات را متوجه شده و این پدیده‌ها را مورد ملاحظه قرار داده‌اند و بدین طریق، توسعه پایدار برقرار می‌شود. اجازه دهید مطلب را با سه جنبه اصلی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد شروع کنیم:

- اقتصاد
- محیط‌زیست
- اجتماع

استدلال ما این است که این مفاهیم به تنهایی غلط نیستند ولی با ابهام و عدم وضوح پدیده‌های کلیدی، نادرست تعریف و در نتیجه، اکنون زمان آن رسیده است تا میراث براندلند را دوباره بررسی کنیم و مفهوم فعالیت پایدار را شرح دهیم.

### ۵-۵- پایداری و هزینه سرمایه

این مطلب در جهان اقتصادی شناخته شده است که هزینه سرمایه‌ای که هر شرکت متحمل می‌شود، بستگی به دیدگاه مخاطره‌آمیز در سرمایه‌گذاری آن شرکت دارد. به عبارت دیگر، ارتباط مستقیمی بین ریسک مربوط در سرمایه‌گذاری و پاداش‌هایی که از یک سرمایه‌گذاری موفق انتظار می‌رود، وجود دارد. در نتیجه، هر چه شرکت‌های بزرگ‌تری تاسیس شده‌اند، سرمایه‌گذاری مطمئن‌تری دارند و در نتیجه، هزینه سرمایه پایین‌تری خواهند داشت. این حقیقت تا آنجا که به تئوری مالی مربوط می‌شود و به روشنی در بازارهای مالی که در سرتاسر جهان جریان دارد، شناخته شده است.

به‌طور طبیعی، شرکتی پایدار است که کمتر ریسک کند. در نتیجه، اکثر

شرکت‌های بزرگ در گزارش‌های خود، پایداری را که اغلب مفهومی برجسته و شاخص است، ذکر می‌کنند. این نکته قابل توجه است که در صنایع مربوط به استخراج منابع زیرزمینی که به طبیعت وابسته هستند و پایداری آن‌ها نمی‌تواند دراز مدت باشد، پایداری را به‌عنوان یک پدیده شاخص نشان می‌دهند. شاید مثالی اساسی برای این موضوع، شرکت‌های نفتی باشند، مانند شرکت نفت بریتانیا<sup>۱</sup> که یک نمونه خوب است که پایداری را به خوبی بیان کرده و به‌طور مداوم خود را طراحی مجدد می‌کند. این شرکت‌ها در تلاش هستند تا از شرکت‌های نفتی به شرکت‌های انرژی که می‌خواهند انرژی تجدیدشدنی بسازند، تبدیل شوند، اگر چه این کار بخش کوچکی از عملیات واقعی آن‌ها را تشکیل می‌دهد. شرکت‌ها، منافع تجاری حاصل از فعالیت مسئولیت اجتماعی شرکتی را در گزارش‌های خود نشان می‌دهند. به همین ترتیب، همه کسب و کارها پایداری را به‌عنوان اصل مهم تشخیص داده و به‌طور دائم در گزارش‌های سالانه ارایه می‌کنند. برای مثال، در پژوهشی از ۱۰۰ شرکت برتر در بورس لندن، نتایج زیر حاصل شده است که توسط آراس و کراوتر منتشر شده است.

درصد شرکت‌ها	در وب سایت شرکت آمده است
۱۰۰	پایداری
۳۵	توسعه پایدار
۷۰	بیان ارتباط پایداری با سیاست مسئولیت اجتماعی شرکتی

همان‌گونه که ملاحظه می‌کنید، در بررسی فوق، ۱۰۰ درصد شرکت‌ها به

1. British Petroleum (BP)

موضوع پایداری در سایت اینترنت خود پرداخته‌اند، ولی این که واقعا پایداری از نگاه آن‌ها چه مفهومی دارد، مشخص نیست. روشن است که اکثریت افراد، پایداری را با مفهومی که در این فصل توضیح داده شد یا آنچه که گزارش براندلند شرح داده است، قبول ندارند. اغلب، به نظر می‌رسد که چیزی بیشتر از آن است که یک شرکت به بقای خود در آینده ادامه دهد. بحث ما نیز این نیست که بر روی چنین انگیزه مهمی تمرکز کنیم که چرا از پایداری برداشت غلطی می‌شود؛ بلکه بحث ما این است که چنین برخوردی با واژه پایداری، واقعا غیرمنصفانه است و نتایج واقعی را که شرکت‌ها از طریق ایجاد چنین مفهومی به دست می‌آورند، نشان نمی‌دهد.

#### ۵-۶- تعریف مجدد پایداری

اکنون زمان آن رسیده که میراث براندلند را دوباره بررسی کنیم و مفهوم فعالیت پایدار را تعریف کنیم. اجزا و مؤلفه‌های پایداری به شرح زیر هستند:

- نفوذ اجتماعی؛ را به عنوان یک شاخص از تأثیری که شرکت بر روی جامعه می‌گذارد و در زمینه‌های قرارداد اجتماعی و تاثیر ذی‌نفعان است، شرح می‌دهیم.
- تاثیر محیط‌زیستی؛ را به عنوان تاثیر عملیات شرکت که روی محیط زیست جغرافیایی تاثیر می‌گذارد، تعریف می‌کنیم.
- فرهنگ سازمانی؛ را به عنوان ارتباط بین شرکت و ذی‌نفعان درونی آن، به ویژه کارمندان و همه جنبه‌های ارتباط آن‌ها، تعریف می‌کنیم.
- منابع مالی؛ را به عنوان واحدهای برگشت مناسب از سطح ریسک انجام شده، تعریف می‌کنیم.

موارد فوق، نه تنها برای پایداری و توسعه پایدار ضرورت دارند، بلکه توازن و

فصل پنجم: موضوعات مربوط به پایداری ۱۰۱

تعادل بین آن‌ها نیز اهمیت شایانی دارد. این چهار مورد، باید به‌عنوان ابعاد کلیدی پایداری، مورد توجه قرار گیرند و همه آن‌ها به یک میزان مهم هستند. آراس و کراوتر این چهار جنبه را در ماتریس دو بعدی زیر ارائه کرده‌اند. (شکل ۵-۱) از یک سو، تمرکز بر محیط درونی، در مقابل تمرکز بر موضوعات بیرونی شرکت و از سوی دیگر، منافع کوتاه مدت، در مقابل تمرکز بر منافع بلندمدت شرکت، مورد توجه قرار گرفته است.



شکل ۵-۱: مدل پایداری شرکتی (آراس و کراوتر)

- چهار جنبه فوق را از مناظر متفاوت می‌توان چنین توصیف نمود:
- فعالیت اقتصادی؛ که علت اصلی وجودی و دلیل عمده فعالیت شرکت است. این مسأله برنامه‌ریزی در خصوص جنبه‌های مالی شرکت است.

- محافظت از محیط زیست؛ که ضرورت نگهداری آن، به دلیل حفظ آن برای نسل‌های آینده است. این مسأله، برنامه‌ریزی در خصوص جنبه تاثیر فعالیت‌های شرکت بر روی محیط زیست است.
- اطمینان از عدالت اجتماعی؛ که شامل فعالیت‌هایی از قبیل ریشه‌کن کردن فقر، حقوق بشر، ارتقای سطح سواد جهانی و آسان‌سازی صلح جهانی می‌شود. این مسأله، برنامه‌ریزی جنبه نفوذ اجتماعی است.
- توسعه ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی؛ در هر جایی که ارزش‌های شرکت، اجتماع، و افراد، هم‌راستا می‌شوند و جایی است که تمام عناصر دیگر نفی شده و ارتقا می‌یابند. متأسفانه در حال حاضر اکثر آن‌ها نفی می‌شوند.

#### ۵-۷- پایداری قابل توزیع

اکنون با جرأت و شهامت از واژه پایداری قابل توزیع، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی این بحث، استفاده می‌کنیم. پایداری واقعی نه تنها به عملکرد فعلی بلکه به تاثیر مثبت یا منفی آن بر آینده و ذی‌نفعان نیز بستگی دارد. پایه اصلی بحث ما، فعالیت شرکتی به صورت پایدار است؛ یعنی نباید از منابع، طوری بهره‌برداری شود که فقط به صاحبان شرکت سود برساند، بلکه باید تاثیر استفاده از این منابع را بر همه ذی‌نفعان در نظر بگیرد و به شکلی عمل کند که مورد قبول همه آن‌ها باشد و همه ذی‌نفعان حال و آینده را در نظر بگیرد. در حقیقت این یک تفسیر مجدد از فعالیت شرکت است.

برای عملیاتی کردن دیدگاه پایداری، موارد فوق باید مورد توجه قرار گیرند. بحث ما به آن بخش از مفهوم پایداری مربوط می‌شود که تاثیر بیشتری بر استفاده از

فصل پنجم: موضوعات مربوط به پایداری ۱۰۳

منابع دارد و عدالت بیشتری را از توزیع تأثیرات فعالیت شرکت، مورد توجه قراردهد. برای این که این موضوع عملیاتی شود، لازم است تا تأثیرات آن اندازه گیری شده و ترکیب آن‌ها نیز باید مدیریت و برنامه ریزی شود. پایداری قابل توزیع در شکل ۵-۲ نشان داده شده است:

<b>استراتژی</b>	<b>مالی</b>
قابل مدیریت	قابل سنجش
<b>توزیع عادلانه</b>	<b>تکنولوژی موثر</b>

شکل ۵-۲: پایداری قابل توزیع (آراس و کراوتر)

این موضوع یک نوع ارزیابی عملیات پایداری شرکتی نظیر کارت امتیازی متوازن را نشان می‌دهد و بر روی چهار جنبه کلیدی متمرکز می‌شود که عبارتند از:

- استراتژی
- مالی
- توزیع
- تکنولوژی

علاوه بر این، مشخص می‌کند که یک تراز و توازن، بین این عوامل وجود دارد که مهم‌ترین جنبه‌های پایداری هستند. از این نظر، نقشه و طرحی عملی برای سازمان به وجود می‌آورد تا اولویت‌ها را مشخص کرده و پایه‌های ارزیابی عملی را فراهم نماید.



## ۸-۵- میانبر پایداری

میانبر موضوع پایداری، به تفکر تغییر و دگرگونی غیر معمول نیاز دارد که آگاهانه از تعریف قدیمی براندلند، دور می‌شود. آراس و کراوتر، واژگان معمول پایداری و توسعه پایدار را قبول نکردند و در عوض، ترجیح دادند که از واژه ماندگاری، که تغییر در تمرکز را تایید می‌کرد، استفاده کنند. پدیده‌های اصلی پایداری (تمرکز بدون تغییر) می‌تواند مانند زیرشرح داده شود:

- کارایی؛ مربوط به بهترین روش استفاده از منابع نادر و کمیاب است. این موضوع به تعریف مجدد از منابع ورودی مربوط است که در فرایندها مصرف می‌شوند و تغییر شکل می‌یابند و بیشتر روی منابع کمیاب محیط زیست، تمرکز می‌کنند.
- اثربخشی؛ به جای این که به فکر کاهش هزینه باشد، به استفاده بهره‌ور از منابع نادر مانند منابع محیط زیستی توجه دارد.
- ارزش؛ از طریق تکنولوژی و نوآوری در محصولات و خدمات خلق می‌شود و با از بین بردن منابع و بهره‌برداری نامناسب از آنها به دست نمی‌آید.
- خروجی‌ها؛ نیز باید دوباره تعریف شوند، به شکلی که تأثیرات قابل توزیع بر همه ذی‌نفعان را در نظر بگیرند.

## ۹-۵- ایزو ۲۶۰۰۰

در سال ۲۰۱۰، استاندارد بین‌المللی جدیدی با نام ایزو ۲۶۰۰۰، معرفی شد. این استاندارد، مربوط به مسئولیت اجتماعی و پایداری است و اصول راهنمای وظایف و رفتار مسئولانه اجتماعی را پیشنهاد می‌دهد. این استاندارد، الزام قانونی و گواهینامه

نیز ندارد و در نتیجه با استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت ایزو، متفاوت است. اگر چه این استاندارد با مفهوم جاری خود، مجموعه‌ای از مقررات و اصول توافقی جهانی است که از قبل وجود دارند، اما امید است که این جریان و حرکت رو به جلو در پیاده‌سازی بین‌المللی این استاندارد، ادامه پیدا کند. در این سند، تاکید شده است که حاکمیت مؤثر باید بر اساس اشتراک‌گذاری اصول مسئولیت اجتماعی باشد؛ یعنی اصولی همچون مسئولیت‌پذیری، شفافیت، رفتار اخلاقی، احترام به منافع ذی‌نفع، احترام به نقش قانون، احترام به معیارهای بین‌المللی، اخلاق حرفه‌ای و احترام به حقوق بشر را در تصمیم‌گیری‌ها و پیاده‌سازهای خود، مورد توجه قرار دهند.

این استاندارد، با آنچه که از قبل در مورد مقررات و اصول حاکمیت، مانند مدل آنگلو ساکسون که در فصل‌های گذشته ارایه شد، کاملاً متفاوت است. در مدل آنگلو ساکسون، انگیزه اصلی، کسب سود و منافع از بازار آزاد تجارت است و استفاده از قدرت یک فرد برای هدف کسب یا رسیدن به هدف را ترویج می‌کند. در واقع، سبک منفعت‌طلبی در این مدل باعث از دست‌دادن حس مسئولیت در خصوص جامعه و نیز از بین رفتن حس مسئولیت اجتماعی در کسب و کار می‌شود. بر اساس استاندارد مسئولیت اجتماعی، حاکمیت سازمان‌ها باید فرایندها، سیستم‌ها، ساختارها یا مکانیسم‌های دیگری پیاده‌کنند تا بتوانند اصول و تجربیات مسئولیت اجتماعی را بکار بگیرند. بر طبق ایزو ۲۶۰۰۰ سازمان در روندهای تصمیم‌گیری و زیرساخت‌ها باید قادر به انجام موارد زیر باشد:

- توسعه استراتژی‌ها و اهدافی که تعهد به مسئولیت اجتماعی را نشان دهد.
- تعهد و پاسخ‌گویی رهبری سازمان را نشان دهد.

- محیط فرهنگی مناسبی را در سازمان ایجاد کند که در آن، اصول مسئولیت اجتماعی به اجرا گذاشته شوند.
- یک سیستم مشوق‌های مالی و غیر مالی در خصوص مسئولیت پذیری افراد ایجاد کند.
- از منابع مالی، طبیعی و انسانی به‌طور مفید و بهره‌ور استفاده نماید.
- فرصت برابر برای تمام زیر گروه‌های سازمانی و اقلیت‌ها، مانند زنان، گروه‌های مذهبی و قومی ایجاد کند تا بتوانند پست‌ها و مشاغل مدیریتی را در سازمان به‌دست آورند.
- بین نیازهای حال و نیازهای نسل آینده و ذی‌نفعان سازمان، توازن ایجاد کند.
- ارتباط دو سویه با ذی‌نفعان ایجاد کند و حوزه‌های توافق و عدم توافق یا نارضایتی‌ها را شناسایی کرده تا از طریق مذاکره، تضادهای موجود، حل شوند.
- برای مشارکت مؤثر همه سطوح کارمندان سازمان در فعالیتهای مسئولیت اجتماعی، انگیزه ایجاد کند.
- سطح قدرت، حاکمیت، مسئولیت و ظرفیت افراد را متعادل کند که به نفع سازمان تصمیم‌گیری کنند.
- در مورد اجرای برنامه‌های شرکت طوری تصمیم‌گیری کند که مطمئن شود این تصمیمات مسئولیت اجتماعی را حمایت می‌کنند و تعیین کند چه کسی پاسخ‌گوی نتایج تصمیمات و فعالیتهای سازمان است، چه نتایج مثبت باشند و چه منفی.

فصل پنجم: موضوعات مربوط به پایداری ۱۰۷

- در دوره‌های زمانی مختلف، فرایندهای حاکمیت سازمان را ارزیابی و بازنگری کرده و سپس فرایندها را براساس نتیجه بازنگری‌ها و تغییرات سازمانی به روز کند.

#### ۵-۱۰- نتیجه‌گیری

دو مؤلفه کلیدی پایداری، کارایی و عدالت است، اما کارایی باید دوباره تعریف شود تا اولویت‌های استفاده مؤثر از منابع محیط زیستی را به‌جای استفاده مؤثر از منابع مالی مشخص کند. عدالت نیز به حداقل رضایت همه ذی‌نفعان نیاز دارد و فقط تقسیم سود بین صاحبان و سرمایه‌گذاران شرکت نباشد. این موارد، پیش‌مقدمات توسعه پایدار هستند. موضوع بازیافت مواد در محیط زیست، یک بخش جدایی‌ناپذیر از مباحث پایداری است. یک شرکت پایدار، به منظور توسعه و بهبود روابط با همه ذی‌نفعان خود، نیاز به سرمایه‌گذاری روی آن‌ها دارد. این سرمایه‌گذاری در ارتباطات با ذی‌نفع و از طریق بازاریابی به شرکت باز می‌گردد. بنابراین، اگر با ذی‌نفع، به‌خوبی رفتار شود و از شرکت نفع ببرد، وی نیز به شرکت نفع می‌رساند. برای مثال، وقتی که کارکنان، شرایط بهتری داشته باشند، بهتر کار می‌کنند. به همین ترتیب، تامین‌کنندگان نیز اگر شرایط خوبی هنگام دریافت داشته باشند، متقابلاً خوب عمل می‌کنند. مشتریان نیز برای کیفیت، مبلغ بیشتری پرداخت خواهند کرد.

#### ۵-۱۱- مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر

Amba Rao, S. C. (1993); *Multinational Corporate Social Responsibility, Ethics, Interactions and Third World Governments: An Agenda for the*

1990s; *Journal of Business Ethics*, 12, 553-572.

Aras G & Crowther D (2007b); *Sustainable corporate social responsibility and the value chain*; In D Crowther & M M Zain , *New Perspectives on Corporate Social Responsibility*, 109-128

Aras G & Crowther D (2007a); *Is the global economy sustainable?*; in S Barber (ed), *The Geopolitics of the City*; London; Forum Press, 165-194

Aras G & Crowther D (2007c); *What level of trust is needed for sustainability?*, *Social Responsibility Journal* 3 (3), 60-68

Aras G & Crowther D (2008a); *Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability*; *Management Decision*, 46 (3), 433-448

Aras G & Crowther D (2008b); *The social obligation of corporations*; *Journal of Knowledge Globalisation* 1 (1), 43-59

Aras G & Crowther D (2009); *The Durable Corporation: Strategies for sustainable development*;

Hart S L & Jacobs, M. (1991); *The green economy – environment, sustainable development and the politics of the future*; Pluto Press: London

Hart S L (1997); *Beyond greening: strategies for a sustainable world*; *Harvard Business Review* (January-February) 67-76.

Marsden C (2000); *The new corporate citizenship of big business: part of the solution to sustainability*; *Business & Society Review*, 105 (1), 9-25

Milstein M B (2003); *Creating sustainable value*; *Academy of Management Executive*, 17 (2), 56-67

Spangenberg J H (2004); *Reconciling sustainability and growth: criteria, indicators, policy*; *Sustainable Development*, 12, 76-84

فصل پنجم: موضوعات مربوط به پایداری ۱۰۹

WCED (World Commission on Environment and Development), Our Common Future (The Brundtland Report), Oxford University Press, Oxford, 1987  
Welford, R. (1997); Hijacking environmentalism – corporate responses to sustainable development; London: Earthscan  
Zwetsloot G I J M (2003), From management systems to corporate social responsibility; ; Journal of Business Ethics, 44 (2/3), 201.207

WCED (World Commission on Environment and Development), Our Common Future (The Brundtland Report), Oxford University Press, Oxford, 1987





□

---

## فصل ششم اخلاق و رفتار در حاکمیت شرکتی

---

■





## ۶-۱- مقدمه

اخلاق در کسب و کار، برای مردم واژه جدیدی نیست. دنیای شرکت‌ها همواره قوانین، استانداردها و معیارهایی برای انجام کسب و کار داشته است، ولی براساس مبانی فرهنگی و اجتماعی تغییر می‌کند و می‌تواند از یک کشور به کشور دیگر متفاوت باشد، حتی وقتی قوانین، جهانی باشند. وقتی شرکت، این استانداردها یا معیارها را به عنوان بخشی از مسئولیت خود به کار می‌برد، می‌توانیم آن‌ها را به عنوان مقررات اخلاقی راهنمای کسب و کار، نام‌گذاری کنیم. علاوه بر این، اخلاقیات، به‌ناچار بخشی از مسئولیت کسب و کار است. رفتار شرکتی باید اخلاقی و مسئولانه باشد، به این علت که شرکت به ذی‌نفعان و شرکای خود قول می‌دهد عادلانه، اخلاقی و منصفانه رفتار کند و البته اخلاقیات، به‌ناچار به حاکمیت نیز مربوط می‌شود.

## ۶-۲- تعریف اخلاقیات

اخلاقیات؛ به شرکت نشان می‌دهد که چگونه آن‌طور که مناسب کسب و کار و عملکردش است، رفتار کند بخصوص زمانی که کسب و کارها به عنوان هدف اصلی خود باید سود را به حداکثر برسانند و از سوی دیگر با پدیده‌های مسئولیت اجتماعی و خدمات اجتماعی روبرو شوند. اخلاقیات کسب و کار با تضاد منافع روبرو می‌شود. اخلاقیات، مجموعه‌ای از قوانین تجویزی برای مردم است؛ به این معنا

که چه چیزی خوب یا بد یا چه چیزی درست یا غلط است. به عبارت دیگر، اخلاقیات ارزش‌هایی هستند که پایه‌های ارتباط بشر را شکل می‌دهند و کیفیت و اساس اخلاقیات، درست و غلط بین انسان‌ها را مشخص می‌کند. اخلاقیات کسب و کار، به معنای صداقت، اعتماد، درستکاری، احترام و رعایت انصاف در تمام شرایط است. اما ارزش‌هایی همچون صداقت، درستکاری، احترام و اعتماد تا حدی مفاهیم کلی هستند، بدون این‌که مرزهای مشخصی داشته باشند. اخلاقیات می‌تواند به عنوان اصول اساسی و اجرایی برای بهبود همه سطوح خوشبختی و سلامتی بشریت تعریف شود.

اخلاقیات، فرایند ساختاری و طبیعی از عملکرد براساس قضاوت‌های اخلاقی استانداردها و قوانین است. اخلاقیات کسب و کار می‌تواند از روش‌های متفاوت با درجات متفاوت اهمیت و در زمینه‌های متفاوت، مورد بحث قرار گیرد. در عمل، تشریح اخلاقیات و تعیین محدودیت و معیارهای آن، کاری بس دشوار است. بدین ترتیب مشکلاتی هم برای بحث مفهومی آن در ادبیات وجود دارد، زیرا همه‌جا در زندگی تجاری، در سطوح مختلف کسب و کار و در زندگی بشر وجود دارد. بر چه مبنایی، چگونه، چه مقدار و برای چه کسی، اخلاقیات مهم است یا این‌که باید مهم باشد. معمولاً پاسخ به این سوالات آسان نیست.

کسب و کاری که به معیارهای اخلاقی احترام نمی‌گذارد و برای بهبود آن‌ها تلاش نمی‌کند، یکپارچگی و اتحاد خود را از دست می‌دهد، به اهدافش نمی‌رسد و دچار مشکلات بیرونی و درونی می‌شود. اخلاقیات کسب و کار شامل درستکاری، صداقت، احترام و رعایت انصاف است که توسط کسب و کار و نمایندگان آن در همه تعاملات شرکت به آن عمل می‌شود. سؤال مهم این است که چرا کسب و کار باید به موضوع اخلاقیات پردازد و نسبت به آن تعهد داشته باشد. برخی نویسندگان

و به خصوص میلتون فریدمان<sup>۱</sup>، به شدت مخالف این موضوع بوده و صرفاً مسئولیت کسب و کار را در قبال سهام دارانش می دانند.

به گفته جوینر و پاین<sup>۲</sup>، مشکلی که مدیریت با آن مواجه است، بدین صورت است که «اصولاً نماینده مالک در یک شرکت، نه از نظر اخلاقی و نه قانونی، مجاز نیست که سرمایه شرکت را دور بریزد یا هدر دهد». میلتون فریدمان، استدلال می کند که «فقط یک مسئولیت اجتماعی در کسب و کار وجود دارد، از منابع در فعالیت های برنامه ریزی شده استفاده کند، سود شرکت را در بلندمدت افزایش دهد و در رقابت های باز و آزاد بدون فریب و کلاه برداری مشارکت کند». رفتار و کسب و کار اخلاقی، نه تنها بر ذی نفعان و شرکا، بلکه بر تمام اقتصاد جامعه تأثیر دارد. در واقع، زمانی که در فرایند تصمیم گیری کسب و کار، مسایل اخلاقی رعایت می شود، از منابع اقتصادی به شکل کارا و بهره ور استفاده شده است.

### ۶-۳- فلسفه های اخلاقی

یکی از مؤلفه های تغییر نگرش مربوط به مسئولیت اجتماعی و پاسخ گویی، پی بردن به اهمیت اخلاقیات در فعالیت و رفتار سازمانی است. بخشی مربوط به تشخیص تغییرات محیط اجتماعی در حال حاضر و بخش دیگر، شناخت مشکلاتی است که فعالیت های غیر اخلاقی شرکت، پدید می آورد. مثال های زیادی از قبیل آلاینده گی محیط زیست توسط پخش دی اکسید کربن در بوپال هند، پخش شدن نفت خام شرکت نفت بریتانیا در خلیج مکزیک و طمع و زیاده خواهی مدیران در شرکت انرون<sup>۳</sup> را می توان نام برد. این مسایل، باعث شده تا درباره نقش اخلاقیات در تئوری سازمان، تفکری مجدد داشته باشیم.

1 - Milton Friedman

2 - Joyner & Payne

3 - Enron

اما اخلاقیات، یک حوزه مبهم است زیرا هیچ توافق قطعی از این که چه رفتاری از یک سازمان، اخلاقی یا غیر اخلاقی است، وجود ندارد. برای هر کدام از ما لازم است تا موقعیت اخلاقی خود را به عنوان یک نقطه شروع مورد توجه قرار دهیم، زیرا بر دیدگاه ما از رفتار اخلاقی مؤثر است. با توجه به ارتباطی که بین اعمال و نتایج اعمال وجود دارد، در ادامه به تشریح تضاد بین تطابق عمل با اصول اخلاقی می‌پردازیم. نسبت‌گرایی اخلاقی و اخلاقیات غایت‌گرا با توجه به یکسری از اصول اخلاقی تعریف شده جهانی، موضوعات کلیدی بحث و استدلال فلسفه اخلاقی، به‌عنوان نقطه شروع بحث ما هستند.

### ۶-۳-۱- اخلاقیات مطابق با اصول اخلاقی

بر اساس معیارهای عملی ارایه شده در اصول اخلاقی، بعضی اعمال به‌خودی خود درست یا غلط هستند و در مورد آن‌ها استانداردهای اخلاقی قطعی وجود دارند که ضروری است حفظ و نگهداری شوند. مشکلی که در این حوزه پیش می‌آید این است که چگونه باید عمل اشتباه را تشخیص داد و چگونه بین یک عمل اشتباه و یک غفلت تفاوت قایل شد. فیلسوفانی همچون ناگل<sup>۱</sup> استدلال می‌کنند که اعمال ما به‌طور معمول توسط اصول اساسی انسانی محدود می‌شوند، ولی ممکن است در شرایط خاص زیر پا گذاشته شوند. به‌عنوان مثال، کشتن یک فرد جایز نیست، ولی در هنگام جنگ این قانون زیر پا گذاشته می‌شود.

### ۶-۳-۲- اخلاقیات غایت‌نگری

تئوری غایت‌نگری، بین عمل درست و عمل خوب تفاوت قایل می‌شود. اعمال خوب شامل اعمالی است که حداکثر خوبی را دارند. در مفهوم استانداردهای اخلاقی، نتایج اعمال است که معین می‌کند چه عملی خیر است نه ورودی. این

1 - Nagel

دیدگاهی است که توسط راولز<sup>۱</sup>، در تئوری عدالت، بیان شده است. تحت چنین نظریه‌ای، وظیفه هر فرد است که اهداف نهایی خاص را مد نظر قرار دهد و اصول خیر و شر، تلاش‌های ما را هدایت و سازماندهی می‌کند تا در جهت اهداف باشند.

### ۶-۳-۳- فلسفه منفعت‌گرایی

اساس فلسفه منفعت‌گرایی، بر این منطبق استوار است که در همه موارد، نتایج تعیین می‌کنند که چه چیزی مفید و خوب است. در این روش، هر شخص منافع خودش را دنبال می‌کند و جامعه بر اساس آن، به هدف نهایی خود دست پیدا می‌کند. این فلسفه، بیان می‌کند که تجمع همه این منافع شخصی به‌طور خودکار به حداکثر خوبی برای کل جامعه منتهی می‌شود. برخی از منفعت‌باوران، این تئوری را اصلاح کرده‌اند و چنین پیشنهاد می‌کنند که یک قاعده برای دولت وجود دارد که بین اعمال این اشخاص میانجی‌گری کند تا این حقیقت آشکار شود که بعضی نیازها می‌تواند به‌طور مشترک و به بهترین نحو برآورده شود.

### ۶-۳-۴- نسبیت‌گرایی اخلاقی

نسبیت‌گرایی اعتقاد دارد که اصول اخلاقی ارزشمندی در جهان وجود دارد. نسبیت‌گرایی معمولاً به دو دسته زیر تقسیم می‌شود: «پیروی از رسوم» که بیان می‌کند یکسری از اصول ارزشی و اخلاقی هستند که فقط درون یک فرهنگ خاص و زمان ویژه ارزشمند هستند و دیگری «اصالت ذهن» که انتخاب افراد را به عنوان عامل کلیدی تعیین‌کننده اعتبار اصول اخلاقی می‌داند.

در «پیروی از رسوم»، نسبیت‌گرایی اخلاقی، سنت‌ها و استانداردهای یک جامعه را تعیین می‌کند که چه رفتاری اخلاقی است و این که استانداردهای اخلاقی در جامعه تعریف شده‌اند، ولی قطعی نیستند و در گذر زمان تغییر می‌یابند. در نتیجه، اگر

با استانداردهای جامعه خودمان سازگار شویم، براساس اصول اخلاقی عمل کرده‌ایم. اما مشاهده می‌کنیم که در طی زمان، استانداردهای اخلاقی درون یک جامعه تغییر می‌کند و از یک جامعه به جامعه دیگر متفاوت است. در نتیجه، نگرش‌ها و عملکردهای قرن گذشته با آنچه که ما امروزه به عنوان استانداردهای کشور خودمان یا دیگر کشورها می‌شناسیم، متفاوت است.

مشکل دیگر با نظریه نسبیت‌گرایی اخلاقی این است که چگونه باید بر روی اخلاق‌های اجتماعی، تصمیم‌گیری کرد و تلاش نمود تا با آن‌ها سازگار شد، زیرا استانداردهای جامعه بسیار گسترده‌اند. مانند استانداردهایی که در مورد شغل انتخابی ما وجود دارد. استانداردهای جامعه، تا حد زیادی مانند قوانین درون جامعه است که ارج نهاده و تقدیس می‌شوند، اما واقعا چه تعداد از ما به‌طور جدی از قوانین ترافیک و محدودیت سرعت کشور خودمان اطاعت می‌کنیم؟ گروه‌های مختلف درون جامعه، تمایل دارند استانداردهای اخلاقی متفاوتی از رفتارهای قابل قبول و پسندیده داشته باشند و ما نیز گرایش داریم تا با گروه‌های مختلفی از افراد همراه شویم و در زمان‌های مختلف به‌طور متفاوت عمل کنیم. به همین دلیل، وقتی که به کشوری خارجی سفر می‌کنیم، سعی می‌کنیم استانداردهای اخلاقی کشور خودمان را همراه داشته باشیم؛ در حالی که ممکن است با استانداردهای آن کشور تضاد داشته باشند. بنابراین، مشکل است که بتوانیم نسبیت‌گرایی اخلاقی خود را حفظ کنیم، زیرا پیدا کردن قطعی گروهی که سعی می‌کنیم خودمان را با آن هماهنگ کنیم، کار آسانی نیست.

### ۶-۳-۵- هدف‌گرایی اخلاقی

این نظریه فلسفی در تضاد مستقیم با نسبیت‌گرایی اخلاقی است و تأکید می‌کند که اصول اخلاقی، ممکن است بین فرهنگ‌ها تفاوت کند. بعضی اصول اخلاقی، ارزش جهانی دارند، چه این اصول برای جهانیان شناخته شده باشند یا نباشند. دو

تفاوت کلیدی در مورد هدف‌گرایی اخلاقی وجود دارد: «شدید» یا «ضعیف» باشند. هدف‌گرایی اخلاقی شدید یا مطلق‌گویی، مدعی است که تنها یک سیستم اخلاقی صحیح وجود دارد. در هدف‌گرایی اخلاقی ضعیف، یک هسته اخلاقی وجود دارد که در آن اصول اخلاقی معتبر، جهانی هستند ولی یک محدوده غیر قطعی که نسبیّت‌گرایی پذیرفته است را نیز قبول می‌کند.

### ۶-۳-۶- مشاهدات نهایی

مشاهده می‌کنیم که هرکدام از این تئوری‌های اخلاقی، مشکلاتی دارند و هیچ اصل اساسی وجود ندارد که معین‌کند، چه چیزی اخلاقی است و چه چیزی نیست. با این همه، در سال‌های اخیر موضوع اخلاقیات به‌طور جدی در تئوری و استراتژی سازمانی وارد شده و همین موضوع، باعث افزایش علاقه به مسئولیت اجتماعی شرکتی شده است.

### ۶-۴-۶- فساد

یکی از پدیده‌هایی که اخیراً جهان را نگران کرده، مساله فساد است. این موضوع، سال‌هاست که در سطح دولت‌ها مطرح است و آمار سازمان بین‌المللی شفافیت، نشان می‌دهد که میزان فساد در کشورها متفاوت است. در گزارش سال ۲۰۱۰، نام کشور دانمارک با کمترین سطح فساد در صدر فهرست و کشورهای همچون سومالی و افغانستان در بدترین وضعیت و در انتهای فهرست قرار دارند. از دیدگاه شرکتی، مساله این است که در بعضی کشورها، پرداخت مقداری پول به عنوان رشوه برای انجام کارها ضروری است و این بحث تا به آن حد گسترده شده که چنین کاری اخلاقی و پسندیده می‌نماید. در برخی حکومت‌ها و فلسفه‌های اخلاقی خاص، این عمل منطقی و عقلایی است، اما برای بعضی دیگر نیست و نکته برجسته و چشم‌گیر آن است که ارزش‌های اخلاقی موجود در کشورهای غربی



۱۲۰ \* حاکمیت شرکتی، پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکتی

به سادگی قابل انتقال به دیگر نقاط جهان نیستند.

#### ۶-۴-۱- ایزو ۲۶۰۰۰

یکی از بهترین تعاریف در خصوص رفتار اخلاقی در ایزو ۲۶۰۰۰ ارائه شده است. این استاندارد از رفتار اخلاقی، به عنوان رفتاری که مطابق با اصول پسندیده باشد، دفاع کرده است تا خوبی و خیریت را در محتوای یک موقعیت خاص تفسیر کند و پیوسته بر معیارهای بین‌المللی رفتار، پافشاری و اصرار دارد. معیارهای بین‌المللی رفتار، اگر چه مورد قبول و توافق بوده‌اند اما توسط بعضی کشورها رد شده‌اند. این کشورها دارای منافع مشترکی هستند و زمانی که می‌خواهند به یک استاندارد خاص رأی دهند، عدم تمایل خود را به پایداری و باقی ماندن بر رفتار اخلاقی نشان می‌دهند و زمانی دیگر که جهان برنده مدال صلح نوبل را از کشور چین اعلام می‌کند، جشن می‌گیرند. باید به خاطر بسپاریم که استانداردهای جهانی از نظر مفهومی مشکل دارند، زیرا تعداد کمی از کشورها بر روی این اصول جهانی توافق کرده‌اند. پس نتیجه می‌گیریم که در واقع تنها معیارهای غربی، مورد توافق بین‌المللی قرار گرفته‌اند.

#### ۶-۵- فرهنگ

فرهنگ به عنوان مجموعه‌ای از تلاش‌ها، ارزش‌ها، باورها و اعتقادات مشترک تعریف می‌شود که بر اساس محتوای گسترده‌ای از سوابق مشترک و تجربیات استوار است و معیارهایی هستند که درک ما را از رفتار و عکس‌العمل مناسب به شرایط، معین می‌کنند. بدین ترتیب مشترکات فرهنگی، ما را به سوی الگوهای رفتاری مشترک و تفاوت‌های فرهنگی، ما را به سوی تفاوت‌ها هدایت می‌کنند. این تفاوت‌ها، منبع کج‌فهمی و عدم درک متقابل هستند. این مؤلفه فرهنگی رفتار

شرکتی، تعداد زیادی سیستم حاکمیت شرکتی را به وجود آورده که قبلاً شرح داده شد و معمولاً بسیار متفاوت و پیچیده هستند. معمولاً تفاوت‌های فرهنگی، در تجزیه و تحلیل حاکمیت شرکتی جایی ندارند اما تفاوت‌ها مفهومی این است که هر مقررات جهانی به گونه متفاوتی در فرهنگ‌های مختلف به کار برده می‌شود تا جایی که گاهی مفهوم اجرا شده کاملاً متفاوت با اصل اولیه ارائه شده است. به عبارت دیگر، مسایل فرهنگی مهم‌ترین بخش از اجزای هر سیستم حاکمیتی است.

#### ۶-۶- فرضیه گایا<sup>۱</sup>

در یونان باستان، اعتقاد بر این بود که زمین دختر ژئوس، خدای خدایان است و لذا گایا یا همان خدای زمین تقدیس می‌شد. زمانی که متفکرین تئوری سازمان، موضوع مسئولیت و پاسخ‌گویی بیشتر به ذی‌نفعان را در سالهای دهه ۱۹۷۰، مطرح کردند، لاولوک<sup>۲</sup> فرضیه گایای خودش را ارائه کرد که در آن مدل متفاوتی از سیاره زمین پیشنهاد شد. در مدل بومی شناسی وی، همه موجودات زنده روی زمین، به طریقی به یکدیگر وابسته هستند، گرچه با شکل و نوع متفاوت خود، یک سیستم کامل را تشکیل می‌دهند.

بر اساس فرضیه گایا، این سیستم کامل و همه اجزای آن به هم متصل بوده و برای حفظ و نگهداری زمین به یک اندازه ضروری هستند تا این سیاره بتواند به زندگی خود ادامه دهد. فرضیه گایا، یک بازگشت و دوری کامل از فرضیه آزاد کلاسیک برای خواسته‌های شخصی است، بدون این که توجهی به مالکیت دیگر اعضا بکند که در آن مالکیت مستقل است و در نتیجه می‌تواند بر روی خواسته شخصی خود تمرکز کند. دیدگاه آزاد کلاسیک، پایه‌های سازمان اقتصادی جهان

---

1. Gaia

2 - Lovelock

را تشکیل می‌دهد و دلیلی است بر وجود شرکت‌ها به‌عنوان یک عضو در سیستم آزاد کلاسیک و منطق حسابداری تعریف شده در جامعه، که پشت این مدل قرار دارد. فرضیه گایا، ارتباط درونی اجزا را به صورت ضمنی تایید می‌کند و شناختی از تأثیر اعمال آن‌ها بر روی دیگران را نشان می‌دهد که نمونه‌ای از حیات است. در نتیجه، این موضوع به تفسیر متفاوتی از پاسخ‌گویی و رفتار سازمانی نیاز دارد.

یک ساختار اجتماعی که برای فعالیت اقتصادی تشکیل شده، فقط به دنبال کسب درآمد و به حداکثر رساندن سود است که در فلسفه بازار آزاد پسندیده و مورد تأیید است. آنچه که تاکنون در قالب تئوری سازمان، توسعه یافته است، صرفاً جهت مدیریت عوامل تأثیرگذار روی سازمان بوده است و هر عملی از شرکت که نتایج آن در بیرون از شرکت تأثیرگذار بوده، مورد توجه قرار نگرفته است.

در درون لیبرالیسم کلاسیک، نوعی تقدس وجود دارد، به این معنی که حرمت افراد نگه داشته شود و این که هر کس مسئول اعمال خودش است. در واقع، اندیشه اجرای مکانیسم بازار آزاد بود که بین افراد به عنوان واسطه عمل می‌کرد و به افراد اجازه می‌داد تا به صورت همسان تعامل و ارتباط داشته باشند. بنابراین، نگرانی جدی روی فعالیت‌های تأثیرگذار شرکت بر محیط بیرونی وجود نداشت و دغدغه مهمی برای مدیران شرکت به حساب نمی‌آمد. فرضیه گایا، بیان کرد که سازمان‌ها با یکدیگر مرتبط و روی هم تأثیرگذار هستند و ضروری است که اعمال هر سازمان و تأثیر آن بر روی دیگر سازمان‌ها شناسایی شود. حتی برخی از فعالیت‌ها، به طور غیرمستقیم روی خود سازمان یا سازمان دیگری که با آن ارتباط مستقیم ندارد، تأثیر می‌گذارد. نتیجه اعمال یک سازمان بر محیط اطرافش، تنها بخشی از خروجی هر سازمان است. این موضوع، برای انسان و حتی برای هر موجود زنده دیگری نیز که روی این سیاره زندگی می‌کند، صادق است. می‌توان این قیاس را تا حدی با توجه

به فعالیت اقتصادی سازمان که در جامعه مدرن اتفاق می‌افتد، بسط داد. دخالت‌های سازمان‌ها بر روی فعالیت‌های یکدیگر تا زمانی معنی می‌دهد که منجر به کسب درآمد و سود شود. نتیجه منطقی این است که تاثیر فعالیت‌های سازمان بر محیط بیرونی آن، موضوعی است که نگرانی سازمان‌های امروزی را در پی داشته و مدیران باید برای این موضوع برنامه مشخص داشته باشند.

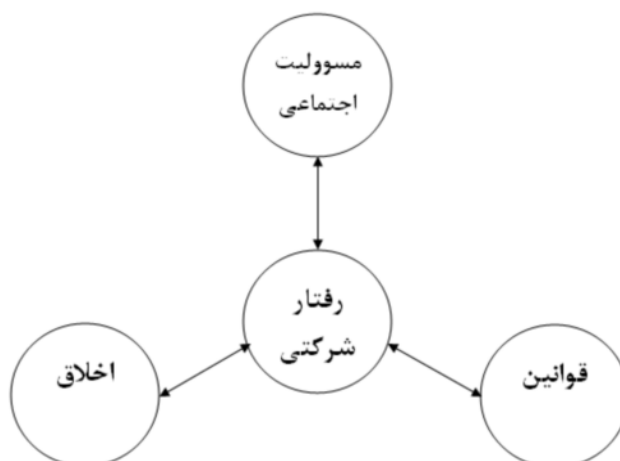
اگر چه طرح چنین موضوعی که توسعه فرضیه گایا، تأثیر مهمی بر روی رفتار سازمانی داشته است، واقعی نیست، ولی به نظر می‌رسد که همزمان با توسعه تئوری‌های سازمانی، این موضوع نیز در کنار نگرانی اجتماعی در میان مدیران کسب و کار، مورد توجه قرار گرفته است. شاید دلیلش این است که هر دو پدیده، عواملی بودند که باعث بررسی مجدد ساختارها و سازمان جامعه شدند. تئوری سازمانی که از دهه ۱۹۷۰ شکل گرفته، به طور عمده به مسایل و نگرانی‌های پیرامون رضایت همه ذی‌نفعان سازمان می‌پردازد، چه آن ذی‌نفعانی که هیچ مقام قانونی در سازمان ندارند، چه آن‌ها که دارند.

#### ۶-۷- رفتار شرکتی<sup>۱</sup>

رفتار شرکتی برای موفقیت شرکت، هم در زمینه مالی و هم در ارتباط بین شرکت و منافع مرتبط با ذی‌نفعان، اهمیت دارد. رفتار شرکتی را جدای از اخلاق و اصول مسئولیت اجتماعی شرکتی نمی‌توان تعریف کرد. همان‌طور که در شکل ۶-۱ نشان داده شده است، رفتار شرکتی دارای مؤلفه‌هایی همچون قوانین، مقررات اخلاقی و اصول مسئولیت اجتماعی شرکتی است. به عبارت دیگر، رفتار سازمانی، براساس همه این مؤلفه‌ها، یعنی قوانین مربوطه، اخلاق و مسئولیت اجتماعی شرکتی است. این موضوع که رفتار، باید اخلاقی باشد یا حداقل اخلاقی در نظر گرفته شود،

۱۲۴ ❁ حاکمیت شرکتی، پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکتی

اهمیت فراوانی دارد. بنابراین، برداشتها و استنباطها بسیار مهم هستند.



شکل ۶-۱: مولفه‌های رفتار شرکتی

رفتار شرکتی نه تنها بر ذی‌نفعان و شرکا، بلکه بر کل اقتصاد جامعه، تأثیر می‌گذارد. زمانی که یک شرکت، اخلاقی عمل کرده و از نظر اجتماعی نیز در مورد تصمیمات تجاری خود، مسئولانه عمل کند و برنامه استراتژیک داشته باشد، آن شرکت بسیار پایدار خواهد بود. چنان‌که مشاهده می‌شود، رفتار شرکتی مسئولانه به‌طور روزافزون مورد توجه است و یک ضرورت اساسی برای بقای شرکت‌ها در برنامه بلندمدت آنها است.

#### ۸-۶ - حاکمیت، اخلاقیات و رفتار شرکتی

حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی، بسیار به هم مرتبط هستند. کارول<sup>۱</sup>، مسئولیت اجتماعی شرکتی را با این تعریف شرح داد: «مسئولیت اجتماعی کسب و کار شامل اقتصاد، قانون و اخلاق بوده و

1 - Carroll

انتظارات جامعه از سازمان‌ها در یک برهه از زمان است». پس از تعریف کارول، ویتن و همکارانش<sup>۱</sup>، در سال ۲۰۰۲ مسئولیت اجتماعی شرکتی را به عنوان «انتظارات اجتماعی از رفتار شرکتی»، تعریف کردند. رفتاری که توسط ذی‌نفعان مورد ادعا است و انتظار می‌رود توسط اجتماع و اخلاق درخواست شود و به همین دلیل به شکل قانونی از کسب و کار مطالبه می‌شود. متعاقب آن، تعریف مسئولیت اجتماعی شرکتی، گسترش داده شد و رفتار شرکتی، انتظارات ذی‌نفعان بیشتری را مورد توجه قرار داد و در واقع کل جامعه را پوشش داد، در حالی که در برخی تعاریف، تنها با عنوان ذی‌نفعان آورده شده است.

در واقع، رفتار شرکت نسبت به ذی‌نفعان، مهم‌ترین مفهوم در موضوع حاکمیت شرکتی است. رفتار شرکتی، مفهوم مهمی است؛ زیرا سازمان‌ها، ذی‌نفعان و جامعه باید رفتاری اخلاقی، قانونی و مسئولانه داشته باشند. این جنبه از رفتار شرکتی منافع بیشتری برای جامعه دارد و به این دلیل است که با اخلاقیات، مسئولیت اجتماعی شرکتی و همچنین با حاکمیت شرکتی، ارتباط زیادی پیدا می‌کند. البته در بخش‌های دیگر کتاب، به موضوع ذی‌نفعان به تفصیل پرداخته‌ایم؛ زیرا این موضوع یکی از جنبه‌های مهم حاکمیت شرکتی است که روز به روز به اهمیت آن افزوده می‌شود.

برای داشتن شرکتی با رفتار مسئولانه، باید شرکت را فراتر از یک شخص اخلاقی و قانونی در نظر گرفت. آراس و کراوتر می‌گویند: «مسئولیت اجتماعی شرکتی همیشه یک الزام قانونی نیست و به‌طور روزافزون به یک وظیفه و تعهد تبدیل شده است، یعنی هر شرکتی باید از نظر اجتماعی مسئول باشد، حتی اگر یک الزام قانونی وجود نداشته باشد». این نکته یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی است که اصول مسئولیت اجتماعی بر پایه آن ساخته شده است.

## ۶-۹- شهرت شرکتی<sup>۱</sup>

شهرت شرکتی، مفهومی در حال رشد است و برای مدیریت کسب و کار اهمیت بسیاری دارد. از ابتدای قرن بیست و یکم، شناساندن برند یا نام و نشان تجاری شرکت، به مبارزه و رقابتی جدید تبدیل شده است. به دلیل تغییرات سریع و رقابت شدید در بازار خدمات و محصولات شرکت‌ها، امروزه سازمان‌ها بر روی عوامل غیرملموس خود، تمرکز کرده‌اند تا از طریق آن‌ها خود را نسبت به رقبا متفاوت و متمایز کنند. شهرت شرکت، اغلب مهم‌ترین عامل در کسب مزیت رقابتی و به طبع آن، کسب منافع مالی بیشتر و موفقیت اجتماعی است.

شرکت‌ها دریافته‌اند که ایجاد یک نام تجاری بسیار مشهور مانند گوگل یا تویوتا می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا موقعیت خوبی را در بازار کسب کنند. امروزه کسب و کار نه تنها با ذی‌نفعان آگاه، منطقی و فرهیخته بلکه با مقررات شدید و سخت‌گیرانه و استانداردهای مربوطه روبرو است. همچنین از سوی سازمان‌های مستقل و انجمن‌های مختلف که نقش مراقب منافع عموم جامعه را بر عهده دارند، نظارت می‌شوند.

ادعا شده که اگر شهرت شرکتی خوبی به دست آید، منافع زیادی در بر خواهد داشت. یکی از مسائل مهم، آن است که شهرت شرکت باید ارزش بیشتری برای ذی‌نفعان خلق کند. شهرت شرکت، اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب می‌کند که به نوبه خود به بالاتر رفتن ارزش سهام شرکت منجر می‌شود. این مسأله، باعث افزایش وفاداری مشتری به محصولات شرکت شده و نگرش مثبت مشتری را نسبت به محصولات شرکت افزایش می‌دهد. بدین ترتیب، شهرت شرکتی، عاملی قدرتمند برای ایجاد شراکت و اتحادهای استراتژیک است تا شریک تجاری، شهرت خود را از طریق این ارتباط افزایش دهد. به همین ترتیب، شرکتی که دارای شهرت زیاد و

اعتبار خوبی است، بر نهادهای قانونگذاری و تصمیم گیرندگان مقررات دولتی، تاثیر گذاری فراوانی دارد.

اخلاق کارکنان و تعلق سازمانی در شرکت‌هایی که دارای شهرت خوبی هستند، بسیار بهتر است. در مواقع بحران و اعتصابات، شهرت خوب شرکت به عنوان حفاظی در مقابل انتقادات و حتی تهمت‌ها است و این شهرت کمک می‌کند تا شرکت بتواند نقطه نظرات خودش را آسان‌تر با حاضرین در میان بگذارد و حضار نیز تمایل بیشتری دارند تا به نظرات آن‌ها گوش دهند. شرکت پپسی کولا مثال خوبی است؛ زمانی که شایع شده بود که محصولات این شرکت دارای مواد مضر و سمی هستند، شرکت با بحران بزرگی روبرو شد و این زنگ خطر بود که برای شرکت به صدا درآمد. مردم سردرگم شده بودند ولی شرکت با برگزاری یک همایش و ارتباط مناسب با جامعه، توانست عملکرد درست فرایند تولید خود را به‌طور شفاف شرح دهد و اعتماد مردم را به شرکت حفظ کند.

#### ۶-۱۰- نتیجه‌گیری

رفتار و اخلاق در کسب و کار نه تنها بر ذی‌نفعان و سهام‌داران، بلکه بر اقتصاد کل جامعه تاثیر می‌گذارد. در واقع اخلاقی عمل کردن در فرایند تصمیم‌گیری تجاری، باعث استفاده کارآمد و بهره‌ور از منابع اقتصادی خواهد شد. رفتار شرکتی مسئولانه، بر اقتصاد و پیشرفت سازمانی تأثیر مناسب می‌گذارد. این مطلب بر کل جامعه تاثیر گذاشته و منافع مشترک خواهد داشت. در نتیجه، مشاهده می‌شود که حاکمیت شرکتی، تأثیری بر خارج از شرکت همچون جامعه در سطح وسیع و ارتباط بین شرکت و جامعه یعنی همه ذی‌نفعان خواهد داشت. علاوه بر این‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:



- سازمان‌ها بر محیط خارجی، دیگر کسب و کارها و حتی وسیع‌تر از آن در سطح محیط جهانی، تأثیرگذار هستند.
- فرضیه گایا نشان داد، کل مجموعه اکوسیستمی کره زمین، تشکیل یک سیستم کامل را می‌دهد که هیچ شباهتی به تئوری لیبرالیسم کلاسیک که در آن هر واحد به عنوان یک مجموعه مستقل اساسی تعریف می‌شود، ندارد.
- از سال ۱۹۷۰، تئوری‌ها و مقرراتی توسعه یافته‌اند که تمام ذی‌نفعان داخل و خارج سازمان را شامل می‌شوند.
- شهرت سازمانی، تبدیل به عاملی مهم برای سازمان‌ها شده است.
- اخلاقیات به عنوان استاندارد برای فعالیت سازمان به موقعیت اصلی خود برگردانده شده است.
- حاکمیت شرکتی، امروزه به عنوان موضوعی مهم و تأثیرگذار در رفتار سازمانی بر محیط زیست و مسایل اجتماعی مطرح است و تنها به عملکرد مالی توجه نمی‌کند.

#### ۶-۱۱- مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر

Aras G & Crowther D (2008a); *Culture and Corporate Governance*; Leicester; SRRNet

Aras G & Crowther D (2008b); *The social obligation of corporations*; Journal of Knowledge Globalisation 1 (1), 43-59

Bhattacharya C B & Sen S (2004); *Doing Better at Doing Good: when, why and how consumers respond to corporate social initiatives*. California Management Review, 47(1): 9-24

Carroll, A. B. (1979); *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*; Academy of Management Review, 4, 497-505.

Clarkson M B E (1995); *A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance*; Academy of Management Review, 20 (1), 92-117

Fisher, J. (2004); *Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts*, Journal of Business Ethics 52: 391-400.

Friedman, M. (1962); *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press

Joyner, B.E., D. Payne (2002); *Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics 41: 297-311, 2002.

Kell G (2003); *The Global Compact: Origins, Operations, Progress, Challenge*; Journal of Corporate Citizenship, 11, 35-49

Lovelock J (1979); *Gaia*; Oxford; Oxford University Press.

Whetten, D. A., Rands, G., & Godfrey, P. (2002); *What are the responsibilities of business to society?* In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 373-408). London: Sage





□

---

## فصل هفتم مدیریت ریسک و حاکمیت شرکتی

---

■



## ۱-۷- مقدمه

حاکمیت شایسته یا خوب، برای عملکرد هر شرکتی اهمیت دارد و موضوعی است که در همه جای دنیا، شناخته شده می‌باشد. انتظار می‌رود که هر شرکتی درباره نحوه حاکمیت و عملکرد خود اطلاعاتی را به ذی‌نفعان ارائه کند، به‌عنوان نمونه از گزارش‌های سالانه‌ای که در سایت اینترنتی شرکت منتشر می‌شود که در آن روش‌های حاکمیتی خود را بیان می‌نماید، می‌توان نام برد. این موضوع یکی از مهم‌ترین دلایل اتهام یا شکایات علیه شرکت‌ها و حتی سقوط شرکت‌هایی نظیر انرون<sup>۱</sup> در دهه اخیر بوده است.

واضح است که سرمایه‌گذاران به‌طور روزافزون و مستمر، تمایل به سرمایه‌گذاری بر روی شرکت‌هایی دارند که روش‌های مناسب حاکمیت شرکتی را پیاده کرده‌اند. بدین دلیل که آن‌ها تشخیص می‌دهند که این موضوع، ارتباط مستقیم با عملکرد شرکت داشته و پایداری عملکرد شرکت در طول زمان را تضمین نموده و روی وضعیت سهام شرکت در آینده نیز تاثیر زیادی خواهد داشت. به‌عبارت دیگر، برای یک سرمایه‌گذاری سود بیشتری حاصل می‌شود اگر در یک شرکت با حاکمیت خوب سرمایه‌گذاری کند و منافع آن را هم در برنامه کوتاه‌مدت و هم بلندمدت دریافت خواهد کرد. درباره جهانی شدن و نکات مثبت

---

1. Enron

و منفی و تأثیراتی که خواهد داشت، مطالب زیادی نوشته شده است. یکی از نتایج جهانی شدن، تثبیت ساختار و سازمان در اتحادیه‌ها است. اما نگرانی در باره هماهنگ کردن روش‌ها و ساختارهایی وجود دارد که از طریق دخالت دادن معیارهای جهانی در حاکمیت شرکتی آشکار می‌شوند. یکی از عواملی که به‌طور مؤثر از طریق چنین حاکمیتی تحت تأثیر قرار می‌گیرد، ریسک ارزیابی شدن و مدیریت است. حاکمیت خوب، ریسک مدیریت را آسان کرده و کاهش می‌دهد.

#### ۲-۷-۲- نگرش‌ها نسبت به ریسک

مدیریت ریسک، یکی از جنبه‌های مهم مدیریت کسب و کار امروزی است و حاکمیت برای پرداختن به این موضوع وقتی نقش ایفا می‌کند که درک کاملی از حاکمیت شرکتی داشته باشد تا بتواند با دخالت خود ریسک را کاهش دهد. از نظر معنایی، رویکردهای ریسک انسان‌ها می‌توانند به سه گروه دسته‌بندی شوند که به شرح زیر است.

#### ۲-۷-۲-۱- افراد ریسک پذیر

ریسک‌پذیر، فردی است که ارزش فرصت‌ها را به‌عنوان یک نتیجه مثبت، خیلی با ارزش‌تر از این که ریسک، نتیجه منفی داشته باشد، می‌داند و هنگامی که با یک موقعیت برابر برخورد کند که حق انتخاب یکی را داشته باشد و سود و زیان از تصمیم‌گیری ویژه او ایجاد شود، انتخاب می‌کند که راه را ادامه دهد؛ زیرا احتمال سوددهی بیشتر است.

#### ۲-۷-۲-۲- افراد ریسک‌گریز

فرد ریسک‌گریز، بیشتر از آن که به نتیجه مثبت یک فرصت بنگرد، نتیجه منفی آن را محتمل دانسته و در شرایط یکسان سعی می‌کند که کار را ادامه ندهد؛ زیرا

احتمال خسارت و زیان وجود دارد.

### ۲-۲-۳- افراد میانه‌رو

یک فرد میانه‌رو، نسبت به ریسک، هر دو نتیجه حاصله را به‌طور یکسان ارزیابی می‌کند. برای او تفاوت نخواهد داشت که در این موقعیت کار را پیگیری کند یا نکند. افراد مختلف نسبت به ریسک کردن و تأثیراتی که در تصمیم‌گیری آن‌ها خواهد داشت و این که نتایج حاصله را چگونه ارزیابی کنند، رویکردهای متفاوتی دارند. تحقیق نشان داده است که برای تصمیمات تجاری مهم، همچون ارزیابی هزینه و سرمایه، مدیران تمایل دارند که در تصمیم‌گیری‌هایشان مخالف ریسک باشند. آن‌ها تمایل دارند، تصمیماتی بگیرند که انتظار می‌رود نسبت به تصمیم‌های دیگر ارزش کمتری دارد؛ زیرا همراه آن‌ها ریسک کمتری وجود دارد.

مدیران تجاری، نسبت به صاحبان آن تجارت (به عنوان مثال ذی‌نفعان) مسئولیت‌هایی دارند و یکی از این مسئولیت‌ها این است که به‌عنوان مباشر آن تجارت عمل کنند و ارزش آن تجارت و قابلیت پایداری آن را در آینده حفظ کنند. این تفکر، شاید این چنین تلقی شود که وظیفه مدیران، هدایت به سوی تصمیماتی با ریسک کمتر است، زیرا به‌جای منفعت شخصی، به نفع صاحبان تجارت عمل می‌کنند. اما در دنیای واقعی خلاف این موضوع ثابت شده است و مدیران گرایش بیشتری به ریسک کردن دارند، زیرا پولی که به خطر می‌افتد، پول خودشان نیست!

### ۳-۷- مدیریت ریسک

در برخورد با ریسک سه مرحله باید مد نظر باشد:

- ارزیابی ریسک
- تحلیل ریسک



#### • مدیریت ریسک

این موارد می‌توانند به عنوان گام‌های جداگانه در اداره و برخورد با ریسک مورد توجه قرار گیرند. شرح هر مرحله در ادامه آمده است:

#### ۱-۳-۷- ارزیابی ریسک

ارزیابی ریسک، مربوط به شناسایی ریسک‌هایی می‌شود که شاید اتفاق بیافتند یا ریسک‌های خاصی که ممکن است در موقعیتی پدید آیند که با آن درگیر هستیم. زمانی که ریسک‌ها شناسایی شدند، امکان طراحی استراتژی‌هایی برای مدیریت ریسک‌ها و همچنین انجام تحلیل و بررسی درباره تأثیراتی که شاید این ریسک‌ها داشته باشند، وجود دارد.

#### ۲-۳-۷- تحلیل ریسک

تحلیل آماری تأثیرات ریسک‌های شناسایی شده، از طریق ارزیابی ریسک انجام می‌شود. این روش، براساس رفتار احتمال‌گرایی ریسک است. از طریق عناصر و خواص تأثیرات هر ریسک خاص و توجه به آن در زمینه‌های توزیع، احتمال‌گرایی انجام می‌شود.

#### ۳-۳-۷- مدیریت ریسک

مدیریت ریسک، مربوط به توسعه استراتژی‌هایی است که با ریسک سر و کار دارند. توسعه این استراتژی‌ها به ارزیابی انواع ریسک بستگی دارد که در آن موقعیت، آسیب‌پذیر هستند و نیز خاصیت تأثیرات احتمالی را از طریق تحلیل مشخص می‌کند.

#### ۴-۷- استراتژی‌های مدیریت ریسک

با توجه به مطالب فوق، به‌وضوح دیده می‌شود که در فرایند مدیریت ریسک،

بازخورد و تکرار یک عمل همواره وجود دارد. به همین دلیل، باید به‌طور پیوسته تأثیرات استراتژی‌های مدیریت ریسک پذیرفته شده را ارزیابی مجدد کرد. استراتژی‌های ممکن، به شرح زیر هستند:

#### ۷-۴-۱- اجتناب از ریسک

اجتناب از ریسک، باعث می‌شود که در اولین مرحله از درگیری با ریسک، از آن خودداری کنید. برای مثال، پروژه‌ای ساختمانی در کشوری بی‌ثبات را در نظر بگیرید که خیلی ریسک آن بالا است و شرکت در گام اول، هیچ تمایلی برای انجام آن پروژه ندارد.

#### ۷-۴-۲- کاهش دادن ریسک

این عمل، شامل برداشتن گام‌هایی است که احتمال وقوع حوادث خاص غیرمطلوب را که شاید در طول ارزیابی رخ دهند، کاهش دهد. برای مثال، قراردادی ساختمانی در کشوری بدون ثبات، بهتر است با مشارکت شرکتی از آن کشور همراه باشد.

#### ۷-۴-۳- محافظت از ریسک

محافظت، مستلزم برداشتن گام‌هایی است تا ریسک را محدود کند. برای مثال فوق، باید روش‌های امنیتی ایجاد کرد تا از کارشکنی و خراب‌کاری در کارهای ساختمانی جلوگیری شود.

#### ۷-۴-۴- مدیریت ریسک

این عمل، شامل برنامه‌ریزی برای پیشامدهای غیر مترقبه است تا بتوان با موقعیت‌های پیش‌بینی شده و پیش‌بینی نشده در طول دوره قرارداد هماهنگ شد.

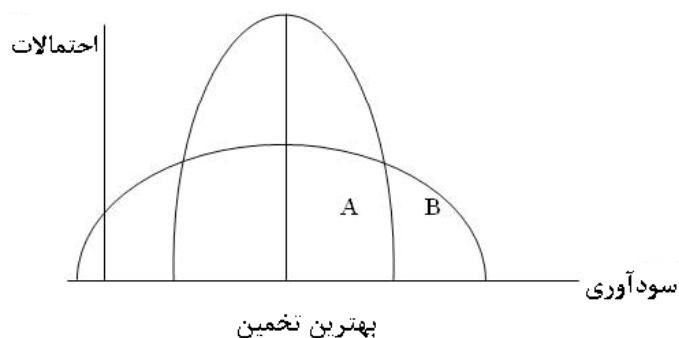
#### ۷-۴-۵ - انتقال ریسک

یکی از استراتژی‌ها برای مهار ریسک این است که آن را به یک گروه دیگر انتقال دهیم. روش‌های زیادی برای انجام این کار وجود دارند که دو مورد از پرکاربردترین آن‌ها شامل بیمه کردن و استفاده از پیمانکار فرعی است؛ که به این طریق می‌توان ریسک را از خود دور کرد.

در تمام این موارد، توسعه استراتژی و انتخاب یک استراتژی مناسب به ارزیابی واقعی ریسک و عناصری از تأثیرات ممکن که از طریق تحلیل و بررسی به دست می‌آیند، بستگی دارد. اینک، به بررسی تحلیل ریسک می‌پردازیم.

#### ۷-۵ - شرح احتمالات ریسک

وقتی طیفی از نتایج احتمالی برای حادثه‌ای وجود دارد، واضح است که مجموع احتمالات برای همه نتایج حاصله احتمالی، باید برابر با واحد یک باشد و به عنوان یک نتیجه ظاهر شود. تخصیص احتمالات به هر کدام از نتایج، ما را قادر می‌سازد تا توزیع احتمالات را ایجاد کنیم و یک طیف از نتایج احتمالی و احتمالات مربوط به آن‌ها را به نمایش بگذاریم. چنین توزیعی به خوبی اهمیت انجام تحلیل و بررسی را روشن می‌کند، اما شاید نتیجه‌ای را انتخاب می‌کند که بیشترین احتمال را دارد، نه اینکه سطحی از ریسک‌های مربوطه را ارائه دهد. برای مثال، در دو پروژه، بهترین گمانه‌زنی از احتمالات، برای هر یک از پروژه‌ها چنین است.



شکل ۷-۲: شرح توزیع احتمالات

سود احتمالی از هر کدام از آن‌ها شناخته شده است اما می‌توان آن را از نگاه توزیع احتمالات بررسی کرد که با ریسک همراه است و در آن صورت موضوع کاملاً متفاوت می‌شود؛ یعنی یکی از پروژه‌هایی که با ریسک و ضرر همراه است (پروژه B) مشخص می‌شود. بدون توزیع‌های احتمالات، نتیجه انتخاب یک شرکت از این‌که چه پروژه‌ای را انتخاب کند، متفاوت می‌شود، اما با آگاهی کامل از توزیع ریسک می‌تواند پروژه A انتخاب آن شرکت باشد. اما همیشه برگشت‌های مورد انتظار از هر دو پروژه یکسان هستند.

تحلیل و بررسی ریسک، می‌تواند ارزش‌های مورد انتظار از برگشت هر پروژه را سنجیده و با اعداد نشان دهد. اما ارزیابی ارتباط بین ریسک و پارامترها، به‌ناچار به قضاوت مدیریتی شخصی که رویکرد ریسک را مشخص می‌کند، بستگی دارد.

#### ۷-۶- انواع ریسک

فشارهای زیادی در رابطه با نحوه مقابله با ریسک و هدف آن، بر سازمان‌ها وارد می‌شود. این موضوع، ابعاد گوناگون ریسک را مورد توجه قرار داده و جنبه‌های مختلف تأثیر ریسک بر سازمان را بررسی می‌کند. با بررسی رفتار سازمان در ارتباط

۱۴۰ ✪ حاکمیت شرکتی، پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکتی

با پایداری، این امکان وجود خواهد داشت تا انواع مختلف ریسک را مانند زیر داشته باشیم:

#### ۷-۶-۱- ریسک جهانی

امروزه جهان بیش از پیش یکپارچه شده است. جنبه‌ای از جهانی شدن که مد نظر ماست، در فصل آخر مورد توجه قرار می‌گیرد. ریسک رقابت جهانی، به‌طور طبیعی روزافزون شده است. در نتیجه، طبیعت، مقیاس و اندازه ریسک‌ها، افزایش پیدا کرده‌اند.

#### ۷-۶-۲- ریسک محیط زیستی

سازمان بر محیط زیست اطرافش تأثیر می‌گذارد و این تأثیرات فقط به تأثیرات فیزیکی منحصر نمی‌شود بلکه زمینه جغرافیایی را هم در بر می‌گیرد، همچنین محیط زیست محلی یا بومی را از طریق مواردی همچون آلودگی هوا، آلودگی صوتی و ازدحام و ترافیک خودروها، تحت تأثیر قرار می‌دهد.

#### ۷-۶-۳- ریسک اجتماعی

شرکت، بخشی از جامعه است و نسبت به آن جامعه عکس‌العمل مثبت و منفی خواهد داشت. طبیعی است که در این تقابل‌ها، ریسک افزایش می‌یابد.

#### ۷-۶-۴- ریسک فرهنگی

مطالب زیادی درباره ارتباط بین شرکت و کارکنان که اغلب هم از دیدگاهی منفی بوده، نوشته شده است. این ارتباط، یک منبع ریسک است که به‌طور قابل توجهی اهمیت دارد، به‌ویژه زمانی که این ارتباط قطع می‌شود و کار به دادخواهی یا پیگیری قضایی کشیده می‌شود.

### ۷-۶-۵- ریسک مالی

تمام فعالیت‌های شرکت بر اساس عملیات مالی است. در عمل، طبیعت هر شرکتی نیاز به انجام ریسک مالی دارد و این که نتایج آن ریسک را بپذیرد. در واقع، نتایج و پاداش‌های مالی ریسک، متناسب با سطح ریسک است و معمولاً ریسک‌های بزرگ باعث کسب منافع بزرگ‌تر می‌شوند. در این جا باید تأکید کنیم که حاکمیت خوب، روشی برای جلوگیری یا به حداقل رساندن نتیجه حاصل از ریسک است.

### ۷-۶-۶- ریسک کوتاه مدت یا بلندمدت

معمولاً نتایج فعالیت‌های شرکت در برنامه بلندمدت نمایان می‌شوند، ولی تمام تصمیم‌گیری‌ها با توجه به برنامه‌های بلندمدت و کوتاه مدت ریسک، انجام می‌شوند. حتی در موارد خاص، زمانی که تصمیماتی گرفته شده و فعالیتی آغاز می‌شود، شاید نتایج بعضی ریسک‌های بلندمدت آشکار نشوند یا بعضی ریسک‌ها وجود داشته باشند اما شناخته نشوند.

### ۷-۶-۷- منافع ذی‌نفعان / شرکا

قدرت و تأثیر گروه‌های مختلف ذی‌نفعان، ممکن است سطح ریسکی را که توسط تضاد منافع که بین ذی‌نفعان و شرکا یا بین گروه‌های مختلف ذی‌نفعان ایجاد می‌شود، افزایش دهد. این موضوع را در ادامه بیشتر بررسی می‌کنیم.

### ۷-۶-۸- ریسک فنی

پیشرفت و توسعه برای همه شرکت‌ها رخ می‌دهد. این موضوع، شامل توسعه خدمات، تولید و سازوکارهای تحویل کالا نیز می‌شود که با توجه به مقوله پایداری اهمیت بسیاری دارد. اما در حال حاضر باید توسعه‌هایی را که با ریسک‌ها همراه

شده‌اند، شناسایی کنیم.

زمانی که ریسکی شناسایی شود، امکان مدیریت توسعه استراتژی‌های مناسب وجود دارد. مدیریت ریسک از نظر حقوقی مقوله‌ای مهم برای کسب و کار است که درحقیقت اهمیت آن در وضعیت اقتصادی فعلی جهان افزایش یافته است. در حال حاضر، تمرکز را بر روی ارتباط بین حاکمیت و ریسک قرار می‌دهیم و ابتدا به ریسک مالی می‌پردازیم.

#### ۷-۷- تحلیل و بررسی ریسک: هزینه سرمایه

##### ۷-۷-۱- مؤلفه‌های هزینه سرمایه

سطح ریسک برای هر شرکت، هزینه سرمایه را معین می‌کند. هر چه سطح ریسک پایین‌تر باشد، در نتیجه هزینه سرمایه و استقراض پایین‌تر خواهد بود و بدیهی است که منافع مالی بیشتری برای شرکت در بر خواهد داشت. برای درک تأثیر ریسک بر روی سرمایه، نحوه محاسبه هزینه سرمایه بسیار اهمیت دارد. مهم است که با روش‌های مختلفی عملکرد شرکت را در مقابل هزینه سرمایه اندازه‌گیری کنیم. برای این کار، دو منبع اصلی، یعنی مشارکت سرمایه و بدهی، در نظر گرفته می‌شوند. هزینه سرمایه برای یک شرکت از دو عامل زیر تشکیل شده است:

- هزینه سهم سرمایه
- هزینه بدهی

محاسبه واقعی هزینه سرمایه، تا حد بسیار زیادی پیچیده‌تر از این است و مدیران شرکت‌ها زمان‌های قابل ملاحظه‌ای را صرف کرده و تلاش می‌کنند تا به یک محاسبه واقعی‌تر از هزینه سرمایه شرکت برسند. این مورد به دلیل بسیاری از

تصمیم‌های استراتژیک شرکت است که به ارزش سودخالص<sup>۱</sup> و محاسبات مختلف آن بستگی دارد و در نتیجه آن، تصمیمات مختلفی گرفته می‌شود. محاسبه هزینه سرمایه، بخشی ضروری و اساسی از تصمیم‌گیری مالی است.

این محاسبه، به‌ویژه برای ذی‌نفعان که هیچ‌گونه نرخ ثابتی از بازگشت سرمایه ندارند، مشکل است و محاسبه آن بر اساس بالا و پایین شدن قیمت سهام صورت می‌گیرد. در هر حال، این نوسانات سهام، بر اساس قیمت سهامی است که توسط انتظارات بازار سهام مشخص می‌شود. به عبارت دیگر، انتظار می‌رود با افزایش ریسک، برگشت مالی از کاربرد سرمایه نیز افزایش یابد. اما باید ارتباط دقیقی بین ریسک و برگشت سرمایه را تعریف و تعیین کنیم.

مدل قیمت‌گذاری دارایی ثابت سرمایه، ارتباط روشنی بین درجات نامعینی از درآمد برای سرمایه‌گذاری‌های مالی و سطح برگشت سرمایه را شرح می‌دهد و کمک می‌کند تا چگونگی میزان تخفیف‌های ایجاد شده و نحوه ارزش‌گذاری سهام مشخص شود.

### ۲-۷-۷- ریسک نظام‌مند

معمولاً ریسک سهام را به دو بخش نظام‌مند و غیرنظام‌مند تقسیم می‌کنند. ریسک نظام‌مند، به آن بخشی از برگشت‌های سهام اشاره می‌کند که نیاز به تفسیر دارند. وقتی برگشت‌ها در بازار متفاوت است، کل سهام تغییر می‌کند. این مسأله توسط شاخص بتا اندازه‌گیری می‌شود. یک سهم با بتای ۱ تا حد ۱۰٪ افزایش خواهد داشت اما زمانی که برگشت‌ها در بازار تا ۱۰٪ افزایش دارد، یک سهم با بتای ۲ به اندازه ۲۰٪ تغییر می‌یابد. به عبارت دیگر، هرچه سهام شرکت‌ها بتای بالاتری

---

1. Net Profit Value (NPV)



داشته باشند، بی‌ثبات‌تر هستند. عنصر ریسک نظام‌مند برای یک شرکت، توسط همه عوامل مشترک ریسک مشخص می‌شود که تا حدی گسترده‌تر یا محدودتر باشند. برای مثال، چنین مواردی از تغییرات در تولید ناخالص داخلی<sup>۱</sup>، با نرخ‌های مبادلات متفاوت است. هیچ شرکتی به‌طور کامل از تغییرات بی‌اثر نمی‌ماند و این متغیرها در نتیجه قیمت‌ها ایجاد شده و تقریباً همه سهام با هم حرکت و تغییر می‌کنند و از جهت مثبت به هم وابسته هستند.

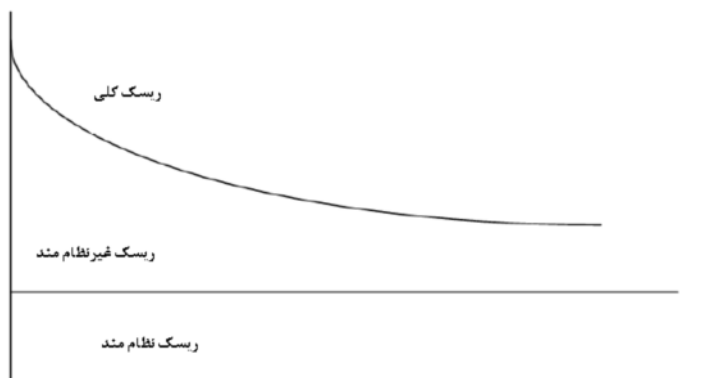
### ۳-۷-۷- ریسک غیر نظام‌مند

ریسک غیر نظام‌مند، بخشی از ریسک کلی است که احتمال دارد برای شرکتی که در حوزه صنعتی فعالیت می‌کند، انحصاری باشد که به‌طور نمونه شامل نوع مدیریت شرکت، استهلاک یا از بین رفتن تجهیزات یا اختراعات جدید می‌شود. به‌دلیل این‌که این نوع ریسک، خاص یک شرکت است و این امکان وجود دارد که متفاوت بودن برگشت‌ها، سرمایه‌گذاری را کاهش دهد؛ زیرا سرمایه‌گذاران انتخاب می‌کنند تا همه سرمایه‌های خود را در یک شرکت قرار ندهند، اگر سهم یک یا دو شرکت در بازار نتیجه بدی داشته باشد، این خسارت توسط سهامی دیگر با عملکرد خوب جبران می‌شود.

در مجموع، تنوع ریسک‌های غیر نظام‌مند در بازار سهام، یکدیگر را جبران می‌کنند. این مورد را می‌توان در شکل ۳-۷ مشاهده کرد، جایی که مقدار ریسک غیر نظام‌مند کاهش یافته و به عنوان انواع سهام منفرد در بازار افزایش می‌یابد.

---

1. Gross Domestic product (GDP)

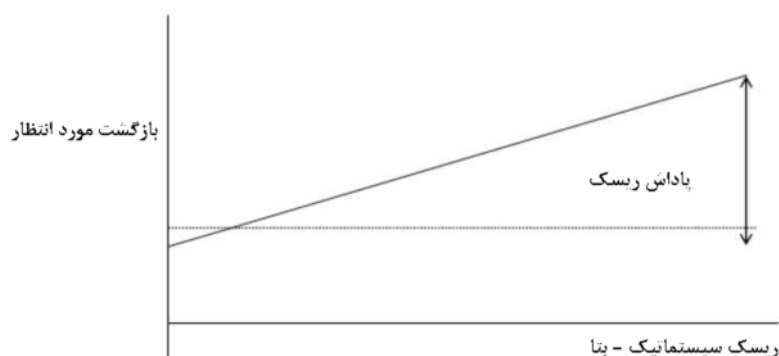


شکل ۳-۷: تعداد و تنوع سهام

یک مفهوم اصلی ریسک سهام این است که ذی‌نفعان به خاطر تحمل کردن ریسک غیر نظام‌مند، هیچ پاداشی دریافت نمی‌کنند، زیرا می‌توانند از طرق گوناگون این ریسک را دور کنند. تصور کنید که شما یک سرمایه‌گذار هستید که پورتهوی سهام ندارید و بازگشت سرمایه بین ۳۰٪ تا ۴۰٪ را انتظار دارید. پس بهتر است پورتهوی مناسبی را انتخاب کنید تا از طریق برگشت آن‌ها و توسط ریسک نظام‌مند و غیر نظام‌مند، ریسک شما جبران شود. البته چنین سهامی را به راحتی پیدا نمی‌کنید، زیرا تعداد زیادی از سرمایه‌گذاران کاملاً مشتاق وجود دارند تا چنین سهامی بخرند تا به‌طور خاص سودی بین ۳۰٪ تا ۴۰٪ داشته باشند. پس قیمت چنین سهامی هرگز آنقدر پایین نخواهد آمد که شما بتوانید سرمایه‌گذاری مورد نظرتان را انجام دهید یا قیمت‌های پیشنهادی سهام در مزایده آنقدر ادامه می‌یابند تا فقط ریسک نظام‌مند، سود داشته باشد.

زمانی ریسک غیر نظام‌مند، ریسک سهام فرد را از بین می‌برد که به‌عنوان انحراف استاندارد برگشت سهام نباشد بلکه به‌عنوان ناپایداری کامل سهام مربوطه در بازار باشد. به‌عنوان مثال، شاخص بتا با استفاده از این تعریف، ریسک تمام طرح‌های

موجود در بازاری امن، بستگی به ریسک نظام‌مند و برگشت مربوط به آن دارد.



شکل ۴-۷: محاسبه دائمی ریسک

#### ۸-۷ - مدل قیمت گذاری سرمایه دارایی ثابت

شاخص بتای سهام، مقدار بازگشت مورد انتظار را اندازه گیری می کند و به عنوان سهمی از کل بازار در ارتباط با بازگشت مورد انتظار است. بنابراین، وقتی که با سهام شرکتی دیگر مقایسه شود، هر چه مقدار بتا بزرگ تر باشد، بازگشت مورد انتظار از یک سهام خاص، بیشتر است و هر چه بتا بزرگ تر باشد، ارزش سرمایه سهام یک شرکت بیشتر می شود، زیرا بازگشت‌های مورد انتظار، بزرگ تر است و سطح ریسک پایین تر می آید.

بتا، توسط برخی از سازمان‌ها و به روش‌های مختلف محاسبه می شود. برخی از این سازمان‌ها عامل بتا را بوسیله فرمول "کوچک‌ترین جذرها" بدست می آورند. بازگشت، بین قیمت‌های تنظیم شده هفتگی سهام و شاخص جریان داده‌های بازار مربوطه در یک دوره پنج ساله است. ارزش‌های نمونه، حدود ۱.۰۰ است و ممکن است میانگین آن از ۰.۷ تا ۱.۳ باشد و اعداد پایین تر و بالاتر از این محدوده معتبر نیستند.

## ۷-۹- ارزش سرمایه یک تجارت

گرچه به نظر می‌رسد که محاسبه مربوط به ارزش سرمایه یک شرکت، ساده است، در واقع موضوع کمی پیچیده است. اندازه‌های بتا که برای سطح ریسک یک سهم مشاهده شد، براساس یک میانگین از عملکرد گذشته است و بتا در طی زمان تغییر می‌کند. علاوه بر این، عملکرد گذشته، هیچ پیشگویی درستی از عملکرد آینده نخواهد بود؛ درحالی‌که ارزیابی سرمایه‌گذاری بر اساس پیش‌بینی عملکرد آینده است.

بنابراین، دانستن بتا برای شرکت شما در وضعیت حاضر، عملکرد گذشته شرکت را نشان می‌دهد، اما محاسبه دقیقی از هزینه سرمایه که بتواند در آینده مورد استفاده قرار گیرد، انجام نمی‌دهد. به‌ویژه این که سرمایه‌گذار پیشنهاد خود را بر اساس عواملی ارائه می‌کند که کاملاً با گذشته فرق دارد.

به‌عنوان مثال، عملی که منجر به افزایش تنوع سهام شده، به‌خوبی می‌تواند باعث ریسک بیشتری از عملیات جاری شود. به‌دلیل این که چنین مواردی عدم وجود تجربه یا عدم اطمینان درباره تقاضای آینده را به همراه دارد و این مورد ممکن است بسیار ضروری باشد تا ارزیابی مجدد شده و هزینه بسیار متفاوتی از سرمایه را در ارزیابی به کار ببرد. ریسک سرمایه، هیچ مبنایی برای ارزیابی و محاسبه چنین هزینه سرمایه‌ای را فراهم نمی‌کند و در این مورد قضاوت مدیریتی باید عامل تخفیف مناسب را استخراج کند.

اکثر شرکت‌های بزرگ تجاری، کارهای مختلط و مرکب ندارند، بلکه از تعدادی واحد تجاری مختلف، تشکیل شده‌اند. این واحدهای متفاوت، به‌خوبی و تضمین شده، در بسیاری از فعالیت‌های متفاوت مشغول به کار هستند. برای آن‌ها نرخ‌های متفاوتی از بازگشت سرمایه که در واحد درصد سود خالص یا بازگشت

سرمایه محاسبه شده‌اند، مورد انتظار است. اگر چنین واحد تجاری به صورت شرکت‌های جداگانه مستقل عمل کنند، از آن‌ها انتظار می‌رود که ارزش بتای متفاوتی داشته باشند و معمولاً هزینه سرمایه آن‌ها متفاوت باشد. در چنین شرایطی، شرکت دارای هزینه سرمایه توزیع شده مناسبی نیست و برای هزینه‌های سرمایه مختلف هر واحد تجاری، باید جداگانه مورد استفاده قرار گیرد. اما به دلیل این که واحدهای جداگانه متفاوت نیستند، ارزش بتای جداگانه وجود ندارد، پس در این مورد ریسک سرمایه هیچ‌مبنایی جهت محاسبه و ارزیابی هزینه سرمایه فراهم نمی‌کند و با قضاوت مدیریتی، باید عامل تخفیف مناسب استخراج شود. این بحث و گفتگو می‌تواند به ملاحظه جایگزین‌های سرمایه‌گذاری متفاوت در یک واحد تجاری منتهی شده و گسترش داده شود. اگر سطوح مختلفی از یک ریسک دخالت داشته باشد و جایگزین‌ها متفاوت باشند، باید نرخ‌های تخفیف جداگانه برای جایگزین‌های متفاوت استفاده شود.

#### ۷-۱۰- نتیجه‌گیری

واضح است که تعریف حاکمیت شرکتی تا حد قابل ملاحظه‌ای فراتر از روابط سرمایه‌گذار است و به روابط پیرامون همه ذی‌نفعان از جمله محیط زیست، توسعه داده شده است. این مسأله برای بقای بلندمدت شرکت حیاتی بوده و یکی از مؤلفه‌های اصلی پایداری است. شواهدی وجود دارد که بعضی از شرکت‌ها این مسأله را متوجه شده‌اند اما تعداد آن‌ها کم است. پس این امکان وجود دارد که بگوییم حاکمیت خوب شرکتی، این نکته را در نظر گرفته است، اما همه شرکت‌ها آن را تشخیص نداده و آگاه نشده‌اند. بدین ترتیب در دهه اخیر، شفافیت در مورد فعالیت شرکت‌ها تا حد زیادی سرعت آگاهی را افزایش داده است، آن‌چنان که شرکت‌ها از منافع تجاری آن آگاه شده‌اند. بنابراین، معقولانه خواهد بود که چنین

موردی را استدلال کنیم که اگر مشغول انجام کاری هستیم، اطلاعات مربوط به ارتباط بین حاکمیت و مسئولیت اجتماعی شرکت را افزایش دهیم. نه فقط شرکت‌ها درک روشن‌تری از این ارتباط به دست می‌آورند، بلکه آن‌ها منافع شفاف‌سازی بیشتر در این زمینه را متوجه شده و به تدریج این مطلب طی زمان آشکارتر خواهد شد.

اما مهم‌ترین نکته‌ای را که باید مد نظر داشت، ارتباط بین حاکمیت شرکتی و سطح ریسک است، زیرا همه شرکت‌ها در معرض آن قرار می‌گیرند. حاکمیت خوب، خطر روبرو شدن شرکت با تمام ریسک‌های متغیر را کاهش می‌دهد. این نکته به روشنی توسط سرمایه‌گذاران موجود و سرمایه‌گذاران بالقوه، قابل تشخیص است. در نتیجه، اگر شرکت روش‌های خوبی برای حاکمیت داشته باشد، هزینه سرمایه شرکت پایین‌تر می‌آید.

## ۱۱-۷- مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر

Aras G & Crowther D (2009); *Corporate Social Responsibility: a broader view of corporate governance*; in G Aras & D Crowther (eds), *Gower Handbook of Corporate Governance and Corporate Social Responsibility*; Aldershot; Gower

Bushman R M & Smith A J (2001); *Financial accounting information and corporate governance*; *Journal of Accounting and Economics*, 32, 237-333

Crowther D & Seifi S (2010); *Corporate Governance and Risk Management*; Copenhagen; Ventus

Davila Gomez A M & Crowther D (2007); *Ethics, Psyche and Social Responsibility*; Aldershot; Ashgate

Hermalin B E (2005); *Trends in corporate governance*; *Journal of Finance*, LX (5), 2351-2384

Shleifer A & Vishny R W (1997); *A survey of corporate governance*; *Journal of Finance*, 52 (2), 737-783





□

---

## فصل هشتم کاربرد حسابرسی و نقش مقررات

---

■





## ۸-۱- مقدمه

یکی از پدیده‌هایی که بر فعالیت‌های شرکت تأثیر می‌گذارد، این است که صاحبان شرکت و مدیران اجرایی، اطلاعات متفاوتی دارند. به این معنا که مدیران اجرایی به‌طور کلی اطلاعات بیشتری از صاحبان و سرمایه‌گذاران شرکت دارند. تئوری نمایندگی، روشی را برای مقابله با این مشکل فراهم کرده که می‌خواهیم در این فصل مورد بحث و بررسی قرار دهیم. در این زمینه، مقررات و موسسات رتبه‌بندی برای بررسی بهتر آن‌ها به ما کمک می‌کنند. همچنین به مورد حسابرسی نیز پرداخته و همه این موارد را با مفهوم حاکمیت، نقد و بررسی خواهیم کرد.

## ۸-۲- نقش حسابرسی

تعریف کلی حسابرسی، ارزیابی است و در حالت طبیعی به معنی ارزیابی مالی و عملیات کسب و کار به نفع صاحبان شرکت است که به وسیله تعدادی از متخصصان مستقل انجام شود. هدف آن، حصول اطمینان از صحت اطلاعات ارائه شده در حساب‌های منتشر شده است تا دیدگاهی صحیح و درست از فعالیت‌های کسب و کار ایجاد کرده و ترازنامه‌ای واقعی از ارزیابی، حسابرسی‌ها و تعهدات قانونی کسب و کار، فراهم کرده باشد. این کار، به‌خاطر صاحبان و سرمایه‌گذاران انجام می‌شود؛ یعنی کسانی که جهت ارزیابی به این اطلاعات اعتماد می‌کنند. در کشور انگلستان و بیشتر کشورهای دیگر، حسابرسی، کاربردی جزایی و قانونی دارد که

باید توسط افرادی مناسب و شایسته انجام گیرد.

یک حسابرس شایسته، باید یک حسابدار خوب و مجرب باشد. همچنین، اطلاعات را به طور روزافزون افزایش دهد. اگرچه فرض بر این است که حسابرسان، افرادی بی طرف هستند و توسط هیات مدیره شرکت انتخاب می شوند و حقوق و دستمزد خود را از شرکت دریافت می کنند، ولی معمولاً سؤال می شود که چگونه آن ها می توانند واقعاً مستقل باشند. این مسأله مهمی است که حاکمیت را نگران کرده است. باید دقت شود که همیشه به یک ارزیابی بی طرفانه نمی رسیم. برای نمونه، حساب های شرکت انرون همیشه حسابرسی شده و تأیید می شدند. اگر چه حساب رسانی همچون آرتور آندرسون<sup>۱</sup> در همان زمان از کار اخراج شدند، زیرا کار شرکت انرون را انجام داده بود. اما شرکت لیمن برادرز<sup>۲</sup> را که اخیراً ورشکست شد، حساب رسان دیگری حسابرسی کرده و تأیید نموده بودند.

### ۸-۳- کمیته حسابرسی

هر شرکت باید یک کمیته حسابرسی داشته باشد. این کمیته اجرایی، تحت نظارت هیات مدیره بوده و نقش آن سرپرستی گزارش دهی مالی و شفاف سازی است. اعضای این کمیته، از اعضای هیات مدیره شرکت انتخاب می شوند. این کمیته باید از مدیران مستقل نیز تشکیل شود و ضروری است که حداقل یکی از اعضای آن متخصص مالی باشد. نقش کمیته های حسابرسی در تحول و دگرگونی حاکمیت بسیار مؤثر است. شکل گیری این کمیته به بعد از رایه قانون ساربانز آکسلی<sup>۳</sup> در اکتبر ۲۰۰۲ در کنگره آمریکا باز می گردد. مسئولیت های کمیته حسابرسی شامل موارد زیر است:

• نظارت بر حسابرسی مالی و فرایند شفاف سازی

1. Arture Anderson Audit and Accountancy Company

2. Lehman Brothers Company

3. Sarbanes-Oxley

- نظارت بر سیاست‌ها و اصول حسابرسی
- نظارت بر استخدام و عملکرد حساب‌برسان خارجی
- نظارت منظم و مرتب بر پیروی از قانون و ارزش‌های اخلاقی
- نظارت و کنترل بر فرایند حسابرسی داخلی
- نظارت بر عملکرد داخلی شرکت
- سیاستگذاری و نظارت بر اجرای مدیریت ریسک

#### ۸-۴- تئوری نمایندگی و نیروی غیرمتقارن

تئوری نمایندگی، بیان می‌کند که مدیران به‌عنوان مسوولان سازمان خود عمل می‌کنند و فعالیت‌های عملیاتی و موقعیت‌هایی را با مسئولیت خود تقبل می‌کنند تا بهترین منافع برای صاحبان شرکت به‌دست آید. بر طبق تئوری نمایندگی، تمام ذی‌نفعان کسب و کار نامرتب هستند، حتی اگر کسب و کار برای خدمت به آن‌ها باشد. به همین دلیل، فقط بر روی سهام‌داران کسب و کار که به‌عنوان افراد نهایی ذی‌نفع هستند، تمرکز می‌شود. در واقع، این تنها روشی نیست که در کسب و کار اجرا می‌شود و دیدگاهی نیست که بتواند همه نیازهای جامعه را به‌طور کلی برآورده نماید. سازمان، ذی‌نفعان گوناگونی دارد و هر کدام از آن‌ها به میزان ارتباطی که با سازمان دارند، انتظار توجه دارند. نتیجه تئوری ذی‌نفعان، حداکثر شدن منافع شرکت است. زمانی که کسب و کار به‌وسیله مدیریت اجرا می‌شود، نتایج فعالیت‌های شرکت به‌طور مناسب بین سهام‌داران تقسیم می‌شود تا همه آن‌ها راضی باشند. متأسفانه سازوکاری برای تقسیم نتایج بین همه ذی‌نفعان وجود ندارد که مورد پذیرش جامعه جهانی باشد و تئوری ذی‌نفعان به‌طور اخص در این زمینه، هیچ پیشنهادی ندارد. با این وجود، این تئوری تا حدی مورد قبول است و کسب و کار به شکلی عمل می‌کند که حداکثر نتایج مورد انتظار سهام‌داران به‌دست آید و

به‌عنوان بخشی از این فرایند، حداکثر نتایج را به دیگر ذی‌نفعان نیز اعطا کند. این تئوری می‌تواند به‌عنوان دلیلی بر فعالیت‌های رقابتی و عملکردهای شرکت باشد که به مرکز توجهات عملیاتی و کاربردهای متفاوت جهت اندازه‌گیری و گزارش‌گیری از عملکرد منجر می‌شود. مدیریت شرکت معتقد است به نفع دیگران عمل می‌کند یا به‌طور کلی همه چیز به نفع ذی‌نفعان و شرکا تمام می‌شود. عملکرد آنان به دلیل دریافت پاداش و دست‌مزدی مناسب است که نتیجه آن هم تلاش بیشتر برای انجام آن عمل خاص است؛ یا این که برای مدیران پاداشی در نظر گرفته شود تا برای رسیدن به هدف مطلوب انگیزه بیشتری داشته باشند؛ این موضوع همان تئوری نمایندگی است.

#### ۸-۵- تئوری نمایندگی

این تصور وجود دارد که دلیل وجودی شرکت، نفع رساندن به صاحبان آن است؛ یعنی همان کسانی که تصور می‌شود فقط به حداکثر کردن ثروت خود علاقمندند. از سوی دیگر، مدیران در سازمان، مسئول تصمیم‌گیری هستند و واضح است که باید به‌طور اتوماتیک و به بهترین نحو، به نفع صاحبان شرکت عمل کنند؛ شاید به این دلیل که آن‌ها صاحبان شرکت بوده یا در منافع آن شریک هستند. به عبارت دیگر، این فرض وجود دارد که مدیران همان تصمیماتی را می‌گیرند که صاحبان خواهند گرفت، بدون توجه به این که چه تأثیراتی بر منافع کارمندان شرکت خواهد داشت.

همچنین، تصور می‌شود که مدیران به‌طور متناوب و بی‌طرفانه عملکرد را ارزیابی می‌کنند و همیشه گزینه مطلوبی را انتخاب می‌کنند که به نفع صاحبان شرکت باشد، پس باید مدیریت حسابداری مربوطه، اطلاعاتی درست به همراه مدل تصمیم‌گیری صحیح، فراهم کند تا به تصمیم‌گیری درست مدیریت کمک نماید. در این روش،

تضاد آشکاری وجود دارد و به این دلیل است که احتمالاً مدیران در منافع صاحبان سهام شریک نباشند. تئوری نمایندگی، تلاش می‌کند تا به حل این مشکل از طریق عرضه کردن واقعی‌تر تصمیم‌گیری بپردازد.

تئوری نمایندگی، نشان می‌دهد که مردم هیچ علاقه‌ای به چشم‌پوشی از منافعی که در هنگام تصمیم‌گیری، ندارند. به عبارت دیگر، این روش جدیدی برای تحلیل تصمیم‌گیری است تا اصولی را فراهم کند که در چارچوب آن، جنبه‌های رفتاری و سیاسی تصمیم‌گیری که بخشی از فرایند تصمیم‌گیری است، مورد توجه قرار گیرند. این تئوری، نسبتاً کارآمد است و به جای تجویز این که چه چیزی باید اتفاق بیفتد، تلاش می‌کند تا تشخیص دهد در اجرا چه اتفاقی می‌افتد. مدیر، نماینده صاحبان شرکت است و عملکرد آن‌ها و تأثیراتی که بر شرکت می‌گذارند در سیستم حسابداری مدیریت قابل پیگیری است.

در تئوری نمایندگی، فرض می‌شود که مالک و نماینده وی یعنی مدیر، افرادی اقتصادی و منطقی هستند. به عبارت دیگر، آن‌ها می‌دانند چه کار می‌کنند و پیوسته عملکردی منطقی و عقلایی دارند. اگرچه این تئوری بیان می‌کند که آن‌ها انتظارات اطلاعاتی و اعتقادات متفاوتی دارند، ولی فرض می‌شود که هر دو تحت تأثیر منافع شخصی خود انگیزه پیدا می‌کنند. تئوری نمایندگی، وسیله‌ای برای ایجاد قرارداد بین مالک شرکت و نماینده وی، یعنی مدیر است که به انجام عملکرد مثبت از سوی نمایندگی و نفع مالک ختم می‌شود. مهم‌ترین نتیجه آن این است که اطلاعات به صورت یکنواخت بین مدیران و صاحبان شرکت توزیع می‌شود. این مشکل به عنوان «عدم تقارن اطلاعات»<sup>۱</sup> شناخته شده و دو عامل جداگانه دارد که مخاطره اخلاقی و انتخاب ناسازگار هستند.

### ۸-۵-۱- مخاطره اخلاقی

مخاطره اخلاقی، هنگامی بروز می‌کند که محاسبه تلاش مدیران برای صاحبان شرکت مشکل بوده یا هزینه زیادی در بر دارد. در چنین موقعیتی، برای مدیران وسوسه و انگیزه اجتناب‌ناپذیری وجود دارد که از کار کردن در چارچوب قرارداد استخدام توافق شده خودداری کنند، زیرا صاحبان شرکت قادر به مشاهده تصویر درستی از آن نیستند. مدیران نیز به همان اندازه وسوسه می‌شوند که تصویر واقعی را از صاحبان، مخفی نگه‌داشته و تفسیری اشتباه از نتایج واقعی گزارش شده، ارائه کنند. حسابداری چنین ابزاری را برای تفسیر اشتباه ایجاد کرده و توانایی تفسیر عملیات در هر حوزه را به روش‌های مختلف ارائه می‌کند.

### ۸-۵-۲- انتخاب ناسازگار

در حالی که مخاطره اخلاقی، مربوط به نتایج پس از تصمیم‌گیری به‌دلیل عدم تقارن اطلاعات است، انتخاب ناسازگار به نتایج پس از تصمیم‌گیری مربوط می‌شود. مدیر اجرایی در زمان تصمیم‌گیری، همه اطلاعات را در اختیار دارد ولی آن اطلاعات در دسترس صاحبان شرکت نیست. بنابراین، صاحبان نمی‌توانند مطمئن باشند که مدیر در آن موقعیت، تصمیم درستی گرفته باشد. علاوه بر این، مدیر هیچ‌گونه انگیزه‌ای برای آشکار کردن آن اطلاعات ندارد، زیرا آگاهانه کار را برای مسئولین آسان‌تر می‌کند تا در وقت مناسب و در آینده به تصمیمات او دسترسی داشته باشند. او این عمل را به‌عنوان حفاظت و دسته‌بندی اطلاعات می‌شناسد.

عدم تقارن اطلاعات، مفهومش این است که صاحبان شرکت برای به‌دست آوردن اطلاعات مربوطه، نیاز به تلاش مدیریت دارند. آن‌ها باید به اطلاعات دریافت شده از طرف مدیران خود اعتماد کرده و به آن‌ها متکی باشند یا این‌که هزینه‌های نظارت را متحمل شوند. یکی از نمونه هزینه‌های نظارتی، حسابرسی سالانه

گزارش‌های مالی شرکت است. در عمل، این حسابرسی از گزارش‌های مالی ایجاد شده، جهت حفاظت از سرمایه‌گذاری‌های افراد شرکت است، یعنی کسانی که هیچ‌گونه دخالتی در فعالیت‌های اجرایی داخل شرکت ندارند. در مفهوم ارتباط نمایندگی بین مدیران ارشد و مدیران بخش‌ها، این هزینه نظارتی شامل هزینه استخدام مدیر عامل و هیات مدیره جهت نظارت بر عملکرد بخش‌ها نیز هست.

#### ۸-۶- نتایج مربوط به این تئوری

این تئوری، روش‌های زیادی را برای غلبه بر این مشکلات ابداع کرده است، اما این روش‌ها تخصصی بوده و خارج از بحث این کتاب هستند. تئوری نمایندگی، از اصول اولیه شکست سازمانی ویلیامسون گسترش داده شده و به نظر می‌رسد که شاخص‌هایی را ارائه می‌کند، تا شرکت‌ها بتوانند کارهایشان را بهتر مدیریت کنند، اما مشکلات احتمالی در اجرا موجب نگرانی است. این موضوع براساس پیش فرضی است که در آن هر تیم برای عملیات اجرایی، بصورت عقلایی عمل می‌کند تا بهره‌وری را حداکثر نماید. فرض دیگر این است که بهره‌وری هر فرد به دقت محاسبه می‌شود و افرادی انتخاب می‌شوند که اگر در شرایط یکسان قرار داده شوند تصمیمات مشابهی را اتخاذ می‌کنند. این موضوع به ما کمک می‌کند تا رفتار شرکتی را به خوبی درک کنیم.

#### ۸-۷- مؤسسات رتبه بندی

مؤسسه رتبه‌بندی، شرکتی است که رتبه‌بندی اعتباری را به همراه ارزیابی‌های ریسک مربوطه با استفاده از ابزارهای مالی متفاوت، انجام می‌دهد. گاهی، خدمات دهندگان و بدهکاران مربوطه را نیز رتبه‌بندی می‌کنند. در اکثر موارد، استخراج چنین گزارش‌هایی از موارد تضامین شرکت‌ها است. دولت‌ها، حکومت‌های محلی و



سازمان‌های غیرانتفاعی از گزارش‌های تضامین شرکت مانند اوراق قرضه که می‌تواند در بازار به فرد دیگری فروخته شود، استفاده می‌کنند. همچنین برای ارزیابی وام به وام‌گیرندگان و بررسی توانایی پس دادن بدهکاری یا وام توسط وی این رتبه‌بندی به کار می‌رود. استفاده از آن‌ها برای موارد تضامین خاص نیز صادر می‌شود. در این تئوری، نقش مؤسسه رتبه‌بندی، برای بستانکاران بالقوه، انجام ارزیابی بی‌طرفانه براساس تحقیقات کارشناسی است تا از عدم تقارن اطلاعات بین وام‌دهنده و وام‌گیرنده اجتناب شود و آن‌ها را متعادل و هماهنگ نماید.

اشتباهات اخیر چندین مؤسسه رتبه‌بندی، به خوبی مستند شده‌اند. در برخی موارد، آن‌ها رتبه‌بندی‌های بالایی را برای سرمایه‌گذاری در بخش‌هایی پیشنهاد داده بودند که خلاف آن ثابت شد. درجه رتبه‌بندی‌های سرمایه‌گذاری آن‌ها و تعداد وثیقه ضمانت پشتیبانی ثانویه، علت اصلی بحران‌های اقتصادی اخیر بوده‌اند. این ارزیابی‌های اشتباه، به برخی شرکت‌ها اجازه داده تا سرمایه خود را افزایش دهند که بعداً آن‌ها را هدر داده‌اند، در حالی که سرمایه شرکت‌هایی که استحقاق بیشتری داشته‌اند، پذیرفته نشده تا بتوانند برای ایجاد مشاغل جدید به کار گرفته شوند. خسارت‌هایی که توسط سرمایه‌گذاران تضمینی با اوراق قرضه ایجاد شده، بسیار عظیم بوده است و دولت‌ها بسیاری از این فرصت‌ها را جبران کرده‌اند تا از فروپاشی کلی سیستم مالی اقتصادی جلوگیری کنند. اخیراً این فرصت‌ها برای ارزیابی‌های عجولانه توسط تنزل رتبه‌بندی صورت گرفته است و بیش از حد جبران شده‌اند و تا حد بسیار گسترده‌ای، ارزش اعتباری آن‌ها توسط دولت تامین شده، اما هنوز هم هرج و مرج‌های اقتصادی بیشتری را باعث شده‌اند.

رتبه‌بندی اعتباری، گزارشی درباره آینده است. درجه رتبه‌بندی سرمایه‌گذاری، بر این دلالت می‌کند که احتمال ندارد سرمایه‌گذاری شکست بخورد و از آنجا که آینده غیرقابل پیش‌بینی است، احتمال دارد با شکست نیز مواجه شود. اما چنین

شکست‌هایی باید غیرعادی و بسیار کم باشند. مؤسسات رتبه‌بندی به‌خاطر ارتباط نزدیکی که با مدیریت برخی از شرکت‌ها داشته‌اند، مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. احتمالاً خودشان را بیش از حد در معرض آسیب‌پذیری قرار داده‌اند. اطلاعات رتبه‌بندی شرکت‌های بزرگ و معتبر به‌سرعت تغییر می‌کند و به روز می‌شود. برخی مؤسسات نیز با خطای رتبه‌بندی خود به جای این که به فکر سرمایه‌گذاران باشند، منافع بدهکاران را تامین نموده‌اند. این مسأله باعث شده که رتبه‌بندی چنین نمایندگی‌هایی مورد اتهاماتی قرار گیرند که توسط وسوسه منافع، تحت تأثیر قرار گرفته و ممکن است در ارزیابی رتبه‌بندی‌های خود، صحیح و بی‌طرفانه عمل نکرده باشند.

برخی از بزرگ‌ترین مؤسسات رتبه‌بندی نظیر مودی<sup>۱</sup>، استاندارد و پورز<sup>۲</sup> شرکت‌ها را به این نکته متوجه ساختند که چگونه فعالیت‌هایی نظیر هزینه کارکنان، رعایت موارد زیست محیطی و تحقیق و توسعه بلندمدت، ممکن است روی رتبه اعتباری آن‌ها اثر گذارد. کاهش رتبه اعتباری یک شرکت توسط این گونه مؤسسات، نه تنها نرخ‌های بهره شرکت را بالا می‌برد بلکه بر قراردادهای شرکت با دیگر مؤسسات مالی نیز تأثیری معکوس خواهد گذاشت و باعث افزایش هزینه‌های شرکت خواهد شد.

این موضوع، در مورد کشورها نیز صدق می‌کند و موجب بحران اقتصادی شده و مانع از بازسازی اقتصادی آن کشورها می‌شود. این مؤسسات یک سیستم ثبت سوابق و گزارش پیگیری دارند و از آن برای وام‌گیرندگانی که سابقه خوبی نداشته باشند استفاده کرده و رتبه آن‌ها را پایین می‌آورند. بنابراین، نقش واقعی آن‌ها در کاهش عدم تقارن اطلاعات تا حدی زیر سؤال است.

---

1. Moody's  
2. Standard & Poor's

## ۸-۸ - سامان دهی مقررات

تئوری اقتصاد آزاد، پیشنهاد داده که رقابت و بازار آزاد، بهترین محیط برای انجام عملیات اقتصادی و صنعتی است. دلیل این کار، نیروهای رقابتی هستند که انگیزه‌هایی برای کارایی مثبت اقتصادی و توزیع منصفانه را فراهم می‌کنند. اگر محتمل باشد که بازار قادر به فراهم کردن انگیزه‌های درست برای شرکت‌ها نیست، دولت باید در این زمینه اقدام کرده و دخالت نماید. این مورد به‌عنوان «سامان‌دهی مقررات» مشهور است که به عنوان یک جایگزین برای نیروهای بازار از دست‌رفته، استفاده می‌شود. هدف این سامان‌دهی، ایجاد اطمینان است. اطمینان از این که هیچ حزب یا گروهی نمی‌تواند از موقعیت خود ناعادلانه سوءاستفاده و بهره‌برداری کند و نیز اطمینان از این که انگیزه‌های کارایی به‌طور مؤثر و عادلانه توزیع می‌شوند.

اغلب روش‌های سامان‌دهی که به‌عنوان سامان‌دهی مقررات پذیرفته شده‌اند، دارای کارایی مؤثر برای اعضای خود در صنعت هستند. گاهی، هنگام حسابرسی مشخص شده که این روش‌ها غیر مؤثر بوده و سپس سامان‌دهی خارج از شرکت مورد تأیید و تصویب قرار می‌گیرد. هر سامان‌دهنده، نقش بررسی و متعادل‌کننده نیازهای ذی‌نفعان مختلف در صنعت مربوطه را دارد. ذی‌نفعان صنایع سامان‌دهی شده بازار، شامل مطبوعات، مشتریان، گروه‌های فشار، شرکا، تحلیل‌گران شهری و حکومت هستند. هر کدام از ذی‌نفعان به یکی از روش‌های مختلف عملکرد علاقمندند، در نتیجه عملکرد صنعت را از دیدگاه مختلف برای رسیدن به نتایج متفاوت، مورد بررسی قرار می‌دهند. در فهرست ذی‌نفعان، نگرانی اولیه مربوط به نظارت بر انتظارات دو گروه ذی‌نفع اصلی یعنی سهام‌داران و مشتریان است.

در جوامع سرمایه‌داری غربی، اکثر توجهات معطوف بر شرکت‌هایی است که برای سهام‌داران خود منفعت ایجاد می‌کنند. در نتیجه در آن شرکت‌ها سهام‌دار،

حاکمیت دارد. ولجانووسکی<sup>۱</sup> می‌گوید: «در مورد صنایع سامان‌دهی شده به سامان‌دهندگان این وظیفه محول می‌شود که از مشتریان محافظت کنند؛ یعنی کسانی که توسط سوء استفاده انحصارگران مغبون می‌شوند». در مورد مشتریان، تمرکز اولیه بر روی مشتریان بومی است، به دلیل این که تعداد آن‌ها بیشتر است و در موقعیت چانه‌زنی ضعیف‌ترین افراد هستند یا به دلیل این که آن‌ها افرادی هستند که در انتخابات آینده رأی بیشتری می‌دهند. سامان‌دهی به‌طور ویژه تحت الشعاع ایده ایجاد اطمینان برای مشتریان قرار گرفته و از سود سهام‌داران کسر نمی‌شود. اگر قیمت‌های مصرف‌کننده کاهش داده شود، سود بیشتری نیز به سهام‌داران می‌رسد. این نوع سامان‌دهی در کشور انگلستان در ابتدای این قرن رایج و مشهور شد و علاقمندانی را اخیراً جذب کرده است. بررسی‌ها نشان داده‌اند که دیگر روش‌های سامان‌دهی برای تحویل توزیع عادلانه ثروت در جامعه، شکست خورده‌اند.

#### ۸-۹- بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸

بحران اقتصادی اخیر، همچون بحران‌های قبلی، شکست‌هایی را در حاکمیت و سامان‌دهی مقررات مشخص کرده است. در عمل، تعدادی از نویسندگان، با سپر بلا قراردادن دیگران، چنین استدلال کرده‌اند که سامان‌دهندگان بسیار خطاکارتر از عاملان اصلی هستند و باید به همان اندازه مجازات شوند. البته این استدلال خالی از نقص نیست. مشکل مدیریت، اقدام برای پیشگیری از بحران مالی آینده خواهد بود (به منبع مربوط به گرابل<sup>۲</sup> مراجعه کنید) و این نگرانی در مورد شناخت و سامان‌دهی وضعیت اقتصادی واقعی بازار جهانی نیز وجود دارد. لیبرالیسم بازارهای اقتصادی با

1. Veljanovski  
2. Grabel

تحریک توافق‌نامه عمومی واشنگتن باعث ایجاد جنبش آزاد اوراق قرضه دولتی شد. البته اجراکنندگان همه بازارهای مالی، همیشه آماده بودند تا شرط بندی و قمار کردن را به امید منافع بیشتر بپذیرند و این قمار کردن در سهام، خیلی سریع جواب داد. به‌ناچار، سامان‌دهندگان بر طبق نتایج تحقیقات بیکر و وست‌بروک<sup>۱</sup> باید روی بازار محلی تمرکز داشته باشند، در حالی که بخش اقتصادی، از طریق توانایی خودش آن‌ها را جهت انتقال به سراسر جهان به پرواز درمی‌آورد. در عمل، مفهوم سامان‌دهی مؤثر یعنی اینکه شکلی واقعی از سامان‌دهی وجود ندارد و نمی‌تواند وجود داشته باشد.

البته یکی از نتایج شکست سامان‌دهی مقررات این است که فساد گسترش می‌یابد و حرکات مشکوک در بازار اقتصادی مالی زیاد شده و در بازارهای دیگر نیز رایج می‌شوند. به‌ناچار زمانی که بحران‌ها آشکار شوند، خیلی سریع از یک کشور به کشور دیگر گسترش یافته و وجهه اقتصاد کشورها را که تحت تأثیر بحران قرار گرفته‌اند، در نگاه عموم مخدوش می‌کند. پس اقتصاد، جهانی است و بالطبع هر گونه سامان‌دهی مقررات نیز باید جهانی باشد. هر گونه قدرت سامان‌دهی مقررات جهانی، توانایی اقدام قهرآمیز را باید داشته باشد و برای گرداندگان بازار که شامل دولت‌های ملی و محلی هستند، توجه به سامان‌دهی محیط زیست جهانی ضروری است.

#### ۸-۱۰- شکست‌های سامان‌دهی

آنچه که در بحران‌های مالی اخیر مشخص شد و بسیار شبیه موارد قبلی است، شکست در سامان‌دهی مقررات بوده و به شکست در حاکمیت مربوط نمی‌شود. این موضوع، بیشترین توجه را به سمت سامان‌دهندگان مقررات متمرکز کرده و استدلال

---

1. Becker & Westbrook

می‌کند که آن‌ها بیشتر از اجراکنندگان اصلی مقصرند و باید به همان اندازه مجازات شوند. بر طبق نظر لوکین<sup>۱</sup>، اصول پیاده‌سازی قرارداد اجتماعی ژان ژاک روسو، مقدمه‌ای برای سامان‌دهی، مهار کردن قدرت اجرایی و محافظت از افراد ضعیف در عملیات بازارها است. واضح است که این کار، نه به این دلیل که اصول مشکل دارند بلکه به دلیل این که واقعیت اقتصادی تغییر کرده است، انجام شده‌اند.

این مسأله به دلیل تشویق مجمع عمومی واشنگتن و به وسیله افرادی پیشگام، مانند نخست وزیر پیشین انگلستان، گوردن براون، انجام شد. در عمل، افراد بسیاری در کشور انگلستان، سیاست‌های براون را اجرا کردند و بانک‌های این کشور برای سامان‌دهی به بحران پیش قدم شدند. این موقعیت را می‌توان به یک خانه کاغذی تشبیه کرد که هر لحظه با وزیدن کوچک‌ترین نسیمی فرومی‌ریزد. اما این نسیم به زودی وزیدن گرفت و به شکل شایعه وام‌دهی از طرف نخست وزیری به آمریکا رسید. این شایعه از یک کشور به کشور دیگر انتقال یافت و اقتصاد کشورها توسط نتایج مشکوک عملیات وام‌دهی و به دلیل بی‌اعتمادی به عملیات سامان‌دهی بحران، فوراً تحت تأثیر قرار گرفت.

بنابراین، سرزنش کردن سامان‌دهندگان مقررات، اشتباه است. نظارت‌کنندگان نیز باید این مسئولیت را بپذیرند. اما این بحران با سیاست ولخرجی مالی و وام‌گیری از بانک بدتر شد. وام‌دهندگان بانکی مطمئن بودند که هیچ‌گونه ریسکی وجود ندارد، زیرا دولت برای نجات آن‌ها از هر گونه بی‌مسئولیتی یا عواقب وحشتناک، حمایت می‌کرد. در عمل، اعضای دولت با همکاری روزنامه‌ها تلاش کردند تا حقیقت را وارونه جلوه دهند که در اصل اعطای چنین وامی، کاملاً غیر مسوولانه بوده است. آنان از طریق سرمقاله‌ای با عنوان «برگشت بیماری یا وام زهر آگین»،

---

1. Lockean

واقعیت را کاملاً غیرمسوولانه نشان داده و هم‌مرز با حماقت بیان کردند. واژه‌هایی که این افراد به کار گرفتند وسیله‌ای برای منحرف کردن افکار عمومی بود و با استفاده از این ابزار تلاش کردند تا سیاست وام‌گیری بانک را با آشکارسازی واقعیت‌های موجود، مخدوش کنند.

نقش سامان‌دهی برای جبران بی‌کفایتی و عدم تعادل جایگاه بازار ضروری و اساسی است. به عبارت دیگر، باید این اطمینان حاصل شود که هر فرد، شانس بیشتری را از تعامل مقررات بدست می‌آورد و سعی بر این است تا هزینه‌ها در چنین کارهایی به حداقل برسد. با کمال تأسف، هزینه کارمزد به‌طور دستوری به حداقل رسید و چنین تصور شده بود که با فرمان و صدور حکم، هزینه‌ها عادلانه خواهد شد. اما این تنها بخشی از مشکل است زیرا قسمت اصلی مشکل چیزی است که تحت نظارت هیچکس نیست و حتی مقصر نیز شناخته نشده است. این مدل معمولاً برای فعالیت اقتصادی مبارزه جویانه است و فردی که پیروز شود همه چیز را در اختیار می‌گیرد. این موضوع به نوعی انحطاط اخلاقی در کسب و کار منتهی شده و به طور مستقیم باعث بحرانی شده است که شاهد آن هستیم.

#### ۸-۱۱- نتیجه‌گیری

مواردی که در این فصل مورد بحث قرار گرفت، برای حاکمیت شرکت‌ها بسیار اهمیت دارد. این موضوعات، مشاجره برانگیز است چون به‌طور کلی درمورد بعضی مشکلات توافق شده اما هیچ توافق کلی درباره راه‌حل‌های ممکن وجود ندارد. به هر حال، این پدیده‌ها بر بسیاری از جنبه‌های حاکمیت تاثیر می‌گذارند که در این فصل کتاب به آن‌ها پرداخته شد و در فصل‌های دیگر نیز به آن‌ها می‌پردازیم.

## ۸-۱۲- مراجع و منابعی بیشتر برای مطالعه

Aras G & Crowther D (2008); *Exploring frameworks of corporate governance*; in G Aras & D Crowther (eds), *Culture and Corporate Governance*; pp 3-16; SRRNet, Leicester

Aluchna M (2009) [*Applying corporate governance in Europe*]; in G Aras & D Crowther (eds), *Global Perspectives on Corporate Governance and Corporate Social Responsibility*; Farnham; Gower

Becker B & Westbrook D A (1998); *Confronting Asymmetry: Global Financial Markets and National Regulation*; *International Finance*, 1 (2), 339-355

Crowther D E A (1996); *Corporate performance operates in three dimensions*; *Managerial Auditing Journal* Vol 11 No 8 pp 4-13

Grabel I (2003); *Averting crisis? Assessing measures to manage financial integration in emerging economies*; *Cambridge Journal of Economics* 27:317-336

Joyner B E & Payne D (2002); *Evolution and Implementation: A study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility*; *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311

Rousseau J-J (1762); *The Social Contract*; many editions

Veljanovski, C. (1991) "The Regulation Game" in Veljanovski, C. (ed), *Regulators and the Market: An Assessment of the Growth of Regulation in the UK*, Institute of Economic Affairs, London







□

---

## فصل نهم

### حاکمیت شرکتی در سازمان‌های غیرانتفاعی

---

■



## ۹-۱- مقدمه

توجه به وضعیت بخش غیرانتفاعی در موضوعات حاکمیتی، جایگاه ویژه‌ای دارد، زیرا اهمیت آن در سراسر جهان، روز به روز بیشتر می‌شود. تشخیص این موضوع برای عموم افراد خیلی پیچیده است. به‌طور نمونه ارزیابی شده که در اروپا ارزش افزوده این بخش حدود ۴۰٪ از تولید ناخالص داخلی کشورهاست. در این فصل به این حوزه، به‌طور مجزا می‌پردازیم و کاربردهای آن در حاکمیت را مورد توجه قرار می‌دهیم.

حرکتی روزافزون، درون بخش غیرانتفاعی و غیردولتی تعریف شده که راهی صحیح و بسیار سازنده است. برخی سازمان‌ها پیشنهاد کرده‌اند که این بخش، به‌جای این که با واژه (غیر) تعریف شود، از واژه‌های جدیدی برای تعریف این بخش استفاده شود. واژه سازمان اجتماعی شهری<sup>۱</sup> به‌وسیله تعدادی از سازمان‌های در حال رشد استفاده شده است. از آن جمله بخش مطالعه حاکمیت جهانی است. همچنین واژه سازمان شهروندی<sup>۲</sup> برای شرح این بخش تخصیص داده شده که عنوان یک شهروند برای کل شهروندان به کار می‌رود. این عنوان‌ها و اسامی در بخش‌ها با ماهیت کاری مشخص به کار می‌روند. برخی مطرح کردند که تغییر عنوان‌ها به‌تنهایی کافی و مفید نیستند، زیرا این عبارت در حقیقت بیشتر برای سازمان‌های غیرانتفاعی

---

1. City Social Organization (CSO)  
2. Citizenship Organization

موجود که توسط دولت و شرکت‌ها تاسیس شده‌اند، اطلاق شده است.

### ۹-۲- تعاریف

ابتدا باید با این توضیح شروع کنیم که سازمان غیرانتفاعی<sup>۱</sup> جایی است که هدفش حمایت کردن و نامزد شدن در فعالیت‌های عمومی با علائق خصوصی است، بدون این که هیچ منافع مادی و پولی داشته باشد. در بسیاری از کشورها، بعضی سازمان‌ها به حمایت از محرومان می‌پردازند اما تعداد زیادی از آن‌ها چنین نیستند. علایم شناخت چنین سازمان‌هایی این نیست که در جستجوی منافع نباشند یا منافع بسیار کمی را فراهم کنند. بسیاری از آن‌ها منافع زیادی کسب می‌کنند اما به دنبال کسب منفعت برای ارایه به صاحبان یا سرمایه‌گذاران نیستند. بنابراین، این‌گونه سازمان‌ها تمایل دارند تا ساختار مالکیتی متفاوتی داشته باشند.

سازمان غیردولتی<sup>۲</sup>، سازمانی تاسیس شده و قانونی است که بدون نظارت و مشارکت افراد دولتی کار می‌کند. در مواردی این سازمان‌ها به‌طور کلی یا بخشی از آن‌ها به وسیله دولت‌ها تاسیس شده‌اند اما ساختارهای نگهداری این سازمان‌ها غیردولتی است و در ساختار سازمانی آنها نماینده‌ای از بخش دولتی به‌عنوان عضو حضور نخواهد داشت.

### ۹-۳- نقش سازمان‌های غیر دولتی

سازمان‌های غیردولتی نقش حیاتی در جامعه ایفا می‌کنند. اغلب، فاصله برجای مانده بین مسوولین شهری از طریق نمایندگی دولتی و مسئولیت شخصی پذیرفته شده توسط یک خانواده را پر می‌کنند. عملاً در سازمان‌دهی مدرن، حاکمیت کاهش یافته و اکثراً با تامل و اندیشه به چنین سازمان‌هایی اعتماد می‌کنند و سرمایه

1- Non Profit Organization

2- Non Governmental Organizations (NGOs)

لازم را طبق معمول فراهم می‌نمایند. در حاکمیت، تعهد و التزام توسط نمایندگان انجام می‌شود، پس نقش و اهمیت این سازمان‌ها بدین ترتیب افزایش می‌یابد و متناسب با آن، رشد انفجاری این‌گونه سازمان‌ها و همزمان با آن رشد تأثیر در منطقه و نقش آن‌ها را چنانکه خودشان ادعا کرده‌اند، مشاهده کرده‌ایم.

به گفته کاجیمبوا<sup>۱</sup> در بسیاری از موارد، این نقش با عقب‌نشینی حاکمیت پر رنگ شده و سبب رشد تعداد زیادی از این سازمان‌ها و پرشدن شکاف ایجاد شده از عقب‌نشینی دولت‌ها شده است. این نوع عقب‌نشینی از موقعیت جاری، یادآور موقعیت اواسط قرن نوزدهم است که از ثروتمندان انتظار می‌رفت بیشتر نیازهای فقرا را برطرف کنند. البته شاخص‌هایی باید توسط اهدا کنندگان ارایه شود و این امتیازات مبنای قبولی دریافت کنندگان یا فقرا قرار گیرد. هرچه دورتر برویم ما را به دوران قرون وسطی برمی‌گرداند که هرگونه اهدا به فقرا برگرفته از دین بود، چنین احسان و نیکوکاری در دسترس همگان قرار گرفت و سازمان‌های مذهبی هیچ‌گونه تمایلی نداشتند که بین فقرا با این حالت تمایز قایل شوند. بنابراین در سال‌های اخیر، نقش این سازمان‌ها با اهمیت زیادی افزایش یافته است.

در حال حاضر نمی‌توان با اطمینان گفت که چه تعداد از این سازمان‌های غیردولتی در جهان وجود دارد، اما تعدادشان به چندین میلیون می‌رسد. می‌توان برآورد کرد که فقط در کشور هندوستان امروزه حدود ۲ میلیون از این نوع سازمان‌ها وجود دارد. بعضی از آن‌ها سازمان‌های بسیار بزرگ بین‌المللی هستند و تعداد آن‌ها چند هزار می‌شود، در حالی که تعداد سازمان‌های ملی و سازمان‌های ایالتی بسیار زیاد است. بعضی از این سازمان‌ها بسیار کوچک هستند و در عمل در هیچ نقطه خاصی فعالیت ندارند. با اطمینان می‌توان گفت که هر روزه تعداد آن‌ها زیادتر شده و

---

1. Kajimbwa

سازمان‌های تازه با اهداف جدید تأسیس می‌شوند و این مسأله زمینه را برای تحلیل منطقی ما که مربوط به رشد تعداد سازمان‌های غیردولتی موجود و مشکلاتی است که پدیدار می‌شوند، آماده می‌کند.

#### ۹-۴- تورم سازمان‌های غیردولتی

به آسانی می‌توان یک سازمان غیردولتی را تأسیس کرد. تقریباً هیچ‌گونه مقررات اداری دست و پاگیری لازم ندارد و تقریباً هیچ‌کنترلی در مورد آن‌ها اجرا نمی‌شود. در بعضی کشورها، تأسیس این‌گونه سازمان‌ها کاملاً جدای از مقررات اداری است. تمام آن‌چه که نیاز است، تعریف و مشخص کردن هدفی برای سازمان غیردولتی است. این هدف می‌تواند مانند سازمان صندوق جهانی، برای حمایت از محیط زیست یا سازمان دارویی سنزفرائتیرز<sup>۱</sup> بسیار گسترده و کلی تعریف شود یا می‌تواند مانند سازمان نجات حیوانات برنیزلی در انگلستان یا سازمان قیومیت معبدها در سریلانکا، هدف سازمان بسیار محدود و خاص باشد. تمام چیزی که ضرورت دارد این است که سازمان غیرانتفاعی هدف داشته باشد و در جستجوی ایجاد منافع نباشند. در حقیقت، تأسیس یک سازمان غیردولتی، بسیار ساده‌تر از انحلال یک سازمان غیردولتی است. در نتیجه، همه روزه تعداد سازمان‌های غیردولتی در حال افزایش است و چون تعداد آن‌ها به‌طور تصاعدی بالا می‌رود، قابل بحث و بررسی است. این پدیده را می‌توان «تورم سازمانی» نامید و از همین جا بود که واژه تورم سازمانی ابداع شد. این پدیده از بسیاری جنبه‌ها به‌عنوان نیاز جامعه، عملی نیکوکارانه و ستودنی است. تقریباً این سازمان‌ها با اهداف خدمات حمایتی یا اهداف عمومی یا اهداف جلب توافق آرای نمایندگان وجود دارند. از سوی دیگر، مشکلاتی وجود دارد که می‌تواند همراه با تورم سازمانی به‌وجود آید. این مشکلات

در فصل آینده مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

توجه به موقعیت این بخش بسیار اهمیت دارد. یکی از دلایل رشد بخش غیردولتی و غیرانتفاعی اهمیت این سازمان‌ها در جهان است. به علاوه، این سازمان‌ها اهدافی بسیار بزرگ‌تر دارند که تشخیص آن برای عموم سخت است. برای نمونه برآورد می‌شود که در اروپا این بخش حدود ۴۰٪ از تولید ناخالص داخلی کشورها را شامل می‌شود. هرچه فعالیت دولت کم شود، انتظار می‌رود فعالیت این بخش بیشتر شود تا کمبود آن بخش را جبران نماید. در عمل، بعضی موارد باید مورد بحث قرار گیرد، زیرا که حکومت‌ها به این وضعیت، به دلیل ایجاد رضایت‌مندی و برآورده کردن نیازهای ایدئولوژیک، اعتماد می‌کنند.

#### ۹-۵ - تشخیص پدیده‌های بخش

اولین چیزی که درباره این بخش باید به‌خاطر بسپاریم این است که هیچ‌گونه انگیزه سودخواهی نباید وجود داشته باشد و تصمیمات باید براساس معیارهای دیگری گرفته شوند. در عوض، تأکید باید بر جنبه فراهم کردن خدمات که دلیل اساسی موجودیت چنین سازمانی است، باشد. علاوه بر این، به‌طور طبیعی عدم ارتباط بین شناخت منابع و استفاده از آن‌ها وجود دارد. به عبارت دیگر، پولی که به‌طور طبیعی برای ارایه خدمات بدست می‌آید، از گیرنده آن خدمات تأمین نمی‌شود. علاوه بر آن، نیاز به خدمات، اغلب جلوتر و بیشتر از توانایی سازمان است که بتواند آن نیازها را تأمین کند و همیشه سازمان‌ها هنگام اجرای عملیات با محدودیت منابع روبرو می‌شوند. معنای این گفتار این است که انگیزه‌های متفاوتی در بین سازمان‌های غیرانتفاعی وجود دارد و مفهوم دیگر آن این است که ذی‌نفعان متفاوتی نیز وجود دارند، که در ادامه به آن می‌پردازیم؛ زیرا توجه به آن‌ها در متمرکز کردن حاکمیت چنین سازمان‌هایی اهمیت دارد.



### ۹-۶- انواع سازمان غیرانتفاعی

سازمان‌های غیرانتفاعی را به انواع مختلفی دسته‌بندی می‌کنیم که هر یک اهداف متفاوتی دارند.

#### ۹-۶-۱- اعضای عمومی

بعضی موارد غیرمستقیم به دولت ارتباط دارد که از آن جمله، وضعیت سلامت مردم است که وظیفه فراهم کردن خدمات برای اعضای جامعه را دارد. به این نحو که سرمایه‌های آنان دریافت شده و قدرت به طور مستقیم از دولت ملی کسب می‌شود.

#### ۹-۶-۲- گروه شبه عمومی

اغلب، این گروه با عنوانی ظاهری شناخته می‌شوند و معمولاً سازمانی غیردولتی هستند که خدمت به عموم جامعه را با یک هدف شهروندی انجام می‌دهند، بدون این که هیچ ارتباط مستقیمی با دولت داشته باشند. بسیاری از انجمن‌های شهری شبیه این هستند و نمونه‌های دیگری از این‌ها مانند شرکت‌های خانه‌سازی است. اغلب این موارد بخشی از سرمایه را مستقیم از دولت می‌گیرند.

#### ۹-۶-۳- مؤسسه‌های آموزشی

همچنان که از نام آن‌ها پیداست، این مؤسسات کارهای اجرایی و آموزشی را ارایه می‌کنند و شامل سازمان‌هایی همچون مدرسه‌ها، هنرستان‌ها و دانشگاه‌ها هستند. این سازمان‌ها ممکن است از نظر مالکیت به شکل عمومی یا خصوصی اداره شوند. این شاخص در کشورهای مختلف فرق دارد.

#### ۹-۶-۴- مؤسسات خیریه

این مؤسسات را با تمام جزئیات آن‌ها، بعداً بررسی خواهیم کرد. در حال حاضر باید بدانیم که دلیل وجود یک مؤسسه خیریه، انجام امور اجرایی خاص و فراهم کردن خدمات است.

#### ۹-۷- انگیزه‌ها برای سازمان غیرانتفاعی

انگیزه وجود سازمان غیرانتفاعی حائز اهمیت بوده و باید مورد توجه قرار گیرد. این نوع سازمان با سازمان‌هایی که در جستجوی سودآوری هستند، متفاوت است و این مسأله مفهومی ضمنی برای حاکمیت را دربر دارد. اولاً یک سازمان غیرانتفاعی از طریق انجام چندین مسئولیت اجتماعی، تشویق می‌شود. معمولاً تا حدی این مسئولیت‌ها به تأمین خدمات مربوط است و عموماً افرادی که تأمین خدمات به آن‌ها مربوط می‌شود، هیچ وجهی برای آن خدمات پرداخت نمی‌کنند.

یکی از انگیزه‌های سازمان غیرانتفاعی این است که از منابع آگاه شود و آن‌ها را تملک کند تا تهیه خدمات را تضمین و تعهد نماید. بنابراین، نگرانی در مورد بهره‌برداری مثبت از منابع وجود دارد که به‌طور حتم تخصیص چنین منابعی محدود و کمیاب است. به همین ترتیب نگرانی در مورد حداقل کردن هزینه‌های معاملات وجود دارد. این نوع سازمان‌ها مانند سازمان‌های انتفاعی، در جستجوی سود بیشتری هستند اما در روش تصمیم‌گیری و اثربخشی، کاملاً با هم فرق دارند. زیرا در این نوع سازمان هیچ‌گونه انگیزه سود طلبی وجود ندارد، پس هیچ روشی برای فراهم کردن انگیزه کار و پاداش عملی برای مدیران وجود نداشته و در نتیجه باید جایگزین‌های دیگری فراهم شود. عوامل دیگری که باید به ذهن سپرده شود این است که چه کسی تصمیم‌گیرنده بوده و چه عملکردی خوب است. برای سازمانی که در جستجوی سود است مشتری با انتخاب خودش تصمیم می‌گیرد که کالا یا

خدمتی را بخرد یا نخرد. در سازمان غیرانتفاعی هیچ مشتری وجود ندارد و کسانی که منافع خدمات را دریافت می‌کنند، در مقابل خدمات دریافتی هیچ وجهی پرداخت نمی‌کنند یا حداقل کل وجه خدمات را پرداخت نمی‌کنند. بنابراین، تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد این نوع سازمان‌ها، مهم است و اهمیت زیادی به ایجاد استانداردها و گزارش عملکرد داده می‌شود و این مسأله به طور طبیعی از طریق گسترش شاخص‌های عملی در اجرا معین می‌شوند. اغلب، معیارهای سنجشی گوناگونی مورد استفاده قرار می‌گیرد، که شامل موارد زیر هستند:

- کنترل بودجه / جریان نقدینگی
- شاخص‌های عملکرد اجرایی
- شاخص‌های اندازه‌گیری غیراقتصادی
- عوامل کیفیتی

برای ارزیابی عملکرد آن‌ها در اجرا، ارتباط کمتری بین شاخص‌های حسابداری وجود دارد بلکه اهمیت مربوطه، بیشتر از طریق شاخص‌های غیرمالی لحاظ می‌شود. به‌ناچار این مسأله به مشکلات کیفیتی مربوط می‌شود و ضرورت تصمیم‌گیری بین جایگزین‌ها را ایجاد می‌کند. روشی که مخصوص به چنین شرایطی است، تحلیل منافع هزینه‌ای است که کارایی و اثر بخشی آن را با نظارت بر بخش هزینه‌ها نشان می‌دهیم و نتایج این موضوع می‌تواند جهت جذب سرمایه‌گذاری‌های جدید استفاده شود.

#### ۸-۹ - مفاهیمی برای مدیران

این نکته آشکار است که مدیران سازمان‌ها با پدیده‌های مختلفی مواجهند. اولین مورد مربوط به تملک و بهره‌برداری از منابع است. اطمینان شایانی در رابطه با تملک

منابع وجود ندارد که به‌ویژه برنامه‌ریزی را مشکل می‌نماید. در نتیجه، افق این برنامه‌ریزی به سوی کوتاه‌مدت سوق داده می‌شود؛ اگرچه بعضی از این پروژه‌ها در سازمان‌های غیرانتفاعی دخالت دارند که به‌ناچار در برهه زمانی بلندمدت اجرا می‌شوند.

موارد دیگری که به مدیران مربوط می‌شود، شامل تنظیم اهداف و اندازه‌گیری عملکرد اجرایی است. البته بودجه مالی و کنترل آن به‌ویژه در این محیط، اهمیت دارد. عامل دیگر، تأثیر ذی‌نفعان است. بدون اینکه مشتری، شریک و سرمایه‌گذار وجود داشته باشد، یکسری از ذی‌نفعان دیگر هستند که اهمیت داشته و بسیار تأثیرگذارند. این ذی‌نفعان اهداکنندگان و دریافت‌کنندگان را که در تمام جامعه گسترده‌اند، شامل می‌شود.

تا آنجا که به محیط بیرون مربوط می‌شود، پدیده‌های مهم و شاخصی وجود دارند. اولین سؤال در مورد شناخت بازار است. این مسأله برای برنامه‌ریزی ضروری است، اما وضوح و روشنی کافی ندارد و همچنان که قبلاً توضیح داده شد، این حقیقت وجود دارد که تحویل خدمات به‌وسیله افراد ذی‌نفع، ارزیابی نمی‌شود؛ زیرا این افراد، هیچ پولی را در مقابل دریافت خدمت نمی‌پردازند. ذی‌نفعان زیادی وجود دارند که همه آن‌ها نظری خاص درباره چگونگی اجرای عملکرد داشته و تأثیری نیز بر ارزیابی کار می‌گذارند. این نکته موقعیت را کاملاً پیچیده می‌کند.

در تئوری، حداقل سازمان‌های غیرانتفاعی با هم رقابت نمی‌کنند و این مسأله گاهی به عنوان کمک به افراد ذی‌نفع بیان می‌شود. در مواردی رقابت برای شناسایی منابع است تا این که بخشی از خدمات سازمان را شامل شود. سازمان‌های زیادی در این زمینه به جای رقابت، با یکدیگر تعامل و همکاری دارند. معمولاً در حوادث تاریخی شدید و جهانی، سازمان‌های خیریه بزرگ در این خصوص همکاری می‌کنند و منابع سرمایه‌گذاری مشترک دارند. اما یکی از عوامل این بخش،

بزرگ‌ترین سازمان‌های غیرانتفاعی هستند که قادرند منابع فوق‌العاده را شناسایی کنند. از آنجا که رقابت در مشارکت بازار وجود دارد پس دستیابی به منابع آسان‌تر می‌شود. پس دلیلی برای وجود و ادامه فعالیت آن سازمان نیست. به این دو دلیل، ضمیر انسانی افراد، سازمان‌ها را مدیریت می‌کند و عامل تکاپو شده تا بقایش را حفظ کند و همچنین هدف آن را توسعه دهد، در نتیجه اندازه سازمان و سهم آن از بازار گسترش می‌یابد.

#### ۹-۹- منابع قابل دسترس

برای بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی منابع سرمایه اصلی، از سوی دولت تأمین می‌شود. به طور حتم این مسأله برای اکثریت عمومی و تا حدی شبه عمومی مورد قبول بوده و در بسیاری از کشورها برای مؤسسات آموزشی نیز صحیح است. برای سازمان‌های بزرگ خیریه نیز از نظر دولت‌ها قابل قبول است که از اهدای این خیریه‌ها استفاده کنند و برنامه‌های کمکی خود را بین آن‌ها توزیع نمایند.

منبع دیگر سرمایه، گرفتن وام است که به پروژه‌های بزرگ اختصاص دارد. پس برای بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی، دیگر منابع اصلی سرمایه از طریق ایجاد سرمایه است. این موضوع می‌تواند به شکل جمع‌آوری هدایا، ارثیه‌ها، موقوفات و امانات تأمین شود. برای سازمان‌های بزرگ‌تر ایجاد سرمایه‌ها، از طریق تجارت است و احتمال موفقیت‌آمیز بودن و تداوم‌پذیری را مانند کشور انگلستان دارد. برای مثال مراکز تجاری انگلستان، تعداد قابل توجهی از نمایندگان خیریه‌ای دارند.

#### ۹-۱۰- ساختار یک سازمان خیریه

از آنجا که سازمان‌های خیریه تعداد مهمی از سازمان‌ها را در بخش سازمان‌های غیرانتفاعی تشکیل می‌دهند، لازم است که ساختار آن‌ها را با بعضی جزئیات بیشتر

مورد توجه قرار دهیم. اولین مسأله قابل توجه، محیط قانونی است و مکانی که آن‌ها فعالیت می‌کنند. این مسأله می‌تواند به‌عنوان اختیارات قانونی مؤسسه در مقابل خارج از اختیارات قانونی مؤسسه شرح داده شود که تفاوت آن‌ها در موارد زیر است:

#### ۹-۱۰-۱- مؤسسه‌های خارج از اختیارات شخصی

یک سازمان خارج از اختیارات قانونی، این قدرت را دارد که هر کاری را که از انجام آن ممانعت نشده و بر اساس قانون یا مصوبه‌های قانونی تأسیس آن سازمان است، انجام دهد. تمام سازمان‌های تجاری شبیه این، تأسیس شده‌اند و می‌توانند مسئولیت اقدامات خودشان را با توجه به نیازهای بازار و محیط‌های اطراف، گسترش داده یا تغییر دهند.

#### ۹-۱۰-۲- مؤسسه با اختیارات قانونی

اما یک مؤسسه با اختیارات قانونی، فقط می‌تواند فعالیت‌هایی را انجام دهد که طبق قانون، اختیارات آن را داراست. پس برای چنین سازمان‌هایی، مشکلات بیشتری وجود دارد که فعالیت‌هایشان را تغییر یا گسترش دهند. تمام این سازمان‌ها به‌عنوان سازمان‌های با اختیارات قانونی تأسیس شده‌اند. این موارد می‌تواند به‌عنوان هدف خیریه‌ای تعریف و پشتیبانی شود.

یک سازمان خیریه مالیات و بهره‌های قانونی زیادی دارد اما در عوض محدوده‌های خاصی را می‌تواند انجام دهد. از آنجا که یک سازمان خیریه قادر نیست مانند یک گروه فشار عمل کند - حداقل آشکارا نمی‌تواند چنین کند - افراد سیاسی در حوزه فعالیت چنین سازمان‌هایی جایی ندارند. آن‌ها می‌توانند داوطلب ایجاد سرمایه شوند با این حال از تجارت بعنوان وسیله‌ای جهت ایجاد سرمایه، منع می‌شوند. ممکن است تعجب آور به‌نظر برسد که در حال حاضر چه تعداد از سازمان‌های خیریه در کار تجارت فعالیت دارند. اما این کار از طریق یک نمایندگی

یا واسطه به وسیله شرکت فرعی تجاری انجام می‌شود که به حالت هدیه برای پیشرفت امور خیریه داده شده است؛ اگر چه این محدودیت‌ها قانونی هستند تا مطمئن شوند که منافع یک سازمان خیریه و عواید آن، به سازمانی تعلق می‌گیرد که به طور موثق هدف خیریه‌ای دارد.

نکته نهایی که می‌توان درباره چنین سازمان‌های خیریه‌ای گفت، این است که آن‌ها به حد گسترده از داوطلبان خدمت و نیز حقوق بگیران، استفاده می‌کنند. این باعث می‌شود که هزینه‌های کارهای اجرایی آن‌ها کمتر شود. اما یک گروه از شرکای دیگر با علاقه مسایل مربوطه به سازمان را دنبال می‌کنند. بعنوان مثال، چگونه سازمان در امور خیریه شرکت کند یا عملکرد خود را در قبال خدمات و دریافت کنندگان منافع مدیریت و نظارت کند. گاهی ارتباط بین داوطلبان خدمت و کارکنانی که حقوق دریافت می‌کنند، سرچشمه مشاجره و اختلاف می‌شود.

#### ۹-۱۱- نتایج حسابداری

ما قبلاً برای پدیده‌های برنامه‌ریزی و تصویب بودجه موارد زیادی از حسابداری را دخالت داده‌ایم، که برای اندازه‌گیری گزارش عملکرد و ارزیابی نتایج هستند. نکته مهم دیگری که به نظر می‌رسد در آن حسابداری دخالت دارد، مدت زمان انتخاب شده توسط این سازمان‌ها است. بعضی از پروژه‌ها ذاتاً بلندمدت هستند در حالی که منابع مالی و سرمایه‌گذاری آن‌ها اغلب کوتاه مدت است. بنابراین، یک افق بلندمدت برای هزینه‌ها در نظر گرفته می‌شود در حالی که افق درآمد کوتاه مدت است، این مسأله مشکل‌ساز بوده و سرچشمه مشکلات در برنامه‌ریزی‌ها برای بسیاری از سازمان‌ها است.

بسیاری از سازمان‌ها در موضوع ایجاد سرمایه همچنان که قبلاً ذکر شد، دچار گرفتاری می‌شوند. همین مسأله، باعث پیچیدگی‌هایی برای حسابداری چنین

سازمان‌هایی است و می‌تواند بر روش‌های اجرایی آن سازمان تأثیر بگذارد. به یکی از این سازمان‌ها می‌توان برای فعالیت‌های عمومی یا برای اهداف خاص آن پول پرداخت کرد. برای نمونه مکرراً سازمان‌های خیریه بزرگ‌تر برای عملیات امدادسانی در بلاهای خاص تقاضاهایی دارند. زمانی که پولی برای هدفی ویژه اختصاص داده می‌شود، آن پول فقط برای آن هدف باید استفاده شود. بنابراین، سازمان‌ها تمایل دارند تا چندین هدف خاص برای تأمین سرمایه داشته باشند.

زمانی که نیاز برای چنین پولی برطرف شده و مقداری مازاد باقی بماند، این مسأله نیز می‌تواند مشکل‌ساز شود - پس مشکل می‌شود این پول را برای هدف دیگری هزینه کرد - مشکل دیگر وقتی ایجاد می‌شود که بعضی سرمایه‌گذاری‌ها برای مدیریت‌های عمومی مورد نیاز است. مردم تمایل دارند برای موارد خاص کمک کنند نه این که برای سرپرستی و مدیریت کلی سرمایه‌گذاری نمایند. بنابراین، حسابداری چنین سازمان‌هایی به دنبال هزینه‌هایی هماهنگ می‌شود که امکان هزینه کردن مستقیم داشته باشد نه هزینه کردن غیرمستقیم.

#### ۹-۱۲- موارد حاکمیت در سازمان‌های غیرانتفاعی

همه این عوامل مفاهیمی به اندازه حاکمیت دارند که به آن مربوط می‌شوند. اغلب، این تفکر وجود دارد که اگر سازمانی برای اهداف عمومی یا خیریه‌ای موجودیت پیدا کرده است، پس باید یک سازمان مسؤل اجتماعی باشد و حاکمیت خوبی را ارایه دهد. تمرکز ما بر این موارد در سراسر کتاب، این است تا متوجه شوید که این یک ضرورت نیست. حاکمیت، چگونگی هدایت عملیات سازمان است و این که چگونه با ذی‌نفعانش برخورد کند. برای سازمان‌های غیرانتفاعی همان‌گونه که مشاهده می‌کنید یک تمرکز جداگانه و متفاوت وجود دارد و ما نیاز داریم تا آن را در مفاهیم ضمنی واژه حاکمیت مورد توجه قرار داده و عملکرد آن‌ها را بر طبق این



معیارها ارزیابی کنیم.

### ۹-۱۲-۱- ذی‌نفعان

یک سازمان خیریه ذی‌نفعان متفاوتی دارد که بدون نگاه به سود در آن شریک هستند. این گروه‌های مختلف ذی‌نفعان دارای قدرت متفاوتی در فراهم کردن و پیگیری سود، جهت سازمان هستند. به‌ناچار مرادده با چنین ذی‌نفعانی از نظر اجرایی برای یک سازمان غیرانتفاعی اهمیت زیادی دارد. علاوه بر این، سرچشمه اختلافات ممکن است متفاوت و اقدامات برای حل آن تناقض‌ها نیز متفاوت باشد. به‌ناچار فرایند تصمیم‌گیری نیز نسبتاً متفاوت خواهد بود.

### ۹-۱۲-۲- پایداری

در زمینه انجام کار بیشتر با منابع کمتر، به منبع آراس و کراوتر مراجعه کنید. انجام کار بیشتر با منبع کمتر، یکی از اهداف این نوع سازمان است. در زمینه تأثیرگذاری انتخاب‌های موجود برای نسل‌های آینده، یک سازمان غیرانتفاعی در حقیقت تلاش می‌کند تا این کار را انجام داده و منابع را با عدالت بیشتری توزیع کند. پس یک سازمان غیرانتفاعی در حقیقت باید تلاش و رقابت کند تا موجودیت جاودان داشته باشد. در نتیجه، پایداری برای این سازمان‌ها مهم است، اما مفاهیم آن در زمینه انگیزه و تصمیم‌گیری خیلی تفاوت دارند.

### ۹-۱۲-۳- پاسخ‌گویی

پاسخ‌گویی برای این نوع سازمان‌ها نیز مسأله‌ای حائز اهمیت است. اما در این سازمان‌ها فردی که می‌تواند پاسخ‌گو باشد متفاوت است. به این معنا که این نوع سازمان‌ها بدون این که شریک یا مشتری داشته باشند، باید پاسخ‌گوی اهداکنندگان، ذی‌نفعان و طیف وسیعی از ذی‌نفعان باشند. علاوه بر این، باید بر فرایند پاسخ‌گویی

نظارت وجود داشته باشد. البته این فرایند برای ذی‌نفعان مختلف، متفاوت خواهد بود تا این که قادر باشند اقداماتشان را ادامه دهند.

#### ۹-۱۲-۴- شفافیت

با وجود گروه‌های متفاوت ذی‌نفعان کسانی که همه آن‌ها منافع قابل توجهی در فعالیت سازمان دارند، آشکار است که شفافیت زیادی برای همه سازمان‌ها نیاز است و آنان نیز برای آن تلاش و رقابت می‌کنند.

این مسأله به‌ویژه با نیاز به این که سرمایه را باید برای اهداف محدود و خاص حفظ کنند وخیم‌تر می‌شود. از سوی دیگر به نفع سازمان‌های غیرانتفاعی است که در جستجوی استفاده از سیستم حسابداری و روش‌هایی که هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم را دسته‌بندی می‌کنند، باشند و در نتیجه آن، هزینه‌های ایجاد شده نظارتی ظاهری را به حداقل برسانند. این مسأله کاملاً مخالف اصل آشکارسازی بوده اما کاملاً قابل قبول است.

#### ۹-۱۲-۵- آشکارسازی یا افشا

افزایش آشکارسازی یکی از موضوعات گزارش دهی توسط شرکت است. چنان که آنان در پی برآورده کردن رضایت‌مندی ذی‌نفعان باشند این کار باید از طریق افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی انجام گیرد. همیشه آشکارسازی پدیده‌ای از فعالیت سازمان‌های غیرانتفاعی بوده است، به این دلیل که آشکارسازی برای رسیدن به سود بیشتر و همچنین جلب رضایت گروه‌های گوناگون متشکل از ذی‌نفعان قدرتمند و جنجالی، ضروری است.

از این پس باید توجه داشت، سازمان‌های سودگرا چندان شباهتی به سازمان‌های غیر سودگرا ندارند.

### ۹-۱۳- نتیجه‌گیری

محیط فعالیت سازمان‌هایی که به دنبال منافع نیستند، تا حدی متفاوت است؛ اما هنوز هم مفاهیمی نظارتی دارند که تا حد زیادی به پایداری و پاسخ‌گویی آن‌ها مربوط می‌شود. پدیده‌های ویژه چنین محیط‌هایی از موارد زیر هستند:

- موجودیت منابع غیرمطمئن و تأثیر آن بر برنامه‌ریزی‌های بلندمدت
- قدرت ذی‌نفعان و دخالت آن‌ها
- اولویت‌های مغایرت‌ها
- محیط‌های قانونی
- ابهامات مدیریتی

### ۹-۱۴- مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر

Aras G & Crowther D (2009); *The Durable Corporation: strategies for sustainable development*; Aldershot; Gower

Claver E, Llopis J, Gasco J L, Molina H & Cocna F J (1999); *Public administration – from bureaucratic culture to citizen-oriented culture*; International Journal of Public Sector Management 12 (5), 455- 464

Davis P (2001); *The Governance of Co-operatives Under Competitive Conditions: Issues, Processes and Culture*; Corporate Governance 1 (4), 28-39

Kajimbwa M (2006); *NGOs and their role in the Global South*; International Journal of Not-for-Profit Law, 9 (1)

Mackiewicz, A. (1993) *Guide to Building a Global Image*, The Economist

فصل نهم: حاکمیت شرکتی در سازمان‌های غیرانتفاعی ۱۸۷

Intelligence Unit, McGraw-Hill Inc.: New York.

Morley, M. (2002) *How to Manage your Global Reputation*. Hampshire: Palgrave.





□

---

## فصل دهم جهانی سازی و حاکمیت شرکتی

---

■



## ۱-۱۰- مقدمه

جهانی سازی، مفهومی است که در چند دهه اخیر، به عامل اصلی برای تغییر و تحولات اساسی در دنیای کسب و کار تبدیل شده است. این پدیده، بر اقتصاد، کسب و کارها، محیط زیست و جامعه به روش های مختلف تأثیر گذاشته و تقریباً همه شرکت ها تحت تأثیر این تغییرات بوده اند. اکثر این تغییرات را در رابطه با افزایش رقابت، تغییر سریع تکنولوژی و انتقال اطلاعات می دانیم. این پدیده، شرکت ها را بیشتر ترغیب می کند تا به دنبال پایداری و بقای بلندمدت، در جهت سودآوری هدایت شوند. اما شرکت ها یک بخش حیاتی از جامعه هستند که نیاز است به طور شایسته سازمان دهی شوند. بنابراین، به یک سری معیارهای اجتماعی، قوانین و اصول در جامعه و کسب و کارها نیاز داریم. این قانون، «حاکمیت» نامیده می شود.

## ۱-۲- جهانی سازی

جهانی سازی می تواند به جنبشی آزاد در کالا، خدمات و سرمایه تعریف شود. اما این تعریف نمی تواند همه جنبه های جهانی سازی یا تغییر جهانی را در برگیرد. همچنین جهانی سازی بایستی فرایندی باشد که حاکمیت، تکنولوژی، فرهنگ و اقتصاد جهان را یکپارچه کند. این مسأله بدان دلیل است که جهانی سازی، در انتقال اطلاعات، پویایی کارکنان ماهر، مبادله تکنولوژی، جریان سرمایه گذاری های مالی و



بورس سهام بین کشورهای پیشرفته و کشورهای در حال پیشرفت تأثیر دارد. جهانی سازی محدوده وسیعی از ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و مذهبی جامعه جهانی را پوشش می دهد. جهان به طور شگرفی در حال تغییر است و هر حکومتی مسئولیت دارد تا تمام اقتصاد و بازار محلی خود را از این تغییر سریع، محافظت کند. سؤال این است که چگونه سازمانی می تواند خود را با چنین تغییری هماهنگ کند. قبل از هر چیز شرکت ها بایستی تأثیرات مختلف جهانی را بشناسند. جهانی سازی چندین فرصت و چندین تهدید دارد. یک شرکت باید آگاه باشد که چگونه خودش را از تأثیرات منفی آن محافظت و چگونه از فرصت های مثبت این موقعیت استفاده کند. جهانی سازی بر اقتصاد، کسب و کارها، جامعه و محیط زیست به روش های مختلفی تأثیر می گذارد:

- افزایش رقابت
- توسعه تکنولوژیک
- انتقال اطلاعات و توسعه دانش بشری
- انتقال سرمایه بین کشورهای توسعه یافته و بازارهای نوظهور
- ایجاد مقررات و استانداردهای بین المللی
- یکپارچه سازی بازارهای جهانی
- پویایی سرمایه به طور عقلایی
- تأثیر بر بحران اقتصادی جهانی

#### ۱۰-۲-۱- رقابت

جهانی سازی باعث افزایش قدرت رقابت می شود. این رقابت می تواند به محصول، هزینه خدمات، قیمت اجناس، بازار هدف، هماهنگ سازی تکنولوژیک، پاسخ سریع و تولید سریع توسط شرکت ها مربوط شود. علاوه بر تمام این موارد،

رضایت‌مندی مشتری و کیفیت را نیز به همراه خواهد داشت. زمانی که یک شرکت، محصولش را با هزینه کمتر تولید می‌کند و ارزان‌تر می‌فروشد، در نتیجه قادر خواهد بود سهم بازار خود را افزایش دهد.

مشتری حق انتخاب زیادی در بازار خواهد داشت. او می‌خواهد کالاها و خدمات را سریع و به روش مفیدتری بشناسد. مشتریان انتظار کیفیت بالایی دارند و مایلند قیمت ارزان‌تری برای آن اجناس بپردازند. تمام این انتظارات نیاز به عکس‌العمل شرکت دارد. اگر فروش شرکت کمتر شود، در نتیجه سود خود را از دست می‌دهد و سهم بازار را نیز از دست خواهد داد. یک شرکت همیشه باید برای رقابت‌های قیمتی جهت محصول و خدماتش، آمادگی داشته باشد و برای تغییرات عملکرد و خواسته‌های مشتریان نیز مهیا باشد، زیرا همه این موارد از نیازهای بازار جهانی است.

#### ۱۰-۲-۲- تغییرات در تکنولوژی

یکی از مؤثرترین پدیده‌های جهانی‌سازی، استفاده از تکنولوژی جدید است که شرکت‌ها با کمک متخصصان لازم از سراسر جهان، این فرصت‌های تجاری جدید را ایجاد می‌کنند. روش‌های تجارت الکترونیکی و اینترنتی امکانات بالقوه خاصی را برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد کرده است. تکنولوژی، یکی از ابزارهای اصلی رقابت برای دستیابی به کیفیت کالا و خدمات است. از سوی دیگر، دستیابی به آن‌ها مستلزم هزینه زیادی برای شرکت است. شرکت باید آخرین پیشرفت‌های تکنولوژی را جهت افزایش کیفیت محصول و فروش خود استفاده کند. جهانی‌سازی سرعت انتقال و پیشرفت تکنولوژی را افزایش داده است. انتظارات مشتریان نیز به بازار جهت می‌دهد. بیشتر شرکت‌ها در بازاری که با بحران سرمایه مواجه است خطر می‌کنند و این به آن دلیل است که نیاز دارند فوراً خود را با

خواسته‌های مشتریان و انتظارات بازار هماهنگ کنند. چنین شرکتی باید مدیریت تکنولوژی مؤثر و مفید و مدیریت تحقیق و توسعه خوبی داشته باشد.

#### ۱۰-۲-۳- انتقال اطلاعات و دانش

اطلاعات گران‌ترین و با ارزش‌ترین عامل تولید در دنیای کنونی است. اطلاعات می‌تواند به آسانی از یک شرکت به شرکت دیگر مبادله یا منتقل شود. اگر شرکتی فرصت استفاده از اطلاعات را داشته باشد، مفهومی این است که می‌تواند خودش را با تغییرات جهانی هماهنگ نماید. این مسأله کاملاً شبیه انتقال تکنولوژی در بازارهای جهانی است که در اثر تغییرات سریع در انتقال اطلاعات و استفاده مؤثر از آن، به اطلاعات و دانش نیاز دارد.

#### ۱۰-۲-۴- سرمایه‌گذاری اوراق بهادار (جریان سرمایه‌گذاری اقتصادی)

جهانی‌سازی باعث شده تا سرمایه‌گذاری اوراق بهادار بین‌المللی، افزایش یابد. علاوه بر این، بازارهای اقتصادی به‌طور روزافزونی به روی جریان‌های سرمایه‌گذاری بین‌المللی باز می‌شود. لذا، سرمایه‌گذاری اوراق بهادار، یکی از مشکلات اصلی کشورهای در حال توسعه است. تقریباً این تنها روشی است که می‌تواند میزان نقدینگی بازارها و اقتصادهای کشورهای نوظهور را افزایش دهد تا سرمایه‌های خارجی جذب شوند. نکته مهم این است که سرمایه‌گذاری کوتاه مدت می‌تواند تأثیر بزرگی بر بازارهای اقتصادی بگذارد. وقتی که اقتصادهای نوظهور در کشورهایشان مشکلاتی داشته باشند یا این که سرمایه‌گذاران سود کافی از سرمایه‌گذاری خود نبرند، این سرمایه‌گذاران ممکن است بازار را ترک کنند که در نتیجه آن نقدینگی بازار کاهش یافته و شاخص‌های اقتصادی بازار فوراً سقوط می‌کنند.

### ۱۰-۲-۵ - ساماندهی/مقررات زدایی و استانداردهای بین‌المللی

جهانی‌سازی به ساماندهی بیشتری از بازار و اقتصاد نیاز دارد. وسایل و روش‌های مالی پیچیده و جدید زیادی در بازار وجود دارد. چنین ابزاری به دلیل اثرات جهانی‌سازی تجارت، به سادگی به کشورهای دیگر انتقال می‌یابند. هرگونه سیستم، ابزار، وسایل جدید به قوانین و مقررات جدیدی نیاز دارد تا محدوده تأثیرات آن‌ها را معین کنند. این مقررات ضروری هستند تا کشورها را در مقابل بحران‌ها و ریسک‌های جهانی محافظت کنند. زمانی که بحرانی در یک کشور پدیدار شود، به دلیل انتقالات و کانال‌های تجارت جهانی تأثیراتش به کشورهای دیگر نیز منتقل می‌شود. از سوی دیگر، این شرکت‌ها ذی‌نفعان و شرکای بسیاری از کشورهای مختلف جهان دارند که در اثر جهانی‌سازی، سهام شرکت‌های بزرگ در بازارهای سهام بین‌المللی معامله می‌شوند. قوانین و مقررات بین‌المللی از سرمایه‌گذاران کوچک در مقابل مشکلات پدید آمده در شرکت‌ها محافظت می‌کند. نمونه‌ای از این مورد، بحران مالی اخیر است که در جهان دیده شد.

استانداردهای بین‌المللی، اقتصادها و بازارهای جهان را به وسیله اصول بین‌المللی ساماندهی می‌کند، از جمله این قوانین استانداردهای حسابداری و حسابرسی بین‌المللی هستند. نتیجه این کار در گزارش شرکت‌های جهانی قابل مشاهده است. لذا جهان اقتصادی به قوانین، مقررات و استانداردهای بین‌المللی بیشتری در مقایسه با گذشته نیاز دارد.

### ۱۰-۲-۶ - یکپارچه‌سازی بازار

در حقیقت با جهانی‌سازی، بسیاری از بازارها و اقتصادهای جهان به یک بازار و یک اقتصاد تبدیل می‌شوند. هدف استانداردهای بین‌المللی و مقررات این است که تمام این بازارها را ساماندهی کند. اقتصاد نیاز دارد که در ساختارهای مالی این

توانایی را داشته باشد که سطح بزرگ‌تری از خطر با اقتصاد جدید را تجربه کند. برای این منظور بازارهای مالی باید وسیع و سیال باشند. در حال حاضر بازارهای اقتصادی کشور آمریکا به اندازه کافی بزرگ هستند تا بتوانند ساختاری اقتصادی برای بازار جهانی فراهم کنند. پروژه بازار سهام جهانی و پروژه یکپارچه‌سازی بازار سهام اتحادیه اروپا، بخشی از این تغییرات هستند. این‌ها مثال‌های زیادی برای موقعیت جاری در یکپارچه‌سازی بازار هستند که از نتایج افزایش رقابت در اقتصاد است.

#### ۱۰-۲-۷- پویایی سرمایه‌های فکری کیفی

تأثیر دیگر جهانی‌سازی، پویایی سرمایه‌های انسانی است که از طریق انتقال اطلاعات و دانش انجام می‌گیرد. یکی از دلایل آن این است که شرکت‌های بین‌المللی و چند ملیتی در کشورهای دیگر نمایندگی، شریک و شعبات فرعی دارند. آن‌ها به کارکنانی بین‌المللی، مجرب و ماهر نیاز دارند تا به کشورهای مختلف سفر کرده و اقدامات تجاری بین‌المللی مناسبی را اجرا کنند. همچنین در این تغییرات به کارکنانی با مهارت زیاد، تحصیلات عالی و توانایی انجام سفر، نیاز دارند تا بتوانند با شرایط مختلف بازار هماهنگ شوند.

#### ۱۰-۲-۸- بحران اقتصادی و تأثیرات شایع در بحران جهانی

بحران‌های مالی اکثراً از طریق جهانی‌سازی مشخص می‌شوند و نتیجه و تأثیر جهانی‌سازی هستند. در سال‌های اخیر اقتصاد جهان شاهد بحران‌های مالی زیادی بوده است. این بحران‌های مالی از سرمایه‌گذاری بین‌المللی، جریان سرمایه‌های شناور و سرمایه‌گذاری در بازار سهام جهانی، عدم وجود مقررات و سامان‌دهی مناسب و استانداردهای پیچیده اقتصادی، توسعه سریع بازارهای مالی، عدم هماهنگی و تقارن اطلاعات و انتقال دانش، پدید می‌آیند. هر بحران اقتصادی ملی یا منطقه‌ای

می‌تواند با تأثیر ریسکی نظام‌مند به بحرانی جهانی تبدیل شود. ریسک نظام‌مند مفهومی سرایت کردن اقتصادی از یک کشور به کشور دیگر است. در برخی موارد، بحران در بین کشورهای مختلف پخش می‌شود که به ظاهر هیچ‌گونه مشکل زیربنایی مشترک اقتصادی یا مقرراتی ندارند. بحران‌های اخیر جهان نشان داده است که یکی از دلایل این بحران‌ها، نامنظم بودن و عدم سامان‌دهی بازارها است.

### ۱۰-۳- مفهوم حاکمیت جهانی

تمام سیستم‌های حاکمیت از ابتدا به مدیریت و نظارت بر مشارکت‌ها و همکاری‌ها مربوط می‌شوند و در نتیجه اقتدار سیاسی، سازمانی و کنترل‌نهایی را به وجود می‌آورند. حاکمیت در این زمینه خاص، مؤسسات سیاسی رسمی را ایجاد می‌کند که تلاش آن‌ها ایجاد هماهنگی و کنترل ارتباطات اجتماعی درون سازمانی است تا توانایی اجرای قدرتمند تصمیم‌گیری‌ها را داشته باشند. اما در این اقتصاد جهانی شده، واژه حاکمیت به این معنی استفاده می‌شود که مقررات و ارتباطات درون سازمانی را بدون وجود قدرت سیاسی همانند یک سیستم بین‌المللی شرح دهند.

حاکمیت جهانی می‌تواند به عنوان مدیریت فرایندها و بدون وجود هر شکلی از حکومت جهانی، مورد توجه قرار گیرد. بعضی ساختارهای بین‌المللی وجود دارند که در جستجوی نظارت و ارجاع این پدیده‌ها هستند. نمونه‌های دایمی در میان آن‌ها سازمان ملل متحد و سازمان تجارت جهانی هستند. هرکدام از این سازمان‌ها تا حدودی موفقیتی در زمینه تأسیس شکلی از حاکمیت در ارتباطات جهانی به دست آورده‌اند، اما این فقط شناخت بخشی از مشکلات جهان است و تلاش می‌کنند تا مشکلات جهانی را نظارت و کنترل کنند که این کار فراتر از توانایی ملت‌ها و حکومت‌ها برای حل آن مشکلات است.

البته استفاده از واژه حاکمیت جهانی، دلالت نمی‌کند که واقعاً چنین سیستمی

وجود دارد تا اجازه دهد به تنهایی تأثیر آن را در عملکردهایش مورد توجه قرار دهیم. فقط می‌توانیم به این مورد پی ببریم که در این دنیای جهانی شده، نیاز است تا به شکلی حاکمیت پدیده‌های جهانی و چند ملیتی را نظارت و اداره کنیم. پس واژه حاکمیت جهانی، تنها توصیفی است برای شناخت مفهوم این واژه و ما را ارجاع می‌دهد تا بر قوانین حل مشکلات جهانی مشارکت و توجه داشته باشیم.

این‌ها ممکن است سازمان‌هایی رسمی بوده و شکل قانونی به خود بگیرند یا مؤسساتی تأسیس شوند که امور اجتماعی را به وسیله مجریانی مختلف از جمله دولت‌ها، سازمان‌های درون دولتی و سازمان‌های غیردولتی یا مجریان جوامع شهری، سازمان‌های بخش خصوصی، افراد و گروه‌های فشار اداره کنند، البته سیستم غیر رسمی شامل موارد اجرایی، راهنمایی و مشاوره کننده یا واحدهای سازمانی موقت مانند موارد ائتلافی نیز وجود دارند. بنابراین، حاکمیت جهانی می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای پیچیده از مؤسسات رسمی و غیر رسمی، سازوکارها، ارتباطات، فرایندهای میان حکومت‌ها، شهروندان و سازمان‌ها یا دولتی و غیردولتی در نظر گرفته شود که از طریق آن‌ها منافع جمعی مرتبط در سطح جهان، حقوق و تعهدات اخلاقی و تضادها را حل و فصل می‌نمایند.

البته حاکمیت جهانی مشابه حکومت جهانی نیست ولی در حقیقت چنین سیستمی ضروری است. اما در حال حاضر، حکومت‌های ملی، انحصار قانونی خاصی برای استفاده از قدرت در کارهای اجرایی دارند. در نتیجه، حاکمیت جهانی اشاره به فعل و انفعالات سیاسی دارد. وجود حاکمیت جهانی باید بتواند مشکلات را حل کند و دامنه تأثیر آن بیشتر از یک کشور و منطقه است. نیاز برای بهسازی و حل مشکلات جهانی، البته مستلزم ایجاد سازمان‌های رسمی جهانی با قدرت بیشتری نیست بلکه می‌توان با توافق عمومی، معیارها و الزامات مربوطه را به کار بست. البته اقداماتی در جریان است تا این الزامات را اجرا کنند. نمونه‌ای که اخیراً ایجاد شده،

اصلاحات در سازوکارهای پاسخ‌گویی به سازمان‌های جهانی است. برای نمونه می‌توان معاهده جهانی سازمان ملل متحد را به‌عنوان بزرگ‌ترین آغاز مسئولیت‌همکاری داوطلبانه خیریه جهانی، بیان کرد. شرکت‌ها، نمایندگی‌های ملی و بین‌المللی، اتحادیه‌های تجاری و دیگر سازمان‌های کارگری و ارگان‌های مختلف از جوامع شهری گرد هم آمده‌اند تا از محیط زیست جهانی، حقوق بشر و اصول حقوق اجتماعی حمایت کنند. مشارکت کاملاً داوطلبانه است و هیچ‌گونه اجبار و دخالتی از طریق شخصیتی قانونی و خارجی برای اجرای این قوانین و اصول نیست. شرکت‌ها به این موضوعات وفادار می‌مانند؛ زیرا مفاهیم اقتصادی را دنبال کرده و ذی‌نفعان آن‌ها با این پدیده‌ها درگیر هستند. آن‌ها سازوکاری را فراهم می‌کنند که به‌سادگی می‌توانند بر پیروی شرکت‌ها نظارت داشته باشند. این سازوکارها همچون معاهده‌های جهانی هستند که می‌توانند توانایی افراد و جوامع محلی را برای پاسخ‌گو ماندن شرکت‌ها، اصلاح کنند.

#### ۱۰-۴- دورنمای جهانی

همچنان‌که قبلاً بیان شد، حاکمیت خوب، برای عملکرد خوب شرکت ضروری است. البته حاکمیت خوب در هر حوزه‌ای از جامعه بسیار مهم است چه در محیط شرکت باشد یا در کل جامعه یا در یک حوزه سیاسی. با مروری که در این فصل انجام می‌شود، تلاش می‌کنیم تا گسترش حوزه مفاهیم حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی را آشکار کنیم.

همچنین وجود هم‌زمان مفاهیم گسترده در حوزه کسب و کارها و جامعه شهری را در فرهنگ‌ها و جوامع مختلف و برداشت‌های متفاوت آن‌ها را نشان می‌دهیم و استدلال خواهیم کرد که یک چارچوب مشخص جهانی وجود ندارد. اما در این دنیایی که روز به روز به سمت جهانی شدن پیش می‌رود، چیزی است



که برای تعاملات و ارتباطات درونی بین‌المللی مفید و مؤثر خواهد بود و سرانجام پدیدار می‌شود. علاوه بر این، استدلال خواهیم کرد که فرهنگ‌های متفاوت مواردی را جهت آرایه به توسعه و پیشرفت این اصول جهانی دارا هستند. در این کتاب، پدیده‌ها را از دیدگاه‌های متفاوت به عنوان وسیله مشارکت در جهت توسعه و پیشرفت این سیستم جهانی بررسی و بیان می‌کنیم.

#### ۱۰-۵ - چگونه جهانی سازی بر حاکمیت تأثیر می‌گذارد

ممکن است سؤال شود که چگونه جهانی سازی بر حاکمیت تأثیر می‌گذارد. اما پاسخ این سؤال فقط به ربع آخر قرن بیستم مربوط نمی‌شود، بلکه به قرون قبل نیز مربوط است. جان می‌نارد کینز<sup>۱</sup> نتیجه‌گیری کرده‌است که طی چهار هزار سال، استانداردهای زندگی انسان‌ها تا ۱۰٪ پیشرفت داشته‌است. آدام اسمیت یک دیدگاه نواندیش و مکتب‌آفرین در باره ثروت جوامع بشری در سال ۱۷۷۶ آرایه داده‌است. او شرایطی را توصیف می‌کند که به افزایش رفاه و درآمد مالی جوامع منتهی می‌شود. به همین ترتیب، شواهد زیادی از تاریخ اقتصادی وجود دارد که منافع رفتار اخلاقی را نشان می‌دهد. برای مثال رابرت اوون<sup>۲</sup> و جدیده‌استرات<sup>۳</sup> هر دو از کشور انگلستان، منافع اقتصادی را در کمک به ذی‌نفعان شرح داده‌اند. همین‌طور میلتون فریدمان<sup>۴</sup> تأثیرات اخلاق در رشد اقتصادی و توسعه جوامع را مورد توجه قرار داده‌است.

واضح است که مساله جدیدی در باره رشد اقتصادی، توسعه، پیشرفت و جهانی سازی وجود ندارد. به‌طور کلی رشد اقتصادی چند نتیجه را برای جامعه پدید

---

1 - John Maynard Keynes  
2. Robert Owen  
3. Jedediah Strutt  
4. Friedman

می آورد و این پدیده جهانی می شود. یکی از مهم ترین موارد، آن است که آن ها را از جنبه های اجتماعی، مذهبی و اخلاقی مورد توجه قرار نمی دهیم. بعضی نظریه پردازان اثر این تغییرات سریع را بیشتر از یک صد سال قبل می دانند. رشد اقتصادی و توسعه مالی، بدون مفاهیم و نتایج اخلاقی و اجتماعی ممکن نیست.

سؤال دیگر این است که چه کسی مسوول پاسخگویی به این فرایند پایدار و اطمینان یافتن از رفاه عموم و امنیت برخورداری از مواهب اجتماعی است؟ آیا این مسئولیت به عهده دولت، دنیای تجارت، مصرف کننده، ذی نفع یا همه افراد جامعه است؟ دولت یک بخش از این سیستم است که بازارها و مقررات و قوانین را سامان دهی می کند. مدیران، تجار و دنیای کسب و کار اقداماتی را در مورد ساختار بازار، رفتار مصرف کنندگان و شرایط تجاری انجام می دهند. علاوه بر این، آن ها در برابر ذی نفعان مسوول هستند تا سود بیشتری فراهم کرده و منافع بلندمدت آن ها را در شرکت حفظ کنند. در نتیجه، اقداماتی مخاطره آمیز جهت رسیدن به سود و منافع انجام می دهند. این ریسک کردن مخالف اصول اخلاقی، مذهبی و اجتماعی است که بایستی در شرکت اعلام کنند. برای رفتار مسوولانه اجتماعی و اخلاقی در شرکت دلایل بسیاری وجود دارد. اما موارد زیادی هم از بد اخلاقی و چند عمل غیرقانونی رفتاری در برخی شرکت ها مشاهده شده است. افزایش رقابت ها، تجارت را در دنیای جهانی سازی شده، بسیار سخت تر از قبل می کند.

خبرهای خوبی برای آنچه که ما انتظار داشتیم، وجود دارد؛ آن هم این که بر اثر رقابت، دیگر موارد بد رفتاری در شرکت ها دیده نمی شود. بر طبق معیارهای بین المللی اجرایی و انتظارات از شرکت ها، آنان موظفند به مسایل زیست محیطی، اخلاقی و اجتماعی بیشتر از گذشته توجه داشته باشند. یکی از دلایلی رقابت بیشتر به جای منفعت طلبی بیشتر است و دلیل دیگر آن هم، انتظار مشتریان است که هیچ

ارتباطی به قیمت محصولات ندارد بلکه به کیفیت محصول، فرایند تولید مناسب محصول و حساس بودن نسبت به محیط زیست مربوط می شود. علاوه بر این، ذی نفعان، بیشتر به سودآوری و منفعت دهی شرکت در بلندمدت می اندیشند. نکته کلیدی این مفهوم فناپذیری یا نابودی شرکت در بلندمدت است که نمایانگر مفهوم پایداری برای یک شرکت است. شرکا نیز می خواهند که به جای یک سوددهی کوتاه مدت، یک دوره سوددهی بلندمدت و یک شرکت پایدار داشته باشند. این مسأله نه تنها به سوددهی شرکت بلکه به عملکرد زیست محیطی و اجتماعی شرکت مربوط می شود. بنابراین، مدیران بایستی برنامه های استراتژیک برای شرکت ها تدوین کنند که تمام انتظارات ذی نفعان را در برگیرد. این انتظارات همانا فراهم کردن سودآوری بلندمدت و پایدار جهت سرمایه گذاری آنها است. اما پایداری می تواند از دیدگاهی دیگر که درخواست ها را به روشی عادلانه دربرگیرد، بررسی شود؛ مانند توزیع عادلانه کالا، روش های منصفانه، احترام به حقوق دیگران و عدالت اجتماعی. این ها مواردی هستند که شرکت ها را قادر می سازند تا فناپذیر و پایدار شوند.

پایداری شرکت، مستلزم این است که ارزش های عدالتی بتوانند در آینده نیز تداوم یابند. به اعتقاد دوور<sup>۱</sup> اگر در حال حاضر و از نقطه نظر افراد کنونی جامعه عادلانه باشند، اما توسط آیندگان از آن رفتارها جلوگیری شود، این نقطه نظر از لحاظ پایداری مردود شناخته می شود. بنابراین، انتظارات شرکا و سرمایه گذاران یا تقریباً همه ذی نفعان حمایت بیشتر از مسئولیت های اجتماعی و اخلاق شرکتی نسبت به شرکت های دیگر است. جهانی سازی، تأثیر بسیار سریعی بر رفتار شرکتی دارد اما هنوز هم می توان مشکلات زیادی را در این زمینه به ویژه در کشورهای در حال توسعه مشاهده کرد. این یکی از واقعیت های فرایند جهانی سازی است. اما امیدواریم

---

1. Dower

که در آینده پیشرفت‌ها و روش‌های متفاوتی برای این فرایند را شاهد باشیم که برخی از آن‌ها طبیعتاً به بعضی اصول، قوانین و معیارهای بین‌المللی مربوط می‌شوند اما اکثر آن‌ها به پایان یافتن سیستم ناقص و معیوب سرمایه‌داری برمی‌گردد. مبارزه رقابتی حاکمیت در دنیای جهانی‌سازی شده، به فرایندی از اندیشه و مشورت سیاسی مربوط می‌شود که هدف آن، ایجاد و تنظیم دوباره استانداردهای اخلاقی تجارت جهانی است. در حالی که مدیریت ذی‌نفعان به ایده داخلی‌سازی تقاضاها می‌پردازد، ارزش‌ها و علائق آن‌ها بازیگران یا مجریانی هستند که در تصمیم‌سازی تأثیرگذار و تأثیرپذیر هستند. شیرر<sup>۱</sup> و پلاتزو<sup>۲</sup> استدلال می‌کنند که حرکت شرکت‌ها در رقابت‌های اجتماعی زیست محیطی همچون حقوق بشر، گرم‌شدن کره زمین و از بین بردن جنگل‌ها، می‌تواند مورد قبول قرار گیرد.

#### ۱۰-۶- جهانی‌سازی، شکست‌های شرکتی و حاکمیت شرکتی

شرکت‌هایی نظیر انرون<sup>۳</sup>، ورلدکام<sup>۴</sup> و پارمالات<sup>۵</sup> و شکست‌های شرکت‌های جهانی متفاوت دیگر، مواردی از حاکمیت را پدید آورد و توجه زیادی را به نقش اخلاقیات در کسب و کار معطوف کرد. مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره این شرکت‌ها بایستی مسئولیت همه این شکست‌ها را به‌عهده بگیرند و این‌ها مواردی از «عدم مسئولیت‌پذیری و عدم پاسخ‌گویی شرکتی» هستند. بسیاری از افراد بر این عقیده‌اند که اگر شرکتی مسئولانه برخورد کند، به احتمال زیاد شایعات و بدگویی‌ها در مورد آن‌ها پخش نمی‌شود و متوقف خواهد شد. حاکمیت شرکتی، باعث محافظت شرکت در مقابل ضرر و زیان بلند مدت است.

---

1. Scherer  
2. Palazzo  
3. Enron  
4. Worldcom  
5. Parmalat

زمانی که شرکت‌ها پاسخ‌گویی اجتماعی مسئولانه داشته باشند، می‌توانند هزینه‌های ریسک و شکست خودشان را محاسبه کنند. ابتدا یک شرکت بایستی مسئولیت پاسخ‌گویی به شرکا و ذی‌نفعان خود را بپذیرد. این مفهومش پاسخ‌گوبودن به همه افراد جامعه است. شکست‌های شرکتی، تأثیری مهم بر همه جامعه خواهد داشت، به‌عنوان نمونه شایعات و بدگویی‌های زیاد در مورد شرکت انرون تأثیر سریعی بر بازار و اقتصاد گذاشت. ذی‌نفعان مختلف از قبیل کارکنان شرکت، مشتریان و تامین‌کنندگان و همچنین شرکا و قوانین شرکت مسئولیت دارند که عملکرد خوبی را برای شرکت تضمین کنند. بنابراین، حاکمیت شرکتی نه تنها به یک شرکت بلکه به همه جامعه برمی‌گردد، در نتیجه با تغییر دادن نقش پاسخ‌گوبودن شرکت، تمرکز از مشکل واقعی شرکت که نیازهای جامعه است، به مقررات و نظارت باز می‌گردد. یکی از دلایل رسیدن به چنین نتیجه‌ای، رقابت فزاینده بین شرکت و بازار است. مدیران، تمایل دارند تا نسبت به قبل هرچه بیشتر در رفتارشان بلند همت باشند و موقعیتی در دنیای جهانی‌سازی شده به‌دست آورند. پس بایستی بر رفتار مدیریتی شرکت تمرکز داشته باشند. سؤال این است که چگونه یک مدیر به روش پاسخ‌گویی اجتماعی رفتار کند و چگونه این مسأله حیاتی را در زندگی تجاری و در جامعه حل نماید. در جهان تجارت، همیشه قوانین، اصول و معیارها و همچنین مقررات و برخی درخواست‌های قانونی وجود دارند. اما این که یک فرد پاسخ‌گوی اجتماعی باشد، بسیار ساده‌تر از آن است که قانون او را پایدار و وفادار کند. آن فرد باید توانایی عمل کردن و پاسخ‌گویی در تصمیمات و اعمال خود را داشته باشد. یکی از مشکلات مهم، به کار بستن همه این مفاهیم و جهت‌ها در شرکت برای رفتار مدیریتی است. از سوی دیگر، نظریه‌ای وجود دارد که شرکت را «فرد حقیقی» می‌داند که حقوق و وظایف خودش را داشته که به موقعیت شرکت برمی‌گردد و شامل پاسخ‌گویی اجتماعی نیز می‌شود. در مورد شرکت انرون، مدیران به همه

مقررات آگاه بودند، حتی همه مسئولیت‌ها و مسایل غیراخلاقی شرکت را می‌شناختند، ولی باز هم روش‌ها و رفتارشان را تغییر ندادند.

نتیجه‌گیری، این است که همیشه چنین امکانی وجود ندارد تا رفتار و فعالیت شرکت‌ها با سامان‌دهی مقررات، قوانین و معیارها کنترل شود. پس در این موقعیت یک سؤال دیگر مطرح می‌شود، اگر افراد مسئولیت‌هایشان را نشانند و ندانند که از نظر اجتماعی چگونه مسئولیتشان را اجرا کنند و در آن صورت مسئولانه عمل نکنند، چه کسی می‌تواند در زندگی تجاری و در بازار، چنین مشکلی را کنترل نماید. نگرانی این است که در یک شرکت، مفهوم پاسخ‌گویی اجتماعی از طریق قانون قابل کنترل نیست. این تنها یک قرارداد اجتماعی بین مدیران، جامعه و ذی‌نفعان هر شرکت است تا رفتاری مسئولانه داشته باشند.

آگاهانه نیاز است تا شرکت‌ها بر ایجاد ارزش‌ها تمرکز داشته باشند و نه این که فقط به مفاهیم ملی و اقتصادی بپردازند، بلکه مفاهیم اجتماعی بومی‌شناسی نظیر شناخت عادات مردم را مورد توجه قرار دهند. مبارزه‌ای که بخش تجاری با آن روبرو است، چگونگی هماهنگی و برآورده‌سازی این انتظارات است. به گفته کارمر<sup>۱</sup> نیاز است تا در شرکت‌ها نه تنها خودشان، بلکه روش تعامل با محیط‌زیست خودشان را نیز تغییر دهند.

#### ۷-۱۰- نتیجه‌گیری

همچنان که مشاهده می‌کنیم، جهانی‌سازی تأثیر شگرفی بر جامعه و زندگی تجاری دارد. پس زندگی تجاری به مقررات بیشتر و مناسب‌تری نسبت به قبل در رفتارهای اجتماعی مسئولانه و پاسخ‌گو نیاز دارد. در این فصل، ارتباط بین حاکمیت

---

1. Carmer

شرکتی و جهانی‌سازی را نشان دادیم و اشاره کردیم که ارتباط بین ورشکستگی شرکت‌ها و نیز شایعات و بدگویی‌ها بعد از جهانی‌سازی افزایش یافته و حاکمیت خوبی نیاز است تا به‌خوبی با این مشکلات برخورد کرده و آن‌ها را نظارت کند.

### ۱۱-۷- مراجع و منابعی برای مطالعه بیشتر

Blowfield M, J. G. Frynas (2005), “*Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world*”, *International Affairs* 8, 99 499-513

Black, Bernard S., Woochan Kim, Hasung Jang and Kyung-Suh Park (2005), “*Does Corporate Governance Predict Firms’ Market Values? Time Series Evidence from Korea*”, Working Paper, Downloadable at: <http://ssrn.com/abstract=844744>

Cramer J. (2002), “*From Financial to Sustainable Profit*”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, pp. 99–106 Published online in Wiley.

Doh J P, Rodriguez P, Uhlenbruck K, Collins J & Eden L (2003); *Coping with corruption in foreign markets*; *Academy of Management International Review*, 17 (2), 114 - 127

Dower N. (2004) “*Global Economy, Justice and Sustainability*” *Ethical Theory and Moral Practice* 7: pp. 399–415.

Prahalad C K & Hammond A (2002); *Serving the world’s poor, profitably*; *Harvard Business Review*, 80(9), 48- 57

Rosenau J (1999); *Toward an Ontology for Global Governance*; in M Hewson & T J Sinclair (eds), *Approaches to Global Governance Theory*; Albany, NY; State University of New York Press

Scherer, A. G., G. Palazzo (2008), “*Globalization and corporate social*

فصل دهم: جهانی شدن و حاکمیت شرکتی ❁ ۲۰۷

*Responsibility*” The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility  
Eds.: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel Oxford  
University Press

Wright, R. W, H. Etemad (2001), *SMEs and the Global Economy*, Journal  
of International Management, 7, pp 151–154





