

# حاکمیت شرکتی و نقش رئیس هیئت مدیره و ارتباط آن با عدم تقارن اطلاعاتی و حسابرسی داخلی

## مقدمه

واژه حاکمیت (راهبری) شرکتی در دهه ۱۹۸۰ میلادی مطرح شد و هدف آن بازاندیشی در روابط سهامداران، هیئت مدیره و ذینفعان بود. در واقع، حاکمیت شرکتی روابط میان مجموعه‌ای از افراد و نهادها را هدف قرار می‌دهد که در جهتگیری و اثربخشی سازمانها تأثیر به‌سزایی دارد؛ از جمله سهامداران، هیئت مدیره، مدیریت اجرایی، کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان مالی و نهادهای قانونی و دولتی. هدف از اعمال حاکمیت شرکتی، رعایت و اعمال اصولی است که توازن مناسبی بین آزادی عمل مدیریت و پاسخگویی و رعایت منافع ذینفعان مختلف از جمله رعایت حقوق سهامداران، رفتار عادلانه با سهامداران، شفافیت، مسئولیتهای هیئت مدیره و جنبه‌های اخلاقی برقرار می‌کند.

بررسی‌ها نشان می‌دهد راز جاودانگی و کامیابی شرکت‌های معروف و خوشنام در برخورداری آنها از رعایت اصول حاکمیت شرکتی و برخورداری از اعضای هیئت مدیره کارآمد نهفته است. البته حاکمیت شرکتی اصولی تلقی می‌شود که در کشورهای مختلف به اقتضای شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و قانونی با یکدیگر تا حدی متفاوت است؛ اما اثربخشی شرکتها و رونق بازارهای مالی و پولی کشورها و در نتیجه رشد و توسعه اقتصادی کشورها به کیفیت رعایت این اصول بستگی دارد.

حاکمیت شرکتی دربرگیرنده مجموعه روابط بین هیئت مدیره، مدیران اجرایی، سهامداران و باقی ذینفعان سازمان و مجموعه‌ای از قواعد ناظر بر شرکت است. به عبارت دیگر، حاکمیت شرکتی مناسب عبارت است از قواعد و رویه‌های حاکم بر روابط بین اعضای هیئت مدیره، مدیران اجرایی و سهامداران شرکتها و همچنین ذینفعانی نظیر کارکنان و اعتباردهندگان، که از طریق جلب اطمینان بازار، کمک به سلامت بازار و کارایی اقتصادی، ثبات مالی و رشد اقتصادی را به ارمغان می‌آورد. حاکمیت شرکتی مطلوب و کارآمد، موفقیت کسب‌وکار را تضمین نمی‌کند، اما یکی از عواملی است که می‌تواند در موفقیت بلندمدت کسب‌وکار به آن کمک کند.

از منظری دیگر، حاکمیت شرکتی مجموعه‌ای از سازوکارهای هدایت و کنترل است؛ به طوری که نظام حاکمیت شرکتی توزیع حقوق و مسئولیتهای ذینفعان مختلف اعم از هیئت مدیره، سهامداران، مدیران و کارکنان را مشخص می‌کند.

✍ دکتر فرهنگ کاشف بهرامی



وجود حاکمیت شرکتی خوب، کلید جذب سرمایه مالی و نیروی انسانی به‌وسیله شرکتها و شرکای تجاری قدرتمند در زنجیره ارزش است. کیفیت اجرای حاکمیت شرکتی، به کیفیت شفاف‌سازی اطلاعاتی و عملیاتی و میزان اعتماد در روابط بین سهامداران، هیئت‌مدیره، مدیران ارشد و کارمندان معطوف می‌گردد که نفوذ و مسئولیت هر یک را در قبال ارزش پایدار بنگاه برای تمامی سهامداران مشخص می‌کند؛ به‌طوری که جاری شدن نظام حاکمیت شرکتی مؤثر، رسیدن به هدفها و سیاستها را امکان‌پذیر خواهد نمود. از این لحاظ هست که: نظام حاکمیت شرکتی به‌عنوان یکی از زیرساختهای اساسی کشور برای «بهبود فضای کسب‌وکار»، «شفافیت و سلامت فعالیتهای اقتصادی»، «پاسخگویی مدیران و رعایت حقوق ذینفعان»، هرچه سریعتر باید در بنگاههای اقتصادی کشور مستقر شود تا استفاده کارا و اثربخش از منابع انسانی، مالی و مادی کشور در راستای تحقق سند چشم‌انداز و دستیابی به عدالت و پیشرفت اقتصادی کشور حاصل شود. در این بین، سازمانهای مردم‌نهاد که به‌صورت خودانتظام و مستقل عمل می‌کنند (مانند اتاق بازرگانی، انجمن‌های حرفه‌ای و جامعه حسابداران رسمی ایران)، از پایه‌های اصلی استقرار حاکمیت شرکتی هستند و از این جهت لازم است اقدامهای لازم از سوی بخشهای ذیربط جهت توسعه و حمایت از سازمانها و نهادهای مزبور به عمل آید. بعد از این پیشگفتار به مهمترین اصل «حاکمیت شرکتی» یعنی ساختار کارآمد هیئت‌مدیره و به نقش اساسی رئیس آن می‌پردازیم.

### هیئت‌مدیره

شرکتهای بزرگ همواره به‌وسیله دو نهاد اصلی اداره می‌شوند: الف) هیئت‌مدیره، و ب) هیئت‌اجرایی.

هیئت‌مدیره وظیفه سیاست‌گذاری، نظارت و هدایت شرکت را به عهده دارد و هیئت‌اجرایی، عملیات جاری و توسعه کسب‌وکار شرکت را انجام می‌دهد. امروزه بر جدایی این دو نهاد تأکید اساسی شده است. هیئت‌مدیره یک شرکت، عامل اصلی موفقیت‌های آن شرکت به حساب می‌آید. از این لحاظ، شرکتها برای دستیابی به موفقیت لازم است تا از ساختار هیئت‌مدیره‌ای اثرگذار برخوردار باشند. اعضای هیئت‌مدیره از طرف سهامداران انتخاب می‌شوند و باید آنها را نمایندگی کنند. در صورتی که شرکت ذینفعان متعددی دارد، تضاد منافع می‌تواند کارایی هیئت‌مدیره را تقلیل داده و زمینه فساد را فراهم آورد.

اصول حاکمیت شرکتی، ساختاری را برای هیئت‌مدیره شرکتها بزرگ و سهامی عام پیشنهاد می‌کند که سلامت، کارآمدی و پاسخگویی آنها به همه ذینفعان را تأمین کند.

در این ساختار، اصلی‌ترین نقش به عهده رئیس هیئت‌مدیره شرکت است. رئیس هیئت‌مدیره، نقطه مرکزی در کسب موفقیت‌های شرکت به حساب می‌آید و از این نظر باید از بالاترین استانداردهای درستکاری، مدیریت، اخلاق و دانایی، برخوردار باشد.

### حوزه فعالیت رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل

باید میان راهبری هیئت‌مدیره و حدود اختیارها و وظایف مدیرعامل در اداره امور شرکت، مرزبندی روشنی انجام پذیرد. هیچ فردی نباید مانع قدرت تصمیم‌گیری صحیح هیئت‌مدیره

شود. رئیس هیئت‌مدیره در درجه اول مسئول کارآمدی هیئت‌مدیره می‌باشد. او باید از اثربخشی و مفیدفایده‌بودن اعضای هیئت‌مدیره، در ابعاد سیاست‌گذاری، نظارت و هدایت عملیات شرکت، با وجود دوری آنها از اداره اجرایی و روزمره شرکت، مطمئن باشد. اداره شرکت به عهده مدیرعامل و هیئت‌اجرایی است که در قالب حاکمیت هیئت‌مدیره انجام می‌شود. رئیس هیئت‌مدیره باید بتواند وظایف خود را به‌صورت مستقل انجام دهد. مسئولیت تصمیم‌گیری و اختیارهای رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل نباید با یکدیگر ترکیب شود؛ بلکه باید هر مسئولیت تنها بر عهده یک نفر باشد. در نتیجه نباید نقش رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل را به‌صورت همزمان بر عهده یک نفر قرار داد، چراکه این سیاست برخلاف مشی حاکمیت شرکتی است؛ به‌طوری که وظایف رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل باید به صورت کتبی تدوین شده و به تصویب هیئت‌مدیره برسد و سپس به آنها تسلیم شود.

رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل باید زمان کافی را برای گفتگوی شفاف در مورد وظایف خود اختصاص دهند و قبل از جداسازی وظایف از طریق هیئت‌مدیره، به توافقی دوطرفه در مورد نقش مرتبط با جایگاه سازمانی خود، دست یابند. به‌عبارتی، قبل از ابلاغ وظایف هریک از سوی هیئت‌مدیره، خودشان در گفتگوهای شفاف و منظم با هم به نتایج نهایی وظایف تفکیک‌شده دسترسی حاصل نمایند. مهمترین نقشی که این دو نفر در شروع مسئولیت خود انجام می‌دهند، ریاست و اداره هیئت‌مدیره توسط رئیس هیئت‌مدیره و اداره اجرایی شرکت به‌وسیله مدیرعامل است.

## نقش رئیس در هیئت مدیره

رئیس هیئت مدیره مسئولیت رهبری هیئت مدیره، اطمینان از تأثیرگذار بودن نقش خود در تمامی جنبه‌ها و تنظیم دستور جلسه‌ها را بر عهده دارد. به علاوه، او وظیفه دارد تا از ارائه

عضو هیئت مدیره نیز باشد. رئیس هیئت مدیره به عنوان راهبر هیئت مدیره، در مورد مفید بودن نقش خود مسئول می‌باشد.

## وظایف رئیس هیئت مدیره

عمده‌ترین وظایف رئیس هیئت مدیره در بازده عنوان به شرح ذیل ارائه می‌شود:

### ۱) رهبری فرایند حاکمیتی

رئیس هیئت مدیره باید ضمن همکاری نزدیک با مدیرعامل شرکت، فرایند حاکمیتی شرکت را رهبری کرده و به صورت مداوم از عملکرد بهینه شرکت مطمئن باشد. بسیاری از شرکتها، به خصوص شرکت‌های بزرگ، نسبت به شرکت‌های تازه تأسیس به نظارت دقیقتر و بیشتری احتیاج دارند. همچنین، تعهد در قبال کنترل‌های داخلی قوی مالی-اداری و مدیریت بدون نقص که از سوی همگان قابل رؤیت باشد، از الزامهایی است که باید در همه شرکتها متناسب با نوع فعالیتشان و شرایط خاصشان، موجود باشد. به علاوه، رئیس هیئت مدیره به عنوان عضو ارشد شرکت لازم است تا رهبری تنظیم، تثبیت و اجرای ارزشهای سازمانی شرکت را برعهده گیرد.

### ۲) تنظیم دستور جلسه‌های هیئت مدیره

رئیس هیئت مدیره باید قبل از جلسه، موضوعهای دستور جلسه را به اطلاع اعضا برساند تا آنها بتوانند این موضوعها را اصلاح کرده یا موضوعهای جدیدی را پیشنهاد نمایند و یا آمادگی لازم و کافی را از هر جهت در مورد موضوعهای مطرح شده در دستور جلسه‌ها، کسب نمایند. این امر باعث می‌شود تا هیئت مدیره به میزان کافی در مورد تمامی مسائل مربوط، به بحث و تبادل نظر پرداخته و ملاحظات مربوط به کسب و کار را در بحثهای خود لحاظ نماید.

### ۳) اداره جلسه‌های هیئت مدیره

رئیس هیئت مدیره، مسئول اداره جلسه‌های هیئت مدیره می‌باشد. او باید از کفایت بحث در مورد موضوعهای مهم مطمئن شده و از صرف وقت بی‌مورد برای موضوعهای بحث‌انگیز و انحرافی معمول در هر کسب و کار، جلوگیری نماید و اداره مقتدرانه جلسه‌ها را به عهده گیرد.

## باید میان

راهبری هیئت مدیره و

حدود اختیارها و

وظایف مدیرعامل در

اداره امور شرکت

مرزبندی روشنی

انجام پذیرد



به موقع، شفاف و کافی اطلاعات به اعضای هیئت مدیره اطمینان حاصل نماید.

رئیس هیئت مدیره باید از ارتباط مؤثر با سهامداران مطمئن شود. او همچنین باید تأثیر حضور اعضا، به خصوص اعضای غیر موظف را تسهیل نموده و ارتباط سازنده بین اعضای موظف و غیر موظف را برقرار کند. منظور از اعضای غیر موظف، اعضای هستند که در شرکت سمت اجرایی ندارند و به طور معمول نماینده شخص حقوقی یا حقیقی (سهامدار عمده) در هیئت مدیره هستند. همچنین، منظور از اعضای موظف، اعضای هستند که در شرکت دارای سمت اجرایی نیز هستند؛ مانند مدیرعامل که می‌تواند

سیاسی، مربوط به هر جناحی که باشد، به‌طور جدی جلوگیری به‌عمل آورد و حضور مدیران مستقل در هیئت‌مدیره را غنیمت بشمارد؛ چراکه مدیران مستقل کلیدی‌ترین عامل اجرای حاکمیت شرکتی هستند. مدیر مستقل کسی است که: ۱- پاداش مدیریتی دریافت نمی‌کند، ۲- نماینده سهامدار عمده شرکت نیست، ۳- در حال حاضر و در طول سه سال قبل شریک اصلی یا مدیر اجرایی مؤسسه حسابرسی مستقل شرکت و یا واحد حسابرسی داخلی نیست، و ۴- کارمند یا مسئول اجرایی شرکت نمی‌باشد. به‌طور کلی، عضو هیئت‌مدیره زمانی مستقل است که به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم ارتباط مهمی با شرکت نداشته باشد. در چنین شرایطی با وجود مدیران مستقل در هیئت‌مدیره، هیئت‌مدیره‌ای کارآمد و مؤثر در اداره امور شرکت خواهیم داشت؛ چراکه حضور مدیران مستقل در هیئت‌مدیره شرکتها، سبب بهبود حاکمیت شرکتی خواهد شد. در نتیجه، رئیس هیئت‌مدیره می‌تواند از طریق تمرکز بر مدیران مستقل به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین سازوکارهای حاکمیت شرکتی، از منافع تمام ذینفعان و به‌ویژه سهامداران خرد، حمایت نماید.

#### ۸) فرایند ارزیابی هیئت‌مدیره

برای اطمینان از مؤثر بودن عملکرد هیئت‌مدیره، کمیته‌ها و

#### ۴) تهیه اطلاعات

رئیس هیئت‌مدیره مسئولیت دارد تا از دریافت کافی، دقیق، شفاف و به‌موقع اطلاعات مربوط به موضوعهای مطرح‌شده در جلسات هیئت‌مدیره از سوی اعضا اطمینان حاصل نماید. اطلاعات باید شامل تمام وظایف و مسئولیتهای عمومی اعضا و نیز اطلاعات خاص شرکت و کسب‌وکار باشد.

#### ۵) مشارکت همه اعضای هیئت‌مدیره

رئیس هیئت‌مدیره باید امکان مشارکت تمامی اعضای موظف و غیرموظف را در بحثهای هیئت‌مدیره فراهم نماید؛ چراکه هیئت‌مدیره‌ای تاثیرگذار است که تمامی اعضای آن به‌طور شایسته در همه موضوعهای مربوط، بحث و اظهار نظر نمایند.

#### ۶) توازن هیئت‌مدیره

یکی از مهمترین راههای تأثیرگذاری هیئت‌مدیره، اطمینان از ترکیب مناسب و در عین حال جامع اعضای موظف و غیرموظف در ساختار هیئت‌مدیره می‌باشد. به‌علاوه، لازم است تا بین اعضا ترکیب مناسبی از مهارتها و تجارب وجود داشته باشد تا شرایط کسب موفقیت در شرکت فراهم گردد. در نتیجه، در انتخاب اعضای هیئت‌مدیره از سوی سهامداران در مجامع عمومی صاحبان سهام، سهامداران باید به نکته‌های ظریف و حساس یادشده توجه کافی و لازم مبذول دارند و از گزینشهای سیاسی، حزبی و سلیقه‌ای اعضای هیئت‌مدیره به‌طور جدی بپرهیزند؛ بلکه بر مبنای اصل شایسته‌گزینی اعضای هیئت‌مدیره را انتخاب نمایند.

#### ۷) انتصاب رسمی اعضای جدید

رئیس هیئت‌مدیره شرکت باید به‌منظور اطمینان از تأثیرگذاری اعضای جدید هیئت‌مدیره، از وجود تمام اطلاعات مهم نزد آنها، اطمینان حاصل نماید. هرگاه افراد معرفی‌شده برای عضویت جدید هیئت‌مدیره از اطلاعات کافی برخوردار نباشند، رئیس هیئت‌مدیره باید برای رفع مشکل با سهامداران عمده مذاکره کند و نسبت به تعویض آنها اقدامهای مقتضی را به انجام برساند. بنابراین هرگونه انتصاب سیاسی بدون در نظر گرفتن شایستگی‌های علمی، مهارتی و سوابق مدیریتی خاص صنعت مربوط، باید به وسیله رئیس هیئت‌مدیره ممنوع اعلام شود و از ورود اعضای فقط



#### حسابرسان داخلی

#### نقشی مهم و کلیدی در

#### برنامه مدیریت ریسک تقلب در

#### نظام حاکمیت شرکتی

#### هر سازمانی ایفا می‌کنند

### ۱۱) ارتباط با سهامداران

اغلب رئیس هیئت مدیره برای ملاقات با سهامداران عمده فراخوانده می شود. رئیس هیئت مدیره، هماهنگ با اعضای هیئت مدیره، بر روابط شرکت با تمامی سهامداران شامل سهامداران جزء و عمده، نظارت دارد. دریافت نظر سهامداران از طریق کارگزاران، حداقل دوبار در سال، برای هیئت مدیره بسیار حائز اهمیت می باشد.

### استقلال رئیس هیئت مدیره

رئیس هیئت مدیره باید هنگام انتصاب از انجام هرگونه فعالیت دیگری مرتبط با شرکت، مستقل باشد. مدیرعامل حق ندارد به عنوان رئیس هیئت مدیره همان شرکت نیز منصوب شود. اینکه در بخش پایانی ماده ۱۲۴ اصلاحیه قسمتی از قانون تجارت مصوب اسفند ماه ۱۳۴۷ ذکر شده است: مدیرعامل شرکت نمی تواند در عین حال رئیس هیئت مدیره همان شرکت باشد "مگر با تصویب سه چهارم آرای حاضر در مجمع عمومی"، خلاف اصل استقلال رئیس هیئت مدیره است. رئیس هیئت مدیره می تواند عضو موظف یا غیرموظف باشد؛ با وجود این، باید شرایط استقلال وی در تمامی موارد بررسی شود. همچنین این عقیده وجود دارد که انتصاب مدیرعامل سابق به عنوان رئیس هیئت مدیره، می تواند مشکلاتی را برای مدیرعامل تازه وارد ایجاد نماید. در نتیجه، صلاح نیست مدیرعامل سابق را به عنوان رئیس هیئت مدیره، انتخاب یا منصوب کرد.

### کمیته عزل و نصب

در هر شرکت لازم است کمیته عزل و نصبی وجود داشته باشد تا فرایند انتصابها در هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکت را انجام داده و برای عضویت هیئت مدیره افرادی را پیشنهاد نماید. در نتیجه، تشکیل بانک اطلاعاتی مدیران برای تسهیل انتخاب مدیران حرفه ای و ترویج رویکرد مدیران مستقل به عنوان اعضای هیئت مدیره می تواند به بهبود شایسته سالاری، ایفای مؤثر مسئولیتهای هیئت مدیره و اعتلای اثربخشی سازمانها بینجامد. اکثر اعضای این کمیته را باید افراد غیرموظف مستقل تشکیل دهند. رئیس هیئت مدیره (یا عضو غیرموظف مستقل) باید ریاست این کمیته را برعهده گیرد. تنها زمانی رئیس هیئت مدیره

اعضای هیئت مدیره، لازم است تا فرایند ارزیابی مناسبی وجود داشته باشد. رئیس هیئت مدیره در رأس فرایند ارزیابی باید با قبول این مسئولیت، در تمامی مراحل ارزیابی حضور داشته باشد. تدوین شاخصهای خاص صنعت مربوط برای ارزیابی عملکرد هیئت مدیره و تشخیص میزان شکاف عملکردی با شاخصهای تدوین شده، می تواند ارزیابی هیئت مدیره را جامعتر و دقیقتر به انجام برساند. از این جهت، تشکیل بانک اطلاعاتی مدیران برای تسهیل انتخاب مدیران حرفه ای و ترویج رویکرد مدیران مستقل به عنوان اعضای هیئت مدیره، می تواند به بهبود شایسته سالاری، ایفای مؤثر مسئولیتهای هیئت مدیره و اعتلای اثربخشی سازمانها بینجامد.

### ۹) ارائه مشاوره به مدیرعامل

به منظور کسب اطمینان از عملکرد صحیح و منسجم شرکت، رئیس هیئت مدیره باید همکاری نزدیکی با مدیرعامل داشته باشد. رئیس هیئت مدیره باید با مدیرعامل مشورت کرده و در مواقع لزوم وی را راهنمایی نماید و به عنوان صدای هیئت مدیره باشد. او باید در زمینه چگونه به اجرا گذاشتن مصوبات هیئت مدیره که در صورت جلسه ها درج شده است و همچنین با ارائه راهکارهای مناسب به مدیرعامل برای حل و فصل مشکلات، مسائل و محدودیتهای اجرایی مصوبات هیئت مدیره، اثربخشی اجرای مصوبات هیئت مدیره را ارتقا بخشد.

### ۱۰) ارتباط بین اعضای موظف و غیرموظف هیئت مدیره

رئیس هیئت مدیره باید به عنوان پل ارتباطی بین اعضای موظف و غیرموظف عمل نماید تا اعضا به صورت یکپارچه در هیئت مدیره فعالیت کرده و در اتخاذ تصمیمهای مربوط به شرکت، مؤثر عمل کنند. از این لحاظ لازم است تا تمامی اعضای هیئت مدیره اعم از موظف و غیرموظف به وظایف خود در قالب هیئت مدیره ای واحد، عمل نمایند و هیچ گونه اختلافی را در تعهدات و مسئولیتهای حقوقی و قانونی خود احساس نکنند. ماهیت مستقل و نقش اعضای غیرموظف به گونه ای است که باید اعضای موظف را مورد سوال قرار داده و در مواقعی به چالش بکشاند. رئیس هیئت مدیره باید اطمینان حاصل نماید که اعضای موظف این چالشها را به عنوان حاکمیت شرکتی صحیح و مناسب، تأیید کرده و قبول داشته باشند.



## وظایف و تعهدهای رئیس هیئت مدیره در رابطه با

### اعضای جدید هیئت مدیره

- رئیس هیئت مدیره باید از ارسال اطلاعات کامل، رسمی و مناسب به اعضای جدید اطمینان حاصل نماید.
- شرکت باید فرصت ملاقات با اعضای غیرموظف جدید را در اختیار سهامداران عمده قرار دهد.
- در تمامی موارد، ضروری است تا همه اعضا به وسیله اطلاعات شرکت به روزرسانی شده و بر وظایف خود به عنوان عضو هیئت مدیره، کاملاً واقف باشند.
- در صورت لزوم، دوره‌های آموزشی اضافی برای اعضا برگزار خواهد شد.

### ارزیابی هیئت مدیره

- برای اطمینان از فعالیت اثربخش هیئت مدیره، لازم است تا عملکرد هیئت مدیره، کمیته‌ها و اعضای آن مورد ارزیابی قرار گیرد. بدین ترتیب ضعفها شناسایی شده و نه تنها اثربخشی تمامی اعضا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، بلکه اثربخشی کل مجموعه به عنوان هیئت مدیره نیز مشخص می‌شود.
- رئیس هیئت مدیره به عنوان راهبر، در فرایند ارزیابی شامل گفتگوی فردی با هر یک از اعضا، به انجام این وظیفه می‌پردازد.
- رئیس هیئت مدیره باید نقش راهبری خود را در فرایند ارزیابی در داخل و خارج از شرکت به درستی انجام دهد.

### سهامداران

- ارتباط اصلی با سهامداران از طریق مدیرعامل و مدیر مالی شرکت انجام می‌پذیرد. با وجود این، رئیس هیئت مدیره باید همواره در دسترس سهامداران بوده و با سهامداران عمده و کارگزاران شرکت، ارتباط داشته باشد تا با مسائل و مشکلات مربوط به آنها آشنا شود.

- رئیس هیئت مدیره باید از انتقال نقطه نظرهای سهامداران به هیئت مدیره اطمینان حاصل نماید.
- رئیس هیئت مدیره باید در خصوص مسائل حاکمیتی و راهبردی‌های شرکت با سهامداران عمده به گفتگو بپردازد.
- اعضای غیرموظف نیز باید زمان‌هایی را برای برگزاری جلسه‌هایی با سهامداران عمده تعیین نمایند و در صورت

نمی‌تواند مسئول کمیته عزل و نصب باشد که موضوع کمیته در مورد انتصاب جانشین برای رئیس هیئت مدیره باشد. کمیته عزل و نصب باید منابع خود را در دسترس گذاشته و وظایف و محدوده اختیارات خود را تشریح نماید.

با توجه به اهمیت نقش رئیس هیئت مدیره، در اطمینان از اثربخشی فعالیت‌های هیئت مدیره، لازم است تا رئیس هیئت مدیره در فرایند انتخاب اعضای جدید مشارکت داشته باشد و آن را اداره نماید.

به منظور اطمینان از اثربخشی فعالیت‌های هیئت مدیره، باید تعادل مناسبی در تعداد اعضای موظف و غیرموظف، و نیز تعادل در مهارت‌ها و تجارب آنها وجود داشته باشد.

رئیس هیئت مدیره، به عنوان رئیس کمیته عزل و نصب، فرصت دخالت در تعیین بستهای خالی، فرایند بررسی و انتخاب عضو جدید و افراد جانشین در هیئت مدیره را در اختیار دارد. لازم است تا اکثریت اعضای کمیته عزل و نصب را افراد مستقل تشکیل دهند.

هیچ فردی نباید در دو شرکت که عضو بازار سرمایه (بورس) هستند، به عنوان رئیس هیئت مدیره به فعالیت مشغول باشد. پیروی یا عدم پیروی از این تبصره باید در سالی که انتصاب صورت می‌پذیرد، گزارش شود.

در هنگام بروز موارد بحرانی، رئیس هیئت مدیره احتیاج به زمان بیشتری به منظور رویارویی با مشکلات دارد. بر همین اساس، واضح است که قبل از انتصاب رئیس هیئت مدیره باید زمانهای خالی وی مدنظر قرار گیرد.

### عملکرد و پیشرفت هیئت مدیره

رئیس هیئت مدیره در قبال اطمینان از ارسال اطلاعات صحیح، به موقع و شفاف به اعضای هیئت مدیره، مسئول است. مدیرعامل و دیگر مدیران ارشد شرکت متعهد به ارائه اطلاعات به اعضای هیئت مدیره می‌باشند؛ اما اعضا باید در مواقع لزوم از شفافیت و کاربردی بودن اطلاعات، اطمینان حاصل نمایند.

رئیس هیئت مدیره باید اطمینان حاصل نماید که اعضا به صورت مداوم مهارت‌ها، اطلاعات و دانش خود را نسبت به شرکت به روز کرده و به وظایف خود در هیئت مدیره و کمیته‌ها، به درستی عمل می‌نمایند.



**رئیس هیئت مدیره**

**باید به عنوان پل ارتباطی**

**بین اعضای موظف و**

**غیرموظف**

**عمل نماید**

دبیرخانه همکاری می نمایند. هزینه‌های دبیرخانه از محل بودجه مصوب و تنخواهی که به تصویب هیئت مدیره می‌رسد، تأمین می‌شود. پرداختهای دبیرخانه با امضای دبیر و تأیید رئیس هیئت مدیره در حسابهای شرکت منظور می‌شود. دبیر هیئت مدیره، در همکاری با رئیس هیئت مدیره در ایجاد ارتباط با تمام اعضای هیئت مدیره و اطمینان از دریافت به موقع اطلاعات مورد نیاز، نقش حیاتی را ایفا می‌کند.

شرایط ادامه فعالیت اعضا در هیئت مدیره، مبتنی بر به روزرسانی مهارت‌ها، اطلاعات و آشنایی آنها با شرکت می‌باشد و هدف از این شرایط، حفظ تاثیرگذاری هیئت مدیره است.

در نهایت اینکه نقش اساسی رئیس هیئت مدیره، اطمینان از تاثیرگذاری مثبت هیئت مدیره در کل امور شرکت است.

### **رابطه عدم تقارن اطلاعاتی با حاکمیت شرکتی مناسب**

زمانی که یکی از طرفین معامله نسبت به طرف دیگر دارای مزیت اطلاعاتی باشد، گفته می‌شود که نظام اقتصادی از دیدگاه اطلاعاتی، نامتقارن است. از مهمترین معیارهای عدم تقارن اطلاعاتی، اختلاف قیمت پیشنهادی خرید و فروش سهام شرکت است.

میان نظام راهبری مناسب شرکتی و عدم تقارن اطلاعاتی در بازار سرمایه، ارتباطی معکوس وجود دارد؛ چراکه با افزایش سطح کیفی راهبری شرکتی، عدم تقارن اطلاعاتی کاهش می‌یابد و موجب شفافیت کمی و کیفی اطلاعات مربوط به سهام شرکت در بازار سرمایه می‌شود.

شرکتهای دارای راهبری شرکتی مناسب، اختلاف قیمت پیشنهادی خرید و فروش سهام کمتر و شاخص کیفیت بازار بالاتری دارند و احتمال معاملات سهامشان که مبتنی بر اطلاعات نهانی باشد نیز در آنها کمتر است.

کیفیت اعمال بهتر حاکمیت شرکتی به وسیله هیئت مدیره، باعث کاهش عدم تقارن اطلاعاتی می‌گردد و در نتیجه شرکتهایی که دارای هیئت مدیره کاراتری باشند، پیش‌بینی‌های سود مناسبتر و دقیقتری خواهند داشت. اثبات شده است در شرکتهای دارای راهبری شرکتی مناسبتر، همیشه مقادیر و کیفیت اطلاعات افشاشده از سوی مدیریت افزایش می‌یابد و از طرفی عدم تقارن اطلاعاتی کمتر خواهد شد. در نتیجه، راهبری شرکتی قوی و مؤثر با کاهش عدم تقارن اطلاعاتی در مورد سهام شرکت باعث

درخواست سهامداران عمده برای برگزاری جلسه، آمادگی خود را اعلام نمایند.

عضو مستقل ارشد باید با سهامداران عمده جلساتی را ترتیب دهد و با مسائل مهم و مورد توجه سهامداران آشنا شود.

### **دبیرخانه هیئت مدیره**

هیئت مدیره دارای یک دبیرخانه است که زیر نظر رئیس هیئت مدیره، توسط یک نفر با عنوان دبیر اداره می‌شود. دبیر هیئت مدیره با پیشنهاد رئیس و تصویب هیئت مدیره نصب و عزل می‌شود.

وظایف دبیرخانه به قرار ذیل است:

- پیگیری، تدارک و هماهنگی لازم برای تشکیل به موقع جلسه‌های هیئت مدیره،
  - انجام امور اداری هیئت مدیره،
  - توجیه اعضای هیئت مدیره نسبت به قوانین و مقررات،
  - دعوت از مدیران و کارشناسان شرکت و مشاوران خارج از شرکت در هیئت مدیره، و
  - تهیه اطلاعات مورد نیاز اعضای هیئت مدیره و انجام امور کارشناسی بنا به مواردی که ارجاع می‌شود.
- مدیرعامل و نیز دیگر مدیران شرکت، در انجام وظایف

یکپارچه کمیته حسابرسی داخلی و معیارهای کنترل داخلی و ... ، کانون توجه حسابرسان داخلی از کنترل‌های مالی و رعایت به کنترل‌های مدیریت و فرایندهای نظام راهبری (حاکمیت شرکتی)، معطوف شد. در این راستا، حسابرسان داخلی ریسک‌های گسترده‌ای را مورد توجه و مخاطب خود قرار می‌دهند که اطمینان منطقی را در دستیابی به هدفهای تجاری سازمان یا شرکت (واحد اقتصادی) در سه مقوله مشخص شامل: اثربخشی و کارایی عملیات، قابل اعتماد بودن گزارشگری مالی و رعایت قوانین و مقررات مربوط، به وجود می‌آورند. باید توجه داشت که هر سه این مقوله‌ها در زیر چتر گسترده حاکمیت شرکتی مناسب و درست، مفهوم و معنا پیدا می‌کند.

از طرفی تأثیر فزاینده فناوری اطلاعات به وسیله رایانه‌ها و شبکه‌های رایانه‌ای در سازمان، بر راهبردهای تجاری و فعالیتهای روزانه سازمان که از حاکمیت شرکتی نشأت گرفته، در مجموع حرفه حسابرسی داخلی را به شدت تحت تأثیر خود قرار داده است. فناوری اطلاعات و به تبع آن مهارتهایی که واحد حسابرسی داخلی باید داشته باشد، موجب شده که نحوه انجام خدمات اطمینان بخشی و مشاوره تغییر یابد؛ زیرا حسابرس‌های داخلی همواره به لحاظ تاریخی به صورت گذشته‌نگر و پس از اتفاق افتادن رویداد یا معامله انجام می‌شد. این رویکرد حسابرسی «پس از واقع شدن» به سرعت در حال منسوخ شدن است و پیشرفت روزافزون فناوری باعث شده است تا پردازش فرایندهای تجاری با اتکا به توانمندیهای فناوری اطلاعات، به صورت **برخط** و در زمان واقعی انجام شوند و به یک امر رایج و معمولی مبدل گردند.

نتیجه اینکه در دنیای تجاری امروز، در عمل غیرممکن است که واحد حسابرسی داخلی بتواند در راستای نظام راهبردی حاکمیت شرکتی برای سازمان متبوع خود ارزش افزوده ایجاد کند؛ مگر اینکه دارای دانش و مهارتهای لازم در زمینه ریسک‌ها و کنترل‌های فناوری اطلاعات از طریق رایانه و شبکه‌های رایانه‌ای باشد و بتواند از فناوریهای مبتنی بر روشهای حسابرسی استفاده نماید. در این راستا، کاربرگهای متکی به زنجیره‌ای از عطفهای حسابرسی مربوط به پردازش رویدادها و معاملات و کنترل‌های مرتبط به گونه‌ای فزاینده در حال جایگزین شدن با عطف‌گذارهای بدون کاربرد و استقرار کنترل‌های طراحی شده برای آزمون مناسب رویدادها و معاملات «در هنگام وقوع» می‌باشند. از این لحاظ، یکپارچه‌سازی کنترل‌های فناوری اطلاعات در فرایندهای تجاری نظام راهبردی حاکمیت شرکتی، همراه با روشهای حسابرسی به کمک رایانه باعث شده تا تعداد فزاینده‌ای از واحدهای حسابرسی داخلی یک رویکرد حسابرسی جامع و یکپارچه را اتخاذ نمایند. به جای انجام خدمات اطمینان بخشی جداگانه، مجزا و جزیره‌ای، کانون توجه خود را به شدت تمام بر ریسک‌های فناوری اطلاعات در سطح فرایندها و کنترل‌ها متمرکز نمایند و در جهت یکسان‌سازی

افزایش شفافیت مالی و عملیاتی می‌شود. خلاصه آنکه راهبری شرکتی مناسب موجب کاهش در عدم تقارن اطلاعاتی دارای اهمیت است؛ چرا که یکی از عوامل تأثیرگذار بر افزایش نقدشوندگی سهام است.

### ارتباط حسابرسی داخلی با حاکمیت شرکتی مناسب

حرفه حسابرسی داخلی طی دوره‌های متمادی گسترش یافته است. از آن جایی که سازمانها از لحاظ اندازه و پیچیدگی به سرعت رشد کرده و بزرگ شده‌اند و فعالیتهای آنها به لحاظ جغرافیایی بسیار گسترده و پراکنده شده است، مدیریت ارشد (اعضای هیئت‌مدیره، مدیرعامل و مدیران ارشد اجرایی) آنها دیگر به تنهایی نمی‌توانستند فعالیتهای تحت مسئولیت خود را نظارت و سرپرستی نمایند و نمی‌توانستند با افرادی که به طور مستقیم به آنها گزارش می‌دادند، ارتباط مستقیم و مناسبی برقرار نمایند. این دور بودن مدیران ارشد از فعالیتهای تحت مسئولیت، باعث شده است تا به افراد دیگری در سازمان نیازمند باشند تا آنها را از طریق بررسی و ارزیابی فعالیتهای و ارائه گزارش نتایج حاصل از این گونه بررسیها، یاری دهند. این افراد که بعدها به حسابرسان داخلی رسمی ملقب شدند، با انجام انواع خدمات حسابرسی داخلی، این کمکها را انجام می‌دادند و در حال حاضر نیز در سطحی گسترده و فزاینده انجام می‌دهند. این گونه خدمات به تدریج و در طول زمان رسمیت یافته و با تأسیس انجمن حسابرسان داخلی، فعالیتهای حسابرسی داخلی به یک حرفه تخصصی تبدیل شده است.

چارچوب بین‌المللی فعالیتهای حرفه‌ای، تعریف زیر را از حسابرسی داخلی ارائه می‌دهد:

«حسابرسی داخلی، یک فعالیت مستقل و بیطرفانه اطمینان بخشی و مشاوره است که به منظور ایجاد ارزش افزوده و بهبود عملکرد سازمان طراحی و اجرا می‌شود. حسابرسی داخلی، با اعمال رویکردی منظم و نظام‌مند، برای ارزیابی و بهینه‌سازی اثربخشی فرایندهای مدیریت ریسک، کنترل و نظام راهبری، سازمان را در تحقق هدفهای یاری می‌کند و برای آن ارزش افزوده ایجاد می‌نماید.»

این تعریف، مشخص می‌کند که هدف نهایی از حسابرسی داخلی، ایجاد ارزش افزوده در سازمان از طریق اطمینان دهی و انجام خدمات مشاوره می‌باشد. کانون توجه حسابرسان داخلی در این کار، ارزیابی و بهبود اثربخشی فرایندهای مدیریت ریسک، کنترل و نظام راهبری در سازمان است که ارتباط مستقیمی با موضوع اثربخشی رئیس و اعضای هیئت‌مدیره در حاکمیت شرکتی پیدا می‌کند. موضوع کنترل‌های داخلی، مدتها به عنوان یک عنصر و مؤلفه منحصر به فرد، جزء اولویتهای انتخاب در حسابرسی داخلی به شمار می‌رفت؛ ولی به تدریج در طول زمان با تهیه و تدوین چارچوبهای گسترده کنترل مدیریت همچون کنترل داخلی، چارچوب



ارزیابی‌های مربوط به ریسک‌های فناوری اطلاعات و کنترل‌ها، در ارائه خدمات اطمینان‌بخشی برای ارزیابی ریسک‌ها در سطح فرایند گزارشگری مالی، فعالیتها و یا رعایت قوانین و مقررات و کنترل‌های داخلی، تلاش نمایند.

یکی از ریسک‌های بسیار مهمی که سازمانها در عصر حاضر با آن مواجه هستند، ریسک تقلب می‌باشد. تقلب، تنها به برخی کشورها یا صنایع محدود نمی‌شود. تقلب می‌تواند در هر سازمان و در هر زمان به وقوع بپیوندد. هنگامی که یک تقلب، چه به وسیله یکی از کارکنان و چه از طریق تبانی میان چندین کارمند و یا از سوی اشخاص ثالث خارج از سازمان، یا ترکیبی از موارد مذکور، انجام می‌شود، سازمان مبتلا به این تقلب ممکن است نه تنها متحمل زیان مالی قابل توجهی شود، بلکه ممکن است به شهرت و اعتبار آن نیز آسیب جدی وارد شود. پیامدهای اقتصادی جدی و خطرناک ناشی از تقلب باعث شده است تا مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره شرکتها وسازمانها در نظام حاکمیت شرکتی به گونه‌ای فزاینده بر اجرای هر چه بیشتر برنامه‌های ضد تقلب و کنترلها بر فعالیت‌های کلیدی تجاری، پیروی از مقررات و قوانین حاکم بر بازار سرمایه و تجارت، تأکید ورزند. این تمرکز جدید و حیات‌بخش جهانی بر مدیریت راهبردی و حاکمیت شرکتی سازمانها، ناشی از این حقیقت است که گزارشگری مالی گمراه‌کننده و متقلبانه به راحتی می‌تواند صدای ناقوس مرگ نظام حاکمیت شرکتی هر سازمان و شرکت مبتلا به تقلب را به صدا درآورد.

در نهایت آنکه حساب‌رسان داخلی، نقشی مهم و کلیدی در برنامه مدیریت ریسک تقلب در نظام حاکمیت شرکتی هر سازمانی ایفا می‌کنند. استانداردها، رهنمود ویژه‌ای را برای حساب‌رسان داخلی ارائه می‌دهند. حساب‌رسان داخلی، به عنوان چشم، گوش و بازوی توانمند کمیته حسابرسی، در زمینه پیشگیری، بازدارندگی و کشف تقلب در سازمانها و شرکتها نقش کلیدی و ارزشمندی را ایفا می‌کنند.



### پانویس:

1- On Line

### منابع:

• پارسائیان علی و سیدمحمد اعرابی، مدیریت استراتژیک، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۱  
 • تیموری حبیب‌الله، حسابرسی تقلبات و کارشناسی مالی (حسابداری) دادگاهی-ابزارها و فنون، مدیریت بررسی‌های

فنی و حرفه‌ای سازمان حسابرسی، ۱۳۹۱  
 • جاسبی عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد، ۱۳۸۴

• خاکی غلامرضا، ارزش افزوده (راهی برای اندازه‌گیری بهره‌وری)، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی وابسته به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۶

• صائبی محمد، فرهنگ مدیریت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱

• طوسی محمدعلی، مشارکت و مدیریت مشارکت‌جو (نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها)، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹

• کمالی زارع علی، عباس ارباب‌سلیمانی، حسابرسی داخلی اثربخش، سازمان حسابرسی، ۱۳۹۰

• کمالی زارع علی، با همکاری دکتر حسین کتیری و بهمن زندیه، حسابرسی داخلی، خدمات اطمینان‌بخش و مشاوره، پویه مهر اشراق، ۱۳۹۲

• کمالی زارع، عباس ارباب‌سلیمانی، حسابرسی داخلی، مرکز تحقیقات تخصصی حسابداری و حسابرسی مؤسسه حسابرسی سازمان صنایع ملی و سازمان برنامه، ۱۳۹۰

• مستاجران علی، سیستم‌های اطلاعات مدیریت، انتشارات شرکت خدمات حسابرسی و مدیریت پتروشیمی، ۱۳۷۸

• همدانی علی‌الله، بهره‌وری و عوامل مؤثر بر آن، انتشارات انجمن مدیران صنایع، ۱۳۸۵

- Brech E.F.L., **The Principles and Practice of Management**, Longmans, Green, 1953
- Davis R.C., **The Fundamentals of Top Management**, Harper Brothers, 1951
- Fayol H., **General and Industrial Management**, Pitman, 1949
- Katzell R.A., **Work, Productivity and Job Satisfaction: An Evaluation of Policy Related Research**, Psychological Corp., 1975
- Sink D. Scott, **Productivity Management: Planning, Evaluation, Control, and Improvement**, John Wiley & Sons, 1985