

## **Develop a Corporate Governance Model Within an Organization in State-Owned Banks**

**Yousef Mobini Dehkordi**

Ph.D. Student, Department of Public Administration, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran .usefmobini@gmail.com

**Mohammadreza Dalvi Isfahani\***

Associate Professor ,Department of Public Administration, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran. (Corresponding Author) m.dalvi1353@gmail.com

**Alireza Shirvani Jowzadani**

Associate Professor ,Department of Public Administration, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran.baleandishe@hotmail.com

**Abdolmajid Abdolbaghi Ataabadi**

Assistant Professor, Faculty of Industry and Management, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.aabdolbaghi@shahroodut.ac.ir

### **Abstract**

**Purpose:** The purpose of this study is to develop a model for identifying different dimensions of the board of directors to apply corporate governance in state-owned banks.

**Methods:** The nature of this exploratory research with an inductive approach and its philosophy is an interpretation with a developmental direction that for this purpose, the qualitative method of Grounded Theory was used. Therefore, the target population was the professors familiar with corporate governance in the areas of finance, economics and management. Also, a combination of purposeful judgment and snowball method were used to select the sample. The research data were collected from semi-structured interviews with twelve university professors.

**Results:** As a result, analysis of research data through open, axial, and selective coding method was extracted from that, the role of board as causal conditions and board structure as central phenomenon and board characteristics as contextual and confounding factors and finally accountability as outcome and output.

**Conclusion:** The only effective mechanism for achieving the most important goal of corporate governance in banks, which is accountability, is the board.

**Contribution:** The research findings led to the improvement, development and especially the combination and integration of the theoretical foundations of the research, which can be used by banks and even other companies.

**Key words:** Board Structure, Board Role, Board Characteristics, Board Duties Corporate Governance, State Banks.

## تدوین مدل حاکمیت شرکتی با محوریت هیئت مدیره در بانک‌های دولتی

یوسف مبینی دهکردی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

usefmobini@gmail.com

محمد رضا دلوی اصفهانی\*

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران. (نویسنده مسئول)

m.dalvi1353@gmail.com

علیرضا شیروانی جوزدانی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

baleandishe@hotmail.com

عبدالمجید عبدالباقی عطاآبادی

استادیار، دانشکده صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

aabdolbaghi@shahrodot.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف از انجام این پژوهش تدوین مدلی برای شناسایی ابعاد مختلف هیئت مدیره جهت اعمال حاکمیت شرکتی در بانک‌های دولتی می باشد.

**روش:** ماهیت این پژوهش اکتشافی با رویکرد استقرایی و فلسفه آن تفسیری با جهت توسعه ای است برای این منظور از روش کیفی نظریه داده بنیاد استفاده گردید. جامعه آماری، اساتید دانشگاه آشنا به مبحث حاکمیت شرکتی در حوزه های مالی، اقتصاد و مدیریت بودند همچنین برای انتخاب نمونه از ترکیب روشهای هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شد. داده های پژوهش، از مصاحبه نیمه ساختار یافته با دوازده نفر از اساتید دانشگاهی جمع آوری گردید.

**یافته‌ها:** در نتیجه تجزیه و تحلیل داده های پژوهش به روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدلی استخراج گردید که از آن، نقش هیئت مدیره به عنوان شرایط علی و ساختار هیئت مدیره به عنوان پدیده مرکزی و ویژگی های هیئت مدیره به عنوان عوامل زمینه ای و مداخله گر و در نهایت پاسخگویی به عنوان پیامد و خروجی بدست آمد.

**نتیجه گیری:** تنها مکانیسم موثر برای رسیدن به مهمترین هدف حاکمیت شرکتی در بانک‌ها که همانا پاسخگویی است، هیئت مدیره می باشد.

**دانش افزایی:** یافته های پژوهش منجر به بهبود، توسعه و بخصوص ترکیب و یکپارچه سازی مبانی نظری پژوهش گردید که می تواند مورد استفاده بانکها و حتی سایر شرکت ها قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** بانک های دولتی، حاکمیت شرکتی، ساختار هیئت مدیره، نقش هیئت مدیره، وظایف هیئت مدیره، ویژگی هیئت مدیره.

## ۱- مقدمه

حاکمیت شرکتی به روشی اشاره می‌کند که از طریق آن هیئت مدیره بر نحوه اداره امور یک شرکت توسط مدیران نظارت می‌کند و اینکه اعضای هیئت مدیره چگونه در مقابل سهامداران و شرکت، مسئول و پاسخگو هستند حاکمیت شرکتی به صورت ساختارها و فرایندهایی تعریف می‌شود که از طریق آن‌ها می‌توان شرکت‌ها را به نحو مطلوب هدایت و کنترل کرد حاکمیت شرکتی خوب به شرکتها کمک می‌کند به نحو کاراتری فعالیت کنند، دسترسی بیشتر و آسان تری به سرمایه شرکت داشته باشند، ریسک را کاهش دهند و از سوء مدیریت در امان باشند به این ترتیب حاکمیت، شرکت را در قبال سرمایه گذاران مسئولیت پذیر، پاسخگو و شفاف می‌سازد (شرکت تامین مالی بین المللی، ۲۰۱۴). در هر کشوری، ضعف در حاکمیت شرکتیهای دولتی به عملکرد ضعیف آنها منجر خواهد شد. منشور حاکمیت شرکتی به مجموعه ای از راهکارها و پیشنهادها برای طراحی یک سیستم مناسب حاکمیت شرکتی اطلاق می‌شود که در آن ساختار، ترکیب و فرایندهای تصمیم گیری اعضای هیئت مدیره، فرآیندافشای اطلاعات و پاسخگویی و همچنین روابط با سهامداران و سایر ذینفعان تبیین می‌گردد. اگرچه تمامی منشورهای ملی حاکمیت شرکتی محتوای یکسانی ندارند، اما در تمامی آنها می‌توان مواردی را یافت که به بیانهای مختلف بر ارتقای عملکرد هیئت مدیره، افزایش پاسخگویی به سهامداران و حداکثر ساختن منافع سهامداران و سایر ذینفعان تأکید شده است (تامسن، ۲۰۰۶). در حال حاضر شرکتیهای دولتی در زمینه حاکمیت شرکتی با چالشهای متعددی نظیر دخالت‌های سیاسی نادرست توسط سیاستمداران، رهاشدگی توسط دولت و منفعل بودن دولت در اداره شرکتها، عدم شفافیت و پاسخگویی ناکافی روبرو هستند. مطالب ذکرشده مؤید این مطلب است که به صورت کلی تدوین منشور حاکمیت شرکتیهای دولتی، برای اداره اثربخش این شرکتها ضروری است (بیگی، ۱۳۹۴: ۳). آمار رسمی در مورد حوزه‌هایی که فساد اقتصادی در آن رخ داده، منتشر نشده است ولی با مراجعه به اخبار منتشره در رسانه‌های عمومی، می‌توان گفت که بانک‌ها، بیمه‌ها، مالیات، گمرگ، خرید و تدارکات و ساخت و ساز دستگاه‌های دولتی و عمومی و نیز حوزه فروش کالاها و خدمات دولتی و عمومی، بیشترین حوزه‌های وقوع فساد اقتصادی بوده‌اند (وفادار، ۱۳۹۲: ۵۹). در این میان بانک، نوعی خاص از نهاد و سازمان مالی و اقتصادی بسیار حساس و مهم تلقی می‌شود که عدم وجود نظامات نظارتی موثر می‌تواند بستر سوءاستفاده و تخلفات گسترده‌ای را فراهم کند که عواقب اجتماعی و اقتصادی وسیعی در سطح اجتماع به بار آورد و نه تنها کل نظام اقتصادی و بانکی یک کشور، بلکه کل جهان را تحت تاثیر خود قرار دهد برقراری نظام‌های حاکمیت شرکتی در بانکداری نوین، در راستای تامین شفافیت، پاسخگویی، عدالت و رعایت حقوق ذینفعان ایفای نقش می‌کند در حال حاضر، مقوله حاکمیت شرکتی در بانکداری و حقوق بانکی به عنوان ستون و زیر بنای اقتصادی هر

کشور اهمیت روزافزونی یافته است (عاقلی نژاد، ۱۳۹۴: ۲۲۱). در واقع توصیه ها و دستورالعمل هایی که اغلب در اختیار شرکت های دولتی قرار می گیرد در بیشتر موارد از نمونه های برتر شرکت های خصوصی نشات می گیرد فری<sup>۲</sup> (۲۰۰۳: ۳)، معتقد است حاکمیت شرکتی نیز از حاکمیت عمومی می آموزد نظریه نمایندگی که اغلب از مباحث مرتبط با حاکمیت شرکتی است تنها بر فعال سازی عوامل بیرونی انگیزش و نفی عوامل درونی آن متمرکز است در مقابل در مباحث حاکمیت عمومی، انگیزش درونی نقش محوری دارد برای مثال مشارکت و حق رای کارکنان در سطح هیئت مدیره، پاسخگویی مدیریت به حوزه های مختلف، اعطای عناوین و شناخت و تمایز روشن بین کارکردهای اجرایی و هنجاری هیئت مدیره از مشخصه های این نوع از حاکمیت محسوب می شود (هیلب، ۱۳۹۵: ۲۹). امروزه هر یک از سازمان ها با اتهامات فراوانی برای سو رفتار سازمانی مواجه شده اند زمانی که در این زمینه از هیئت مدیره این شرکتها تحقیق و بررسی به عمل آمد همه آنها به طور مشابه از عدم اطلاع از تقلب های گسترده یا به دام افتادن در آن تقلب ها با سازماندهی مدیران عامل شرکت سخن گفتند (گیلیر، ۱۳۹۷: ۱۴۳).<sup>۴</sup> با توجه به حیاتی بودن موئلفه هیئت مدیره در اعمال حاکمیت شرکتی، لذا مساله اصلی پژوهش حاضر این است که مدل مناسب حاکمیت شرکتی با محوریت هیئت مدیره، در بانک های دولتی کشور چیست؟

## ۲. مبانی نظری پژوهش

حاکمیت شرکتی سیستمی است که شرکت ها با آن هدایت و کنترل می شوند (کادبری<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲). حاکمیت شرکتی به رابطه موجود بین شرکت و سهامداران اشاره می نماید که به تعیین و کنترل جهت استراتژی شرکت و عملکرد شرکت می پردازد (احمد<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۹). یکی از ابعادی که در ادبیات حاکمیت شرکتی بسیار مورد مطالعه قرار گرفته و ریشه در تئوری نمایندگی دارد، بحث کنترل است، به معنی هم راستا کردن منافع مدیران که تصمیمات سازمان را اتخاذ می کنند با منافع سرمایه گذاران که تحت تأثیر تصمیمات آن ها قرار می گیرند و بعد کلیدی دیگر که کمتر مورد مطالعه قرار گرفته ارزیابی کیفیت تصمیماتی است که توسط مدیریت اتخاذ می شود (هرمالین و ویسباج<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷: ۴). البته از آنجا که کنترل شرکت عامل مهمی در سازوکار حاکمیت شرکتی است لذا ساختار مالکیت بر قانونگذاری تأثیر می گذارد (الموتیری و کوتینا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹: ۵۳). هدف نهایی حاکمیت شرکتی دستیابی به چهار مورد: پاسخگویی، شفافیت، عدالت و رعایت حقوق ذینفعان در شرکت هاست؛ پاسخگویی، شاه بیت هدف های حاکمیت شرکتی است با پاسخگویی مناسب شرکت ها اهداف دیگر نیز حاصل می شود (رستمی، عموقین، ۱۳۹۵: ۱۶۶). حاکمیت شرکتی درون سازمانی سیستمی است که در آن شرکت های فهرست بندی شده یک کشور، تحت مالکیت و کنترل تعداد کمی از سهامداران اصلی هستند این

سهامداران ممکن است اعضای خانواده موسس یا گروه کوچکی از سهامداران مانند بانک‌های اعتبار دهنده، شرکت‌های دیگر یا دولت باشند در سیستم‌های درون‌سازمانی به دلیل روابط نزدیک رایج میان شرکت‌ها و سهامداران عمده آنها، مشکل نمایندگی کمتری وجود دارد، ولی مشکلات جدی دیگری پیش می‌آید و به واسطه سطح تفکیک ناچیز مالکیت و کنترل در بسیاری از کشورها از قدرت سوء استفاده می‌شود با عنایت به ویژگیهای ذکر شده به نظر می‌رسد حاکمیت شرکتی در ایران بیشتر به سیستم درون‌سازمانی نزدیکتر بوده و موضوعیت داشته باشد (قدرتی، فیضی، ۱۳۹۴: ۲۱۱). بر این اساس مکانیسم‌های درون‌سازمانی اعمال حاکمیت شرکتی شامل هیئت مدیره، مدیریت اجرایی، مدیریت غیراجرایی، کنترل‌های داخلی و اخلاق سازمانی می‌باشند (قلی‌زاده، ۱۳۹۲: ۲۱۷). که در این میان هیئت مدیره یکی از سازوکارهای مهم حاکمیت شرکتی درون‌سازمانی تلقی می‌شود و نقش مهمی در بهبود کیفیت گزارشگری مالی و افزایش پاسخگویی ایفا می‌کند مدیران مستقل می‌توانند با درک درست نقش نظارتی و راهبری خود، سلامت مالی بنگاه را به ارمغان آورده و مانع تضاد منافع بین بازیگران نظام حاکمیت شرکتی شوند بر همین اساس در بیشتر تحقیقات انجام شده در حوزه حاکمیت شرکتی بر اهمیت نقش مدیران غیراجرایی در بهبود فرآیند گزارشگری تأکید شده و جایگاه هیئت مدیره شرکت به عنوان نهاد هدایت‌کننده‌ای که نقش مراقبت و نظارت بر کار مدیران اجرایی را بر عهده دارد، بیش از پیش اهمیت می‌یابد (اسماعیل‌زاده مفری، همکاران، ۱۳۸۹: ۸۰). مهم‌ترین وظیفه هیئت‌مدیره، وظیفه امانت‌داری است بنابراین جای تعجب نیست که بیشتر فرایندهای هیئت‌مدیره با این هدف طراحی شده‌اند: «حصول اطمینان از پاسخگویی مدیریت اجرایی به هیئت‌مدیره و پاسخگویی هیئت‌مدیره به سهامداران». اصلاحات اخیر در اصول راهبری شرکتی نیز بر نقش امانت‌داری هیئت‌مدیره تأکید ویژه‌ای دارند (مشایخی، شاکری، ۱۳۹۵: ۲۴۹). هیئت‌مدیره، مدیریت اجرایی را هدایت و نظارت می‌کند و مدیریت اجرایی تصمیمات اتخاذ شده را به مرحله اجرا در می‌آورد. هیئت‌مدیره‌ای که در کار مدیریت دخالت کند و نقش هیئت عاملی را به عهده بگیرد، در واقع بخشی از مدیریت به حساب آمده و نسبت به آن مستقل نیست (آرگودون، ۱۳۹۶: ۱۲۳). علاوه بر این هیئت مدیره بطور دوره‌ای اندازه مناسب هیئت مدیره را بررسی می‌کند به طور کلی هیئت مدیره معتقد است که نباید کمتر از پنج عضو و بیشتر از یازده عضو باشد هیئت مدیره متشکل از اکثر مدیران مستقل است. کمیته حسابرسی شرکت، کمیته جبران خسارت و مدیریت شرکت و کمیته انتصاب کاملاً از مدیران مستقل تشکیل شده است (اویسج<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۴). همچنین مطالعات زیادی نشان داده‌اند که هیئت مدیره بزرگتر، نظارت موثر را فراهم می‌نماید و بانک‌هایی با ناهمگنی بیشتر در تخصص‌ها، دانش و مهارت فراهم می‌نمایند بنابراین، هیئت مدیره بزرگتر با عملکرد بالاتر در ارتباط می‌باشد با این حال، تأثیر مثبت هیئت مدیره بزرگ ممکن است مشکلات ارتباطی، هماهنگی و فرآیند تصمیم-

گیری ضعیفتر را ایجاد نماید (مالاج، اندریکا، لشی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵: ۴۵). در نتیجه انتخاب اعضا در هر مورد باید با هدف تحقق معیارها و ضوابط شرکت صورت گیرد در مجموع بهتر است به جای تشکیل هیئت مدیره بزرگ نمایندگی یا هیئت مدیره کوچک حرفه ای، از هیئت مدیره گزینش شده، راهبردی و متنوع و با مسئولیت هدایت و کنترل که بسته به اندازه شرکت از سه یا پنج یا هفت عضو تشکیل شده باشد، استفاده کرد. ترکیب هیئت مدیره باید بر اساس دانش هیئت مدیره، نقش های هیئت مدیره و ویژگی های جمعیت شناسی هیئت مدیره صورت پذیرد یعنی ابتدا باید مشخص شود که به کدام حوزه های دانش فنی در سطح هیئت مدیره احتیاج است. جنت<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳)، معتقد است جنبش برابری فرصت ها به برابری ویژگی های جمعیت شناختی اعضای هیئت مدیره یا یکنواختی مدیریت ارشد منجر شده است در نتیجه هیئت مدیره و مدیریت ارشد بسیاری از شرکت ها از تعداد افراد با استعداد و برخوردار از مشخصه های جمعیت شناختی ویژه، بهره مطلوب را نمی برد. بوکلی<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۱)، با اشاره به ویژگی های ایده ال اعضای هیئت مدیره چنین عنوان می کند که عضو هیئت مدیره: تضاد منافع ندارد؛ تجربه گسترده و عملی در شرکت های مختلف دارد؛ عضو مستقل و خارج از سازمان است؛ دانش عمیقی از شرکت دارد؛ سابقه طولانی مدت و موفق در کسب و کارهای بین المللی دارد؛ در موسسه دیگری مدیر عامل نیست؛ برای تبدیل شدن به عضو متعهد در هیئت مدیره زمان دارد؛ کرسی های مستقل هیئت مدیره در دیگر شرکت ها را در اختیار دارد؛ حقوق بالایی دریافت نمی کند؛ متعهد به اختصاص زمان کافی برای آمادگی و حضور در جلسه ها و کارگاه های هیئت مدیره و انتقال دانش ضمنی است؛ از لحاظ مالی وضعیت خوبی دارد؛ به جایگاه هیئت مدیره وابسته نیست؛ به عنوان عضوی از هیئت مدیره ریسک فردی را می پذیرد؛ همبستگی نامحدود با عملکرد شرکت دارد (هیلب، ۱۳۹۵: ۳۵). همانطور که گفته شد ویژگی های اصلی یک هیئت مدیره مؤثر عمدتاً شامل اندازه، ساختار و تفکیک وظایف رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل است. این ویژگی ها همچنین شامل سیاست های اجرایی مؤثر برای مدیران مستقل، نظارت بر مدیران اجرایی و کمیته های مستقل هیئت مدیره مانند کمیته پاداش، کمیته حسابرسی و کمیته نامزدی است که می تواند تضمین هایی را برای سهامداران و ذینفعان بنگاه ارائه دهد (آلکاتان<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۷: ۳۹). در واقع اگر چه استفاده از سه کمیته (انتصاب - پاداش - حسابرسی) در هیئت مدیره امری مرسوم است، توصیه می شود از دو کمیته فرعی که متناسب با زمینه و نشان شرکت تعدیل پذیر است استفاده شود این کمیته ها عبارتند از: کمیته حسابرسی و مدیریت یکپارچه ریسک با وظایف: نظارت بر سیستم کنترل داخلی به ویژه گزارش های حسابرسی داخلی و گزارش های حرفه ای، یکپارچگی و استقلال اعضا گروه حسابرسی داخلی؛ نظارت بر خبری، یکپارچگی و استقلال حسابرسی بیرونی؛ تجزیه و تحلیل و بررسی دقیق گزارش سالانه و گزارش های موقت؛ اطمینان از وجود سیستم مدیریت ریسک جامع و

خبره در شرکت؛ اطمینان از برقراری روابط مناسب بین کمیته‌ها، حساب‌رسان بیرونی، مدیریت، حساب‌رسان داخلی و خبرگان مدیریت ریسک و همچنین کمیته مدیریت یکپارچه هیئت مدیره، با وظایف: معرفی، بازخورد، پاداش و توسعه هدفمند هیئت مدیره و مدیریت ارشد. هر کدام از این کمیته‌ها، باید از سه عضو مستقل تشکیل شود (مایکلس<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۰: ۹). همچنین با بررسی پیشینه تجربی پژوهش در می‌یابیم که اکثر پژوهش‌های انجام شده در حوزه حاکمیت شرکتی بانکی، مربوط به بانکهای خصوصی می‌باشد که در آنها متغیرهای اندازه هیئت مدیره و استقلال هیئت مدیره بیشتر مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش تحقیقات خارجی، ملا و همکاران (۲۰۱۹)، به بررسی تأثیر حاکمیت شرکتی بر پیش بینی درآمد (جریان نقدی آتی) بانکهای عامل در ۷۱ کشور در طی دوره ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۶ پرداختند آنها دریافته‌اند که ساختار هیئت مدیره و قدرت مدیر عامل تأثیر چشمگیری در جریان وجوه نقدی آینده دارند. در مقابل، متغیرهای حاکمیت ریسک تأثیر معنی داری ندارند. تاسمان، سوستی<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۸)، به بررسی تأثیر حاکمیت شرکتی بر عملکرد مالی بانکهای دولتی در اندونزی پرداختند نتایج نشان می‌دهد که مکانیسم خوب حاکمیت شرکتی تأثیر مثبت و معناداری در عملکرد مالی بانکهای دولتی در اندونزی دارد. ماماتاکیس<sup>۱۶</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، به بررسی تأثیر مکانیسم های حاکمیت شرکتی بر روی ریسک بانکی پرداختند پس از تجزیه و تحلیل ۴۳ بانک آسیایی نتیجه این شد که بانکهایی که دارای حاکمیت شرکتی قوی هستند با ریسک پذیری بالاتری همراه هستند. به طور خاص، بانکهایی با اندازه متوسط هیئت مدیره، جدایی مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره و ممیزی توسط شرکت حسابرسی بزرگ، احتمالاً ریسک بالاتری دارند. عبدالعزیز، اندیل و مرسی<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۶)، به بررسی تأثیر حاکمیت شرکتی بر عملکرد مالی بانک های نیجریه پرداختند نتایج نشان داد که اندازه بیشتر هیئت مدیره به طور مثبت و معناداری با عملکرد مالی بانک ها ارتباط دارد. مغضوم، حسینی، علی<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۵)، به بررسی اثر مشترک حاکمیت شرکتی و صفات جمعیتی برافشای ریسک در بانکهای عربستان پرداختند یافته های آنها نشان داد که مالکیت خارجی، جلسات کمیته حسابرسی، جنسیت، سن، سودآوری و اندازه هیئت مدیره عوامل موثر بر افشای ریسک داوطلبانه در بانکهای عربستان بودند. همچنین در بخش تحقیقات داخلی، شاهرودی (۱۳۹۷)، در تحقیقی به بررسی تأثیر ساختار هیئت مدیره بر عملکرد مالی موسسات مالی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداخته است نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد بین تعداد اعضای حقوقی هیئت مدیره و عملکرد مالی موسسات مالی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد بعلاوه بین استقلال هیئت مدیره و عملکرد مالی موسسات مالی رابطه معناداری وجود ندارد. گل محمدی (۱۳۹۶)، در تحقیقی به بررسی تأثیر ویژگی‌های حاکمیت شرکتی بانک بر قرار گرفتن آنها در معرض ریسک اعتباری در بانک‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداخته است نتایج نشان داد، شاخص‌های اندازه هیئت مدیره، تعداد

پست‌های هیئت مدیره و تنوع مدیران به عنوان ویژگی‌های حاکمیت شرکتی بانک بر میزان ریسک اعتباری تاثیر گذارند. کاویانی (۱۳۹۵)، در تحقیقی به بررسی اثرا حاکمیت شرکتی بر سودآوری بانکهای پذیرفته شده در بورس پرداخته است نتایج نشان داد میان استقلال هیئت مدیره و اندازه هیئت مدیره و استقلال رئیس هیئت مدیره با بازده حقوق صاحبان سهام و بازده دارائیهای بانکهای رابطه معناداری وجود دارد. سالاروند مجد (۱۳۹۴)، در تحقیقی به بررسی رابطه بین حاکمیت شرکتی و شاخص های آن با عملکرد مالی بانک های خصوصی کشور پرداخت یافته های تحقیق نشان داد بین ساختار کمیته، چارچوب کنترل داخلی، شفافیت سازمانی، تعداد اعضای هیئت مدیره، سهم مالکیت سهامدار عمده و نسبت تعداد هیئت مدیره غیرموظف به کل هیئت مدیره و عملکرد مالی رابطه معنی داری وجود دارد اما بین متوسط سابقه خدمت اعضای هیئت مدیره، نسبت تعداد مردهای هیئت مدیره و عملکرد مالی بانک های ایرانی ارتباط معنی داری یافت نشد. واحدی (۱۳۹۳)، در تحقیقی به بررسی ارتباط بین حاکمیت شرکتی و شفافیت اطلاعات در بانکهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداخت نتایج بدست آمده نشان داد که بین نسبت اعضاء غیر موظف هیئت مدیره، درصد مالکیت سرمایه گذاران نهادی، نوع حسابرس و درصد سهام شناور آزاد با شفافیت اطلاعات در بانک های مورد مطالعه رابطه معناداری وجود ندارد.

### ۳- روش شناسی پژوهش

هدف این پژوهش از آن جهت توسعه ای است که قصد دارد از نظریات حاکمیت شرکتی در بخش خصوصی با کاربرد و رویکرد جدید، در بانکهای دولتی استفاده کند بنابراین ماهیت این پژوهش را می توان از نوع اکتشافی دانست زیرا بحث حاکمیت شرکتی در بانکهای دولتی قبلا طرح نشده و اطلاعات چندانی درباره نحوه اعمال آن در بانکهای دولتی وجود ندارد فلسفه حاکم بر این پژوهش، تفسیری می باشد چون بر پایه ذهنیات محقق و افراد مشارکت کننده در پژوهش استوار است همچنین این مطالعه مبتنی بر رویکرد استقرا است زیرا محقق از طریق تجزیه و تحلیل داده های جزئی به مدل کلی حاکمیت شرکتی دست می یابد در نتیجه روش شناسی حاکم بر پژوهش، کیفی است سطح تحقیقات موجود که اندک بوده و تئوری جامعی در این زمینه وجود ندارد، نوع سوالات تحقیق یعنی چپستی بودن آن و نیز هدف تحقیق که همانا دستیابی به یک الگوی کلی از حاکمیت شرکتی درون سازمانی است، سه دلیل مهمی است که این تحقیق روش کیفی را بر گزیده است همچنین استراتژی این پژوهش مبتنی بر روش داده بنیاد نظام مند است زیرا محقق قصد دارد نظریه خاص خود را خلق کند. پس با توجه به اینکه پژوهش توسعه ای و نظریه گرا است و ادبیات موضوع مورد مطالعه، پیشینه قوی ندارد و در ابتدا باید ابعاد آن کشف شود، محقق جامعه آماری خود را اعضا هیئت علمی دانشگاه قرار داد؛



و برای انتخاب نمونه از ترکیب روشهای هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده کرد زیرا محقق به دنبال تعمیم نتایج نبوده، بلکه به دنبال فهم معانی و درک عمیق موضوع مورد مطالعه است. ملاک تعیین نمونه بر اساس قضاوت محقق به این صورت تعیین شد که به علت بین رشته ای بودن مبحث حاکمیت شرکتی، اساتید دانشگاهی در دسترس با مدرک تحصیلی دکتری و تحصیلکرده یکی از رشته های مدیریت، مالی و اقتصاد که حداقل یک کار پژوهشی طبق جدول (۱) در رابطه با حاکمیت شرکتی در کارنامه خود داشته باشند، سپس با آنها مصاحبه های عمیق نیمه ساختار یافته بر اساس سوالات چپستی نقش، ویژگی، وظایف و ساختار هیئت مدیره انجام شد. این کار تا مصاحبه دوازدهم ادامه یافت و پس از آن با توجه به تکراری بودن داده ها و رسیدن محقق به اشباع نظری، فعالیت جمع آوری داده ها، متوقف گردید. در ادامه جهت ارزیابی کیفیت پژوهش چهار معیار تناسب، قابل فهم بودن، عمومیت و کنترل در نظر گرفته شد که با بررسی مدل برگرفته شده از مصاحبه ها، مشاهده می شود که این مدل تطابق و تناسب بالایی با جدول کدگذاری داده ها داشته و علاوه بر آن، قابل فهم است به طوری که برای اساتید، صاحب نظران، کارشناسان و مدیران بانکی قابلیت درک و اجرا را دارا می باشد همچنین این مدل از عمومیت مطلوبی برخوردار است زیرا می توان از آن نه تنها در هیئت مدیره بانکهای دولتی، بلکه در هیئت مدیره بانکهای خصوصی و سایر شرکت های دولتی نیز بهره برد. استفاده از مدل در سیستم بانکهای دولتی، اهداف حاکمیت شرکتی به خصوص مهمترین آن که پاسخگویی می باشد را تحقق بخشیده و عملکرد بانک را بهبود می بخشد و عدم توجه به اصول و قواعد آن، منافع ذینفعان را به شدت تحت تاثیر منفی قرار می دهد لذا مدل از کنترل قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۱- مشخصات مصاحبه شوندگان پژوهش

تحصیلات	شغل	تعداد نفر	تعداد پژوهش در زمینه حاکمیت شرکتی
دکتری اقتصاد	عضو هیئت علمی دانشگاه	۲	۲
دکتری حسابداری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۴	۷
دکتری مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۴	۴
دکتری مدیریت مالی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۲	۴

#### ۴- یافته های پژوهش

محقق جهت تجزیه و تحلیل داده ها از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده کرده است. در کدگذاری باز، محقق ابتدا اقدام به شکستن و تجزیه کردن متن اصلی کرد یعنی عبارات و جملاتی که ماهیت مشابه دارند، با یکدیگر ادغام شد و کدهای معنی دار شکل گرفت برای این منظور متن هریک از مصاحبه ها بر اساس هر یک از سوالات مطرح شده با مشارکت کنندگان اعم از چپستی نقش، ویژگی، وظایف و ساختار هیئت مدیره جمله به جمله مورد بررسی دقیق قرار گرفت و سپس پیام اصلی و یا مفهوم کلیدی مستتر در آن با توجه به نیت

گوینده و ادبیات پژوهش استخراج گردید سپس در کدگذاری محوری، محقق هر یک از کدهای باز را با یکدیگر مقایسه کرد و کدهای مشابه را در یک گروه قرار داد و به مفاهیم جدید رسید و در نهایت در کدگذاری انتخابی، محقق هر مفهوم را با سایر مفاهیم دیگر مقایسه و با یافتن محورهای مشترک میان آنها، مقوله ها را استخراج کرد در این مرحله مفاهیم به مقولات و مقولات به هم مرتبط شده، تا پس از پالایش های مکرر، ۲۸ مفهوم در قالب ۹ مقوله شناسایی و دسته بندی گردید و نظریه شکل گرفت البته محقق جهت سهولت و درک بهتر مطلب ۴ طبقه کلی یا مقوله کلان نیز بر حسب سوالات مصاحبه تشکیل داد و سپس اقدام به طراحی مدل پژوهش یا مدل کدگذاری داده ها کرد که به اختصار تشریح می شوند:

#### ۴-۱. نقش هیئت مدیره

مهمترین نکاتی که از نظر مشارکت کنندگان در پژوهش مطرح شد از این قرار بود که هیئت مدیره به نمایندگی از دولت بانک را اداره می کند و مدیرعامل را تعیین می کند و دولت نیز به نمایندگی از مردم، هیئت مدیره بانک را انتخاب می کند بنابراین هرگونه اتفاقی که در بانک رخ می دهد مسئول آن در نهایت هیئت مدیره است؛ همچنین با توجه به اینکه سیستم حاکمیت شرکتی در ایران از نوع درون سازمانی و سهامدار اصلی این بانک ها، دولت می باشد و نظارت بانک مرکزی و سایر نهادهای قانونی نیز اندک و قوانین دولتی ناکارآمد است و همچنین بحث بازار سرمایه در مورد بانک های دولتی موضوعیت ندارد و موسسات رتبه بندی نیز فعالیت چندانی در ایران ندارند، لذا برای دستیابی به اهداف حاکمیت شرکتی که همانا پاسخگویی، شفافیت، عدالت و رعایت حقوق ذینفعان است، هیئت مدیره تنها نقش اصلی را در پیاده سازی حاکمیت شرکتی در بانک های دولتی ایفا می کند؛ از این رو هیئت مدیره را می توان مؤلفه اصلی درون سازمانی، برای تحقق اهداف حاکمیت شرکتی در بانک دانست چون سایر ابزارهای درون سازمانی مثل مدیریت اجرایی و غیراجرایی، کنترل داخلی، اخلاق و فرهنگ سازمانی، زیر نظر هیئت مدیره فعالیت می کنند و تحت تاثیر قرار می گیرند پس باید در برابر هر فعالیتی که در بانک انجام می شود در برابر ذینفعان پاسخگو باشند؛ متأسفانه بانکهای دولتی به دلیل اینکه تحت نفوذ سیاسی دولت هستند پاسخگویی آنها دچار مشکل است در صورتی که مشکل پاسخگویی حل گردد سایر اهداف حاکمیت شرکتی که شامل شفافیت، عدالت و رعایت حقوق ذینفعان است نیز تامین می گردد در نتیجه یک نظام حاکمیت شرکتی مناسب رابطه پاسخگویی را بهبود می بخشد این نظام، مدیران را نسبت به هیئت مدیره و هیئت مدیره را نسبت به مالکان و مالکان را نسبت به ذینفعان پاسخگو می داند. کدگذاری نقش هیئت مدیره در حاکمیت شرکتی مطابق جدول (۲) به شرح ذیل می باشد:

جدول ۲- نقش هیئت مدیره در حاکمیت شرکتی

طبقه	مقوله	مفهوم	کدهای منتخب
نقش هیئت مدیره	هدف حاکمیت شرکتی	پاسخگویی	- پاسخگویی مدیران به هیئت مدیره و هیئت مدیره به مالکان و مالکان به ذینفعان- پاسخگویی هیئت مدیره در قبال تامین منافع کارگزاران و ذینفعان- پاسخگویی دولت به جامعه- پاسخگویی هیئت مدیره و بانک مرکزی و دولت- تعیین خطوط پاسخگویی توسط هیئت مدیره - هیئت مدیره مسئول در قبال مدیریت ارشد- دستیابی به سایر اهداف حاکمیت شرکتی با تحقق پاسخگویی
	مکانیسم هیئت مدیره	سازوکار اصلی درونی	- نقش اصلی هیئت مدیره در پیاده سازی حاکمیت شرکتی با توجه به حاکمیت شرکتی ایران- هیئت مدیره مهمترین ساز و کار در بحث حاکمیت شرکتی- نقش محوری و اساسی هیئت مدیره در استقرار حاکمیت شرکتی- هیئت مدیره مولفه اصلی درون سازمانی برای تحقق اهداف حاکمیت شرکتی- تاثیرگذاری هیئت مدیره بر سایر ابزار درون سازمانی

#### ۴-۲. ویژگی هیئت مدیره

طبق نظر مشارکت کنندگان در پژوهش کسی که می‌خواهد عضو هیئت مدیره شود باید آشنایی کامل با صنعت بانکداری، مبانی پولی، بانکی و مالی را داشته باشد، تحصیل کرده رشته‌های مرتبط همچون مدیریت یا حسابداری بوده و بر مباحث پولشویی و قوانین بین المللی مشرف باشد؛ قدرت تجزیه و تحلیل صورتهای مالی، ثبت‌ها و شاخص‌های مالی، پیش‌بینی و مدیریت ریسک را داشته و با مباحث حساسی آشنا باشد؛ همچنین باید از استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی مطلع بوده و آن را سرلوحه عمل خود قرار دهد؛ بنابراین آشنایی هیئت مدیره با قوانین داخلی مانند قانون بانکداری بدون ربا، قانون پولی و مالی کشور، قانون تجارت، قوانین روز بانکداری بین المللی مانند الزامات کمیته بال و قوانین پول شویی، سیستم بانکداری نوین و همچنین اهداف و استراتژی، مسئولیت‌های اجتماعی و اصول حاکمیت شرکتی بانک الزامی است؛ علاوه هیئت مدیره بانک باید دارای تجربه بانکداری بوده و بهتر است قبلاً سابقه عضو هیئت مدیره در بانک‌های کوچک را داشته باشد و بیش از سه دوره عضو هیئت مدیره بانک نباشد؛ همچنین شخصی که باید به عنوان عضو هیئت مدیره انتخاب شود باید کاملاً مستقل بوده و به هیچ گروه یا حزب سیاسی خاصی وابسته نباشد؛ در ضمن عضو هیئت مدیره نباید در بانک کار اجرایی انجام دهد و عضو هیئت مدیره شرکت‌های دیگر نباشد؛ متأسفانه در اکثر بانکهای دولتی رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل یک نفر است که این مانع نظارت صحیح هیئت مدیره بر مدیرعامل می‌شود؛ عضو هیئت مدیره باید دید ملی و بین المللی داشته و منافع بانک را قربانی اعتقادات خاص شخصی خود نکند؛ عضو هیئت مدیره باید کنترل درونی داشته باشد، به اصول اخلاقی و انسانی معتقد بوده و خوشنام باشد همچنین سوء پیشینه نداشته باشد.

بانک های دولتی که تعداد شعبه های زیاد دارند و گستره جغرافیایی بالایی دارند هم اکنون با کمبود تعداد عضو هیئت مدیره روبه‌رو هستند که باید بین هفت تا یازده نفر عضو هیئت مدیره داشته باشند تا بتوانند از همه مهارت ها در ترکیب هیئت مدیره استفاده کنند؛ تجربه نشان داده حضور زنان در هیئت مدیره می‌تواند موثر باشد زنان در امر نظارت و بررسی موشکافانه مسائل حساسیت بیشتری دارند همچنین ما نیاز به جوان گرایی در هیئت مدیره بانک‌ها داریم متأسفانه بیشتر اعضا هیئت مدیره ها افراد بازنشسته با سن بالا هستند که دچار خستگی و فرسودگی شده و تحرک لازم را برای مدیریت بانک در اختیار ندارند؛ همچنین ترکیب هیئت مدیره بانک های دولتی باید به گونه ای باشد که نماینده ای از سازمان بازرسی کشور در هیئت مدیره بانک های دولتی حضور داشته باشد و نماینده ای از بانک مرکزی نیز باشد بعلاوه بانک دولتی چون از بودجه دولتی استفاده می‌کند باید یک عضو از دیوان محاسبات در هیئت مدیره حضور داشته باشد. کدگذاری ویژگی هیئت مدیره مطابق جدول (۳) به شرح ذیل می باشد:

جدول ۳- ویژگی هیئت مدیره

طبقه	مقرله	مفهوم	کدهای منتخب
اندازه	تعداد اعضا	- تناسب تعداد اعضا هیئت مدیره- تعداد اعضا نه خیلی بزرگ نه کوچک- کمبود تعداد عضو هیئت مدیره- بین هفت تا یازده نفر عضو هیئت مدیره	
دانش		- آشنایی با صنعت بانکداری، مبانی پولی و بانکی و مالی- آشنایی با تدوین اهداف و استراتژی و مسئولیت‌های اجتماعی بانک- آشنا با اصول حکامیت شرکتی- شناخت مباحث حسابرسی- توانایی تجزیه و تحلیل صورتهای مالی، ثبت ها و شاخص های مالی- قدرت پیش بینی و مدیریت ریسک- آشنایی با مباحث سازمانی و مدیریت منابع انسانی- تحصیل کرده رشته های مرتبط همچون مدیریت مالی، حسابداری و مدیریت	
ترکیب		- مهارت ها و تخصص های مورد نیاز- استفاده از مهارت ها و تخصص های گوناگون و متنوع- انتخاب متناسب با مشکل بانک- حضور زنان- استفاده از جوانان- حضور نماینده سازمان بازرسی، دیوان محاسبات، بانک مرکزی	
ویژگی هیئت مدیره	شناسی	- داشتن تخصص- درک درست از جایگاه بانک- عدم اعتقاد به نگاه داری- آشنایی با استانداردهای بین‌المللی گزارشگری- آشنایی با قوانین داخلی بانکداری- آشنایی با قوانین روز بانکداری بین‌المللی- آشنایی با قوانین پول شویی- آشنایی با سیستم بانکداری نوین- تجربه بانکداری- مانوس با محیط بانکداری ایران- طی کردن سلسله مراتب مدیریتی بانک- سابقه عضویت هیئت مدیره بانکی- عملکرد خوب قبلی	
	استقلال	- عدم وابستگی به حزب، گروه و شخص- غیرموظف بودن و عدم انجام کار اجرائی- نداشتن چندشغل- عدم تعارض منافع- عدم دریافت پاداش مدیریتی- عدم نمایندگی دولت- عدم ارتباط و خویشاوندی با تجاری با بانک و شرکتهای تابعه، تامین کنندگان و مشتریان- عضویت نهایتاً تا شش سال	
	ملک	- دید ملی و بین‌المللی- نداشتن تعصبات خاص فکری، سیاسی، قومی و نژادی- کنترل درونی- اعتقاد به اصول اخلاقی و انسانی- عدم سوء پیشینه- صداقت، بیطرفی، شایستگی، انصاف، رازداری، حرفه ای گری و سخت‌کوشی- توانایی برقراری ارتباطات موثر- تأیید صلاحیت- قدرت ارزیابی و قضاوت مستقل- پرهیز از سلاقی شخصی- فرصت حضور در جلسات- مقاومت در برابر فشار- روحیه افشاگر	
	ویژگی فردی		

#### ۴-۳. وظایف هیئت مدیره

مهمترین نکاتی که از نظرات مشارک کنندگان استخراج شد این است که همانطور که یک حکومت برای جلوگیری از تمرکز قدرت به سه بعد اجرایی و قضایی و قانونگذاری تقسیم می شود، یک بانک دولتی هم باید از این مدل پیروی کند به طوری که وظیفه قضایی یا همان کنترل و نظارت و وظیفه قانونگذاری یا همان سیاستگذاری و هدایت به دو رکن هیئت مدیره اختصاص یابد و وظیفه اجرایی به هیئت عامل واگذار شود و هیچ یک در وظایف دیگری دخالت نکند از این رو نقش دولت هم در نقش مالک و هم در نقش نهاد ناظر قانونی دچار

تضاد منافع شده است بنابراین انتخاب اعضا هیئت مدیره باید از دولت گرفته شود؛ در عوض مجلس شورای اسلامی به عنوان منتخب مردم می‌تواند در اینجا نقش مهمی داشته باشد به طوری که دولت، اعضا را به مجلس یا کمیسیون اقتصادی آن معرفی کند و مجلس، عضویت اعضا را تصویب کند به طوری که اعضا به راحتی توسط دولت قابل عزل نباشند؛ در مراحل بعدی خود هیئت مدیره با توجه به نیازمندی های خود اعضا را به مجلس معرفی و تأییدیه بگیرد همچنین تمام تصمیمات مهم اعضای هیئت مدیره باید به تصویب مجلس برسد به دلیل اینکه ذینفع اصلی بانکهای دولتی مردم و جامعه هستند؛ همچنین هیئت مدیره بانک باید ارزشهای سازمانی و فرهنگ اخلاق حرفه ای را که شامل ارزش های اخلاقی، اصول اخلاقی و کدهای اخلاقی هستند، در بانک گسترش دهد باید سازوکاری را برای افشای فساد در بانک ترتیب ببیند که هر یک از کارکنان بتوانند به راحتی فساد را گزارش کنند همچنین باید از سیاست‌های تشویقی مانند پرداخت پاداش و امنیت شغلی نیز استفاده کند. هیئت مدیره وظیفه دارد اهداف بانک را تعیین کند، فرصت ها و تهدیدهای رسیدن به اهداف را شناسایی و ابزار لازم برای رسیدن به اهداف، اعم از استخدام، آموزش، ارزیابی، تعیین حقوق را برای اعضا و مدیر عامل، فراهم آورد و در صورتی که اعضا و مدیر عامل در انجام وظایف خود کوتاهی کنند نسبت به جایگزینی آنها اقدام کند؛ بنابراین هیئت مدیره باید با استفاده از سیستم کنترل داخلی قوی و مدیریت ریسک بر هیئت عامل نظارت کند و از نظر حسابرسان داخلی و خارجی در این رابطه استفاده کند؛ هیئت مدیره باید یک سیستم شفافیت قوی در سازمان اعمال و نظارت مستمر بر مکانیسم گزارش‌دهی بانک داشته باشد و همینطور باید یک سیستم حسابداری قوی مطابق با استانداردهای داخلی و بین‌المللی پیاده سازی کند و علاوه بر این مسئول پیاده سازی قوانین داخلی و بین‌المللی و پولشویی باشد در همین راستا هیئت مدیره جهت راهبری موثر بانک باید با سیستم دانشگاهی ارتباط موثر برقرار کند و از نظرات کارشناسی و مشاوره ای اساتید، صاحب نظران، خبرگان و کارشناسان برای اداره امور بانک و حل مشکلات و معضلات پیش روی بانک به نحو مطلوب بهره ببرد. کدگذاری وظایف هیئت مدیره مطابق جدول (۴) به شرح ذیل می باشد:

جدول ۴- وظایف هیئت مدیره

طبقه	مقوله	مفهوم	کدهای منتخب
		رعایت قوانین و مقررات	- رعایت قوانین و مقررات - رعایت قوانین و مقررات - پیاده سازی قوانین داخلی و بین‌المللی و پولشویی
		کنترل داخلی	-انجام وظیفه کنترل داخلی- بر عهده داشتن کنترل داخلی-نظارت بر هیئت عامل توسط کنترل داخلی
	نظارت	مدیریت ریسک	-تشخیص منابع ریسک - اندازه گیری میزان ریسک- اندازه گیری تاثیر ریسک - به کارگیری ابزار مناسب مدیریت ریسک-پیش بینی و پیشگیری ریسک-نظارت توسط مدیریت ریسک
		تایید حسابداری گزارش‌دهی	-نظارت مستمر بر مکانیسم گزارش‌دهی بانک- پیاده سازی یک سیستم حسابداری قوی مطابق با استانداردهای داخلی و بین‌المللی
وظایف		استفاده از حسابرسان	-استفاده از نظر حسابرسان داخلی و خارجی جهت نظارت بر هیئت عامل -بکارگیری حسابرسان

داخلي و مستقل - نظارت بر حسابرسان داخلي و خارجي - ارتباط با حسابرسان داخلي و مستقل	داخلي و خارجي	هيئت مديره
- معرفي اعضا به مجلس شورای اسلامی - استخدام اعضا و مديرعامل	استخدام	
- تلاش برای بهبود عملکرد اعضا - دادن آموزش های لازم	توسعه	
وظیفه راهبري و هدايت بانک - تعيين اهداف و استراتژی های بانک - تعريف اهداف به طور واضح	تعيين	
و دقيق - تعيين اهداف و شناسایی فرصت ها و تهديد های رسيدن به اهداف	اهداف و استراتژی	
- رصد عملکرد اعضا و مديران ارشد - ارزيابی	ارزيابی	هدايت
- تعيين حقوق و پاداش اعضا و مديرعامل	جبران خدمات	
- ايجاد ارزش های اخلاقی - توجه به اصول اخلاقی - تدوين کدهای اخلاقی - افزای فساد	گسترش فرهنگ و ارزشهای اخلاقی	
- ارتباط موثر با سيستم دانشگاهی - استفاده از نظرات اساتيد ، صاحب نظران ، خیرگان ، کارشناسان	ارتباط با سيستم دانشگاهي	

#### ۴-۴. ساختار هیئت مدیره

مشارکت کنندگان در پژوهش بر این عقیده بودند که با توجه به اینکه هیئت مدیره وظیفه راهبري و کنترل بانک را به عهده دارد باید برای هر یک از این وظایف کمیته هایی را تشکیل دهد تا به طور تخصصی به ایفای نقش در این رابطه بپردازند برای تشکیل این کمیته ها مهارت های اصلی، مهارت های مالی و مدیریتی هستند که اعضا باید برحسب این مهارت ها، در کمیته خاص مربوطه عضو شوند هر کمیته باید حداقل از سه عضو مستقل تشکیل شود و هر فرد فقط در یک کمیته عضو باشد و رئیس هیئت مدیره حق ریاست هیچ کمیته ای را ندارد تعداد کمیته ها بستگی به شرایط سازمان دارد مهمتر از تعداد کمیته ها، تقسیم کار متناسب با نوع تخصص اعضا و روشن بودن وظایف آنان است از کمیته های مربوط به تخصص مالی می توان به حسابرسی، تطبیق و مدیریت ریسک اشاره کرد و از کمیته های مربوط به تخصص مدیریتی می توان کمیته های گزینش، جبران خدمات و کمیته استراتژی را نام برد؛ کمیته حسابرسی چند وظیفه مهم دارد ۱- اطمینان یافتن از صحت گزارش های مالی و سیستم حسابداری ۲- اطمینان یافتن از کفایت کنترل های داخلی و مدیریت ریسک بانک و رعایت قوانین و مقررات ۳- انتخاب حسابرس مستقل برای بانک و استقرار و حمایت از واحد حسابرسی داخلی؛ این کمیته علاوه بر هیئت مدیره باید گزارشات خود را به همه ذینفعان مانند دولت، مجلس، سازمان بازرسی، دیوان محاسبات و بانک مرکزی ارائه کند؛ کمیته تطبیق، وظیفه رعایت قوانین و مقررات ملی و بین المللی را به عهده دارد این کمیته باید همه فرآیندها و خدمات بانک را زیر نظر داشته و از تطبیق آن با مقررات اطمینان حاصل کند؛ وظایف کمیته مدیریت ریسک را می توان شناسایی، ارزیابی، نظارت، کاهش و کنترل ریسک دانست؛ کمیته گزینش باید نامزدهای اعضا هیئت مدیره را با توجه به مهارت های مورد نیاز، شناسایی و به مالکان معرفی و نسبت به استخدام مدیرعامل اقدام کند، این کمیته همچنین باید نسبت به ارزیابی عملکرد اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل و در صورت لزوم اخراج آنها و همچنین نسبت به آموزش و آشناسازی اعضا و به روز بودن اطلاعات هیئت مدیره اقدام کند؛ کمیته جبران خدمات باید نسبت به تعیین مزایا و حقوق اعضا هیئت مدیره و مدیرعامل مبادرت ورزیده و با توجه به عملکرد و دستیابی

به اهداف بانک، به اعضا و مدیرعامل حقوق و پاداش دهد؛ کمیته استراتژی بانک باید اهداف و استراتژی‌ها، سیاست‌ها، خط‌مشی و نتایج مورد انتظار بانک را بر حسب منافع ذینفعان به طور شفاف ابلاغ کرده، بر پیگیری اهداف و میزان دستیابی به آنها اصرار نماید و هیئت عامل را در این رابطه پاسخگو کرده و نسبت به پیاده‌سازی ارزشها و فرهنگ فضای اخلاقی مناسب اقدام و در راستای اهداف خود، با مشاوران و اساتید و محققان دانشگاهی ارتباط موثر داشته باشد؛ بنابراین با توجه به اینکه برخی نقش‌ها مکمل یکدیگر هستند می‌توان برخی کمیته‌ها را با هم ترکیب و در یک کمیته واحد استفاده کرد؛ مثلا با توجه به اینکه کمیته‌های استخدام و جبران خدمات و استراتژی به هم وابسته هستند، امکان ترکیب آنها در غالب یک کمیته واحد بر حسب مهارت مدیریتی وجود دارد چون پاداش بر اساس ارزیابی صورت می‌گیرد و ارزیابی بر اساس حصول اهداف انجام می‌شود و بر اساس آن اعضا نگهداری یا تعویض می‌شوند؛ همچنین می‌توان کمیته‌هایی مانند حسابرسی، مدیریت ریسک و تطبیق را که مهارت مالی در آنها مد نظر است، با هم در غالب یک کمیته واحد ترکیب کرد؛ البته به شرط اینکه اعضا این کمیته‌ها مهارت لازم را برای انجام وظایف خود داشته باشند. کدگذاری ساختار هیئت مدیره مطابق جدول (۵) به شرح ذیل می‌باشد:

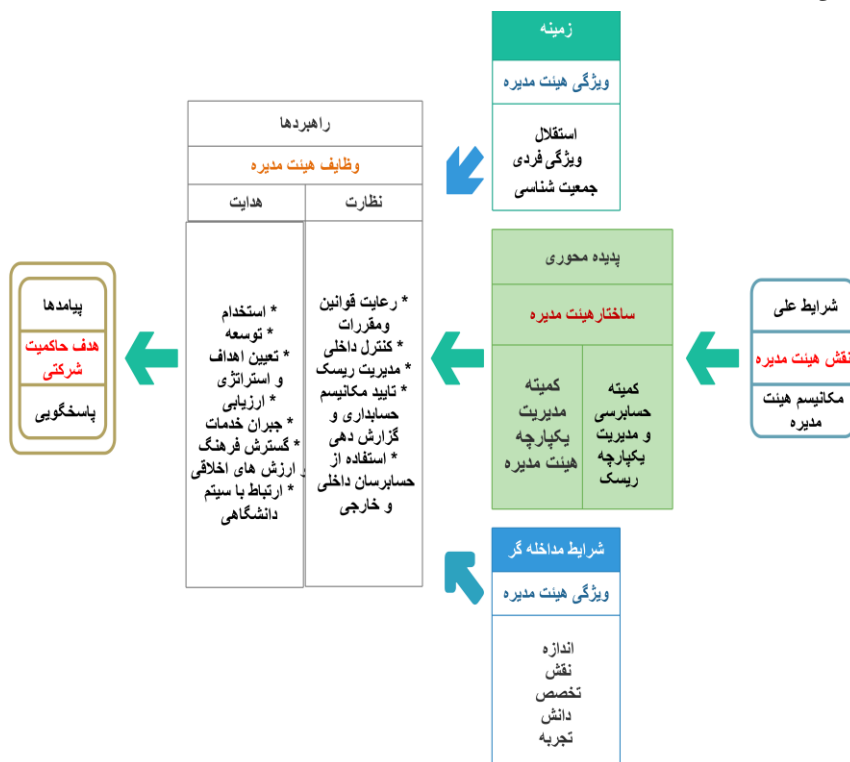
جدول ۵- ساختار هیئت مدیره

طبقه	مقوله	مفهوم	کدهای منتخب
		کمیته	- صحت گزارش‌های مالی و سیستم حسابداری - کفایت کنترل‌های داخلی و مدیریت ریسک و رعایت قوانین و مقررات - انتخاب حسابرس مستقل - استقرار واحد حسابرسی داخلی - گزارش به ذینفعان
	کمیته حسابرسی و مدیریت یکپارچه ریسک	کمیته مدیریت ریسک	- شناسایی ریسک - ارزیابی ریسک - نظارت ریسک - کاهش ریسک - کنترل ریسک
ساختار هیئت مدیره	(کمیته مالی)	کمیته تطبیق کمیته گزینش	- رعایت قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی - تطبیق فرآیندها و خدمات و محصولات با مقررات شناسایی و معرفی نامزدهای اعضای هیئت مدیره - استخدام مدیرعامل - ارزیابی عملکرد اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل - آموزش و آشناسازی اعضا و به روز بودن اطلاعات هیئت مدیره
	مدیره (کمیته مدیریتی)	کمیته جبران خدمات	- تعیین مزایا و حقوق اعضا هیئت مدیره - تعیین مزایا و حقوق مدیرعامل
		کمیته استراتژی	- ابلاغ شفاف اهداف و استراتژی‌ها، سیاست‌ها، خط‌مشی و نتایج مورد انتظار - اصرار بر پیگیری اهداف و دستیابی به آنها - پیاده‌سازی ارزشها و فرهنگ فضای اخلاقی - ارتباط با مشاوران و اساتید و محققان دانشگاهی

#### ۴-۵. مدل کدگذاری پژوهش

بعد از پایان مرحله کدگذاری، محقق ساختار هیئت مدیره را به عنوان پدیده مرکزی انتخاب کرده و سپس پدیده‌های دیگر را به آن ربط می‌دهد. دلیل انتخاب ساختار هیئت مدیره به عنوان پدیده مرکزی این است که نشانه‌های آن در سایر طبقات قابل مشاهده است در واقع همه طبقات دیگر در این طبقه نمایان و متبلور می‌شوند. به عبارت دیگر هیئت مدیره برای دستیابی به هدف حاکمیت شرکتی که همانا پاسخگویی است باید وظایفی را به انجام برساند این

وظایف در کمیته هایی انجام می شود که عضویت در این کمیته ها مستلزم شرایط خاص است که در صورت نبود این شرایط، وظایف به درستی انجام نشده و هدف ناکام می ماند. در این میان استفاده از مکانیسم هیئت مدیره جهت پیاده سازی حاکمیت شرکتی به عنوان شرایط علی، باعث ظهور و توسعه پدیده مرکزی می شود و وظایف هیئت مدیره به عنوان راهبردها، اقدامات مشخصی هستند که از پدیده مرکزی جهت رسیدن به هدف ناشی می شوند. در ادامه ویژگی های هیئت مدیره به عنوان عوامل زمینه ای و مداخله گر، انجام وظایف هیئت مدیره را تقویت یا تضعیف می کنند؛ اندازه، نقش، تخصص، دانش و تجربه، به دلیل اینکه بیشتر درون زا هستند و در کنترل سازمان می باشند به عنوان شرایط مداخله گر تعیین گردیدند همچنین ویژگی های استقلال، ویژگی فردی و جمعیت شناسی به عنوان عوامل زمینه ای مشخص شدند زیرا که بیشتر از بافت و محیط سازمان نشات گرفته اند همانند مسائل فرهنگی و قانونی که کمتر در کنترل سازمان قرار دارند. در نهایت پاسخگویی به عنوان هدف و خروجی پدیده مرکزی، نمایان شد در این مرحله مدل کدگذاری پژوهش مطابق شکل (۱) تدوین گردید و به تایید دوباره اساتید دانشگاهی رسید



شکل (۱) مدل کدگذاری پژوهش



## ۵- بحث و نتیجه گیری

اصول حاکمیت شرکتی در بانک‌های دولتی مغفول مانده است که همین زمینه فساد و سواستفاده گسترده را فراهم می‌نماید هدف از انجام این پژوهش تدوین مدلی برای شناسایی ابعاد مختلف هیئت مدیره جهت اعمال حاکمیت شرکتی در بانک‌های دولتی بود؛ برای این منظور نظریه‌های حاکمیت شرکتی بخش خصوصی جهت استفاده در بخش دولتی توسعه یافت. در نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، مدلی استخراج گردید که از آن، نقش هیئت مدیره به عنوان شرایط علی و ساختار هیئت مدیره به عنوان پدیده مرکزی و ویژگی‌های هیئت مدیره به عنوان عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر و در نهایت پاسخگویی به عنوان پیامد و خروجی بدست آمد. در واقع نقش هیئت مدیره در پیاده‌سازی حاکمیت شرکتی در بانک‌های دولتی حیاتی است زیرا این بانکها در تملک دولت هستند و حاکمیت شرکتی آنها از نوع درون سازمانی است به همین دلیل سایر مکانسیم‌های حاکمیت شرکتی مانند بازار سرمایه، سهامداران و موسسات اعتبارسنجی در مورد آن مصداق ندارد، همچنین نقش نهادهای نظارتی و قوانین دولتی نیز کمرنگ است؛ علاوه بر این پاسخگویی مهمترین هدف حاکمیت شرکتی است که با دستیابی به آن سایر اهداف حاکمیت شرکتی نیز تامین می‌گردد بنابراین پاسخگو کردن هیئت مدیره در قبال تعهدات خود، کلید پیاده‌سازی حاکمیت شرکتی در بانک‌های دولتی است در واقع هیئت مدیره باید خط سیر پاسخگویی را در سازمان ایجاد و بهبود بخشد به طوری که مدیران به هیئت مدیره پاسخگو باشد و هیئت مدیره نیز خود را در قبال منافع ذینفعان پاسخگو بداند. هیئت مدیره برای پاسخ دهی مناسب به ذینفعان، وظایف هدایت و نظارت بانک را به عهده دارد و بر اساس انجام وظایف نظارت و هدایت و مهارت‌های مالی و مدیریتی به کمیته‌هایی تقسیم می‌شود به طوری که اعضا با مهارت‌های مالی و وظیفه نظارت در کمیته حسابرسی و مدیریت یکپارچه ریسک که موظف به رعایت قوانین و مقررات، کنترل داخلی، مدیریت ریسک و تایید مکانسیم حسابداری و گزارش‌دهی، استفاده از حسابرسان داخلی و خارجی می‌باشند، قرار گیرند و اعضا با مهارت‌های مدیریتی در کمیته مدیریت یکپارچه هیئت مدیره که وظایف استخدام، توسعه، تعیین اهداف و استراتژی، ارزیابی، جبران خدمات، گسترش فرهنگ و ارزشهای اخلاقی و ارتباط با سیستم دانشگاهی را به عهده دارند، مستقر شوند. هیئت مدیره برای انجام موفق وظایف خود باید از شرایط بهینه‌ای برخوردار باشد به طوری که اندازه مناسبی داشته باشد، اعضای آن از دانش و علم مرتبط و تخصص مورد نیاز و تجربه کافی در این خصوص بهرمنند باشند، مستقل و غیراجرایی بوده و هیچ گونه تضاد منافی در انجام وظایف خود نداشته باشند همچنین اعضا باید از ویژگی‌های فردی متناسب با شغل خود برخوردار بوده و از حضور جوانان و زنان و نمایندگان نهادهای نظارتی به طور مطلوب در ترکیب خود استفاده کنند. در نتیجه هیئت مدیره با استفاده از ساختار مناسب کنترلی و راهبری، حاکمیت شرکتی را در

راستای اهداف بانک و منافع ذینفعان مستقر می‌کند. در ادامه به مقایسه نتایج بدست آمده با ادبیات پژوهش طبق جدول (۶) پرداخته می‌شود:

جدول ۶- جدول مقایسه نتایج با ادبیات پژوهش

ابعاد مدل	ادبیات پژوهش	نتایج پژوهش
شرایط علی :	یکی از سازوکارهای مهم حاکمیت شرکتی درون سازمانی (اسماعیل زاده مقری ، همکاران :۱۳۸۹). (قدرتی، فیضی، ۱۳۹۴)	نقش محوری و اساسی در ایجاد و استقرار حاکمیت شرکتی - مؤلفه اصلی درون سازمانی (جدول ۱)
مدیره	کمیته مدیریت	کمیته حسابرسی و مدیریت
پدیده محوری:	یکپارچه هیئت	یکپارچه هیئت مدیره
ساختار هیئت	مدیره	(کمیته مدیریتی)
مدیره	(مایکلس، ۲۰۰۳)	(جدول ۴)
	هدایت	نظارت
راهبردها :	معرفی - بازخورد	رعایت قوانین و مقررات - کنترل
وظایف	پاداش - توسعه	داخلی - مدیریت ریسک - تایید
هیئت	(مایکلس، ۲۰۰۳)	مکانیسم حسابداری و
مدیره	(آرگودون، ۱۳۹۶)	گزارش دهی - استفاده از
	(مایکلس، ۲۰۰۳) (آرگودون، ۱۳۹۶)	حسابرسان داخلی و خارجی (جدول ۳)
	هدایت	اهدایت
شرایط مداخله	اندازه ، نقش ، دانش ، تخصص ، تجربه ، استقلال ، جمعیت شناسی (بوکلی، ۲۰۰۱) (جنت، ۲۰۰۳) (هیلب، ۱۳۹۵) (اویسج و همکاران، ۲۰۱۸) (مالاج، اندریکا، لشی، ۲۰۱۵)	اندازه ، نقش ، دانش ، تخصص ، تجربه ، استقلال ، جمعیت شناسی ، ویژگی فردی (جدول ۲)
گر و زمینه ای:		
ویژگی هیئت		
مدیره		
پیامد:	پاسخگویی	پاسخگویی
هدف حاکمیت شرکتی	(مشایخی، شاکری، ۱۳۹۵) (رستمی، عموقین، ۱۳۹۵)	(جدول ۱)

## ۵-۱. پیشنهادهای پژوهش

بر اساس پژوهش صورت گرفته و نظر مشارکت کنندگان در پژوهش، پیشنهادات ذیل طرح می‌گردد :

۱. هیئت مدیره باید برای انجام مطلوب وظایف خود از تعداد اعضا مناسب استفاده کند؛ متأسفانه بانک های دولتی که تعداد شعبه های زیاد دارند و گستره جغرافیایی بالایی دارند هم اکنون با کمبود تعداد عضو هیئت مدیره روبه‌رو هستند که باید حداقل بین هفت تا یازده نفر عضو هیئت مدیره داشته باشند.

۲. افرادی که در هیئت مدیره عضو هستند حتما دارای تخصص های لازم خصوصا مالی و مدیریتی باشند، تحصیل کرده رشته های مرتبط همچون مدیریت یا حسابداری بوده و با صنعت بانکداری ، مباحث حسابرسی، مبانی پولی و بانکی و مالی آشنایی کامل داشته و قدرت تجزیه

و تحلیل صورتهای مالی، ثبت‌ها و شاخص‌های مالی، پیش‌بینی و مدیریت ریسک را دارا باشند؛ همچنین از استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی، قوانین داخلی مانند قانون بانکداری بدون ربا، قانون پولی و مالی کشور، قانون تجارت و قوانین روز بانکداری بین‌المللی مانند الزامات کمیته بال و قوانین پول شویی اطلاع کامل داشته باشند؛ ضمناً اعضا هیئت مدیره باید از اهداف و استراتژی و سیستم بانکداری مدرن و مسئولیت‌های اجتماعی بانک اطلاع کافی داشته و به اصول حاکمیت شرکتی آشنا و به آن معتقد باشند.

۳. عضو هیئت مدیره بانک، باید تجربه بانکداری داشته باشد؛ با محیط بانکداری ایران کاملاً مانوس بوده و مراتب مدیریتی بانک را از ابتدا طی کرده باشد و بهتر است قبلاً سابقه عضویت در هیئت مدیره بانک‌های کوچک را داشته و عملکرد قبلی خوبی از خود به جا گذاشته باشد.

۴. اعضا هیئت مدیره حتماً به هیچ‌گروه یا حزب سیاسی خاصی وابسته نباشند، اعضا هیئت مدیره به استثنای مدیرعامل نباید در بانک کار اجرایی انجام دهند؛ همچنین نباید رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل یک نفر باشند؛ عضو هیئت مدیره نباید عضو هیئت مدیره شرکت‌های دیگر بوده و چند شغله نباشد؛ همینطور اعضا هیئت مدیره نباید هیچگونه تعارض منافی با انجام وظایف خود در بانک داشته باشند یعنی به طور مستقیم یا غیر مستقیم ارتباط مهمی با بانک و شرکتهای تابعه بانک نداشته باشند، با هیچ‌یک از نهادها و اشخاص مرتبط با بانک خویشاوند نباشند و با تامین‌کنندگان یا مشتریان ارتباطی نداشته باشند؛ لازم به ذکر است که هر یک از اعضا هیئت مدیره نهایتاً تا شش سال می‌توانند عضو هیئت مدیره باشند.

۵. در استخدام اعضا به ویژگی‌های فردی و شخصیتی آنها توجه کرده و افرادی انتخاب گردند که دید ملی و بین‌المللی داشته باشند و تعصبات خاص فکری، سیاسی، قومی و نژادی نداشته باشند و منافع بانک را قربانی اعتقادات خاص و سلیقه شخصی خود نکنند و ارزیابی و قضاوت مستقلی داشته باشند؛ همچنین کنترل درونی داشته و به اصول اخلاقی یعنی صداقت، بیطرفی، شایستگی، انصاف، رازداری، حرفه‌ای‌گری و سخت‌کوشی معتقد باشند، خوشنام بوده و سوء پیشینه نداشته باشند.

۶. هیئت مدیره از حضور زنان و جوانان و به ویژه نمایندگان سازمانهای نظارتی همچون سازمان بازرسی کشور، دیوان محاسبات و بانک مرکزی در ترکیب خود استفاده کند.

۷. اعضا هیئت مدیره در راستای وظیفه هدایت و راهبری خود، اهداف و استراتژی‌های بانک را در راستای منافع اقتصادی و نه سیاسی، به طور شفاف و دقیق تعیین کنند و برای اجرا به مدیرعامل واگذار کرده و در امر اجرا دخالت نکنند؛ همچنین در بحث استخدام اعضا دولت اعضا را به مجلس یا کمیسیون اقتصادی آن معرفی کند و مجلس عضویت اعضا را تصویب کرده و در مراحل بعدی هیئت مدیره اعضا را بر حسب نیاز و حل معضلات خود به کمیسیون اقتصادی مجلس معرفی کند؛ هیئت مدیره باید آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جایگزینی،

جبران خدمات اعضا و مدیرعامل را به عهده گیرد علاوه بر این در راستای تامین اهداف، اعضا باید با سیستم دانشگاهی ارتباط مستمر و قوی داشته و از نظرات اساتید، صاحب نظران، محققان و کارشناسان در نحوه اداره بانک استفاده کنند؛ همچنین هیئت مدیره باید نسبت به ایجاد و گسترش فرهنگ و ارزش های اخلاقی در سازمان کوشا بوده و پاداش و تمهیداتی برای افشای فساد از سوی هریک از کارکنان در بانک وضع کند.

۸. اعضا هیئت مدیره در راستای وظیفه نظارت و مراقبت خود موظف به ایجاد یک سیستم کنترل داخلی قوی و مدیریت ریسک و بکارگیری حسابرسان داخلی و خارجی در این رابطه، اعمال یک سیستم شفافیت موثر و نظارت مستمر بر مکانیسم گزارش دهی، پیاده سازی یک سیستم حسابداری مطابق با استانداردهای داخلی و بین المللی، اعمال قوانین داخلی و بین المللی و رعایت مقررات پولشویی می باشند.

۹. هیئت مدیره برای پاسخ دهی مناسب به مالکان و ذینفعان بر اساس انجام وظایف نظارت و هدایت و بر مبنای مهارت های مالی و مدیریتی به کمیته هایی تقسیم شود به طوری که اعضا با مهارت های مالی و وظیفه نظارت در کمیته حسابرسی و مدیریت یکپارچه ریسک که موظف به انجام رعایت قوانین و مقررات، کنترل داخلی، مدیریت ریسک، تایید مکانیسم حسابداری و گزارش دهی و استفاده از حسابرسان داخلی و خارجی می باشند قرارگیرند و اعضا با مهارت های مدیریتی در کمیته مدیریت یکپارچه هیئت مدیره که موظف به انجام استخدام، توسعه، ارزیابی و جبران خدمات اعضا و مدیرعامل و از طرفی دیگر تعیین اهداف و استراتژی، گسترش فرهنگ و ارزشهای اخلاقی و ارتباط با سیستم دانشگاهی می باشند مستقر شوند؛ این کمیته ها باید حداقل از سه نفر عضو مستقل تشکیل شده و هر عضو باید فقط در یک کمیته عضو باشد و رئیس هیئت مدیره نمی تواند ریاست هیچ یک از این کمیته ها را بر عهده گیرد.

۱۰. با توجه به اینکه حاکمیت شرکتی مؤلفه مهم در پیشگیری از فساد است و موضوع حاکمیت شرکتی در سازمانهای دولتی نادیده گرفته شده، تحقیقاتی مشابه در زمینه اعمال حاکمیت شرکتی در سایر سازمانهای دولتی انجام پذیرد.

## یادداشت ها

- |                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| 1- Thomsen             | 10-MALAJ, NDRECA, Lleshi    |
| 2- Frey                | 11-Jent                     |
| 3-Helib                | 12-Bokley                   |
| 4- Ghillyer            | 13-Alqatan                  |
| 5- Cadbury             | 14- Michaels                |
| 6- Ahmed               | 15-Tasman, Susanti          |
| 7- Hermalin, Weisbach  | 16-Mamatzakis               |
| 8-Almutairi, Quttainah | 17-Abdulazeez, Ndibe, Mercy |
| 9- evsjv`k             | 18-Maghosum, Hosseini, Ali  |

## کتابنامه

۱. آرگودون، ایلماز (۱۳۹۶) *رازهای اتاق هیئت مدیره، حاکمیت شرکتی برای زندگی بهتر*. (علیرضا امیدوار، مترجم). تهران: گندمان.
۲. اسماعیل زاده مقری، علی؛ جلیلی، محمد؛ زند عباس آبادی، عباس (۱۳۸۹) *بررسی تاثیر حاکمیت شرکتی بر کیفیت سود در بورس اوراق بهادار تهران*. *مجله حسابداری مدیریت*، ۳ (۷): ۸۰-۸۱.
۳. انوری رستمی، علی اصغر؛ زمانی عموقین، رامین (۱۳۹۵) *تصمیم‌گیری در مسائل مالی*. تهران: ترمه.
۴. بیگی، وحید. (۱۳۹۴). *تحلیل مبانی نظری حاکمیت شرکتی‌های دولتی و لزوم به کارگیری رهنمودهای اسلامی - ایرانی در منشور حاکمیت شرکتی‌های دولتی ایران*. چهارمین کنفرانس الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت، کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، تهران.
۵. عاقلی نژاد، امین. (۱۳۹۴). *پیشگیری از جرایم بانکی از طریق حاکمیت شرکتی در بانک‌ها*. تهران: جاودانه جنگل.
۶. قدرتی، حسن؛ فیضی، سعید. (۱۳۹۴). *تاثیر حاکمیت شرکتی بر میزان مدیریت سود در بازار بورس اوراق بهادار تهران*. *فصلنامه دانش حسابرسی*، ۱۴ (۸۵): ۲۰۵-۲۳۱.
۷. قلی زاده، محمد حسن. (۱۳۹۲). *تئوری های مالی*. رشت: رستگار گیلان.
۸. گیلیر، اندرو (۱۳۹۷) *اخلاق کسب و کار رویکردی کاربردی*. (عادل آذر، محمد حسن خاکباز زاده، مترجم). تهران: دانشگاه امام صادق.
۹. مشایخی، بیتا؛ شاکری، مهین (۱۳۹۵) *راهبری شرکتی مفاهیم و مورد کاوی*. تهران: انتشارات بورس.
۱۰. وفادار، عباس (۱۳۹۲) *نبود کنترل بانک مرکزی عامل اصلی فساد بزرگ اقتصادی*. *ماهنامه بازار و سرمایه*، ۴ (۴۷): ۵۹-۶۳.
۱۱. هیلب، مارتین (۱۳۹۵) *نگاهی نو به حاکمیت شرکتی (محمدعلی شاه حسینی، محمد هادی رنجبر، مترجم)*. تهران: دانشگاه تهران.

## References

1. Ahmed, S. U. Ullah, G. W. Ahmed, S. P. Rahman, A. (2016). An Empirical Study on Corporate Governance and Islamic Bank Performance: A Case Study of Bangladesh. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 5(4), 18-27.
2. Almutairi, A. Quttainah, M. (2019). Internal and external corporate governance mechanisms in the context of the emerging market. *Kuwait University*, 3(2): 52-57.

3. Alqatan, A. (2017). The impact of board structure on firm performance in the UK. University of Portsmouth: dissertation.
4. Anvari Rostami, A; Zamani Omoghin, R. (2016). Decision making on financial matters. Tehran: Cashmere (in Persian).
5. Aqeli Nejad, A. (2015). Prevention of bank crimes through corporate governance in banks. Tehran: Forest Forest (in Persian).
6. Argodon, I. (2017). Secrets of the board room, corporate governance for a better life. (Alireza Omidvar, translator). Tehran: Gandman (in Persian).
7. Beigi, V. (2015). Analyzing the theoretical foundations of the governance of state-owned companies and the need to apply Islamic-Iranian guidelines in the charter of governance of Iranian state-owned companies. Fourth Iranian-Islamic Model of Progress Conference, National Library of the Islamic Republic of Iran, Tehran (in Persian).
8. Bockli, P. (2001). Corporate Governance auf Holzwegen. in : NZZ-Fokus, 10 (Oktober).
9. Cadbury, A. (2002). Corporate Governance and Chairmanship A Personal View. Oxford: Oxford University Press.
10. evsjvk, M. Awzwi, R. (2018). Securities Commission Bhaban. Bangla Nagar Administrative Area Dhaka, Bangladesh.
11. Frey, B. S. (2003). What can we learn from Public Governance. Hochschullehrer, Tagung des Verbandes : Betriebswirtschaftslehre.
12. Ghodrati, H; Faizi, S. (2015). The impact of corporate governance on earnings management market in Tehran Stock Exchange. Journal of Auditing Knowledge, 14 (85), 205-231 (in Persian).
13. Gholizadeh, M. (2013). Financial theories. Rasht: Rastegar Gilan (in Persian).
14. Gillier, A. (2018). Business ethics is a practical approach. (Adel Azar, Mohammad Hassan Khakbazzadeh, translator). Tehran: Imam Sadeqh University (in Persian).
15. Hermalin, B.E. Weisbach, M. S. (2017). Assessing Managerial ability: Implication for corporate governance. Forthcoming in the Handbook of the Economics of Corporate Governance.
16. Hilb, M. (2016). A new look at corporate governance. (Mohammad Ali Shah Hosseini, Mohammad Hadi Ranjbar, translator). Tehran: University of Tehran (in Persian).
17. IFC . (2014). Corporate Governance Codes and Score Cards. IFC Publications, www.ifc.org.
18. Ismailzadeh Moghari, A; Jalili, M; Zand Abbas Abadi, A. (2010). Investigating the effect of corporate governance on profit quality on the Tehran Stock Exchange. Journal of Management Accounting, 3 (7), 80-81 (in Persian).
19. Jent, N. (2003). Learning from Diversity. Universitat St. Gallen: Dissertation.

20. Malaj, A. Ndreca, P.Lieshi, S. (2015). Corporate Governance in Transitional Economies The Case of Code of Corporate Governance. *European journal of business and management*, 7 (30): 44-48.
21. Mashayekhi, B; Shakeri, M. (2016). Corporate leadership concepts and exploration. Tehran: Bourse Publications (in Persian).
22. Michaels, A. (2003). Independant directors: New rules call time on a nod and a wink. *Financial Times* ,14(11), 8-9.
23. Vafadar, A. (2013). Lack of central bank control is a major factor in major economic corruption. *Market and Capital Monthly*, 4 (47), 59-63 (in Persian).