



Original Research Article



10.22034/SMSJ.2023.370074.1751



## Designing a Corporate Governance Model in Effective Supervision of Bank Grant Facilities

**Hadi Nikghalb \***, Ph.D. student, Tehran Central Branch, Azad University, Tehran, Iran

**Saeed Sayad Shirkosh**, Assistant Professor, Tehran Central Branch, Azad University, Tehran, Iran

**Farideh Haghshenas Kashani**, Assistant Professor, Tehran Central Branch, Azad University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 13 November 2022

Revised: 24 January 2023

Accepted: 8 April 2023

#### Keywords

Corporate governance,  
Effective supervision,  
Payday loans,  
National bank

#### Corresponding Author Email:

nikghalbh@gmail.com

### ABSTRACT

Banks are looking to monitor the effectiveness of granted facilities within the framework of corporate governance. Because one of the most important current risks in the banking system is the failure to use the granted facilities correctly, which leads to the deviation of the facilities, and any weakness and shortcoming in this regard will block large resources from banks and reduce the speed of money. Therefore, the goal's research is to design a corporate governance model in effective monitoring of the facilities granted by banks, which is the case study of the National Bank of Iran. The current research is qualitative. The community of experts studied are some senior managers of the National Bank of Iran in Tehran. These experts were selected by purposeful sampling and in the form of a snowball, and semi-structured interviews were conducted with twelve of them until reaching theoretical saturation. Validity of the model checked by expert review and reliability by retest method and fifty sub-themes, twenty-one organized themes and ten overarching themes have been identified using the theme analysis method. Based on findings the application of this model will help National Bank to monitor the effectiveness of the payment of facilities by accurately identifying the concepts of corporate governance related to banking facilities.

### How to cite this article:

Nikghalb, H., Shirkosh, S.S., & Haghshenas Kashani, F. (2024). Designing a Corporate Governance Model in Effective Supervision of Bank Grant Facilities. *Journal of Strategic Management Studies*, 57(15), 279-298. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/SMSJ.2023.370074.1751>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Banks are looking for this to be able to monitor the effectiveness of granted facilities within the framework of corporate governance. Because one of the most important current damages in the banking system is the failure to use the granted facilities correctly, which leads to the deviation of the facilities, and any weakness and shortcoming in this regard causes the blocking of large resources from the banks and the reduction of the speed of money. Therefore, the main goal of this research is to design a corporate governance model for effective monitoring of bank loans, which is the case study of the National Bank of Iran. The current research is qualitative. The community of experts studied are some senior managers of the National Bank of Iran in Tehran. These experts were selected by purposeful sampling and in the form of a snowball, and semi-structured interviews were conducted with twelve of them until reaching theoretical saturation. Validity of the model has been checked by expert review and reliability by retest method, and fifty sub-themes, twenty-one organized themes and ten overarching themes have been identified using the theme analysis method.

### Methodology

The research is of qualitative and exploratory type, it seeks to expand the concept of corporate governance to effectively monitor the facilities granted by National Bank. The data collection method is field and library. The tool for collecting data in the field is a semi-structured interview. The statistical community of experts includes some managers of central offices of National Bank in Tehran. The number of these managers is thirty. Ten of these experts were interviewed by the snowball method in a targeted manner, but the interview was continued with two other experts to achieve theoretical adequacy. The data obtained from the interviews have been studied and analyzed with thematic analysis method. In thematic analysis, after conducting each interview quickly and without delay, coding is done until all interviews and first round codings are done. Then the second and third rounds of coding are done to obtain the research model. Internal validity is measured by the review method by experts, and reliability is checked by the retest method.

### Results and Discussion

The corporate governance models presented in our country have a structural weakness. This is because the design of the corporate governance system model for banks is derived from the existing reality of the nature of banks, and the real nature of Iranian banks is their government status. This is despite the fact that the implementation of corporate governance in a bank with government ownership or control is not efficient enough. The exploratory nature of the present research, by clarifying the dark and ambiguous corners of the implementation of corporate governance in banks, has succeeded in discovering its unknown facts and methods in order to effectively monitor the facilities granted in the National Bank of Iran. One of the effective solutions to protect the rights of all types of stakeholders in the banking system is the correct implementation of the corporate governance system. So far, various models of corporate governance have been presented in the world, and each of the models has had different efficiency levels. Corporate governance models usually have structural weaknesses. This weakness is due to their government status. The exploratory nature of the current research, by clarifying the dark and ambiguous corners of the implementation of corporate governance in banks, has succeeded in discovering its unknown realities and methods in order to effectively monitor the facilities granted in the National Bank of Iran.

### **Conclusion**

Investigating the dimensions, components and indicators of effective monitoring of the facilities granted in the National Bank by combining the findings and results of previous research and the researcher's interpretive view of the opinions and experiences of the experts in monitoring the facilities and continuing the comparative comparison with the theoretical studies of the research, the result of which is the discovery of the indicators of effective monitoring of National Bank facilities, as a result of three coding stages, have fifty sub-themes, twenty-one organized themes and ten comprehensive themes. The developed model for corporate governance to effectively monitor the granted facilities can be use and exploite for the National Bank of Iran and other similar banks. According to the opinion of experts and the researcher's interpretative view, the following suggestions are presented: in addition to exercising sufficient care in the selection of employees, special attention should also be paid to the issue of succession, training and strengthening of specialized human resources. while institutionalizing the thinking of responsibility, the necessary grounds for strengthening and continuity of this aspect of corporate governance should always be considered by bank managers. In order to provide various products, especially in the field of granting facilities and effectively monitoring its various stages, banks should use electronic tools to know how and how to use payment facilities. The laws related to the corporate governance system should be formulated in the amendment bill of the trade law. Correct implementation of corporate governance can contribute to a great extent in timely and appropriate response to all stakeholders. The employees of each of the three control departments of the facility should be different and one employee should not be used to control and monitor all three control departments. When granting the facility or even before any payment of the facility, the relevant officer in the bank should clearly announce the exact terms of payment of the facility installments to the applicants to receive the facility. They should distance themselves from bureaucracy and take steps towards becoming agile. Intelligent systems for collecting, archiving and disseminating information should be implemented in the facilities department. The implementation of corporate governance should be carefully followed up with consideration of the rights of all stakeholders.

**Keywords:** Corporate governance, Effective supervision, Payday loans, National bank



## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/SMSJ.2023.370074.1751

مقاله پژوهشی

### طراحی مدل حاکمیت شرکتی در نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی بانک ملی

هادی نیک قلب\*، دانشجوی دکتری، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد، تهران، ایران  
سعید صیاد شیرکش، استادیار، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد، تهران، ایران  
فریده حق شناس کاشانی، استادیار، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد، تهران، ایران

#### چکیده

بانکها به دنبال این هستند تا بتوانند در چارچوب حاکمیت شرکتی، نظارت اثربخشی را بر تسهیلات اعطایی داشته باشند. زیرا یکی از مهم‌ترین آسیب‌های حال حاضر در نظام بانکی، عدم مصرف صحیح تسهیلات اعطایی است که منجر به انحراف تسهیلات می‌شود و هرگونه ضعف و کوتاهی در این خصوص باعث بلوکه شدن منابع بزرگی از بانکها و کاهش سرعت پول می‌گردد. از این رو هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل حاکمیت شرکتی در نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی بانکها است که مطالعه موردی این پژوهش، بانک ملی ایران است. پژوهش حاضر از نوع کیفی می‌باشد. جامعه خبرگان مورد مطالعه، برخی مدیران ارشد بانک ملی ایران در شهر تهران می‌باشند. این خبرگان به روش نمونه‌گیری هدفمند، و به صورت گلوله برفی انتخاب و تا رسیدن به حد اشباع نظری با دوازده تن از آنان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام پذیرفته است. روایی مدل با روش بازبینی توسط خبرگان و پایایی، با روش بازآزمون بررسی گردیده است و با استفاده از روش تحلیل مضمون، پنجاه مضمون فرعی، بیست و یک مضمون سازمان‌دهی شده و ده مضمون فراگیر شناسایی گردیده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد به کارگیری این مدل به بانک ملی کمک خواهد کرد تا با شناسایی دقیق مفاهیم حاکمیت شرکتی مرتبط با تسهیلات بانکی، نظارت اثربخشی بر پرداخت تسهیلات انجام دهند.

#### اطلاعات مقاله

##### سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۲۲  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۱/۰۴  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۹

##### واژه‌های کلیدی

حاکمیت شرکتی،  
نظارت اثربخش،  
تسهیلات اعطایی،  
بانک ملی

##### ایمیل نویسنده مسئول

[nikghalbh@gmail.com](mailto:nikghalbh@gmail.com)

استناد به این مقاله: نیک قلب، هادی؛ صیاد شیرکش، سعید؛ حق شناس کاشانی، فریده (۱۴۰۳). طراحی مدل حاکمیت شرکتی در نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی بانک ملی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۷(۱۵)، ۲۷۹-۲۹۸.

## ۱. مقدمه

حاکمیت شرکتی، مجموعه‌ای از روابط بین مدیریت شرکت، هیئت مدیره، سهامداران و سایر ذی‌نفعان آن است و ساختاری را فراهم می‌کند تا از طریق آن اهداف شرکت تعیین و وسیله دستیابی به آن اهداف و نظارت بر عملکرد مشخص گردد. این روش حاکمیت به تعریف نحوه تخصیص اختیارات و مسئولیت‌ها و نحوه تصمیم‌گیری شرکت‌ها کمک می‌کند [۱۵]. مهاجرانی بیان می‌کند حاکمیت شرکتی، دربرگیرنده کلیه فرآیندها و ساختارهایی است که موسسات مالی را در امر هدایت و راهبری امور، با هدف اطمینان از امنیت و سلامت عملکرد آن‌ها یاری می‌نماید. حاکمیت شرکتی (نظام راهبری شرکتی) به معنای توزیع اختیارات و به‌کارگیری سازوکارهای مناسب هیئت‌مدیره، هیأت عامل و سهامداران به منظور پاسخگویی به دیگر ذی‌نفعان بانک، نظیر سپرده‌گذاران، مشتریان، کارکنان و به‌طور کلی آحاد جامعه می‌باشد. لذا، ساختاری را به منظور توسعه اهداف سازمان و اجرای آن‌ها فراهم نموده و نظارت و کنترل بر عملکرد را امکان‌پذیر می‌نماید [۴۱]. نظام بانکداری ایران بر اساس شاخص‌های مختلف اقتصادی و مالی و با وجود تلاش‌های پیوسته سیاست‌گذاران، دچار ناکارآمدی است. مانده بالای مطالبات غیرجاری، روی آوردن به بنگاهداری توسط بانک‌ها، سهم قابل توجه دارایی‌های سمی (با ریسک بالا) در ترازنامه، اندک بودن نسبت کیفیت سرمایه، پایین بودن درجه شفافیت نظام بانکی و تأمین نکردن سود واقعی سپرده‌گذاران، بخشی از ناکارآمدی‌های نظام بانکی کشور است. بسیاری از بانک‌های خارجی، توانسته‌اند با استفاده از سیاست‌های اصلاحی مانند اجرا و پیاده‌سازی حاکمیت شرکتی، کارایی را در بانک‌های خود بهبود ببخشند و از مشکلات موجود تا حدود زیادی بکاهند. با توجه به اهمیت موضوع حاکمیت شرکتی و به منظور پرهیز از ابتلا به انواع بحران‌ها به‌ویژه بحران‌های جهانی ناشی از ضعف حاکمیت شرکتی، توجه به مقوله حاکمیت شرکتی، (برای بانک‌های کشورمان) ضروری است [۵۷]. به‌ویژه اینکه به دلیل نبود دستورالعمل مدونی مبتنی بر استانداردهای جهانی و هیات خدمات مالی اسلامی، حاکمیت شرکتی در ایران جایگاه خود را در بین بانک‌ها و موسسات مالی پیدا نکرده است [۶].

سیاست بانک جهانی برای توسعه اقتصادی کشورهای در حال توسعه از کوچک‌سازی دولت به توانمندسازی دولت و حکمرانی خوب تغییر نموده است. از مهم‌ترین سیاست‌های اقتصادی اخیر در کشور ما سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی می‌باشد. با توجه به اصول حکمرانی خوب، دستیابی به برخی سیاست‌های مهم اقتصاد مقاومتی، از مسیر حاکمیت شرکتی خوب می‌گذرد. نکته جالب توجه در سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، تأکید بسیار بر رقابت‌پذیری، شفافیت و مردمی کردن اقتصاد و عدم تأکید بر خصوصی‌سازی است. در واقع، سیاست‌های ابلاغ شده اقتصاد مقاومتی به جای تأکید بر خصوصی‌سازی، بر تحقق اهداف غایی خصوصی‌سازی که شامل رقابت‌پذیری، شفافیت و مشارکت است تأکید دارد [۴۶]. موفقیت در برنامه‌ها و سیاست‌های خرد و کلان اقتصادی دولت در گرو عملکرد درست نظام بانکی در زمینه تسهیلات می‌باشد و انحراف در این بخش، موفقیت برنامه‌ها و سیاست‌های دولت را در زمینه اشتغال و تولید دچار آسیب می‌کند [۵۶]. بانک‌ها، یکی از بخش‌های مهم اقتصادی هستند که نقش بسیار برجسته‌ای را در بازارهای مالی بر عهده دارند. بانک‌ها با ساماندهی بازارهای مالی که یکی از عوامل بسیار اثرگذار بر رشد و گسترش اقتصادی و افزایش توان رقابتی فعالان تولیدی هستند، جذب نقدینگی و واگذاری تسهیلات را انجام می‌دهند [۱]. واگذاری تسهیلات به بخش خصوصی، افزایش سرمایه‌گذاری و رشد تولید را در پی دارد و پیامد آن، رشد اقتصادی است که شرایط کاهش قیمت‌ها را به‌وجود می‌آورد و به دلیل وجود رابطه‌ای که بانک با گیرنده تسهیلات دارد، نیاز به نظارت پیوسته بانک بر فعالیت‌های اقتصادی تسهیلات‌گیرنده هم وجود دارد. اما حقیقت این است که چنین نظارت پیوسته‌ای در توان بانک نیست زیرا برای هر کدام از فعالیت‌های اقتصادی، دانش تخصصی مربوطه مورد نیاز می‌باشد و بانک‌ها به دلیل نداشتن تمامی دانش‌های تخصصی مربوط به فعالیت‌های اقتصادی مختلف، قادر به نظارت اثربخش بر تسهیلات نیستند، لذا واگذاری تسهیلات دچار انحراف می‌گردد و انحراف در بخش تسهیلات، کاهش ارزش دارایی‌های بانکی را به دنبال خواهد داشت [۵۶]. مزارعی بیان می‌دارد؛ مهم‌ترین عامل کاهش ارزش دارایی‌های بانکی، مطالبات معوق و مطالبات دریافت نشده است که به‌خاطر نظارت غیر اثربخش بر تسهیلات پرداختی به‌وجود آمده است [۳۸]. بنا به گفته کردمنجیری [۳۴] و بر مبنای گزارش‌های آماری، میزان مطالبات غیرجاری نظام بانکی کشور از سال ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۰ تقریباً ۴۵ برابر شده است. بررسی نسبت مطالبات غیرجاری (شامل مطالبات سررسید گذشته، معوق و مشکوک‌الوصول) به کل تسهیلات در این دهه نشان می‌دهد روند کلی این شاخص سیر صعودی طی نموده و از ۵ درصد به ۱۵ درصد رسیده است. لیکن علی‌رغم کاهش این شاخص از سال ۱۳۹۰ که برابر با ۱۵/۱ بوده به ۹٪ در سال ۱۴۰۰ باز هم میانگین ۱۲/۹

درصدی در دهه مذکور حاکی از بالا بودن این نسبت می‌باشد [۱۳]. بنا به اطلاعات سامانه جامع مدیریت اطلاعات بانکی بانک ملی ایران در سال ۱۴۰۰ میانگین نسبت یا مطالبات غیرجاری به کل تسهیلات پرداختی از سال ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۹ برابر با ۷/۳ درصد بوده که از میانگین نظام بانکی در همین برهه از زمان که برابر با ۷/۸ درصد بوده، وضعیت نسبتاً بهتری دارد، اما باز هم این نسبت، بالا بوده و می‌بایست کاهش یابد. آمار تسهیلات اعطایی بانک ملی ایران بنا به اطلاعات واصله از سامانه جامع مدیریت اطلاعات بانکی بانک ملی ایران در سال ۱۴۰۰ (جدول ۱) است.

جدول ۱. گزارش سالانه تسهیلات بانک ملی

ردیف	عقود	تعداد	مبلغ (میلیارد ریال)
۱	قرض الحسنه	۲۹۸۳۸۳	۲۱۱۶۳۶
۲	فروش اقساطی مواد اولیه، لوازم یدکی و ابزار کار	۲۴۶۸۱۵	۴۰۶۷۰۷
۳	فروش اقساطی وسایل تولید، ماشین آلات و تاسیسات	۱۰۳۰۸	۱۲۷۴۲
۴	فروش اقساطی مسکن	۱۸۷۲	۳۵۲۶
۵	اجاره به شرط تملیک	۳۰۸	۳۱۴۸
۶	سلف	۷۴۳۰	۱۵۰۵۹۹
۷	مضاربه	۱۵۸۰۲۴	۲۵۳۴۳۵
۸	مرایحه	۱۴۳۲۷۱	۱۹۷۸۵۴
۹	جعاله	۹۴۹۹۹	۷۶۹۶۸
۱۰	خرید دین	۱۰۸۰۲۷	۳۸۱۳۹۵
۱۱	مشارکت مدنی	۲۵۸۰۰	۲۶۱۶۳۹
۱۲	نامشخص	۶۹	۳۸۲۴
	<b>جمع کل</b>	<b>۱۰۹۵۳۰۶</b>	<b>۱۹۶۳۴۷۳</b>

منبع. سامانه جامع مدیریت اطلاعات بانکی بانک ملی ایران

جدول ۱، نشان می‌دهد که بانک ملی ایران در سال ۱۴۰۰ تعداد ۱۰۹۵۳۰۶ فقره تسهیلات به مبلغ ۱۹۶۳۴۷۳ میلیارد ریال پرداخت کرده است که مبلغ ۷۰۳۰ میلیارد ریال آن تبدیل به مطالبات غیرجاری گردیده است. این در حالی است که اطمینان کاملی از برگشت به موقع سایر تسهیلات اعطایی نیز وجود ندارد و افزایش این مطالبات، مشکلات بسیاری را برای بانک ملی به وجود خواهد آورد. لذا نیازمند نظارت بهینه بر تسهیلات اعطایی در این بانک است. با توجه به اینکه هدف اصلی اجرای حاکمیت شرکتی در بانک‌ها، اعمال کنترل‌ها و نظارت‌های صحیح بر سطوح مختلف تسهیلات اعطایی است، پژوهشگر در نظر دارد تا با بهره‌گیری از اصول حاکمیت شرکتی در بانک ملی ایران بتواند، نظارتی اثربخش به منظور حصول اطمینان از مصرف تسهیلات اعطایی در محل تعیین شده، ایجاد نماید، از این‌رو سوال اصلی پژوهش این است که مدل حاکمیت شرکتی در اجرای نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی بانک ملی کدام است؟

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

حاکمیت شرکتی، ساختارها، فرآیندها، قوانین، مقررات، فرهنگ‌ها و سیستم‌هایی است که موجب دستیابی به هدف‌هایی مانند پاسخگویی، عدالت، شفافیت و رعایت حقوق ذی‌نفعان می‌شود [۲۸]. حاکمیت شرکتی، سیستم و ابزاری برای اصول کسب‌وکار، مأموریت، چشم‌انداز، تعهد و ارزش‌هایی تعریف می‌شود که یک شرکت برای دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف خود از آن‌ها استفاده می‌نماید. روش‌ها و ضوابط حاکمیت شرکتی از کشوری به کشور دیگر بنا به تفاوت فرهنگ‌ها و ساختارهای جوامع با یکدیگر متفاوت می‌باشد [۶۲]. در مدل‌های کشورهای غربی دو مدل برای حاکمیت شرکتی در مقابل هم قرار دارند. مدل انگلیسی-آمریکایی و مدل فرانسوی-آلمانی. در مدل اول بیشتر توجه بر روی حداکثرسازی ارزش سهام سهامداران است. در این مدل اگر بین منافع صاحبان سهام با هیئت مدیره، تعارضی پیش آید لازم است که منافع صاحبان سهام در نظر گرفته

شود و در اولویت قرار گیرد. در مدل فرانسوی-آلمانی در کنار توجه به منافع سهامداران به منافع سایر ذی‌نفعان نیز توجه نموده و سعی در برقراری نوعی توازن و همراهی بین منافع کلیه ذی‌نفعان می‌نماید [۳۹]. از طرف دیگر، سه ابزار مهم در نظام بانکداری برای پیاده‌سازی حاکمیت شرکتی، نظارت، مدیریت ریسک و شفافیت می‌باشد. نظارت، یکی از مهم‌ترین ساز و کارهای حاکمیت شرکتی است که در اقتصاد متعارف نیز جریان دارد و می‌تواند برای بانکداری اسلامی نیز مورد استفاده قرار گیرد [۵]. کمیته بال بیان می‌دارد، جهت ایجاد اطمینان از عملکردها و فعالیت‌ها به چهار شیوه مهم نظارتی نیاز است:

۱- اعمال نظارت هیئت مدیره و یا هیئت نظارت.

۲- اعمال نظارت افرادی که نقشی در اداره روزانه فعالیت‌ها ندارند.

۳- نظارت مستقیم واحدهای کاری.

۴- نظارت توسط حوزه‌های مستقل نظارتی چون حسابرسی و مدیریت ریسک [۱۵].

سوه دان و همکاران [۵۸] در پژوهش «تاثیر اجرای حاکمیت شرکتی بر عملکرد شرکت‌ها در کشورهای حوزه خلیج فارس» نتیجه گرفتند، در حالی که روابط مثبت و معناداری بین مالکیت دولتی، اندازه هیات مدیره، استقلال هیات مدیره و عملکرد شرکت‌ها در کشورهای عضو شورای همکاری خلیج فارس وجود دارد، لذا رابطه‌ای بین ساختار مالکیت، هیات مدیره و مدیرعامل و عملکرد شرکت‌ها در کشورهای عضو شورای همکاری خلیج فارس وجود ندارد. الاحدال و همکاران [۹] در تحقیق «تاثیر حاکمیت شرکتی بر عملکرد مالی شرکت‌های هندی و کشورهای حوزه خلیج فارس» نتیجه‌گیری نمودند حاکمیت شرکتی نقش مهمی در ایجاد آگاهی از فرهنگ سازمانی، شفافیت و آزادی ایفا می‌کند و اینکه مسئولیت هیات‌مدیره و کمیته حسابرسی تاثیر زیادی بر عملکرد شرکت‌ها با استفاده از نرخ بازده دارد. نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌های هندی از نظر شیوه‌های حاکمیت شرکتی و عملکرد مالی بهتر از کشورهای حوزه خلیج فارس عمل می‌کنند. هیداکا ساکاو و همکاران [۵۳] پژوهش «مالکیت نهادی و عملکرد شرکت‌های سهامدارمحور تحت حاکمیت شرکتی» را با هدف آشکار کردن نقش سرمایه‌گذاران نهادی یا سهامدارمحور در یک اقتصاد مبتنی بر سهام مانند ژاپن انجام داده‌اند. در این پژوهش ۵۰۰ موضوع در ۲۹۲۴ شرکت بزرگ ژاپنی در طول سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۶ بررسی و نقش سرمایه‌گذاران یا سهامداران نهادی در حاکمیت شرکتی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. مشاهدات حاصله نقش نظارتی سهامداران نهادی یا سهامداران خارجی را به‌طور مداوم در فعالیت و عملکرد شرکت‌های ژاپنی نشان داد. علاوه بر این، نشان داده شد که نقش نظارت بر اینها باعث می‌شود که شرکت‌ها از طریق فرصت‌های رشد بالاتر تقویت شوند. این نتایج نشان می‌دهد که سهامداران نهادی به افزایش عملکرد پایدار شرکت و ایجاد سازوکارهای حاکمیت شرکتی پایدار در یک سیستم مبتنی بر سهامدارمحور کمک می‌کنند. فرزین وش و همکاران [۲۳] در پژوهش «نقش راهبری شرکتی بر شاخص‌های عملکرد نظام بانکی» نشان دادند که متغیرهای حاکمیت شرکتی بر روی سودآوری بانک‌ها اثرگذار است. همچنین سطح این اثرگذاری بر روی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، متفاوت است.

آندریس، کاپارو و نیستور [۳] در مطالعه «راهبری شرکتی و اثربخشی آن در بانک‌های کشورهای با اقتصاد نوظهور» نشان دادند که اجرای کامل و دقیق ساختار حاکمیت شرکتی برای کشورهای با اقتصاد نوپا در زمان بحران‌های مالی، موجب افزایش کارایی بانک‌ها می‌شود. همچنین هیئت نظارت قوی و مدیریت ریسک، برای بانک‌های سرمایه‌ای، با وجود آنکه هزینه‌های فراوانی در بر دارد ولی کارایی بالایی را نیز به همراه دارد. ماسری، عبدالفتاح و البهار [۳۷] در «بررسی رابطه راهبری شرکتی و مدیریت ریسک در بانک‌های اسلامی حوزه خلیج فارس» به بررسی ارتباط بین معیارهای حاکمیت شرکتی از قبیل دوگانگی وظیفه، اعضای هیئت مدیره، مدیرعامل، اندازه هیئت مدیره، درصد مدیران اجرایی و مدیریت ریسک پرداختند و تعداد چهل بانک اسلامی حوزه خلیج فارس را مورد مطالعه قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که اندازه هیئت مدیره و مدیرعامل، با مدیریت ریسک بانک‌ها رابطه معکوس دارند و بین مالکیت دولت و مدیریت ریسک رابطه معنادار مثبتی وجود دارد. بلک [۱۸]، کلاپر و لاو [۳۳]، گامپرس، ایشی و متریک [۲۰] و بینر و اشمید [۱۶] عنوان نمودند نظام حاکمیت شرکتی، در بهبود عملکرد شرکت، نقش مهم و سازنده‌ی دارد و ارتباط مستقیمی بین نظام حاکمیت شرکتی و عملکرد شرکت در بازارهای مالی توسعه یافته و در حال توسعه وجود دارد. چیرا و احمد [۲۱] پژوهشی را در چند کشور مسلمان با عنوان حاکمیت شرکتی در موسسات مالی اسلامی انجام و اهمیت و نقش نظارت بر موسسات مالی اسلامی را به منظور اعمال حاکمیت شرکتی موثر، مورد توجه قرار داده‌اند. نتیجه بررسی‌ها نشان می‌دهد که اعمال حاکمیت شرکتی بر فعالیت ای بانک‌ها

و موسسات مالی اسلامی و نظارت بر عملکرد آن‌ها از منظر دین اسلام (مانند حذف ربا و معاملات نامشروع و غیره) موجبات موفقیت بیشتر آن‌ها را فراهم می‌آورد. دیگر نظریه‌های حاکمیت شرکتی و نظارت بر تسهیلات، به شرح جدول‌های ۲ و ۳ هستند.

جدول ۲. برخی نظریه‌های حاکمیت شرکتی

ردیف	نویسنده / نویسندگان	عنوان پژوهش	مؤلفه‌های احصا شده
داخلی:			
۱	رسولی همکاران [۴۹]	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی در بانک کشاورزی	بعد ساختاری - بعد محیطی و بعد رفتاری
۲	باباجانی و همکاران [۱۴]	الگوی برای حاکمیت شرکتی در بانک‌های ایران	تفکر سیستمی، پاسخگویی به ذی‌نفعان، بعد عوامل محیطی، بعد نهادی، بعد فرآیندی، حفظ منافع سهامداران، حداکثرسازی و حفظ منافع ذی‌نفعان بزرگ
۳	رضایی و ناظمی [۵۰]	الگوی راهبری شرکتی در بانک‌های ایران	ابعاد مالکیتی، ابعاد کنترلی مدیریتی، ابعاد کنترلی خارجی، ابعاد کنترلی داخلی
۴	رحمان سرشت و هرنندی [۴۸]	مدلی برای کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی با استفاده از استراتژی نظریه داده بنیاد کلاسیک	بعد ساختاری - بعد محیطی - قوانین و مقررات - هنجار سازمانی
۵	فرزین وش و همکاران [۲۳]	نقش حاکمیت شرکتی بر شاخص‌های عملکرد نظام بانکی	عملکرد نظام بانکی، شاخص سودآوری، جدایی کنترل از مالکیت، ایجاد حس اعتماد سرمایه‌گذاران، تعیین ضوابط مربوط به صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران بانک‌ها
۶	سیف [۵۴]	حاکمیت شرکتی در نظام بانکی: چالش‌ها و انتظارات	شفافیت، پاسخگویی، افشای اطلاعات، نظارت قانونی، مسئولیت‌پذیری، عدالت یا رفتار یکسان با سهامداران
خارجی:			
۷	ساکاو و همکاران [۵۳]	مالکیت نهادی و عملکرد شرکت‌های سهامدارمحور تحت حاکمیت شرکتی	سرمایه‌گذاران یا سهامداران نهادی، سهامداران خارجی، نظارت بر عملکرد، ایجاد فرصت‌های رشد بالاتر، افزایش عملکرد پایدار شرکت مبتنی بر سیستم سهامدارمحور
۸	سوه دان و همکاران [۵۸]	تاثیر اجرای حاکمیت شرکتی بر عملکرد شرکت‌ها در کشورهای عضو همکاری خلیج فارس	ساختار مالکیت، عملکرد هیات مدیره و مدیر عامل، آگاهی از فرهنگ سازمانی، شفافیت، کمیته حسابرسی،
۹	آندریس و نیستور [۳]	راهبری شرکتی و اثربخشی آن در بانک‌های کشورهای با اقتصاد نوظهور	اجرای کامل و دقیق ساختار حاکمیت شرکتی، افزایش کارایی بانک‌ها، هیات نظارت قوی، مدیریت ریسک،
۱۰	ماسری و البهار [۳۷]	بررسی رابطه راهبری شرکتی و مدیریت ریسک در بانک‌های حوزه خلیج فارس	دوگانگی وظیفه، اعضای هیات مدیره، اندازه هیات مدیره، مدیران اجرایی، مدیریت ریسک
۱۱	بریندل [۱۹]	عوامل تأثیرگذار بر سیستم حاکمیت شرکتی	بازار کار و مقررات آن، ساختار بدهی، قوانین ورشکستگی، نظارت بانکی و وضعیت کسب و کار، تأثیرگذاری عملکرد بازارهای سرمایه و سطح رقابت در بازارهای مالی و کالاها



جدول ۳: برخی نظریه‌های مربوط به نظارت بر تسهیلات

ردیف	نویسنده / نویسندگان	عنوان پژوهش	مولفه‌های احصا شده
داخلی:			
۱	خراشادی [۳۲]	بررسی عوامل موثر بر افزایش مطالبات غیرجاری بانک صادرات	عوامل خاص صنعت بانکی، عوامل داخلی بانک‌ها و عوامل کلان اقتصادی
۲	کردمنجیری [۳۴]	شناسایی عوامل موثر بر مطالبات بانک‌ها با استفاده از شبکه‌های عصبی	عوامل غیرمالی - ویژگی قرارداد تسهیلات - پایداری شرکت - عوامل مالی - نسبت های مالی - سودآوری - معیار تسهیلات
۳	اولیایی و هدایتی [۴۵]	اولویت‌بندی عوامل موثر بر مطالبات غیرجاری در سیستم بانکی	عوامل فنی، اقتصادی و فرهنگی و رفتاری
۴	سیدنورانی و همکاران [۵۶]	عوامل موثر بر انحراف تسهیلات اعطایی در ایران	تسهیلات اعطایی، نهادهای مالی، اطلاعات نامتقارن، مخاطره اخلاقی، فاکتورهای صوری، سندسازی، نظارت ناکافی، انحراف از عقود مشارکتی و مبادله‌ای، آموزش کارکنان بانک‌ها، رتبه‌بندی تسهیلات، اجرای نظارت دقیق
۵	طالبی [۵۹]	شناسایی و ارزیابی عوامل موثر بر چالش‌های نظام بانکی ایران	نظام بانکی، چالش‌های تحلیل نهادی، شفافیت، دستیابی به قوانین و شرایط نهایی، پایداری، حکمرانی، تخصیص منابع و اشتغال
۶	عرب مازار و رویین تن [۴]	عوامل موثر بر ریسک اعتباری مشتریان بانکی، مطالعه موردی بانک کشاورزی	عوامل غیرمالی - عوامل مالی
خارجی:			
۷	عبدالله [۱۰]	تاثیر عدم تقارن اطلاعات بر تامین بانک‌های کوچک و متوسط در الجزایر	ساختار مالی ضعیف شرکت‌های کوچک و متوسط، تصمیمات مالی بانک‌ها پس از شناسایی اطلاعات نامتقارن
۸	هاوریل چک [۲۹]	چارچوب نظارتی برای سیستم عامل‌های سرمایه‌گذاری مبتنی بر وام	وضع مقررات خاص، شناسایی چالش‌های قانونی، نظام‌های قانونگذاری، ارزیابی نظام‌های جدید
۹	جلتا [۲۶]	عوامل موثر بر عملکرد بازپرداخت وام‌های سرمایه‌گذاری در منطقه ویژه ارومیا اطراف آدیس آبیا	عوامل تعیین‌کننده عوامل بازپرداخت وام، تحلیل عوامل تعیین‌کننده بازپرداخت وام، بررسی و طراحی پژوهش‌های توضیحی و توصیفی
۱۰	آگاروال [۸]	تاثیر عوامل موثر بر بازپرداخت وام خرد مصوب بر عملکرد سرمایه‌گذاری در شهر دیلا اتیوپی	خدمت به موسسات مالی بخش‌های غیردولتی، نظارت بر وام، مناسب بودن شرایط بازپرداخت، میزان سود شرکت، تجربیات مرتبط با کسب‌وکار
۱۱	یانگ [۱۷]	توسعه سیستم (کی، بی، اس) برای مدیریت ریسک وام	هوش مصنوعی، مدیریت ریسک وام بانکی، حساسی و تجزیه و تحلیل پیش از اعطای وام‌های بانکی، حساسی و نظارت پس از اعطای وام بانکی
۱۲	تالوار [۶۱]	اصول اصلی نظارت بانکی موثر	هدایت مقامات نظارتی، مدیریت ریسک، نظارت تلفیقی، فرآیند پویای نظارت

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

سوالات این تحقیق شرح زیرند:

۱. مضامین اولیه حاکمیت شرکتی در نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی بانک ملی ایران کدام است؟

۲. مضامین سازماندهی شده حاکمیت شرکتی در نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی بانک ملی ایران کدام است؟

۳. مضامین فراگیر مدل حاکمیت شرکتی در نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی بانک ملی ایران کدام است؟

نوع پژوهش، کیفی و اکتشافی است و ارائه مدلی، درصدد گسترش مفهوم حاکمیت شرکتی برای نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی بانک ملی می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها، میدانی است. ابزار گردآوری داده‌ها به صورت میدانی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است.

جامعه آماری خبرگان، شامل برخی مدیران ادارات مرکزی بانک ملی در شهر تهران می‌باشند. تعداد این مدیران سی نفر می‌باشد. از روش گلوله برفی و به صورت هدفمند، با ده تن از این خبرگان، مصاحبه انجام پذیرفت اما با دو خبره دیگر برای رسیدن به کفایت نظری، مصاحبه ادامه یافت. داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. در تحلیل مضمون، پس از انجام هر مصاحبه به سرعت و بدون اطاله وقت، کدگذاری صورت می‌پذیرد تا اینکه همه مصاحبه‌ها و کدگذاری‌های دور اول انجام گردد. سپس کدگذاری دور دوم و سوم انجام می‌شود تا مدل پژوهشی به دست آید. برای حصول اطمینان از روایی مدل، از راهبردهای تحلیل و بازبینی توسط خبرگان و تحلیل و بازبینی توسط افراد مطلع و کثرت‌گرایی استفاده می‌شود و پایایی با روش بازآزمون، بررسی می‌گردد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

داده‌های جمعیت‌شناختی خبرگان شامل مدیران ارشد ادارات مرکزی بانک ملی در شهر تهران است (جدول ۴).

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

جنسیت	زن	مرد	جمع کل
	۲	۱۰	۱۲
سابقه خدمت	۲۰ تا ۲۵ سال	۲۶ تا ۳۰ سال	۱۲
	۶	۶	
میزان تحصیلات	کارشناسی ارشد	دکتری	۱۲
	۹	۳	

**کدگذاری اولیه:** این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از متن مصاحبه‌هایی است که با خبرگان انجام شد. هر کد، یک ویژگی از متن‌های مصاحبه را معرفی می‌کند که به نظر تحلیلگر، مضمون اصلی متن‌ها را می‌رساند. پژوهش با مطالعه، بررسی و دسته‌بندی متن‌های مصاحبه، پنجاه کد اولیه (مضمون فرعی) شناسایی نموده است. در جدول ۵، تعدادی از متن‌های مصاحبه به همراه کدگذاری‌های اولیه ارائه گردیده است.

**کدگذاری مضامین سازمان‌دهی شده:** پژوهشگر با پیدا کردن شباهت‌های معنایی بین کدهای اولیه با یکدیگر، کدهای مضامین سازمان‌دهی شده را به تعداد بیست و یک مضمون، به دست آورد. این مضمون‌ها به همراه مضامین فراگیر در جدول ۶ قرار داده شد.

جدول ۵. برخی از کدگذاری‌های اولیه

مصاحبه‌شوندگان	بخش از متن‌های مصاحبه	کدهای اولیه
۲ م	به‌طور کلی رهبران به خود و افراد دیگر کمک می‌کنند تا اعمال درست را انجام دهند. آن‌ها به دنبال ترسیم مسیر و ترسیم آینده الهام‌بخش و ایجاد مسیرهای بدیع هستند. رهبری به مفهوم ترسیم یک نقشه برای پیروزی تیم یا یک سازمان به صورت پویا، هیجان‌انگیز و الهام‌بخش است. لذا در بخش نظارت بر تسهیلات اعطایی بانک‌ها نیز رهبر می‌تواند نسبت به ترسیم یک شیوه نظارت موثر بر تسهیلات اعطایی اقدام نماید.	مهارت رهبری
۳ م	افراد حرفه‌ای خود را مسئول تفکرات و سخنان و اقدامات خودشان می‌دانند لذا همواره پاسخگو می‌باشند. افراد حرفه‌ای با	مهارت حرفه‌ای
۴ م	در نظر گرفتن احساسات و نیازهای دیگران، هوش هیجانی (EI) زیادی از خود نشان می‌دهند و نمی‌گذارند که سختی کار بر چگونگی تعامل آن‌ها با همکاران یا مراجعه‌کنندگان تأثیر بگذارد.	مهارت حرفه‌ای
۱۰ م		

مصاحبه‌شوندگان	بخش از متن‌های مصاحبه	کدهای اولیه
۳ م	برای تهیه گزارش نظارت بر چگونگی و نحوه مصرف تسهیلات مصوب و پرداختی، کارشناسان بانک علاوه بر بازدید از	جمع آوری و
۷ م	محل مصرف تسهیلات نیازمند اخذ مدارک، مستندات و اطلاعات مورد لزوم می‌باشند که می‌بایست علاوه بر واحد	بایگانی
۱۱ م	پرداخت‌کننده تسهیلات، متقاضیان نیز در این امر کارشناسان بانک را یاری نمایند.	اطلاعات
۶ م	بانک‌ها ترجیح می‌دهند به مشاغل با ثبات و پایدار تسهیلات اعطا نمایند. چرا که از بازگشت به موقع منابع در اینگونه	تسهیلات
۸ م	مشاغل اطمینان بیشتری دارند. علی‌رغم تعیین میزان تسهیلات اعطایی بانک‌ها در هر یک از بخش‌های مختلف اقتصادی	پرداخت
۱۰ م	توسط بانک مرکزی، بانک‌ها علاقه‌مندند تسهیلات اعطایی را به مشاغل با ثبات‌تر و پروژه‌های دارای توجیهات لازم	تسهیلات به
	اقتصادی، فنی و مالی اعطا نمایند. علت تمایل بانک‌ها به اعطای تسهیلات به مشاغل با ثبات و پایدار، به دلیل ریسک	مشتریان کم
	کم این نوع مشتریان است.	ریسک

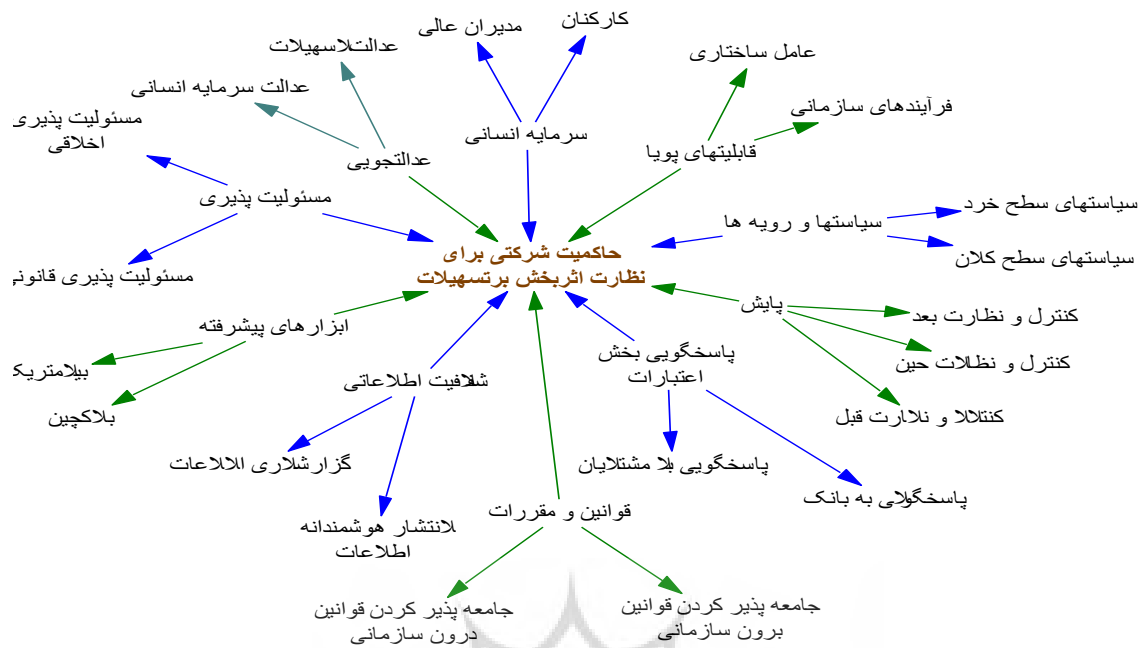
**کدگذاری مضامین فراگیر:** در این مرحله، پژوهشگر با مطالعه مضامین سازمان‌دهی شده و دسته‌بندی کردن بر اساس مضمون مشترک، کدهای جدیدی را به وجود می‌آورد که مضامین فراگیر نامیده می‌شوند. در اینجا ده مضمون فراگیر از کدگذاری‌ها به دست آمده است. کدهای به دست آمده در این سه مرحله، در جدول ۶ ارائه گردیده است:

جدول ۶: کدگذاری مضامین فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهی شده	مضامین فرعی
سرمایه انسانی	مدیران عالی	مهارت کنترل
		مهارت رهبری
		مهارت حرفه‌ای
مسئولیت‌پذیری	کارکنان	دقت کارکنان در انجام وظایف
		تخصص‌های لازم
	مسئولیت‌پذیری قانونی	حفظ منافع و مصالح بانک
		تلاش برای ارتقای سازمان
استفاده از ابزارهای پیشرفته الکترونیکی	مسئولیت‌پذیری اخلاقی	تعمدکاری کارکنان
		وفاداری کارکنان
	بیومتریکی	آسانی در احراز هویت مشتریان
قوانین و مقررات	بلاکچین	اعطای تسهیلات با ابزارهای الکترونیکی
		آسانی وصول اقساط تسهیلات
	جامعه‌پذیر کردن قوانین درون سازمانی	امنیت اطلاعات تسهیلات
		تبیین دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های داخلی
پاسخگویی بخش اعتبارات	جامعه‌پذیر کردن قوانین برون سازمانی	بازنگری دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها
		قوانین بال
	پاسخگویی به بانک	دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های بانک مرکزی
		استدلال کاربرد صحیح منابع
پاسخگویی به مشتریان	پاسخگویی به مشتریان	پاسخگویی به موقع و مناسب
		اعلام شرایط دقیق پرداخت تسهیلات
		اعلام شرایط دقیق پرداخت اقساط
		تطبيق فعالیت‌های مشتریان با استانداردها
	کنترل و نظارت قبل از اعطای تسهیلات	اعتبار سنجی متقاضیان
		اخذ وثایق و تضمینات

مضامین فرعی	مضامین سازمان‌دهی شده	مضامین فراگیر
رعایت سقف اعتباری به هر متقاضی		پایش
بررسی درخواست متقاضیان		و
نظارت بر پرداخت‌های به موقع تسهیلات	کنترل و نظارت حین اعطای تسهیلات	کنترل
کنترل مصرف تسهیلات در محل مصوب		
کنترل تداوم فعالیت متقاضیان	کنترل و نظارت بعد از اعطای تسهیلات	
کنترل دریافت اقساط تسهیلات		
مشارکت در زنجیره‌های تامین مالی مشخص		
تخصیص تسهیلات به مشاغل باثبات و پایدار		
پرداخت تسهیلات به مشتریان کم ریسک	سیاست‌های سطح کلان	سیاست‌ها و رویه‌های کارآمد نظارت بر تسهیلات
اولویت اعطای تسهیلات از محل منابع ارزان قیمت		
ارتباط پیوسته با خبرگان دانشگاهی		
آگاه سازی مشتریان به دریافت تسهیلات	سیاست‌های سطح خرد	
ایجاد محصولات جدید اعتباری		
عدم تمرکز در تصمیم‌گیری بخش اعتبارات	عامل ساختاری	قابلیت‌های پویای سازمانی
چابک‌سازی بخش اعتبارات بانک		
انجام سیستمی فرآیندهای اعطای تسهیلات	فرآیندهای سازمانی	
انجام سیستمی فرآیندهای نظارت بر تسهیلات		
جمع‌آوری هوشمندانه درست و صحیح اطلاعات تسهیلات	گزارشگری اطلاعات	شفافیت اطلاعاتی
جمع‌آوری و بایگانی کامل اطلاعات و اسناد تسهیلات		
انتشار منصفانه اطلاعات عمومی تسهیلات	انتشار هوشمندانه اطلاعات	
پیشگیری از سوءاستفاده از اطلاعات تسهیلات		
برقراری عدالت در فرآیند تسهیلات	عدالت تسهیلات	عدالت‌جویی
جلوگیری از اعطای تسهیلات دستوری		
عدالت رفتاری با کارکنان بخش اعتباری		
آموزش و بهسازی سرمایه انسانی	عدالت سرمایه انسانی	
پاداش مبتنی بر نظارت موشکافانه بر تسهیلات		

شبکه مضامین بر اساس رویه مشخص، مضامین کدهای توصیفی، تفسیری و مضامین فراگیر را نظام‌مند می‌کند و نقشه‌ای از کل مضامین ارائه می‌نماید که مضامین با توجه به رابطه اعم و اخص با یکدیگر در آن شبکه جای‌گذاری شده‌اند. با توجه به مراحل گفته شده، شبکه مضامین این پژوهش مطابق شکل زیر است. در این شکل، به علت تعداد زیاد کدها، از آوردن کدهای توصیفی خودداری شده و صرفاً کدهای تفسیری و مضامین فراگیر ارائه گردیده است. در نمودار ۱، ابعاد و مولفه‌های مدل حاکمیت شرکتی در نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی ارائه شده است.



نمودار ۱- ابعاد و مولفه‌های مدل حاکمیت شرکتی در نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی

پژوهش در سه مرحله کدگذاری، جدول ۶، پنجاه مضمون فرعی، بیست و یک مضمون سازمان‌دهی شده و ده مضمون فراگیر دارد. **روایی:** روایی پژوهش با روش تحلیل و بازبینی مشارکت‌کنندگان، سنجیده شد. بدین صورت که برای تأیید صحت داده‌ها و کدهای استخراج شده، کدگذاری اولیه هر مصاحبه به مصاحبه‌شونده طی سه دور به روش دلفی برگردانده شد و مورد اصلاح و تأیید قرار گرفت. **پایایی:** پایایی سوال‌ها با روش بازآزمون، بررسی گردید. بدین منظور، سوالات آزمون در دو نوبت به یک گروه سه نفره، تحت شرایط مشابه داده شده است و نمرات حاصل از این دو نوبت با هم مقایسه شدند که شباهت بالای امتیازات را مشخص نمود در نتیجه پایایی پژوهش تأیید گردید.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

یکی از راه‌حل‌های کارآمد برای پاسداری از حقوق همه انواع ذی‌نفعان در نظام بانکی، پیاده‌سازی درست نظام حاکمیت شرکتی است. تاکنون در کشورهای مختلف جهان، مدل‌های گوناگونی از حاکمیت شرکتی ارائه شده است و هر یک از مدل‌های ارائه شده، از سطوح کارایی متفاوتی برخوردار بوده است. مدل‌های حاکمیت شرکتی معمولاً ضعف ساختاری دارند. این ضعف به دلیل، دولتی بودن آن‌ها است. ماهیت اکتشافی پژوهش حاضر با روشن ساختن زوایای تاریک و مبهم اجرای حاکمیت شرکتی در بانک‌ها، موفق به کشف واقعیت‌ها و روش‌های ناشناخته آن به منظور نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی در بانک ملی ایران شده است. بررسی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی در بانک ملی با تلفیق یافته‌ها و نتایج تحقیقات قبلی و نگاه تفسیری پژوهشگر به نظرات و تجربیات خبرگان نظارت بر تسهیلات و در ادامه مقایسه تطبیقی با مطالعات نظری پژوهش، حاصل آن کشف شاخص‌های نظارت اثربخش بر تسهیلات بانک ملی، در نتیجه سه مرحله کدگذاری، همانگونه که در جدول ۶ در بالا مشخص شده است، دارای پنجاه مضمون فرعی، بیست و یک مضمون سازمان‌دهی شده و ده مضمون فراگیر می‌باشد.

۱. بعد سرمایه انسانی: این بعد در قالب دو مولفه شامل مدیران عالی (با شاخص‌های مهارت کنترل، مهارت رهبری و مهارت حرفه‌ای) و کارکنان (با شاخص‌های دقت کارکنان در انجام وظایف و تخصص‌های لازم) بررسی گردیده است. مصاحبه‌شونده با کد «م۴» بیان می‌دارد: در صورتی که مدیران عالی از مهارت‌های لازم برخوردار باشند و کارکنان نیز با داشتن تخصص‌های لازم در انجام وظایف، دقت کافی داشته باشند، می‌توانند

نظارت اثربخشی را در چارچوب حاکمیت شرکتی در تمامی مراحل قبل از اعطای تسهیلات، حین اعطای تسهیلات و پس از اعطای تسهیلات تبیین و اجرا نمایند. مصاحبه‌شونده با کد «۷م» بیان می‌دارد: داشتن کنترل درست بر تسهیلات پرداختی، مطمئن‌ترین، بهترین و ساده‌ترین راه برای نظارت اثربخش بر تسهیلات پرداختی است.

مقایسه یافته‌های تحقیق با نتایج تحقیقات قبلی، بیانگر جامعیت تحقیق حاضر و شباهت آن با نتایج یافته‌های محققان دیگر است. به نحوی که می‌توان گفت لحاظ نمودن بعد سرمایه انسانی با پژوهش‌های فلاح، حق‌شناس و رضائیان (۱۳۹۹) [۲۴] رسولی، سعیدی، چراغعلی و گرجی (۱۳۹۹) [۴۹]، رضایی و ناظمی (۱۳۹۸) [۵۰]، مبینی دهکردی، دلوی اصفهانی، جوزدانی و عبدالباقی عطاآبادی (۱۳۹۹) [۴۲] و سیف (۱۳۹۳) [۵۴] مشابهت دارد.

۲. بعد مسئولیت‌پذیری بخش تسهیلات: این بعد شامل مولفه‌های مسئولیت‌پذیری قانونی (با شاخص‌های حفظ منافع و مصالح بانک و تلاش برای ارتقای سازمان) و مسئولیت‌پذیری اخلاقی (با شاخص‌های تعهد کاری کارکنان و وفاداری کارکنان) است. مصاحبه‌شونده با کد «۱م» بیان می‌دارد: در حاکمیت شرکتی، سازمان‌ها و نهادها باید در خدمت ذی‌نفعان و در قبال وظایف محوله، مسئول باشند. هر مشکل یا بحران در سطح جامعه باید توسط سازمان و بخش مربوطه مدیریت شود و مانعی وجود نداشته باشد که کسی خود را در قبال آن مسئول نداند. مصاحبه‌شونده با کد «۳م» بیان می‌دارد: با داشتن حس مسئولیت‌پذیری است که نظارت بر اجرای کار و فعالیت، ممکن می‌شود اگر منابع انسانی در بخش تسهیلات، مسئولیت‌پذیر نباشند، نظارت اثربخشی هم در این بخش شکل نخواهد گرفت. بعد مسئولیت‌پذیری با پژوهش‌های رسولی، سعیدی، چراغعلی و گرجی (۱۳۹۹) [۴۹]، رضایی، شریفی و اعتمادی اهری (۲۰۲۱) [۵۱]، رمضان نیا و رضایی (۱۳۹۶) [۵۲] مشابهت دارد.

۳. بعد استفاده از ابزارها و تجهیزات پیشرفته الکترونیکی: این بعد در قالب دو مولفه بیومتریک (با شاخص‌های آسانی در احراز هویت مشتریان و اعطای تسهیلات با ابزارهای الکترونیکی) و بلاکچین (با شاخص‌های آسانی وصول اقساط تسهیلات و امنیت اطلاعات تسهیلات) بررسی گردیده است. مصاحبه‌شونده با کد «۱م» بیان می‌دارد: با سرعت گرفتن پیشرفت‌های جدید در ایجاد و تکمیل فناوری‌ها، تغییرات زیادی در استفاده از این فناوری‌ها انجام می‌گیرد، لذا به روز نکردن سیستم‌ها، موجب می‌شود که امنیت سیستم کاهش یابد و کاهش امنیت سیستم موجب می‌گردد که نظارت اثربخشی بر تسهیلات به وجود نیاید. مصاحبه‌شونده با کد «۱۰م» بیان می‌دارد: استفاده از فناوری‌های نوین که امروزه مهم‌ترین آن‌ها، فناوری‌های بیومتریک و بلاکچین می‌باشد، امکان نظارت اثربخش را در سیستم حاکمیت شرکتی امکان‌پذیر می‌نماید. همچنین این بعد با پژوهش‌های فلاح، حق‌شناس و رضائیان (۱۳۹۹) [۲۴] و اعتمادی و کسرائی (۱۳۹۹) [۲۲] مشابهت دارد.

۴. بعد قوانین و مقررات: این بعد شامل دو مولفه جامعه‌پذیر کردن قوانین درون سازمانی (با شاخص‌های تبیین دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های داخلی و بازنگری دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها) و جامعه‌پذیر کردن قوانین برون سازمانی (با شاخص‌های قوانین بال و دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های بانک مرکزی) است. مصاحبه‌شونده با کد «۶م» بیان می‌دارد: قوانین و مقررات بانکی و یا ضوابطی که توسط نهادهایی مانند بانک مرکزی و کمیته بال وضع می‌گردد، همگی در راستای تحکیم حاکمیت شرکتی در بانک‌ها می‌باشد و حاکمیت شرکتی، به دنبال اثربخشی در همه بخش‌ها و قسمت‌ها به‌ویژه بخش اعتبارات می‌باشد. مصاحبه‌شونده با کد «۷م» بیان می‌دارد: در بانک، ممکن است قوانین و استانداردهای مختلفی در بخش‌های مختلف اجرا شود و چون این‌ها بار مالی دارند، بنابراین شناخت آنان الزامی است. بعد قوانین و مقررات با پژوهش‌های سیدنقوی (۱۳۹۹) [۴۷]، سیف (۱۳۹۳) [۵۴]، بت‌شکن و الماسی (۲۰۱۹) [۲۰] مشابهت دارد.

۵. بعد پاسخگویی: این بعد در قالب دو مولفه پاسخگویی بخش اعتبارات به بانک (با شاخص‌های استدلال کاربرد صحیح منابع و پاسخگویی به موقع و مناسب) و پاسخگویی بخش اعتبارات به مشتریان (با شاخص‌های اعلام شرایط دقیق پرداخت تسهیلات و اعلام شرایط دقیق پرداخت اقساط) می‌باشد. مصاحبه‌شونده با کد «۳م» بیان می‌دارد: بخش اعتبارات بانک باید به مدیران بانک گزارش‌های دقیق، درست، قابل دفاع و منسجمی را در زمان مناسب ارائه نماید تا مدیران بتوانند تصمیم‌گیری‌های لازم را در زمان مناسب اتخاذ و بتوانند از سوء استفاده‌های احتمالی، تبانی و سهل‌انگاری در انجام امور جلوگیری کنند. مصاحبه‌شونده با کد «۱۲م» بیان می‌دارد: بخش اعتبارات، باید پاسخگویی دقیق در زمینه شرایط دریافت تسهیلات به مشتریان داشته باشد تا مشتریان با آگاهی کامل، نسبت به دریافت تسهیلات اقدام نمایند و بعدها خود و بانک را با

مشکل مواجه ننماید. بعد پاسخگویی با پژوهش‌های فلاح، حق‌شناس و رضائیان (۱۳۹۹) [۲۴] و کرد، باقری، قاسمی حامد و محبی (۱۳۹۹) [۳۵] مشابهت دارد.

۶. بعد پایش و کنترل: این بعد یکی از موثرترین ابعاد در اجرای حاکمیت شرکتی برای نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی بانک است که در قالب سه مولفه کنترل و نظارت قبل از اعطای تسهیلات (با شاخص‌های تطبیق فعالیت‌ها با استانداردها، اعتبارسنجی متقاضی، اخذ وثایق و تضمینات، رعایت سقف اعتباری به هر متقاضی و بررسی درخواست متقاضیان)، کنترل و نظارت حین اعطای تسهیلات (با شاخص‌های نظارت بر پرداخت‌های به موقع تسهیلات و کنترل مصرف تسهیلات در محل مصوب) و کنترل و نظارت بعد از اعطای تسهیلات (با شاخص‌های کنترل تداوم فعالیت متقاضیان و کنترل دریافت اقساط تسهیلات) است. مصاحبه‌شونده با کد «م۱۰» بیان می‌دارد: در حاکمیت شرکتی، پایش و کنترل عملیات، جزو فرآیندهای اصلی می‌باشد و با اجرای صحیح این بعد انتظار بر این است که مطالبات غیرجاری بانک کاهش یابد. مصاحبه‌شونده با کد «م۱۱» بیان می‌دارد: نظارت اثربخش با ابزارهای مناسبی مانند اخذ وثایق و تضامین معتبر می‌تواند به‌وجود آید. بعد پایش و کنترل با پژوهش‌های عبدالهی‌پور و بت‌شکن (۱۳۹۹) [۱۱] و محمودی، عبده تبریزی، شیرکوند و قهرمانی (۱۳۹۸) [۴۳] مشابهت دارد.

۷. بعد سیاست‌ها و رویه‌های کارآمد نظارت بر مصرف تسهیلات: این بعد شامل دو مولفه سیاست‌های سطح کلان (با شاخص‌های مشارکت در زنجیره‌های تامین مالی مشخص، تخصیص تسهیلات به مشاغل باثبات و پایدار، پرداخت تسهیلات به مشتریان کم‌ریسک، اولویت اعطای تسهیلات از محل منابع ارزان قیمت و ارتباط پیوسته با خبرگان دانشگاهی) و سیاست‌های سطح خرد (با شاخص‌های آگاه‌سازی مشتریان به دریافت تسهیلات و ایجاد محصولات جدید اعتباری) است. مصاحبه‌شونده با کد «م۲» بیان می‌دارد: نظارت بر تسهیلات، زمانی اثربخشی کامل را دارد که هم در سطح کلان و هم در سطح خرد، سیاست‌ها و رویه‌های کارآمدی اعمال گردد. مصاحبه‌شونده با کد «م۸» بیان می‌دارد: در بانکداری شرکتی، بحثی با عنوان مشارکت بانک در زنجیره تامین مالی وجود دارد، ورود بانک به این بخش، قطعاً تسهیل نظارت بانک را بر تسهیلات پرداختی به همراه خواهد داشت. بعد سیاست‌ها و رویه‌های کارآمد نظارت بر تسهیلات با پژوهش‌های میسمی (۱۳۹۶) [۳۹] و مصطفایی دولت‌آبادی، آذر و باعرض (۱۳۹۶) [۴۴] مشابهت دارد.

۸. بعد قابلیت‌های پویای سازمانی: این بعد در قالب دو مولفه عامل ساختاری (با شاخص‌های عدم تمرکز در تصمیم‌گیری بخش اعتبارات و چابک‌سازی سازمان) و فرآیندهای سازمانی (با شاخص‌های انجام فرآیندهای سیستمی نظارت بر تسهیلات و انجام فرآیندهای سیستمی نظارت بر تسهیلات) است. حاکمیت شرکتی به معنای آن است که فرآیندها و نهادها در راستای نیاز جامعه عمل نموده و استفاده بهینه از منابع را اعمال نمایند. بنابراین در صورت تحقق مولفه‌های این بعد از مدل، یعنی عامل ساختاری و فرآیندهای سازمانی، می‌توان به داشتن یک سیستم نظارتی اثربخش در حاکمیت شرکتی اطمینان داشت. مصاحبه‌شونده با کد «م۹» بیان می‌دارد: چابک بودن بانک باعث می‌گردد که همه امور به‌ویژه اعمال نظارت بر تسهیلات، دچار بوروکراسی اداری نگردد و کارآمدتر عمل نماید. مصاحبه‌شونده با کد «م۱۱» بیان می‌دارد: اگر تمامی تصمیم‌گیری‌های مربوط به بخش تسهیلات، در خود این بخش گرفته شود ممکن است فسادآور شود بنابراین بهتر این است که مدیران بانک‌ها کنترل و نظارت کامل و دقیقی بر این بخش داشته باشند. همچنین بعد قابلیت‌های پویای سازمانی با پژوهش‌های اعتمادی و کسرابی (۱۳۹۹) [۲۲] مشابهت دارد.

۹. بعد شفافیت اطلاعات: این بعد شامل دو مولفه گزارشگری اطلاعات (با شاخص‌های جمع‌آوری هوشمندانه درست و صحیح اطلاعات تسهیلات و جمع‌آوری کامل اطلاعات و اسناد تسهیلات) و انتشار هوشمندانه اطلاعات (با شاخص‌های انتشار منصفانه اطلاعات عمومی تسهیلات و پیشگیری از سوءاستفاده از اطلاعات تسهیلات) است. مصاحبه‌شونده با کد «م۱» بیان می‌دارد: لازمه داشتن یک نظارت خوب و دقیق و اثربخش بر مصرف تسهیلات، داشتن اطلاعات کافی، دقیق، شفاف و درست در این زمینه می‌باشد. مصاحبه‌شونده با کد «م۱۲» بیان می‌دارد: لازم است که اطلاعات گزارش‌ها، به طور کامل در دسترس ناظرین قرار داده شود تا بتواند وظایف محوله را به درستی انجام دهند. بعد شفافیت اطلاعات با پژوهش‌های توکلی، بابایی و سجادی (۱۳۹۹) [۶۰]، رسولی، سعیدی، چراغعلی و گرجی (۱۳۹۹) [۴۹] و سپهوند، قنبری، جعفری و محرابی (۱۳۹۴) [۵۵] مشابهت دارد.

۹. بعد عدالت‌جویی: بعد عدالت‌جویی در قالب دو مولفه عدالت تسهیلات (با شاخص‌های برقراری عدالت در فرآیند تسهیلات و جلوگیری از اعطای تسهیلات دستوری) و عدالت سرمایه انسانی (با شاخص‌های عدالت رفتاری با کارکنان بخش اعتباری، آموزش و بهسازی سرمایه انسانی و ارتقاء و پاداش مبتنی بر نظارت موشکافانه بر تسهیلات) بررسی گردیده است. از آنجا که کارکنان بانک و یا فرآیند پرداخت تسهیلات، ممکن است به درستی عمل نمایند به همین دلیل، رعایت عدل و عدالت در اعطای تسهیلات همواره مورد تاکید قرار می‌گیرد. مصاحبه‌شونده با کد «م۴» بیان می‌دارد: ضابطه بر رابطه مسلط باشد. یعنی باید با مشتریانی که شرایط یکسانی دارند رفتاری یکسان و غیرتبعیضی انجام شود. چه در ارائه خدمات، سپرده‌گذاری و یا اعطای تسهیلات. مصاحبه‌شونده با کد «م۸» بیان می‌دارد: تفاوت نسبی بین متقاضیان دریافت تسهیلات، زمانی که متقاضیان شرایط یکسانی ندارند رعایت گردد. همچنین بعد عدالت‌جویی با پژوهش‌های معمارزاده، جاسبی و نفری (۱۳۸۹) [۳۱] مشابهت دارد.

**محدودیت های پژوهش.** به دلیل نوپا بودن رمز ارزها و موسسات مالی نوین، چون اطلاعات جامع و کاملی از آنان در اختیار نیست، بنابراین امکان بررسی اثر این عوامل بر تسهیلات بانکی میسر نبوده است. با توجه به وجود تفاوت بین طراحی مدل و اجرای آن در عمل، برای پژوهشگر امکان پیش‌بینی دقیق اینکه چه زمانی می‌توان به تمامی اهداف که همانا نظارت اثربخش بر تسهیلات است، وجود نداشت.

**پیشنهادها.** این پژوهش، از دانش و تجارب عملی مدیران و متخصصان امر نظارت بر تسهیلات از طریق مصاحبه‌های انجام شده و روش تحلیل مضمون بهره گرفته است. یافته‌های این پژوهش مدلی برای اجرای حاکمیت شرکی برای نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی بانک‌ها ارائه کرده است. مدل حاکمیت شرکی جهت نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی مطابق نمودار ۱ است و مدل پیشنهادی، برای بانک ملی ایران و بانک‌های مشابه دیگر قابلیت استفاده و بهره‌برداری دارد. با توجه به نظر خبرگان و نگاه تفسیری پژوهشگر پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد.

۱. سرمایه انسانی در بخش تسهیلات، تاثیر مثبتی بر نظارت اثربخش دارد یعنی کارکنان که در خط مقدم اجرای صحیح مصوبات و تصمیمات متخذه در هیات مدیره هستند، نقش اساسی در اجرا خواهند داشت و تمامی سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی که توسط سطوح بالای سازمان تدوین و تبیین می‌گردد توسط همین کارکنان اجرا می‌شود، لذا پیشنهاد می‌گردد علاوه بر اعمال دقت کافی در انتخاب کارکنان، به امر جانشین‌پروری، آموزش و تقویت نیروی انسانی متخصص در این زمینه توجه ویژه‌ای گردد.

۲. بعد مسئولیت‌پذیری با نظارت اثربخش بر تسهیلات اعطایی رابطه مثبت و معناداری دارد؛ لذا پیشنهاد می‌شود برای اینکه نظارت بر تسهیلات اثربخشی و استمرار لازم را داشته باشد، ضمن نهادینه کردن تفکر مسئولیت‌پذیری، زمینه‌های لازم برای تقویت و استمرار این بعد از حاکمیت شرکی همواره مطمح نظر مدیران بانک قرار گیرد.

۳. استفاده از ابزارهای پیشرفته الکترونیکی در بخش تسهیلات، تاثیر مثبتی بر نظارت اثربخش دارد لذا بانک ملی به منظور ارائه محصولات متنوع، به ویژه در زمینه اعطای تسهیلات و نظارت اثربخش بر مراحل مختلف آن برای آگاهی از چگونگی و نحوه مصرف تسهیلات پرداختی از ابزارهای پیشرفته الکترونیکی استفاده نمایند، زیرا امروزه پیشرفت‌های علمی، فناورانه و دیجیتالی و پیدایش بانکداری الکترونیکی و دیجیتالی، سطح انتظارات مشتریان از بانک‌ها را بالا برده و چنانچه بانک ملی نتواند مطابق با این انتظارات حرکت کند، علاوه بر از دست دادن مشتریان، موجب ضرر و زیان و تحمل هزینه‌های مضاعف می‌گردد.

۴. قوانین و مقررات اعم از دستورالعمل‌های برون و درون‌سازمانی مرتبط با بخش تسهیلات، تاثیر مثبتی بر نظارت اثربخش دارد از این رو پیشنهاد می‌گردد قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های مرتبط با بخش اعتبارات به ویژه نظارت بر مصرف تسهیلات روشن و شفاف تبیین گردد تا اجرای آن در لایه‌های مختلف بخش مذکور بدون ابهام و به آسانی امکان‌پذیر باشد.

۵. پاسخگویی در بخش تسهیلات، تاثیر مثبتی بر نظارت اثربخش دارد. پاسخگویی یکی از اصول حاکمیت شرکی است و تمامی تلاش‌ها و اقدامات اجرایی برای این است که در موقع لزوم از آخرین اقدامات انجام شده در راستای دستیابی به اهداف تعیین شده، سهامداران، ذی‌نفعان و



مشتریان را آگاه کرد. لذا اجرای درست حاکمیت شرکتی می‌تواند تا حد بسیار زیادی در پاسخگویی به موقع و مناسب به تمامی ذی‌نفعان نقش داشته باشد. بدیهی است در صورت عدم تحقق این امر جز تحمیل هزینه، هیچگونه عایدی دیگری برای بانک به‌دنبال نخواهد داشت.

۶. پایش و کنترل در بخش تسهیلات، تاثیر مثبتی بر نظارت اثربخش دارد از این‌رو پیشنهاد می‌شود کارکنان هر یک از سه بخش کنترل تسهیلات (نظارت قبل، حین و بعد از اعطای تسهیلات)، متفاوت باشند و از یک کارمند برای کنترل و پایش هر سه بخش کنترلی استفاده نگردد.

۷. سیاست‌ها و رویه‌های کارآمد در بخش تسهیلات، هم در سطح کلان و هم در سطح خرد، تاثیر مثبتی بر نظارت اثربخش دارد. از این‌رو پیشنهاد می‌گردد هنگام اعطای تسهیلات و یا حتی قبل از هرگونه پرداخت تسهیلات، متصدی مربوطه در بانک شرایط دقیق پرداخت اقساط تسهیلات را به صورت شفاف به متقاضیان دریافت تسهیلات اعلام نماید تا مشارالیه با علم و آگاهی قبلی بتواند برای پرداخت اقساط تسهیلات در سررسید برنامه‌ریزی لازم را انجام دهد. چه بسا در صورت عدم موافقت مشتری با شرایط تسهیلات، بتوان از انحراف احتمالی تسهیلات جلوگیری کرد. از طرف دیگر عمده‌ترین و اصلی‌ترین خط‌مشی‌ها و رویه‌ها باید بر محور کاهش ریسک بنا گذاشته شود و سایر رویه‌ها پیرامون این سیاست، اتخاذ گردد.

۸. قابلیت‌های پویای سازمانی در بخش تسهیلات، تاثیر مثبتی بر نظارت اثربخش دارد و از آنجا که بانک‌ها در شرایط رقابتی است و بانکی موفق‌تر خواهد بود که بتواند چابک‌تر باشد بنابراین پیشنهاد می‌گردد بانک ملی جهت چابک شدن گام بردارد.

۹. شفافیت اطلاعات در بخش تسهیلات، تاثیر مثبتی بر نظارت اثربخش دارد از این‌رو پیشنهاد می‌شود به منظور دستیابی آسان و سریع به اطلاعات دقیق و شفاف، سیستم‌های هوشمند گردآوری، بایگانی و انتشار اطلاعات در بخش اعتبارات بانک اجرا گردد.

۱۰. عدالت‌جویی در بخش تسهیلات، تاثیر مثبتی بر نظارت اثربخش دارد و با توجه به اینکه سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران نیز بر عنصر «عدالت» تأکید دارد و توجه به عدالت‌محوری در قوانین و مقررات و سیاست‌ها، در بین نگرش‌های متنوع به نظام حاکمیت شرکتی، بر نظریه ذی‌نفعان بیشتر منطبق است. به این ترتیب پیشنهاد می‌گردد علاوه بر رعایت عدالت رفتاری از سوی بانک در بخش اعطای تسهیلات و مقاومت در برابر فشارهای برون سازمانی، عوامل برون سازمانی نیز ضمن اعتماد به عملکرد بانک از اعمال فشار برای اعطای تسهیلات فاقد توجیهات لازم خودداری نمایند.

**پیشنهاد به پژوهشگران آتی.** بررسی اثر رمز ارزها و موسسات مالی نوین، در پرداخت و نظارت بر تسهیلات بانکی مورد بررسی قرار دهند. برای دستیابی به زمان نسبتاً دقیق رسیدن به اهداف مورد نظر که همان نظارت اثربخش بر تسهیلات است، پیشنهاد می‌شود مدل پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای شبیه‌سازی طراحی گردد.

## منابع

1. Aghababa, M., Azizi, Kh., & Mahmoudzadeh, M. (2019). The effect of banking facilities on the growth of added value in industry, services, agriculture, construction and housing. *Economic Modeling Quarterly*, 4(2), 77-102. 405561/en. (In Persian)
2. Ahmad, K. (2000). Islamic finance and banking: the challenge and prospects, *Review of Islamic economics*, 66-82. 10.1057/9781137515667\_4.
3. Andrieş, A.M., Căpraru, M., & S. Nistor. (2018). Corporate governance and efficiency in banking: evidence from emerging economies. *Applied Economics*, 34(1), 246-28. 10.2139/ssrn.2742493.
4. Arab Mazar, A., & Royeen Tan, P. (2015). Factors affecting on the credit risk of bank customers; A case study of Agricultural Bank. *Agricultural Economics and Development*, 45-80. 108997/fa. (In Persian)
5. Asrari, D. (2018). tools and situations of corporate governance in the Islamic banking system. *Modern Banking Studies Quarterly*, No2. 159-178. 1489713.irs. (In Persian)
6. Azizi, A. (2018). The role of corporate governance in the country's banking network, *Modern Banking Studies*, Vol 2, No 4, 25-40. (In Persian)
7. Alford, D. (2005) Core Principles of Effective Banking Supervision, an enforceable international financial. University of South Carolina. 28 B.C. *int'l & comp. L. rev.* 237.
8. Agarwal, P.K. (2013). Impact of loan repayment determinanats on loan repayment performance of micro & small enterprise in dila town of Ethiopia. *International Journal of Engineering Research & Management Technology*. 10.13140/RG.2.2.28536.57604.
9. Al-ahdal, V. (2020). The impact of corporate governance on financial performance of Indian and GCC listed firms: An empirical investigation. *Elsivier*. 10.1016/j.ribaf.2019.101083
10. Abdelhafid, M., & Saadoumi, M. (2019). The Impact of nfoIrmation Asymmetry on the Bank Financing of SMEs in Algeria: An Econometric Study. *International Journal of Inspiration & Resilience Economy*. 3(1): 17-23. 10.5923/j.ijire.20190301.03.
11. Abdollahipoor, M., & Botshekan, M. (2021). Investigating the impact of macroeconomic variables on Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC) of Registered Banks on Tehran Stock Exchange and Iran Fara Bourse. *Journal of Asset Management and Financing*, 34, 9(3), 19-36. doi:10.22108/amf.2021.125242.1594. (In Persian)
12. Bakhtiar, M., Moidfard, R., Vaez Barzani, M., & Mujab, R. (2021). Examining the three dimensions of banks' credit risk with regional economy approach and unbalanced panel data method. *Journal of Monetary and Banking Research*, Vol.14, No. 48. 253-290. (In Persian)
13. Bahrami, K. (2013). Culture, corporate governance and the role of the chairman of the board of directors and its relationship with information asymmetry and internal auditing, *Hebares Magazine*, 102.1-9. (In Persian)
14. Babajani, J., Marfoa, M., & Naimi, A. (2019). A model for corporate governance in Iranian banks, *Accounting Knowledge*, No 2. 1-29. 10.22103/JAK.2020.14544.3049. (In Persian)
15. Basel Committee on Banking Supervision (2015). Principles for the Management of Credit Risk. *Bank and Economy Monthly*, No. 139,1460956.
16. Beiner, S., Schmid, M., Drobetz, W., & Zimmermann, H. (2005). An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation. *European Financial Management*, 12(2), 249-283. 227537218.ris.
17. Black, B.; Jang, H. & W. Kim. (2012). Does Corporate Governance Predict Firms' Market Values? Evidence from Korea. *Working paper series in finance*.311275.
18. Black, S. (2001). The Corporate Governance Behavior and Market Value of Russian Firms. *Emerging Markets Review*, 2 (2), 89-108. S1566-0141(01)00012-7.
19. Braendle, U., & Noll, J. (2006). On the Convergence of National Corporate Governance Systems. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 17. <https://doi.org/10.2139/ssrn.506522>.
20. Botshekan, M., & Almasi, F. (2016). Rules and Regulations of Financing Infrastructure Road Transport Projects through the Capital Market of Iran. *Journal of Asset Management and Financing*, Vol. 7, No.1. 10.22108/amf.2018.103868.1101. (In Persian)

21. Chapra, M., & Ahmed, H. (2002). Corporate Governance in Islamic Financial Institutions, Islamic Development Bank, King Fahad National Cataloging-in-Publication Data Corporate, *Ownership and Control Journal*, 13(3): 8-16. (2016). ISBN: 9960-32.
22. Etemadi, A., & Kasraee, A. (2017). Explaining the pattern of factors affecting the purity of the supply chain in the offshore oil and gas industry. *Development and Transformation Management Quarterly*. 35.77-86. (35)10. (In Persian)
23. Farzin Vash, A., Dadgary, Y., Mehr ara, M. & Najarzadeh, A. (2016). the role of corporate governance on bank performance indicators. *Banking Research and Policy Quarterly*. 261-310. 1747/ fa. (In Persian)
24. Fallah, M., haghshenas, F., & rezaeian, A. (2021). Designing a business reengineering model in Iran's banking industry with an emphasis on customer orientation. *Modern Marketing Research Journal*. 1. nmrj.2020.118525.1828/10.22108. (In Persian)
25. Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate Governance and Equity Prices Quarterly, *Journal of Economics*, 118 (1), Oxford University Press 107-155
26. Geleta, G. (2018). *Determinants of loan repayment performance of micro and small enterprises: the case of Oromia credit and saving company branches under Oromia special zone around*, Addis Ababa University of Addis Ababa. 15353. College of Business and Economics. <http://etd.aau.edu.et/handle/123456789/15353>.
27. Griffin, D, ET. al. (2014). National Culture, Corporate Governance Systems and Firm Corporate Governance Practices. Available at: *Northernfinance.org. SRN electronic journal*.1-58.
28. Hasseh Yeganeh, Y. & Baghomian, R. (2015). The role of the board of directors in corporate governance, *Hesabdar Magazine*, 173. 30-33452292/fa. (In Persian)
29. Havrylychuk, O. (2018). *Regularly framework for the Loan-Based crowdfunding platforms*, Organisation for Economic Co-operation and Development. 10.1787/24ad924a-en.
30. Isaei, H. & Hasannia, A. (Winter 2019). Investigating the situation and determining the effective factors on empowering the employees of a military organization, *Scientific Journal of Progress Research: Systems and Strategies*, 4. 69-92. P2282717. (In Persian)
31. Jasbi, J., & Nafari, N. (2008). Designing a good governance model based on open systems theory. *Journal of Iranian Management Sciences*. 16, 85-117. 130295/fa. (In Persian)
32. Khorashadi, M. (2021). Investigation of factors affecting the increase of non-current claims of Bank Saderat, *The first international conference on industrial engineering, management, economics and accounting.doc/1220671*. Imeaconf01\_058. (In Persian)
33. Klapper, L., & Inessa, L. (2003). Corporate governance, investor protection and performance in emerging markets. *World Bank Working: WPS 2818*. 5, 703-728. doi.org/10.1016/S0929-1199(03)00046-4.
34. Kurd Manjiri, S., Dadashi, I., Khoshnoud, Z., & Gholamnia, H. (2019). Identifying the factors affecting the non-current claims of banks using neural networks and support vector machine, *Economic Modeling Quarterly*, 1, 127-151. eco.2020.672520/10030495. (In Persian)
35. Kurd, M., Bagheri, M., Ghasemi, A., & Mohebbi, M. (2018). Accountability of the central bank; A comparative study of the legal system of America and Iran. *Journal of Public Law Studies*, 2. JPLSQ.2018.261121.1777/10.22059. (in Persian)
36. Manzoor, D. & Yadipour, A. (2017). Supervision in the banking system, *Rahbord Yas Magazine*, 13. 83-103. 328318.ris. (in Persian)
37. Masry, A., Abdelfattah, T., & Elbahar, E. (2016). Corporate governance and risk management in GCC Banks. *Corporate Ownership and Control Journal/* 13, 3. Doi.org/10.22495/cocv13i3p1.
38. Mazarei, A. (2019). *Iran has a slow-motion banking crisis*. Peterson Institute for International Economics. peterson institute for international economics.8-19. The text is available at <https://2009-2017.state.gov/documents/organization/245317.pdf>.
39. Maysami, H. (2013). *Corporate governance, supervision and prudential regulations in Islamic Financial Institutions*. Imam Sadegh University of stock Exchange and Securities Organization.id 36842. (In Persian)
40. Mohajeran, B., Qalaei, A., & Farrokhi, M. (2015). Accountability in Organizations, *Journal Management and Accounting Research Monthly*, 33. 1-11. PELSCONF01\_468 (In Persian)
41. Mohajerani, A. (2018). Corporate governance in Iran: a case study of state-owned companies, *Iran Management Sciences*. 53, 1-37. 397585/ fa. (In Persian)

42. Mobini D., et al. (2021). Identifying the required characteristics of board members in the country's state banks. *Journal of Development and Transformation Management*, 47. 105-114(47)13. (In Persian)
43. Mahmodi, V., Abdeh Tabrizi, H., Shirkavand, S., & Ghahramani, R. (2018). *The model of governance and allocation of resources in Iran's National Development Fund*. 49. 47-100. sid.ir/paper/229284/fa. (In Persian)
44. Mostafaei, K., Azar, A., & Moghbel baarz, A. (2019). Evaluation of process mining in discovering the model of semi-automatic processes of industry Banking. *Industrial Management Studies*, 25, 1-37. Jims.2019.9605/10.22054. (In Persian)
45. Oliyai, A., & Hedayati, S. (2017). Prioritizing factors affecting non-current claims in the banking system, *International Conference on New Research Achievements in Humanities and Social and Cultural Studies*, Karaj. ARSC01- 071.ris. (In Persian)
46. Qalipour, R., Mashayekh, B., Nasery, A. (2015). Corporate governance in the public sector and its role in the resistance economy, *Financial and Economic Policy Quarterly*. 107-130. magiran.com/p1588922. (In Persian)
47. Qorbanizadeh, V., Sayyednaghavi, M., & Miri, B. (2018). Examining the experience of public service from the perspective of government organization employees with thematic analysis approach. *Sustainable Human Resource Management Quarterly*. 1, 145-166. (In Persian)
48. Rahman Sarasht, H., & Harandi, A. (2016). A model for strategic control of corporate governance using the classical foundation data strategy, *Public Management Research*, 37, 29-58. 222101/ fa. (In Persian)
49. Rasouli, K., Saedi, P., Chirag Ali, M., & Gorji, M. (2019). Identifying the dimensions and components of corporate governance with the approach of developing organizational entrepreneurship in the Bank of Agriculture, *Business Management Quarterly*, 74, 455-472. JR\_BMJI-12-47\_021 (In Persian)
50. Rezaei, M., & Nazemi, A. (2018). corporate governance model in Iranian banks, *Financial Accounting Quarterly*, 41.126-150.1682865/en. (In Persian)
51. Rezaee, A., Sharifi, A., & Etemadi Ahari, A. (2020). Analyzing the factors affecting the social responsibility of the faculty members of Farhangian University. *Educational Management Research Journal*. 12(45), 289-303. (In Persian)
52. Ramezannia, H., & Rezaee, F. (2020). The relationship between social responsibility, systematic risk and extraordinary risk. *The second management and accounting conference. manageconf02\_1022*. (In Persian)
53. Sakawa, H., & Watanabel, N. (2020). Institutional OWNERSHIP AND FIRM PERFORMANCE under Stakeholder-Oriented Corporate Governance. *Journal of Sustainability*. 2-22. 10.3390/su12031021.
54. Seif, V. (2013). Corporate governance in Iran's banking system, *Trend Quarterly*, 68. 15-54. (In Persian)
55. Sepehvand, M., Ghanbari, H., Jafari, A., & Mehrabi, L. (2014). *Corporate governance in selected banking systems and the role of central banks*, Monetary and Banking Research Institute of the Central Bank of the Islamic Republic of Iran.87-110. MBRI -RR-94013 (In Persian)
56. Seyed Noorani, S., Tari, F., & Aghajani, K. (2016). Factors affecting the diversion of granted facilities in Iran, *Economic Research and Policy Quarterly*, 187-228. 895990/fa. (In Persian)
57. Shaari Anaghiz, S., Hassas Yeganeh, Y. Sadidi, M., & Nareei, B. (2015). Investors' emotional decision-making, corporate governance and investment efficiency. *Financial Accounting Quarterly*. ۱-۳۷. 1495958.ris. (In Persian)
58. Swedan, Z., & Ahmed, S. (2019). The Impact of corporate governance implementation on firms' performance in the GULF contries (GCC) Based On Stewardship Assumption. *International Journal of Business Society*, 2(11) 42-47. 10.30566/ijo-bs/2018.2104.
59. Talebi, M. (2015). Identifying and evaluating factors affecting the challenges of Iran's banking system. *Journal of Management Improvement*, 10(3), 131-166. 10-3\_006.ris. (In Persian)
60. Tavakoli, G., Babae, S., & Sajadieh, A. (2020). Explanation and analysis of good governance indicators in Vedja. *Journal of Defense Management and Research*, 87, 73-102. 371353/fa. (In Persian)
61. Talvar, S.P. (1999). *Core principles of effective banking supervision*. Speech by Mr S P Talwar, a Deputy Governor of the Reserve Bank of India at the meeting of SAARC Supervisors in Pune (India) on 27-30/1/99.
62. Yahyapour, J. (2014). Comparative study of corporate governance models and presentation of a suitable model for the corporate governance of Iran's joint-stock companies, *Stock Exchange Quarterly*, 29, 22-34. (In Persian)
63. Yong B., Li, L., Xie, Q., & Xu, J. (2001). Development of a KBS for managing bank lian risk. *Knowledge - Based System*, 14(5-6): 299-302. S0950-7051(01)001109-5.