



- راهبری شرکتی در شرکت‌های مادر تخصصی با نگاه مقایسه‌ای
- به شرکت‌های هلدینگ خصوصی





• راهبری شرکتی در شرکت‌های  
مادر تخصصی با نگاه مقایسه‌ای به  
شرکت‌های هلدینگ خصوصی

ساعد شهسوار

عضو هیات عامل و مدیر کل دفتر مرکزی حقوقی  
سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

پژوهشگر دکتری حقوق خصوصی

## مقدمه

- راهبری شرکتی به عنوان مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های اجرایی، به واسطه‌ی تأمین شفافیت، مسؤلیت‌پذیری و انصاف، کارکردهای شرکت‌های هلدینگ را ارتقاء خواهد بخشید. شرکت‌های مادر تخصصی و هلدینگ‌های خصوصی در زمینه‌ی راهبری شرکتی از اهداف و اصول کلی یکسانی تبعیت می‌کنند لیکن در برخی موارد به دلیل خصیصه‌های منحصر به فرد شرکت‌های مادر تخصصی، نظیر مالکیت دولت، دسترسی به منابع مالی و طبیعی، گستره‌ی ذینفعان و ... مفهوم و یا نحوه‌ی پیاده‌سازی این اصول در شرکت‌های مادر تخصصی متفاوت می‌گردد. هم‌چنین عواملی نظیر مداخلات سیاسی و عدم مرزبندی دقیق نقش دوگانه‌ی حاکمیتی و تصدی‌گرایانه‌ی دولت، می‌تواند پیاده‌سازی راهبری شرکتی را در این شرکت‌ها با مانع مواجه سازد.
- حکمرانی خوب، توسعه‌ی اقتصادی را بر اصولی نظیر حاکمیت قوانین هماهنگ و کارآمد، شفافیت و پاسخ‌گویی، کاستن از فساد و ثبات سیاسی استوار می‌نماید. این اصول در نظام شرکتی نیز، که می‌توان آن را به نمونه‌ی کوچکی از ساختار حاکمیتی تشبیه نمود، به عنوان راهبردی برای رشد و کارآیی تلقی می‌گردند.

## محورهای اصلی بحث

- اصول راهبری شرکتی مطلوب در شرکت‌های مادر تخصصی
- تفاوت‌های اصول راهبری شرکتی در شرکت‌های مادر تخصصی و هلدینگ‌های خصوصی
- چالش‌ها و موانع اجرایی اصول راهبردی شرکتی در شرکت‌های مادر تخصصی

## مفهوم راهبری شرکتی

- **مفهوم مضیق :** تنظیم روابط میان شرکت و سهامداران، تأمین منافع آنان و بالابردن حداکثری ارزش (رویکرد درون‌گرا)
- **مفهوم موسع :** تنظیم روابط همه ذینفعان با شرکت و تأمین منافع آنان (رویکرد برون‌گرا)
- **حقوق ایران:** مصادیق راهبری شرکتی در لایحه قانونی اصلاح قسمتی از قانون تجارت عبارت است از اداره‌ی شرکت نظیر موانع تصدی به سمت مدیریت و نظام کنترلی معاملات مدیران با شرکت، تغییرات سرمایه، مسؤلیت مدیران، انحلال شرکت و گزارشگری مالی (دلالت بر مفهوم موسع)

# علل پیدایش شرکت‌های مادر تخصصی

کارکرد اقتصادی

کارکرد مدیریتی

کارکرد توسعه‌ای

## اصول راهبری شرکتی در شرکتهای مادر تخصصی

تأمین مبانی قانونی مستقل و کارآمد

بهره‌گیری از سیاست تنوع

اعمال سیاست جانشین‌پروری

تعامل نظام‌مند و مستمر

شفافیت

افشاء و گردش آزاد اطلاعات

استقلال اعضای هیأت‌های مدیریتی و نظارتی

توسعه پایدار



# تأمین مبانی قانونی مستقل و کارآمد

## فراهم شدن بستر مناسب قانونی، نظارتی و نهادی:

- ۱- تدوین دستورالعمل حاکمیت شرکتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران (مصوب ۱۳۹۷)
- ۲- تهیه‌ی آیین‌نامه‌ی نظام راهبری شرکتی بورس اوراق بهادار تهران (مصوب ۱۳۸۶)
- ۳- آیین‌نامه‌ی راهبری شرکتی در شرکت‌های دولتی (پیشنهادی ۱۳۹۸)
- ۴- آیین‌نامه‌ی انتظام‌بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی که در سال ۱۴۰۲ و اصلاحات بعدی آن

## چالش تعدد قوانین:

- ۱- عدم هماهنگی قوانین و وجود تعارض
- ۲- نقش دوگانه‌ی دولت به عنوان مالک و تنظیم‌کننده‌ی بازار و ضرورت تفکیک آن‌ها
- ۳- تفاوت ساختاری (شرکت‌های دولتی تابع حقوق عمومی بوده و اصل بر عدم اختیار و صلاحیت آن‌هاست در حالی که هلدینگ‌ها خصوصی تابع حقوق خصوصی بوده و اصل بر جواز و اباحه آن‌هاست)

# بهره‌گیری از سیاست تنوع

## هدف:

چیدمان هیأت‌های مدیریتی و نظارتی بر اساس مؤلفه‌های گوناگونی نظیر جنسیت، سن، تحصیلات، تخصص، خبرگی و ....

## مصادق در شرکت‌های مادر تخصصی :

جزء (۱) ماده (۳۲) آیین‌نامه انتظام‌بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی هیئت مدیره شرکت‌های دولتی را مخیر به ایجاد کارگروه (کمیته)های تخصصی از قبیل کارگروه خطر، انتصابات و جبران خدمات می‌نماید.

## مصادق در هلدینگ‌های خصوصی :

ماده (۱۴) دستورالعمل حاکمیت شرکتی ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار، مصوب ۱۴۰۱

❖ ماده (۳۰) آیین‌نامه انتظام‌بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی به دلیل تأکید و برخورداری حداقل یک عضو هیأت مدیره از تحصیلات مالی با سیاست تنوع، تجانس ندارد.

## خط مشی:

شامل فرایند شناسایی حوزه‌های مورد نیاز سازمان، رصد مناسب‌ترین نامزدها برای پست‌های مدیریتی با در نظر گرفتن خصیصه‌های مشخصی نظیر مهارت و تجربه‌ی رهبری، مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک و مهارت‌های ارتباطی؛ تدوین برنامه‌های آموزشی و نظارت بر پیشرفت نامزدها می‌باشد.

## تعامل نظام‌مند و مستمر

### هدف:

ارگان‌های مدیریتی و نظارتی باید فرایند ارتباطی را با سهامداران به گونه‌ای برقرار کنند که همواره از آمادگی لازم جهت پاسخ‌گویی به پرسش‌های سهامداران در باب تصمیمات اتخاذی، استراتژی‌های شرکت و توسعه‌ی آن‌ها، پروژه‌های مهم شرکت، وضعیت مالی شرکت، روش انتصاب و پاداش‌دهی و ... برخوردار باشند.

### مصدق در شرکت مادر تخصصی:

جز (۳) ماده (۱۵) آیین نامه انتظام‌بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی

### مصدق در هلدینگ‌های خصوصی:

ماده (۳۵) دستورالعمل حاکمیت شرکتی ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار

❖ ماده (۳۵) آیین نامه انتظام‌بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی بر خلاف اصول مورد توجه در قانون تجارت که قانون اکثریت می‌باشد، به رعایت حقوق سهامداران اقلیت توجه کرده است

## انواع:

شفافیت در هدف

شفافیت در نقش و مسئولیت.

### مصادیق در شرکت‌های مادر تخصصی:

بند (ت) تبصره (۲) قانون بودجه سال ۱۴۰۳ کل کشور

بند (خ) تبصره (۳) قانون بودجه سال ۱۴۰۳ کل کشور

بند (ت) تبصره (۱۳) قانون بودجه سال ۱۴۰۳ کل کشور

ماده (۱۶) قانون برنامه هفتم پیشرفت

ماده (۱۸) قانون برنامه هفتم پیشرفت

ماده (۱۱۰) قانون برنامه هفتم پیشرفت

ماده (۱۱۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت

فصل پنجم آیین‌نامه انتظام‌بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی

### مصادیق در هلیدنگ‌های خصوصی:

ماده (۳) دستورالعمل حاکمیت شرکتی ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار

❖ در آیین‌نامه انتظام‌بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی یک فصل به حاکمیت شرکتی و یک فصل به شفاف‌سازی اختصاص یافته است که این بیان موازی نشان از اهمیت موضوع شفافیت برای دولت دارد

## افشاء و گردش آزاد اطلاعات

### ملزومات گردش آزاد اطلاعات :

گردش آزاد اطلاعات مستلزم افزایش شفافیت، تعاملات مستمر، جلوگیری از تقلب، امکان نظارت و ... غیره است

### مصادیق شرکت‌های مادر تخصصی:

مواد (۴۷)، (۴۸) و (۴۹) آیین‌نامه انتظام‌بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی

### مصادیق هلدینگ‌های خصوصی:

ماده (۳۷) دستورالعمل حاکمیت شرکتی ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار

# استقلال اعضای هیأت‌های مدیریتی و نظارتی

**ضرورت تامین استقلال:**  
پیش‌گیری از تعارض منافع

**مصادیق در شرکت‌های مادر تخصصی:**  
ماده (۳۰) آیین‌نامه انتظام‌بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی

**مصادیق در هلدینگ‌ها خصوصی:**  
مواد (۷) و (۱۴) دستورالعمل حاکمیت شرکتی ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار

### توسعه‌ی پایدار:

اصلی منشعب شده از اصل رعایت حقوق ذینفعان است و به دنبال بیشینه‌سازی رفاه نسل فعلی و تحقق اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی بدون آن‌که وضعیت نسل آتی به خطر بیفتد، می‌باشد

### مصادیق شرکت‌های مادر تخصصی:

ماده (۴۶) قانون برنامه هفتم پیشرفت، به صورت ضمنی بر توجه قانون‌گذار به اصل توسعه پایدار اشاره دارد.

### مصادیق هلدینگ‌های خصوصی:

ماده (۳۹) دستورالعمل حاکمیت شرکتی ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار



## موانع اجرایی راهبری شرکتی در هلدینگ‌های دولتی

مداخلات سیاسی

عدم تفکیک میان وظایف مالکیتی و حاکمیتی  
دولت

ناکارآمدی مکانیزم نظارتی مدیران غیرمؤلف

عدم گزارشگری یکپارچه‌ای در خصوص این شرکت‌ها  
موجب می‌شود که اشخاص جامعه به عنوان یکی از  
ذینفعان، به اطلاعات دقیقی راجع به اهداف، عملکرد،  
میزان پیشرفت، وضعیت مالی و ... دست نیابند.

## عدم تفکیک میان وظایف مالکیتی و حاکمیتی دولت

عدم تفکیک دقیق از وظایف مالکیتی و حاکمیتی دولت سبب می‌گردد تا در تدوین مقررات بازرگانی و تنظیم بازار نوعی جهت‌گیری نسبت به منافع حاکمیتی به وجود آید. این جهت‌گیری به نوبه‌ی خود زمینه‌ساز انحصار، رقابت نابرابر، عدم شفافیت و پاسخ‌گویی، دشواری در وصول مطالبات توسط اعتباردهندگان و ... می‌گردد.

**ماده (۷) آیین نامه پیشنهادی راهبری شرکتی در شرکت های دولتی موضوع بند «ب» ماده (۴) قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی :**

هیأت مدیره شرکت های دولتی نباید برای تأمین مالی فعالیت های سیاسی و رقابت انتخاباتی سیاسی کمک نمایند. هم چنین باید سازوکارهایی را ایجاد نماید تا از تضاد منافی که مانع انجام بی طرفانه وظایف اعضای هیأت مدیره می شود و نیز از دخالت سیاسی در فرایندهای تصمیم گیری هیأت مدیره جلوگیری کند.

## ناکارآمدی مکانیزم نظارتی مدیران غیرمؤظف

برابر اصول راهبری شرکتی و به عنوان یک قاعده‌ی عام، ترکیب مناسب مدیران مؤظف و غیرمؤظف در هیأت مدیره ساختاری تعدیل‌کننده می‌باشد که به نظارت کارآمدتر منتهی می‌گردد.

تعاملات مدیران غیرمؤظف با شرکت مبتنی بر رابطه‌ی استخدامی نبوده و این مدیران اغلب دارای تخصص بوده و به منظور حفظ سرمایه‌ی اعتباری خود انگیزه‌ی بیشتری برای اعمال نظارت داشته و فرصت‌طلبی مدیران مؤظف را با دقت بالاتری رصد می‌کنند. به همین جهت مدیران غیرمؤظف بسان یک رکن نظارتی که در صیانت از حقوق سهامداران و کاهش تعارض منافع آنان با مدیران نقش مؤثری ایفا می‌نماید، شناخته می‌شوند.

## نتیجه گیری

اصول، مصادیق و مقررات ناظر بر حاکمیت شرکتی در شرکت‌های مادر تخصصی و هلدینگ‌های خصوصی یکسان بوده و هدف مشترکی را دنبال می‌نماید.

تفاوت اصلی موانع و چالش‌های اجرایی اصول راهبری شرکتی در شرکت‌های مادر تخصصی می‌باشد.

