

Designing an Organizational Governance Model in the Banking System with a Meta-synthesis Approach

Amin Nazari¹, Maryam Majidi^{2*}, Alireza Afsharnejad², Morteza Ghasemi³

1. Ph.D. Candidate, Department of Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.
2. Assistant Prof., Department of Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.
3. Associate Prof., Department of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

*Correspondence: Maryam Majidi
fa.ma1382@hotmail.com

Received: November 3, 2024

Accepted: March 12, 2025

Published: Winter 2025

Citation: Nazari, A., Majidi, M. Afsharnejad, A., Ghasemi, M. (2025). Designing an Organizational Governance Model in the Banking System with a Meta-synthesis Approach. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 4(4), 333-351.

Publisher's Note: MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: The present study was conducted to present organizational governance in the banking system. This study is applied in terms of purpose, fundamental-exploratory in terms of approach, and qualitative in terms of type. The statistical population of this study was a group of experts including university professors, senior bank managers, and experienced consultants in the field of governance. In this study, purposive sampling was used, and on this basis, 15 experts were selected and participated in the qualitative phase. In this study, the document review tool (scientific articles) as well as researcher-made questionnaires (to implement the Delphi method) were used to collect the required data. Finally, after going through the stages of meta-synthesis and the Delphi method, the organizational governance model in the banking system was designed in the form of six main dimensions (market orientation, organizational leadership, structuring, transfer of organizational knowledge and experiences, communications, and ethics) and fourteen components.

Keywords: Organizational Governance, Banking Industry, Metasynthesis, Delphi.

DOI: [10.71572/msds.2025.1201028](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1201028)

Extended Abstract

Introduction

Organizational governance is a complex concept that each country applies based on its institutional, cultural, economic, political, and social requirements and needs. This type of governance is a tool that organizations use to achieve their goals and strategies to guide, monitor, and control the organization (Bratello, 2023). In traditional definitions, organizational governance can be considered a tool to protect the interests of investors in the organization. However, in the modern

definition, the concept of organizational governance includes the rules and methods through which the board of directors ensures responsibility and accountability, fairness, efficiency and effectiveness, participation and transparency in the relationship between the organization and its stakeholders (funders, customers, managers, employees, government and society) (Nobanee & Ellili, 2022).

Due to the lack of a comprehensive organizational governance model in the country's banking industry, these financial institutions face various challenges in their growth path, and for this reason, the effectiveness and efficiency of this process in the country's banks cannot be guaranteed. Therefore, the present study aims to answer the following main question by adopting a scientific and systematic approach: What is the organizational governance model of the country's banking system?

Theoretical framework

Governance plays an important role in the growth and development of countries. Global development would not be possible without good governance in various social, political, economic, cultural, scientific, and educational areas at different levels of society, departments, organizations, and companies. Organizational governance or corporate governance is a complex concept that each country applies based on its institutional, cultural, economic, political, and social requirements and needs (Bratello, 2023). Governance is the exercise of political, economic, and administrative power. In the United Nations Development Planning, the management of the country's affairs at all levels is considered governance (Nejadlar, 2023).

The Organization for Economic Cooperation and Development, in its definition of organizational governance, considers it a system based on which an organization is directed and controlled. In this definition, which is more widely agreed upon, the organizational governance structure specifies the rights and responsibilities of each part of the organization, including managers, employees, and all stakeholders (Bratello, 2023).

Methodology

This research is a qualitative study and its approach is fundamental-exploratory. Also, this research is applied, because it seeks to present a new model in the field of organizational governance of the country's banking system and this model can be used for the country's banking industry.

In this research, a group of experts including university professors, senior bank managers, and experienced consultants in the field of governance were considered as the statistical population. The characteristics desired for individuals to be experts included the following: mastery of the field of banking management, mastery of the field of organizational governance, mastery of Bank Mellat processes, and having a minimum master's degree. In this research, a purposive sampling method was used, and based on this, 15 experts were selected and participated in the qualitative phase.

In this research, a document review tool (scientific articles) as well as researcher-made questionnaires (to implement the Delphi method) were used to collect the required data. Also, meta-synthesis and Delphi were used to analyze the data in this study.

Discussion and Results

In this study, an attempt was made to achieve a research model by reviewing the literature and then implementing the Delphi method with the help of a group of experts including university professors, senior bank managers, and experienced consultants in the field of governance. In this

path, through the meta-synthesis method, 54 scientific articles were carefully examined and the result was the identification of the main categories of the model and then an attempt was made to ensure the importance of these categories through the implementation of three rounds of the Delphi method. This process led to the design of the organizational governance model of the country's banking system in the form of six main dimensions and fourteen sub-components.

Conclusion

Based on the final research model, it was determined that six dimensions could be envisaged for the organizational governance of the country's banking system. The first dimension was named "market orientation". This dimension is based on two components. The first component is "monitoring the movements and changes of the elements of the immediate and distant environment". The second component is "keeping pace with the changing needs of the market". The second dimension was named "organizational leadership". This dimension is based on two components. The first component is "goals, strategies, and organizational culture". The second component is "performance management (organizational-individual)". The third dimension was named "structuring". This dimension is based on three components. The first component is "committees (audit, risk management, reward/punishment)". The second component is "transparency, accountability and justice-oriented". The third component is "Board independence". The fourth dimension is named the "Transfer of organizational knowledge and experiences". This dimension is based on three components. The first component is the "Collection and classification of knowledge and experiences". The second component is the "Transfer and sharing of knowledge and experiences". The third component is "Development and empowerment". The fifth dimension is named "Communications". This dimension is based on two components. The first component is "Intra-organizational communications". The second component is "External communications". Finally, the sixth dimension is named "Ethics". This dimension is based on two components. The first component is "Ethics based on religious teachings". The second component is "Self-control and observance of ethics".

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.

مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال چهارم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۳ - صفحه ۳۵۱-۳۳۳

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds> - eISSN: 2783-4395

طراحی الگوی حکمرانی سازمانی در نظام بانکی با رویکرد فراترکیب

امین نظری^۱، مریم مجیدی^{۲*}، علیرضا افشار نژاد^۲، مرتضی قاسمی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.
۲. استادیار گروه مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده: تحقیق حاضر با هدف ارائه حکمرانی سازمانی در نظام بانکی به انجام رسیده است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ رویکرد، بنیادی-اکتشافی، و از لحاظ نوع، کیفی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد بانکی، و مشاورین مجرب حوزه حکمرانی بودند. در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و بر این اساس ۱۵ نفر از خبرگان انتخاب و در فاز کیفی مشارکت داده شدند. در این تحقیق، از ابزار بررسی اسناد و مدارک (مقالات علمی) و همچنین پرسشنامه‌های بسته محقق‌ساز (به منظور اجرای روش دلفی) جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز استفاده شد. سرانجام پس از طی مراحل فراترکیب و روش دلفی، الگوی حکمرانی سازمانی در نظام بانکی در قالب شش بعد اصلی (بازارگرایی، راهبری سازمانی، ساختارسازی، انتقال دانش و تجربیات سازمانی، ارتباطات، و اخلاق‌مداری) و چهارده مؤلفه طراحی شد.

واژگان کلیدی: حکمرانی سازمانی، صنعت بانکداری، فراترکیب، دلفی.

DOI: [10.71572/msds.2025.1201028](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1201028)

مقدمه

حکمرانی سازمانی مفهوم پیچیده‌ای است که هر کشوری آن را بر اساس اقتضائات و نیازهای نهادی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی خود بکار می‌گیرد. این نوع از حکمرانی ابزاری است که سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌های خود از آن استفاده می‌کنند تا سازمان را بر اساس آن هدایت، نظارت و کنترل کنند (Bratello, 2023). در تعاریف سنتی، می‌توان حکمرانی سازمانی را ابزاری برای حفظ منافع سرمایه‌گذاران در سازمان دانست. اما در تعریف نوین، مفهوم حکمرانی سازمانی شامل قوانین و روش‌هایی است که به‌واسطه آن هیأت مدیره مسئولیت‌پذیری و

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

نویسنده مسئول: مریم مجیدی

fa.ma1382@hotmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۲

تاریخ انتشار: زمستان ۱۴۰۳

استناد: نظری، امین، مجیدی، مریم، افشار نژاد، علیرضا، قاسمی، مرتضی. (۱۴۰۳). طراحی الگوی حکمرانی سازمانی در نظام بانکی با رویکرد فراترکیب. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۴(۴)، ۳۵۱-۳۳۳.

یادداشت ناشر: MSDS درخصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



© 2025 by the authors.

Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

پاسخگویی، عدالت، کارایی و اثربخشی، مشارکت و شفافیت را در ارتباط میان سازمان و ذینفعانش (حامیان مالی، مشتریان، مدیران، کارکنان، دولت، و جامعه) تضمین می‌کند (Nobanee & Ellili, 2022).

وجود حکمرانی سازمانی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی بسیار مهم است. سازمان‌ها نسبت به اتخاذ خطمشی و سیاست حکمرانی خاص خود اقدام کرده و از آن به منظور دستیابی به اهداف مشخص استفاده می‌نمایند. تحقیقات نشان می‌دهد در دنیای رقابتی امروز، بنگاه‌های اقتصادی همواره در تلاشند تا حکمرانی مطلوبی را در سازمان خود ایجاد کنند (Nejadlar, 2023). همواره بین نوع حکمرانی و مدیریت منابع انسانی ارتباطات عمیقی وجود داشته است. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی موفق در ظرفیت سازمانی، برای انطباق با تغییرات محیطی به سازمان کمک می‌کنند؛ این شیوه‌ها، زیرساخت‌هایی را ارائه می‌کنند که سازمان را قادر می‌سازد در بازار ارزش ایجاد کند (Lahjie et al., 2023). از طرفی، حوزه حکمرانی سازمانی و مدیریت منابع انسانی در هم تنیده شده‌اند و نقش حکمرانی سازمانی در توسعه منابع انسانی انکار ناپذیر است (Jamshidi et al., 2020; Salehi & Azami, 2016).

با توجه به تغییر سریع شرایط و محیط اقتصادی امروز و آینده، تغییر نوع و ماهیت تهدیدات و همچنین تکامل سریع فناوری‌های نوین، دانش محور شدن فعالیت‌ها در راهبردهای سرمایه انسانی صنعت بانکداری نیز مورد توجه و مذاقه قرار گرفته (Jamali Gandomani et al., 2023)؛ به‌گونه‌ای که سرمایه‌های انسانی کارکنان در صنعت بانکداری از جمله دانش و مهارت، خلاقیت، نوآوری و... به عنوان ارکان اصلی توسعه شناخته شده‌اند (Jafarinia et al., 2022).

بانک‌ها به عنوان واسطه‌گر وجوه، همواره نقشی بی‌بدیل در اقتصاد هر کشور ایفا نموده‌اند، ولی ایفای این نقش، در کنار «حفظ منافع سپرده‌گذاران»، «حفظ اعتماد و اطمینان به بانک‌ها» و از سوی دیگر، پیچیدگی روزافزون در عملیات بانک‌ها و حساسیت آنها به بحران نقدینگی، شرایط پیچیده‌ای را در برقراری تعادل در منافع تمام ذی‌نفعان یک بانک ایجاد کرده است. یکی از راهکارهای مناسب برای برقراری این تعادل، ارتقای حاکمیت سازمانی در بانک‌ها است. در سال‌های اخیر، پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای در جهت استقرار نظام حاکمیت سازمانی، از طریق قانون‌گذاری، اعمال اقدامات نظارتی و نیز اقدامات داوطلبانه شرکت‌ها در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه صورت گرفته است. از سوی دیگر، سپرده‌گذاران و ذی‌نفعان دیگر بانک‌ها نیز آگاهی بیشتری در مورد ضرورت و اهمیت نظام حاکمیت سازمانی یافته و نسبت به پیگیری استقرار این نظام در شرکت‌ها علاقه‌مند شده‌اند. ضمن آنکه، استقرار یک نظام جامع و مؤثر حاکمیت سازمانی بر توسعه و نیز عملکرد کارای بازارهای مالی و تخصیص بهینه منابع در اقتصاد تأثیر مثبت داشته و شواهد تجربی، ارتباط نزدیک میان نظام مناسب حاکمیت سازمانی، عملکرد مطلوب و رشد اقتصادی را نشان می‌دهند. بر این اساس، مقامات نظارتی و قانون‌گذاران کشورهای مختلف تلاش کرده‌اند، محیطی توانمند متناسب با اصول حاکمیت سازمانی در بانک‌ها و مؤسسات مالی ایجاد کنند که می‌توان به تدوین دستورالعمل‌هایی در ارتباط با کنترل‌های داخلی، تبیین وظایف و مسئولیت‌های هیأت مدیره و تفکیک وظایف اجرایی و نظارتی، ایجاد کمیته‌های مختلف، افشاء و شفافیت اطلاعات مالی، حمایت از حقوق سهامداران، ارتقای امنیت فناوری اطلاعات و تدوین اصولی برای مدیریت انواع ریسک‌ها اشاره نمود. از سوی دیگر، نظام حاکمیتی شرکتی در ایران موضوع نسبتاً جدیدی است که در سال‌های

اخیر مورد توجه قرار گرفته و اقداماتی در جهت اجرایی نمودن ابعاد مختلف آن به صورت غیر منسجم در بازار پول و سرمایه کشور صورت پذیرفته است. انجام بررسی‌ها و مصاحبه‌های اولیه غیر رسمی با برخی از مدیران ارشد منابع انسانی بانک‌های فعال در کشور گویای این واقعیت بود که این سازمان‌ها در مسیر حکمرانی خود با چالش‌های فراوانی از جمله عدم برنامه‌ریزی منسجم، سازماندهی نامطلوب، کارایی و اثربخشی کمتر از حد انتظار، کنترل و ارزیابی غیر جامع، و عدم وجود سیستم بازخورد پویا رو به رو هستند. بررسی ادبیات تحقیق و همچنین تحلیل مشترک مدیران ارشد فوق‌الذکر، یکی از مهم‌ترین علل کاستی‌های پیش گفته را ضعف در حکمرانی سازمانی بانک‌های کشور قلمداد می‌کنند. بدین معنا که به دلیل عدم وجود یک الگوی حکمرانی سازمانی جامع در صنعت بانکداری کشور، این نهادهای مالی در مسیر رشد خود با چالش‌های مختلفی رو به رو می‌شوند و به همین دلیل نیز اثربخشی و کارایی این فرایندها در بانک‌های کشور قابل تضمین نیست. از اینرو، تحقیق حاضر بر آن است تا با اتخاذ یک رویکرد علمی و نظام‌مند، به پرسش اصلی زیر پاسخ دهد: الگوی حکمرانی سازمانی نظام بانکی کشور چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حکمرانی نقش مهمی در رشد و توسعه کشورها دارد. توسعه جهانی بدون حکمرانی درست در عرصه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، علمی و آموزشی در سطوح مختلف جامعه، ادارات، سازمان‌ها و شرکت‌ها ممکن نخواهد بود. حکمرانی سازمانی یا حاکمیت شرکتی، مفهومی پیچیده است که هر کشوری آن را براساس اقتضائات و نیازهای نهادی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی‌اش به کار می‌گیرد (Bratello, 2023). حکمرانی، همان اعمال قدرت سیاسی، اقتصادی و اداری نامیده می‌شود. در برنامه‌ریزی توسعه سازمان ملل، مدیریت امور کشور در کلیه سطوح را حکمرانی می‌دانند (Nejadlar, 2023).

سازمان همکاری اقتصاد و توسعه، در تعریفی که از حکمرانی سازمانی ارائه کرده، آن را سیستمی می‌داند که براساس آن یک سازمان هدایت و کنترل می‌شود. در این تعریف که درباره آن اتفاق نظر بیشتری وجود دارد، ساختار حکمرانی سازمانی مشخص‌کننده حقوق و مسئولیت‌های هر بخش از سازمان، شامل مدیران، کارکنان، و تمامی ذی‌نفعان است (Bratello, 2023).

براتلو (۱۴۰۲) در پژوهش خود با عنوان «شناخت چارچوب مفهومی حکمرانی سازمانی با استفاده از روش فراترکیب» به این نتیجه رسید که مؤلفه‌های منابع انسانی (ارتباطات، سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری، توانمندسازی و اعتمادسازی)، ساختار حکمرانی (رهبری، مدیریت، پاسخگویی، شفافیت، قانونمندی، عدالت محوری و مشارکت جویی) و ساختار سازمانی (استراتژی، اداره سازمان، فناوری، یادگیری سازمانی، فرهنگ و عملکرد) در حکمرانی سازمانی مؤثر هستند. همچنین تمام مؤلفه‌ها ارتباطی متقابل و دوسویه با یکدیگر دارند. طبق چارچوب مفهومی بدست آمده در این پژوهش برای حکمرانی سازمانی، به نظر می‌رسد توسعه و تقویت ابعاد حکمرانی در سازمان‌ها با توجه به این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در حکمرانی خوب سازمانی اثرگذار است (Bratello, 2023). نژادلر (۱۴۰۲) در پژوهش خود با عنوان «حکمرانی سازمانی

و نقش آن در عملکرد کارکنان اداره کل بهزیستی استان خوزستان» به این نتیجه رسید که شاخص‌های حکمرانی خوب مانند تقوای الهی، صداقت، وفاداری و تعهد، بر بهبود عملکرد سازمان تأثیر مثبتی دارد؛ و می‌توان گفت حکمرانی خوب، بر رضایتمندی ارباب رجوع نیز تأثیر مثبت و مستقیم دارد. همچنین، هر قدر مدیران سازمان به سنجش و ارزیابی عملکرد کارکنان براساس شاخص‌های حکمرانی خوب توجه بیشتری نشان دهند، موجب شناسایی نقاط قوت و ضعف آنان و در نتیجه ارتقاء بهره‌وری سازمان می‌گردد (Nejadlar, 2023). پاکدین و سعیدی (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «اخلاق مبتنی بر شریعت در رابطه حکمرانی و ثبات مالی بانک‌ها» نشان دادند در بانک‌هایی که اخلاق مبتنی بر شریعت حاکم است، ثبات سیاسی و اثربخشی دولت با ثبات مالی رابطه معنی‌داری دارد. همچنین، در بانک‌هایی که اخلاق متعارف حاکم است حاکمیت قانون و کنترل فساد با ثبات مالی رابطه معنی‌داری وجود دارد. افزایش کیفیت خدمات عمومی، کاهش بوروکراسی، حذف جهت‌دهی منابع مالی با فشارهای سیاسی و کنترل اختلافات فرقه‌ای به ثبات مالی بانک‌های اسلامی و تقویت اخلاق مبتنی بر شریعت کمک خواهد کرد. همچنین، بانک‌های متعارف نیز با اهتمام بر خودکنترلی ذینفعان می‌توانند به ایجاد ثبات مالی و بهبود اخلاق سهیم باشند (Pakdin & Saedi, 2022). حکیم و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «سنجش آمادگی برای حکمرانی فناوری اطلاعات (مورد مطالعه بانک تجارت)»، ۳۸ شاخص در قالب ۱۸ مؤلفه و ۴ بُعد برای سنجش آمادگی پیاده‌سازی حکمرانی فناوری اطلاعات در بانک تجارت شناسایی و تأیید کردند. همچنین، نتایج نشان دادند که در هر چهار بُعد زیرساخت‌های فناوری، منابع انسانی، فرآیندها و محیط کاری، در حال حاضر بانک تجارت آمادگی برای پیاده‌سازی حکمرانی فناوری اطلاعات را ندارد. در سطح مؤلفه‌ها نیز وضعیت دو مؤلفه در سطح نسبتاً مناسب، چهار مؤلفه در سطح متوسط و سایر مؤلفه‌ها در سطح ضعیف و نامناسب ارزیابی شدند. همچنین، نتایج رتبه‌بندی نشان داد که در حال حاضر منابع انسانی بیشترین اهمیت و محیط کاری کمترین اهمیت را دارا می‌باشد (Hakim et al., 2022). صادقیان قراقیه و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان «طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب: رویکرد کیفی» ده بُعد توانمندسازی بر مبنای حکمرانی خوب شامل مشارکت، حاکمیت قانون و ارزش‌ها، توسعه و آموزش، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، کنترل، سرمایه اجتماعی و ارتباطات، رهبری، هدف روشن و نتیجه‌گرایی و عدالت را شناسایی کردند. بر اساس نتایج این تحقیق، از آنجا که منابع انسانی شاخصی مناسب در برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر بود، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار بوده و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند (Sadeghian, 2020). جمشیدی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان «اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران با نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که بین حکمرانی سازمانی با رفتار نوآورانه رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین، نقش متغیر تعدیل‌گر اعتماد سازمانی در رابطه بین ابعاد حکمرانی سازمانی و رفتار نوآورانه مورد تأیید است. بنابراین، مدیران سازمان‌های ورزشی در کنار اقدامات لازم برای بهبود شاخص‌های حکمرانی سازمانی، باید تلاش کنند با ایجاد تغییر در ساختارها، فرآیندها، فرهنگ، تکنولوژی و

استراتژی‌های خود، اعتماد را در فضای سازمانی تقویت و زمینه اعتماد ذی‌نفعان به سازمان را فراهم سازند، تا باعث بروز رفتار نوآورانه کارکنان شوند (Jamshidi et al., 2020).

ملا و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان «ساختار حاکمیت سازمانی و عملکرد بانک: شواهدی از یک اقتصاد در حال ظهور» به این نتیجه رسیدند که اندازه هیئت مدیره تأثیر مثبتی بر عملکرد حسابداری بانک‌ها دارد. علاوه بر این، نتایج این تحقیق نشان داد مدیران مستقل خارجی، مالکیت مدیریتی و مشارکت زنان در هیئت مدیره با عملکرد بانک‌های فهرست شده در بنگلادش مرتبط نیست. همچنین، مشخص شد که صرف حضور مدیران خارجی و مدیران زن در هیئت مدیره، ضامن ارتقای عملکرد بانک‌ها و به حداقل رساندن تضاد نمایندگی بین سهامداران و مدیریت نیست (Molla et al., 2021). لاهجی و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر حاکمیت سازمانی، مسئولیت اجتماعی سازمانی و عدم تقارن اطلاعاتی بر ارزش شرکت‌های اندونزیایی» به این نتیجه رسیدند که برخی از مکانیزم‌های حاکمیت سازمانی می‌تواند موجبات سطح پائین مسئولیت اجتماعی سازمانی را رقم زند (Lahjie et al., 2023). مود شریف و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان «ارتباط حاکمیت سازمانی با رشد سازمانی: شواهدی از بانک‌های اسلامی اندونزی» به این نتیجه رسیدند که تعداد هیئت‌های نظارت شرعی، جلسات کمیسیون‌های هیئت مدیره، کیفیت هیئت مدیره، مشوق‌ها و غرامت بطور معنادار و مثبت بر رشد بانک‌های اسلامی در اندونزی تأثیر گذاشته است. در همین حال، استقلال هیئت مدیره قابل توجه بوده اما بر رشد بانک‌های اسلامی اندونزی تأثیر منفی دارد (Mohd. Shariff et al., 2022). ال-چرانی و ال-ابیاد (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر حمایت قانونی عمومی بر کارایی حاکمیت سازمانی داخلی در بخش بانکداری» به این نتیجه رسیدند که وجود یک محیط قوی حمایت حقوقی عمومی در یک کشور خاص، کارایی مکانیزم‌های حاکمیت سازمانی را در بخش بانکی افزایش می‌دهد و در نتیجه منجر به بهبود حمایت از سهامداران، سپرده‌گذاران و سایر ذی‌نفعان مرتبط می‌شود. با این حال، در کشورهایی که با سطح حمایت قانونی ضعیف مشخص می‌شوند، کارایی مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی بسیار پایین است و امکان استقرار، سلب مالکیت و استخراج منافع خصوصی وجود دارد. این تحقیق شاخص حاکمیت سازمانی جدیدی را (شامل هفت بُعد: کمیته حسابرسی داخلی، هیئت مدیره، کمیته مدیریت ریسک، کمیته پاداش، کمیته انطباق و اخلاق، کمیته نامزدی و تعیین، و سطح افشا و شفافیت) برای بانک‌ها پیشنهاد می‌کند که می‌تواند توسط بانکداران برای بهبود فرآیند نظارت و بهبود عملکرد کلی بانکداری استفاده شود (El-Charani & El-Abiad, 2024). اسلام و هارون (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان «حاکمیت سازمانی و عملکرد بانکی: نقش واسطه‌ای سرمایه فکری در میان کشورهای سازمان همکاری اسلامی (OIC)» به این نتیجه رسیدند که تأثیر قابل توجهی از مکانیسم حکمرانی سازمانی بر سرمایه فکری وجود دارد. علاوه بر این، یافته‌های تجربی این تحقیق نشان داد که حکمرانی سازمانی تأثیر مستقیمی بر عملکرد بانکی دارد اما به طور غیر مستقیم و از طریق سرمایه فکری این تأثیرگذاری متبلور می‌شود (Aslam & Haron, 2021).

روش پژوهش

این تحقیق یک مطالعه کیفی بوده و رویکرد آن بنیادی-اکتشافی می‌باشد. همچنین، این تحقیق کاربردی است، چرا که به دنبال ارائه الگویی جدید در حوزه حکمرانی سازمانی نظام بانکی کشور می‌باشد و این الگو می‌تواند برای صنعت بانکداری کشور کاربرد داشته باشد.

در این تحقیق، گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد بانکی، و مشاورین مجرب حوزه حکمرانی به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. خصوصیات مورد نظر برای خبره بودن افراد، شامل موارد زیر بود: تسلط به حوزه مدیریت بانکداری، تسلط به حوزه حکمرانی سازمانی، تسلط بر فرایندهای بانک ملت، و دارا بودن حداقل درجه تحصیلی کارشناسی ارشد. در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و بر این اساس ۱۵ نفر از خبرگان انتخاب و در فاز کیفی مشارکت داده شدند.

در این تحقیق، از ابزار بررسی اسناد و مدارک (مقالات علمی) و همچنین پرسشنامه‌های بسته محقق‌ساز (به منظور اجرای روش دلفی) جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز استفاده شد. همچنین، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق، از فراترکیب و دلفی استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

استخراج مقولات از طریق بررسی متون (روش فراترکیب)

انجام فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی در خصوص موضوع انجام دهد و یافته‌های کیفی مرتبط با یکدیگر را ترکیب کند. در این پژوهش از روش هفته مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) استفاده شده است که مراحل آن عبارتند از:

- تنظیم پرسش‌های پژوهش؛
- بررسی سامان‌مند متون؛
- جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب؛
- استخراج اطلاعات مقالات منتخب؛
- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها؛
- کنترل کیفیت کدهای استخراجی؛
- و نهایتاً ارائه یافته‌ها.

مرحله نخست (تنظیم پرسش پژوهش)

برای تنظیم پرسش پژوهش، از عناصر متفاوتی همچون جامعه مورد مطالعه، چه چیز، چه موقع و چگونگی روش استفاده می‌شود. پرسش پژوهش حاضر به صورت زیر تدوین شد: الگوی حکمرانی سازمانی نظام بانکی کشور شامل چه مؤلفه‌ها و مقولاتی است؟

مرحله دوم (مرور مبانی نظری به طور سازمان یافته)

در این مرحله، به صورت سامان‌مند بر جستجوی مقالات منتشر شده در مجلات گوناگون تمرکز شد. در این فرایند، ابتدا مقالات انگلیسی منتشر شده طی سالهای ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۵ میلادی در پایگاه‌های امرالد و ساینس دایرکت، و سپس مقالات فارسی منتشر شده طی سالهای ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۳ هجری شمسی در پایگاه‌های سایت جهاد دانشگاهی و علوم انسانی جمع‌آوری و مورد بررسی قرار گرفتند. در این مرحله و جهت جستجوی مقالات، از کلمات کلیدی متنوعی همچون حکمرانی سازمانی و مدیریت نظام بانکداری استفاده شد. در نتیجه این بررسی، ۱۱۲۰ مقاله یافت گردید.

مرحله سوم (جستجو و انتخاب مقالات مناسب)

جهت انتخاب مقالات مناسب از الگوریتم ارائه شده در نمودار شماره ۱ استفاده شد. در این فرایند، پارامترهای گوناگون همچون عنوان، چکیده، محتوا، و اطلاعات کاربردی مد نظر قرار گرفتند. هدف از این گام حذف مقالاتی بود که به دلایل مختلف توانایی کمک و غنای پژوهش حاضر را دارا نبودند.



نمودار ۱. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی (Source: By author)

مرحله چهارم (استخراج اطلاعات مقالات منتخب)

در روش فراترکیب، پژوهشگر به صورت مستمر مقاله‌های منتخب و نهایی شده را به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی جداگانه که در آنها، مطالعات اولیه و اصلی انجام می‌شود، چند بار مرور می‌کند. در این پژوهش، اطلاعات مقالات ابتدا بر اساس موضوع اصلی آنها در حوزه حکمرانی سازمانی دسته‌بندی شدند، سپس مرجع مربوط به هر مقاله ثبت شد (نام و نام خانوادگی نویسندگان، سال انتشار مقاله، و عنوان مقاله). سپس، کدهای اصلی هر مقاله استخراج گردید.

مرحله پنجم (تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی)

در این مرحله، ابتدا همه مفاهیم استخراج شده از گام قبل به عنوان کد در نظر گرفته شدند. سپس با در نظر گرفتن مفهوم کدها، چندتا از آنها در قالب یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. به این ترتیب، مؤلفه‌ها، شکل گرفتند. سپس سعی شد تا مؤلفه‌های هم سنج نیز، در دسته‌های کلی تری به نام مقولات جایابی شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی ۳۰ کد، ۱۵ مؤلفه و ۶ مقوله بود که در جدول شماره ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. مقوله‌بندی یافته‌ها (Source:By author)

مقولات	مؤلفه‌ها	کدها	منابع استخراج کدها
	کمیته‌ها	کمیته ریسک	هوروی و اودی‌منسا ^۱ (۲۰۲۵) ال-چرانی و ال-ایباد (۲۰۲۲) جلالی و زوقلامی ^۲ (۲۰۲۲) پی‌محمدی و امینی (۱۴۰۰)
	(حسابرسی، مدیریت ریسک، پاداش/تنبیه)	کمیته حسابرسی	آدبایو و آکرز ^۳ (۲۰۲۴) ال-چرانی و ال-ایباد (۲۰۲۲) فرا ^۴ و همکاران (۲۰۲۲)
ساختارسازی		کمیته پاداش	ال-چرانی و ال-ایباد (۲۰۲۲) فدائیان و همکاران (۱۴۰۲)
	شفافیت، پاسخگویی و عدالت‌محوری	سطح افشاء و شفافیت	ال-چرانی و ال-ایباد (۲۰۲۲) نادی و شاهی (۱۴۰۳) حاجیلو (۱۴۰۳)
		پاسخگویی	براتلو (۱۴۰۲) جمالی گندمانی و همکاران (۱۴۰۲) سلطان محمدی (۱۴۰۱)
		عدالت محوری	اوترو ^۵ (2024)

¹ Horvey and Odei-Mensah

² Jallali and Zoghlami

³ Adebayo and Ackers

⁴ Fera

⁵ Otero

مقولات	مؤلفه‌ها	کدها	منابع استخراج کدها
			یایا ^۱ و همکاران (۲۰۲۱) نادی و شاهی (۱۴۰۳) براتلو (۱۴۰۲)
	استقلال هیئت مدیره	استقلال و کیفیت هیئت‌مدیره	سپولویدا ^۲ و همکاران (۲۰۲۴) تامپسون و آلیین ^۳ (۲۰۲۳) مود شریف و همکاران (۲۰۲۲) ال-چرانی و ال-ایباد (۲۰۲۲) اوزدمیر و کیلینکارسلان ^۴ (۲۰۲۱)
		رهبری و مدیریت	مرادی وحدت و فنبری (۱۴۰۳) براتلو (۱۴۰۲) امیری و همکاران (۱۴۰۱)
	ارتباطات درون سازمانی	اعتمادسازی	السعد ^۵ و همکاران (۲۰۲۴) رحمان ^۶ و همکاران (۲۰۲۴) براتلو (۱۴۰۲) اسماعیل نژاد و زارعی (۱۴۰۱)
ارتباطات		ارتباطات بین بخشی	اوتمان ^۷ و همکاران (۲۰۲۴) براتلو (۱۴۰۲) قیاسی و همکاران (۱۴۰۰)
	ارتباطات برون سازمانی	ارتباطات بالادستی	وولسکی ^۸ و همکاران (۲۰۲۳) فرزین ^۹ و همکاران (۲۰۲۱) بابایی پرکوهی و همکاران (۱۴۰۲) رستمی (۱۴۰۰)
		ارتباطات اجتماعی	پالازو ^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۰) جورجیادو و نیکرسون ^{۱۱} (۲۰۲۰)
اخلاق‌مداری	اخلاق مبتنی بر آموزه‌های دینی	اخلاق مبتنی بر شریعت	سعادت (۱۴۰۳) احمدپور (۱۴۰۲) پاکدین و سعیدی (۱۴۰۰)
		تقوای الهی	نژادلر (۱۴۰۲) احمدپور (۱۴۰۲)
		خودکنترلی ذینفعان	پاکدین و سعیدی (۱۴۰۰)
	خودکنترلی و رعایت اخلاق	صداقت و تعهد	نژادلر (۱۴۰۲) محمدی زاده نوح‌دانی (۱۴۰۱)

¹ Yaya

² Sepulveda

³ Thompson and Alleyne

⁴ Ozdemir and Kilincarslan

⁵ Alsaad

⁶ Rahman

⁷ Outmane

⁸ Wolski

⁹ Farzin

¹⁰ Palazzo

¹¹ Georgiadou and Nickerson

مقولات	مؤلفه‌ها	کدها	منابع استخراج کدها
انتقال دانش و تجربیات سازمانی	انتقال و به اشتراک گذاری دانش و تجربیات	شناسایی دانش و تجربیات سازمانی	ساویانو ^۱ و همکاران (۲۰۲۴) مهدی‌زاده رستم و همکاران (۱۴۰۳)
	انتقال و تجربیات	تشویق کارکنان به تسهیم دانش و تجربیات با همکاران	دیاز ^۲ و همکاران (۲۰۲۱) جلالی و تاجیک (۱۴۰۳)
توسعه و توانمندسازی	توسعه و توانمندسازی	تسهیل فرایند به اشتراک گذاری دانش	ساویانو و همکاران (۲۰۲۴) قیصری و عزیز (۱۴۰۳)
	توسعه و توانمندسازی	توسعه منابع انسانی	الدمور ^۳ و همکاران (۲۰۲۱) جلالی و تاجیک (۱۴۰۳) قیصری و عزیز (۱۴۰۳)
بازارگرایی	رصد تحرکات و تغییرات عناصر محیطی دور و نزدیک همگامی با نیازهای در حال تغییر بازار	توانمندسازی	قیروانی و همکاران (۱۴۰۲) صادقیان قراقیه و همکاران (۱۳۹۹)
	رصد تحرکات و تغییرات عناصر محیطی دور و نزدیک همگامی با نیازهای در حال تغییر بازار	تحولات محیطی تحولات اقتصادی-اجتماعی بازارگرایی	نصرالهی وستا و جلیلونند ^۴ (۲۰۲۴) جمشیدی (۱۴۰۲) براتلو (۱۴۰۲) همتیا (۱۴۰۳) ناندی ^۵ (۲۰۲۳) وی ^۶ و همکاران (۲۰۲۵)
راهبری سازمانی	اهداف، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی	اهداف سازمانی	حشمتی (۱۴۰۳) براتلو (۱۴۰۲)
	اهداف، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	الکلش ^۷ و همکاران (۲۰۲۴) براتلو (۱۴۰۲) جمشیدی و همکاران (۱۳۹۹)
راهبری سازمانی	مدیریت عملکرد (سازمانی- فردی)	استراتژی	حشمتی (۱۴۰۳) جمشیدی و همکاران (۱۳۹۹)
	مدیریت عملکرد (سازمانی- فردی)	عملکرد سازمان	بوداوارا ^۸ و همکاران (۲۰۲۳) حشمتی (۱۴۰۳) براتلو (۱۴۰۲)
		عملکرد کارکنان	کارگر و درویشی (۱۴۰۲) حسین‌پور سنبلی و کارکن (۱۴۰۱)

¹ Saviano

² Diaz

³ Al-Dmour

⁴ Nasrolahi Vosta and Jalilvand

⁵ Nandy

⁶ Wei

⁷ ElKelish

⁸ Boudawara

مرحله ششم (کنترل کیفیت کدهای استخراجی)

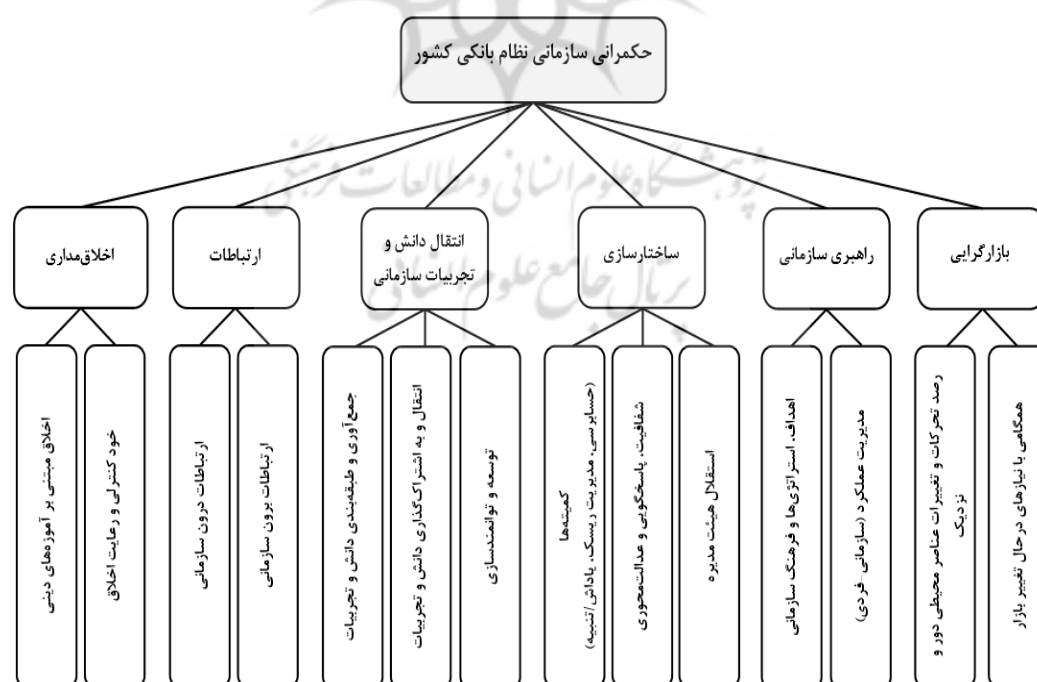
در اجرای روش فراترکیب، برای حفظ کیفیت مطالعه از شاخص کاپا استفاده شد. در این زمینه، به منظور کنترل مفاهیم استخراجی از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده گردید. شاخص کاپا بین صفر و یک نوسان دارد. هر چه مقدار سنج به عدد یک نزدیکتر باشد، نشان می‌دهد که اجماع بین نظرات بیشتر بوده است. مقدار شاخص با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معناداری (۰/۰۰۰) عدد ۰/۸۱۳ محاسبه شد (جدول ۲). با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از (۰/۰۵)، فرض استقلال کدهای استخراجی رد شد و مشخص گردید که استخراج کدها، از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

جدول ۲. شاخص کاپا (Pourshahabi et al., 2018)

مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
۰/۸۱۳	۰/۰۸۷	۰/۰۰۰
۳۰		تعداد موارد معتبر

مرحله هفتم (ارائه یافته‌ها (طراحی مدل))

بر اساس کدهای استخراج شده و مؤلفه‌ها و مقولات شکل گرفته در مراحل قبل، مدل اولیه پژوهش به صورت نمودار شماره ۲ طراحی گردید.



نمودار ۲. مدل پیشنهادی پژوهش (Source: By author)

تأیید مقولات استخراج شده از طریق روش دلفی

در این پژوهش، جهت تأیید مقولات استخراج شده از فراترکیب، روش دلفی مدنظر قرار گرفت. بدین منظور، ابتدا فهرستی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد بانک ملت، و مشاورین مجرب حوزه حکمرانی تهیه گردید که دارای خصوصیات زیر بودند:

- تسلط به حوزه مدیریت بانکداری
- تسلط به حوزه حکمرانی سازمانی
- تسلط بر فرایندهای بانک ملت
- دارا بودن حداقل درجه تحصیلی کارشناسی ارشد

این فهرست اولیه حدود ۳۴ نفر را در خود جای داد و سعی شد با همه این افراد تماس گرفته شود و تا در جریان کامل موضوع پژوهش و اهداف آن قرار گیرند. در نهایت، ۱۵ نفر از این افراد موافقت نهایی خود را به مشارکت در اجرای روش دلفی اعلام نمودند. در این مرحله از پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه طی سه راند استفاده شد. در همه راندها، تعیین میزان امتیاز و اهمیت ابعاد حکمرانی سازمانی صنعت بانکداری از طریق طیف لیکرت شامل گزینه‌های زیر صورت گرفت:

- تأثیر بسیار زیاد (۵ امتیاز)
- تأثیر زیاد (۴ امتیاز)
- تأثیر متوسط (۳ امتیاز)
- تأثیر کم (۲ امتیاز)
- تأثیر بسیار کم (۱ امتیاز)

در هر راند نیز، در مقابل هر یک از ابعاد الگوی پیشنهادی، مجموع امتیاز در راند قبل و پاسخ پیشین هر فرد نیز به آگاهی مشارکت‌کنندگان می‌رسید. در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل دلفی، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. این ضریب نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، به طور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقولات به کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. در جدول شماره ۳، تفسیر مقادیر گوناگون ضریب کندال نشان داده شده است.

جدول ۳. تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کندال (Source:By author)

مقادیر ضریب کندال (w)	تفسیر	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
۰/۱	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
۰/۳	اتفاق نظر ضعیف	کم
۰/۵	اتفاق نظر متوسط	متوسط
۰/۷	اتفاق نظر قوی	زیاد
۰/۹	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

در این پژوهش، میزان ۷۰ درصد به عنوان سطح اتفاق نظر تعیین گردید. بر این اساس، هر مقوله حوزه حکمرانی که در راندهای دوم و سوم تحقیق ۷۰ درصد امتیازهای ممکن را کسب کند، در واقع سطح اتفاق نظر را برآورده می‌کند. در جدول شماره ۴، خروجی ضرائب بدست آمده در راندهای اول تا سوم نشان داده شده است.

جدول ۴. ضریب کندال هر یک از مقولات در راندهای اول تا سوم روش دلفی (Source:By author)

راند سوم		راند دوم		راند اول		مقولات
تعداد	W	تعداد	W	تعداد	W	
۱۵	۰/۷۴	۱۵	۰/۶۸	۱۵	۰/۵۶	راهبری سازمانی
۱۵	۰/۷۶	۱۵	۰/۶۳	۱۵	۰/۴۹	ارتباطات
۱۵	۰/۷۹	۱۵	۰/۶۷	۱۵	۰/۶۱	اخلاق‌مداری
۱۵	۰/۸۴	۱۵	۰/۶۹	۱۵	۰/۵۵	ساختارسازی
۱۵	۰/۷۲	۱۵	۰/۶۱	۱۵	۰/۴۴	انتقال دانش و تجربیات سازمانی
۱۵	۰/۷۷	۱۵	۰/۶۶	۱۵	۰/۵۹	بازارگرایی

بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق، سعی شد از طریق بررسی متون و بعد از آن اجرای روش دلفی با کمک گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد بانکی، و مشاورین مجرب حوزه حکمرانی، در جهت دستیابی به الگوی پژوهش گام برداشته شود. در این مسیر، از طریق روش فراترکیب، نهایتاً ۵۴ مقاله علمی مورد بررسی دقیق قرار گرفتند و ماحصل آن شناسایی مقولات اصلی الگو بود و سپس سعی شد از طریق اجرای سه راند روش دلفی، از اهمیت این مقولات اطمینان حاصل شود. این فرایند، منجر به طراحی الگوی حکمرانی سازمانی نظام بانکی کشور در قالب شش بُعد اصلی و چهارده مؤلفه فرعی شد.

بر اساس الگوی نهایی پژوهش (نمودار شماره ۲)، مشخص شد که می‌توان شش بُعد برای حکمرانی سازمانی نظام بانکی کشور متصور بود. بُعد اول، «بازارگرایی» نام‌گذاری شد. این بُعد بر دو مؤلفه استوار است. مؤلفه اول «رصد تحرکات و تغییرات عناصر محیطی دور و نزدیک» می‌باشد که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط همتیان (۱۴۰۳) و ناندی (۲۰۲۳) نیز بر آن تأکید شده است. مؤلفه دوم نیز «همگامی با نیازهای در حال تغییر بازار» می‌باشد که در پژوهش صورت گرفته توسط وی و همکاران (۲۰۲۵) بر آن صحنه گذاشته شده است.

بُعد دوم، «راهبری سازمانی» نام‌گذاری شد. این بُعد بر دو مؤلفه استوار است. مؤلفه اول «اهداف، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی» می‌باشد که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط الکلیش و همکاران (۲۰۲۴)، حشمتی (۱۴۰۳)، براتلو (۱۴۰۲)، و جمشیدی و همکاران (۱۳۹۹) نیز بر آن تأکید شده است. مؤلفه دوم نیز «مدیریت عملکرد (سازمانی- فردی)» می‌باشد که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط بوداوارا و همکاران (۲۰۲۳)، حشمتی (۱۴۰۳)، براتلو (۱۴۰۲)، کارگر و درویشی (۱۴۰۲)، و حسین‌پور سنبلی و کارکن (۱۴۰۱) تصدیق شده است.

بُعد سوم، «ساختارسازی» نام‌گذاری شد. این بُعد بر سه مؤلفه استوار است. مؤلفه اول «کمیته‌ها (حسابرسی، مدیریت ریسک، پاداش/تنبیه)» می‌باشد که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط هوروی و اودی‌منسا (۲۰۲۵)، آدبایو و آکرز (۲۰۲۴)، ال-چرانی و ال-ابیاد (۲۰۲۲)، ال-چرانی و ال-ابیاد (۲۰۲۲)، جلالی و زوقلامی (۲۰۲۲)، فرا و همکاران (۲۰۲۲)، فدائیان و همکاران (۱۴۰۲)، و پیرمحمدی و امینی (۱۴۰۰) بر آن تأکید شده است. مؤلفه دوم «شفافیت، پاسخگویی و عدالت‌محوری» می‌باشد که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط اوترو (۲۰۲۴)، ال-چرانی و ال-ابیاد (۲۰۲۲)، یایا و همکاران (۲۰۲۱)، نادى و شاهی (۱۴۰۳)، حاجیلو (۱۴۰۳)، براتلو (۱۴۰۲)، جمالی گندمانی و همکاران (۱۴۰۲)، و سلطان محمدی (۱۴۰۱) نیز بر آن صحنه گذاشته شده بود. مؤلفه سوم نیز «استقلال هیئت مدیره» می‌باشد که در پژوهش‌های گوناگون از جمله سپولویدا و همکاران (۲۰۲۴)، تامپسون و آلیین (۲۰۲۳)، مود شریف و همکاران (۲۰۲۲)، ال-چرانی و ال-ابیاد (۲۰۲۲)، اوزدمیر و کیلینکارسلان (۲۰۲۱)، مرادی وحدت و فنبری (۱۴۰۳)، براتلو (۱۴۰۲)، و امیری و همکاران (۱۴۰۱) می‌توان اشاره‌های مختلف به این مؤلفه را مشاهده نمود.

بُعد چهارم، «انتقال دانش و تجربیات سازمانی» نام‌گذاری شد. این بُعد بر سه مؤلفه استوار است. مؤلفه اول «جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش و تجربیات» می‌باشد که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط ساویانو و همکاران (۲۰۲۴)، دیاز و همکاران (۲۰۲۱)، مهدی‌زاده رستم و همکاران (۱۴۰۳)، و جلالی و تاجیک (۱۴۰۳) بر آن تأکید شده است. مؤلفه دوم «انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات» می‌باشد که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط ساویانو و همکاران (۲۰۲۴)، الدمور و همکاران (۲۰۲۱)، قیصری و عزیزى (۱۴۰۳)، و جلالی و تاجیک (۱۴۰۳) نیز بر آن صحنه گذاشته شده بود. مؤلفه سوم نیز «توسعه و توانمندسازی» می‌باشد که در پژوهش‌های گوناگون از جمله نصرالهی وستا و جلیلونند (۲۰۲۴)، جمشیدی (۱۴۰۲)، براتلو (۱۴۰۲)، قیروانی و همکاران (۱۴۰۲)، و صادقیان قراقیه و همکاران (۱۳۹۹) می‌توان اشاره‌های مختلف به این مؤلفه را مشاهده نمود.

بُعد پنجم، «ارتباطات» نام‌گذاری شد. این بُعد بر دو مؤلفه استوار است. مؤلفه اول «ارتباطات درون سازمانی» می‌باشد که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط السعد و همکاران (۲۰۲۴)، رحمان و همکاران (۲۰۲۴)، اوتمان و همکاران (۲۰۲۴)، براتلو (۱۴۰۲)، اسماعیل نژاد و زارعی (۱۴۰۱)، و قیاسی و همکاران (۱۴۰۰) نیز بر آن تأکید شده است. مؤلفه دوم نیز «ارتباطات برون سازمانی» می‌باشد که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط وولسکی و همکاران (۲۰۲۳)، فرزین و همکاران (۲۰۲۱)، پالازو و همکاران (۲۰۲۰)، جورجیائو و نیکرسون (۲۰۲۰)، بابایی پرکوهی و همکاران (۱۴۰۲)، و رستمی (۱۴۰۰) تصدیق شده است.

نهایتاً بُعد ششم، «اخلاق‌مداری» نام‌گذاری شد. این بُعد بر دو مؤلفه استوار است. مؤلفه اول «اخلاق مبتنی بر آموزه‌های دینی» می‌باشد که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط سعادت (۱۴۰۳)، احمدپور (۱۴۰۲)، نژادلر (۱۴۰۲)، و پاکدین و سعیدی (۱۴۰۰) نیز بر آن تأکید شده است. مؤلفه دوم نیز «خودکنترلی و رعایت اخلاق» می‌باشد که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط نژادلر (۱۴۰۲)، محمدی زاده نوحدانی (۱۴۰۱)، و پاکدین و سعیدی (۱۴۰۰) تصدیق شده است.

با توجه به تجربیات کسب شده در این تحقیق، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود مدل حاصله از این پژوهش در تحقیقات آتی کامل‌تر شده و ابعاد و مؤلفه‌های دیگری به آن اضافه گردد. این کار کمک می‌کند تا در یک فرایند تکاملی، مدلی ارزشمند در حوزه حکمرانی سازمانی صنعت بانکداری کشور مهیا گردد. همچنین، به محققین آتی پیشنهاد می‌شود در چنین پژوهش‌هایی از روش‌های دیگری مانند روش تحلیل محتوا و تحلیل تم برای فاز مدل‌سازی استفاده کنند تا با این کار، یکی از محدودیت‌های اصلی این تحقیق که زمانبر بودن آن بود، به نوعی از میان برود. علاوه بر این، به محققین آتی پیشنهاد می‌شود مشابه پژوهش صورت گرفته در صنعت بانکداری، در دیگر صنایع خدماتی و حتی تولیدی کشور نیز به انجام رسد تا کم‌کم شاهد طراحی و جایگزینی مدل‌های بومی و ایرانی به جای مدل‌های غیرایرانی در حوزه حکمرانی سازمانی باشیم.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Aslam, E., & Haron, R. (2021). Corporate governance and banking performance: the mediating role of intellectual capital among OIC countries. *Corporate Governance*, 21(1), 111-136. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2020-0312>
- Bratello, F. (2023). Understanding the conceptual framework of organizational governance using the meta-synthesis method. *Governance and Development Journal*, 3(1), 121-142. [In Persian]
- El-Chaarani, H., & El-Abiad, Z. (2024). The impact of public legal protection on the internal corporate governance efficiency in banking sector. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 40(3), 482-515. <https://doi.org/10.1108/JEAS-12-2021-0254>
- Hakim, A., Karimi, T., & Nouri, S. (2022). *Assessing Readiness for Information Technology Governance (Case Study of Tejarat Bank)* Second International Conference on Management, Tourism and Technology. <https://civilica.com/doc/1229098> <https://civilica.com/doc/1229098> [In Persian]
- Jafarina, S., Hassanpour, A., Khairandish, M., & Saidani, S. R. (2022). Designing a Human Resources Development Model in the Banking Services Industry with a Qualitative Approach and Systematic Review. *Iranian Political Sociology Monthly*, 5(12), 2150-2171. [In Persian]
- Jamali Gandomani, S., Hosseini Ghahar, S., Abdollahi, A., & Saadat Mehr, A. (2023). *Analyzing the impact of new governance models on the efficiency and accountability of government organizations* 6th International Conference on Management, Accounting, Economics and Banking, Tehran. [In Persian]

- Jamshidi, A., Seyed Ameri, M. H., & Abbasi, H. (2020). The effect of organizational governance on the innovative behavior of experts in the Ministry of Sports and Youth of Iran with the moderating role of organizational trust. *Applied Research in Sports Management*, 9(2), 23-40. [In Persian]
- Lahjie, A. A., Natoli, R., & Zuhair, S. (2023). The effect of corporate governance, corporate social responsibility and information asymmetry on the value of Indonesian-listed firms. *International Journal of Accounting & Information Management*.
- Mohd. Shariff, R. A., Ilmi, M. B., & Mohamad, M. H. S. (2022). Linking corporate governance with organisational growth: evidence from Indonesian Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(4), 623-648. <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2021-0153>
- Molla, M. I., Islam, M. S., & Rahaman, M. K. B. (2021). Corporate governance structure and bank performance: evidence from an emerging economy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(3), 730-746. <https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2021-0083>
- Nejadlar, H. R. (2023). Organizational governance and its role in the performance of employees of the Welfare Department of Khuzestan Province. *Quarterly Journal of Management and Accounting Research*, 3(2), 76-89.
- Nobanee, H., & Ellili, N. O. D. (2022). Voluntary corporate governance disclosure and bank performance: evidence from an emerging market. *Corporate Governance*, 22(4), 702-719.
- Pakdin, A., & Saeedi, A. (2022). Sharia-based ethics in the relationship between governance and financial stability of banks. *Ethics in Science and Technology*, 16(4), 166-171. [In Persian]
- Pourshahabi, V., Pourkiani, M., Roodi, M. Z., & Sheikhi, A. (2018). Prioritizing the Sustainable Development Components to improve the level of Development with Analytical Hierarchy Process (Case Study: Sistan and Baluchestan province of Iran) Expand this title to reflect content and context. *Journal of Economic Cooperation & Development*, 39(4), 103-125. <https://www.proquest.com/openview/052f3929696b769819e40704093884f6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1096395>
- Sadeghian gharaghiea, S., Rasoli, R., Tabarsa, G., & Ghorbani, A. (2020). Designing an Empowerment Model Based on Good Governance: A Qualitative Approach. *Journal of Research in Educational Systems*, 14(Special Issue), 37-52. [In Persian]
- Salehi, T., & Azami, Z. (2016). *Investigating managers' perspectives on the relationship between corporate governance and human resource management* First International Conference on New Research Achievements in Management, Accounting and Economics, Tehran. [In Persian]